



RAPORT KRAJOW

MONTENEGRO



Co-funded by
the European Union

Wstęp.....	3
Badania wtórne – Kontekst krajowy	4
Cyfryzacja	8
Analiza ankiety.....	10
Grupy fokusowe	17
Indywidualne wywiady pogłębione	18
Studium przypadku A – proces dekarbonizacji.....	19
Studium przypadku B – proces digitalizacji	21
Wnioski i rekomendacje.....	22

GTC – Rozwój poprzez zmiany transformacyjne w sektorze przemysłowym pod wpływem Europejskiego Zielonego Ładu i cyfryzacji oraz proaktywny udział pracowników w restrukturyzacji zmieniającego się środowiska pracy

Wstęp

Unia Wolnych Związków Zawodowych Czarnogóry, jako organizacja partnerska w projekcie GTC – Rozwój poprzez zmiany transformacyjne w sektorze przemysłowym pod wpływem Europejskiego Zielonego Ładu i cyfryzacji oraz proaktywne uczestnictwo pracowników w restrukturyzacji zmieniającego się środowiska pracy za pomocą niniejszego opracowania podjęła się próby zidentyfikowania szans i wyzwań związanych z wprowadzeniem zmian w sektorze przemysłowym oraz w związku z podwójną transformacją. Celem badania krajowego jest właściwa ocena wpływu technologii cyfrowych i zielonych polityk/ekopolityk na warunki pracy w sektorze przemysłowym w Czarnogórze, ze szczególnym uwzględnieniem wpływu niniejszych polityk na pracowników oraz znaczenie dialogu w procesach transformacyjnych

Wykorzystując metodologię przygotowaną przez lidera projektu, Unię Wolnych Związków Zawodowych Czarnogóry, zgodnie ze swoimi możliwościami, przetworzyła dwa studia przypadków przedsiębiorstw sektora przemysłowego dotyczące wpływu podwójnej transformacji na warunki pracy i wyciągnęła wnioski wykorzystując następujące instrumenty badawcze: desk reserch (badania wtórne), ankietowe badania ilościowe, indywidualne wywiady pogłębione i grupy fokusowe. Ze względu na obiektywną niemożność (niewystarczające zainteresowanie pracowników uczestnictwem, niemożność znalezienia pracodawców, którzy wyraziliby chęć wzięcia udziału w procesie...) zebranie wystarczającej liczby ankiet, indywidualnych wywiadów pogłębionych i uczestników grup fokusowych, którzy są bezpośrednio związani z przedsiębiorstwami przedstawionymi w studiach przypadków, Unia Wolnych Związków Zawodowych Czarnogóry zdecydowała się na stworzenie bardziej wszechstronnego grona respondentów z różnych sektorów przemysłowych za pomocą wspomnianych wcześniej instrumentów badawczych, które z pewnością były ważne dla uzyskania odpowiednich informacji i wyciągnięcia wniosków.

Poniżej znajduje się opis każdego instrumentu badawczego z osobna, wraz z wnioskami, jakie wyciągnięto po jego zastosowaniu.

Badania wtórne – Kontekst krajowy

Czarnogóra to kraj w Europie Południowo-Wschodniej, na Półwyspie Bałkańskim, który leży na wybrzeżu Morza Adriatyckiego. W referendum, które odbyło się w dniu 21 maja 2006 r. obywatele Czarnogóry głosowali za niepodległością (od Wspólnoty Serbii-Czarnogóry), która została oficjalnie ogłoszona w dniu 3 czerwca 2006 roku. Według wstępnych wyników Spisu Powszechnego Ludności 2023, w Czarnogórze mieszka 620 000 obywateli. Czarnogóra była pierwszym krajem, który ogłosił się państwem ekologicznym, kiedy parlament Czarnogóry przyjął w dniu 20 września 1991 r. „Deklarację w sprawie stanu ekologicznego Czarnogóry”, która została później włączona do Konstytucji Czarnogóry. Czarnogóra jest członkiem Organizacji Narodów Zjednoczonych, Organizacji Bezpieczeństwa i Współpracy w Europie, Rady Europy i Unii na rzecz Regionu Morza Śródziemnego. W dniu 5 czerwca 2017 roku Czarnogóra została 29. członkiem Sojuszu Północnoatlantyckiego (NATO), a od 2010 roku jest kandydatem do członkostwa w Unii Europejskiej, a w obecnej chwili aspiruje do bycia kolejnym pełnoprawnym członkiem wspólnoty rozwiniętych krajów europejskich.

Czarnogóra przystąpiła kolejno do Ramowej konwencji Narodów Zjednoczonych w sprawie zmian klimatu (UNFCCC) w 2006 r. Protokół z Kioto został ratyfikowany w dniu 27 marca 2007 r., a Czarnogóra stała się członkiem nieobjętym Załącznikiem B w dniu 2 września 2007 r. Ratyfikując UNFCCC i Protokół z Kioto, Czarnogóra dołączyła do krajów, które odgrywają aktywną rolę w międzynarodowych wysiłkach na rzecz rozwiązania kwestii zmian klimatycznych. W dniu 11 października 2017 r. parlament Czarnogóry przyjął ustawę o zatwierdzeniu Porozumienia paryskiego, zobowiązując się przyczynić do globalnej redukcji emisji gazów cieplarnianych (GHG). Strategicznym celem Czarnogóry jest redukcja gazów cieplarnianych (gazów powodujących efekt cieplarniany) o co najmniej 30% do 2030 r. w porównaniu z rokiem bazowym 1990¹.

Czarnogóra jest jednym z pierwszych krajów regionu Europy Południowo-Wschodniej, które ustanowiły ramy strategiczne i instytucjonalne na rzecz zrównoważonego rozwoju zgodnie ze standardami krajów Unii Europejskiej. Tym samym w 2001 roku przygotowała kompleksowy dokument „Kierunki rozwoju Czarnogóry jako państwa ekologicznego”, będący narodową odpowiedzią na Agendę 21² Organizacji Narodów Zjednoczonych. W 2007 roku, czyli rok po uzyskaniu niepodległości, Rząd Czarnogóry przyjął pierwszą Narodową Strategię Zrównoważonego Rozwoju Czarnogóry na lata 2007-2012.

Przed Światowym Szczytem w sprawie Zrównoważonego Rozwoju w Johannesburgu w 2002 roku Rząd Czarnogóry powołał Krajową Radę ds. Zrównoważonego Rozwoju, a w 2005 roku w ramach

¹ Trzeci krajowy raport na temat zmian klimatycznych dostępny jest pod linkiem:
<https://www.gov.me/dokumenta/69188603-b72f-419d-b8dc-4ba5dd564a04>;

² <https://sustainabledevelopment.un.org/outcomedocuments/agenda21>;

Sekretariatu Generalnego Rządu powołano Biuro ds. Zrównoważonego Rozwoju jako Sekretariat Rady Narodowej na rzecz Zrównoważonego Rozwoju.

We wrześniu 2015 roku została przyjęta Krajowa Strategia w zakresie zmian klimatycznych do 2030 roku³ jako kluczowy instrument polityki zarządzania zmianami klimatycznymi w Czarnogórze, która jako taka zawiera działania mające na celu redukcję emisji gazów cieplarnianych, projekt ram strategicznych adaptacji do zmian klimatycznych, łącznie z oceną kosztów i skutków społeczno-ekonomicznych wdrożenia przewidzianych działań.

W 2016 r. rząd Czarnogóry przyjął Narodową Strategię na rzecz Zrównoważonego Rozwoju do 2030 roku⁴, w którym globalne cele zrównoważonego rozwoju zostały przełożone na ramy krajowe. Strategia ta reprezentuje parasolową, horyzontalną i długoterminową strategię rozwoju Czarnogóry, która odnosi się do środowiska, gospodarki, zasobów ludzkich i kapitału społecznego.

Partnerzy społeczni, a tym samym Unia Wolnych Związków Zawodowych Czarnogóry, mają swoich przedstawicieli w Krajowej Radzie ds. Zrównoważonego Rozwoju⁵ jako swoisty mechanizm kontrolny realizacji polityk publicznych i projektów rozwojowych zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju. Ponadto Unia Wolnych Związków Zawodowych ma swoich przedstawicieli w stałych grupach roboczych powołanych w ramach Krajowej Rady ds. Zrównoważonego Rozwoju, które zajmują się łagodzeniem i adaptacją do zmian klimatycznych oraz sprawiedliwą transformacją.

Na Konferencji Międzyrządowej w Brukseli, która odbyła się w dniu 10 grudnia 2018 r., Czarnogóra otworzyła Rozdział 27 *Prawo ochrony środowiska*, a przyjmując *Krajową strategię transpozycji, wdrażania i stosowania dorobku prawnego UE w obszarze środowiska i zmian klimatycznych wraz z Planem Działań na rzecz okres 2016–2020 (NEAS)* w dniu 28 lipca 2016 r. spełniła początkowe kryteria w ramach niniejszego rozdziału. Przedstawiciele sektora obywatelskiego, w tym związki zawodowe, są członkami Grupy Roboczej ds. Rozdziału 27. Szczególnym wyzwaniem pozostaje spełnienie pozostałych kryteriów (w sumie 8) w nadchodzącym okresie, gdyż spełnienie wymagań Unii Europejskiej w zakresie ochrony środowiska oznacza ogromne inwestycje finansowe, ale również znaczne zdolności administracyjne.

