

2010 AVRUPA ENDÜSTRİYEL İLİŞKİLER RAPORU

YÖNETİCİ ÖZETİ

2010 Avrupa Endüstriyel İlişkiler raporu geçmiş iki yıl içerisindeki işçiler, işverenler ve onların ilgili temsilcileri arasındaki kolektif ilişkilerdeki yönelim ve gelişimleri gözden geçirmektedir. Bu Avrupa Komisyonunun bu türden altıncı raporu olup 2008 baskısı üzerine inşa edilmiştir. Gözden geçirilen dönemin yakın zamanın en kötü ekonomik krizinin başlangıcı ve yayılmasıyla çakışması nedeniyle, bu rapor Avrupa Birliğindeki endüstriyel ilişkiler sisteminin krizlerle nasıl başa çıktığına, gidişatına ve sonuçları etkilemesine yakından bakmaktadır.

Rapor ekonomik krizin Avrupa'daki aktörleri ve kurumları şimdiye kadar görülmemiş zorluklarla karşı karşıya bıraktığını anlatmaktadır. Tamamında, her ülkede aynı derecede olmazsa bile, Avrupa'daki endüstriyel ilişkilerin stres altında güçlü ve resesyonun etkisini ılımlaştırmada hayati oldukları gösterilmiştir. Sendikalar ve işveren organizasyonları krize cevap arayan birçok hükümet için başlıca muhatap olarak tanınmıştır. Parasal ve mali destekle birlikte, sosyal tarafları ilgilendiren uzlaşma ve danışma olumsuz sosyal sonuçları sınırlamada önemli bir rol oynamışlardır. Bununla beraber, bunun önemi Üye Ülkeler arasında önemli derecede değişmiştir.

Resesyon ilk en önemli etkisini krizin mali kökenlerine en duyarlı ülkelerde, sosyal taraflar arasında gerilime sebebiyet vererek, kendini göstermiştir. 2008 ve 2009 başında kriz yayılıp daha fazla Üye Ülkeyi etkilerken, birçok ülkede sosyal taraflar arasında işin korunması ve ekonomiyi canlandırmak için hızlı hareket etme ihtiyacı konusunda bir uzlaşma gelişmiştir. Avrupa seviyesinde krize daha iyi koordineli bir cevap ile bu el ele yürümüştür. Sosyal diyalog birçok Üye Ülkede ve sektörde, kısa süreli çalışma programlarının uygulanması veya yayılması gibi yenilikçi cevaplara yol açmıştır. Bu tedbirlerin başarısı açıktır: ekonomik faaliyetlerin dramatik düşüşü ile ilgili işsizlikteki genel artış korkulandan daha az oldu. Avrupa'daki birçok şirket sosyal diyalogun ve beraberindeki hükümet tedbirlerinin faydalarını gördüler, bu onlara, harici imkânları kullanarak çalışanları işten çıkarmak zorunda kalmak yerine çalışma saatlerini azaltarak dâhili esneklik vasıtasıyla resesyonun şokunu emme imkânı tanıdı.

Avrupa Birliğindeki görüntü tek düze değildir. Bazı Üye Ülkeler özellikle çok etkilenmişlerdi ve yoğun işsizlikle karşı karşıya kaldılar, oysa bazılarında hemen hemen resesyon yok gibiydi. Farklı ülkelerin sosyal diyalog kurumlarının geleneksel rolü ve gücündeki değişiklikler de sosyal taraflar arasında bir uzlaşma ve anlaşma mümkün olup olamayacağının belirlenmesinde önemli bir etken olmuştur. Dolayısıyla uzlaşma veya anlaşamamanın derecesi ülkeler arasında ve sektörler arasında büyük farklılıklar göstermiş ve Üye Ülkelerin birçoğunda çatışmalar ortaya çıkmıştır. Son zamanlarda bu anlaşmazlıklar kamu açıklarının azaltılması için tasarruf tedbirlerinin gerekliliği ve kapsamı, sosyal sigorta reformu ve emeklilik sistemleri ve gelecekteki ücret politikası üzerinde odaklanmıştır. Uzun vadeli reformlar ve krizin ileriye dönük cevapları için ortak bir uzlaşma ortaya çıkmışken, krizin temel sebepleri hakkında iki sanayi tarafları arasındaki özel politika tedbirleri ile ilgili anlaşmazlıkların kökü daha temel fikir ayrılığına dayanabilir. Bununla beraber sosyal taraflar, iş dünyasını en iyi bilen muhataplar olarak, her seviyede politika belirleyicilerin dikkatine yeni fikirler getirmekte genellikle etkili olmuşlardır. Kriz boyunca ve çatışmada adil bir paya rağmen, ulusal korumacılık tedbirleri istemenin cazibesine kapılmaya büyük ölçüde karşı koyarak Avrupa'da önemli derecede bir koordinasyon ve dayanışma seviyesi şekillendirmişlerdir. Bu geçmişteki benzer olaylardan bu resesyonu farklı kılmıştır. Avrupa seviyesinde, doğum izni, iş sağlığı ve güvenliği veya kapsamlı işgücü piyasaları ile ilgili olarak sosyal taraflarca yapılan birçok anlaşma Avrupa Birliğindeki tüm çalışanlar için gerçek fark yaratırlar.

Buna ek olarak, sosyal taraflar hem ulusal hem de Avrupa seviyesinde düşük karbon ekonomisine geçişe artan bir dikkat sarf etmektedirler ve birçok Üye Ülkenin geri dönüşüm planlarına ait yeşil teknolojiler ve yeteneklerdeki yatırımlar için somun öneriler getirmişlerdir. Uzun vadede, düşük-karbon ekonomisine geçişte bir iyi idare için ve sosyal olarak, sosyal diyalog çok önemli olacaktır. Bu aynı zamanda artan sorunlarla ilgili özel araştırma ve yenilik ihtiyacının farkına varılması üzerinde olumlu bir etki de yapacaktır. Politika yapımı ile ilgili iklim değişikliğine katkıda bulunmasına rağmen, sosyal taraflar diyaloglarına, özellikle şirket seviyesinde, bir yeşil boyut getirmektedirler. Geçiře, farklı derecelerde de olsa, Üye Ülkelerdeki sanayi ilişkilerinin kalitesine bağlı olarak bilinçlendirmeyi artırma, afişler ve araştırma vasıtasıyla doğrudan katkıda bulunurlar.

Bu raporun belirtmiş olduğu gibi, resesyon devletin görevi ve toplumdaki kamu politikaları ve ekonomi bakımından önemli sonuçlara sahiptir. Ekonomik kriz, kamu maliyesini sağlamlaştırmak ve açıkları azaltmak için gerekli ihtiyaç tarafından vurgulanan kamu hizmetlerinin modernleştirilmesi üzerindeki baskıyı artırmaktadır. Kamu sektöründeki tedbir politikalarının başarısı, bu nedenle Avrupa'nın krizden sürekli olarak çıkması yeteneği için çok önemli olacaktır. Hükümetler ve sosyal taraflar tarafından modernleştirme ve kamu hizmetlerindeki yapısal değişiklik sürecinde önemli tercihler yapılmalıdır. Bu nedenle, Avrupa Sanayi ilişkilerinin gelecek baskısı raporu kamu sektöründeki endüstriyel ilişkilerde daha detaylı olacaktır.

Öngörülebilir bir gelecekte, akıllı, sürdürülebilir ve kapsamlı büyüme için 2020 Avrupa stratejisinin kurulmasında sosyal tarafların oynayacağı önemli bir rol vardır. Avrupa'nın, hedeflerini gerçekleştirmeye ihtiyacı varsa, her seviyede sosyal diyalogun problem çözücü potansiyelini tamamı ile kullanması gerekir. Kriz göstermiştir ki, Avrupa sanayi ilişkileri sistemi, tüm çeşitliliği ile ve tüm seviyelerde (şirket, sektör, sektörler arası, ulusal, Avrupai) başarı ve Avrupa sosyal modelinin dengesi için çok önemlidir ve Avrupa Birliği krizden çıkıp yenilenmiş bir büyüme dönemine girerken önemli olmaya devam edecektir.

BÖLÜM 3: Kriz Sırasında Yürütülen Müzakereler: Sosyal Ortakların Tepkileri

Her ne kadar sosyal ortaklar arasında yapılan müzakereler ve toplantılar kriz etkilerinin ele alınması ile ilgili önemli bir rol oynadıysa da yapılan çalışmaların kapsam ve özellikleri itibarıyla ülkeler ve sektörler arasında kayda değer farklar mevcuttur. Ekonomik durumları arasındaki farklılıklar ülkeler arasındaki farklardan ziyade sektörler arasında ve içinde daha açık bir biçimde yansımaktadır. Her ne kadar kurumsal kapasite ulusal, sektörler arası düzeyde yapılan toplantı ve/veya müzakerelerde çok önemli değilse de sanayi ilişkileri kuruluşlarının etkisi dikkat çekicidir. Kamu politikası ve konuya sosyal ortakların dahil olması müzakere yanıtlarının düzenine önemli etkisi olduğu gözlenmiştir.

Bu bölüm Warwick Üniversitesi Sanayi İlişkileri Araştırma Biriminde görevli MarkCarley ve Paul Marginson tarafından hazırlanan taslak metine dayalıdır.

3.1. Giriş

Bu bölümde işverenlerin ve işçi sendikaların sektörler arası, sektör ve şirket bazında farklı ekonomik düzeylerde kriz ile ilgili tepkileri araştırılmaktadır. Merkezi odak noktası olayların sıklığı, sosyal ortaklar arasında müzakere edilen ve birlikte yürütülen tepkilerin düzeni ve özelliklerinden ibarettir. Aynı zamanda tepkilerin müzakere edilmesi ile ilgili başarısız olma durumları ve anlaşmazlık durumları da göz önünde bulundurulmaktadır. Farklı seviyelerde sağlanan mutabakatların özellikleri bakımından dağılımları ve birleştirici unsurları arasındaki denge ilgi çekicidir ⁽¹⁾. Ekonomik kriz içeriğinde sözleşmelerin dağılımsal unsurları arasında derhal gerçekleşecek maliyet indirimleri örneğin işten çıkarılmalarının, ücretlerin dondurulmasının veya kesintilerin yapılması gibi ve çalışma süresi dahil esnekliğin iyileştirilmesi gibi önlemleri içermektedir. Bütünleştirici unsurlar ise orta vadede iki tarafın yararına olabilecek yeteneklerin muhafaza edilebildiği iş paylaşımı ve hatta bu süreden yararlanılarak boşta geçen süreyi eğitim için kullanılarak kısa vadeyi çerçeveleyen tepkilerden ibarettir (ILO, 2009).

Sosyal ortaklar arasında yapılan kriz müzakereleri veya kararları ve varılan mutabakatları çerçeveleyen dört ana unsurun özelliği tanımlanabilir (Glassner ve Keune, 2010) aşağıda Şekil 3.1 de gösterildiği şekilde.

Bölüm 2 de görüldüğü gibi ulusal, ekonomi kapsamlı düzeyde ve farklı sektörlerde ekonomik durum değişiklik göstermiştir. Bu değişiklik yapılacak politikaları ve kapsamlarını belirleyerek hükümetler ve sosyal ortakların alacağı eylemleri de şekillendirmektedir. Üye Ülkeleri içindeki sanayi ilişkileri kuruluşlarının bazı önemli ortak yönleri sergilemekle birlikte Bölüm 1 de tespit edildiği gibi aynı zamanda önemli farklılıkları da sergilemektedir. Dört adet kurumsal unsur bu bölümün merkezindedir. Öncelikle bölümün birinci ana kısmında geçerliliği göz önünde bulundurulan sektörler arası düzeyinde üçlü veya ikili toplantıların ve/veya müzakereleri ile ilgili kurumsal düzenlemelerin

¹ Dağılımsal ve birleştirici pazarlıklar arasındaki ayırt edici özellikleri ilk defa Walton ve McKersie (1965) tarafından ortaya konmuştur. Geleneksel anlamda toplu görüşmeler ücretler ve çalışma haftasının süresi gibi dağılım konularının ele alındığı unsur gibi kabul edilmekteydi. Dağılımsal pazarlığın sonuçları sıfır sonuçludur: bir tarafın kazancı diğer tarafın kaybına yol açmaktadır. Ancak toplu görüşmeler aynı zamanda sonuçları pozitif olan bütünleyici gündemlerle de iştigal edebiliyorlar: iki taraf da kazanç elde edebilir. Maliyetleri azaltmayı ve esnekliği ve işgücünün becerilerini ve kazanma kapasitelerini artırmaya hedefleyen yeniden yapılandırma sözleşmeleri bunun bir örneğidir. Pratikte toplu sözleşme görüşmelerinin dağılımsal ve tamamlayıcı unsurları iç içe olup sonuçların dengesinde bir taraf ağırlık kazanmaktadır.

varlığı ve nevi söz konusudur. İkinci unsur da toplu görüşmeleri ile ilgili yapıların çoklu veya tek işverenden ibaret oluşu önem arz etmektedir. Çoklu işverenlerin mevcut olduğu toplu sözleşme görüşmelerinde şirketin üst düzeyinde daha sonra yapılacak müzakereleri kolaylaştıracak ve hüküm sürecek çerçevelerin oluşturulması olasıdır. Üçüncü husus da yapılan toplu sözleşme görüşmelerinin kapsamı işgücünün yüzde kaçını kapsamaktadır? Bu husus müzakere düzenlemeleri ile yakından ilişkilidir: çoklu işverenin olduğu toplu sözleşme görüşmelerindeki kapsamın tek işveren ile yapılan kapsamdan önemli ölçüde yüksek olduğu tespit edilmiştir (Traxler ve diğerleri, 2001). Buna göre, kriz ile ilgili müzakere edilen tepkiler çoklu işveren düzenlemelerin geçerli olduğu durumlarda işgücünün daha büyük kısmını kapsayacağı muhtemeldir. Tek işverenin olduğu müzakerelerde yönetsel tepkiler geniş alanları kapsayacaktır. Dördüncü husus ise çoklu işverenin müzakere düzenlemelerinde şirketin daha üst düzeylerinde yapılacak müzakereleri ifadelendirecek hükümlerin olup olmamasıdır. Üst düzeyli anlaşmalar etkin çok düzeyli yönetim düzenlemelerin mevcut olduğu durumlarda şirketi çerçeveye mecbur edebilir (Marginson ve Sisson, 2004; Nergaard ve diğerleri, 2009). İkinci ana bölümde görüleceği gibi ikinci, üçüncü ve dördüncü unsurları sektör ve şirket düzeyinde sosyal ortakların eylemlerini şekillendirmektedir.

Şekil 3.1: Kriz ile ilgili sosyal ortakların tepkilerini şekillendiren etkiler

	Sanayi ilişkiler kurumları	
		Hükümetin politika tepkileri ile ilgili sosyal ortakların dahililiyeti
İşveren ve işçi sendikaları stratejileri	Müzakere edilen/ortak hareket edilen tepkiler? Bütünleştirici veya dağılımsal özellikleri?	
		Belirli kamusal deste önlemleri
	Ekonomi çapında, sektörel, şirket bazında ekonomik durum	
Kaynak: Glassner ve Keune (2010)		

Kutu 3.1: Bilgi kaynakları

Başka türlü ifade edilmedikçe bu bölümde sektörler arası, sektör ve şirketler düzeyinde verilen belirli gelişmelerle ilgili bilgiler burada belirtilen kaynaklara dayandırılmıştır: Eurofound Avrupa Endüstriyel İlişkiler Gözlemleri ve Avrupa Yeniden Yapılandırma Monitörü; ETUI Toplu Sözleşmeler Bülteni, iki adet özel aboneli çevrimiçi hizmet hattı, Avrupa İstihdam Teftişi ve İş Gezegeni, eğitim ve danışmanlık ağı euro-betriebsrat.de tarafından yayımlanan EWC haberleri; birçok şirket ve sektör düzeyli anlaşmanın söz konusu olduğu durumlarda ilgili şirketlerin veya işçi sendikalarının web siteleri ve Glassner ve Keune (2010) tarafından hazırlanan ILO Çalışma Bildirimi.

Kamusal politikaları iki yönü ile müzakere edilen tepkilerin kapsamını ve özelliklerini belirlemektedir. Birincisi Bölüm 2 de ele alınan hükümetler tarafından takdim edilen kriz karşıtı önlem paketlerinin çerçevelenmesine sosyal ortakların dahil edilmesidir. İkincisi harekete geçirilen kısa dönem veya birçok Üye Devlet tarafından takdim edilen yeni istihdam ile istihdamın muhafaza edilmesini hedefleyen ve kısmen işsizlik ödenekleri vasıtasıyla etkilenenlerin kazançlarını destekleyen belirli kamusal politika önlemleridir. Bu bölümde kısaca incelenen bu uygulamalar işverenleri ve işçi sendikaları krizin etkileri ve/veya uygulamaları ile ilgili müzakereleri hakkında daha fazla müzakere edilmesini önayak olabilir. Kısacası, belirli kamusal politika önlemleri ve müzakere edilen tepkilerin sıklığı ve özellikleri sırasıyla birincinin diğerinin kapsamını iyileştirme etkisi arasında önemli etkileşim

ihtimali mevcuttur. İşveren ve işçi sendikaları açısından tepkileri ekonomik, sanayi ilişkileri kurumları ve hükümet eylemleri ile belirlenmemekle birlikte bunlarla ilgili şartlar doğrultusunda şartlandırmaktadır. Tepkiler aynı zamanda işveren ve işçi sendikalarının ilgili stratejilerin ürünüdür (Glassner ve Keune, 2010). Her ikisi de seçenekleri değerlendirmekte, yenilikçi çözümlerin uygulanması için önayak olma olasılığı ve/veya kullanılan ve denenmiş usullere itibar etme potansiyelleri var ve fikir ayrılıkları karşısında uzlaşmaya yönelebilirler ve/veya nispi güçlerini çatışma yolu ile deneyebilirler.

Bu bölümün iki başlıca kısmı var. Birinci kısmında sektörler arası gelişmeler kapsamında sosyal ortaklar tarafından ulusal düzeyde gerçekleştirilen eylemler ele alınmaktadır. Bölgesel düzeyde gerçekleştirilen gelişmeler birçok ülkede önem arz etmiştir ve bunlardan bazıları Kutu 3.4 içinde gözden geçirilmektedir. İkinci kısımda sektör ve üretim ve özel hizmet sektörlerine sırasıyla odaklanarak şirket düzeyleri ele alınmaktadır. Kamu hizmetleri sektöründe gerçekleşen gelişmeler Kutu 3.6 da kısaca ele alınmaktadır. Bu kısımda ayrıca daha çok Avrupa çalışma konseyleri etrafında dönen ve Avrupa düzeyindeki sosyal ortak eylemleri de ele alınmaktadır. Bu bölüm ilgili gelişmelerin hızlı ve bazen öngörülemez yönlere doğru hareket ettiği bir dönemde derlenmiştir. Yapılan değerlendirmeler krizin başlangıcından Nisan 2010 tarihi arasındaki verilerden ibarettir.

Bölümde sosyal ortaklar arasında gerçekleştirilen müzakereler ve toplantılar krizin etkilerinin ele alınmasında önemli rol oynadıysa da kapsam ve özellikleri itibarıyla ülkeler ve sektörler arasında önemli farklılıkların olduğu belirtilmektedir. Bu farklılıklara Şekil 3.1 de belirtildiği dört unsur grubuna göre açıklık getirmek amacıyla ekonomik durum ile ilgili farklılıkların ülkeler arasında yapılan müzakerelerden ziyade sektörler arasındaki müzakere tepkilerinde daha açık bir şekilde yansıtılmaktadır. Sanayi ilişkileri kuruluşlarının tepkisinin genel olarak belirgin olmakla beraber şimdiye kadar ulusal, sektörler arası düzeyde toplantı ve/veya müzakerelerde kurumsal kapasitesinin varlığı fazla hissedilmedi. Kamusal politikaların iki yönden de müzakere edilen düzene belirgin bir etkinin olduğu görülmektedir. Pratikte sosyal ortak stratejilerinin etkisini eksiksiz değerlendirmek için mevcut olmayan kapsamlı bilgilere ihtiyaç vardır. En iyi olasılıkla öngörülerde bulunmak mümkün ve bu öngörülerin önemi konusunda fikir vermektedir.

3.2. Sektörler arası Düzeyi

Bu bölümde AB Üye Devletleri tarafından sosyal ortaklar (üçlü eylem söz konusu olduğunda hükümet) tarafından sektörler arası düzeyde gerçekleştirilen veya gerçekleştirilmeyen çalışılan ve ekonomik krize doğrudan yanıt olarak yapılan belirli ikili ve üçlü eylemleri incelenmektedir. Bölüm 2 de daha fazla genel danışmanlık ve diyalog süreçleri ve sosyal ortakların bakış açıları ele alınmaktadır. Nisan 2010 sonuna kadar 10 ülkede krize yanıt olarak yaklaşımı çerçeveleyen ikili veya üçlü ulusal sektörler arası sözleşmeler veya bazı belirli eylemler gerçekleştirilmiştir: Belçika, Hollanda, Fransa, İspanya, Polonya, Estonya, Letonya, Litvanya, Bulgaristan ve Çek Cumhuriyeti. Bunlara ilaveten 11. ülke Slovakya'da işçi sendikaları ve işveren kurumları devlet ile paralel ancak ayrı mutabakatları yürütmüşler. Beş ülkede (İrlanda, Slovenya, İspanya (muhtemel üçlü anlaşma söz konusuydu) Finlandiya ve Macaristan'da) anlaşma açısından olumsuz sonuçlanan görüşmeler gerçekleştirildi. İştirak eden ülkeler açısından iki bağlantılı unsur göze çarpmaktadır. Öncelikle mevcut ikili ve üçlü müzakere ve/veya toplantı kuruluşları mevcut oldukları ülkelerin tümünde krizi ele almak üzere başarılı veya başarısız bir şekilde harekete geçirilemedi. İkinci olarak da sosyal ortaklık ve/veya

devletin yaptırımı olarak geleneği olmayan birçok orta ve doğu Avrupa ülkesinde anlaşmalar sonuçlandırıldı.

3.2.1. Kriz Tepkisi

Altı ülkede sonuçlandırılan ikili veya üçlü ulusal sektörel arası anlaşma ve Slovakya’da yürütülen paralel mutabakatlar krizin oldukça erken döneminde sonuçlandırıldı. Diğer dört ülkede yapılan anlaşmalar daha sonra sonuçlandırıldı. Litvanya’da üçlü anlaşma ancak çok uzayan anlaşmazlıklar sonucunda sağlanabilirken İspanya’daki ikili anlaşma ikinci denemede müzakerelere bir yıllık ara verildikten sonra sağlanabilmiştir. Bulgaristan ve Çek Cumhuriyeti’ndeki üçlü anlaşmalar sosyal ortakların kriz tepkileri ile ilgili daha güçlü müdahale çağrıları sayesinde 2010 yılının ilk aylarında sonuçlanabilmiştir. Belçika ve İspanya’da sektörler arası ve Hollanda’da üçlü anlaşmalarla ilgili söz konusu girişimler geçerli ekonomik şartların ele alınması ile ilgili normal düzenli müzakere süreçlerinin uyarlaması ve şekillendirilmesinden ibarettir. Fransa, Polonya, Slovakya, Estonya, Letonya, Litvanya, Bulgaristan ve Çek Cumhuriyetinde sağlanan mutabakatlar krize yönelik muvakkat ve müstakil yanıtlar idi. Polonya, Baltık ülkelerde ve Çek Cumhuriyetinde yapılan anlaşmalar türün ilk örnekleri arasında yer almaktadır. Slovakya’daki mutabakatlar avro bölgesine girişi öngören daha önceki anlaşmaları takip etmiştir.

Özet olarak, kriz döneminin erken dönemine rastlanılan ve sonuçlandırılan altı anlaşmanın konusu aşağıda belirtilmektedir.

- Belçikalı sosyal ortaklar özellikle sektörler arası kolektif anlaşmaları ile krize karşı tepkilerini ortaya koyarak 2009-10 anlaşmalarını Aralık 2008 tarihinde sonuçlandırıdılar (normalde bu gibi anlaşmalar iki yılda bir imzalanmakta) ve böylece şirketlerin rekabeti, işçilerin satın alma gücü ve istihdam düzeyleri konusunda denge sağlamaya çalıştılar. Anlaşmanın kapsamında satın alma gücünün orta derecede artırılması, gece ve fazla çalışmaya ödenen ücretlere uygulanan vergi oranlarının azaltılması, kısa dönem istihdamı için verilen yan gelirlerin artırılması ve işverenleri uzun süreden beri işsiz olanları istihdam etmek vergi indirimleri getirildi (Perin, 2009).
- Ekim 2008 tarihinde yapılan geleneksel sonbahar danışmanlığı sırasında Hollanda hükümeti ve sosyal ortaklar ölçülü ücret talepleri, azaltılmış işsizlik sigortası kesintileri, işe son verme ile ilgili yasanın güncellenmesi, düşük ücretli ve hassas gruplara yardımın yapılması, istihdamın yaratılması ve eğitim gibi geniş konu yelpazesi üzerinde anlaşmaya vardılar. Mart 2009 tarihinde ikili Çalışma Vakfı krizi ele almak üzere 2009-10 dönemini kapsayan bir anlaşmaya vardılar; buna göre istihdam, ücret moderasyonu, eğitim, işsizlere yardım ve esnek istihdam teşvik edilecektir (Çalışma Vakfı, 2009).
- Temmuz 2009 tarihinde Fransız sosyal ortaklar ekonomik krizin sebep olduğu istihdam sonuçlarının yönetilmesi ile ilgili ulusal sektörler arası anlaşmaya vardılar. Bu yönetim kapsamında yeni çalışanlar gruplarına tanınan kısa dönem çalışma programlarının genişletilmesi; kısa dönem ödeneklerin ödendiği sürenin uzatılması, şirketler arasında yapılacak “personel kiralaması” uygulaması için çerçeve hazırlandı; personellerin coğrafi ve profesyonel hareketliliğinin teşvik edilmesi; işten çıkarılan işçilerin tekrar çalışma hayatına dönüşü ile ilgili programların iyileştirilmesi ve uzun dönem işsizleri, yaşı ilerlemiş olan çalışanları ve gençlerinin oluşturduğu hedef gruplarına yardım edilmesi kararlaştırıldı (konu ile ilgili detaylar için Kutu 3.2 ‘ye bakınız).
- Mart 2009 tarihinde Polonyalı sosyal ortaklar krize karşı alınacak önlemler konusunda, daha fazla çalışma süresi esnekliği, kısa süreli çalışma programı ve sabit süreli istihdam

anlaşmalarına ve asgari ücret, sosyal güvencesi ve vergi önlemleri ile ilgili sınırlama getirdiler ikili anlaşma paketi olarak. (konu ile ilgili detaylar için Kutu 3.3 'e bakınız).

- Mart 2009 tarihinde ulaşılan üçlü anlaşma uyarınca Estonya'da istihdam düzeylerinin örneğin yaşam boyu öğrenim ve esnek istihdam uygulamaları ve işsizlere daha etkin yardımın verilmesi ile muhafaza edilmesi için ilkeler belirlendi (Nurmela ve Karu, 2009).
- Haziran 2009 tarihinde Letonya'da sonuçlandırılan üçlü mutabakat ile kamu sektöründeki açıklığı giderilmeye hedeflenmiştir; bu kapsamda hem gelir artırıcı önlemler hem kamusal giderlerin azaltılması uygulamaya alındı ve bu kapsama kamu sektöründeki maaşlar, emekli maaşları ve yan ödemeleri de dahil edildi (Letonya Cumhuriyeti Bakanlar Kabinesi, 2009).

