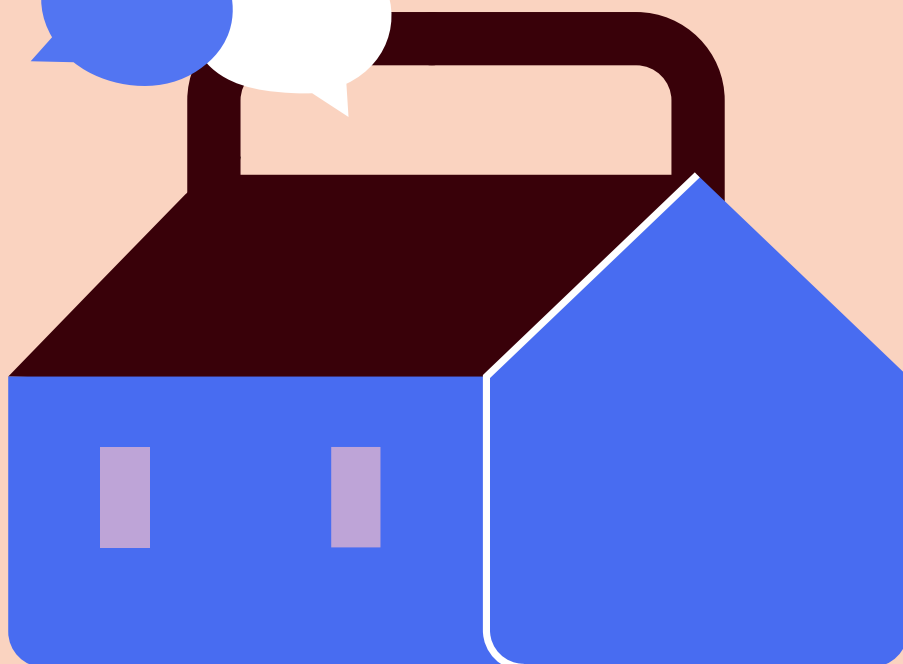
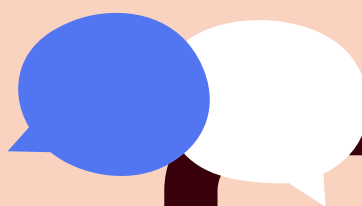


# Zestaw narzędzi do budowania potencjału dla pracodawców i organizacji biznesowych z sektora PHS



EUROPEAN FEDERATION  
FOR FAMILY EMPLOYMENT  
AND HOME CARE



|                                                                                     |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Wstęp</b>                                                                        | 3  |
| <b>01. Tworzenie potencjału</b>                                                     | 4  |
| 1.1. Organizacje pracodawców                                                        | 5  |
| 1.2. Definicja budowania potencjału                                                 | 5  |
| <b>02. Zrozumienie dialogu społecznego</b>                                          | 7  |
| 2.1. Definicja i znaczenie dialogu społecznego                                      | 8  |
| <b>03. Wyzwania, jakie napotykają organizacje pracodawców z sektora PHS</b>         | 10 |
| 3.1. Ogólne wyzwania stojące przed budowaniem potencjału                            | 11 |
| 3.2. Wyzwania dla budowania potencjału dotyczące dialogu społecznego w sektorze PHS | 12 |
| <b>04. Zestaw narzędzi</b>                                                          | 14 |
| 4.1. Dobre zasady zarządzania                                                       | 15 |
| 4.2. Rzecznictwo                                                                    | 15 |
| 4.3. Komunikacja                                                                    | 16 |
| 4.4. Rozwój bazy członkowskiej                                                      | 17 |
| 4.5. Usługi                                                                         | 17 |
| <b>Podsumowanie</b>                                                                 | 19 |
| <b>Narzędzia do budowania potencjału dla SEO z branży PHS</b>                       | 20 |
| <b>Słowniczek</b>                                                                   | 22 |
| <b>Bibliografia</b>                                                                 | 23 |

Projekt pod nazwą [PHSDialogue Project](#) jest podstawą dla sektorowego dialogu społecznego w UE i wzmacnia zdolność do prowadzenia negocjacji zbiorowych w **branży usług osobistych i usług dla gospodarstw domowych** (Personal and Household Services Sector – PHS) na szczeblu europejskim.