Na Szczycie w Sofii, który się odbył w dniu 10 listopada 2022 r. Czarnogóra poparła *Zieloną Agendę dla Bałkanów Zachodnich*, czyli agendę przewidzianą w *Europejskim Zielonym Ładzie* jako zestaw działań zapewniających neutralność klimatyczną UE do 2050 r.

³ <https://www.eu.me/vlada-crne-gore-donijela-nacionalnu-strategiju-u-oblasti-klimatskih-promjena-do-2030-godine/>;

⁴ [https://www.gov.me/dokumenta/67dc487e-097d-41d2-8fd5-7827a19a1f5a](https://www.gov.me/dokumenta/67dc487e-097d-41d2-8fd5-7827a19a1f5a;);

⁵ <https://www.gov.me/vlada-crne-gore/nacionalni-savjet-za-odrzivi-razvoj>;

Przy wsparciu Programu Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP) opracowano i przyjęto w listopadzie 2022 r. *Krajową strategię transformacji o obiegu zamkniętym do 2030 r.* wraz z towarzyszącym jej Planem Działań na lata 2023–2024⁶.

Znacząca część polityk reform określonych w *Programie reform gospodarczych* (PER) na lata 2023–2025, który stanowi główny dokument średnioterminowych programów makroekonomicznych i fiskalnych Czarnogóry, dotyczy poprawy warunków na rzecz bardziej ekologicznego i zrównoważonego wzrostu gospodarczego i rozwoju. Zatem Reforma 15 odnosi się do zrównoważonej zielonej turystyki, Reforma 16 do inwestycji mających na celu rozwój rolnictwa i obszarów wiejskich, Reforma 17 do wsparcia finansowego dla gospodarstw domowych w celu wdrożenia środków na rzecz efektywności energetycznej, Reforma 18 do redukcji marketingu i stosowania lekkich plastikowych toreb na zakupy i jednorazowych produktów z tworzyw sztucznych⁷.

Oprócz strategicznych, Czarnogóra posiada również bardzo zróżnicowane i bogate ramy legislacyjne w obszarze środowiska (w tym regulaminy)⁸.

Jako wkład w ochronę środowiska, zrównoważone i krajowe wykorzystanie zasobów naturalnych dostępnych dla Czarnogóry, Unia Wolnych Związków Zawodowych Czarnogóry na IV Kongresie, który odbył się w dniu 1 listopada 2022 r. podjęła *Uchwałę w sprawie ochrony środowiska*⁹, jednoznacznie wyrażając zamiar wniesienia pełnego wkładu w ochronę środowiska w nadchodzącym okresie. W rezolucji podkreślono i wyraźnie oczekiwano, że transformacji energetycznej i zielonej gospodarki musi towarzyszyć społeczny aspekt wpływu na pracę, stosunki pracy i miejsca pracy oraz że w tym kontekście związki zawodowe są reprezentowane we wszystkich organach podejmujących decyzje istotne dla świata pracy w kontekście tzw. sprawiedliwej transformacji.

Strategicznym zobowiązaniem Czarnogóry, jako sygnatariusza Porozumienia paryskiego, członka Wspólnoty Energetycznej (WE) i kandydata do członkostwa w UE, jest oparcie rozwoju sektora energetycznego na zasadach dekarbonizacji i transformacji zielonej energii. Również procesy reformy administracji publicznej, cyfryzacji i cyberbezpieczeństwa są nierozłączne i muszą być rozwijane jednocześnie. Aspiracją Rządu Czarnogóry jest stworzenie sprawnej administracji elektronicznej poprzez cyfryzację wszystkich procesów biznesowych i społecznych, aby osiągnąć ostateczny cel, jakim jest administracja bez dokumentów papierowych. Według badania Organizacji Narodów Zjednoczonych obejmującego 193 kraje (UN eGovernment Survey 2022) 10

⁶ <https://www.gov.me/dokumenta/a2f027ec-d35d-44d2-8ced-3b840ba73c4a>;

⁷ *Program reform gospodarczych na lata 2023–2025*: <https://www.gov.me/dokumenta/4a9dd1c8-6ec6-4838-95bc-5b05e80f6836>;

⁸ *Ramy prawne w zakresie ochrony środowiska dostępne pod adresem*: <https://www.gov.me/clanak/119719-zakonaska-regulativa-iz-oblasti-zivotne-sredine-i-na-linku>; <https://epa.org.me/regulativa/>;

⁹ <https://usscg.me/wp-content/uploads/2023/03/751-Rezolucija-o-zastiti-i-ocuvanju-zivotne-sredine.pdf>;

¹⁰ <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2022>;

Czarnogóra znajduje się na 71. miejscu na liście światowego rozwoju e-administracji, natomiast w stosunku do krajów sąsiednich zajmuje czwartą pozycję.

Dekarbonizacja

Zgodnie z Europejskim Zielonym Ładem i polityką energetyczną UE Czarnogóra planuje dalszy rozwój sektora energetycznego poprzez dekarbonizację i zieloną transformację gospodarczą, zwiększenie wykorzystania energii ze źródeł odnawialnych oraz poprawę efektywności energetycznej. Dekarbonizacja sektora energetycznego w Czarnogórze to kluczowy cel zgodny z polityką UE w zakresie energii i klimatu. W związku z tym Czarnogóra pracuje nad przygotowaniem pierwszego krajowego planu energetyczno-klimatycznego, który będzie głównym dokumentem strategicznym w obszarze energetyki do 2030 r., trwają również intensywne prace nad harmonizacją przepisów Czarnogóry z przepisami UE w zakresie efektywności energetycznej.

Zielona transformacja jest imperatywem globalnym, a Czarnogóra zobowiązała się do ograniczenia emisji gazów cieplarnianych o 35% do 2030 r. i stania się krajem niskoemisyjnego rozwoju. Czarnogórskie przedsiębiorstwo Electric Power Company (EPCG) planuje dywersyfikację produkcji energii elektrycznej, ze szczególnym uwzględnieniem odnawialnych źródeł energii (OZE). Priorytetem dla EPCG są projekty budowy nowych elektrowni wiatrowych i słonecznych do 2030 roku. Dekarbonizacja sektora energetycznego w Czarnogórze zależy jednak w największym stopniu od przyszłej działalności Kopalni Węgla i Elektrociepłowni Pljevlja, co jest niezwykle ważne dla stabilności energetycznej Czarnogóry. Szanując procesy, przez które przechodzi Czarnogóra, a także te, do których się zobowiązała w zakresie dekarbonizacji i ekologizacji gospodarki, w tej części należy podkreślić obawy pracowników, ale również obywateli Czarnogóry, dotyczące przyszłości tych przedsiębiorstw oraz proces, przez który muszą przejść, aby przejść na czystą energię. Zaniepokojenie wyraża się szczególnie w związku z utratą miejsc pracy, gdyż dla większości mieszkańców tej części Czarnogóry jedynym źródłem utrzymania jest praca we wspomnianej kopalni i w spółkach związanych z funkcjonowaniem kopalni i wydobywaniem oraz zarobki, jakie tam zarabiają. Dlatego proces ten musi przebiegać stopniowo, z dużą wyczuciem i tworzeniem równoległych strategii ochrony wszystkich pracowników, czyli opieki nad nimi po zamknięciu zakładów pracy. W tym sensie związki zawodowe i pracownicy muszą być niezastąpionymi partnerami w tym, wcale nie łatwym, procesie zarówno dla pracodawców, jak i rządu Czarnogóry i samorządu lokalnego.

Oprócz sektora energetycznego dekarbonizacja w Czarnogórze obejmuje także transport, przemysł, rolnictwo i gospodarkę odpadami. Celem jest ograniczenie emisji CO₂ i przejście na zrównoważone alternatywy, takie jak pojazdy elektryczne, energooszczędne procesy i recykling.

Dekarbonizacja transportu drogowego w Czarnogórze to także jeden z kluczowych celów, zgodny z polityką energetyczną i klimatyczną. Rząd Czarnogóry opracował Projekt planu

działania dotyczącego dekarbonizacji ruchu drogowego¹¹ którego celem jest zapewnienie czystej, bezpiecznej i dostępnej mobilności. Plan ten obejmuje szereg działań:

1. **Pojazdy elektryczne (EV):** zachęcanie do korzystania z pojazdów elektrycznych i budowanie stacji ładowania pojazdów elektrycznych.
2. **Transport publiczny:** Modernizacja transportu publicznego i przejście na alternatywne rozwiązania przyjazne dla środowiska.
3. **Ścieżki rowerowe i strefy dla pieszych:** Inwestycje w infrastrukturę dla rowerzystów i pieszych.
4. **Przyspieszenie wydawania pozwoleń na projekty OZE:** Zmniejszenie przeszkód biurokratycznych podczas budowie elektrowni wykorzystujących odnawialne źródła energii OZE.
5. **Zielona transformacja:** redukcja emisji CO₂ i ochrona środowiska.

Dekarbonizacja transportu jest kluczem do zrównoważonej przyszłości i czystego środowiska.