Slovakya'da ise farklı tipte toplantılı yaklaşım uygulandı ve sosyal ortaklarla paralel olarak devlet mutabakatları yürütüldü. 2009 yılının başında Slovak hükümeti aşağıda belirtilen iki belgeyi imzalamıştır:

- Başlıca işçi sendikaları konfederasyonu ile 'Slovak toplumundaki mali ve ekonomik krizlerin etkisini çözüme kavuşturmak için işbirliği memorandumu' imzalandı; buna göre devlet istihdam düzeylerini muhafaza etmeye ve korumaya gayret edecek ve sendikalar maaş talepleri konusunda ölçülü davranacaklar ve diyaloga dayalı yaklaşımı uygulayacaklar (Cziria, 2009); ve
- Başlıca işverenler kuruluşu ile benzer memorandum imzalandı; buna göre devlet işverenlere yönelik yeni yasalar ve idari yükler getirmeyecekler ve işverenler krizi bahane ederek istihdam şartlarını azaltmayacaklar (Planet Labor, 2009).

Bu mutabakatlara bağlı olarak Slovak hükümeti kriz ile ilgili önerilerde bulunmak üzere sosyal ortak temsili olan Ekonomik Kriz Konseyini kurdu.

Litvanya'da ise Ekim 2009 tarihinde yapılan anlaşma öncesinde Bölüm 2 de belirtildiği şekilde aylarca süren işçi sendikaların hükümetin aldığı sıkı tasarruf önlemlerine itiraz ederek ve hükümeti Temmuz ayında taktik değiştirmeye zorlayan açıklık grevi ile geçmiştir. Gerileme dönemindeki ekonomik ve sosyal politikaları ile ilgili üçlü ulusal anlaşma vergileri, kamusal harcamaları, kamu sektörü ödemeleri, sosyal sigortalar ödeneklerini, kamu sektörü reformlarını, ekonomik teşvik önlemlerini, enerji politikalarını, eğitim ve öğretim, sağlık ve yasadışı ekonomi ile mücadeleyi kapsamaktadır (Blaziene, 2009).

İspanya'da sosyal ortaklar alt düzey pazarlıkları için rehber olan her zamanki sektörler arası çerçeve anlamasını 2009 yılında çoğunlukla maaş artışları ile ilgili fikir ayrılıkları nedeniyle gerçekleştirilemediler (aşağıya bakınız). Ancak uygulamayı 2010 yılında devam edebildiler ve daha önce gerçekleştirilmeyen üç yıllık çerçeve anlaşması sağladılar (Avrupa İstihdam Dergisi, 2010). "İstihdam ve kolektif pazarlık anlaşması" 2010, 2011 ve 2012 için sektör ve şirket düzeyinde pazarlık önerileri ortaya koymaktadır. En önemli önceliği maaş moderasyonu vasıtasıyla işlerin korunması ve yaratılması ve geçici istihdam yerine ucu açık istihdamın teşvik edilmesidir. Maaşlarla ilgili olarak anlaşma her yıl ölçülü bir artışı önermekte ve üç yıllık süre boyunca işçileri maaş artışları geçen enflasyondan koruyacak maaşlarla ilgili revizyon maddelerinin dahil edilmesi ve mali sıkıntılarla karşı karşıya kalan şirketlerin tetikleyeceği yoksulluk maddeleri ile ilgili sektörel anlaşmaları önerilmektedir. Mutabakatta aynı zamanda kolektif anlaşmalara iş kayıplarının önlenmesi ve azaltılması, ucu açık istihdamın teşvik edilmesi, işgücü ile ilgili esnekliğin, yeniden yapılandırma ve eğitim hükümlerinin iyileştirilmesinin dahil edilmesi önerilmektedir.

Sendikaların ve işveren kuruluşlarının hükümetin kriz ile ilgili tepkisin artırılması ve yeni kısa dönem çalışma programının hazırlanması (Kutu 3.5) ile ilgili çağrılardan sonra 2009 yılında Çek Cumhuriyetinde 2010 yılın başında daha geniş konularla ilgili ciddi uğraş başladı. Bunun sonucunda Şubat ayında 'kısa dönem' kriz tepki önlemleri ile ilgili üçlü anlaşmaya varıldı (Vervekova, 2010). Bu önlemler bir dizi ekonomik ve sosyal konularla ilgiliydi. Doğrudan istihdamla ilgili eğitim programları, işverenler ve serbest çalışanlar arasındaki vergilendirmenin uyumlaştırılması ve işsizlik ödeneklerinin sistimsel edilmesine karşın önlemlerin alınmasından ibarettir. Nisan ayında ek önlemler konusunda mutabık kalındı. İstihdam açısından devlet 'Alman usulü' kısa dönem çalışma programların ve emekli maaşların ve hastalık ödeneklerinin ödenmesinin hızlandırılmasını inceledi.

Bulgaristan'da ise işçi sendikaları en az kısmen devletin uyguladığı kriz önlemleri konusunda danışılmadığı için ana ulusal üçlü kuruluştan 2008 yılının sonlarına doğru çekildi ve 2009 bahar ve yaz aylarında devlet politikaları ile ilgili protestolar düzenlendi. Ancak hükümetin değişmesi nedeniyle üçlü diyalog Ağustos 2009 tarihinde devam ederek ortak kriz karşıtı paketin hazırlanması konusunda mutabık kalındı. Yine de yeni hükümetin ilk kriz karşıtı programla ilgili herhangi bir referandum yapılmadı. İşçi sendikasının program ile ilgili hoşnutsuzluğu olası ek önlemler konusunda işveren kuruluşları ile müzakerelere yol açtı ve bu müzakereler sonucunda hükümete ortak öneriler yapıldı ve nihayet Mart 2010 tarihinde 59 adet kriz karşıtı önlemlerle ilgili üçlü paket anlaşması gerçekleştirildi (Daskalova, 2010). Bu geniş kapsamlı önlemlerin amacı istihdamı, haneleri, işyerleri ve devlet bütçesinin desteklenmesiydi. İstihdam ile ilgili önlemler arasında asgari ücretin artırılması için bir mekanizma, işsizlik ödeneklerinde artış, zor durumda olan şirketlerde istihdamı desteklemek üzere hazırlanan programlar (örneğin ücretsiz izine gönderilen işçilerin desteklenmesi); istihdam sübvansiyonları ve işgücünün hareketliliğinin teşvik edilmesi vardı.

Kutu 3.2: İşsizlik hızla artarken sosyal ortak kuruluşları Mayıs 2009 tarihinde 'ekonomik krizin istihdam ile ilgili sonuçların sosyal yönetimi' konusunda ulusal sektörler arası anlaşmayı müzakere edilmesine karar verdiler. Yapılan görüşmeler sonucunda 8 Temmuz tarihinde CGT işçi sendikaları konfederasyonu (Avrupa İstihdam Raporu, 2009) haricinde tüm başlıca sosyal ortakların imzaladığı 'acil' istihdam önlemleri ile ilgili anlaşma ile sonuçlandı. İleride gerçekleştirilecek ekonomik düzenlemeyi kolaylaştıracak ve 'yapısal' önlemlerle birlikte uygulanacak tedbirler için ek müzakereler yürütüldü.

Temmuzda yapılan anlaşma devlet ve sosyal ortaklar tarafından 2008 ve 2009 yıllarında gerçekleştirilen değişik kriz tepkileri olarak iş piyasasında yürütülen eğitim girişimlerine dayandırıldı ve 'ekonomik krizin istihdama yönelik etkilerini en aza indirmeye' yönelik destekleyici önlemler takdim edildi. Bu önlemlerin amacı faaliyetlerin azaldığı dönemlerde işçi ve işveren arasındaki 'sözleşme bağlantısının' muhafaza edilmesine yönelikti; işlerini kaybeden işçilere istihdama geri kazanmak için daha güvenli yolların temin edilmesi; hassas grupların ekonomik krizden etkilenmesini en aza indirmek ve kalifikasyon ve becerilerin artırılması idi. Bütün mutabık kalınan önlemler geçiciydi ve 1 Ocak 2011 tarihinde sona erecekti; ayrıca bir çoğunun devlet tarafından uygulanması gerekli olduğundan gerekli yönetmeliklerin en kısa sürede çıkarılacağını belirtiyordu.

Anlaşma ile ilgili kilit hükümleri arasında olanlar:

- Yeni işçi grupları için hazırlanan zorunlu kısa dönem çalışma programlarının uzatılması (özellikle hizmet sektöründe),
- Kısa dönem istihdam ile ilgili olarak işçilerin eğitiminin teşvik edilmesi ve gelecekteki kariyerlerinin güvence altına alınması,
- İşçi başına bir yıl içinde intikal eden 800 saatlik genel azami kısa dönem ödeneklerin 1000 saate çıkarılması,
- Kısa dönem ödeneklerini alabilmek için şirketlerin yapacağı başvuru ile ilgili idari prosedürlerinin basitleştirilmesi,

- ‘işçi kiralaması’ ile ilgili kuralları ve prosedürleri belirleyen hüküm çerçevesinin hazırlanması – bu düzenlemeye göre bir şirket kendi personelini geçici olarak başka bir şirketin kullanımına verebilir; bu uygulama Fransız kanunlarının müsaade ettiği bir uygulama olmakla beraber detaylı yönetmelik mevcut değildir;
- İşçilerin coğrafi ve profesyonel hareketliliğinin teşvik edilmesi, örneğin işçilerin dahili ‘iş değişiklikleri’ veya işçilerin başka işleri denemesinin teşvik edilmesi,
- İşsiz kalan işçilerin tekrar istihdama kazandırılması için uygulanan programların iyileştirilmesi, örneğin işleri daha önce sabit süreli sözleşme kapsamında çalışan işçilere veya geçici istihdam bürosu elemanları olan kişilere açılması; ve
- Uzun dönem işsiz olanların, yaşı geçkin işçilerin ve gençlerden ibaret hedef gruplarına yardım edilerek bu grupları istihdam etmeye yönelik farklı mevcut programların uyarlanması, yeni işler bularak veya ilk defa istihdam piyasasına girişlerine destek olarak.

Sosyal ortaklar aynı zamanda Ocak 2009 tarihinde devletin iradesi ile müzakere edilen mesleki eğitim konusunda ulusal sektörler arası mutabakata vardılar. Müzakere süreci doğrudan kriz ile bağlantılı olmamasına rağmen nihai anlaşmanın içeriği kötüye giden istihdam durumundan etkilenmiştir. Anlaşma her yıl ek olarak 700 000 düşük kapasiteli veya işsiz olan kişiye eğitim vermeyi amaçlıyor ve durgunluğun etkilerini bertaraf etmek için acil eğitim önlemlerine ödenek sağlamaktadır.

Tüm anlaşmaların ne kadarının ikili veya üçlü olduğu her zaman çok net anlaşılamadı. Estonya, Bulgaristan ve Çek Cumhuriyetinde varılan anlaşmalar açık bir şekilde üçlü iken İspanya anlaşması ikiliydi ve Slovakya’da yürütülen anlaşmalar ne ikiliydi ne de üçlüydü. Diğer ülkelerde ise sosyal ortakların ve devletin arasındaki ilişkiler daha karmaşıktı. Örneğin Belçika’daki sektörel arası anlaşma resmen ikili olmasına rağmen devletle birlikte müzakere edildi (aracı olarak), bazı önlemlerin uygulanması için devlet ödeneklerine bağlı olup devletin zayıflayan ekonomik durumuna yapılan müdahalelerin bir parçasıdır. Hollanda’da hem üçlü hem ikili sektörler arası anlaşmalar yapıldı; Ekim 2008 tarihinde geniş üçlü kriz tepkisine yönelik anlaşma yapıldı ve benzer iki anlaşma Mart 2009 tarihinde yapıldı; ancak ikili anlaşma üçlü ‘kriz ekibinin’ çalışması sonucu ortaya çıkmıştır. Fransa’da Temmuz 2009 tarihli anlaşmada ekonomik krizden kaynaklanan istihdam sonuçlarının yönetilmesi devletin onayına ve uygulamaların çoğu için mevzuatın çıkarılmasına bağlıydı. Polonya’da anlaşmalar üçlü görüşmelerden sonra ikili anlaşma bazında müzakere edildi ve değinilen noktaların çoğu için Ağustos ayında gerçekleşen mevzuat uygulamaların çıkarılmasını gerektiriyordu. Anlaşmaların çoğunda olduğu gibi bazı önlemler için mevzuat ile ilgili uygulamaların yapılması gerekiyordu örneğin Belçika, İspanya ve Hollanda’da olduğu gibi ve uygulamalar ayrıca daha alt kademelerde yapılacak kolektif müzakerelerce belirlendi.

Letonya ve Litvanya’da yapılan anlaşmalar çoklu olup devlet ve farklı menfaat grupları arasında yapılan anlaşmaları içeriyordu. İşçi sendikaları ve işveren kuruluşları ile birlikte anlaşmalar ticari duruma göre işletmeleri ve emeklileri temsil eden kuruluşlar tarafından da imzalandı (işveren kuruluşları haricinde). Ancak Litvanya’da yapılan anlaşma bazı işçi sendikaları (genellikle kamu) ve ilgili menfaat grupları (örneğin yaşlı ve engellileri temsil eden kuruluşlar) imzalanmadı ve bu kuruluşlar anlaşmanın sadece imzalayanların menfaatlerini hizmet ederek kamu geneline yarar sağlamadığı gerekçesi ile tenkit ettiler.

Kutu 3.3 Polonya’da kriz karşıtı paketi ile ilgili sosyal ortak anlaşması

Başlıca ulusal üçlü danışmanlık kurumu kapsamında yapılan kriz tepkileri önlemleri ile ilgili görüşmelerde Üçlü Sosyal ve Ekonomik İşler Komisyonu, işçi sendikaları ve işveren kuruluşları konu ile ilgili ikili görüşmeler açtılar ve Mart 2009 tarihinde krizle mücadele paketi konusunda anlaştılar (Czarzasty, 2009).

(Çoğu zaman açısından sınırlı) olan ana noktalar aşağıda verilmektedir:

- Kısa dönem istihdam şeklinin takdimi; buna göre ekonomik sıkıntıları yaşayan işveren işçilerin işine son vermek yerine işçileri kısa dönem istihdama veya geçici olarak işçilerin işine son verebilirler ve ilgili işçiler kamu kaynaklı sınırlı maaş sübvansiyonu alırlar;
- Ortalama haftalık çalışma süresi ile ilgili azami referans süresinin üç aydan 12 aya kadar uzatılmasını ve daha fazla esnekliğin sağlanması için ‘çalışma günü’ ile ilgili yasal tanımın tadil edilmesini;
- Çalışma ve aile hayatının uyumlaştırılmasının kolaylaştırılması için çalışma süresi ile ilgili esnekliğin uygulanmasını;
- Şirketlerin eğitim fonlarının oluşturulmasının ve kullanılmasının teşvik edilmesini;
- İstihdamı daha istikrarlı hale getirmek amacıyla sabit süreli sözleşme sürelerinin kısıtlanmasını;
- Ulusal asgari ücretin ortalama ücretin %50sine getirilmesi için kademeli artışın uygulanmasını,
- İşsiz işçilere ve krizin en çok etkilediği ailelerin desteklenmesi için sosyal sigortalar ödeneklerinin artırılmasını,
- Mali sıkıntılarla karşı karşıya kalan işçilere şirketler ve işçi sendikaları tarafından ödenen ödenekler ve ücretlere vergi muafiyetlerinin uygulanmasını,
- Şirketin kolektif anlaşmalarının çalışma kanunu kaynağı olarak tanınmasını; ve
- Devletin sahip olduğu şirketlerde kıdemli yöneticilerin ücretine sınırlama koyan mevzuatın iptal edilmesini.

Mutabık kalınan birçok önlem için yasal yollara başvurulması gerekmektedir. Devlet gerekli mevzuatı hazırlamaya taahhüt ederek Haziran 2009 tarihinde taslak yasaları yayımlamıştı ve bu yasalar Ağustos ayında yürürlüğe kondu. İlgili mevzuat sosyal ortaklarca mutabık kalınan bazı noktaları kapsam dışı bıraktı (örneğin ulusal asgari ücretin artırılması gibi) ve diğerleri tadil ederek işçi sendikalarından ağır eleştirilere maruz kalmıştır (sendikalar devleti kendi gündemlerini uygulamaktan ve mevzuatla ilgili olarak gerektiği şekilde danışmamakla suçladılar) ve daha az olmakla birlikte işverenlerden de eleştiri almışlar. 2010 yılının başında sosyal ortaklar mevzuatla takdim edilen bazı önlemlerin etkinliğini eleştirerek mevzuatın tadil edilmesini talep etmişler.

İçerik bakımından tüm anlaşmalar müstakil konuları ele almak yerine ekonomik krizi hedef alan ‘paketleri’ içeriyordu. Belçika, Estonya, Fransa, Hollanda, Polonya, Slovakya ve İspanya’da yapılan anlaşmalar istihdam merkezliydi. Diğer anlaşmalar daha geniş kapsamlıydı ve bazı çalışma piyasası elemanlarının (Letonya’da anlaşmanın sadece kamu finansmanın düzeltilmesi ile ilgili tasarruf tedbirleri ele alındığı için sadece kısmen) ekonomik, mali, kamusal ve sosyal politikaları ile ilgili konuları kapsamaktaydı. Farklı kapsamlarda bu ikinci anlaşmalar grubu bir miktar tazminat karşılığında sosyal ortakların devletin kriz tepkileri ile ilgili önlemler konusundaki düşüncelerinin alınması gibiydi (özellikle harcama kesintileri konusunda).

Olağan istihdamla ilgili konular en fazla kısa dönem çalışma (Belçika, Çek Cumhuriyeti, Fransa, İspanya ve Polonya), istihdamla ilgili vergiler/sosyal güvenlik önlemleri (Belçika, Hollanda ve Polonya), istihdam teşvikleri, programları ve işsizlere ve hassas gruplara yönelik yardımlar (Belçika, Bulgaristan, Çek Cumhuriyeti, Fransa, İspanya ve Hollanda), istihdam tipi ile ilgili esneklik ve/veya çalışma süresi (Bulgaristan, Estonya, Hollanda, İspanya ve Polonya), maaş moderasyonu (Belçika, Hollanda, Slovakya ve İspanya) ve eğitim/yaşam boyu öğrenim (Çek Cumhuriyeti, Estonya, İspanya ve Hollanda) ile ilgiliydi.

3.2.2. Mevcut Düzenlemelerle İlgili Başarısız Görüşmeler ve Baskılar

Altı ülkede krizin etkilerini hedefleyen belirli üçlü veya ikili sözleşme veya anlaşma üzerine müzakereler yürütüldü ancak Nisan 2010 tarihine kadar başarı sağlanamadı. İlgili ülkelerden beş adedi sektörler arası anlaşmaları başarı ile tamamlayabilmişler: bunlar İrlanda, Lüksemburg, Slovenya, İspanya ve Finlandiya (yakın geçmişte). Macaristan olan altıncı ülkede daha önce başarılı olan bir girişim gerçekleşemedi. Bu ülkelerden İrlanda, Slovenya ve İspanya’da uzun süreli sektörler arası ikili/üçlü düzenlemeler kriz ve krizle ilgili tepkiler konusundaki anlaşmazlıklar nedeniyle (en az geçici olarak) çöküş yaşandı. Üçlü düzenlemeler yukarıda raporlandığı gibi Bulgaristan’da da baskı altına girmiştir.

Kutu 3.4: İtalya ve İspanya’da krizi ele almak üzere yapılan bölgesel sektörler arası anlaşmalar

Birçok Üye Devlet’in ulusal siyasi yapısında istihdam alanındaki önemli sorumluluklar bölgesel düzeye verilmiştir. Durum İtalya ve İspanya’da da özellikle böyledir. Kriz başladıktan sonra iki ülkenin bölgelerinde istihdam ile ilgili etkilerin ele alınması için anlaşmalar imzalanmıştır.

İtalya’da Ocak 2009 tarihinde yürürlüğe giren mevzuat ile ülkede ‘sosyal Şok sindiricileri’ – özel işsizlik ödenekleri ve işlerini kaybeden veya geçici olarak istihdam dışı kalmış işçileri desteklemek üzere verilen gelir destekleyici uygulamaları dahil işsizliğin ve yeniden yapılandırmanın etkilerini yumuşatan uygulamalar yürürlüğe girdi ve sistem 2009-10 döneminde uygulanmak üzere uzatıldı. Ulusal hükümet bölgesel düzeydeki yetkililerle yasanın uygulanması konusunda anlaşmaya vardı. Yürütme ile ilgili detaylar sosyal ortaklar ve her bölgedeki yetkililer arasında imzalanan anlaşmalarla belirlendi. Bu bölgesel üçlü anlaşmalarla normalde sosyal şok sindiriciler kapsamına giremeyen şirketlere ve işçilere yönelik genişletilmiş destek önlemleri ve bazıları ilgili işçiler için eğitim zorunlulukları veya programın uygulanması için sosyal ortak sağlamaktaydı.

En az bir vakada bölgesel sosyal ortaklar aynı zamanda ikili kriz karşıtı anlaşma da imzaladılar. Haziran 2009 tarihinde Roma/Lazio bölgesinde varılan bir anlaşma uyarınca yerel ekonomi ve istihdam düzeylerinin artırılmasını hedefliyordu. Bu anlaşma ile işverenlere iyileştirilmiş sosyal şok sindirici kullanma olanağı verirken aynı zamanda yeni ortak bölgesel eğitim fonunu ve (yeşil) ve ileri teknoloji kullanan sanayileri teşvik etmek için bir dizi girişimi ve araştırma ve altyapı için yatırımları takdim etmekteydi.

İspanya’da 2009 yılında birçok bölgede istihdamı teşvik etmek ve kriz kapsamındaki ekonomiyi canlandırmak amacıyla üç anlaşmalar imzalandı. Örneğin Ağustos ayında Castilla-La Mancha’da imzalanan ‘gelişme ve rekabet anlaşması’ ile bayındırlık çalışmalarında önemli kamusal yatırımlarda, altyapı işlerinde, toplu konut projelerinde, araştırma ve yeni teknoloji alanında, küçük ölçekli işletmeleri destekleyerek, mesleki eğitim önlemleri ve istihdama sübvansiyonları uygulayarak işsizlerin istihdamı amaçlanıyordu. Aynı şekilde Mart ayında La Rioja da varılan ‘üretkenlik ve istihdam ile ilgili sosyal anlaşma’ kapsamında varılan mutabakat çerçevesinde yenilikler, ihracat sanayileri, yenilenebilir enerji, çevre, rekabet, altyapı ve turizm alanlarına kamu yatırımların gerçekleşmesi sağlandı. Anlaşma aynı zamanda eğitimin, kamu istihdam hizmetlerinin ve çalışma şartlarının iyileştirilmesine odaklandı. Madrid’de Aralık ayında imzalanan ‘rekabet ve istihdam yaratma anlaşması’ ile yenilik ve yeni teknolojilere yapılan yatırımlar vasıtasıyla doğrudan ‘yüksek kaliteli’ 30000 ve stratejik sanayi sektörlerinde dolaylı olarak 50000 istihdam olanağı hedeflenmiştir.

Macaristan hükümeti 2008 yılı sonunda ve 2009 yılında kriz ile ilgili muhtemel reform önlemleri konusunda ‘sosyal anlaşma’ konusunda üçlü görüşmeler yürüttü ancak muvaffak olamadı. Bölüm 2 de belirtildiği gibi sosyal ortaklar ve rekabet eden işçi sendikaları konfederasyonu arasında kriz ile ilgili uygulamalar konusunda ve özellikle çalışma yasasının tadil edilmesi konusunda önemli fikir ayrılıkları mevcuttu (Toth, Edelenyi ve Neumann, 2009). Taraflar uzlaşma arayışı yerine adeta öylesine ‘yapıyor gibi görünmeyi’ yeğlemişler.

Finlandiya’da uzun süreli ikili/üçlü ulusal gelirler politikaları ile ilgili anlaşmalar 2007 yılında sürelerini doldurdu ve EK işveren konfederasyonu artık sektörler arası müzakerelerle ilgili rol istemediğini belirtmiştir. Ancak 2009 yılında gerçekleşen sektörler arası müzakere döngüsüne bağlı olarak EK ve işçi sendikaları konfederasyonları gizli görüşmeler yaparak istihdam artırılması amacıyla sektörel anlaşmaların genel çerçevesinde olası maaş artışları görüşmüşler. Görüşmeler Aralık 2009 tarihinde EK’nin geri çekilmesi ile başarılı olamadan sona ermiştir (Jokivuori, 2009).

Mart ve Nisan 2010 tarihlerinde Lüksemburg’ta yapılan üçlü görüşmelerin amacı istihdamı desteklemek, rekabeti muhafaza etmek ve iyileştirmek ve kamu finansmanının bozulmasını önleyecek önlemleri konusunda mutabakatın sağlanmasıydı. Müzakereler Nisan ayının sonuna doğru işverenlerin ücretleri ve emekli maaşları iki yıllığına dondurulması ile ilgili kilit öneri üzerindeki anlaşmazlık nedeniyle kesildi. Bu öneri hükümet tarafından desteklendiyse de işçi sendikalar buna şiddetle karşı çıktılar (Planet Labor, 2010).

1987 yılı itibariyle İrlanda’da hiç kesilmeyen üçlü ulusal sosyal ortaklık anlaşmaları kapsamında istihdam, sosyal ve ekonomik meseleleri ve sendikalar ve özel sektör işverenleri ve hükümet arasında yapılan çok yıllık ücret anlaşmalarından yararlanılmaktadır. Halihazırda yürürlükte olan 10 yıllık ortaklık anlaşması ‘2016’ya doğru’ 2006 yılında imzalandı ve çerçevesi kapsamında Eylül 2008 tarihinde ‘geçiş anlaşması’ müzakere edilerek iki ila üç yıllık ücret anlaşması dahil edildi. 2009 yılın başında ekonomi derin gerileme durumundayken IBEC işverenler konfederasyonu en az bir yıllığına anlaşmaya varılan ücret artışlarının ertelenmesini talep ettiler. Pratikte ise birçok işveren 2009 yılında süresi gelen ücret artışları ödemedi ve sendikalarla yapılan alternatif ücret anlaşması ile ilgili görüşmelerin başarısız olması ile IBEC yılın sonunda anlaşmadan resmen çekildi. Kamu sektörün yaptığı ücret anlaşması da bozuldu çünkü devlet de geçiş anlaşması kapsamında yapılması gereken ücret artışları ödemedi ve sendikalarla yapılan müzakerelerin başarısız sonuçlanması ile maaş kesintileri uyguladı (Sheehan, 2009). 2009 yılında üçlü ulusal ekonomik geri kazanım planı ile ilgili görüşmeler yapıldı ancak bunlar başarılı olamadı. En büyük engeller devletin kamu harcamaları ve işçi sendikaları tarafından kabul görmeyen kamu sektöründe maaş kesme planlarıydı (bunlar daha sonra devlet tarafından tek taraflı olarak uygulandı) ve geçici ödeme anlaşması ve istihdamın muhafaza edilmesi ve yaratılması için verilen devlet desteklerinin oranı yer almaktaydı. Sendikalar ekonomik, mali ve sosyal politikaları kapsayan geniş yelpaze üzerinde başarılı olamadan tartıştı.

Ancak, IBEC ve ICTU işçi sendikaları konfederasyonu ile ilgili ikili ilişkiler tamamen kopmamıştır. Mart 2010 tarihinde ikisi arasında ‘sanayi ilişkileri ve özel sektörde yerel pazarlıkların düzenli yürütülmesi ile ilgili ulusal protokol’ adlı belgeyi imzalayarak ulusal ücret anlaşmasının olmaması halinde şirket düzeyinde yapılan kolektif pazarlıkların düzenli bir şekilde yürütülmesini sağlamışlar ve grev veya işi yavaşlatma eylemlerine başvurulmamasını sağlayabilmişler. Protokol’de 2010 tarihinde yapılacak pazarlığın birincil amacının istihdamı korumak olduğu belirtilmektedir. Kamu sektöründe de devlet ve sendikalar arasında uzlaşma gerçekleşti ve Mart 2010 tarihinde kamu sektörü ücretleri, işler ve reformlarla ilgili taslak anlaşma hazırlandı (Kutu 3.6’ya bakınız).