Na szczeblu UE grupę zawodową „pracowników domowych i świadczących usługi opieki domowej” często postrzegano przez pryzmat szerszej kategorii „pracowników świadczących usługi osobiste i usługi dla gospodarstw domowych (PHS)”. Według najnowszego, opublikowanego przez Komisję Europejską raportu ESPAN na temat pracowników domowych, świadczenie usług wsparcia dla gospodarstw domowych obejmuje czynności opiekuńcze (np. opiekę nad dziećmi lub opiekę długoterminową, z ang. LTC, nad osobami starszymi i niepełnosprawnymi) oraz czynności niezwiązane z opieką (np. sprzątanie, gotowanie, naprawy w domu, prace w ogrodzie).<sup>1</sup>

Badanie opinii przeprowadzone przez EFFE (Europejską Federację ds. Zatrudnienia w Rodzinie i Opieki Domowej, European Federation of Family Employment & Homecare) i EFSI (Europejską Federację na rzecz Usług dla Osób Fizycznych, European Federation for Services to Individuals) dowodzi, że większość prac w sektorze PHS polega na opiece nad osobami starszymi, osobami niepełnosprawnymi oraz nad dziećmi, a także sprzątaniu i prasowaniu.<sup>2</sup>

W sektorze PHS występują różne modele zatrudnienia, w ramach których usługi można świadczyć **za pośrednictwem usługodawców** (pośredni model zatrudnienia, w którym usługodawca (odpłatnie/nieodpłatnie) działa jako pośrednik między pracownikiem domowym a gospodarstwem domowym) **lub tzw. pracodawców-użytkowników** (bezpośredni model zatrudnienia, w którym gospodarstwo domowe bezpośrednio zatrudnia pracownika). Może również obejmować inne formy pracy, np. samozatrudnienie (wtedy dana osoba działa niezależnie, oferując usługi bezpośrednio klientom), zatrudnienie tymczasowe czy też tzw. pracę platformową.<sup>3</sup> Mimo że powyższe modele zatrudnienia różnią się między sobą (tym, czy pracodawcy-użytkownicy ponoszą administracyjne i prawne obowiązki związane z zatrudnieniem pracownika, czy też nie), w obu napotyka się na identyczne wyzwania, np. nietypowe miejsce pracy w prywatnym gospodarstwie domowym, co sprawia, że są w niepowtarzalny sposób złożone.

Pakietu roboczy nr 4 projektu PHSDialogue ma na celu wskazanie najskuteczniejszych strategii dla wzmacniania potencjału pracodawców z sektora PHS, a także pracodawców-użytkowników oraz organizacji biznesowych na szczeblu krajowym i unijnym z tego sektora. W związku z tym EFFE i EFSI przy bezpośrednim udziale swoich członków opracowały ten zestaw narzędzi.

Przygotowany zestaw narzędzi ma pomóc **organizacjom zrzeszającym pracodawców i przedsiębiorców (EBMO) / branżowym organizacjom pracodawców (SEO) z sektora PHS** w skutecznym uczestniczeniu w procesie podejmowania decyzji, który określa stosunki pracy oraz w dążeniu do wydajności (konkurencyjności branżowej) i równości (sprawiedliwości społecznej oraz odpowiedniej jakości pracy i zatrudnienia).

Wzmocnienie zdolności do negocjacji zbiorowych **wymaga zbudowania zdolności rozwoju organizmów reprezentujących interesariuszy z sektora PHS**, takich jak zwiększenie umiejętności i zasobów, tak aby organizacje te świadczyły niezawodne i wydajne usługi wysokiej jakości.

Ten zestaw narzędzi jest przeznaczony dla już istniejących i nowych **organizacji pracodawców z sektora PHS**, aby pomóc im:

- zrozumieć, co oznacza bycie organizacją pracodawców z sektora PHS;
- lepiej identyfikować potrzeby w zakresie budowania potencjału sektorowych organizacji pracodawców PHS na szczeblu krajowym;
- wypracować najlepsze metody na wzmacnianie potencjału sektorowych organizacji pracodawców PHS;
- zapewnić organizacjom pracodawców z sektora PHS praktyczne porady i narzędzia do analizy ich podejścia do różnych aspektów ich działalności oraz do tworzenia i prowadzenia tych organizacji w bardziej strategiczny, skuteczny i wydajny sposób.

Dlatego ten zestaw narzędzi ma na celu wzmocnienie potencjału i możliwości partnerów społecznych do angażowania się w kontekście instytucjonalnym na rzecz stworzenia stabilnego, zorganizowanego i zrównoważonego sektora PHS.

1 Ghailani, D., Marlier, E., Baptista, I., Deruelle, T., Duri, I., Guio, A.-C., Kominou, K., Perista, P. i Spasova, S. (2024). Access for domestic workers to labour and social protection: An analysis of policies in 34 European countries. European Social Policy Analysis Network (ESPAN), Luksemburg: Urząd Publikacji Unii Europejskiej, cz. 7, str. 40–42.

2 EFFE, EFSI (sierpień 2024 r.), badanie opinii dotyczące tworzenia potencjału pracodawców z sektora PHS (Survey on PHS Employer’s Capacity Building).