Cyfryzacja

Realizując ambicje cyfrowe, Czarnogóra przyjęła Strategię transformacji cyfrowej Czarnogóry, która zawiera wytyczne i środki mające na celu poprawę usług publicznych, wzmocnienie umiejętności cyfrowych całego społeczeństwa, zmniejszenie luki cyfrowej i zarządzanie transformacją cyfrową.¹²

Po pełnym członkostwie w NATO Czarnogóra stale rozwijała ramy strategiczne w obszarze cyberbezpieczeństwa (począwszy od 2017 r.). Obecnie obowiązuje Strategia Cyberbezpieczeństwa na lata 2022-2026¹³, która opiera się na wyzwaniach cyfrowej transformacji społeczeństwa, wzroście cyberataków i przedstawionej w 2020 roku *Strategii Bezpieczeństwa Cybernetycznego Unii Europejskiej*. Znaczenie inwestycji i strategicznego podejścia do walki z cyberatakami stało się szczególnie widoczne po tym, jak w sierpniu 2022 r. infrastruktura informatyczna oraz sieć informacyjno-komunikacyjna Rządu stała się celem cyberataku o dużej intensywności i złożoności, co znacząco wpłynęło na sprawne funkcjonowanie organów administracji i służby państwowe.

Rząd Czarnogóry i Ministerstwo Administracji Publicznej uruchomiły *Digitalnu akademiju* [Akademię Cyfrową] - platformę edukacyjną urzędników służby cywilnej i wszystkich obywateli,

¹¹ Projekt planu działania na rzecz dekarbonizacji ruchu drogowego w Czarnogórze (www.gov.me)

¹² <https://www.zzzcg.me/wp-content/uploads/2022/02/strategija-digitalne-transformacije-sa-ap-1.pdf>;

¹³ <https://wapi.gov.me/download-preview/85e2a9d0-0d3c-483a-9822-515d3b7798de?version=1.0>;

którzy chcą doskonalić swoje kompetencje zawodowe, przywódcze i zdolności cyfrowe, aby być bardziej wydajnym, skutecznym i konkurencyjnym w swoim środowisku pracy.

Czarnogóra otworzyła Rozdział 10 – Społeczeństwo informacyjne i media podczas Konferencji Międzyrządowej, która odbyła się w dniu 31 marca 2014 r. w Brukseli¹⁴.

Już w 2011 roku powstał portal **eUprava** (www.euprava.me), pełniący funkcję elektronicznego okienka administracji państwowej dla osób fizycznych i prawnych, a także wewnątrz samych organów administracji państwowej, którego celem jest zaspokajanie potrzeb obywateli i osób prawnych w zakresie informacji i dokumentów, zamiast przy okienkach, można dokonać i uzyskać z dowolnego miejsca za pomocą Internetu. Choć z biegiem czasu zarówno liczba usług na wspomnianym portalu, jak i liczba użytkowników sukcesywnie rosła, badania satysfakcji z portalu z 2021 roku wykazały, że istnieje potrzeba dalszej promocji i doskonalenia usług, zwłaszcza z punktu widzenia doświadczenia użytkownika. Mianowicie, jak wynika z badań, ponad jedna czwarta obywateli nawet nie słyszała o tym portalu i możliwościach, jakie on daje, zaś ponad połowa znających portal nie korzystała z usług portalu w ciągu ostatnich dwóch lat od dnia badania. Z drugiej strony ponad 90% przedsiębiorców posiada wiedzę na temat portalu i często korzysta z jego usług.

W poprzednim okresie w Czarnogórze, oprócz wspomnianego już portalu eUprava, pojawiły się e-usługi z zakresu zdrowia (eApoteka [e-Apteka], eNaručivanje [e-Zamówienie], eUputi [eSkierowanie], eZakazivanje [eRezerwacja], eRecept [eRecepta]...), a także e-usługi z zakresu edukacji i wychowania (komunikacja on-line nauczycieli z uczniami; elektroniczne usługi zapisów dzieci do przedszkoli, szkół podstawowych i na pierwszy rok studiów. E-dnevnik [E-dziennik] jako narzędzie dostępne dla rodziców do przeglądania ocen, nieobecności i innych ważnych dla dziecka informacji). Najchętniej wybieraną e-usługą, w latach 2020 i 2021, była platforma #UčiDoma, na której lekcje były nagrywane i transmitowane w kanałach telewizyjnych zgodnie z programem opublikowanym wcześniej na portalu szkoły, a treści publikowane były również na kanale YouTube *UčiDoma* oraz na portalu www.ucidoma.me. To właśnie ten portal umożliwił płynne prowadzenie zajęć podczas pandemii wywołanej wirusem Covid-19, co być może zwróciło uwagę Czarnogórze i całemu światu na konieczność digitalizacji całego systemu oraz pokazało, że tam, gdzie istnieje chęć, potrzeba oraz strategiczne i włączające podejście, wszystko staje się możliwe.

Jedno ze szczególnie ważnych narzędzi cyfrowych, które umożliwia tzw. demokrację uczestniczącą/demokrację partycypacyjną, czyli zaangażowanie obywateli w kreowanie decyzji publicznych, jest narzędzie „Glas građana – ePetition” [*Głos obywateli - ePetition*], które umożliwia obywatelom składanie elektronicznych petycji do Rządu Czarnogóry.

W poprzednim okresie Czarnogóra podjęła szereg działań, aby jako kraj ratyfikujący Konwencję ONZ o prawach osób niepełnosprawnych zapewnić osobom niepełnosprawnym niezakłócony

¹⁴ <https://www.eu.me/poglavlje-10-informaticko-drustvo-i-mediji/>;

dostęp do technologii informacyjno-komunikacyjnych. W tym sensie opracowano wytyczne zgodnie ze standardami -pristupačnost¹⁵ [*e-dostępność*]. Faktem jest jednak, że na tym polu należy włożyć jeszcze wiele wysiłku.

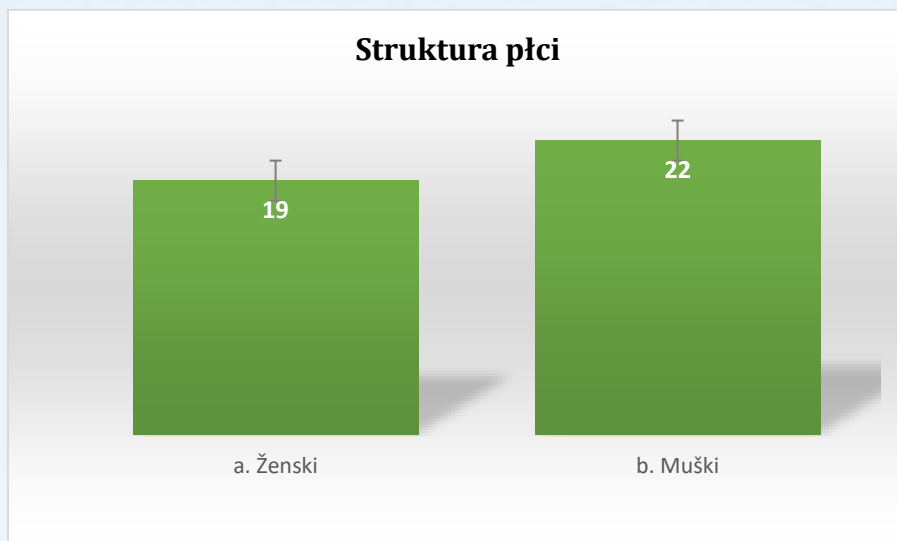
Oprócz tego istnieje wiele innych środków, działań i usług, które poprzez proces cyfryzacji i automatyzacji ułatwiają obywatelom realizację codziennych potrzeb, a gospodarce ułatwiają prowadzenie działalności gospodarczej. Jednakże raporty i analizy dotyczące realizacji dokumentów strategicznych, a także liczne badania przeprowadzone w poprzednim okresie wskazują na konieczność dalszego, ciągłego doskonalenia w tym obszarze. Aby proces cyfryzacji przebiegał sprawnie i pomyślnie, równie ważne jest posiadanie wysokiej jakości ram legislacyjnych i strategicznych, włączający charakter procesu oraz i wzmocnienie zdolności administracyjnych, a także poprawa zdolności cyfrowych, tj. kompetencji obywateli. Stan alfabetyzacji cyfrowej wśród pracowników i obywateli w ogóle nie jest w dalszym ciągu na zadowalającym poziomie i nadal zauważalny jest opór części społeczeństwa przed odejściem od tradycyjnych sposobów dostępu do administracji publicznej i innych usług (*face to face* [*twarzą w twarz*] zamiast przez internet). Skuteczne zarządzanie umiejętnościami cyfrowymi i w ogóle ich posiadaniem ma ogromne znaczenie zarówno dla pracowników, jak i tych, którzy dopiero wkraczają na rynek pracy. Świadomość konieczności nabywania i rozwijania kompetencji cyfrowych ma kluczowe znaczenie dla dalszego rozwoju całego społeczeństwa, a zwłaszcza dla utrzymania wskaźnika zatrudnienia i zapobiegania dalszemu „drenażowi mózgów”, zwłaszcza profesjonalnej kadry z sektora IT, co jest bardzo widoczne w Czarnogórze.