1990 yılları itibariyle sektörler arası anlaşmaların tekrarlandığı Slovenya’da kriz ile ilgili tepkilerle konusunda yürütülen üçlü diyaloglar 2008 yılında mutabakat çerçevesinde geçti ancak 2009 yılında sorunlar ortaya çıkmıştır. Asgari ücret politikalarına odaklanan önemli anlaşmazlıklar ve yıl sonuna

doğru devletin yeni asgari ücretle ilgili uygulamayı benimsediğinde işveren kuruluşları başlıca ulusal üçlü forumu boykot etmeye başladılar (Stanojević, 2010).

İspanya’da sosyal ortaklar 2009 yılında alt düzey pazarlıkları ile ilgili önerileri belirleyen her zamanki yıllık sektörler arası çerçeve anlaşmasını gerilme dönemindeki ücret artışları konusundaki fikir ayrılıkları sebebiyle sonuçlandıramadılar. Bu tür anlaşmalar 2002 ile 2008 arasında her yıl imzalanmıştı. Ulusal çerçevenin olmayışı sebebiyle 2009 yılında sıkıntılı bir pazarlık döngüsü gerçekleşti ve birçok kolektif anlaşma ile ilgili olarak yapılan müzakereler ya çıkmaza girdi yada gecikti ve daha önceki yıllarda imzalanan çok yıllık anlaşmalar kapsamında 2009 yılında yapılması gereken ücret artışlarının tartışıldığı ortamda geçmiştir. Ancak, Kasım ayında sosyal ortaklar pazarlığı etkileyen sorunların çözüme kavuşturulması için ortak yaklaşım üzerinde mutabık kalarak Şubat 2010 tarihinde üç yıllık ulusal çerçeve anlaşmasını sonuçlandırabildiler (yukarıdaki 3.2.1’e bakınız).

İspanya’nın sendikaları ve işveren kuruluşları arasında sektörler arası ikili ilişkiler anlaşmazlıklardan anlaşmalara geçerken kriz ile ilgili üçlü diyalogda durum bunun tam tersiydi. Temmuz 2008 tarihinde devlet ve sosyal ortaklar ‘ekonomiyi, istihdamı, rekabeti ve sosyal kalkındırmayı teşvik edici ilkeler beyanı’ imzalayarak devletin ülkenin karşı karşıya kaldığı sorunların teşhisi ve ekonominin canlandırılması için benimsenen mali önlemleri ile ilgili desteklerini ortaya koydular. 2009 yılında devlet sürekli olarak istihdamın artırılması ve krizin etkileri ile mücadele etmek üzere sosyal ortakları üçlü anlaşmaya dahil etmeye çalışmıştır. Bu çabaların başarısız olması büyük çapta işverenlerin daha radikal istihdam yasası reformlarını ve devletin önerdiği veya işçi sendikalarının kabul ettiğinden daha yüksek işverenlere uygulanan ücret dışı işçilik maliyetlerinin kesintileri görüşmek istemesinden kaynaklanmaktadır. Sosyal ortaklar yenilenmiş sektörler arası anlaşmayı Şubat 2010 tarihinde imzaladıklarında devlet üçlü sosyal ortaklarla sosyal diyalogu açtı ve uyumlaştırmayı ve esnekliği artırmaya yönelik iş piyasası reformu ile ilgili bir dizi öneri sundu. Diyalog Nisan ayında halen sürmekteydi ancak fazla mutabakat sağlanamamıştı ve görüşmeler Ocak ayında sonunda hükümet tarafından açıklanan ve emeklilik yaşını yükselten emeklilik reformu ile ilgili fikir ayrılıkları ve kamu sektöründe gerçekleşen ücret kesintileri ile ilgili sendikaların hoşnutsuzluğu yüzünden gölgelendi (Kutu 3.6 ya bakınız).

3.2.3. Belirli Kamusal Politikaları Önlemleri: Kısa Dönem İstihdam Düzenlemeleri

Birçok vaka konusunda önlemlerle ilgili (ikili veya üçlü) mutabakatlara varıldı ve bu önlemler daha sonra devlet tarafından uygulanmıştır veya sosyal ortaklar devletin planlarını doğrulamışlar. En fazla uygulanan önlem devlet destekli kısa dönem istihdamın tadil edilmesi, uzatılması veya uygulamaya konmasıydı ve geçici işten çıkarma programlarıydı (bazı ülkelerde kısmi işsizlik adı altında olarak bilinmektedir). Bu programlar sayesinde işverenler geçici olarak işçilerin çalışma süresini kısmen veya tamamen işçilerin kaybettiklerin gelirlerin bir kısmını devlet tarafından kısmen veya tamamen tazmin ederek işçilerin çalışma süresini düşürebilirler. Bu gibi düzenlemeler azalan talep dönemlerinde işçileri işsizliğe ve aşırı gelir kaybına karşı koruyarak ve işverenleri tecrübeli ve becerili personeli muhafaza etmeye yarayacak şekilde işçi işveren ilişkisinin muhafaza edilmesine olanak sağlamaktadır.

Sosyal ortaklar devletin desteklediği kısa dönem çalışma programları ile ilgili uyum ve giriş uygulamalarına dahil edilmişler. Bu programlar sayesinde Belçika’da ve sektör ve şirket düzeyinde işveren ve işçi sendikaları arasında müzakerelere yol açmıştır ve bazı durumlarda daha fazla müzakereye önyak olmuştur (aşağıya bakınız) Kutu 3.5 de devlet destekli kısa dönem çalışma

programları ile ilgili sıklığı, değişiklikleri ve takdimi ile birlikte ilgili sosyal ortağın özellikleri çerçevelenmektedir.

Kutu 3.5 Kısa dönem istihdamı ve sosyal ortaklar

AB-15 arasında bulunan birçok Üye Devletin yürürlükte olan kısa dönem istihdam programları mevcut olup krize tepki olarak bunları Avusturya, Belçika, Danimarka, Finlandiya, Fransa, Almanya, Yunanistan, İtalya, Lüksemburg ve Hollanda'da olduğu gibi tadil ettiler. Başlıca değişiklikler arasında olanlar:

- İşçilere ödenen ödeneklerin ödeme süresinin artırılması (veya işverenlere ödenen sübvansiyonların) Avusturya, Fransa, Almanya ve Lüksemburg'da olduğu gibi.
- İlgili işçilere yönelik gelir replasman düzeyinin artırılması örneğin Belçika ve Fransa'da olduğu gibi;
- Yeni şirketler ve/veya işçi kategorileri kapsayacak şekilde genişletilmesi Belçika, Fransa, Almanya ve İtalya'da olduğu gibi;
- Devlet sübvansiyonlarının işverenin belli bir süre için işten çıkarılmaması ile ilgili taahhüde bağlamak, Fransa ve Hollanda'da yapıldığı gibi ve
- Düzenlemelerin daha esnek ve/veya kolay erişebilir hale getirmek, Avusturya, Danimarka, Finlandiya, Almanya ve Lüksemburg'da olduğu gibi.

Orta ve güneydoğu Avrupa'da bulunan birkaç Üye Devlet örneğin Bulgaristan, Çek Cumhuriyeti, Macaristan, Polonya, Romanya, Slovakya ve Slovenya ilk defa devlet tarafından desteklenen kısa dönem çalışma programları yürürlüğe koydular.

Burada adı geçen tüm kısa dönem çalışma programlarının ortak yönü hepsi işlemesi için önemli ölçüde devletin vereceği mali desteğe bağlıdır.

Birçok durumda sosyal ortaklar gerileme dönemine tepki olarak çıkartılan kısa dönem istihdam programlarının uyumlaştırma veya takdim edilmesine iştirak ettiler. Örneğin birçok ülkede ortaklar birlikte aşağıda girişimleri başlattılar:

- Polonya'daki kısa dönem istihdam programı sosyal ortakların Mart 2009 tarihli kriz karşıtı anlaşmaya dayalıydı (3.4 no.lu kutuya bakınız),
- Fransa'nın zorunlu programı yeni işçi gruplarını kapsayacak şekilde genişletildi ve ödenek alma süresi Temmuz 2009 tarihinde imzalanan ekonomik kriz ile ilgili istihdam sonuçlarının yönetilmesi ile ilgili sosyal ortakların sektörler arası anlaşma kapsamında yapılan çağrılara uyularak uzatıldı (3.3 no.lu kutuya bakınız);
- Avusturya'daki sosyal ortaklar kısa dönem istihdam programını daha esnek hale getiren ortak öneri yayımladılar ve bu öneri parlamento tarafından Şubat 2009 tarihinde yürürlüğe kondu;
- Danimarkalı sosyal ortaklar hükümete özellikle devlet tarafından desteklenen kısa dönem istihdam programının benimsenmesinin de dahil olduğu iş piyasasının güçlendirilmesi ile ilgili önlemleri alması konusunda ortak çağrıda bulundular ve hükümet de Mart 2009 tarihinde bu uygulama kısmen yürürlüğe kondu;
- Alman Sosyal ortaklar ise Mayıs 2009 tarihinde yürürlüğe konan zorunlu kısa dönem çalışma ödeneklerinin ödeme süresinin uzatılması ile ilgili ortak öneri getirdiler; ve
- Hollanda'lı sosyal ortaklar 2008 ve 2009 tarihlerinde hükümetin önemli ölçüde benimsediği devletin kısa dönem çalışma programının iyileştirilmesi ile ilgili ortak talepte bulundular.

Başka yerlerde gerçekleşen sosyal ortakların dahiliyeti daha fazla ikili ve/veya danışmanlık özellikleri taşıyordu. Konu ile ilgili ikili görüşmelerin başarısız olması ile Belçika hükümeti kısa dönem istihdam önlemlerinin geçici olarak beyaz yakalı işçileri de kapsayacak şekilde (normalde bu uygulama sadece mavi yaka işçileri için geçerlidir) önerilerde bulundu; bu öneriler sosyal ortaklar tarafından desteklendi ve Nisan 2009 tarihinde yürürlüğe kondu. Yeni programın yürürlüğe konması Bulgaristan hükümeti ve sosyal ortaklar tarafından kabul edildiği raporlanmaktadır. Ağustos 2009 tarihinde Çek Cumhuriyetinde yeni kısa dönem istihdam programı oluşturmak üzere üçlü çalışma grubu kuruldu; Slovenya'da ise sosyal ortaklar yeni kısa dönem istihdam programı ile ilgili olarak danışıldı ancak kullanılan sosyal ortakların kullandığı etki derecesi konusunda herhangi bilgi mevcut değildir.

3.2.4. Değerlendirme

Nisan 2010 tarihine kadar yapılan çalışmaların özeti olarak 27 Üye Devlet'in 16 sında ekonomik krizi ele alan önlemler paketini hazırlamak üzere ikili veya üçlü ulusal sektörler arası anlaşmalara varmak amacıyla müzakere çabaları gerçekleştirilmiştir. Belçika, Fransa, Hollanda, Polonya, İspanya (ikili anlaşma olarak), Baltık ülkelerde, Bulgaristan, Çek Cumhuriyeti, ve paralel anlaşmalar şeklinde Slovakya'da anlaşmalar sağlanabilmiştir. Müzakereler veya görüşmeler Finlandiya'da, Macaristan'da, İrlanda'da, Lüksemburg'da ve Slovenya'da başarısız geçmiştir. Görüşmeler İspanya'da verilen uzun aradan sonra tekrar başlatılmıştır (üçlü anlaşma olarak). Görüşmelerin amacı biri haricinde her zaman krizle mücadele önlemleri için çok yönlü paketin hazırlanabilmesiydi; Finlandiya'da yapılan ve maaş çerçevesi için sektörel pazarlığı ile ilgili ikili görüşmelerin başarısız olmasıdır.

Sonuçlandırılan anlaşmaların çok başlıklı olması ve önlemleri içeren paketi dahil etmesi pazarlık sürecinin birleştirici boyutunun göstergesidir. Geniş kapsamlı gündemin ele alınması tarafların her birinin yarar elde edebileceği takaslar aracılığı ile uzlaşma hatta taviz vermek zorunda kalsalar da olumlu-toplam sonucunun çıkmasını kolaylaştırmaktadır (Marginson ve Sisson, 2004; Walton ve McKersie, 1965). Bunun ötesinde anlaşmalarla ilgili dağılımsal ve birleştirici elemanlar arasındaki dengenin doğruluğunun kesin bir şekilde tespit edilmesi zordur. Müzakerelerin kapsamı ve daha sonra gerçekleşen anlaşma örneğin birleştirici sonuçların olumlu çıkması ihtimali Hollanda ve Polonya'da gündemin dar olduğu Estonya ve Letonya'dan daha yüksekti. Bazı durumlarda örneğin Bulgaristan ve Fransa örneğinde dağılımsal anlaşmazlıklar birleştirici sonuçlarla sonuçlanan müzakerelerin öncüsü olmuştur veya birlikte hareket etmişler.

Ayrıca, sosyal ortaklar kısa dönem istihdamı konusunda açık bir etki kullanmışlar. Devletin ve sosyal ortakların eylemleri arasındaki yakın etkileşim ilgili birçok ülkede kayda değer bir özelliktir. İkili veya üçlü konsensüs elde edilmiştir veya sosyal ortaklar uygulamayı ve/veya mevcut programlarla ilgili değişiklikleri kabul etmişler veya en az sekiz ülkede (Avusturya, Belçika, Bulgaristan, Çek Cumhuriyeti; Danimarka, Almanya, Hollanda ve Slovenya) yeni unsurların takdim edilmesini tasdik etmişler. Bazı ülkelerde kısa dönem istihdamı daha geniş önlemler paketi kapsamında ele alınmıştır, örneğin Belçika ve Hollanda'da. Başka yerlerde örneğin Avusturya, Çek Cumhuriyeti, Danimarka, Almanya ve Slovenya'da sosyal ortakların mutabakatı veya tasdiki bu belirli konuya odaklanmıştır. Bu durumda birleştirici sonuçlar kamusal politika önlemleri ve sosyal ortak eylemleri arasındaki etkileşimden akın etmiştir.

İki türlü müdahale ile ilgili bazı uygulamalı yenilikler gözlemlenmiştir. Birçok ülkede özellikle krizi ele almak üzere yeni üçlü veya ikili süreçler veya yapılar oluşturuldu. Bu durum örneğin Çek Cumhuriyetinde kısa dönem istihdamı ile ilgili olarak kurulan üçlü çalışma grubu ve krizin istihdamla ilgili etkileri ele alan Hollanda'lı üçlü 'kriz ekibi' için geçerlidir. Diğer yenilikler arasında Nisan 2009 tarihinde Fransa'da başlatılan devlet-sosyal ortaklı ve krizden en fazla etkilenen işçilere yönelik eğitim ve yeniden beceri kazandırma eylemlerini koordine etmek üzere 'sosyal yatırım fonunun' kurulması ve krizi ele almak üzere sosyal ortak temsili olan Ekonomik Kriz Konseyinin Slovak hükümeti tarafından kurulmasıdır. Bu uygulamalı yeniliklerin hedefi olan 'sorun çözmenin' kolaylaştırılması birleştirici pazarlık süreçlerinin bir özelliğidir.

Kriz tepkileri önlemleri, bunların yokluğu veya başarısız olması ile ilgili belirli ikili/üçlü müzakereleri ile ilgili birkaç anlaşmazlık vakası yaşandı. En büyük istisna herhalde sosyal ortaklığın bozulduğu ve

önemli anlaşmazlığa dönüşen ve Kasım 2009 tarihinde gerçekleşen bir günlük kamusal grevin de gerçekleştiği İrlanda'da olmuştur. Daha geniş anlamda işçi sendikaları hükümetin kriz ile ilgili önlemleri ve özellikle kamu sektörü hizmetleri ile ilgili kısıtlamalarla ilgili protestolar düzenlediler (3.6 no.lu kutuya bakınız) – bu eylemleri gerçekleştiren ülkeler arasında Belçika, Fransa, İtalya, İspanya, Yunanistan, İrlanda, Portekiz Çek Cumhuriyeti, Estonya, Letonya, Litvanya, Romanya ve Bulgaristan bulunmaktadır.

Ulusal Yanıtların Kategorize Edilmesi

Sektörler arası çok başlıklı kriz tepkileri sözleşmesi sonuçlandırmaya çalışan ülkeler Tablo 3.1 de görüldüğü üzere sektörler arası düzeyde müzakere ve toplantı ile ilgili kurulmuş kurumsal kapasitesinin varlığı veya yokluğu ile yakından örtüşmemektedir. Kurumsal kapasitesi ile ilgili olarak Tablo 3.1 de ülkeler beş gruba ayrılmaktadır (Freyssinet, 2009; Hethy, 2009; Natali ve Pochet, 2009):

1. düzenli ikili veya üçlü müzakere veya toplantı geleneği olanlar;
2. düzenli aralıklarla bazen devlet tarafından başlatılan ikili veya üçlü müzakere veya toplantı geleneği olanlar,
3. sektör odaklı ikili müzakere düzenlemelerinin yanı sıra istihdam piyasası politikaları ile iştigal eden sosyal ortaklı dahiliyeti olanlar;
4. üçlü veya ikili sosyal diyalog yapısı olan ancak müzakere veya toplantı geleneği olmayanlar; ve
5. sektörler arası sosyal diyalog kapsamında hiçbir kurumsal yapısı olmayanlar.

Tablo 3.1: sektörler arası müzakere için kurulmuş kurumsal kapasite ve sosyal ortakların kriz tepkisi eylemleri				
Kurulmuş kurumsal kapasite		Çok başlıklı kriz tepkisi anlaşmasının müzakere edilmesi	STW programı ile ilgili SP müdahalesi	Herhangi bir gelişmenin olmaması
1. Düzenli ikili/üçlü toplantılar		BE, NL (başarılı) BG, ES (başarılı/başarısız) IE, LU (başarısız)	BE, LU, NL, BG, SI	
2. Süreli ikili/üçlü toplantılar		FR (başarılı)	FR, IT	EL, PT
3. Sektör bazında pazarlıklar, SP'ler LM politikalarına dahil olmuşlar		FI (başarısız)	AT, DE, DK; FI	SE
4. İkili/üçlü diyalog yapıları, az toplantı geleneği		CZ, PL, SK, EE, LT, LV (başarılı) HU (Başarısız)	CZ, PL	MT, RO
5. Sektörler arası diyalog yapıları bulunmamaktadır				CY, UK
Kaynak: kendi derlemesi				

Tablo 3.1 bu sınıflandırmayı sosyal ortakların (a) çok başlıklı kriz tepkisi anlaşmasının ve (b) kısa dönem çalışma konusunun halledilmesi ile ilgili eylemleri birleştirmektedir. Nihai sütunda herhangi bir gelişmenin gerçekleşmediği ülkeleri belirtilmektedir.

Ülke çapındaki şablonu ortaya koyan 3.1 sayılı tabloda Şekil 3.1 de belirtilen iki faktörün etkili olduğu görülmektedir: sektörler arası müzakere kapasitesi ile birlikte kurulan sanayi ilişkileri kuruluşları; ve kamu politikaların her iki yönü. Dolaylı kanıtlar üçüncü faktörün önemine işaret etmektedir; bunlarda işveren ve işçi sendikaları stratejileridir. Buna karşın ülkelerin ekonomik durumunun daha etkisi olduğu görülmektedir. Sanayi ilişkileri ile ilgili kurumsal düzenlemeler Tablo 3.1 e ait üç sütuna dağıtılan ülkeleri kısmen açıklamaktadır. Birinci grupta çok başlıklı kriz tepkisi anlaşması ile ilgili müzakereler Slovenya dışında tüm ilgili ülkelerde gerçekten başarılı ve/veya başarısız bir şekilde yapılmıştır. İkinci gruptaki ülkeler için Fransa’da durum böyleyken, Yunanistan, İtalya veya Portekiz’de böyle değildi. Her ne kadar iş piyasası ile ilgili politikalara yönelik sosyal ortaklar tarafından yapılacak müdahale kısa dönem istihdam programlarında bekleniyorsa da sektörün müzakere düzenlemelerine odaklanması nedeniyle üçüncü grup ülkelerinde böyle müzakerelerin yapılması beklenemez. Durum Avusturya, Danimarka ve Almanya için böyle ancak Finlandiya (başarısız sektörler arası müzakereler) veya İsveç (hiçbir gelişme olmamıştır) için durum böyle değildir. Dördüncü grup arasında başarılı toplantı geleneği fazla olmazsa da dokuz ülkenin altısında anlaşmalar sonuçlandırılmıştır ve yedincisinde başarılı olamayan bir çaba sarf edildi. Sektörler arası diyalog yapılarının olmaması ile tutarlı olarak beşinci gruptaki iki ülkede hiçbir gelişmelerin hiçbirisi mevcut değildir.

İkinci gruptaki ülkelere bakıldığında sektörler arası müzakereleri veya toplantıları ile ilgili kurumsal kapasitelerin harekete geçirilmeme nedeni kısmen konjonktürelidir (Freyssinet, 2009). İtalya’da düzenlemelerle ilgili olarak kriz başlamadan önce başlıca sendika konfederasyonları arasında fikir ayrılıkların ortaya çıkması ile sorunlarla karşılandı ve devlet bu fikir ayrılıkları kullanarak kapsamlı olmayan anlaşmaları gerçekleştirdi. Yunanistan ve Portekiz’de sosyal ortaklar kriz tepkileri ile ilgili olarak ortak pozisyon konusunda mutabakata varamamışlar (Bölüm 2’ye bakınız). İşveren kuruluşları ve işçi sendikalarının tercih ettikleri stratejik seçeneklerin önemi (ve hükümetlerin) bu durumlarda açıktır. Ayrıca, üçlü/ikili müzakere ve toplantılarla ilgili kurumsal düzenlemelerin kapsamının istikrarı da değişmektedir. Natali ve Pochet (2009) İrlanda ve İspanya’da son yirmi yıllık kurumsal dinamikleri kurumsal kapasitenin istikrarlaştırıldığı İtalya ve istikrarlaştırılmayan Portekiz ile karşılaştırdı. Bu ‘eşitsiz kurumsallaştırma’ konseptinin ilk iki gruptaki ülkelere, Belçika, Lüksemburg ve Hollanda’nın da geniş gündemi kapsayan istikrarlı anlaşma kapasitesine haiz oysa Fransa’nın durumu daha ziyade İtalya ve Portekiz’e benzemektedir.

Üçüncü gruptaki ülkelerle ilgili olarak İsveç ve Finlandiya’nın durumu konjonktürel ve kurumsal hususların bileşimi incelendiğinde anlaşılmaktadır. İsveç’teki sosyal ortaklar arasındaki mevcut anlaşmazlıklar ve gerginlikler (Bölüm 2 ye bakınız) işgücü piyasasındaki uzun süreli rollerine ters düşmektedir. Tarihi bakımdan üç kuzey ülkesi ikili sektörler arası kolektif anlaşmalar uygulamışlardır. Bu merkezi düzenlemeler Finlandiya’dan (2007) çok önce Danimarka tarafından (1980’li yılların sonunda) ve İsveç tarafından (1990’lı yılların başında) terk edildi. Finlandiya’da kurumsal kapasitenin canlandırılması oldukça elverişli bir uygulama idi ancak diğer iki ülke için işveren kuruluşlarının ve işçi sendikalarının stratejik tercihlerine bakılmaksızın durum aynı değildi. Gruptaki diğer ülkelerde görülen ‘yol bağımlılığı’na karşın Finlandiya ‘yol geri kazanımı’ temsil etmekte ve girişi başarısızlıkla sonuçlanmış olsa da işveren kuruluşlarının ve işçi sendikalarının seçenek kapsamının altını çizmektedir.

Dördüncü grup da stratejik seçeneklerinin kapsamının altını çizmektedir. Daha önce böyle anlaşmaları yapmayan beş orta ve doğu Avrupa Üye Devletinde ve Slovakya’da yürütülen paralel anlaşmaların

sonuçlandırılması krizin sektörler arası düzeydeki sanayi ilişkileri ile ilgili yenilikleri tetikleyen ve böylece 1990'lı yıllarda birkaç AB-15 Üye Devletinde sosyal anlaşmaları teşvik eden ekonomik ve para birliği ile ilgili 'yol değişikliği' şeklinde bir 'unsur' olabileceğini düşündürmektedir (Fajertag ve Pochet, 2000). İçerim Visegrad ülkeleri için daha belirgin çünkü sektörler arası diyalog yapıları zayıf bir şekilde yerleştiği olarak algılanan Baltık ülkelerine nazaran daha sağlam kurulmuştur (Meardi, 2010). Polonya'da daha önce anlaşmaların müzakere edilmesine çalışılmıştır – hiçbirisi başarılı olamadı; Slovakya'da daha önce avro bölgesine girişinin etkileri ile ilgili bir mutabakat gerçekleştirildi. Bu tür girişimler daha önce hükümetleri krizin aşırılığı nedeniyle sadece sosyal ortaklarla değil geniş anlamda diğer ilgili gruplarla anlaşmaların zorladığı Baltık ülkelerinde konu olmamıştır.

Genel anlamda krizin büyüklüğünün ekonomik duruma yansması sektörler arası müzakerelerin başarılı olup olmaması açısından fazla etkili olmadığı görülmektedir. Birinci gruptaki ülkeler arasında krizin büyüklüğü ve kamu finansmanına olan etkileri bakımından İrlanda diğer ülkelere nazaran farklı bir konumda olsa da başarısız sonuçlar diğer ülkelerde de mevcuttur. Dördüncü gruptaki ülkeler arasında krizin etkileri ve bu etkilerin kamu finansmanına intikal eden sonuçları Polonya ve Çek Cumhuriyetinde daha az olmak üzere ve Slovakya'da Macaristan'a göre daha az hissedilmekle birlikte yapılan karşılaştırma daha önce çok daha çetin ekonomik şartların hüküm sürdüğü ortamlarda anlaşmaların yapıldığı Baltık devletlerine kadar uzanmamaktadır.

Kamu politikaların rolü Şekil 3.1 de belirlenen hususlar açısından önemli olarak ortaya çıkmaktadır. Üçlü anlaşmaların sonuçlandırılması konusundaki hükümetlerin belirgin rolüne ilaveten hükümetler aynı zamanda ikili anlaşmaların sonuçlandırılmasında da sık sık önemli görevler üstlenmişler. Bunun tam tersi Romanya'da gerçekleşti; buradaki sosyal ortakların kriz tepkisi önlemler paketi konusunda uzlaşabilmelerine rağmen devlet onlarla işbirliği yapmaya yanaşmadı (Bölüm 2'ye bakınız). Sosyal ortaklar bu uygulamanın geçerli olduğu ülkelerde özellikle kamusal alanda kısa dönem istihdamına odaklanmıştır.

Kutu 3.6: Kamu sektörü hizmetleri

Kamu sektörü hizmetlerinde ekonomik krizin kamu finansmanına ve dolayısıyla kamu hizmetlerine olan etkisi bazı ülkelerde diğerlerinden daha hızlı hissedilmiştir. Bölüm 2 de görüldüğü üzere kamu finansmanı ile ilgili sorunun büyüklüğü de ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Krizin istihdam bakımından etkisi devletlerin maaş ve istihdam oranlarını azaltarak ve 'etkinlik tasarrufları' sağlamaya çalışmaları ile kendini göstermiştir.

Kamu sektörü hizmetleri ile ilgili ücret ve başlıca şartların belirlenmesi yöntemleri ülkeler arasında farklılık göstermektedir. Bazı ülkelerde, Yunanistan, Lüksemburg ve Baltık ülkeleri gibi ücretler hükümet kararı veya diğer yasal yollarla belirlenmektedir. Macaristan ve Polonya'da ise üçlü yapılar ücretlerin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Diğer ülkelerde ücret görüşmeleri bazı grupları kapsayan kolektif pazarlıklarla ve bazı gruplar için yasal veya başka yollarla belirlenmektedir. Kolektif pazarlık düzenlemelerin mevcut olduğu durumlarda genellikle çok işverenlidir (Bordogna, 2007; Broughton, 2009). Devletlerin doğrudan kararname çıkararak veya kolektif müzakerelerdeki rolleri veya dolaylı olarak devlet bütçelerini belirleyerek maaşların belirlenmesine katılmasından dolayı işçi sendikaları taleplerinin yerine getirilmesi için özel sektöre nazaran siyasi mobilizasyona başvurmak için daha hazırlıktır.