3 Komisja Europejska (lipiec 2015 r.), The Thematic Review on Personal and Household Services, str. 9.

# 01

**Tworzenie potencjału**

## 1.1. Organizacje pracodawców

Organizacje pracodawców odgrywają znaczącą rolę w niemal wszystkich krajach świata i w większości przypadków skutecznie współpracują ze związkami zawodowymi i rządami. Organizacje pracodawców przyczyniają się do rozwoju własnych krajów nie tylko poprzez działania na rynku pracy, ale także w ramach społeczeństwa obywatelskiego, w tym dzięki wzmocnieniu demokracji, wydajności gospodarczej i wspieraniu sprawiedliwości społecznej. W krajach w okresie transformacji organizacje pracodawców odgrywają podstawową rolę podczas przechodzenia do gospodarki rynkowej z poprzedniego systemu gospodarki planowanej. W wielu krajach strona pracodawców obejmuje sektorowe organizacje pracodawców (SEO), które razem tworzą międzybranżową, „parasolową” konfederację pracodawców. SEO często stanowią jej trzon i wpływają na jej sprawy w interesie wszystkich pracodawców w kraju.

Porozumienia w dziedzinie stosunków pracy w krajach, w których dialog społeczny jest dobrze rozwinięty, różnią się od siebie, podobnie jak ich systemy opieki społecznej i modele społeczne, jednak mają one również pewne cechy wspólne. Po II wojnie światowej systemy branżowe oraz ich wkład we wzrost gospodarczy oraz zabezpieczenie społeczne finansowane ze środków publicznych opierały się na kluczowych podstawach instytucjonalnych. Podstawy te to m.in. skoordynowane ustalanie płac na poziomie sektorowym, zapewnianie pewnej solidarności płacowej oraz trójstronne porozumienia polityczne obejmujące pracowników, pracodawców i przedstawicieli rządów. Powodzenie dialogu społecznego i wysokie wskaźniki udziału negocjacji zbiorowych w krajach europejskich mają związek z istnieniem sektorowych organizacji pracodawców.<sup>4</sup>

Co do zasady, wyróżniamy trzy rodzaje SEO: tzw. czyste organizacje pracodawców, które zajmują się kwestiami socjalnymi, relacjami między pracodawcą a pracownikami oraz reprezentacją zbiorową względem związków zawodowych i państwa, a przede wszystkim negocjacjami zbiorowymi; organizacje handlowe pozbawione uprawnień do angażowania się w sprawy pracodawców, które zajmują się kwestiami handlowymi związanymi z danym sektorem, podatkami, cłami, środowiskiem, produktami i normami; i wreszcie organizacje „mieszane” zajmujące się całym wachlarzem wyżej wymienionych spraw.

## 1.2. Definicja budowania potencjału

Zgodnie z definicją Komisji Europejskiej „budowanie potencjału” oznacza proces rozwijania możliwości organizacyjnych, finansowych i kadrowych związków zawodowych i organizacji pracodawców oraz zwiększanie ich wkładu w zarządzanie zarówno na szczeblu krajowym, jak i regionalnym. Działania na rzecz zwiększania ich potencjału do dialogu społecznego mogą obejmować wymianę informacji, szkolenia w dziedzinie uczestnictwa i mechanizmów negocjacyjnych, wzmocnienie roli partnerów społecznych w kształtowaniu warunków pracy i działania całego rynku pracy.<sup>5</sup>

Definicja „budowania potencjału” opracowana przez Eurofound skupia się bardziej na elemencie dialogu społecznego, ponieważ dotyczy zwiększania umiejętności, możliwości i uprawnień partnerów społecznych do skutecznego uczestnictwa na różnych szczeblach w dialogu społecznym, negocjacjach zbiorowych, opracowywaniu regulacji dotyczących zatrudnienia oraz wpływaniu na kształt polityki publicznej w drodze rzecznictwa.<sup>6</sup>

Ogólne cele inicjatyw na rzecz budowania potencjału rzeczywiście dotyczą zwiększenia i poprawy zdolności finansowych, prawnych, analitycznych, instytucjonalnych i wreszcie politycznych SEO w ich codziennej pracy na dowolnym szczeblu: Unii Europejskiej, krajowym, regionalnym lub sektorowym. Inicjatywy te pomagają partnerom społecznym doskonalić ich bazę członkowską, potencjał ludzki i administracyjny, a także wspierać kompetencje dotyczące procesów i rozwój organizacyjny. W ramach powyższych działań oczekuje się również rozwoju dialogu społecznego i uczestnictwa w negocjacjach zbiorowych, co pomoże uregulować stosunki zatrudnienia.<sup>7</sup>

Ponadto budowanie potencjału może zapewnić lepsze zrównoważenie roli państwa i partnerów społecznych, co z kolei ułatwia przystosowywanie do zmieniających się warunków na rynkach pracy. Dla przykładu: im bardziej proaktywni i silni są partnerzy społeczni, tym lepiej potrafią uczestniczyć w procesie europejskiego semestru w celu tworzenia i wdrożenia reform strukturalnych, tak jak zakładają zalecenia dla poszczególnych państw.