Analiza ankiety

W wyznaczonym terminie Unia Wolnych Związków Zawodowych Czarnogóry przeprowadził ankietę na temat podwójnej transformacji jako instrumentu pomocniczego skupiającego się na poglądach na temat podwójnej transformacji. Wzięło w nim udział 41 respondentów w wieku od 26 do 65 lat. Niemal wszyscy respondenci deklarowali, że są członkami związku zawodowego, natomiast tylko jeden respondent oświadczył, że nie jest związany ani ze związkiem zawodowym, ani z organizacją pracodawców. Dzięki temu można powiedzieć, że ankietę faktycznie reprezentuje stanowisko związków w poruszanych przez nią kwestiach, a osoba ją prowadząca nie miała możliwości porównania stanowisk związków i pracodawców i tym samym przeprowadzenia analizy porównawczej udzielonych odpowiedzi na temat podwójnej transformacji. Pomimo naszych prób rozesłania ankiety na jak największą liczbę adresów i udzielenia jak największej różnorodności odpowiedzi, potwierdziło to m.in. po raz kolejny, że trudno jest animować przedstawicieli pracodawców w Czarnogórze do udziału w działaniach projektowych prowadzonych przez związki zawodowe.

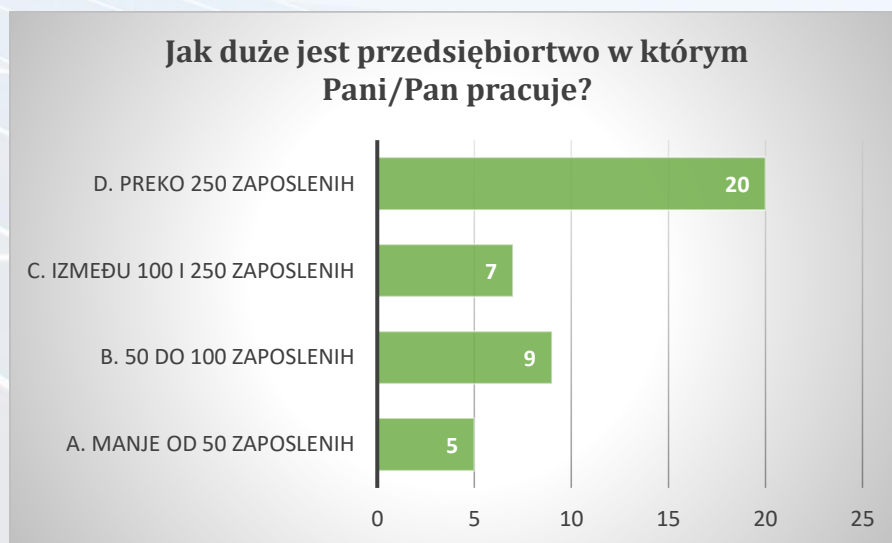
Jak wynika z przetworzonych danych, w badaniu wzięło udział 19 kobiet i 22 mężczyzn.

¹⁵ <https://www.gov.me/mju/proba;>



Wykres 1: Struktura płci

Połowa respondentów podała, że pochodzi z przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 250 pracowników, druga połowa odpowiedzi pochodziła z przedsiębiorstw zatrudniających mniej pracowników, a mianowicie: 7 respondentów stwierdziło, że pracuje w przedsiębiorstwie zatrudniającym od 100 do 250 pracowników, 9 respondentów pochodziło z przedsiębiorstw zatrudniających do 100 pracowników, najmniejsza liczba pochodziła z przedsiębiorstw zatrudniających do 50 pracowników. Biorąc pod uwagę, że w Czarnogórze dominują małe i średnie przedsiębiorstwa, udział respondentów z dużych przedsiębiorstw był dla osoby analizującej ankietę miłym zaskoczeniem.



Wykres 2: Wielkość przedsiębiorstwa

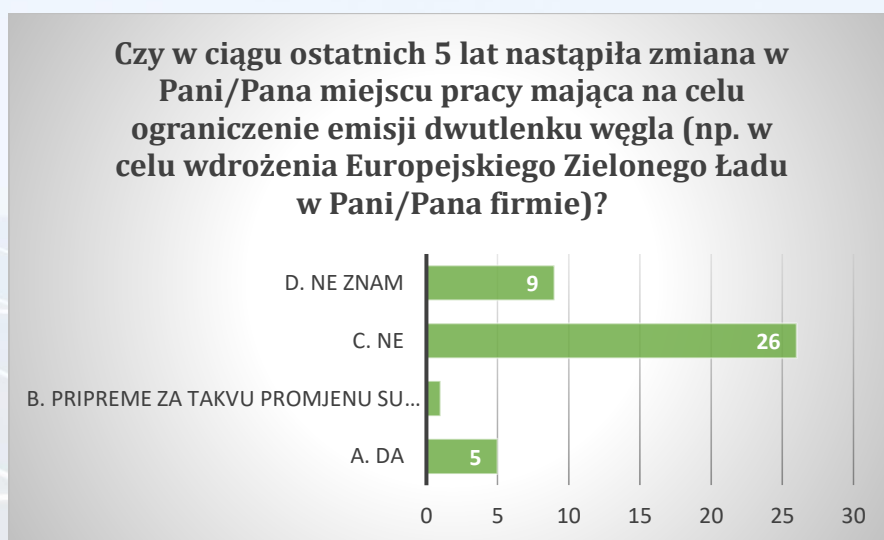
PONAD 250 PRACOWNIKÓW

POMIĘDZY 100 I 250 PRACOWNIKÓW

50 DO 100 PRACOWNIKÓW

MNIEJ NIŻ 50 PRACOWNIKÓW

Aż 80% respondentów przedstawiło przegląd możliwych zmian w przedsiębiorstwie, jakie zaszły w zakresie ograniczenia emisji dwutlenku węgla. Z otrzymanych odpowiedzi wynika, że wymienione zmiany wystąpiły jedynie w 12,2% przypadków, natomiast 63,41% respondentów stwierdziło, że tego typu zmian nie odnotowano. Tylko w jednej odpowiedzi stwierdzono, że na poziomie przedsiębiorstwa trwają przygotowania do tego typu zmian. Respondenci, którzy odpowiedzieli pozytywnie na to pytanie, jako przyczyny tego typu zmian jednogłośnie podają „wdrożenie przepisów lub polityk na poziomie krajowym”, czyli „żądanie związków zawodowych/pracowników (np. poprawa warunków pracy)”. Tylko w kilku odpowiedziach jako przyczynę nowych zmian wskazano „modernizację i wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa”, „implementację założeń Europejskiego Zielonego Ładu” oraz „Strategii korporacyjnej na rzecz dekarbonizacji”.



Wykres 3: Zmiany w miejscu pracy w celu ograniczenia emisji dwutlenku węgla

NIE WIEM

NIE

PRZYGOTOWANIA DO TEGO TYPU ZMIANY ISTNIEJĄ

TAK

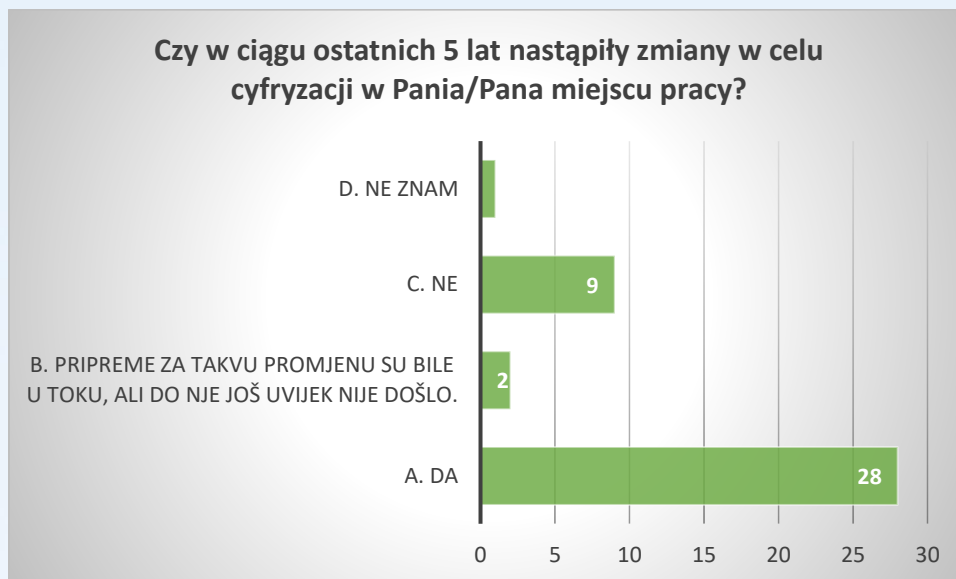
Respondenci, którzy stwierdzili, że w ich miejscu pracy zaszły pewne zmiany mające na celu ograniczenie emisji dwutlenku węgla, jako oczekiwane rezultaty wymieniają kilka rzeczy. Przede wszystkim respondenci w większości uważają, że będzie to miało pozytywny wpływ na pracowników i poprawę ich warunków pracy (ok. 45%). 15% uważa, że powyższy proces zaowocuje zrównoważonym rozwojem i korzyściami dla pracodawcy w postaci wyższej produktywności i lepszej konkurencyjności, natomiast 10% respondentów nie ocenia wyniku pozytywnie, ale uważa, że tego typu proces doprowadzi do zwolnień i zamykania przedsiębiorstw. Nie można jednak pominąć faktu, że spośród ogólnej liczby uczestników badania jedna trzecia pominęła odpowiedź na to pytanie.