2009 yılında krizin erken dönemlerinde fazla etkilenen ülkelerde (ama sadece bu ülkelerde değil) kamu sektöründe ücretlerin ve/veya emekli maaşlar donduruldu veya kesintiye uğradı, istihdam kesildi veya işe alımları donduruldu. Örneğin Belçika, Bulgaristan (hükümet planlanan %10 luk zammı iptal etti), Estonya, Yunanistan (düşük ücretli işçilere defaten yapılan ödemeler haricinde), Macaristan (yüksek ücretli personelin masalarını keserek) İrlanda (%7 lik 'emeklilik harcı' uygulayarak net ücretin kesilmesi) ve Slovenya'da total veya selektif maaş dondurmaları gerçekleştirildi; Letonya ve Litvanya'da ise maaş kesintileri uygulanmıştır. Belçika ve Slovenya'da maaşların dondurulması kolektif anlaşmalara dayandırıldı. Müzakerelerin yapıldığı ve

başarılı olamayan ülkelerde ise hükümetler önlemleri uyguladılar. Örneğin İrlanda hükümeti işçi sendikaları ile yapılan müzakerelerin kesintiye uğramasının ardından maaşları dondurdu (daha önce mutabık kalınan ücret artışı kararını ihlal ederek). Diğer ülkelerde ise kamu yetkilileri ücret dondurma veya kesintileri yapmadan önce anlaşma yoluna gidilmedi. Örnekler arasında hükümet kararı ile maaşların tespit edildiği Yunanistan ve Baltık devletleri verilebilir. Litvanya’da artan işçi sendikaların protestoları karşısında hükümet daha önce önerdiği kamu hizmetleri maaş kesintileri ile ilgili geri adım atmıştır (3.2.1’e bakınız). Buna benzer protestolar Bulgaristan, Estonya, Yunanistan, İrlanda ve Letonya’da da gerçekleşti ancak aynı başarı sağlanamadı; Yunanistan ve İrlanda ayrıca ulusal grevler gerçekleştirildi. 2009 yılında bazı ülkelerde devletlerin kamu sektörü politikaları ile ilgili kapsamlı protestolara tanıklık edilmiştir. Örneğin Fransız sendikalar kamu sektörü harcamaları ve istihdam kesintileri ve maaş artışlarının desteklenmesi için yıl boyunca protestolar düzenlediler; Romanya’daki sendikalar ise kamu sektöründe ücretlere reform uygulama planlarını protesto etmek üzere harekete geçerek Ekim 2009 tarihinde bir günlük ulusal grev ilan ettiler.

2009 yılının sonuna doğru tam hükümetlerin 2010 yılı için kamu harcama planlarını açıklamaya başlamışken daha fazla sayıda ülkenin kamu sektörü maaşları ve/veya işleri dondurmaya ve kesmeye niyetli olduğu keskinleşti ve 2010 yılının ilk aylarında daha fazla ülke listeye dahil oldu veya daha detaylı önerileri yayımladı. Başlıca konular arasında olanlar:

- Bulgaristan 2010 yılı için ücret veya istihdam düzeylerini azaltarak uygulanacak olan bakanlıklar ve kamu finansmanlı kuruluşlar kapsamında %10 luk ücret kesintisi için planlar yaptı;
- Fransa ücretleri üç yıllığına dondurarak, ikramiye, harcırah ve emekli ücretlerinde indirimler ve istihdama ara verilmesini veya sadece boş kadroların bir kısmının doldurulmasını öngörmüştür;
- Yunanistan 2010 yılında ücretlerin %7 kesilmesini ve ikramiye, harcırah ve emekli ücretlerinde indirimler ve istihdama ara verilmesini veya sadece boş kadroların bir kısmının doldurulmasını öngörmüştür;
- İrlanda 2010 yılında kamu hizmetleri ile ilgili ücretlerde % 6 ila % 8 luk indirimler öngörmüştür;
- İtalya ise üç yıllık kamu sektörü ücret ve istihdamın dondurulmasını ve sabit süreli sözleşmelerin yenilenmemesini öngörmüştür;
- Hollanda 2010 yılında yerel ve il idarelerinde görevli olanların ücretlerinin dondurulmasını öngörmüştür;
- Portekiz 2010 yılında kamu sektöründe ücretlerin dondurulmasını ve harcırah ve emekli maaşlarında kesintilerle birlikte istihdamın dondurulmasını öngörmüştür;
- Romanya 2010 yılında kamu sektörü ücretlerinin % 25 kesilmesine ve boş kadrolarının çoğunu dolduramayacağı ve emerli maaşların dondurulmasını öngörmüştür; ve
- Birleşik Krallık 2010-11 için yerel idarelerin maaşlarının dondurulmasını ilan etmiştir.

Bu önlemler ve öneriler genellikle müzakere edilmeden empoze edildiği için hemen hemen tüm ülkelerde kamu çalışanlarının protestosuna maruz kalmıştır. Nisan 2010 sonunda kamu sektörünün gerçekleştirdiği grevler yapıldı veya daha sonra yapılmak üzere planlandı (Fransa, Yunanistan, İrlanda, İtalya, Portekiz, Romanya ve İspanya). Bu rapor hazırlanırken bu ülkelerdeki durum devam ediyordu ve diğer Üye Devletlerin de ileride benzer adımlar atacağı olasıdır.

2009 yılında olduğu gibi 2010 yılında da ödeme ve istihdam ile ilgili kolektif pazarlıkların olmadığı görülmektedir (rapor yazma esnasında). Gerçekten de İspanya örneğinde maaş kesintileri Eylül 2009 tarihinde imzalanan anlaşmada ilan edilen kesintileri geçmiştir ve 2010 yılı için %0.3 lük maaş artışı sağlamıştır. İrlanda bunlar arasında kısmen istisnai bir durum sergilemektedir. İrlanda’da hükümetin 2010 yılında kamu sektörü maaş kesintilerini empoze etmesi ile Mart 2010 tarihinde kamu hizmetleri sendikaları ile taslak anlaşma hazırlandı. Buna göre 2014 yılından önce başka maaş kesintileri yapılmayacaktı ve şimdiye kadar yapılan kesintilerin bir miktar tazmin edilmesi, başka zorunlu işten çıkarılmaların yapılmayacağı taahhüdüne karşı sendika kamu sektörü reformunu gerçekleştirecekti. Bu anlaşma daha sonra sendikaların çoğu tarafından onaylanmıştır.

Kamu sektörü ücretleri ve istihdamı konusunda çok derin uygulamalara maruz kalmayan diğer ülkeler kolektif pazarlıklar sayesinde ücret ayarlamaları nispeten anlaşarak takdim edilmiştir. Örneğin;

- Slovak’ya Ekim 2009 tarihinde imzalanan anlaşmaya göre 2010 yılı için devlet memurları ve kamu hizmetleri ücretlerinde %1 lik artış sağlandı; bu ekonomik durgunluk döneminde önceki yıllara göre çok düşüktür;
- Finlandiya’nın devlet sektöründe Mart 2010 ila Şubat 2012 arası için yapılan anlaşmaya göre – devletin ilk önce iki yıllık maaş dondurma çağrısına rağmen - 2010 için toplam ücret artışı %1 ve 2011 yılı artışının daha sonra görüşülmek üzere ve devlet memurlarının istihdam durumunun korunması ile birlikte anlaşıldı;
- Mart 2010 tarihinde imzalanan bir anlaşmaya göre Alman federal hükümeti ve yerel idarelerdeki

çalışanlar (devlet memuru olmayanlar) iki yılı kapsamak üzere %2.3 ücret artışı alacaklar, esnek çalışma programı ve daha ziyade yaşı geçkince olan ve yeniden yapılandırma veya istihdamın azaltılmasına tabii olan kamu hizmetleri alanlardaki personeli hedefleyen kademeli emeklilik olanağı sağlanmıştır.

- Hollanda’da imzalanan anlaşmalarla (grev ve işi yavaşlatmalarla geçen uzun ve zorlu müzakerelerden sonra) yerel ve il idarelerinde istihdam edilenlere) iki yıl boyunca %2 lik artış (yerel idareler) ve %1.9 luk (işçilerin %0.5 lik toplu para aldıkları il idarelerinde) ve iş garantisi sağlandı; ve
- 2010 yılında İsveç yerel idarelerle imzalanan anlaşmalarla mavi yakalı işçilere iki yıl süre ile %4.65 lik ve beyaz yakalı işçilere %3.5 lik artış sağlandı.

3.3 Sektör ve Şirket Düzeyleri

Bu bölümde sosyal ortakların ekonomik krizine olan tepkileri Nisan 2010 sonuna kadar mutabık kalınan eylemler ve başarısız sonuçlanan müzakere bazında sektör ve şirket düzeyinde incelenmektedir. Bu inceleme yukarıdaki Kutu 3.1 de listelenen kaynaklardan elde edilen kanıtlara dayandırılmıştır ve ekonomik durgunluğa veya sonuçlarına çare aramaya bağlı başarılı veya başarısız olan anlaşma sonuçlarını belirlemeye yöneliktir. Bilgilerin ve analizlerin çoğu iki geniş ekonomik sektör için ayrı olarak takdim edilmiştir: üretim ve imalat endüstrileri (inşaat ve tesisat işleri dahil) ve özel hizmetler. Ancak ücret pazarlıkları farklı bir şekilde ele alınmıştır: sektörel analizde açık bağlantılar veya ödeme ve diğer sonuçlar arasındaki takas durumları incelenmekte ve krizin maaş pazarlıklarına intikal eden genel etkisi ayrı kapsamda ele alınmaktadır (aşağıda 3.3.1 kapsamında). İki geniş sektör kapsamındaki sektör ve şirketler (veya kurum) düzeyindeki sosyal ortak eylemleri ayrı olarak gözden geçirilmektedir.

Kutu 3.7: kolektif pazarlıklara yönelik kurumsal düzenlemeler

Çok işverenli (MEB) ve tek işverenli (SEB) arasındaki temel fark sektör seviyesi müzakerelerin yapılıp yapılmayacağı pazarlık düzenlemeleri ile ilgili şartlardadır: yapıldığı takdirde hem sektör hem şirket düzeyleri önem arz eder; yapılmadığı takdirde sadece şirket düzeyi önem kazanmaktadır.

Özel sektörde iki pazarlık düzeyin önemi ülkeden ülkeye değişmektedir. Sektör düzeyinde yapılan pazarlıklar ekonomik sektörlerin nispeten yüksek oranını kapsamakta ve dolayısıyla MEB Avusturya, Belçika, Danimarka, Finlandiya, Fransa, Almanya, Yunanistan, İtalya, Portekiz, Slovakya, Slovenya, İspanya ve İsveç’te en fazla uygulanan düzenleme şeklidir. Bulgaristan ve Romanya’da imalat ve diğer sanayi sektörleri çoklu işveren düzenlemeleri ile karakterize edilmişken hizmetler sektörleri tek işverenlidir. Diğer yerlerde sektör düzeyinde yapılan pazarlıklar kapsam daha sınırlıdır; Kıbrıs ve Çek Cumhuriyetinde kapsam marjinal iken Estonya, Macaristan, İrlanda, Letonya, Litvanya, Lüksemburg, Malta, Polonya ve Birleşik Krallık’ta adeta yok gibidir. Bu ülkelerde SEB hakim düzenleme olup şirket de kilit kolektif pazarlık düzey unsurudur. Farklı türden şirket düzeyli pazarlıklar MEB düzenlemeleri olan ülkelerin çoğunda uygulanmakta ve her zaman olmamakla birlikte sık sık sektör anlaşmaları ile belirlenen değişik katılık çerçeveleri içinde yer almaktadır (veya sektörler arası). MEB düzenlemeleri olan ülkeler ve sektörler arasında özel sektörde şirket düzeyinde ne olacağının belirlenmesi ile ilgili sektör anlaşmalarının önemi iki seviyede artikülasyona hükmeden usullerle tespit edilmektedir (Arrowsmith ve Marginson, 2008; Traxler ve diğerleri, 2001). Geniş anlamda bunlar tabiatı itibarıyla geniş kapsamlı olup sektöre şirket düzeyinde gerçekleşen gelişmelere hükmetmeyi garanti edemiyorsa da kanunen hükmetme kapasitesi vermektedir örneğin Kuzey ülkelerinde, Almanya, Avusturya, Slovenya, Hollanda, Belçika ve Fransa’da olduğu gibi. İtalya’da bu gibi usuli hükümler daha yakın geçmişte uygulamaya alındığından halen anlaşmazlığa açıktır.

AB-15 üyeleri arasında sektör ve şirket düzeyi müzakereleri arasındaki ilişki İspanya, Portekiz ve Yunanistan’da olduğu gibi usuli düzenlemeler tarafından kısmen hükmedilmektedir. Aynı husus Slovenya haricinde MEB düzenlemeleri olan orta ve güneydoğu Üye Devletlerinin çoğu için geçerlidir.

MEB veya SEB düzenlemelerin geçerliliğinin olup olmaması kolektif pazarlık kapsamına güçlü bir etkisi vardır. Bu kısmen MEB düzenlemeleri olan ülkelere yasal genişletme düzenlemelerin kullanılması ile ilgili olmakla beraber (Traxler ve diğerleri, 2001) SEB düzenlemelerinin geçerli olduğu ülkelere bilinmemekte ve

Bölüm 1 de görüldüğü üzere kolektif pazarlığın kapsamı MEB kapsamında SEB kapsamından daha fazladır.

Kolektif pazarlık kapsamının MEB kapsamında SEB düzenlemesinden daha fazla olduğundan MEB kapsamında yapılan müzakere yanıtlarının SEB düzenlemelerinden daha fazla olması da muhtemeldir. Tam tersine de tek taraflı yönetim eyleminin kapsam ve sıklığı olarak SEB kapsamında MEB düzenlemeleri kapsamından daha fazla olması olasıdır. MEB düzenlemeleri olan ülkeler ve sektörlerde şirket düzeyinde gerçekleşen tek taraflı yönetim eylemlerinin iki seviyeyi düzgün bir biçimde düzenleyen etkin yönetim düzenlemelerin yokluğunda gerçekleşmesi daha olasıdır.

Yapılan analize göre sektör ve şirket düzeyinde hem ülkeler hem geniş ekonomik sektörler (ve içinde) arasında yapılan kriz yanıt anlaşmalarının sıklığı ve başarısız sonuçlanan müzakereler değişmektedir. Sektörel bazda yapılan müzakereler iyi kurulmuş çoklu işverenli pazarlık düzenlemeleri olan ülkelerle sınırlandırılmış olup aynı zamanda şirket düzeyinde daha fazla müzakere kapsamını hem teşvik edebilir hem sınırlandırabildiğinden etki kullanma açısından yönetim kapasitesine sahiptir. Bunlar imalat sektöründe daha fazla görülerek özel hizmet sektörleri kapsamında nispeten az müzakere yaptıkları tespit edilmiştir. Şirket düzeyinde kriz sonuçlarının müzakere edilmesi ve anlaşmaların yapılması her ne kadar AB-15 ülkeleri arasında orta ve güney doğu Avrupalı Üye Devletlerinde daha fazla göz önünde olmakla beraber birçok ülkeyi kapsamaktadır. Sektör düzeyde yapılan müzakerelerde olduğu gibi anlaşmalar imalata ve özellikle metal işçiliğine ve dolayısıyla otomotiv alt sektörü üzerinde odaklanmaktadır. Özel hizmetlerle ilgili olarak ulaştırma ve iletişim konusunda en fazla anlaşma yapılmıştır. Ülkeler ve sektörler arasındaki farkları açıklamak üzere Şekil 3.1 de belirtilen farklı 3 kaynak önem arz etmektedir. Birincisi kolektif pazarlık düzenlemeleri ile ilgili kurumsal farklılıklar (Kutu 3.7 ye bakınız). İkincisi ise Bölüm 2 gösterildiği gibi geniş ekonomik sektörlerde ilgili farklı kriz etkisidir. Müzakere edilen tepkiler ve müzakere ile ilgili başarısızlıklar nispeten etkilenmemiş olan alanlardan ziyade durgunluğun en sert şekilde vurduğu sektörlerde daha belirgindir. Üçüncü unsur ise müzakereleri teşvik edebilen kısa dönem çalışma programları gibi belirli kamu politikası ile ilgili önlemlerin uygulanmasıdır.

3.3.1. Maaş Pazarlığının Sonucu

2008 yılın ortalarında başlayan ekonomik gerileme ülkelerin çoğunda kolektif şekilde ödeneceği konusunda mutabık kalınan maaş artışlarının ödenmesi ile ilgili etkileri hemen hemen yok gibiydi (bu bölümün büyük ölçüde dayandırıldığı Avrupa Sanayi İlişkileri Gözlemcisinden alınan verilere göre). Genellikle bu artışlar durgunluk başlamadan önce ekonominin büyümekte olduğu, enflasyonun nispeten yüksek ve işsizliğin azaldığı dönemlerde müzakere edilerek anlaşmaya varılmıştır. Mutabık kalınan maaş zamlarının Bulgaristan, Macaristan, Romanya ve Slovakya gibi orta ve doğu Avrupa ülkeleri haricinde genellikle 2008 zamların 2007 zamların daha yüksek olacağı beklentileri içeriyordu.

Krizin etkileri 2009 yılında çok daha geniş çaplarda hissedilmekle birlikte Danimarka, Finlandiya, Yunanistan (asgari ücret bakımından) ve İsveç halen daha önceki yıllarda imzalanan 'kriz öncesi' kolektif anlaşmalar kapsamındaydı. Bilgilerin mevcut olduğu Üye Devletlerden ortalama kolektif mutabık kalınan ücret artışının 2009 yılında 2008 seviyesinin altına düştüğü görülmektedir. Ancak düşüş genellikle dramatik boyutlarda değildi. Örneğin ortalama artış oranı ile ilgili düşme oranları şöyleydi: Belçika'da %3.4 den %2.5 e; Çek Cumhuriyetinde %5.4 den %4.4'e (girişim düzeyli anlaşmalar); Almanya'da %2.9 dan %2.6'ya; İtalya'da %3.3 den %2.9 a; Hollanda'da %3.3 den %2.9 a; Portekiz'de %3.1 den %2.9 a (özel sektör); İspanya'da %3.6 dan %2.6 ya ve Birleşik Krallık'ta %3.9

dan %3'e düşmüştür. En önemli düşüşler Slovenya ve İrlanda'da gerçekleşmiştir (%7 den %3.5e). İrlanda'da özel sektörde 2008 de %4.8 lik artış sağlandı ancak 2009 için %2.5 lik artışın %3 e artışını öngören anlaşmanın iptal edilmesi ile yapılan anket sonuçlarının işverenlerinin çoğunun ücretleri dondurduğunu ve kestğini (daha az) ortaya koymuştur. Baltık devletlerinde kolektif pazarlıklar kapsamın fazla olmamasından dolayı genel ücret oluşumlarında önemli rolü olmadığı gibi yapılan ücret pazarlıkları ile ilgili sonuçlar hakkında da bilgi mevcut değildir. Ancak maaş trentleri ile ilgili ulusal veriler mevcut ve bu verilerle verilen ortalama kazançlar/maaşlara göre 2009 yılında önemli azalmalar meydana gelmiştir; örneğin Litvanya'da eksi %8.7 ve Estonya'da eksi %4 gerçekleşmiştir. Ancak, 2009 yılında maaş ayarlamaları küresel bir şekilde gerçekleşmemiştir. Birçok ülkede, örneğin Avusturya, Macaristan ve Romanya'da uygulanan ve mutabık kalınan ortalama kolektif ücret artışı 2009 yılında 2008 yılında gerçekleşen artıştan daha fazla idi; Malta ve Slovakya'da artışta herhangi bir değişiklik olmadı.

Batı Avrupa Üye Devletlerin çoğunda ve kolektif pazarlığın çok kapsamlı olduğu orta ve doğu Avrupa ülkelerindeki genel manzaraya göre kriz mutabık kalınan ortalama maaş artışlarını büyük çapta olmazsa da engellemiştir. Ayrıca 2009 için mutabık kalınan nominal ücret artışlar çoğu zaman 2008 yılından daha düşük olarak gerçekleşmiştir; birçok ülkede düşme eğilimine geçen enflasyon oranları (Eurostat uyarınca AB enflasyon oranı genelde 2008 de %3.7 den 2009 da %1 e düşmüştür) 2009 yılında gerçek ücretlerde 2008 e göre çok daha yüksek artış anlamına geliyordu. Bu husus ortalama kazançlara yansımadı. Hemen hemen bütün Üye Devletlerinde ortalama kazanç artışlarında 2008 ile 2009 arasındaki azalmalar mutabık kalınan ortalama kolektif maaş artışlarından çok daha fazlaydı. Buna göre krizin etkileri kolektif anlaşmalarla sağlanan azalmış çalışma saatleri (kısa dönem istihdam veya azaltılan fazla mesai) ve/veya istihkaklarda yapılan kesintiler (örneğin ikramiye ve primleri) kapsamında belirlenen temel maaş oranları yerine gerçek kazançlarda daha fazla hissedilmiştir.

Avusturya, Danimarka, Finlandiya, Almanya ve İsveç gibi ülkelerde 2010 yılında yapılan pazarlık turlarına göre maaş moderasyonunun 2009 yılında yapılandan daha belirgin ve maaş ayarlamaları ile ilgili olarak yetki dağıtımı ve esnekliğin sık sık gündeme geldiğini göstermiştir (aşağıda 3.3.2 ye bakınız).

Kutu 3.8: kimyasal sektöründe işten çıkarılmaların önüne geçilmesi ile ilgili Avrupa ortak deklarasyonu

AB düzeyinde gerçekleştirilen sektörel sosyal diyaloglar ortak pozisyonları ve kriz ve etkileri ile ilgili düşünceleri ortaya konmuştur (Bölüm 6'ya bakınız). Genel anlamda imzalayanlar veya ulusal üye kuruluşlarının yürüteceği belirli eylemleri ortaya konmamıştır. Ancak Mart 2009 tarihinde yürürlüğe konan ortak deklarasyon kapsamında Avrupa Maden, Kimyasal ve Enerji İşçileri Konfederasyonu (EMCEF) kapsamına giren kimyasallar ve ilaç sanayi ve Avrupa Kimyasal Madde İşveren Grubu (ECEG) işten çıkarılma, kısa dönem istihdamı ve işten çıkarılmaların önüne geçmeyi hedefleyen benzer önlemlerin uygulanması konusunda üyelerine en azından geniş kapsamlı ilkeleri verebilmiştir. Deklarasyona göre:

- İşten çıkarılmalar ve kısa dönem çalışma uygulaması ancak iş gücü ve temsilcileri ile yapılan danışma sonunda gerçekleştirilmelidir;
- İşten çıkarılmaların ve kısa dönem çalışma uygulamasının kaçınılmaz olduğu durumlarda bu süreyi bir fırsat bilip eğitim ve öğretim aracılığı ile işçilerin becerilerini artırmak için kullanılmalıdır;
- İşten çıkarılma ve kısa dönem çalışma uygulaması esnasında gerçekleşen eğitimler (ve hatta tüm eğitimler) 'yerleşik becerilerin' muhafaza edilmesinin sağlanması ve ekonomik durum düzelince sektör tarafından gelecek zamanda yararlanacağı hayati insan kaynakları kaybetmemek adına akredite olmalıdır

3.3.2.1. Sektör Düzeyi

Kriz tepki önlemleri hem gerileme sürecinin istihdama olan etkileri ele almayı hedefleyen belirli sektör anlaşmaları hem istihdam ile ilgili ücret ve şartları ile ilgili 'normal' anlaşmaların bir parçası olarak sonuçlandırılmıştır. Fransa, Almanya, İtalya ve İsveç'te belirli sektörel kolektif anlaşmalar gerçekleştirilmiştir – Tablo 3.2 ye bakınız. Çalışılan ana tema kısa dönem istihdamıydı. Mart 2009 tarihinde tüm İsveçli imalat sektörünü kapsadığı ve İsveç'te normalde yasak olan ancak gerileme sürecinde işçi çıkarılmalarını önlemek için kısa dönem istihdamın uygulanmasına izin verdiği için kayda değerdir. Kısa dönem istihdamın uygulanabilmesi için yerel bazda anlaşmanın yapılması gerekiyordu. Etkilenen işçiler aldıkları normal ücretin en az %80 aldılar ve yerel bazda yapılan sözleşmeler sayesinde çalışılmayan saatlerde eğitim veriliyordu. Nisan 2010 tarihinde imalat konusunda imzalanan iki yıllık normal kolektif anlaşma ile halen sıkıntı yaşayan şirketlerle ilgili yerel kısa dönem istihdam anlaşmaları Ekim 2010 sonuna kadar uzatılmıştır.

Fransız kimyasallar ve Fransız ve Alman metal işçileri (Baden-Württemberg) anlaşmaları ile kısa dönem istihdamı esnasında eğitim olanağı sağlandı. Almanya'nın Baden-Württemberg bölgesinde metal işçileri ile ilgili Nisan 2009 tarihli anlaşmada işverenlere intikal eden yükü hafifletmek için kısa dönem istihdamı ile ilgili tazminatlar ayarlandı. Diğer pazarlıkların yürütüldüğü bölgelerde kullanılmak üzere ayarlamaları yapıldıktan sonra uzatılması beklenen Şubat 2010 tarihli Kuzey Rhine-Westphalia bölgesi sözleşmesi işverenler için ek maliyet düşürücü önlemleri getirdi. Bu sözleşme ayrıca isteğe bağlı kısa dönem çalışma programının uygulanmasını sağladı (işveren tarafından karşılanan maaş tazminatı ile) – sektörel pazarlık tarafların onayı ile – devletin verdiği kısa dönem ödeneği konusunda hakkını kullanan şirketlerde. Anlaşma 23 ay boyunca bir miktar maaş moderasyonuna izin veren anlaşma ile birlikte takdim edildi (bu anlaşma da başka pazarlık bölgelerinde kullanılmak üzere kullanılacaktır) (Tablo 3.3'ye bakınız).

Kısa dönem istihdamı dışında Fransız ve Alman metal işçileri ve Alman Kimyasal işçileri ile ilgili 'işçi kiralama' uygulaması getirildi; buna göre kısa dönem istihdamı ve işçi çıkarmak yerine işverenler fazla personelini işçi sıkıntısı olan başka şirketlere ödünç verebiliyorlar. Kiraya veren şirket personelinin uzun vadede muhafaza ederek faaliyet artınca bu işçileri geri çağırıyorlar ve kullanan şirket ise ihtiyacı olduğu anda işçi istihdam veya eğitmeye gerek kalmadan kalifiye ve tecrübeli işçilere erişebiliyor. Yapılan anlaşmalar bu düzeni teşvik ediyorlar ve/veya uygulanması gereken kuralları belirliyorlar. Fransız ve Alman metal işçileri ile ilgili ve üzerinde mutabık kalınan diğer hususlardan bazıları: işçilerin becerilerini muhafaza etmek için eğitimlerin verilmesi ve Fransa'da gençlerin gerileme döneminde istihdam edilmesi; ve işten çıkarma ve açık uçlu istihdam arasında kalmamak için Almanya'da (Baden-Württemberg) işverenlerin işe alımlarına devam edebilmeleri için sabit süreli sözleşme sürelerinin uzatılması gerçekleştirildi. Alman kimya endüstrisi ile ilgili anlaşmalarda istihdamın muhafaza edilebilmesi için işverenlerin daha önce mutabakata varılan opsiyonları değerlendirmeleri ve ulusal anlaşma şartlarından istisnai uygulamalara izin veren açık maddelerin bu amaçla kullanılması için işverenler tarafından karşılanan 25 milyon avroluk bir fon kuruldu ve bu fon sayesinde ekonomik krizden etkilenen ve çiraklık dönemlerini bitiren stajyerlerin istihdamını ücretleri sübvansede ederek teşvik edilmiştir.

Diğer belirli anlaşmalar büyük ölçüde işten çıkarılmalarının önüne geçilmesine odaklanırken İtalya'da ilaçlarla ilgili anlaşmada işten çıkarılanlara verilecek desteklere, işten çıkarılanları tekrar eğitmek ve

yeniden işe yerleştirmek (ilaç endüstrisinde veya başka bir sanayi kolunda) ve süreci gözlemlemek üzere bir gözlemcinin atanmasına odaklandı.