4 ILO (2011), *The effective employer's organisation, Building a strong and efficient sectoral employer's organisation*, International Training Centre of the International Labour Organisation (Międzynarodowe Centrum Szkoleniowe MOP), str. 8–11.

5 Komisja Europejska, Dyrekcja Generalna ds. Zatrudnienia, Spraw Społecznych i Włączenia Społecznego (EMPL) (2008), *Industrial relations in Europe*, Biuro Publikacji.

6 Eurofound (2020), *Capacity building for effective social dialogue in the European Union*, Urząd Publikacji Unii Europejskiej, Luksemburg.

7 Eurofound (2017), *National Capacity-Building initiatives for social partners: Experiences in five EU Member States*, <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2017/national-capacity-building-initiatives-social-partners-experiences-five-eu-member>, str. 7–8.

Według Eurofound należy wspierać próby wypełnienia luk strukturalnych w krajowych systemach stosunków branżowych, aby uzyskać skuteczniejszy dialog społeczny na szczeblu krajowym, a jednocześnie dbać o poszanowanie zasady subsydiarności i autonomii partnerów społecznych.<sup>8</sup>

8 Eurofound (2020), *Capacity building for effective social dialogue in the European Union*, Urząd Publikacji Unii Europejskiej, Luksemburg, str. 46–47.

# 02

**Zrozumienie dialogu społecznego**

## 2.1. Definicja i znaczenie dialogu społecznego

Jako że nasz zestaw narzędzi jest głęboko osadzony projekcie PHSDialogue, niezwykle ważne jest, by przyrzeć się budowaniu potencjału z perspektywy rozwoju dialogu społecznego. Wspieranie dialogu społecznego w branży PHS to nadrzędny cel projektu, który uznaje się zarazem za kluczowy czynnik rozwoju tego sektora. Co więcej, jak wynika z przeprowadzonego przez EFFE i EFSI badania opinii na temat budowania potencjału pracodawców, dialog społeczny i negocjacje zbiorowe stanowią najważniejsze priorytety dla SEO z sektora PHS w nadchodzących latach.<sup>9</sup>

Skuteczny dialog społeczny na wszystkich szczeblach działa na korzyść wydajności gospodarczej, konkurencyjności globalnej oraz atrakcyjności inwestycyjnej. Wspiera też dobre praktyki w zakresie zatrudnienia, dlatego powinien stanowić nieodłączny element stosunków pracy we wszystkich branżach. Dialog społeczny wspiera też demokratyczne zarządzanie dzięki negocjacjom zbiorowym oraz rozwiązywaniu konfliktów, zwiększając przy tym sprawiedliwość społeczną dzięki promowaniu sprawiedliwej dystrybucji dobrobytu. Stanowi też bezpośrednią wartość dodaną dla pracowników, ponieważ sprzyja większemu uznawaniu osiągnięć, zabezpieczeniu społecznemu, podnoszeniu płac oraz rozwiązywaniu konfliktów. Dlatego można powiedzieć, że dialog społeczny to sposób na wypracowanie zrównoważonych relacji obejmujących podporządkowanie wobec pracodawcy, dzięki którym pracownicy mogą swobodnie wyrażać własne zdanie.

Międzynarodowa Organizacja Pracy (MOP) szeroko opisuje fenomen dialogu społecznego, który obejmuje wszelkie formy negocjacji, konsultacji i wymiany informacji pomiędzy rządem, pracodawcami i pracownikami w zakresie wspólnych kwestii natury gospodarczej. Dialog społeczny różni się znacząco w poszczególnych krajach, jeśli chodzi o strukturę, przepisy oraz zakres negocjacji zbiorowych. Może obejmować rząd i partnerów społecznych (dialog trójstronny), albo tylko pracodawców i pracowników (dialog dwustronny). Nawet w tym drugim przypadku na dialog społeczny wpływ ma polityka państwowa, podatki i systemy opieki społecznej.<sup>10</sup>

Najważniejsze zasady dialogu społecznego to: przejrzystość, inkluzywność, poszanowanie praw pracowniczych, wzajemny szacunek oraz otwartość na kompromis.

Kraje, w których prowadzony jest dobrze rozwinięty dialog społeczny, mają następujące cechy wspólne:



rozmowy trójstronne z władzami na temat polityk i kwestii regulacyjnych prowadzone za pośrednictwem rad, komitetów lub grup roboczych, niekiedy z udziałem branżowych organizacji pracodawców (SEO), bezpośrednio lub za pośrednictwem szerzej rozumianych stowarzyszeń pracodawców.



konsultacje dwustronne pomiędzy SEO a związkami zawodowymi w kwestiach socjalnych i dotyczących bezpieczeństwa.



negocjowanie układów zbiorowych.

Poszczególne rodzaje dialogu społecznego mogą obejmować dialog formalny i nieformalny, negocjacje zbiorowe, konsultacje oraz wspólne procesy podejmowania decyzji.