To, że nie jest to jedyne pytanie, na które respondenci unikali odpowiedzi, potwierdziła próba sprawdzenia, jakiego rodzaju wsparcie publiczne zapewniane jest w celu złagodzenia ewentualnych negatywnych konsekwencji procesu dekarbonizacji w Pani/Pana miejscu pracy. Mianowicie, spośród 41 uczestników, odpowiedzi nie otrzymano od 15 uczestników. Osoby, które udzieliły odpowiedzi, w większości uważają, że doradztwo i zatrudnienie, a także szkolenie i przekwalifikowanie w celu utrzymania dotychczasowej pracy lub zmiany pracy w innym przedsiębiorstwie, to forma wsparcia publicznego udzielana w celu złagodzenia ewentualnych konsekwencji procesu dekarbonizacji. W jednej odpowiedzi wskazano również na odprawy dla pracowników, którzy zostali uznani za nadwyżkę pracowników (przez 15% respondentów, którzy odpowiedzieli na to pytanie).

Za najpowszechniejszy czynnik o charakterze zewnętrznym, który ma bezpośredni wpływ na proces dekarbonizacji w przedsiębiorstwach, uznano wpływ pandemii Covid 19. W dalszej kolejności respondenci wymieniają obecny kryzys gospodarczy i politykę publiczną Unii Europejskiej, podczas gdy na ostatnim i przedostatnim miejscu znajdują się polityki Europejskiego Zielonego Ładu i inne krajowe polityki publiczne.

Kwestia wprowadzenia cyfryzacji w miejscu pracy była znacznie bliższa uczestnikom niż pytania związane z procesem dekarbonizacji. Spośród niemal 100% odpowiedzi respondentów na to pytanie prawie trzy czwarte stwierdziło, że proces wprowadzania cyfryzacji nastąpił na poziomie przedsiębiorstwa, w którym pracują. Dwóch respondentów stwierdziło, że trwają przygotowania do takiej zmiany, ale jeszcze do niej nie doszło, natomiast 9 z nich stwierdziło, że proces cyfryzacji nie został jeszcze wprowadzony. Tylko jeden respondent nie wiedział, czy proces digitalizacji miał

miejsce, czy też nie, dlatego też odnotowano tego typu odpowiedź.



Wykres 4: Zmiany w miejscu pracy spowodowane wprowadzeniem cyfryzacji

NIE WIEM

NIE

PRZYGOTOWANIA DO TAKIEJ ZMIANY TRWAŁY, LECZ NADAL DO NIEJ NIE DOSZŁO
TAK

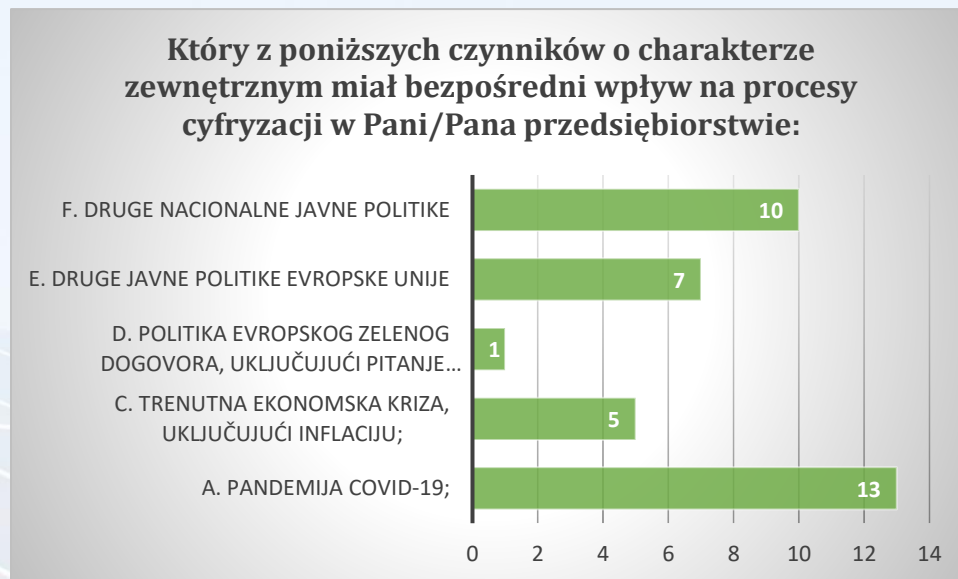
Przyczyny zmian cyfrowych są różne. Wynikają one głównie z obowiązku wdrażania europejskich polityk w zakresie cyfryzacji lub konieczności unowocześnienia procesu pracy i zwiększenia innowacyjności przedsiębiorstwa. W mniejszej liczbie przypadków jako powód podaje się obowiązek stosowania przepisów krajowych lub samą strategię cyfryzacji przedsiębiorstwa. Oczywiście jedną z przyczyn jest sytuacja ekonomiczna, czyli wzrost produktywności przedsiębiorstwa, a tylko w jednym przypadku stwierdza się, że cyfryzacja została wprowadzona w przedsiębiorstwie w odpowiedzi na wymagania zewnętrzne, czyli ciągła presja wywierana przez zainteresowane strony (np. klientów przedsiębiorstwa).

Warto podkreślić fakt, że proces wdrażania cyfryzacji został w większości przypadków oceniony przez respondentów jako przydatny. Mianowicie około połowa respondentów uważa, że cyfryzacja pozytywnie wpływa na sytuację pracowników i poprawę ich warunków pracy. Duża część respondentów uważa, że oczekiwanym efektem zmiany, jaka nastąpiła wraz z wprowadzeniem cyfryzacji, był wzrost produktywności pracodawcy i konkurencyjności na rynku. Jeden z respondentów stwierdził, że cyfryzacja doprowadziła do zatrudnienia nowych pracowników przy

zarządzaniu nowymi inwestycjami, podczas gdy tylko około 5% respondentów stwierdziło, że spowodowało to restrukturyzację wewnętrzną, czyli zwolnienia (7%).

W prawie dwóch trzecich odpowiedzi, jako rodzaj wsparcia publicznego, które ma na celu łagodzenie negatywnych skutków procesu cyfryzacji w miejscu pracy, pojawia się dodatkowe szkolenie lub przekwalifikowanie pracowników w dotychczasowym miejscu pracy lub w innej firmie. Jako formy wsparcia respondenci wymieniają również doradztwo i zatrudnienie oraz odprawy dla zwolnionych pracowników. Jednak jeden z respondentów stwierdza, że podejście elementarne nie uwzględnia potrzeby wsparcia..

Pandemię wywołaną pojawieniem się i rozprzestrzenianiem się korona wirusa uznano za najczęstszy czynnik o charakterze zewnętrznym, który miał bezpośredni wpływ na proces cyfryzacji w przedsiębiorstwach, w których do niego doszło. Jako kolejne czynniki wybierane przez większość respondentów wymieniane są zarówno polityki krajowe, jak i europejskie. Istotny wpływ ma również obecny kryzys gospodarczy, któremu towarzyszy inflacja, przy czym tylko w jednej odpowiedzi jako czynnik mający wpływ uznano politykę Europejskiego Zielonego Ładu.



Wykres 5: Czynniki zewnętrzne procesu digitalizacji

INNE POLITYKI KRAJOWE

INNE POLITYKI PUBLICZNE UNII EUROPEJSKIEJ

POLITYKA EUROPEJSKIEGO ZIELONEGO ŁADU, W TYM KWESTIA...

OBECNY KRYZYS GOSPODARCZY, W TYM INFLACJA

Za pomocą jednego z pytań ankiety staraliśmy się ustalić również w jakim stopniu i czy te dwa procesy są ze sobą powiązane. W około 25% odpowiedzi uczestnicy badania stwierdzają, że w ich miejscach pracy nie zachodzi proces dekarbonizacji ani cyfryzacji, podczas gdy w około 40% odpowiedzi występuje tylko jeden z tych dwóch procesów. Około 18% respondentów twierdzi, że te dwa procesy są ze sobą silnie powiązane, natomiast słabe powiązanie tych procesów stwierdzono tylko w jednej z ogólnej liczby odpowiedzi.

Niestety, niewielka liczba odpowiedzi została odnotowana na pytanie, co uczestnicy badania uważają za główne problemy podwójnej transformacji. Wśród nich stwierdza się, że jednym z problemów jest sama cyfryzacja i zwiększenie wolumenu pracy, czego pracodawca nie dostrzega. Niewystarczający zasób wiedzy i brak odpowiedniego przeszkolenia w celu zdobycia nowych, cyfrowych kompetencji, komplikują proces wprowadzania i stosowania cyfryzacji oraz wykorzystanie wszystkich korzyści, jakie ze sobą niesie. Za jeden z problemów uznaje się również nieprzestrzeganie polityk UE regulujący tą kwestię.

Aby przezwyciężyć wymienione problemy i uniknąć negatywnych konsekwencji podwójnej transformacji w miejscu pracy, respondenci uważają, że należy prowadzić regularne informowanie i konsultowanie pracowników na temat wprowadzanych procesów. Również przed wprowadzeniem podwójnej transformacji należy podejść analitycznie do polityki personalnej i zadbać o odpowiednie przeszkolenie pracowników. Ich ciągła przejrzystość jest wymieniana jako jeden z bardzo ważnych elementów tego rodzaju procesu.