Kamu yetkilileri doğrudan veya dolaylı olarak bu anlaşmaların bazılarında yer aldılar (Glassner ve Keune, 2010). Alman metal işçileri ile ilgili kısa dönem istihdamı ile ilgili anlaşmalar yasal program kapsamında zaten mevcut olan önlemlere dayandırılırken İtalya'nın ilaç anlaşması kapsamında kurulan gözlemci makamı üçlü girişimdir. Fransız kimyasal sektöründeki sendika-işveren kısa dönem anlaşmasına ilaveten Glassner ve Keune daha kısa çalışma süresi düzenlemelerinde eğitim faaliyetleri ile ilgili fırsatları ele alan CFDT kimyasal federasyonu tarafından verilen güçlü desteği ile sanayi işverenler organizasyonu ve ekonomi, sanayi ve istihdam bakanlığı ile anlaşmaya varıldığını raporlamaktadır. Özellikle Ocak 2009 tarihli sektörler arası anlaşma çerçevesi kapsamında eğitim programlarına devlet desteği verilmesi öngörülmektedir (Kutu 3.2'ye bakınız).

Belirli kriz tepkileri ile ilgili örnekler arasında 'normal' düzenli aralıklarla müzakere edilen ücret ve çalışma şartları ile ilgili kolektif anlaşmalar Belçika'da, Finlandiya'da, Almanya'da, İtalya'da, Hollanda'da ve İsveç'te yapılanlar dikkat çekmektedir – Tablo 3.3'e bakınız. En çok kullanılan çareler arasında ücret ayarlamaları ile ilgili daha fazla esnekliğin ve/veya yerelleştirmenin uygulanmasıydı. Alman metal işçiliği, tekstil ve kimya kollarında uygulama yeni açık maddeleri konmasını ve ekonomik sıkıntılar yaşayan şirketlerin çalışma anlaşmalarına istinaden (kendi iş konseyleri ile müzakere edilen) ücret artışları ile ilgili mutabık sektörel anlaşmalardan sapma olanağı verildi. Yapılan metal işçileri ile ilgili anlaşma zaten ödeme esnekliği ile ilgili seçenekleri sunuyordu ve özellikle işverenlere ve çalışma konseylerine daha geniş ticari geri kazanım planının bir parçası olarak sektörel bazda mutabık kalınan ödeme ve çalışma süresi şartlarından sapma olanağı verildi. 2008 tarihli anlaşma ile Mayıs 2009 tarihinde vadesi gelen sektörel bazda mutabık kalınan %2.1 lik ücret artışının altı aylık süre ile ertelenme olanağı verdi (daha sonra 2010 tarihli bir sözleşme ile Nisan 2011 tarihinde vadesi gelen %2.7 lik ücret artışının çalışma anlaşmasına istinaden iki ay öncesine çekilme olanağı elde edilmiştir). 2009 tarihli tekstil sözleşmesi uyarınca sektörel bazda mutabık varılan ücret artışlarının bir kısmının (konsolide %1.5 artışı ve değişik bir kereye mahsus ödemeleri olarak iki yıl boyunca ortalama %2.85) istihdam garantisi karşısında krizin sıkıntıya soktuğu şirketlerin çalışma anlaşmaları kapsamında alıkonulmasına olanak vermektedir. Alman kimyasallarla ilgili olarak 2010 tarihli sektörel anlaşma temel ücret oranlarını 11 ay boyunca donduruldu ve sadece normalde 550 avroluk olan bir adet bir kereye mahsus ödemeye izin verildi. Çalışma anlaşmasına istinaden bu ödemenin ekonomik gerekçelerle 300 avroya indirilmesi mümkündür. Ayrıca, 'önemli ölçüde' etkilenmeyen müesseselerde 200 avroluk ek toplu ödeme yapılabilir.

Tablo 3.2 İmalatla ilgili Belirli sektörel kriz tepkileri ile ilgili sözleşmeler			
Ülke	Sektör	Tarih	Detaylar
Fransa	Kimyasallar	Eylül 2009	Gerileme dönemi ve mevzuatla ilgili değişiklikleri uyarınca kısa dönem istihdamla ilgili anlaşmanın güncellenmesi ile ilgili anlaşma. İşçilere daha fazla tazminat verilmesi, teşvik edilen istihdam bakımı ve kısa dönem istihdam esnasında eğitim ve beceri geliştirici çalışmaların verilmesi.
Franse	Metal işçiliği	Mayıs 2009	Gerileme döneminde işlerin muhafaza edilmesi ve işçilerin becerilerinin artırılmasına yönelik uygulamalar konusunda mutabakat. Kısa dönem istihdamın önlenmesi için farklı eğitim ve geliştirme önlemlerinin uygulanması ve kısa dönem istihdamı gerçekleştiğinde etkilenen işçilerin çalışılmayan saatlerde eğitilmesini öngören uygulamaların hazırlanması. Ayrıca işçi

			kiralama ve çalışma/egitim sözleşmeleri vasıtasıyla gençlerin işlere erişiminin teşvik edilmesi.
Almanya	Kimyasallar	Nisan 2010	İstihdam ve eğitim ile ilgili anlaşmalar revize edildi. İstihdamın muhafaza edilmesi için işverenlere maddelerin açılması dahil daha önce mutabık kalınan seçenekler üzerinde araştırma çağrısı yapıldı (yevmiyelere kesinti uygulaması dahil). İşçi kiralamanın teşvik edilmesi için bölgesel ağlar kuruldu. Ekonomik kriz nedeniyle çıraklık dönemini tamamlayanları istihdam edemeyen şirketlere bu istihdamın gerçekleşebilmesi için işverenler tarafından finanse edilen merkezi fon vasıtasıyla sübvansiyonların yapılması.
Almanya Baden- Württemberg	Metal işçiliği	Nisan 2009	Ekonomik kriz ile ilgili etkilerin ele alınması ile ilgili anlaşma. Kısa dönem istihdam esnasında işveren maliyetlerini düşürmeye ve mümkün olduğu kadar işten çıkarılma olaylarının süresi uzatarak işçilere verilecek yeni tazminat modelleri takdim edildi. Aynı zamanda kısa dönem istihdam esnasında verilecek eğitimleri sağlandı ve şirketlere sabit süreli sözleşmelerle yapılan istihdam süresi dört yıla uzatıldı – bu yasal azami sürenin iki mislisi.
Almanya (Kuzey Rhine- Wetphalia)	Metal işçiliği	Aralık 2009	İşçilerin kiralınması ile ilgili anlaşma yapıldı. İşçileri kendi bünyesinde muhafaza ederek kısa dönem istihdamına veya işten çıkarılmaya bir alternatif olarak geçici olarak işçilerini ihtiyacı olan şirketlere kiralama olanağı ile ilgili şartlar tespit edildi. İşverenin ve ilgili şirketin çalışma konseylerinin mutabakatı gereklidir.
Almanya (Kuzey Rhine- Wetphalia)	Metal işçiliği	Şubat 2010	İşçileri devletin kısa dönem istihdam programına koyarak işverenlere intikal eden maliyetleri düşürülerek istihdamın muhafaza edilmesine yönelik bir dizi seçeneğin oluşturulması ile ‘Gelecekte Çalışma’ anlaşması ve devlet programı ile ilgili istihkakı bittiğinde kısa dönem istihdamına mutabık kalınan şartlar kapsamında izin verilmesi.
İtalya	İlaç sektörü	Kasım 2008	Çalışma piyasasının durumunu gözetleyecek bir gözetmenin atanması ile birlikte işsiz kalan işçilere yardım edilmesi, yeniden eğitimden geçirilmesi ve tekrar işe yerleştirilmesi ve ilgili işçilerin coğrafi dağılımı ile ilgili anlaşma.
İsveç	İmalat (mavi yakalı işçiler)	Mart 2009	Yerel anlaşmalara dayanarak iş kayıplarının önlenmesi için kısa dönem çalışmaya ve geçici işten çıkarılmalarla ilgili anlaşma. İşçiler normal ücretin en azından %80 alacaklar ve çalışılmayan saatlerde eğitim alabilirler.

Almanya’da farklı maddelerin açılması olağan bir durum olmakla beraber Hollanda’nın aydınlatma mühendisliği (metal en techniek) ve Finlandiya’nın teknoloji sektöründe kriz tepkisi ile ilgili ücret koşulları konusunda çok daha yenilikçi bir şekil uygulandı. Hollandalı anlaşma istihdam garantisi karşısında çok mütevazı bir genel ücret artışı getirdi (14 aylık maaş duraklamasından sonra %1.5 lik bir artış). Ayrıca personele 2010 yılında azalan üretimi yansıtmak üzere ilaveten 3.5 gün ‘kriz’ günü izin verildi. Ancak durumlar düzelince işveren bu ek izin günleri iptal ederek personele defaten ödeme yapabilir. Finlandiya’da yapılan anlaşma üç yıl süreli ve şirket düzeyinde ücret pazarlıklarının yerelde yapılmasını sağlamaktadır; genel artış seviyesi sadece birinci yıl için belirlendi (%0.5) ve sonraki yıllık artışlar geçerli ekonomik duruma göre belirlenecektir. Şirketin ekonomik durumun yeterince zayıf olması halinde artışlar ertelenebilir veya sıfırlanabilir.

Ekim 2009 tarihinde İtalya’da yapılan üç yıllık sözleşme ile ücret haricinde ekonomik krizden etkilenen ve geçici işten çıkarılmalarla veya kısa dönem istihdama maruz kalan işçilere özel bir gelir-destek fonu oluşturuldu. İşverenler 2011 ve 2012 yıllarında işçi başına her ay fona 2 avro yatırıyorlar. 2013 itibarıyla fon kapsamında bulunmak isteyen işçiler her ay 1 avro ile iştirak edecekler ve işverenler 2 avroluk aylık katkısı sadece fona katılan işçiler için yatıracaklar. Anlaşma aynı zamanda eğitimi teşvik

eden maddeleri içeriyor ve eğitim ve iş piyasası konularında ikili gözetim oluşturuldu. İtalyan kimyasallarla ilgili 2010-12 tarihli sözleşme de işsiz ve işten çıkarılan işçileri destekleyen maddelere sahipti; bunlar arasında özellikle bu gruplara yönelik yeni mesleki eğitim önlemleri yer alıyordu. Danimarka’da Şubat 2010 tarihinde imzalanan imalat ile ilgili iki yıllık sözleşmede işsizlerin işsizlik ödeneklerini üç ay boyunca (hizmete bağlı olarak) yeni işveren tarafından karşılanan fondan eski maaşlarına yakın seviyeye getiren fonla destekliyor. Ebeveynlik izni ve emeklilik haklarının iyileştirilmesi ile düşük ücret artışı dengelemeye çalışıldı. Sözleşmenin eskiden üç yıllık süresi yerine iki yıllık olması ile taraflar gelecekteki gelişmelerle ilgili belirsizlikleri ele alabildiler. Belçika’da metal işçiliği sektöründe 2009-10 anlaşması ülkenin sektörler arası anlaşma ile ilgili genel kriz tepkisi rehberliğinde gerçekleştirildi; örneğin ücret ayarlamaları ve eğitimle birlikte iyileştirilmiş istihdam güvencesi hükümleri ve erken emeklilik düzenlemelerinin muhafazası yer almıştır. Bu anlaşma Belçika imalat sektöründe 2009-10 anlaşmalarını temsil eden ve sektörler arası anlaşmaları uygulayan ve uyarlayan anlaşma olarak addedilebilir.

Tablo 3.3 İmalatla ilgili normal sektörel anlaşmalarda kriz tepkileri ile ilgili önlemler			
Ülke	Sektör	Tarih	Detaylar
Belçika	Metal işçiliği	Nisan 2009	İstihdam güvencesi (örneğin toplu işçi çıkarmalarla ilgili bilgiler) ile ilgili maddelerin 2009-10 anlaşmasına dahil edilmesi ve erken emeklilik programlarının muhafaza edilmesi
Danimarka	İmalat	Şubat 2010	Üç aya kadar işçilerin işsizlik ödeneklerinin eski maaşları seviyesine getiren yeni işsizlik ödeme programının 2010-11 sözleşmesine dahil edilmesi.
Finlandiya	Teknoloji	Ağustos 2009	Ücret pazarlıklarının şirket düzeyinde yerelde yapılmasının sağlanması ve yer yıl ekonomik duruma bağlanması ve Şirketin ekonomik durumun yeterince zayıf olması halinde istihdamı güvence altına almak amacıyla artışlar ertelenebilir veya sıfırlanabilir olanağının getirilmesi ve 2009-12 tarihli sözleşmeye eklenmesi.
Almanya	Kimyasallar	Nisan 2010	Defaten yapılan ödemenin yapılabilmesi için şirket düzeyinde esnekliğin sağlanması için 2010-11 tarihli 11 aylık sözleşmeye eklenmesi (sözleşme ücret skalaları dondurdu ve sadece defaten bir ödemeye olanak sağladı). Bu ödeme ekonomik gerekçelere dayanarak çalışma anlaşması ile kesilebilir veya gerileme döneminin ‘yeterli’ düzeyde etkilemediği şirketlerde artırabilir.
Almanya (Baden-Württemberg pilot anlaşması)	Metal işçiliği	Kasım 2008	Ekonomik sıkıntılarla karşı karşıya kalan şirketlere ek ödeme esnekliği hükümleri getirildi ve 2008-10 tarihli 19 aylık sözleşmeye eklendi: çalışma sözleşmesi ile sektörel bazda mutabık kalınan ikinci aşama artışı ertelenebilir.
Almanya (Kuzey Rhine-Westphalia pilot anlaşması)	Metal işçiliği	Şubat 2010	Ücret oranı 2010 yılında donduruldu, buna az miktarda toplu ödeme ve 2011 yılında %2.7 lik bir artış takip etti. Yerel anlaşma ile 2011 artışının ödeme süresi değiştirebilir. İstihdam güvencesi ve eğitim ile ilgili paralel anlaşma hazırlandı (Tablo 3.1 e bakınız).
Almanya (batı)	Tekstil	Mart 2009	İstihdam güvencesi karşılığında mali sıkıntılarla karşı karşıya kalan şirketlere çalışma anlaşmasına dayanarak bazı sektörel bazda mutabık kalınan ücret artışlarının azaltılması veya alıkonulması ile ilgili hükümlerin 2009-11 sözleşmesine eklenmesi.
İtalya	Kimyasallar	Aralık 2009	İşsiz kalan veya geçici olarak işlerine son verilen işçilere yönelik ve tekrar istihdam edilmeyi teşvik etmeyi hedefleyen

			özel eğitim programlarının 2010-12 tarihli sözleşmeye eklenmesi.
İtalya	Metal işçiliği	Ekim 2009	Ekonomik gerilme sürecinden dolayı geçici işten çıkarılma ve kısa dönem istihdamına maruz kalan işçilere yönelik özel gelir-destek fonunun oluşturulması ile ilgili hükümlerin 2010-12 tarihli anlaşmasına eklenmesi.
Hollanda	Metal işçiliği (aydınlatma mühendisliği)	Ekim 2009	İstihdam güvencesi ve ek tatil günlerine karşılık önemli ölçüde ücret artışlarını sınırlandıran maddelerin 2009-11 tarihli anlaşmasına eklenmesi (ekonomik durumunun düzelmesi halinde ek günler ücret artışlarına dönüştürülebilir).
İsveç	İmalat (mavi yakalı işçiler)	Mart 2010	22 aylık anlaşmada bulunan iki artıştan ilki yerel müzakerelerle 12 aya kadar ertelenebilir. Başvuru öncesinde işten çıkarılan işçilere geçici istihdam büroları kapsamında öncelik veren ve yaptırımlarla desteklenen yeni hüküm eklendi.
Kaynaklar: 3.1 no.lu Kutuya bakınız.			

Kutu no. 3.9: Avrupa çapında çokuluslu kriz tepki anlaşmaları

Uluslar arası şirketlerin uyguladığı üç adet bilinen Avrupa düzeyli kriz tepkisi sözleşmesi mevcuttur.

- Lüksemburg kökenli çok uluslu çelik şirketi Arcelor Mittal Kasım 2009 tarihinde değişimin algılanması ve yönetilmesi ile ilgili olarak Avrupa Metal İşçileri Konfederasyonu (EMF) ile Avrupa çapında bir anlaşma imzaladı. Yapılan anlaşma ekonomik krizi ele aldığı gibi işlerle ilgili beklenen değişikliklere ve aranan becerileri hedefleyen uzun vadeleri politikaları ve personelin istihdam edilebilirliğini artırmak için eğitim ve geliştirme çalışmalarını ve sosyal diyalogun artırılması yönünü ele almaktadır. Bu sözleşme ile ArcelorMittal kapanmış olan Avrupa'daki tesislere bakmaya ve piyasanın canlanması halinde bunları tekrar açmaya taahhüt etmektedir. Sözleşmeye göre işten çıkarılmalar mümkün olduğu kadar ertelenecek ve kısa dönem istihdamdan yararlanan işçiler eğitime tabii tutulacak ve kısa dönem çalışma esnasında işçilerin ücret kayıplarının sınırlandırılması ile ilgili diyaloga devam edilecektir.
- General Motors Avrupa (ABD kökenli, otomotiv sanayi) kendi EWC'si ile Ocak 2009 tarihinde 'tüm Avrupa sahaları ile ilgili çalışma süresinin azaltılması konulu ortak asgari standartlarını kapsayan çerçeve anlaşması' imzalamıştır. Bu anlaşma çalışma sürelerinin azaltılması hususunun (tam ücreti almadan), kısa dönem çalışma süresini ve her türlü uzatmalı izinlerinin üretim kapasitesinin en uygun maliyet etkinliği ve sosyal sorumluluk çerçevesinde kullanılmasını öngörmektedir. Anlaşma çerçevesinde grup şirketleri için ulusal programlar çerçevesinde işçilere verilen devlet ödeneklerine ilaveten işçilerin kazanç kayıplarından dolayı maruz kaldıkları gelir kayıplarının karşılanması için asgari standartları ortaya konmuştur. İşçilerin devletin uyguladığı kısa dönem çalışma ödeneğine tabii tutulduklarında şirket bu miktarın üzerini en az %12.5 ile tamamlayacaktır. Çalışma saatleri başka bir şekilde kesildiğinde işçilere gelir kayıplarının en az %50 si tazmin edilecektir. Yönetim ve işçi temsilcileri maliyet tasarrufların sağlanabilmesi için birlikte çalışmaya devam edecekler.
- General MotorsEWC Mayıs 2010 tarihinde Avrupa çapında 8300 istihdam kaybı olan Opel/Vauxhall şirketine yönelik geniş çaplı yeniden yapılandırma planının uygulanması ve önemli maliyet tasarrufları ve yeni yatırımlar konusunda yönetimle anlaşmaya vardı. İşgücü azaltmaları ve maliyetlerin düşürülmesi ile ilgili bir dizi ulusal düzeyli anlaşmadan sonra dört yıllık Avrupa anlaşması detaylı yatırım ve üretim taahhütleri ortaya koydu ve yılda 265 milyon avroluk istihdam maliyeti tasarrufu sağlayacaktır; şirket planlanan yeni ürünleri imal etmediği takdirde bu para çalışanlara iade edilecektir. Halihazırda gerçekleştirilen yeniden yapılandırma sonrasında 2015 yılından önce zorunlu işten çıkarılma yapılmayacaktır.

Bazı diğer çok uluslu şirketlerde yeniden yapılandırmayı algılayan ve ortaya çıkan konuların halledilmesi için çerçeve belirleyen önceden var olan anlaşmalar (Bölüm 6'ya bakınız) kriz etkilerini ele almak üzere yürürlüğe konmuş olabilir.

3.3.2.2. Şirket Seviyesinde

3.4 Tablosu şirket veya kurum seviyesinde, 2008 güzünden 2010 Nisan sonuna kadar, krizin etkisiyle uğraşmak isteyen (daha fazla bilgi Tablo 3.A1e ait Ek kısmında), varılan özel anlaşmalara ait 76 durumla ilgili bilgi özetini vermektedir. Bu seviyede kabul edilmiş olan tedbirler genelde aşağıdaki geniş kategoriler içersine düşmektedir:

- Genelde yasal planları temel alan kısa-sürelî çalışmanın ve etkilenen çalışanlar için şartların getirilişî;
- İşten çıkartmaların önüne geçmek veya azaltmak veya özellikle kısa-süre çalışmayı engellemek için, diğêr çalışma sürelerinin, bilhassa vadeli hesapla veya bankalar şekliyle veya yıllık izin programlarındaki ayarlamaların kullanılması.
- İş güvencesi karşılığında ücret ve çalışma şartlarındaki fedakârlıkları içeren pazarlıklar;
- Daha “ılımlı” alternatifler vasıtasıyla zorunlu işten çıkarmaları engelleyen, planlanmış iş kayıplarının etkisini azaltıcı tedbirleri hedefleyen;
- Ve işten çıkarılmış işçiler için tazminat ve yardım.

3.4 Tablosu 76 anlaşmanın her birinde uygulanan ana kategorileri belirtir.

Şirket-seviyesindeki pazarlığın çoğu kısa-sürelî çalışmanın uygulanması ve geçici işten çıkarma programlarına (bakınız 3.5 Kutusu) odaklandı. Bu tür devlet kaynaklı planlar AB-15 Üye Ülkenin çoğunda uzun zamandan beri mevcuttu ve birçoğu kriz sırasında uzatılıp uygulanmıştı, bu arada birçok orta ve doğu Avrupa Üye Ülkesi bu tür programları ilk defa uyguladı (İsveç İmalat sektörünün anlaşmayla yaptığı gibi). Programların uygulanması için, Danimarka ve Almanya’da olduğu gibi, şirket anlaşmaları istenebilir.

Kısa süreli çalışma hakkındaki anlaşmanın en basit şekli temel olarak anlaşmaların detaylarını ve ilgili çalışanlar için maaş garantisini tespit eder ve bu şirketten ek ödeme yapılmasını getirir. Bu tür anlaşmalara ait örnekler şuralarda bulunabilir: Danimarka’daki Dunfoss ve Grundfoss; Fransa’daki STX; Almanya’daki BASF, BMW; İtalya’daki Ast Thyssen Krupp ve Ilva ve Case New Holland; İsveç’teki Sandvik, Scania ve Volvo; Romanya’daki Dacia-Renault; Çek Cumhuriyetindeki Hyundai; ve Macaristan’daki Opel. İtalya’dan ilginç bir örnek Gima ve Verlicchi’de işçilerle kısa-sürelî çalışma veya geçici işten çıkarmanın sebep olduğu psikolojik, duygusal ve sosyal problemleri karşılamak için yapılan ek ödeme pazarlığı olmuştur. Kısa süreli çalışma anlaşmaları, Belçika ve Hollanda’daki DAF Trucks ve Fransa’daki Renault’da olduğu gibi aynı zamanda iş garantileri sağlayabilir veya Almanya’daki Manz Automation, Salzgitter Flachstahl ve Schott, İtalya’daki Embraco, Fransa’daki Dassault Aviation PSA Peugeot Citroen, Renault ve Renault Trucks’ta olduğu gibi çalışılmayan saatler sırasındaki staj eğitimleriyle meşgul olabilir. Kısa-sürelî çalışma, Almanya’daki MAN Nutzfahrzeuge ve Schaeffler ve İtalya’daki Indesit’te olduğu gibi , iş kayıplarını engellemek veya azaltmak için tedbirler paketinin bir bölümü olarak kullanılabilir.

İtalyan olaylarının birçoğu – Antonio Carraro, Embraco, Fincibec, IMER International, Piaggio Aprilia and Rimor – bir yasal düzenleme olan “dayanışma anlaşmaları” (contratti di solidarietà) ile ilgili olup,

ekonomik zorluklarla karşılaşan şirketlerde, işten çıkarmaları engellemek için (bu anlaşmalar döneminde yasaktır) çalışanların kolektif çalışma süresi (gelir kaybının yarısı devlet tarafından karşılanarak) azaltılabilir.

Kısa-sürelili çalışmanın yanında, Fransa'daki STMicroelectronics, Almanya'daki ThyssenKrupp Nirosta ve İspanya'daki Michelin'de olduğu gibi, bazı anlaşmalar işten çıkartmaların önüne geçmek veya azaltmak için, bilhassa vadeli hesaplar veya bankalar şekliyle diğer bazı düzenlemelerin kullanılmasını sağlar. Airbus, Bosch, Michelin ve Snecma'da olduğu gibi birçok Fransa olayında, bu tür düzenlemeler yasal kısa-sürelili çalışma programına başvuruyu engellemek veya azaltmak için özellikle üzerinde anlaşmaya varılmışlardır.

Planlanmış işten çıkarmaların sayısını azaltmak veya iş seviyesini korumak için idarenin taahhüdüne karşılık çalışanların ücret fedakârlığı yaptığı bir karşılıklı ödünleşme için sağlanmış olan çok sayıdaki şirket anlaşmaları. Ücret fedakârlığı saatlerde bir kesinti getirebilir ve buda ücretlerde kayıp, ücret dondurulması, ücret kesintisi, düşük seviyeli bir zam veya ikramiyelerden feragati getirir. Bu yaklaşımın örnekleri İngiltere'de Honda, JCB, Jaguar Land Rover, Toyota ve Vauxhall, Almanya'da Bosch, Carl Zeiss, Schaeffler ve ThyssenKrupp Nirosta, Macaristan'da ISD Dunafer, Hollanda'da Corus, İspanya'da Seat ve Polonya'da Lotos'u kapsamaktadır. Çalışanların tavizleri ücret dışında, Almanya'da Coca Cola, Daimler (tesislerin çoğunda) ve İspanya'da Opel ve Sony'deki çalışma süresine ait düzenlenmeler veya İspanya'da geçici sözleşmelerin sonlandırılması gibi başka konularla da ilgili olabilir.

Takasın çalışan tarafı tüm olaylarda doğrudan doğruya ücret ve saatleri kapsamayabilir. Mesela, Almanya'daki Daimler'in Sindelfingen tesisinde, zorunlu olmayan işten çıkarmalar uzun süreli garantisi için karşılıklı taviz, dâhili transferler ve iş esnekliği rekabeti ve verimliliği iyileştirme tedbirlerini getirdi, bu arada artan esneklik ve hareketlilik aynı zamanda İspanya'daki Renault'da takasın parçasını oluşturmuştur.

Planlanan iş gücü azaltmalarının etkilerini azaltmak ve mecburi işten çıkarmaları engellemeye ait üzerinde anlaşmaya varılan tedbirler genelde aşağıdakilerden bir veya bir kaçını kapsar:

- İtalya'daki Electrolux ve Whirlpool, Finlandiya'daki Nokia, İspanya'daki Ford ve Almanya'daki Schaeffler'de olduğu gibi kendi isteğiyle ayrılmalara için teşvikler;
- Almanya'daki ThyssenKrupp Nirosta ve İspanya'daki Ford ve Michelin'de olduğu gibi erken emeklilik (tam veya kısmi);
- Almanya'daki E.ON, İtalya'daki Indesit ve Whirlpool ve İspanya'daki Opel'de olduğu gibi sözleşmelerin yenilenmemesi veya sabit süreli yapılması;
- Almanya ve Hollanda'daki E.ON, İtalya'daki Michelin'de olduğu gibi iç ve/veya dış yeniden düzenlenme;
- Ve, Almanya ve Hollanda'daki E.ON, Almanya'daki ThyssenKrupp Nirosta'daki gibi doğal atık.

İşten çıkarmaların olduğu yerde, şirket anlaşmaları, ekstra işten çıkarma tazminatı, işten çıkarılanlar için gelir desteği, staj eğitimi, başka yere yerleştirme, işten çıkarılan işçiler için kendi işyerini kurabilme yardımı ve gelecekte şirkette yeniden işe alınmada öncelik türünden tedbirleri sağlayabilir.