Rola SEO w negocjacjach zależy od ram prawnych danego kraju, w szczególności odnośnie do wykonywalności i wiążącego charakteru układów zbiorowych. Ponadto przed rozpoczęciem konsultacji lub negocjacji ze związkami zawodowymi SEO muszą uwzględnić niepisane normy, wartości i postawy usankcjonowane na rynku pracy.

Najważniejsze jest to, w jaki sposób i jak dalece dana SEO może zaspokajać i kształtować potrzeby członków w drodze dialogu społecznego. W krajach, w których dialog społeczny dopiero się rozwija lub nie jest jeszcze ustanowiony, SEO mają niespotykaną gdzie indziej możliwość przewodzenia i wpływania na interesariuszy, a szczególnie na rząd i związki zawodowe, oraz pobudzania do tworzenia odpowiednio ukierunkowanych polityk publicznych.

SEO muszą mieć świadomość, że pracodawcy wolą zdecentralizowany proces podejmowania decyzji zarówno w kwestiach biznesowych, jak i pracowniczych, natomiast związki zawodowe często dążą do wprowadzania scentralizowanych regulacji, charakterystycznych dla porozumień branżowych lub międzybranżowych. Ponieważ układy zbiorowe zawiera

9 EFFE, EFSI (sierpień 2024 r.), badanie opinii dotyczące tworzenia potencjału pracodawców z sektora PHS (Survey on PHS Employer's Capacity Building).

10 ILO (2011), *The effective employer's organisation, Building a strong and efficient sectoral employer's organisation*, International Training Centre of the International Labour Organisation (Międzynarodowe Centrum Szkoleniowe MOP), str. 81–82.



się w drodze negocjacji, SEO muszą zadbać o wypracowanie porozumień, które są wartościowe dla ich członków i informować o korzyściach z nich wynikających. Ważne, by zastanowić się, jak negocjować układy zbiorowe, aby zaspokoić potrzeby tych osób.

W krajach, w których dialog społeczny dopiero się rozwija, pracodawcy stwierdzili liczne korzyści płynące z porozumień sektorowych, jak na przykład:



ustalanie standardowych płac i warunków zatrudnienia, które pomagają w zarządzaniu relacjami między pracownikami i zewnętrzną konkurencją na rynku pracy.



zapewnianie podstaw planowania budżetu.



umożliwianie zorganizowanego udziału w dialogu społecznym.

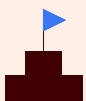
Tematy poruszane podczas negocjacji zbiorowych różnią się w poszczególnych krajach, choć powszechnie omawiane są kwestie płac i warunków zatrudnienia. Osiągnięte porozumienia są zwykle wiążące dla członków lub pełnią funkcję zaleceń, często zawierających klauzule pokoju społecznego, które mają zapewniać spokojną pracę w okresie obowiązywania umowy. Początkowe porozumienia wielokrotnie stanowią swoisty precedens dla kolejnych umów.

W wielu krajach negocjacje zbiorowe dotyczą również kwestii socjalnych, np. ubezpieczeń, zasiłków chorobowych i emerytur, i są zwykle prowadzone na szczeblu międzybranżowym w celu uzupełnienia istniejących przepisów. W systemach korzystających z zaawansowanego dialogu społecznego porozumienia mogą też obejmować tematy takie jak odpłaty, fundusze szkoleniowe i inne postacie wsparcia dla zwolnionych pracowników.

Udział SEO w negocjacjach zbiorowych wymaga wyszkolonych i profesjonalnych negocjatorów. Niezbędne są szkolenia wewnętrzne i dzielenie się doświadczeniami z wcześniejszych negocjacji, ponieważ specjalistyczna wiedza SEO bazuje zarówno na zagadnieniach technicznych, jak i doświadczeniu praktycznym wynikającym z poprzednich rozwiązań. Konieczny jest odpowiednio przeszkolony personel, w tym liderzy ds. negocjacji i specjaliści w dziedzinach takich jak ekonomia, dane branżowe, sprawy publiczne, statystyka, polityka płacowa, a także prawo i warunki pracy.

Trzeba ustalić, czy dana SEO jest upoważniona do negocjowania i zawierania porozumień w imieniu swoich członków. Upoważnienie takie może być stałe (np. określone w statucie organizacji) lub zarząd SEO może je przyznawać w konkretnych przypadkach. Często należy też rozważyć kwestię, czy przed rozmowami między podmiotami z danej branży negocjacjami na najwyższym szczeblu nie powinna zarządzać „parasolowa” organizacja pracodawców.