Na zakończenie ankiety respondenci mieli możliwość oceny swojego zadowolenia z funkcjonowania poszczególnych wymiarów dialogu społecznego w przedsiębiorstwie, w którym są zatrudnieni, przyznając oceny od 1 do 5 (gdzie 1 to ocena bardzo niezadowolony, natomiast 5 jest bardzo zadowolony). Ocena średnia 3, prawo do konsultacji – również ocena 3 oraz prawo do uczestniczenia w pracach rady nadzorczej lub zarządu – ocena 2,3. Pracę związków zawodowych oceniono na 3,4, natomiast rady zakładowe i europejskie rady zakładowe otrzymały ocenę 2.

Grupy fokusowe

Pomimo wysiłków eksperta krajowego, aby na potrzeby grupy fokusowej zapewnić większą liczbę respondentów, udział w grupie fokusowej wzięło 4 (czterech) rozmówców z branży telekomunikacyjnej, bankowej oraz energetyczno-górnictwej. Rozmowa z respondentami toczyła się bezpośrednio, w siedzibie Unii Wolnych Związków Zawodowych Czarnogóry.

Po przedstawieniu samego projektu, jego celów, planowanych działań i oczekiwanych rezultatów oraz krótkim przedstawieniu przez eksperta krajowego kontekstu krajowego i wyzwań stojących przed Czarnogórą, rozmowa została poprowadzona zgodnie z wcześniej przygotowanymi i usystematyzowanymi przez kierownika projektu wytycznymi. .

Celem grupy fokusowej nie było ilościowe określenie, ale zbadanie i zrozumienie postaw i spostrzeżeń respondentów, którzy uczestniczyli w grupie fokusowej poświęconej kwestiom podwójnej transformacji, tj. cyfryzacji, automatyzacji, zrównoważonego rozwoju, sprawiedliwej transformacji i zielonej gospodarki, dekarbonizacji , jak również postrzegania poziomu zaangażowania pracowników, czyli związków zawodowych w te procesy.

Pomimo, iż chodziło o branże, które w największym stopniu zostały objęte procesami podwójnej transformacji, to wyniki grupy fokusowej (a także przeprowadzonych wcześniej badań) wykazały niedostateczną wiedzę na temat tych pojęć wśród pracowników i ich przedstawicieli, a także niewiedzę dotyczącą wszystkich możliwych zagrożeń i korzyści, jakie niosą ze sobą te procesy. Jednocześnie rozmowa z uczestnikami grupy fokusowej pokazała po raz kolejny, że główną obawą pracowników i ich przedstawicieli, czyli związków zawodowych, jest utrzymaniem miejsc pracy i zatrudnienie w trakcie procesu transformacji.

„Banki zautomatyzowały procesy pracy przy okienkach, co bezpośrednio wpływa na niniejsze miejsca pracy, czyli prowadzi do redukcji. Część banków wprowadziła także innowacje technologiczne, takie jak elektroniczne skanowanie dokumentów osobistych, co po raz kolejny prowadzi do odciążenia pracowników. Niektóre zapowiedzi służące zastraszaniu pracowników sugerują, że praca przy okienku będzie w pełni zautomatyzowana i nie będzie wymagała zaangażowania siły roboczej. Proces automatyzacji został przyspieszony, ale związek odbiera tą zapowiedź jako rodzaj zastraszania pracowników

Informowanie i przeprowadzanie konsultacji ze związkami zawodowymi przez pracodawców praktycznie nie istnieje.”

Uczestnik grupy fokusowej z sektora bankowego

Uczestnik grupy fokusowej z branży telekomunikacyjnej uważa, że automatyzacja procesu pracy wpływa na produktywność i konkurencyjność pracodawcy, ale również może mieć pozytywny wpływ na samych pracowników. Uważa, że wszystkie te procesy w niniejszej branży zachodzą samoistnie, bez większego udziału pracowników w procesie informowania i podejmowania decyzji, a po prostu zwykłej akceptacji nowych warunków pracy. Podkreślono, że proces automatyzacji pracy jest dla pracodawcy dość kosztowny, dlatego często takie inwestycje mogą

spowolnić negocjacje w sprawie lepszych wynagrodzeń i innych dochodów pracowników. Pomimo ciągłej cyfryzacji procesu pracy nie odnotowano spadku liczby pracowników, zdarzają się jednak przypadki delegowania pracowników na inne stanowiska zgodnie z nowo pojawiającymi się potrzebami procesu pracy.

„Pracodawca nie przeprowadza konsultacji dotyczących planów rozwoju czy wprowadzania nowych technologii do miejsca pracy ze związkiem, w zakresie, w jakim powinien..... Z drugiej strony proces informacyjny, w przeciwieństwie do konsultacji i włączania w proces decyzyjny, jest na nieco wyższym poziomie...”

Uczestnik grupy fokusowej z branży telekomunikacyjnej

Ogólna postawa wszystkich uczestników grup fokusowych była taka, że proces informacyjny, jako najniższa forma partycypacji pracowników, jest w większości reprezentowany na poziomie przedsiębiorstwa. Jednakże bezpośrednie zaangażowanie pracowników w proces decyzyjny oraz proces powiadamiania wraz z okresem na dostraczenie opinii jest na znacznie niższym poziomie, co jest konsekwencją ogólnie niskiej kultury dialogu społecznego w Czarnogórze. Warto podkreślić, że uczestnicy grupy fokusowej obiektywnie ocenili, że sami pracownicy, czyli związki zawodowe lub przedstawiciele pracowników, muszą w większym stopniu wносить wkład w tego typu procesy, wykazywać większy stopień zainteresowania i zrozumienia samych procesów, aby narzucić się jako nieunikniony podmiot wszystkich procesów biznesowych.

„Związki zawodowe często stawiane są przed faktem dokonanym, ponieważ nie konsultuje się z nimi ani nie informuje ich o wprowadzaniu nowych technologii ani o tym, kiedy mają one bezpośredni wpływ na rozwiązanie dotyczące niektórych stanowisk pracy. Wtedy związek zawodowy musi się narzucić, aby zapewnić jak najlepsze zabezpieczenie materialne temu pracownikowi, który traci pracę.”

Uczestnik grupy fokusowej z branży telekomunikacyjnej

Indywidualne wywiady pogłębione

W związku z brakiem możliwości przeprowadzenia ankiety i grupy fokusowej wyłącznie wśród pracowników i pracodawców w wybranych do studiów przypadków przedsiębiorstwach, o czym już wspomniano powyżej, Unia Wolnych Związków Zawodowych Czarnogóry zdecydował się na przeprowadzenie indywidualnych wywiadów pogłębionych wyłącznie z przedstawicielami pracowników niniejszych przedsiębiorstw. Celem tego typu wywiadów było rzucenie dodatkowego światła na same procesy i wiedzę o tych procesach, a także na ich wpływ na pracowników i korzystanie z prawa do partycypacji pracowniczej. Wyniki indywidualnych wywiadów pogłębionych podzieliliśmy na trzy części:

1. Korzyści podwójnej transformacji

- usprawnienie procesów pracy, redukcja niektórych kosztów biznesowych
- efektywność biznesowa
- zwiększenie produktywności i konkurencyjności
- możliwość okazjonalnej pracy z domu z wykorzystaniem Internetu, co przyczynia się do zachowania równowagi pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym
- ochrona środowiska i zdrowia obywateli
- możliwość tworzenia nowych miejsc pracy – zielone miejsca pracy

2. Problemy i niedoskonałości

- niewystarczająca znajomość koncepcji podwójnej transformacji,
- niedostateczne rozpoznanie zmian w procesie pracy spowodowanych cyfryzacją/dekarbonizacją (zmiany zachodzą samoistnie)
- strach przed utratą pracy – jako jedyny czynnik, który większości pracowników kojarzy się z koncepcją podwójnej transformacji,
- niewystarczający udział pracowników/związków w procesach
- inwestowanie w cyfryzację kosztem stagnacji wynagrodzeń pracowników
- niewystarczające strategie monitorujące procesy mające na celu utrzymanie miejsc pracy i/lub przekwalifikowanie, szkolenie i doszkolenie zawodowe pracowników

3. Główne zalecenia/wytyczne dotyczące udoskonalień

- stały rozwój dialog na poziomie pracodawców ze związkami zawodowymi/pracownikami na temat procesów oznaczających podwójną transformację,
- procesy cyfryzacji, automatyzacji, ekologizacji miejsc pracy i dekarbonizacji muszą być procesami włączającymi i nie mogą być wyłącznością pracodawców,
- transformacja musi być sprawiedliwa, a w centrum uwagi musi być pracownik,
- utrzymanie miejsc pracy poprzez tworzenie nowych i/lub przekwalifikowanie i szkolenie pracowników jest koniecznością, którą należy zapewnić równolegle z procesami przejściowymi,
- udoskonalic system negocjacji zbiorowych, aby ograniczyć do minimum możliwe szkodliwe skutki przejścia (rozwój kompetencji, przekwalifikowanie, szkolenia, odprawa w przypadku zwolnień grupowych..)