Tablo 3.4 İmalat sektöründe şirket seviyesi kriz tedbiri anlaşmaları

Şirket	Ülke	Sektör	Tarih	Kısa-sürelî çalışma (Uygulama/şartlar)	Diğer çalışma zamanı ayarlamalar	Çalışanın ödünleri (ücret, saatler, vs)	İş / üretim garantileri	Zorunlu işten çıkarmaya alternatifler	İşten çıkarma yardımı
DAF Trucks	BE	Otomotiv	6/2009	X			X	X	
Stomana Industry	BG	Demir çelik	11/2008						X
Hyundai	CZ	Otomotiv	1/2009	X					
Siemens	CZ	Nakliye malzemesi	8/2008						X
Danfoss	DK	Mühendislik	2/2009	X					
Grundfos	DK	Pompalar	3/2009	X					
Vestas	DK	Rüzgar türbini	2009		X				
Nokia	FI	Cep telefonu üretimi	2/2009					X	
Airbus	FR	Havacılık	12/2009		X				
Bosch	FR	Oto. Parçası	11/2008		X				
Dassault Aviation	FR	Havacılık	6/2009	X					
Michelin	FR	Lastik	2/2009	X	X				
PSA Peugeot Citroën	FR	Otomobil	9/2009	X					
Renault	FR	Otomobil	4/2009	X					
Renault Trucks	FR	Otomobil	2/2009	X					
Rhodia	FR	Kimyasallar	4/2009	X	X				
Snecma	FR	Havacılık	11/2008		X				
STMicroelectronics	FR	Elektronik	4/2009		X				
STX	FR	Gemi inşası	2/2009	X					
BASF	DE	Kimyasallar	1/2009	X					
BMW	DE	Otomobil	1/2009	X					
Bosch	DE	Oto. Parçası	12/2009			X	X		
Carl Zeiss	DE	Optik malzeme	6/2009			X	X		
Coca-Cola Erfrischungsgetränke	DE	Gazlı içecekler	3/2010		X	X	X		
Daimler	DE	Otomotiv	4/2009			X	X		
Daimler	DE (Sindelfingen plant only)	Otomotiv	12/2009			X	X		
E.ON	DE	Enerji	8/2009					X	
InBev	DE	İçecek	6/2009	X			X		X
MAN Nutzfahrzeuge	DE	Otomotiv	1/2009	X	X		X		
Manz Automation	DE	teknolojisi	4/2009	X					
Salzgitter Flachstahl	DE	Çelik	1/2009	X	X				
Schaeffler	DE	Rulman	5/2009			X	X	X	
Schott	DE	Cam	2009	X					
Siemens	DE	Elektronik	2/2009	X	X				
ThyssenKrupp Nitrosta	DE	Paslanmaz çelik	9/2009		X	X	X	X	
ISD Dunaferr	HU	Çelik	11/2008			X	X		
Opel	HU	Otomotiv	4/2009	X					
Antonio Carraro	IT	Traktör imalat	1/2010	X			X		
Ast ThyssenKrupp	IT	Çelik	4/2009	X					

Şirket	Ülke	Sektör	Tarih	Kısa-süreli çalışma (Uygulama/şartlar)	Diğer çalışma zamanı ayarlamalar	Çalışanın ödünleri (ücret, saatler, vs)	İş/üretim garantileri	Zorunlu işten çıkarmaya alternatifler	İşten çıkarma varlığı
Bosch	IT	Oto. parçası	12/2009	X			X		
Case New Holland	IT	Tarım makineleri	9/2009	X					
Electrolux	IT	Elek. Ev aletleri	9/2008	X	X			X	
Embraco	IT	Kompresörler	2009	X			X		
Flindbec	IT	Seramik	4/2009	X			X		
Gilma	IT	Otomasyon sistemleri	4/2009	X					
Ilva	IT	Çelik	4/2009	X					
IMER International	IT	İş makineleri	2/2010	X			X		
Indesit	IT	Elek. Ev aletleri	7/2009	X			X	X	
Michelln	IT	Oto. Lastik	12/2008					X	X
Piaggio Aprilla	IT	Otomotiv	1/2010	X			X		
Rimor	IT	Otomotiv	9/2009	X			X		
Verlicchi	IT	Otomotiv	4/2009	X					
Whirlpool	IT	Elek. Ev aletleri	12/2008					X	X
Villeroy & Boch	LU	Seramik	7/2009						X
Corus	NL	Çelik	4/2010			X	X		
DAF Trucks	NL	Otomotiv	6/2009	X	X		X		
EO.N	NL	Enerji	12/2009					X	
Lotos	PL	Petrol	2/2009			X	X		
Alcatel-Lucent	RO	Telekom malz.	12/2009						X
Dacia-Renault	RO	Otomotiv	2008	X					
Ford	ES	Otomotiv	10/2009			X	X	X	
Michelln	ES	Oto. Lastik	11/2008 and 12/2009		X	X	X	X	
Nissan	ES	Otomotiv	2/2009			X	X		
Opel	ES	Otomotiv	3/2010		X	X	X	X	
Renault	ES	Otomotiv	9/2009			X	X		
Seat	ES	Otomotiv	3/2009			X	X		
Sony	ES	Elektronik	1/2009			X	X		
Sandvik	SE	Mühendislik	6/2009	X			X		
Scania	SE	Otomotiv	3/2009 and 12/2009	X			X		
Sony Ericsson	SE	Elektronik	9/2008						X
Volvo	SE	Otomotiv	3/2009	X			X		
Honda	UK	Otomotiv	5/2009			X	X		
Jaguar Land Rover	UK	Otomotiv	3/2009			X	X		
JCB	UK	İş makinesi	10/2008			X	X		
Toyota	UK	Otomotiv	3/2009			X	X		
Vauxhall	UK	Otomotiv	10/2009			X	X	X	

Kaynaklar: Bakınız 3.1 Kutusu, artı Carl Zeiss, Daimler ve InBev. İçin Zagelmeyer (2009)

Bunlarla ilgili örnekler İtalya'daki Whirlpool, Romanya'daki Alcatel-Lucent, Bulgaristandaki Stomana, Lüksemburg'daki Villeroy-Boch, Almanya'daki InBev ve Schaeffler, Çek Cumhuriyeti'ndeki Siemens ve İsveçteki Sony Ericsson'ı kapsar.

Çeşitli ülkelerde aynı çokuluslu şirkette anlaşmaya varılan yedi olaydan üçü benzerlik derecesi göstermektedir. Belçika ve Hollanda DAF Trucks'taki operasyonlarının her ikisi de devlet kısa süreli çalışma programını kullanmaya başvurur ve iş garantileri sunar. 2009 yılı İtalya ve İspanya'daki Michelin anlaşmalarının her ikisi de bir dizi işgücü azaltmalarını güvence altına alacak tedbirleri, etkilenenler için mali yardım dâhil olmak üzere, harekete geçirmeyi öngörmektedir (oysa Fransa'daki Michelin anlaşması, çalışma sürelerinin ayarlanması vasıtasıyla, daha çok iş ve çalışanların gelirlerinin korunmasına odaklanmaktadır). Almanya ve Hollanda'daki E.ON anlaşmaları, aynı şirket gider-azaltıcı programıyla elde edilir; her ikisi de, dışarıdaki operasyonlara giden çalışanlar için ücret ve iş güvenliğini koruma da dâhil olmak üzere, zorunlu işten çıkarmaları engelleyici bir dizi tedbirleri amaçlamaktadır. Bununla beraber Renault'da işin korunması hedefi için farklı mekanizmalara başvurulur: Fransa'da kısa süreli çalışma fakat İspanya'da ücret indirimi tavizleri ve artan esneklikler. Aynı zamanda şu anlaşmalar arasında az bir benzerlik mevcuttu: Fransa Almanya ve İtalya'da Bosch, Çek Cumhuriyeti ve Almanya'da Siemens; veya Macaristan ve İspanyada ⁽²⁾ Opel.

3.3.2.3. Uyuşmazlıklar ve Başarısız Müzakereler

Yukarıda ana hatları belirtilen sektörel ve şirket anlaşmaları, elbette ki, müzakerelerin başarılı sonucunu temsil etmektedir. Tutulan anlaşmazlıkları ve bazı durumlarda, onların sonuçlandırılmasından önce çatışmalar olacaktır: Glassner ve Keune (2010:19) in gözlemlediği gibi, “bir çok durumda, anlaşmazlık ve çatışma, müzakere edilen tedbirlere götüren sürecin anahtar elemanlardır”. Bununla beraber, başarısız müzakereleri, ölçebilmek daha zordur.

Sektör seviyesinde, kriz için alınacak tedbirlerde anlaşmaya varılacak başarısızlık durumları hatta çatışmanın belirlenmesi zordur. Almanya'daki matbaacılıkta, 2009 yılı pazarlık turu çatışmalı idi, uyarı grevlerine sahipti, işverenlerin mali zorluklar içindeki şirketler için bir açılım maddesi elde edilememesiyle veya çalışma saatlerinin uzatılmasıyla sonuçlanmıştır. 2009 yılı Avusturya metal iş sektörü kilitlenmesi – sanayi tedbiri tehditleriyle devam eden- ücretlerle ilgili yapılan bir anlaşma ve ilerdeki müzakereler için esnek çalışma zamanı ayarlamaları için işverenin yaptığı önerilerle aşılmıştır. Bunlar daha sonra son tarih olan Mart 2009'a kadar bir anlaşmaya varmakta başarısızlığa uğramışlardır. 2009 yılı başı İngiltere mühendislik yapımı resesyonla şiddeti artan konularda üst-düzeyde bir anlaşmazlığa sahne oldu (sektör anlaşmasıyla kaplanan). İnşaat müteahhitleri tarafından, Total şirketinin sahip olduğu, Lindsey petrol rafinerisinde çalıştırılan yüzlerce işçi bir gayri resmi greve başladı. Anlaşmazlık, kendi mevcut iş gücünü gönderilen iş yerinde (ücret ve şartları çok az şeffaf olan) kullanmayı düşünen bir İtalyan şirketine verilen bir ihaleye dolayısıyla İngiliz işgücü için iş fırsatları kaybına odaklıydı.

Şirket seviyesinde, krizin ortaya çıkardığı yeniden yapılanma sıklıkla itiraz nedeni olmuştur – örneğin, yukarıda belirtilen bir dizi anlaşmaları takip eden anlaşmazlıklar- ve tüm müzakereler anlaşmayla sonuçlanmamıştır. Tablo 3.3 teki anlaşmalar arasında, Glassner and Keune (2010), İtalya'da Case New Holland ve Indesit, Çek Cumhuriyeti'nde Siemens'teki anlaşmalar öncesinde iş gücü tarafından endüstriyel tedbir alındığını rapor etmektedirler. Almanya'daki InBev operasyonlarındaki sürüncemeli müzakerelerde bir uyarı grevi ortaya çıktı (Zagelmeyer, 2009) aynı zamanda planlı iş kayıpları şirketin

Belçika operasyonlarında daha uzun bir grevle sonuçlandı (yeniden yapılandırmayı askıya almak için bir anlaşmayla sonuçlanan başka müzakereleri bekleten). Başka yerde, anlaşmazlıklar mevcut çatışmalarda durdu. Örneğin, Danimarkalı sendikaların, Danfoss ve Grundfoss anlaşmalarıyla işten çıkarılan işçiler için staj tedbirlerinin eksikliği konusunda eleştirel oldukları rapor edilmiştir. Taraflar bir grup tedbirler üzerinde de anlaşmaya varabilirler, fakat daha sonra diğerleri konusunda anlaşmazlar. Macaristan'daki ISD Dunaferre'de, iş garantisi için ödeme ve yardımlarda yapılan ticari kesintiler konusunda 2008 yılındaki başarılı anlaşmadan sonra, taraflar 2009 yılında çalışma süresinin azaltılması ve daha fazla ücret kesintisi konusunda anlaşmaya varamadılar, bunun sonucu olarak, şirket işten çıkarmaları uyguladı. Anlaşmazlıkla ilgili, çözülememiş bir müzakere örneği Fransa'daki Goodyear Dunlop'tan gelmektedir, burada mahkeme şirketin iş konseylerini yeniden yapılandırmaları konusunda gerekli şekilde bilgilendirmediği ve yeniden müzakere edilmesi konusunda karar vermiştir. İtalya'da otomotiv parçası üreten bir şirket olan Lasm, olumsuz neticelenen bir müzakere örneğidir. 2009 yılı Eylül ayındaki yönetimin kapatma kararından sonra, işgücünün yarısının başka bir şirkete yerleştirilmesini öngören bir anlaşmaya varılmıştır. Bununla beraber, bu Lasm'nin yeniden başlamasını isteyen çalışanlar tarafından ret edilmiştir (<http://www.ildiaridellavoro.it>).

2 Bununla beraber, bu rapor tamamlandıktan sonra, İspanya'daki Opel anlaşmasını, Mayıs 2010 Avrupa seviyesinde anlaşma gerektiren, tüm Avrupa'daki yeniden yapılanma planının uygulanmasının bir parçası olarak Almanya ve İngiltere gibi ülkelerdeki Opel/Vauxhall operasyonlarındaki giderlerin-kısılması ve işgücünün azaltılması konusunda benzer anlaşmalar takip etmiştir (bkz. 3.9 Kutusu).

Daha genel olarak, krizin etkileri eski anlaşmazlık şekillerini ortaya çıkarılmasıyla (tekrar ortaya çıkarmasıyla) birlikte yeni tedbir alma şekillerini kesintiye uğratmıştır. Önerilen şantiyelerin kapatılmasını çevreleyen tartışmalarda, kıdemli müdürlerin (ana şirket dâhil) çalışanlar tarafından şirket tesislerinde rehin alındığı, üretim imkânlarını patlatmakla tehdit ettiği “uyuklayan patron” örnekleri Fransa’da 2009 yılında önem kazanmıştır. İtalya’da Insee’de önerilen 2009 baharındaki kapatmaya karşı gelmek için fabrika işgalinin bir parçası olarak, işçiler şirket vincine tırmandılar ve günlerce orada kaldılar. Bu yeni faaliyeti diğer şirketlerde işten çıkarılmayla ve/veya kapanmayla karşı karşıya kalan çalışanların benzer “çatı üstü” protestoları takip etti. İtalya’da da Sardinya adasında Alcoa üretim operasyonlarının kapatılmasına karşı dört aylık başarılı bir hareketlenme ve Venedik yakınında, adanın başlıca havaalanının işgal edildiğini ve yollara barikat yapıldığını ve diğer faaliyetler görülmüştür. 2009 yılında İngiltere’de de, son çeyrek yüzyılda çok az kullanılan bir taktik olan fabrika işgalleri görülmüştür. Örnekler, 2000 yılından Ford şirketinden kopan ve iflas başvurusu yapan Visteon otomotiv parçası üreticisinin üç şantiyesinden ikisinin işgalini, Danimarka’lı Vestas şirketinin İngiltere’deki rüzgâr türbini imalat tesisini kapsar. Olaylardaki ortak nokta kapatma kararlarını alan müdürlerin uzakta oluşudur. Yerel yönetim, bu yeni tür tedbirle kamuoyu ve idarelerle ihtilafın profilini yükseltmeyi hedefleyen çalışanlar için artık uygun bir muhatap değildi (Marginson, 2010; Pernot, 2009).

Dikkate değer bir gelişme, kriz sırasında EWC lerin ve Avrupa seviyesindeki sendikal federasyonların yeniden yapılanma ve çokuluslu şirketlerdeki iş kayıplarına karşı Avrupa çapında gösteriler organize etmesi ve ulusal durumlarda müdahale etmesi görünüşe göre artan eğilim olmuştur (bkz. 3.10 kutusu). Bazen Avrupa sanayi federasyonları ile birlikte, EWC lerin kendilerine karşı gösteri düzenlemiş olduğu çokuluslu şirketler arasında şunlar yer almışlardır: Alcatel-Lucent, Arcelor-Mittal, Areva, Bosch, Continental, E.ON, General Motors Europe, Hewlett Packard/EDS, Saint Gobain, Siemens, Thyssen Krupp ve Volvo.

3.3.2.4. Özet

Üretim ve imalat endüstrileri içersinde, ek, özel anlaşmalar olarak veya normal kolektif anlaşmalara krize cevap verecek tedbirlerin dâhil edilmesi vasıtasıyla, krize cevap verecek sektör müzakerelerinin mobilizasyonu örnekleri sekiz ülkede belirlenmiştir: Belçika, Danimarka, Fransa, Finlandiya, Almanya, İtalya, Hollanda ve İsveç. Bunlar genelde sektör ve şirket seviyelerinde karşılıklı ilişki pazarlığını etkin olarak yöneten çoklu-işveren pazarlık düzenlemelerinin usul hükümlerini içeren tüm ülkelerdir. Sanayi bakımından, metal iş kimyasallarla ilgili bazılarıyla birlikte çoğunluktadır (Danimarka ve İsveç durumunda diğer imalat sektörleriyle bir araya getirildiğinde).

Anlaşmanın birinde veya diğerinde öngörülen ölçümlerde bir derecede sınır ötesi uyum vardı. Özel kriz cevabı anlaşmaları arasında, Fransa, Almanya ve İsveç’teki durumlar, ilgili işçilerin eğitimi de dâhil, kısa-sürelili işle, Fransa ve Almanya’daki durumlar çalışanın kiralanması ile ilgilendi. Normal anlaşmalarda yer alan kriz cevap tedbirleriyle ilgili olarak, işten çıkarılacak işçiler için destek Danimarka imalat sektöründe ve birçok İtalyan sektörlerinde ortak bir tema idi. Finlandiya, Almanya, Hollanda ve İsveç’te uygulanan anlaşmalar daha esnek ve/veya yerinde ücret tespiti yenilikçi yollarını getirdi. Çıkarılacak işçiler için ulaşma, yardım tutma ve dışarıda bir yere yerleştirme tedbirleri için yeni

bir şirket seviyesi sürecine sahip farklı bir çeşit prosedürel yenilik, İtalyan eczacılığındaki anlaşmayı karakterize etmiştir.

Özel bir sektördeki herhangi bir AB-seviyesi sosyal taraf girişimleri ile olan tek belirgin link kimya sektörünü ilgilendirmektedir, burada kısa-sürelî çalışmada var olan zamanın kullanımı veya geçici işten çıkarma, EMCEF-ECEG ortak deklarasyonundaki (bkz. 3.8 kutusu) kilit noktalardan biri vasıtasıyla çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi için Fransız ve İtalyan sektör anlaşmaları mevcuttur. Bunun belirgin olduğu üç ülkedeki çapraz-sektör ve sektör seviyesi arası da dâhil olmak üzere, farklı ulusal müzakere seviyeleri arasındaki linkler daha belirgin idi. Belçika metal iş anlaşması (Belçika’da 2009-10 yılında genel olarak olduğu gibi- Belçika’daki sektörel anlaşmalar) 2009-10 ulusal çapraz-sektörü şartlarını yansıtmıştır (bakınız 3.2.1 yukarıda), Hollanda ışık mühendisliği sektörü çapraz-sektör seviyesinde anlaşmaya varılan ücret moderasyon yaklaşımını yansıtmıştır (bakınız yukarıdaki 3.2.1) ve çalışanlar ve kamu yetkilileri arasında yapılan, sendikalar tarafından desteklenen Fransız kimya sektörü anlaşması stajla ilgili sektörler arası çerçeve anlaşmasını harekete geçirmiştir (Bakınız 3.2 kutusu). Doğrudan veya dolaylı olarak yasal kısa-dönem çalışma programları şeklindeki kamu müdahalesi bazı ülkelerde ilgili müzakereleri kesintiye uğratmıştır. Şirket seviyesinde daha fazla müzakereleri tetikleyen sektörel anlaşmaların rolü de belirgindir. Bu tür şirket seviyesindeki anlaşmalar şunların yapılmasında istenmişlerdir: İsveç imalat sektöründe anlaşmayla uygulanan kısa-sürelî çalışma programı; Almanya metal iş sektöründe uygulanan tazminat yeni modelleri; Almanya’da anlaşmaya varılan çalışan kiralama programı ve İtalyan ilaç sektöründe işten çıkarılacak çalışanlara yapılan şirket-seviyesindeki destek tedbirleri.

Kutu 3.10: Çokuluslu şirketlerdeki Avrupa-seviyesi işçilerin temsilcilerinin krize karşı cevapları

2008-09 yılları boyunca ekonomik krizin sebebiyet verdiği veya hızlandırdığı şirket yapılandırılmasının boyutu göz önüne alındığında, Avrupa İş Konseyi (EWC)ne dâhil 900 veya civarındaki çokuluslu şirketten birçoğunun etkilenmemesi şaşırtıcı olacaktır. Ulusal geçiş yapılandırmasının EWC lerin kolaylaştırıcı kısmının temel bir bölümü olması nedeniyle, bu konudaki yüksek hacimli bir bilgi akışı ve danışmanlık (I&C) kriz sırasında beklenebilir. Bununla beraber, EWC lerin günlük bazda faaliyetlerinin hiçbir sistematik takibi olmadığından, daha az önemli olan I&C faaliyetlerinden ziyade bilgi ancak bazı önemli anlaşma veya anlaşmazlıkla ortaya çıkar. Bunu akılda tutarak, 3.1 kutusunda listelenen kaynaklardan ve Avrupa Sanayi Federasyonları (EIF ler) sendikalarının web sitelerinden gelen bilgi, çokuluslu şirketlerdeki Avrupa-seviyesi kurumları ve EWC lerin krize cevabı hakkında bazı işaret verir.

Bilgi ve danışma

Mevcut bilgi, hem olağan hem de olağanüstü EWC toplantılarında, krize bağlı yeniden yapılandırmayla ilgili birçok I&C örnekleri sağlar. Bu konuda kayda değer önleyici bir girişim, Eylül 2008 de, finans sektöründe meydana geldi ve UNI europa Finance sanayideki krizin etkisini tartışmak için bankacılık ve sigorta çokuluslu 51 EWC şirketineacil toplantı çağrısı yaptı. Bununla beraber, yeniden yapılanmada uygun olmayan I&C den EWClarin şikayet ettiği bir çok örnek vardı, örneğin Alcoa (ABD, Alüminyum), Cytec (ABD, kimyasallar), Hewlett Packard (ABD, bilgi teknolojileri), PPR (Fransa, perakende), Saint Gobain (Fransa, cam) ve Schering Plough (ABD, ilaç) gibi. EWClar ve/veya EIF ler tarafından (bakınız aşağı) organize edilen protestoların çoğu uygun I&C isteği içermekte idi.

Şirket yeniden yapılandırmalarıyla karşı karşıya kalarak, EWC lerin oldukça normal bir cevabı endişelerini, muhalefet veya karşı-görüşlerini tespit eden bir deyim veya görüş uygulamak olmuştur. Örneğin:

- Schering Plough EWC Nisan 2009 da yönetime bir başvuru yapmıştır, burada İrlanda'daki üretimin diğer Avrupa ülkelerine transferi ve on beş gün içerisinde Merck şirketiyle birleşme ve planlanan iş kayıpları ile ilgili daha iyi bilgi ve uygun danışma istemekteydi;
- Deutsche Post DHL (Almanya, posta hizmetleri ve lojistik) 2009 Haziranında EWC yeniden yapılandırma çalışanın çıkarlarına odaklanması çağrısı yapan bir bildiri konusunda anlaşmıştır, örneğin işten çıkarmaları engelleyerek ve EWC ile ulusal temsilci kurumları planlamanın erken safhasında işe müdahil olmasını sağlayarak;
- Thyssen Krupp (Almanya, çelik) te yeniden yapılanma ile karşı karşıya gelerek, EWC, Alman IG Metal Sendikaları ve ulusal iş konseyleri Nisan 2009 da ortak bir bildiri yayınlayarak zorunlu işten çıkarmalar yapılmaması, ücret kesintisine gidilmemesi ve ortak-kararlılığın devamı çağrısında bulundu;
- Ve birleşme aşamasında bulunan, Hewlett Packard ile EDS EWC leri, Mart 2009 da ortak bir bildiri yayınlayarak idare tarafından önerilen ücret kesintilerine karşı olduklarını belirtmişlerdir.

Protestolar

Birçok çokuluslu şirketteki, yeniden yapılanma planlarına itirazlar ve iş kesintileri EWC lerin ve/veya EIF lerin protesto olarak Avrupa " eylem günü" çağrısında bulunmasına yol açtı. Örnekler aşağıdakileri kapsamaktadır:

- Alcatel-Lucent (Fransa, Telekom ekipmanları). Kasım 2009 da, EWC yeniden yapılandırma sırasında iş seviyelerinin korunması için bir Avrupa eylem günü çağrısında bulundu.
- Arcelor-Mittal (Lüksemburg, çelik). Şubat 2009 tarihinde EWC ve EMF planlanan iş kesintileri için bir Avrupa eylemgünü organize etti.
- Areva (Fransa, nükleer tesis). Eylül 2009 tarihinde EWCve sendikalar planlanan enerji iletim ve dağıtım bölümünün satışına karşı çıkmak için sekiz Avrupa ülkesinde bir günlük eylem günü organize ettiler.
- Bosch fren bölümü (Almanya, otomobil parçaları). Şubat 2009 tarihinde EMF, bölümün geleceği hakkında garantiler ve diyalog çağrısında bulunmak üzere Fransa, İspanya, İtalya, Portekiz ve Almanya'daki çalışanlarını içeren bir günlük Avrupa eylem günü koordine etmiştir.
- Continental (Almanya, araba lastiği). Bir Fransız tesisinin kapanması ve Almanya'daki iş kayıplarını protesto etmek için, EWC Fransız ve Alman işçilerle yıllık hissedarlar toplantısı günü Nisan 2009 tarihinde bir gösteri organize etmiştir.
- E.ON (Almanya, enerji). EPSU, Haziran 2009 tarihinde Alman sendikalar tarafından organize edilen bir şirket maliyet düşürücü ve dışarı gönderilme programını protesto için bir eylem günü desteklemiştir. E.ON şirketlerinin İngiltere, Hollanda, Fransa, Belçika, İtalya, Macaristan ve Romanya sendika temsilcileri katılmışlardır.
- General Motors/Opel (ABD, otomotiv). Eylül 2009 tarihinde EWC ve EMF Belçika'daki Opel tesisinin kapatılmasına karşı işçilerin ve Almanya, İngiltere, İspanya, Polonya, Hollanda, Avusturya ve Macaristan sendika temsilcilerinin katıldığı bir gösteri yapılmasına yardım ettiler.
- Hewlett Packard/EDS. Şirket birleşmesi sonrası iş kesintileri ve ücret dondurulmasına karşı Kasım 2008 ve Ocak 2009 tarihlerinde Hewlett Packard ve EDS EWClar ve sendikalar bir eylem günü organize ettiler.
- Saint Gobain. EMCEF ve üye sendikalar, EWC nin desteğiile, Mayıs 2009 tarihinde yeniden yapılanma ve iş kesintilerini protesto etmek için şirket merkezinde bir gösteri düzenledi.
- Siemens (Almanya, elektrik). Mayıs 2009 tarihinde, EMF daha fazla I&C istemek şirketin planlanan dünya çapındaki iş kesintilerine karşı çıkmayı koordine etmek için EWC ve sendika temsilcileriyle bir miting organize etmiştir. Miting bir Alman gösteri ve grevine destek olarak tüm Avrupa'da yapılmıştır.
- Thyssen Krupp (Almanya, çelik). Nisan 2009 tarihinde iş kayıpları ve kapanmalarını protesto için, bir Alman sendikası girişimini desteklemek üzere, EMF tüm Avrupa'da gösteriye çağırıştır.

- Valeo (Fransa, otomobil parçaları). Bazı ülkelerde (Almanya, Çek Cumhuriyeti, İtalya, İspanya) kısa süreli durdurulmalarda dâhil, EWC tüm Avrupa'da Eylül 2008 tarihinde bir yeniden yapılanma planı ve Almanya bölümünün kısmi kapanışına karşı protestolar organize etmiştir.