Podczas negocjacji warunkiem skutecznych aktualizacji, analiz i planowania jest nieprzerwana komunikacja w zespole. Wszelchstronne informowanie i angażowanie delegacji w rozmowy ma podstawowe znaczenie, podobnie jak ścisła współpraca między liderem zespołu a delegacją. Wyróżniamy następujące podejścia do negocjacji:



**Negocjacje pozycyjne** – skupiają się na obronie własnych żądań, a drugą stronę często traktuje się jak przeciwnika. Zwycięstwo jest ważniejsze niż zrozumienie obaw „przeciwnika”, a ustępstwa uznaje się za słabość. Ta agresywna postawa powoduje przedłużanie się negocjacji, szczególnie na początkowym etapie „pokonywania trudności”. Takie podejście często wybierają strony, którym brak zaufania, odpowiedniego przygotowania lub doświadczenia.



**Negocjacje oparte na interesach** – strony szanują się nawzajem i zmierzają do osiągnięcia obopólnych korzyści. Najważniejsze elementy obejmują poszanowanie poglądów drugiej strony, przestrzeganie zasad i trzymanie się faktów oraz dążenie do zapewnienia korzyści obu stronom. Każda ze stron uznaje uzasadnione obawy drugiej, co przekłada się na podejście oparte na współpracy. Obie strony współpracują nad rozwiązaniami, przy czym wykorzystują aktywne słuchanie i pytania otwarte, które wspierają tę współpracę.<sup>11</sup>

Ostatecznie za rozwój dialogu społecznego odpowiadają wspólnie rządy, pracodawcy i przedstawiciele pracowników.

11 ILO (2011), *The effective employer's organisation, Building a strong and efficient sectoral employer's organisation*, International Training Centre of the International Labour Organisation (Międzynarodowe Centrum Szkoleniowe MOP), str. 81–90.

# 03

**Wyzwania, jakie napotykają organizacje  
pracodawców z sektora PHS**

Sektor PHS jest sam w sobie wyjątkowy i staje przed równie wyjątkowymi wyzwaniami, które mają wpływ na jego rozwój.

Po pierwsze, w sektorze tym występują różne formy zatrudnienia. Pracownicy w tej branży mogą być zatrudniani bezpośrednio przez pracodawców-użytkowników lub za pośrednictwem usługodawców, agencji lub upoważnionych przedstawicieli (publicznych, prywatnych, działających odpłatnie lub bezpłatnie). Mogą mieć zawartą jedną lub wiele umów o pracę, pracować na pełny bądź niepełny etat, prowadzić własną działalność gospodarczą lub pracować w ramach pracy platformowej. Tak różnorodne rozwiązania tworzą luki w reprezentacji pracowników, które zostały stwierdzone przez jedną trzecią państw członkowskich UE. Nowe formy pracy i zmiany dotyczące pracowników komplikują kwestię reprezentacji pracodawców, ponieważ ograniczają uprawnienia stowarzyszeń pracodawców podczas negocjacji zbiorowych, a zarazem utrudniają dialog społeczny.<sup>12</sup>

Po drugie, poważny problem stanowi praca na czarno. Osłabia on reprezentację pracodawców oraz ich uczestnictwo i wkład w SEO, a tym samym ogranicza ich potencjał w zakresie wspierania ulepszeń w branży. To z kolei utrudnia dialog społeczny, ponieważ organizacjom pracodawców trudno negocjować ze związkami zawodowymi i decydentami w sytuacji, gdy znaczna grupa pracowników funkcjonuje poza oficjalnym rynkiem pracy. Również decydenci mogą nie traktować priorytetowo reform w branży, która w znacznej mierze opiera się na nieformalnym zatrudnieniu. To z kolei utrudnia wywieranie nacisków na rzecz tworzenia ram prawnych i zachęt do przestrzegania przepisów. Praca na czarno zaburza rynek i rodzi nieuczciwą konkurencję, ponieważ nieformalni pracodawcy unikają płacenia podatków i składek na ubezpieczenia społeczne, natomiast pracodawcy, którzy przestrzegają przepisów ponoszą pełne obciążenie wynikające z przepisów. Powyższy konflikt utrudnia starania na rzecz profesjonalizacji, ponieważ gdy pracownicy nie są formalnie zatrudnieni, wdrażanie inicjatyw sprzyjających budowaniu potencjału, np. programów szkoleniowych, systemów certyfikacji i norm jakości, staje się poważnym wyzwaniem.