Studium przypadku A – proces dekarbonizacji

Do studium przypadku wybrano przedsiębiorstwo Rudnik uglija Pljevlja, jako jednego z niewielu pozostałych gigantów przemysłowych w Czarnogórze, z którym proces dekarbonizacji jest ściśle powiązany. Pljevlja, gmina w Czarnogórze, w której zlokalizowana jest Kopalnia Węgla, jest największym ośrodkiem przemysłowym Czarnogóry, ale jednocześnie jednym z miast Czarnogóry i Europy o najwyższym zanieczyszczeniu powietrza, wody i gleby. Powodem tego jest przede

wszystkim nieprzestrzeganie norm środowiskowych podczas budowy obiektów przemysłowych, a modernizacja i dostosowywanie do standardów unijnych przebiega powoli i często z opóźnieniem.

Działalność niniejszej kopalni rozpoczęła się w 1952 roku, kiedy to zaledwie 37 pracowników wydobyło „rekordowe” 16 200 ton węgla. Najwyższy roczny poziom produkcji zanotowano w roku 1985, kiedy to wyprodukowano blisko 2 700 000 ton węgla brunatnego. Następnie Kopalnia węgla zmieniła formę organizacyjną zgodnie z przepisami prawa i postanowieniami konstytucji. Od dnia 18 października 1999 roku Kopalnia węgla działa w formie Spółki Akcyjnej. Kopalnia węgla AD Pljevlja, jako największy i najważniejszy podmiot gospodarczy w gminie Pljevlja oraz jako jeden z najważniejszych kolektywów biznesowych w Czarnogórze, wraz z Elektroprivreda Crne Gore stanowi główny system energetyczny Czarnogóry, a tym samym jej bazę przemysłowo-gospodarczą. Na terenie gminy działa Elektrociepłownia, która wraz z Kopalnią Węgla stanowi najważniejszy obiekt energetyczny w kraju. Dekarbonizacja sektora energetycznego w Czarnogórze, jak już wspomniano, w największym stopniu zależy od przyszłej działalności Kopalni Węgla i Elektrociepłowni Pljevlja.

Proces ten musi przebiegać bez większych problemów społecznych i problemów energetycznych w ogóle. I właśnie unikanie tego typu problemów jest powodem, dla którego proces dekarbonizacji i zazieleniania gospodarki w tej gminie jest powolny i niemal opóźniony. Strach przed utratą pracy, gdyż Kopalnia i Elektrociepłownia generują najwięcej miejsc pracy w gminie Pljevlja, jest główną przyczyną niechęci pracowników i związków zawodowych, a także decydentów do zaakceptowania dynamiki tych procesów, co wymagałoby bardzo konkretnych kroków do roku 2030. Wrażliwość samego procesu, zwłaszcza jeśli nie jest on realizowany systematycznie, odpowiedzialnie i w dialogu nie tylko z pracownikami, ale ze wszystkimi zainteresowanymi stronami w tym łańcuchu, przejawia się między innymi w tym, że ponad jedna trzecia całkowitej liczby pracowników w Pljevlja jest zatrudniona w spółkach powiązanych z kopalnią węgla Pljevlja.

Działacze związkowi niniejszego przedsiębiorstwa są świadomi konieczności transformacji, która ma miejsce i która w pewnym momencie musi zostać zrealizowana. Przejście to, które ich zdaniem koniecznie musi być sprawiedliwe, powinno dotyczyć inwestycji w nowe źródła energii, które stopniowo zastąpią węgiel, z naciskiem na jak największe wykorzystanie odnawialnych źródeł energii, ekologiczną przebudowę Elektrociepłowni, ciepłownictwo i zwłaszcza w zakresie zachęcania do innowacji, otwierania zielonych miejsc pracy, przekwalifikowania i dalszego szkolenia pracowników.

Dlatego też oceniono, że proces ten musi przebiegać stopniowo, z dużym wyczuciem i tworzeniem równoległych strategii ochrony wszystkich pracowników, czyli opieki nad nimi po zamknięciu zakładu pracy. W tym sensie związki zawodowe i pracownicy muszą być niezastąpionymi partnerami w tym, wcale nie łatwym, procesie zarówno dla pracodawcy, jak i rządu Czarnogóry i samorządu lokalnego.

Pomimo tego, że obecne kierownictwo, jak i każde poprzednie, podkreśla znaczenie edukacji, szkoleń zawodowych i konsultacji pracowników w planowaniu i wdrażaniu polityki środowiskowej przedsiębiorstwa, w opinii przedstawicieli związkowych nie ma odpowiedniego, otwartego oraz ciągłego dialogu na temat wpływu podwójnej transformacji na warunki pracy,

zachowania miejsc pracy i innych elementów ważnych dla pracowników, ich statusu oraz pozycji ekonomiczno-społecznej. Zwrócono uwagę, że dialog na temat przyszłości Kopalni Węgla lepiej prowadzą przedstawiciele pracowników z przedstawicielami społeczności lokalnej, państwa i organizacjami zagranicznymi niż z przedstawicielami kadry kierowniczej. Założmy więc, że nawet jeśli niniejsze przedsiębiorstwo, dążąc do wyznaczonych celów w zakresie efektywności energetycznej, prowadzi i realizuje własną Politykę efektywności energetycznej, to związki zawodowe nie były ani zaangażowane w tworzenie tego dokumentu, ani nawet nie były konsultowane.

Nie ma udanej transformacji bez odpowiedniego dialogu. Dotychczasowa praktyka pokazuje, że niniejszy segment trzeba codziennie doskonalić, aby skutki transformacji były jak najmniejsze, przede wszystkim na poziomie lokalnym, a następnie również na poziomie państwa. Dobre zarządzanie procesem przejścia będzie oznaczać sprawiedliwy proces. Aby przeprowadzić jak najbardziej kompletną i adekwatną transformację, która będzie sprawiedliwa, Czarnogóra, jako kraj kandydujący do pełnego członkostwa w UE, musi korzystać ze wszystkich dostępnych źródeł wsparcia UE na rzecz wzrostu i rozwoju.

„Nasza organizacja związkowa jest zdania, że nie powinniśmy się spodziewać „wyjścia z węgla” przed 2049 rokiem, na który również zdecydowała się Polska. Oczekujemy zatem poważnej współpracy z zarządem Kopalni Węgla, gminą Pljevlja i rządem Czarnogóry w celu utworzenia nowych miejsc pracy w Pljevlji i powitania 2049 roku. Bardzo ważne jest, aby żyć w zdrowym i czystym środowisku, ale równie ważne jest ratowanie miejsc pracy”

Przedstawiciel związku z kopalni węgla Pljevlja

Studium przypadku B – proces digitalizacji

Na potrzeby drugiego studium przypadku obserwowano przedsiębiorstwo telekomunikacyjne „ONE”, pierwszy i być może największy operator telefonii komórkowej w Czarnogórze. Przedsiębiorstwo to jest częścią Grupy Telenor. Powstało w 1996 roku pod nazwą Promonte, po czym zmieniło nazwę na Telenor, a w 2022 roku na „One”.

Pomimo, iż pracownicy niniejszego przedsiębiorstwa „przeżywają” proces cyfryzacji i automatyzacji od samego początku swojej pracy w tej branży, to przedstawiciele pracowników, czyli związki zawodowe, zwracają uwagę, że proces cyfryzacji jest procesem żywym, który trwa i ma miejsce, wpływając zarówno na poprawę usług świadczonych użytkownikom, jak i na samych pracowników, warunki pracy i produktywność.

Mimo, że model pracy z domu w Czarnogórze stał się wszechobecny dopiero od 2020 roku, kiedy Czarnogóra, podobnie jak reszta świata, stanęła w obliczu epidemii COVID-19, firma ta zdefiniowała i rozwinęła wspomniany model w drodze układu zbiorowego w 2014 r., gdyż już wtedy istniała znaczna liczba miejsc pracy, czyli zawodów, których opis pozwalał na ich

wykonywanie z odrębnego miejsca pracy. Ten rodzaj pracy został zdefiniowany elastycznie, tak aby odpowiadał zarówno pracownikowi, jak i pracodawcy. Ewidencja pracy z domu prowadzona jest bez problemów, a wszelkie nadgodziny w przypadku pracy z domu opłacane są przez pracodawcę. Tego typu elastyczna organizacja pracy zdalnej, po uprzednim powiadomieniu przełożonego, pozwala na osiągnięcie równowagi pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym, co leży w interesie pracowników, których zainteresowanie innym segmentem nie wpływa negatywnie (wręcz przeciwnie) na proces pracy, wykonywanie obowiązków służbowych i produktywność.

Pracodawca i związek tworzą partnerskie relacje, które są szczególnie widoczne poprzez negocjacje zbiorowe jako kluczowy rezultat dialogu społecznego. Brakuje jednak ciągłego dialogu i dialogu dotyczącego ważnych kwestii dla pracowników, warunków pracy, wprowadzania nowych technologii, planów rozwoju i wszystkich innych tematów, które mają bezpośredni wpływ na pracowników. Zdaniem przedstawiciela pracowników, sama automatyzacja procesu pracy nie miała istotnego wpływu na redukcję liczby pracowników. W przypadku zwolnień grupowych procesy te zachodziły z (rzekomo) innych powodów, a nie tych, które koniecznie były związane z procesem automatyzacji pracy. Zdarzało się również, nazwijmy to „cichym przechodzeniem” pracowników z jednego miejsca pracy do drugiego, w sytuacjach, gdy w wyniku automatyzacji procesu pracy ustała potrzeba wykonywania określonych prac.