Ulusal seviyede EWC nin müdahalesi

Ulusal yeniden yapılanma durumlarında EWC lerin müdahalelerine ait bazı işaret vardı. Örneğin:

- EDF (Fransa, enerji) in Polonya şubelerinin birleştirilmesinin açıklanmasından sonra, iş kayıpları nedeniyle, EWC danışıldı ve Ekim 2009 tarihinde olumsuz görüş bildirdi. Birleşmenin yapılması işine ve sağlık ve emniyet bakımından işçiler üzerindeki etkisine devam etme kararı aldı;
- İspanya'dan Fransa'daki tesislere üretimi götürme tehditlerine cevaben, Şubat 2009 tarihinde Renault (Fransa, otomotiv) daki EWC İspanyadaki çalışanlara desteğini açıkladı ve üretim tesislerinin birbirlerine karşı kullanılmaması gerektiğini açıkladı, tüm tesisler için "level-playing field/ seviyeli oyun" yaklaşımı çağrısında bulundu;
- Federal Mogul'da (ABD, otomobil parçaları), EWC İtalya'daki tesisin kapatılmasına karşı çıktı ve bir ulusal I&C ve müzakereler çağrısında bulundu ,
- Ve iş kayıpları da dâhil olmak üzere, Fransız yeniden yapılanmasını tartışmak için Mart 2009 tarihinde toplanan olağanüstü bir toplantıda PPR EWC planı ret eden bir karar aldı ve Avrupa'daki işçilere buna karşı harekete geçmek üzere çağrıda bulundu.

Bu müdahaleler bazen olumlu sonuç verdi. Mesela:

- Whirlpool (ABD, elektrikli ev aletleri) tarafından tüm Avrupa'da işten çıkarılmaların açıklanmasıyla, Ekim 2009 tarihinde EWC ve Avrupa sendika temsilcileri planlanan işten çıkarmalar için idareden tek taraflı kolektif işlemler yapmayıp ilgili ülkelerde travmatik çözümlere gitmemesi için görüşmelere başlamasını istedi. Whirlpool söylediği kadarıyla talebe olumlu cevap verdi ve önerilen yaklaşımı kabul etti. İtalya'daki işten çıkarmalarda hazır bulunmak için Aralık ayında bir antlaşmaya varıldı;
- Mahle'de (Almanya, araba parçaları) , İtalya'daki bir tesisin kapatılacağına açıklanmasını takiben, söylendiğine göre yerel yönetim işten çıkma tazminatı ödenmesi konusunda isteksizdi. EWC'nin müdahalesiyle, Aralık ayında zorunlu işten çıkarmaları engelleyen bir sosyal plan imzalandı ve EWC'nin sonraki benzer süreçleri takip edeceği konusunda anlaşmaya varıldı.
- Ve Corus (Hollanda, İngiltere, çelik) 'un Aralık 2009 tarihindeki bir İngiltere çelik tesisini uzun süreli durduracağını açıklamasından sonra, EWC (hiçbir alternatif planın tartışılmadığını eleştiren) söylendiğine göre alternatif çözümleri incelemek üzere İngiltere'de idare- sendika özel görev komitesi oluşturulması için bir karar alınmasına katkıda bulundu.

British Airways'de (İngiltere, Sivil Havacılık) EWC Temmuz 2009 tarihinde ulusal kademedeki işlerin yeniden organize edilmesi konusunda I&C yi yönlendirme prensiplerinde idareyle anlaşmaya vardı. Bu EWC nin yeniden yapılandırma konulu Avrupa ülkelerindeki yöneticilerle yerel toplantılara katılacak komiteyi seçmesini sağladı. EWC temsilcileri, her hangi bir öngörülmeyen işten çıkarmaların etkisini azaltmayı araştırmak için bir danışmanlık rolüne sahiptirler. Amaç işçilerin I&C ve temsil haklarını BA'nın az sayıda çalışanlarının olduğu, genelde iş konseyleri ve sendikalar tarafından temsil edilmediği ülkelerde korumaktır.

Değerlendirme

Ülke çapındaki yapılanmayla uğraşmak EWC'nin merkezi rollerinden biridir ve olmalıdır. Ekonomik kriz yapılandırma onların anlamlı I&C için forumlar olarak çalışması kabiliyetini ve bu tür şartlarda çalışanların çıkarlarını korumada önemli bir faktör olarak test etti. Verilerin düzensiz yapısı bu teste ne kadar uygun olduğunu değerlendirmenin hala mümkün olmadığı anlamını taşır. Bununla beraber, eldeki bilgi temel alınarak bir dizi gözlem yapılabilir.

Bir çok EWC nin tam ve zamanındaki I&C ile sağlanmadığı hakkındaki çok eski şikâyet – ECW direktifi 2009 değişikliği çerçevesinde başvurulmuş konu- bir çok durumda vurgulanmıştır (ve bir çok mahkemeye konu teşkil etmiştir, özellikle Fransa'daki Continental ve Dunlop 'ta). Bununla beraber, I&C kalitesine bakılmaksızın, birçok EWC nin daha aktif rol aldığı işaretleri vardır. Özellikle tüm Avrupa'da eylem ve protestolar organize etmek veya koordine etmek için (genellikle EIF lerle birlikte) yeniden yapılandırmada ortak pozisyon almak için daha fazla EWC lere yönelik bir eğilim var gibi gözüküyor. Ayrıca, ulusal seviyede müdahale için, özellikle I&C nin iyileştirilmesi ve yeniden yapılanma hakkında müzakere için bir dizi EWC artan bir kapasite göstermiştir.

Önemli bir derecede açıkça oluşmayan şey krizle ortaya çıkan yeniden yapılanma ile uğraşan Avrupa seviyesindeki anlaşmaların müzakeresidir. Bilinen tek örnek Arcelor-Mittal ile EMF ve General Motors Europe ile onun EWC si arasındaki anlaşmalardır – detaylar için 3.9 Kutusuna bakınız.

Son olarak, yeniden yapılandırmaya cevaben aktif bir rol alan EWC lerin bilinen durumlarının büyük bir çoğunluğu imalat sektöründen ve imalatın içinden çoğunlukla metal işlerinden gelmektedir. Hizmet sektörü çok zayıf şekilde temsil edilmektedir.

Şirket ve kurum seviyesindeki (bununla beraber çokuluslu şirketlerde Avrupa seviyesinde daha az) kabul edilmiş krize karşı tedbirlerde çok daha fazla kanıt vardı. Belirlenen şirket anlaşmalarından, İspanya ve İngiltere önde olmak üzere sektör anlaşmalarının var olduğu sekiz ülke de (özellikle Almanya, İtalya ve Fransa) anlaşmaların % 90 nını oluşturan, AB-15 önde gelir. Bu anlaşmaların yaklaşık %85 i metal işleri sektöründe idi (demir-çelik dâhil) ve yaklaşık bunların yarısı otomotiv bölümünde idi. Şirket seviyesinde başka müzakere isteyen sektör anlaşmalarının rolü tekrar bellidir. Belçika, Danimarka, Almanya, Hollanda ve İsveç gibi ülkelerdeki konuda kısa süreli çalışma ve sektörel anlaşmalar arasında açık bir link vardı. Şirket seviyesinde, Zagelmeyer (2009) iki veya daha fazla yerde sözleşmelerin operasyonları kapsadığı yerde merkezi pazarlık yapılarının, Carl Zeiss'te olduğu gibi ilk defa, veya Daimler ve InBev'de olduğu gibi güçlendirilmiş olarak kurulduğunu gözlemlemektedir.

İster devlet destekli isterse sosyal ortak-destekli program veya daha az şekilde geniş olarak tamponsuz (İngiltere'deki durumlardaki gibi) sözleşmelerin çoğunluğu tamamen veya kısmen kısa-süreli çalışmaya bağlıdır. Bu tür anlaşmalar birçok ülkede belirlenmiştir fakat Fransa, Almanya ve İtalya'da çok belirgindir. İkinci derecede en geniş kategorideki şirket anlaşmaları “ taviz pazarlığını” kapsar, çalışanın ücret ve şartlarda yaptığı özveriye karşılık işverenler takaslarla bir tür iş garantisi sağlar. Bu yaklaşım özellikle Almanya, İspanya ve İngiltere'de görülmektedir. Fransa'da yaygın olan sonraki en geniş kategori, işten çıkarmaları azaltmak veya önlemek için veya kısa süreli çalışmayı engellemek için diğer çalışma zamanı ayarlamalarını kapsadı. Diğer bir önemli anlaşmalar – yaygın olarak İtalya, Almanya ve İspanya'da rastlanan – planlanmış çalışanların azaltılmasının etkilerini yumuşatmak ve zorunlu işten çıkarmaları engellemek için tedbirler sağlamıştır. Anlaşmaya varılan eylemlerden beşincisi ve en küçük kategoride olanı işten çıkarılan işçiler için tazminat ve yardımdır.

3.3.3. Özel Hizmetler

3.3.3.1. Sektör Seviyesinde

Krizin işle ilgili etkilerini ele alan spesifik sektörel kolektif anlaşmalar iki ülkede belirlenmiştir: İtalya ve Hollanda – bakınız Tablo 3.5. İtalyan anlaşmalarının her ikisi işten çıkarılan işçileri ve kısa-süreli çalışanları veya resesyon nedeniyle geçici olarak işten çıkarılan işçileri desteklemeyi amaçlayan hükümler içermektedir. Geçici olarak işten çıkarılan veya kısa süreli işçiler için ve erken emeklilikle işten çıkarılanların tazminatları ve staj eğitimini karşılayan mevcut işveren tarafından kurulmuş sektörel “dayanışma” ile ilgili banka anlaşması. Anlaşma işçiler için tazminatı kısa sürede artırmıştır ve normal devlet gelir desteği tedbirlerinden yararlanmayan işten çıkarılmış işçilere eğitimle birlikte tazminat vermek için yeni bir program eklemiştir. Yeni tazminatlar bireysel işverenler ve fon tarafından birlikte finanse edilirler. İlgili işçileri bir şirket işe aldığı anda, tazminat tahsis edilir. Perakende satış sözleşmesi de geçici işten çıkarılan veya kısa-süreli çalışan işçiler için bir sektörel devlet tazminatı alma imkânı sağlar. Bununla beraber, temelde iş kayıplarını özel yerel komiteler vasıtasıyla önlemeyi hedefleyen girişimleri ve özellikle staj ve iş organizasyonu gibi konularda şirket/yerel önlemeyi öne çıkaran bir prosedürel anlaşma idi (detay için sektörel kolektif anlaşmada tespit edilen konudaki şartları uyarlayan). Sonra, anlaşma ortaya çıkan şirket problemleri hakkındaki zamanlı bilgiyi öne çıkarır ve tarafları krizin ilerleyişini birlikte takibe adar.

İki Hollanda anlaşması özellikle iş kayıplarını engellemek veya azaltmaya odaklanırlar. Araç bayiliklerini kapsayan anlaşma kriz zamanında işten çıkarılabilecek işçileri sektörel fonları kullanarak

işte tutamaya odaklanmıştır. Eğer şirketler erken emeklilik hakkı kazanana kadar işten çıkarılma tehdidi altındaki daha yaşlı işçileri çalıştırmaya devam ederse, 5.000 avroluk ilerdeki emekliliğe katkı ile birlikte, 10 000 Avroluk bir yardım alırlar. Ayrıca, anlaşma stajlarını tamamlamadan önce yerlerini kaybedebilecek stajyerler için destek sağlamaktadır. Anlaşma, yol taşımacılığında, resesyon sırasındaki işgücü için azalan talep karşısında şoförlerin zorunlu işten çıkarılmalarını engellemeyi amaçlamaktadır. İşten çıkarılmayla karşı karşıya kalan yaşlı çalışanların erken emekliliğe kavuşmalarını n garanti edilmesini ve daha esnek çalışma saatleri ve çalıştıranların hakkı olan istirahat günlerini n ne zaman kullanılacağı kararını vermek (bu hükümler uygulanması için şirket seviyesinde bir karar alınmasını gerektirir). Taraflar sektör içersinde fazla olan sürücüleri yeniden düzenlemek için bir “hareketlilik merkezi” kurulmasını kararlaştırır.

Normal kolektif ücret ve şartlarla ilgili anlaşmalara özel kriz tedbirlerinin yerleştirilmesi, Belçika, İtalya ve İsveç’te her birinde bir tane olmak üzere sadece üç bölümde belirlenmiştir – bakınız Tablo 3.6. İsveç’teki durum, ücret tespitinde esneklik ve desantralizasyonu sağlayan mühendislik ve mimari danışmanlıktaki sırasıyla beyaz yakalılar ve profesyonel yöneticiler için olmak üzere, iki anlaşmayla ilgilidir.

Bir yıllık beyaz-yakalılar sözleşmesi %2.3 lük bir ücret artışı sağlamıştır, fakat yerel anlaşmalar bu artışı şirket şartları ışığında indirebilir, anlaşma (ilk defa) çalışanlar için bireysel olmayan ücret artışı sağlamıştır. Profesyonel yöneticiler için iki yıllık sözleşmede beyaz-yakalıların ilk yılında olduğu aynı ücret hükümleri sağlanmıştır fakat tüm ücret pazarlığı ikinci yılda, hiçbir sektörel kılavuz olmadan, şirket seviyesinde bırakılmıştır. Özel sektör hizmetlerinde diğerleriyle birlikte Belçika bankacılığındaki anlaşma 2009-10 çapraz-sektör anlaşmasında belirtilen ücret değişikliği kılavuzunu izlemiştir (bakınız yukarıdaki 3.2.1), ek kriz tedbirleri eklemiştir. Şunları sağlamıştır: artan staj faaliyeti, özellikle daha yaşlı olanlar ve etkilenebilecek işçiler için; tüm fazla işçiler için şirket dışı yerleştirmede destek (eskiden sadece yaşı 45 üzerinde olanlar için); şirketlerin işten çıkarma prosedürleri izlememesi halinde artırılan işten çıkış tazminatı; erken emeklilik programlarının korunması; ve bir tam veya part-time mesleki izin alabilecek işgücü oranının daha yüksek bir sınırı. Ayrıca, anlaşma finansal krizi yansıtarak, özellikle risk yaratabilecekler için, bankaların faaliyetleri hakkında iş konseylerine daha iyi bilgi ve danışma gelişimi sağlar. İtalyan turizmdeki anlaşmanın önemli hükümleri (bankacılık ve perakendedeki özel anlaşmalar gibi) fazla olan ve kısa-sürelili çalışan veya resesyon nedeniyle çıkarılan işçilere, bir ulusal ortak fon kullanarak, destek aramaktadır

Tablo 3.5: Özel hizmetlerde spesifik sektörel kriz tedbiri anlaşmaları

Ülke	Sektör	Tarih	Detaylar
İtalya	Bankacılık	Aralık 2009	Devlet programına hak kazanmayan fazla işçiler için gelir desteği yeni fonu ile ilgili anlaşma (işverenin katkısıyla), artı staj, mevcut “dayanışma fonu” değişiklikleri, kısa-sürelili çalışan veya geçici olarak işten çıkarılmış işçiler için artırılmış tazminatlar dâhil.
İtalya	Perakende	Haziran 2009	Normal sektörel anlaşmanın parçası olmak için “iş paktı” üzerinde anlaşma. İş kayıplarını önlemek için girişimlerin geliştirilmesini sağlar, mesela özel yerel komitelerin kurulması vasıtasıyla, ve sektörel kaynakların muhtemel kullanımı ile, ayrıca ulusal seviyede mevcut olanlara ek olarak, kısa-dönem çalışma ve geçici işten çıkarmaları desteklemede. Resesyona karşı şirket ve yerel pazarlık için, mesela, iş organizasyonunda ve stajında, artı şirket problemleri hakkında bilgi edinmede ve durum takibinde
Hollanda	Araba bayiliği	Nisan 2009	Kriz sırasında, yaşlı işçileri işte tutmak ve staj teşvikleri de dâhil olmak üzere, sektör tarafından desteklenen geçici tedbirlerle, etkilenebilecek işçileri işlerinde tutmak için tedbirler nakti anlaşması
Hollanda	Mal taşıma	2009	Fazlalık ve çalışma süresi organizasyonu/esnekliği ile karşı karşıya kalmış bazı yaşlı işçi grupları için erken emekli olma yoluyla zorunlu işten çıkarmalardan sakınma anlaşması. Fazla yöneticilerin yeniden organizasyonunu teşvik için “ hareketlilik merkezinin” ilerde kurulması için de sağlanmıştır.
Kaynaklar: 3.1 Kutusuna bakınız			

Tablo 3.6: Özel hizmetlerdeki normal sektörel anlaşmalarda kriz tedbirleri

Ülke	Sektör	Tarih	Detaylar
Belçika	Bankacılık	Ekim 2009	İş güvencesiyle ilgili hükümlerin 2009-10 anlaşmasına dâhil edilmesi (mesela, işverenlerin işten çıkarma prosedürlerine uymamaları halinde, daha yüksek işten çıkış tazminatı) işyeri dışına yerleştirme, önceki emeklilik programlarının muhafazası, finansal riskler hakkında iş konsepleri için staj ve bilgi.
İtalya	Turizm	Şubat 2010	Sektör ulusal ortak iş fonunun şirketteki finansal zorluklarla karşı karşıya kalan veya yeniden yapılandırılan işçilere gelir desteği ve fonun %30 unu harcama için bir taahhüdün 2010-13 anlaşmasına dâhil edilmesi. Mevsimlik işçilere de geçici işten çıkarmalar ve kısa-sürelili çalışma veya işten çıkarmalarda desteği genişletmek için bir hüküm
İsveç	Mühendislik ve mimarlık danışmanlığı	Eylül 2009	Beyaz-yakalı yöneticiler için 2009-10 bir yıllık anlaşmasına zorluklarla karşı karşıya olan firmalarda yerel anlaşmayla sektörel ücret artışından aşağıya doğru sapmaya izin veren hükmün eklenmesi ve alışılagelen ücret artışı garantisinin çıkarılması. Profesyonel yöneticiler için iki yıllık anlaşma ilk yılda aynı hükümleri içermektedir, fakat tüm ücret artışlarını ikinci yıldaki yerel pazarlıklara bırakmaktadır.
Kaynaklar: 3.1 Kutusuna bakınız			

3.3.3.2 Şirket seviyesinde

Tablo 3.7 şirket veya kurum seviyesinde özel kriz tedbirleri 20 durumu hakkında özet bilgi sağlamaktadır (daha fazla bilgi Tablo 3.A2 Ekinde sağlanmıştır). Kullanılan tedbirler çoğunlukla imalatla kullanılanlardır (bununla işten çıkarmaları azaltmak veya önlemek için veya kısa süreli çalışmadan sakınmak için özel çalışma süresi ayarlamalarının eksikliği var gibi gözüküyor). Bu yüzden aşağıdaki anlaşma durumları mevcuttur:

- İtalya'daki Italtel ve Telecom Italia(her iki durumda, planlanmış iş kayıplarını önlemek), Avusturya Havayolları (giderleri azaltmak), Belçika'daki Brüksel Havayolları, Almanya'daki Lufthansa Cargo ve TUI 'da olduğu gibi bir kısa süreli çalışma formunun kullanımını sağlamak;
- İş garantisine karşılık, Hollanda'daki TNT, Fransa'daki Loxam, İngiltere'deki G4S Csh Services, Almanya'daki Arcandor ve Deutsche Post'ta olduğu gibi (dış kaynak üzerindeki garantilerin eklendiği pazarlığın işveren tarafındaki ücret ve iş şartlarından ticari tavizler).
- Planlanmış iş kayıplarını azaltmak, gönüllü ayrılmalar yoluyla zorunlu işten çıkarmaları önlemek (Almanya'daki Commerzbank, İtalya'daki Italtel ve Polonya'daki TP de olduğu gibi), erken emeklilik (İrlanda'daki Aer Lingus ve Commerzbank ta olduğu gibi), yeniden organizasyon (Telecom Italia'da ve TP de olduğu gibi) veya doğal atık / Avusturya Havayolları ve Commerzbank'ta olduğu gibi) ;
- Ve işten çıkarılan işçiler için destek sağlamak (İtalya'daki Alitalia, Dublin Havaalanları Kurumu ve TP de olduğu gibi).

Anlaşmalardan yedisi, hepsi de havayollarında, giderlerin azaltılması, şirketin hayatta kalmasının sağlanmasını hedefleyen fakat bir dolaylı iş garantisi "pazarlığı" olmaksızın çalışanlar için fedakârlıklar sağladı. Fedakârlıklar şunları içermektedir: Alitalia, Austrian Airlines, British Airways, Czech Airlines, LOT ve SAS'ta ücret kesintileri; Aer Lingus, Alitalia, Austrian Airlines, British Airways ve LOT'ta iş kayıpları; Alitalia ve Aer Lingus'ta (işleri için yeniden başvurması gereken yöneticiler) şart ve koşullarda değişiklikler; British Airways'de artan çalışma saatleri; ve Austrian Airlines'ta kısa-süreli çalışma. Dublin Havaalanları Kurumu'nun alışılmışın dışındaki anlaşması, şirket kurtarma hedeflerine ulaşırsa çalışanlara yaptıkları ücret fedakârlarının iade edilmesini sağladı.

Tablo 3.7: İmalattaki Şirket-seviyesindeki kriz tedbirleri anlaşmaları

Şirket	Ülke	Sektör	Tarih	Kısa-süreli çalışma(başlama/şartlar)	Çalışanın fedakarlıkları (ücret, saat,vs)	İş/üretim garantileri	Zorunlu işten çıkarmalara alternatifler	İşten çıkarma yardımı
Austrian Airlines	AT	Sivil Havacılık	1-6/2009	X	X		X	
Brussels Airlines	BE	Sivil Havacılık	10/2009	X				
Czech Airlines	CZ	Sivil Havacılık	2009		X			
SAS	DK/NO/SE	Sivil Havacılık	2009-10		X			
Loxam	FR	İş makinesi kiralama	12/2008		X	X	X	
Arcandor	DE	Turizm ve perakende	10/2008		X	X		
Commerzbank	DE	Bankacılık	7/2009			X	X	
Deutsche Post	DE	Posta hizmetleri	10/2009		X	X		
Lufthansa Cargo	DE	Sivil Havacılık	2/2009	X				
TUI	DE	Seyahat	3/2009	X	X			
Aer Lingus	IE	Sivil Havacılık	11/2008		X		X	
Dublin Airport Authority	IE	Sivil Havacılık	2010		X	X		X
Alitalia	IT	Sivil Havacılık	9/2008		X			X
Italtel	IT	Telekom	6/2009	X		X	X	
Telecom Italia	IT	Telekom	7/2009	X		X		
TNT	NL	Posta hizmetleri	3/2009		X	X		
LOT	PL	Sivil Havacılık	10/2009		X			
TP	PL	Telekom	10/2008				X	X
British Airways	UK	Sivil Havacılık	6/2009		X			
G4S Cash Services	UK	Nakit transferi	2009		X		X	

Kaynaklar: 3.1 Kutusuna artı Arcandor için Zagelmeyer (2009) bakınız

3.3.3.3. İtirazlar ve Başarısız Tartışmalar

Başarısız müzakerelere bir örnek 2009'da, çalışılmayan saatler ve planlamanın kullanılabileceği koşullar gibi konulardaki farklılıklar nedeniyle kısa süreli çalışma şeklinde sektöre özgü bir formun geliştirilmesi hususunda işverenler ve sendikaların anlaşamadıkları Fransız IT hizmetleri sektöründe yaşanmıştır.

Alitalia, Aer Lingus, British Airways, LOT ve SAS gibi havayolları şirketlerde pek çok anlaşma etrafında dikkat çekici çatışma yaşanmıştır. British Airways ve SAS'daki anlaşmalar, sadece işgücündeki bazı grupları kapsamaktadır, diğer grupları içeren benzer kriz müdahalesine ilişkin tedbirler başarısız olmuş ya da çözümlenmeden kalmıştır. Finnair'deki benzer müzakerelerde anlaşmaya varılamamıştır buna karşın, Olympic Airways yönetiminin yeniden yapılanma ve şirketi özelleştirme planları, sendikalar tarafından yapılan geniş çaplı protesto eylemlerinin odağındaydı. Posta sektöründe, Österreichische Post tarafından ilan edilen yeniden yapılanma planları, sendika protesto eyleminin odağındaydı ve İngiltere'de Royal Mail'i yeniden yapılandırmaya yönelik yönetim planları 2009'un sonunda Rolling grev eyleminin hedefindeydi, Mart 2010 yılında müzakere sonuçlandırıldı.

Üretimin tersine, yeni çatışma şekillerine ilişkin düşük göstergeler, özel sektörde bir özellik haline gelmektedir. EWC'ler ve/veya Avrupa ölçeğindeki sendika federasyonları tarafından organize edilen Avrupa genelindeki protestolar da özel sektörde az sayıdaki göstergedir.

3.3.3.4. Özet

Ek bir spesifik anlaşma şeklinde ya da düzenli kolektif anlaşmalara ek ya da değişiklik şeklinde olsun, Kriz müdahale tedbirleri olarak tanımlanan sektör anlaşmalarına birkaç örnek, Belçika, İtalya, Hollanda ve İsveç ile sınırlı kalmıştır. Anlaşmalardan ikisi bankacılık sektöründeydi. İtalya'daki anlaşma, Hollanda'daki ile benzer konularla ilgili üretimden farklıydı, ortak cross-border (sınır ötesi) konularla ilgili çok az gösterge vardı. Bu anlaşmalarda bir istisna, profesyonel personel için, Fin teknoloji sektöründeki benzer şekilde şirket seviyesi için pazarlık yetkisini dağıtmak üzere yapılan iki yıllık anlaşma şartının olduğu İsveç mimarlık ve mühendislik danışmanlığındaki anlaşmadır. (bkz tb. 3)

Mevcut olan çift taraflı fonun yeniden revize edildiği İtalyan bankacılık anlaşması ve girişimlerin yer aldığı yeni ortak izleme aktiviteleri ile birlikte İtalyan ticaret anlaşmasında prosedürel yenilik göstergesi de bulunmaktaydı. Hollanda'daki yol nakliyesine ilişkin anlaşmalar, şirket anlaşmalarıyla uygulanma gerektirmiştir. Sonraki düzenleme ayrıca, fazla sayıdaki personelin yeniden organize edilmesi için yeni bir yapı içermiştir buna karşın, Belçika bankacılık anlaşması, iş konseyleri için yeni bilgi ve danışma yöntemleri öngörmüştür.

Anlaşmaların hiç birisi, ilgili sektördeki AB- ölçekli sosyal partner girişimlere ilişkin bilinen bir bağlantıya sahip değildi. Ulusal düzeyde, Belçika bankacılık anlaşması, açıkça sınır ötesi anlaşmaya bağlıydı fakat Hollanda anlaşması için durum bu değildi.

Belçika, İtalya (bankacılık ve ticaret) anlaşmalarının hepsi, etkili olması için öngörülen tedbirlere dönük müteakip şirket ölçekli müzakereyi zorunlu kılmıştır. Şirket seviyesinde, kriz müdahale anlaşmaları esas olarak, sivil havacılık ve posta ve telekomünikasyon sektörlerine yoğunlaşmıştır.

Çok uluslu şirketlerde Avrupa ölçekli hiçbir ilişkili anlaşma tanımlanmamıştır. Sivil havacılıktaki tüm anlaşmaların üçte birinden fazlası, şirket maliyet azaltma programları ile ilişkiliydi ve iş, ücret, koşullar ve çalışma süresinde, görünüşe göre iş garantisi olmaksızın çok sayıda çalışan kurban etmişti.

Geri kalan anlaşmaların yarısı da, ücret kesintisi ya da dondurulmasını kapsamaktaydı, fakat buna karşılık iş garantisi vardı.

Diğer çalışan imtiyazlarından ziyade, anlaşmalardaki en yaygın spesifik tema, gönüllü işten ayrılma, erken emeklilik yoluyla, planlı bir şekilde iş gücünde azalmada zorunlu işsizliğin önlenmesiydi.

Kısa süreli çalışma görece düşük nitelik taşımaktaydı (ve iş gücü azalması şeklinde), bunun muhtemel nedeni, pek çok ülkede planlar, hizmet sektörlerine uygulanmaz ya da onlar için uygun değildir (veya beyaz yakalı çalışanlar) İşsiz çalışanları destekleyecek tedbirler nadirdi.