Po trzecie, pracownicy z sektora PHS znajdują pracę w prywatnych gospodarstwach domowych, zatem często funkcjonują w specyficznej izolacji, która utrudnia nadzorowanie warunków pracy i egzekwowanie praw pracowniczych. Taka sytuacja rodzi trudności w rozwiązywaniu problemów charakterystycznych dla tej branży, zwłaszcza takich jak kwestia bezpieczeństwa w miejscu pracy i zapobieganie ryzyku. Pojęcie prywatnych gospodarstw domowych ma podstawowe znaczenie dla sektora PHS, ponieważ oznacza, że praca w tej branży odbywa się w sferze prywatnej i na terenie należącym do osób fizycznych. Są to obszary co do zasady chronione przed działaniami inspekcji pracy, aby poszanować prywatność i prawa własności tych osób. Taka sytuacja jeszcze bardziej podkreśla, jak ważne jest znalezienie alternatywnych sposobów na zapewnianie zgodności ze wszystkimi przepisami, jak również istotną rolę układów zbiorowych w ustalaniu warunków pracy. Poza tym pracownicy sektora PHS są szczególnie narażeni na zagrożenia, jeśli weźmiemy pod uwagę fakt, że 90% z nich to kobiety, większość w wieku ponad 50 lat, a także migranci, którzy mogą zmagać się z problemami, takimi jak bariera językowa, umowy śmieciowe i trudność w dochodzeniu swoich praw.<sup>13</sup>

Wyzwania te potęgują potrzebę wdrażania bardziej zdecydowanej polityki, stosowania zachęt do formalizowania zatrudnienia i budowania potencjału w połączeniu z dialogiem społecznym, aby tworzyć bardziej zrównoważony i profesjonalny sektor PHS.

### 3.1. Ogólne wyzwania stojące przed budowaniem potencjału

- **Brak inicjatyw na rzecz budowania potencjału** – brak zorganizowanych programów, zasobów i strategii dla Sektorowych Organizacji Pracodawców (SEO) osłabia ich zdolność do reprezentowania pracodawców, udziału w dialogu społecznym oraz wspierania rozwoju całej branży. Wiele SEO zmagają się z kwestiami zasad zarządzania, brakiem przejrzystych procesów podejmowania decyzji, przejrzystości oraz rozwoju przywództwa. Bez właściwego przeszkolenia i zasobów organizacje te stają przed wyzwaniami związanymi z rzecznictwem na rzecz korzystnych polityk, współpracą z osobami, które o tych politykach decydują oraz z kształtowaniem przepisów prawa pracy. Ograniczenia w budowaniu potencjału utrudniają również komunikację z członkami tych organizacji i opinią publiczną, co jeszcze bardziej osłabia ich wpływ.
- **Brak dialogu społecznego** – należy skuteczniej wspierać prawa do uczestnictwa w dialogu społecznym na szczeblu UE, wprowadzając prawo do zrzeszania się, a związki zawodowe winny mieć możliwość inicjowania postępowań w imieniu członków. Należy zadbać o udział krajowych partnerów społecznych w procesie podejmowania decyzji na szczeblu krajowym i branżowym w celu wzmocnienia negocjacji zbiorowych i umocnienia potencjału partnerów społecznych. Podstawowe znaczenie dla SEO mają kampanie na temat wdrażania i ogólnie potrzeby istnienia instytucji negocjacji zbiorowych oraz jeszcze większe wsparcie ze strony państwa, jeśli chodzi o rolę partnerów społecznych.
- **Dominująca rola państwa i brak autonomii partnerów społecznych** – istnieje kilka raportów, które podkreślają obawy dotyczące rosnącej dominacji podejścia scentralizowanego poprzez zwiększanie zaangażowania państwa na

12 Eurofound (2020), *Capacity building for effective social dialogue in the European Union*, Urząd Publikacji Unii Europejskiej, Luksemburg, str. 30.

13 Jarrow Insights (2024). *Personal & Household Services Employment Monitor. Towards a sustainable and equitable future for care and help at home*, London.

szczeblu krajowym, zwłaszcza w negocjacjach dotyczących płac.

- **Luki w reprezentacji** – w niektórych branżach pracodawcy tłumaczą swoją ograniczoną reprezentację brakiem struktury i niezbędnych zasobów, co z kolei powoduje obniżenie priorytetu dialogu społecznego i negocjacji zbiorowych.
- **Brak zaufania wśród partnerów społecznych** – w pewnych przypadkach pracownicy niechętnie przystępują do związków zawodowych, a rozdrobnienie i ograniczona reprezentacja partnerów społecznych jeszcze bardziej utrudniają skuteczną współpracę. Brak sektorowych negocjacji zbiorowych w połączeniu z niskim zainteresowaniem kwestiami negocjowania układów zbiorowych osłabia ich zdolność do budowania potencjału. Problemy te tworzą swoiste błędne koło nieufności wśród partnerów społecznych, co utrudnia ustalenie zdecydowanego i skoordynowanego podejścia do dialogu społecznego i rozwoju sektorowego.