Potrzeba dialogu dotycząca wszystkich aspektów procesu pracy jest nadal wyrażana również na poziomie danego przedsiębiorstwa. Konsekwentne i pełne wdrażanie Prawa pracy w zakresie zapisów dotyczących praw pracowników i związków zawodowych do informacji, konsultacji i udziału w procesie decyzyjnym pozostaje kluczowym wyzwaniem nie tylko w niniejszym przedsiębiorstwie, ale we wszystkich rodzajach działalności gospodarczej i branżach w Czarnogórze.

Wnioski i rekomendacje

Faktem jest, że kultura dialogu społecznego w Czarnogórze jest na niskim poziomie, niezależnie od tego, czy mówimy o dialogu społecznym na poziomie trójstronnym, czy dwustronnym. Najpowszechniejszą formą informowania i konsultowania się z pracownikami są związki zawodowe, ponieważ ustawodawstwo Czarnogóry nie uznaje Rad pracowniczych. Prawo pracy i Ogólny Układ Zbiorowy (który ma zastosowanie do wszystkich pracowników w Czarnogórze i zobowiązuje wszystkich pracodawców z dowolnej branży i który jest negocjowany na poziomie krajowym) zawierają znaczną liczbę przepisów, które odnoszą się do obowiązku informowania, powiadamiania i udziału pracowników lub związku zawodowego. Brakuje jednak odpowiedniego zastosowania tych przepisów w praktyce. Pomimo, iż Czarnogóra w trakcie procesu przystępowania do Unii Europejskiej w znacznym stopniu zharmonizowała swoje prawodawstwo z prawodawstwem europejskim, to jego wdrożenie pozostaje największym wyzwaniem, przed jakim stoimy. Ponadto faktem jest, że w Czarnogórze powszechna jest dyskryminacja antyzwiązkowa, że ponad 98% wszystkich przedsiębiorstw to przedsiębiorstwa prywatne, małe i

średnie, że sektor przemysłowy jest prawie całkowicie zamknięty, co dodatkowo przyczynia się do wyżej wspomnianego stanu dialogu społecznego.

Właśnie z tego powodu Unia Wolnych Związków Zawodowych Czarnogóry, jako organizacja partnerska, na potrzeby niniejszego badania nie podała przykładu dobrej praktyki, która wskazywałaby na wysoki poziom zaangażowania pracowników we wszystkich kwestiach, w tym w proces podwójnej transformacji.

Te bardzo ważne i wymagające procesy mogą przynieść korzyści pracownikom, pracodawcom i całemu społeczeństwu tylko wtedy, gdy zostaną stworzone zgodnie z ludzkimi standardami i równolegle z nimi zostaną stworzone inne środki, które ułatwią transformację i sprawią, że będzie ona bardziej sprawiedliwa. Bez otwartego i konstruktywnego dialogu nie ma wzajemnego zrozumienia ani zrównoważonej polityki.

Na podstawie powyższego oraz przeprowadzonych badań metodologicznych główne wnioski i zalecenia podsumowano w następujący sposób:

- Podwójna transformacja jest nieunikniona, ale również jest koniecznością. Korzyści z tego typu transformacji dla pracowników i ogółu społeczeństwa można osiągnąć jedynie wówczas, gdy procesy te będą przejrzyste, włączające i dostraczą wszystkim zainteresowanym stronom możliwość uczestnictwa w nich i wniesienia swojego wkładu;
- dywersyfikacja produkcji jest podstawą dalszego rozwoju przemysłu w Czarnogórze, gdzie należy położyć nacisk na produkcję żywności i napojów organicznych, wykorzystując potencjał Czarnogóry co stwarza możliwość i niezwykle potrzebne utworzenie nowych miejsc pracy;
- potencjał tkwi w inwestycjach w odnawialne źródła energii, co wymaga dalszych inwestycji i wsparcia na rzecz poprawy efektywności energetycznej i eko-innowacji;
- aby procesy transformacji były sprawiedliwe, należy je humanizować, czyli postawić jednostkę – obywatela – w centrum wszystkich działań i w ten oto sposób ukierunkowywać biznes, aby był odpowiedzialny i zrównoważony, gwarantując równe szanse i możliwości dla każdego;
- równolegle z transformacją cyfrową należy zwrócić szczególną uwagę na edukację pracowników i obywateli, aby cały proces był celowy, zrównoważony i otwarty
- opracowanie strategii bezbolesnego przejścia procesów biznesowych w celu zachowania miejsc pracy jest niezbędnym warunkiem zapewnienia powodzenia tych procesów;
- uznanie wagi dialogu z pracownikami i związkami zawodowymi na wszystkich poziomach (z pracodawcą, na poziomie branżowym czy wreszcie na poziomie krajowym) jest niezbędnym krokiem w stronę osiągnięcia sprawiedliwej transformacji;
- pracownicy, a także działacze związkowi nie są dostatecznie zaznajomieni z podwójną transformacją i wyzwaniem, jakie z sobą niesie (wpływ na miejsca pracy, życie społeczne, korzystanie z praw itp.), dlatego bardzo ważne jest, aby temat ten znajdował się w centrum

- uwagi przyszłych działań związkowych, aby zapewnić edukację przywódcom związkowym i działaczom związkowym;
- wymiana doświadczeń z krajami, które w porównaniu z Czarnogórą poszły o krok dalej w zakresie cyfryzacji i zielonej agendy, jest niezwykle cenna z punktu widzenia przygotowania się do nowych wyzwań i rozpoznania tych, których być może na razie nie jesteśmy wystarczająco świadomi;
 - związki zawodowe i pracownicy muszą narzucać się zarówno pracodawcom, Rządowi, jak i samorządom lokalnym jako niezastąpieni partnerzy w tych procesach, gdyż ich wpływ będzie odbijał się bezpośrednio na pracownikach, czyli obywatelach. Z tego też powodu przedstawiciele związków zawodowych muszą zdobyć niezbędną wiedzę i doświadczenie w tej kwestii, aby być równymi i konstruktywnymi partnerami dla decydentów na wszystkich poziomach;
 - Świadome i odpowiedzialne zarządzanie zasadami ochrony środowiska i zrównoważonego rozwoju jest jedynym warunkiem tworzenia nowych miejsc pracy w sektorze rolnictwa, energetyce, sektorze produkcji żywności i zielonej gospodarce;
 - Większe wykorzystanie funduszy i dotacji UE na rzecz wzrostu i rozwoju oraz zaangażowanie partnerów społecznych i szerszej zainteresowanej opinii publicznej w zarządzanie tymi funduszami;
 - Szybkość procesu i wypełniania zobowiązań wobec Wspólnoty Europejskiej może odbywać się kosztem jakości i dbałości o pracowników i obywateli;
 - Świadomość obywateli dotycząca znaczenia zrównoważonego rozwoju, ochrony środowiska i wpływu tych zagadnień na życie obywateli jest niewystarczająco rozwinięta;
 - Zwiększone poczucie stresu i lęku przed wprowadzeniem nowych zamiast tradycyjnych sposobów prowadzenia działalności gospodarczej/pracy;
 - Wpływ na przepływy migracyjne – dodatkowy napływ ludności z obszarów północnych i wiejskich do centralnej (i nadmorskiej) części kraju oraz dodatkowy wzrost liczby pracowników administracji/sektora publicznego;
 - Uznanie układów zbiorowych pracy za swego rodzaju mechanizm umożliwiający, w drodze dialogu, szukać odpowiedzi na wyzwania, jakie mogą pojawić się w wyniku procesów cyfryzacji lub dekarbonizacji (odprawy, udział pracowników w procesie decyzyjnym, doksztalcanie, przekwalifikowanie, przydzielanie do innych odpowiednich stanowisk pracy ze względu na potrzebę zachowania zatrudnienia..).

Przyszłość świata w zakresie podwójnej transformacji i zmian, jakie ona ze sobą niesie w obliczu wielkich wyzwań, leży w Czarnogórze, zwłaszcza jeśli chodzi o osiągnięcie wszystkich wyznaczonych celów, ale także obowiązków, które musimy wypełnić w drodze do pełnego członkostwa w Unii Europejskiej. Im szybciej zrozumiemy, że jedynie poprzez otwarty dialog na równych podstawach możemy łatwiej i sprawiedliwiej stawić czoła każdemu wyzwaniu, tym same procesy będą prostsze i bardziej skuteczne.

Unia Wolnych Związków Zawodowych Czarnogóry postrzega udział w tych i podobnych projektach jako szansę, dzięki wymianie doświadczeń z organizacjami partnerskimi, na zdobycie

większej wiedzy i doświadczenia na tego typu tematy oraz lepsze przygotowanie się na nadchodzące wyzwania. Ze względu na wielkość kraju, poziom organizacji związkowej, skomplikowaną rzeczywistość polityczną i społeczną w Czarnogórze, podjęcie tego zadania projektowego było wyzwaniem, szczególnie pod względem liczby respondentów i zapewnienia rozmówców z szeregów organizacji pracodawców.



**GROWTH THROUGH
TRANSFORMATIONAL CHANGES**
in the industrial sector influenced by the EU Green Deal and digitalization and
proactive participation of workers in restructuring the changing working environment



- this copy is free -

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only, and do not necessarily reflect those of the European Union or European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.



**Co-funded by
the European Union**