3.3.4. Değerlendirme

Burada incelenen vakalar çeşitli ulus ötesi sekonder kaynaklardan tanımlanmıştır. (bkz .3.1. kutu) Bunların sunduğu resim, ulaşılan birkaç anlaşma ile birlikte , sektör seviyesindeki krize yanıt olarak oldukça kısıtlı bir biçimde ulaşılan bir yanıttır. Ve bunlar esas olarak, i Belçika, Fransa, Almanya, İtalya, Hollanda ve İsveç ile üretim sanayilerinde (özellikle metal işleme) bulunmaktadır. Şirket seviyesi anlaşmalar daha fazladır fakat yine, görece az sayıda ülkede , temel olarak İtalya, Almanya, Fransa, İspanya, Danimarka, İsveç, İngiltere, Polonya ve Hollanda ve üretimde (yine özellikle metal işleme) yoğunlaşmaktadır.

Her iki seviyede de, Orta ve güneydoğu Avrupa'nın üye devletleri ya da Akdeniz ülkelerinde birkaç anlaşma yaptığı görülmektedir. Bu resim krize sosyal partnerlerin verdiği yanıtın doğru bir yansıması mıdır ya da daha kullanılan veri kaynaklarının dengesizliğinin bir sonucu mudur? Yanıt skalasına göre, yukarıda belirtilen spesifik vakalardan ziyade, gerçekte büyük ölçüde mutabık kriz yanıtı eylemlerin olduğu birkaç ülkeden alınan göstergelerdir. Sektör seviyesinde, Belçika'da, pek çok sektörel kolektif anlaşmalar 2009-10 cross-sektör anlaşmasının çerçevesinde imzalanmıştır. Bunlar, kısa süreli çalışma ve eğitim gibi konularda olduğu kadar cross-sektör anlaşmanın genel "anti-kriz" yaklaşım gibi spesifik krize bağlı şartları içermiştir. (ör. Ücret azaltma)

((<http://www.eurofound.europ.eu/eiro/2009/10/articles/be0910019i.htm>).

Danimarka'da sona eren çok yıllık sektör müzakerelerinin son tur analizi, bunların pek çoğunun üretim sektöründeki anlaşmaların yenilikçi şartlarını yansıttığı sonucuna ulaşmaktadır. (TB3.2) (Due and Madsen, 2010) 2009 yılında imzalanan bu anlaşmaların pek çoğu, sıklıkla kısa süreli çalışma ile ilişkili olarak artan bir şekilde eğitime odaklanmıştır. Şirket seviyesinde, kriz müdahale anlaşmaları, en azından bazı ülkelerde burada sunulan vakalar tarafından gösterilenden daha yaygın olagelmıştır. Örneğin, Kasım 2009 yılında yayınlanan

20 ya da daha fazla çalışanla yapılan temsili şirket anketi bulguları ve Ekonomik ve Sosyal Araştırma Enstitüsü tarafından yürütülen çalışma konseyleri, (Wirtschafts- und

Sozialwissenschaftliches Institut, WSI), pek çoğu çalışma anlaşmasına ihtiyaç duyan Alman şirketlerde kriz müdahale tedbirlerinin geniş ölçüde kullanıldığını göstermiştir.

Örneğin, %30'u etkin çalışma süresini azaltmak için çalışma süresi hesaplarını kullanmış, %20'si kısa süreli çalışmayı başlatmış, 14%'ü çalışanları yeniden organize etmiş, 13% 'ü ücretli izin şemasını ayarlamış, 11%i ücret kesintisi yapmış, %5'i karları kesmiştir. Almanya'da olduğu gibi, çeşitli iplerdeki kısa süreli çalışma planlarının , Avusturya, Belçika, Danimarka, İtalya ve İsveç gibi ülkelerde gerçekleşmesi için şirket ölçekli anlaşma yapılması gerekir. 2009 yılı boyunca bu ülkelerdeki genel olarak yüksek orandaki kısa süreli çalışma seviyesi dikkat çeken sayıda bu tür anlaşmaları gösterir. Örneğin, İsveç'te geçici, üretim sektörü kısa süreli çalışma planının sonucunda altı hafta içinde işten çıkarmalara ilişkin 170 den fazla yeni yerel anlaşmaya ulaşıldığı bildirilmiştir. (Eurofound,2009). Resesyon süresince, anlaşmaların diğer olası kaynağı, kanun gerekliliği ya da Avusturya, Finlandiya, Fransa, Almanya, İtalya, Polonya, İspanya ve İsveç gibi ülkelerde, “sosyal planları” ya da planlı kolektif işsizlikleri azaltmak için alınan tedbirlere ilişkin benzer anlaşmaları tartışma cesaretidir. Buna ek olarak, 2000lerde neticelenen birkaç şirket anlaşması, yeniden yapılanma ve değişim

Yönetimi ve öngörüye işaret etmektedir. Bu tür anlaşmaların önceki hali, şirketlere krizle başa çıkmada yardım edebilir.

Her şeyin ötesinde, üzerinde uzlaşılan kriz müdahale eylemleri, yukarıda sunulan vakalardakinden bir şekilde daha yaygındır; en azından Belçika, Danimarka, Almanya, İtalya ve Hollanda' da sektör seviyesinde, en azından Avusturya,Belçika, Danimarka, Fransa, Almanya, İrlanda, İtalya, Lüksemburg, İspanya, İsveç ve İngiltere'de şirket seviyesindedir. Buna karşın, pek çok durumda düşük Pazarlık kapsamı ve /veya dar pazarlık gündemi olan pek çok ülkede, 2004 sonrası üye ülkelerde ya da Yunanistan ve Portekiz gibi AB-15 üye devletinde, bilgi kaynağı ile ele geçirilmemiş belirgin sayıda anlaşma olduğuna ilişkin çok az görüş vardır.

Ülkeler arası farklılıklarla ilgili hesaplarda, Şekil 3.1'de tanımlanan iki faktör etkilidir; endüstriyel ilişkiler kurumlarının yapısı ve kısa süreli çalışma planları şeklindeki çalışmayı elde etmek amacı güden spesifik kamu politikası tedbirlerinin varlığıdır. Sektör pazarlık anlaşmalarının mobilize olduğu ülkeler, müteakip şirket ölçekli müzakereleri etkili biçimde çerçevelendirdiği ve kısıtladığı prosedürel koşulların olduğu tümünü içermektedir. Bunun tersine, İspanya, Yunanistan ve Portekiz ve bazı orta ve doğu üye devletlerde olduğu gibi, sıkı sıkıya belirlenmiş koşulların çoklu işveren pazarlığının bir özelliği olmadığı ülkelerde, sektör ölçekli düzenlemeler mobilize olmamıştır.

Şirket ölçekli anlaşmaların sıklığı, tekli işveren düzenlemelerinin olduğundan ziyade, çoklu işveren pazarlık düzenlemelerinin olduğu ülkeler arasında daha yüksek bulunmuştur. Bunun bir nedeni de, sektör (sektörler arası), anlaşmalar, birkaç ülkedeki kısa süreli çalışma planları durumunda olduğu gibi şirket düzeyindeki başka müzakereleri özellikle teşvik edebilir ya da gerektirebilir.

İkincisi ise, şirket düzeyindeki müzakerenin çerçevesini oluşturmak suretiyle, şirket düzeyinde sonuçlandırılan anlaşmanın doğası ve müzakerenin başarısı, şirkette spesifik güç dengelerine daha az bağlıdır. (Glassner and Keune, 2010)Tekli işveren pazarlık düzenlemelerini olduğu ülkeler arasında anlaşmaların sıklığının, toplu pazarlık kapsamının da karşılaştırmalı olarak yüksek olduğu İngiltere'de en yüksek olduğu kayda değerdir. Kamu

politikası tedbirleri ve sosyal partner eylemleri arasındaki etkileşime bakıldığında, anlaşmaları teşvik eden veya sonuçlandırılmasını gerektiren kısa süreli çalışma planlarının rolü, yukarıda belirtildiği gibi belirgin şekilde artmıştır.

Sektörel anlamda, üretim ve özel hizmet sektörleri arasındaki ve içindeki dikkat çekici varyasyonlar da , endüstriye ilişkiler kurumu ve spesifik kamu politikaları tedbirlerine ek olarak, ekonomik koşullar olarak üçüncü bir faktörü etkile. (şekil 3). Krizin üretime etkisi bölüm 2 de gösterildiği gibi özel hizmetlerde daha yoğun olmuştur. Üretim, metal işleme ve özellikle sektörün otomotiv katmanında zor elde edilmiştir. Buna karşın, sektör ve şirket düzeyinde sosyal partner eyleminin daha az yayıldığı kimya ve tekstil sektörlerinde de böyledir.

İnşaat alanındaki krizin dikkat çekici etkisi verildiğinde, anlaşmaların olmayışı kayda değerdir ve sektörde istihdam sonuçlarını azaltmak için birkaç girişim olduğunu göstermiştir. Hizmet sektörleri arasında, anlaşmaların en büyük oranına tekabül eden nakliye, en zor ulaşılandır. Buna karşın, finansal hizmetler ve özellikle bankacılıkta krizin etkisiyle daha çok faaliyet öngörülebilir, yine ulaşılması zor olan perakende dağıtım gibi.

Endüstriyel ilişkiler kurumlarına dönüldüğünde, kolektif pazarlık kapsamı genel olarak yüksektir ve sendika örgütlenmesi, hizmet sektörüne göre üretimde daha güçlüdür. Bu da aynı zamanda, üretim ve hizmetlerde sırasıyla varyasyon göstergesini hesaplamaya yardım eder. Örneğin, nakliye ve iletişim sektörleri, kolektif pazarlık kapsamının karşılaştırmalı olarak yüksek ve sendika örgütlenmesinin güçlü olduğu sektörlerdir. Üretimdeki bir diğer kurumsal ilgi, metal işlemekteki sektör anlaşmalarını sektörde şirket müzakerelerine bir eğitim yaratmak üzere ilerlemiş olmasına kadar uzanır. (Marginson and Sisson, 2004).

Kamu politikası tedbirleri bağlamında, müzakereler için önemli bir ivme olan, kısa süreli çalışmanın anahtar kriz yönetim aracı, büyük ölçüde üretime özgü bir fenomendir. İlgili pek çok ülkede, planlar hizmet sektörüne kadar uzanmaz. Sektör farklılıkları hem sektör hem de şirket düzeyindeki anlaşmalarla üstünden geline sorunlardır. Sektör düzeyinde, kısa süreli çalışma anlaşmaları, ücretin ademi merkezîyetçiliği / esneklik ve işçi kiralama, daha çok üretimde bulunmaktadır buna karşın, istihdam sağlanması/güvenlik ve işsizlik desteğine dair anlaşmalar özel sektörde bulunmaktadır.

Buna karşın eğitim, her iki geniş sektördeki anlaşmada da (işçiler için kısa süreli veya, işten çıkarılmış işçiler) sıklıkla çapraz bir temadır. Şirket düzeyinde, üretim ve özel hizmetler arasında büyük farklılıklar vardır. Kısa süreli çalışma, üretimdeki anlaşmaların büyük çoğu ile ilgilidir fakat özel hizmetlerde, sadece az miktarda ikisi arasında kanuni olarak kısa süreli çalışma planlarının farklı uygulamasını yansıtanlarla ilgilidir. Üretimde, işçi ayrıcalığı sıklıkla, söz konusu bazı durumlarda yerinde devam eden üretim gibi tanımların istihdam garantisi ile gerçekleştirilebilir. Kısa süreli çalışma gibi İşçi imtiyazlarını veren anlaşmalara karşılık, istihdam garantisi özellikle otomotiv sektöründe yaygındır. Bu tür alışveriş, yapılan anlaşmaların, belirlenen sonuçlara dönük birleştirici bir boyutu olduğunu göstermektedir. (Sisson, 2001). Özel hizmetlerde istihdam garantisinin bankacılık, posta ve telekomünikasyonda olduğu gibi anlaşmaların çok azında yer almasından ötürü resim daha karışıktır. Bunun aksine, sivil havacılıktaki anlaşmalar istihdam garantisi olmaksızın, işçi imtiyazını gerektiren maliyet azaltma tedbirlerine odaklanır ve şirketin yaşamasını sağlamak üzere dizayn edilmiş gibi görünmektedir. Dağıtıcı boyut bu tür yaşamsal anlaşmalarda ağır

basar. Sektörler arasındaki sosyal partner eylemindeki görüş farklılığının benzeri, içinde bulundukları ülkeler arasındaki yakınlaşmanın bir ölçütüdür. (Katz and Darbshire,2000).

Sektörel örnek sıklığı ve belirtilen konular kendiliğinden, sektörlerdeki ülkeler arası ortak eğilimleri belirginleştirir. Örneğin, otomotiv endüstrisi ve sivil havacılıkta yapılan anlaşmalar İçerdikleri ayrı ayrı şartlarda dikkat çekici biçimde benzerlik gösterir. Bu tür yakınlaşma özellikle, dört uluslu şirketlerdeki farklı ülkelerde yapılan yerel anlaşmalarda kayda değerdir. Elde edilen bilgiden, şirketler, ve sanayilerdeki işgücünü temsil eden çalışma konseyleri ve sendikalar arasındaki herhangi bir koordinasyonun boyutu ve doğasını açığa çıkarmak güçtür.

En makulu, sınırlar ötesine ulaşan bir örnek yapının şekli olacak gibi gözükmektedir. Çıktılar, eğer yer alınan süreçler olmazsa, özellikle endüstriyel ve hizmet sektöründeki kolektif pazarlığın yatay bir şekilde Avrupalılaştırılmasını hatırlatır.(ücret tayininde sınır ötesi uygulama örneği bkz Traxler and Brandl (2009))

Avrupa düzeyinde anlaşma, öneri veya kılavuzlarla oluşturulan ulusal ve yerel sosyal partner eylemlerindeki sosyal diyalog ve kolektif müzakerelerin dikey Avrupalılaştırılmasına dair bir gösterge esasen şirket düzeyine hapsedilir. Sadece, ulusal sektör anlaşmalarının (iki ülkede) kimyasallar olarak adlandırılan sanayide, AB düzeyinde sosyal partner girişimlerine bağlı gözüktüğü bir örnekte tanımlanmıştır.

Son yıllarda, Avrupa sektör düzeyindeki kurumsal kapasite ve aktivitede belirgin gelişmeler olmasına karşın, (Pochet et al., 2009), bu henüz ulusal düzeyde anlaşmaların oluşturulmasına bir etki yaratacak kadar sürmeyecek gözükmektedir.

Çok uluslu şirketlerde tanımlanan üç Avrupa düzeyi anlaşma, koşullarından bazılarını uygulamak için ulusal ya da yerel düzeyde bir dizi müzakereyi işaret etmiştir. Ulusal düzeyde ki gelişmelere EWCLerin müdahale ettiği birkaç durum da tanımlanmıştır. Çok uluslularda, Avrupa ve düşük düzeydeki endüstriyel ilişkiler de yeniden yapılanmaya karşı Avrupa çapında protestoları organize eden EWCLerin (ve /veya Avrupa düzeyinde sendika federasyonları) örneğinde daha açıktır. Ulusal düzeyde, çoklu işveren pazarlık düzenlemeleri olan ülkeler arasında, sektörler arası, sektör ve şirket düzeylerindeki müzakereler arasındaki “dikey” ilişkiler, farklı seviyedeki müzakereler arasındaki ilişkiye sahip olan kapsamlı koşulların olduğu ülkeler arasında görülmüştür.

Sektörler arası ve sektör düzeyleri arasında bu durum en çok Belçikada görülmüştür. Farklar, Hollanda’da daha azdır fakat Hollanda anlaşmaları, çift taraflı ve tek taraflı ulusal anlaşmalarda uzlaşılan geniş kapsamlı kriz müdahale yaklaşımını yansıttığı tartışılabilir. Finlandiya, Almanya, İtalya, Hollanda ve İsveç’teki sektör anlaşmaları şirket düzeyindeki anlaşmaların uygulanmasını gerektirmiş veya şirket düzeyinde pazarlığı teşvik etmiştir. Tanımlanan şirket anlaşmalarından bir kaçı, İsveç üretiminde olduğu gibi sektör düzeyinde uzlaşılan kısa süreli çalışmayı uygulamak üzere veya Almanya ve birkaç ülkede olduğu gibi ulusal düzeyde sosyal partnerler tarafından desteklenen planları uygulamak için açıkça tam ya da kısmi olarak müzakere edilmiştir.

3.4. SONUÇ

Sosyal diyalog, toplantı, toplu müzakere süreçleriyle işverenler ve sendikalar sektörler arası, sektör ve şirket ölçekli krizin etkisini belirtmekte önemli rol oynamaktadır. Bu bölüm, ayrıca bu tartışılan ve toplanan müdahalelerin sıklığı ve doğasına ilişkin ülke ötesi ve sektörler arasına ait dikkat çekici varyasyonu da bulmuştur.

Bunun aksine, bu, tek taraflı işveren müdahalelerinin, çok çeşitli ülkelerde de olduğunu göstermektedir. Bu, tek işveren pazarlık anlaşmalarının olduğu, orta ve doğu Avrupa Üye devletlerinin çoğu, ve İspanya, Portekiz, Yunanistan, Bulgaristan ve Romanya gibi sektör ve şirket seviyelerinde belirgin bir bağ belirtmeyen çok işverenli pazarlık anlaşmalarının olduğu ülkeleri kapsamaktadır. Tek taraflı işveren müdahaleleri, neredeyse, üretim sektöründen ziyade özel hizmetlerde dikkat çekici biçimde daha yaygındır.

Varyasyon örneğini hesaplamaya karşı, sonuçta tanımlanan dört faktörün respektif etki, krize karşı tartışılan veya toplanılan müdahalelerin çerçevesini belirterek, şimdi değerlendirilebilir. Bunun ötesinde, ekonomik ölçekte, ekonomik durum ve toplantı için kurumsallaşmış kapasite ve /veya sektörler arası seviyelerin belirgin- etki kesintisi olmadığı görülmektedir. Geniş sektörler arasındaki ve bu sektörlerdeki ekonomik durum, kamu politikasının etkisi (geniş ve spesifik özellikler) şekil 3.1de gösterilmiştir., ve diğer endüstriyel ilişki kurumları belirtilmiştir.

Sektör ve özellikle şirket seviyesindeki sosyal partnere ilişkin stratejik tercihleri, bölümde esas olarak verilen verilerin doğası gereği belirtmek güçtür. Ekonomik düzeydeki krizin şiddeti, sosyal partnerler sektörler arası seviyede çift taraflı ya da üç taraflı anlaşmaları neticelendirme niyetinde olsa da uygun duruma gelmemiş gözükmektedir. Ne de sonucun başarılı ya da başarısız olmasına büyük bir etkisi yok gibi görünmektedir. Buna karşın, sektörel olarak, üretim ve özel hizmet sektörünün tezat ekonomik durumu ve bunların içindeki şahıs sektörleri, tartışılan müdahalelerin gözlenen örnekleri ile geniş anlamda uyumludur. Kamu politikasının her iki yönü de, örnek üzerinde ayrı bir uygulamayı tanımlamıştır.

Hükümetler hoşuna gitse de gitmese de sosyal partnerleri , (sosyal partnerler kendileri de) bir gereklilik olarak kriz karşıtı tedbirlerin oluşturulmasına dahil etmektedir fakat, üç taraflı sektörler arası anlaşmalardaki çaba yeterli durumda değildir. Pek çok üye devlette (bazılarında ilk defa) uygulanan kısa süreli çalışma planları ile gösterilen kitlesel müdahale şekillerinde, spesifik kamu politikası tedbirleri hem ulusal seviyede sosyal partner katılımına odaklanmıştır ve üretimde sektör ve şirket seviyesinde, müzakere faaliyeti için tetikleyici olmuştur. (genel olarak başvurmadıkları hizmetlerde değil)

İki kamu politikası hususunun ilki de, sektörler arası seviyede, hükümetler ve sosyal partnerler tarafından yapılan stratejik tercihlerin rolüne işaret etmektedir.

Bu seviyede iş verenler ve sendikalar tarafından icra edilen stratejik tercihlerin etkinin diğer göstergesi, örneklerde görülmektedir. İlki, anlaşmaların daha önce sonuçlanmadığı orta ve doğu Avrupa ülkelerinde, ve ikinci olarak, kurumsal kapasitenin bunu tapmasına rağmen, sonuçlanmadığı batı Avrupa ülkelerinde.

Sektör ve şirket düzeyinde, anlaşmaların örnekleri göstermektedir ki, kanuni kısa süreli çalışma planları şeklindeki büyük ölçekli kamu politikası önlemi ile olduğu kadar, endüstriyel ilişkiler için kurulan kurumsal düzenlemelerle de sosyal partner stratejileri (belirlenmese de) şekillenmiştir. Bunun ötesinde, iş veren ve sendikalarca yapılan stratejik tercihlerin rolü, şirket- ölçekli anlaşmaların, İspanya ya da İngiltere'deki gibi bu destekleyici faktörlerin biri yada ikisinin olmadığı durumda makul olarak belirgin olabileceğini ifade eden bulgularla gösterilmektedir.

Bölümün başında belirtilen endüstriyel ilişkilerin kurumsal boyutlarından, birinin etkisi anlaşılır değilken, diğer üçü daha görünürdür. İlki, Müzakere ve toplantı için sektörler arası düzenlemelere dönük kurumsal düzenlemenin varlığı ve doğasıdır. Yukarıda belirtildiği gibi sektörler arası anlaşmalar sonuçlanmış yada a konuşulmuştur fakat bu tür kurumsal kapasitenin zaten olduğu EU-15 ülkelerinin bazılarında bir şekilde başarısızdır. Fakat bu konuda çok az geçmiş olan bazı orta ve doğu Avrupa ülkelerinde de sonuçlanmıştır.

İkinci olarak, çok işverenli ve tek işverenli düzenlemeler ve üçüncü olarak toplu pazarlık kapsamı düzeyi de dikkat çekici olarak doğrulanmıştır. Sonuçlandırılan sektör kriz müdahalesi anlaşmasının iş gücü kapsamı, tek işverenli düzenlemelerin olduğu ülkelerde faaliyet odağı olan şirket anlaşmalarına kadar genişleyecektir. Bunun ötesinde, sektör (ve sektörler arası) anlaşmaları, bazı EU-15 ülkesinde şirket düzeyinde tartışılan başka eylemleri de teşvik edici etkiye sahip olmuştur.

Sonuç olarak, şirket anlaşmalarının insidansı, tek- işveren pazarlık düzenlemeleri altındakine göre çoklu iş verende daha yüksek gözükmetedir. Tek işveren pazarlık düzenlemeleri olan ülkeler arasında, en yüksek toplu pazarlık kapsamı seviyesine sahip olan İngiltere, şirket düzeyinde müzakere edilen müdahale insidansında karşılaştırmalı olarak yüksek insidansa sahiptir. Dördüncü olarak, çok işverenli düzenlemelerin olduğu ülkeler arasında olduğu gibi, farklı düzeylerde sonuçlanan anlaşmalar arasındaki ilişkiyi belirten çoklu seviyede yönetim düzenlemelerinin etkili varlığı önemli olarak ortaya çıkar.

Farklı düzeylerde toplu müzakerelerin sonuçlarını ifade eden prosedürel koşulların olduğu EU-15 ülkesi arasında yoğunlaşan sektör krizi müdahale anlaşmaları bulunmaktadır. Bunların olmadığı İspanya, Portekiz ve Yunanistan ve sektör düzeyinde pazarlığın gerçekleştiği orta ve güney doğu üye devletlerde olduğu gibi bunların olmadığı durumlarda, sektör krizi müdahale anlaşmaları bunların eksikliğinde kayda değerdir. Şirket anlaşmalarının sıklığı da düşüktür. Bunun etkisi şudur ki, tek taraflı iş veren müdahaleleri buna bağlı olarak daha geniştir.

Haddi zatında, kritik kurumsal ayırım, çoklu işveren ve tek işveren pazarlık anlaşmaları arasında olmayabilir fakat farklı seviyelerde pazarlık organize eden ve tek işveren düzenlemeleri ile yapmayan çoklu işverenler arasındadır. (Traxler et al., 2001; Nergaard et al., 2009).

Anketi yapılan kriz müdahale anlaşmalarının birleştirici ve dağıtıcı öğeleri arasındaki dengenin esaslı değerlendirilmesi, burada ele alınandan daha derin bir analizi gerektirmektedir.

Mevcut göstergeden iki temel netice çıkarılabilir. İlki, sektörler arası anlaşmaların çoğunun paket doğası, müzakerelerin sonucuna dair birleştirici olduğu kadar dağıtıcı öğeleri katılımını destekleyen mübadeleye tarafların yeterli düzeyde katılmasını sağlayan bir gündemin

göstergesidir. Bunun gibi, kriz müdahale sektör anlaşmalarının çoğunluğu bir da tedbirler paketi sunar. İkinci olarak, yine de sektörler arası öğeler arasındaki karışım da dikkat çekici bir varyasyon vardır. Kriz müdahale müzakere çıktısının birleştirici öğesine ilişkin anahtar gösterge, maliyet düşürme tedbirlerine karşı iş garantisinin buna dahil olmasıdır. Bu durum, üretim sektöründeki anlaşmaların çoğu arasında belirgin olmuştur fakat, özellikle sivil havacılığın olduğu özel sektörler arasında daha çok dağıtıcı olmuştur. Aynı endüstriyel sektörde anlamaya varan şirketler arasında da karışım da varyasyon görülmektedir.

Şu kadar ki, kriz, hükümetler ya da işverenlerin tek başına hareket edebileceği, müzakere edilen yada görüşülen müdahaleleri davet ettiğinde, nihai konu, son gelişmelerin sürdürülebilmesidir. Bunda da yine, belirgin bir cevaba ulaşmak güçtür. Sektörler arası seviyede, en çok dikkat çeken gelişme, bunların şimdiye kadar bilinmediği, birkaç orta ve doğu Avrupa ülkesindeki anlaşmanın sonucu olmuştur. Bu anlaşmalar geçicidir (ad hoc), tarafların bunu takip etmek için şu anda başka müzakere ve anlaşmalara niyeti olduğuna dair gösterge yoktur. Henüz, taraflar ilk defa başarılı bir şekilde yer aldıkları süreci öğrenmemiştir. En azından sosyal diyalog kurumlarının Baltık ülkelerine göre daha sağlıklı olduğu Visegrad ülkeleri arasında, bir anlaşmayı yeniden sonuçlandırma girişimi öncekinden daha fazladır. (Meardi, 2010). Sektörel seviyede, Finlandiya, Almanya ve İsveçte kriz müdahale anlaşmasının birkaç çarpıcı özelliği, şirket düzeyinde maaş anlaşma becerisini artırmak şartıdır. Bu bağlamda, kriz, organize ademi merkezîyetçiliğe doğru hızlanmış uzun süren bir trendi gösterebilir. (Traxler et al., 2001).

Sektör ve şirket düzeyinde, kısa süreli çalışma planlarının sona ermesinin belirgin bir etkisi vardır, iş sağlamaya dönük tedbirlerle ilgili başka müzakereleri teşvik edici etkisi vardır. Şirket seviyesinde, kriz uzadıkça, daha önce sonuçlandırılan anlaşmaların başarılı biçimde yenilenmesi sağlanamayabilir. Aşınmış olan mübadelenin temeli, ekonomik durum, örneğin, iş garantisinin yenilenmesini engelleyebilir. Alternatif olarak, sonuçta öngörülenden daha hızlı bir iyileşme, işgücünün anlaşmaların yeniden açılması için baskı yapmasına yol açabilir böylece, daha önce kurban edilenler yeniden kurtarılabilir.

Her halükarda, problem, serbest olarak yaptıkları seviyedekinden daha yüksel olduğunda yapılan anlaşmaların bir sonucu olarak ortaya çıkan şirket müzakerelerinde, daha az ilerlemiştir. Şirket düzeyindeki müzakereciler verilen organize ademi merkezîyetçilik altında sağlanan kurumsal güvenlik, onları tekli işveren pazarlık baskısının olduğu, “olumlu ve olumsuz riskler gibi asimetrik sonuçlara daha az maruz kalmasını sağlar.