### 3.2. Wyzwania dla budowania potencjału dotyczące dialogu społecznego w sektorze PHS

- **Słabość partnerów społecznych** – bez silnych instytucji, takich jak organizacje pracodawców i związki zawodowe, starania na rzecz budowania potencjału w drodze dialogu społecznego napotykają na poważne ograniczenia. Pracodawcy mogą stawać przed wyzwaniami w kwestii organizowania się jako SEO, zwłaszcza przy braku polityk i przepisów wspierających dialog społeczny i poszczególne modele zatrudnienia w sektorze. Także pracownikom branży PHS szczególnie trudno jest zrzekać się w ramach związków zawodowych, jeżeli nie istnieje zorganizowana platforma, na której mogliby wyrażać obawy, negocjować lepsze warunki, a nawet zdobywać wiedzę o przysługujących im prawach. Wielu z nich nie wie nawet, do kogo mogą się zwrócić, a niekiedy napotykają na barierę językową i nie znają swoich praw. Dlatego wzmocnienie struktur instytucjonalnych ma kluczowe znaczenie dla zwiększenia potencjału pracowników do uczestniczenia w dialogu, który przyniosłby im korzyści.
- **Rozdrobnienie podmiotów i krajobrazu** – polityki na rzecz sektora PHS są różne w poszczególnych państwach członkowskich, co wyraźnie wpływa na brak równowagi sił pomiędzy pracodawcami a pracownikami oraz na budowanie potencjału SEO w tym sektorze. Niektóre państwa wykształciły ramy prawne dla wszystkich modeli zatrudnienia w sektorze PHS, a inne nie uznają statusu pracodawców-użytkowników. W pewnych państwach wprowadzono bony socjalne lub systemy zachęt podatkowych na rzecz wspierania deklaracji poprawy, a następnie rzeczywistej poprawy warunków pracy w drodze układów zbiorowych. W innych państwach pracownicy pracują głównie na czarno i nie mogą liczyć na wsparcie, jakie dają im przepisy polityk. Co więcej, pracodawcy z sektora PHS stwierdzili, że podział na organizacje „działające dla zysku” i „na zasadach non profit” utrudnia zaangażowanie podmiotów z całego sektora, co ogranicza możliwości całościowej poprawy sytuacji w branży. Połowa państw członkowskich zgłosiła, że rozdrobnienie podmiotów stanowi poważną przeszkodę dla budowania potencjału (Bułgaria, Chorwacja, Cypr, Niemcy, Grecja, Węgry, Włochy, Łotwa, Luksemburg, Polska, Rumunia, Słowacja, Słowenia i Hiszpania).<sup>14</sup>
- **Brak autonomii partnerów społecznych** – rządy w wielu krajach nie uznają znaczenia dialogu społecznego w sektorze PHS lub zwyczajnie brak im woli politycznej do wdrożenia polityk wspierających ten rodzaj dialogu. W pewnych przypadkach praca na czarno utrudnia organom rządowym regulowanie i wspieranie dialogu społecznego. W niektórych państwach członkowskich nastąpił wzrost interwencji państwa w negocjacje zbiorowe, co może niekorzystnie wpływać na niezależność i gotowość partnerów społecznych do negocjacji.
- **Brak negocjacji zbiorowych** – brak instytucji negocjacji zbiorowych wynikający z powyższych czynników to kolejny aspekt, który utrudnia budowanie potencjału organizacji pracodawców. Negocjacje zbiorowe umożliwiają im rozwijanie umiejętności negocjacyjnych, wyznaczanie norm branżowych, poprawę stosunków pracy i wzmocnienie własnego wpływu na kształtowanie polityk, co z kolei daje im większą zdolność do skutecznego wspierania interesów ich członków oraz orędownictwa w ich sprawach. Warto przy tym zauważyć, że wspólne porozumienia można negocjować bez zawierania układu zbiorowego, co umożliwia tworzenie mechanizmów prawnych, które niekoniecznie muszą być nimi objęte. Takie podejście może zacząć obejmować wybrane aspekty, takie jak płace, profesjonalizacja czy zabezpieczenie socjalne. Układ zbiorowy można zawrzeć na późniejszym etapie.
- **Szczególny wymiar pracodawców z sektora PHS** – dla większości SEO z sektora PHS utrzymywanie się pracy na czarno oraz brak systemu zapewniającego przystępne cenowo, dostępne i wysokiej jakości usługi pozostają istotnymi problemami, które utrudniają ich rozwój. Pracodawcy z branży PHS wskazują ponadto na brak równowagi między politykami opracowanymi na rzecz wspierania pracowników w zestawieniu z rozwiązaniami dla pracodawców. A przecież wspieranie organizacji pracodawców ma podstawowe znaczenie dla poprawy warunków pracy oraz jakości i dostępności usług, co z kolei sprzyja rozwojowi sektora jako takiego. W modelu opartym na usługodawcach zasoby są często ograniczone, panuje skupienie na najpilniejszych potrzebach, a inwestycje w starania na rzecz budowania potencjału mogą być niewystarczające. Trudności w dostosowaniu różnych priorytetów i ograniczone wsparcie dla inicjatyw takich jak negocjacje zbiorowe również osłabiają zdolność organizacji pracodawców do spójnego rozwoju. W modelu z pracodawcą-użytkownikiem, w ramach

14 Eurofound (2020), *Capacity building for effective social dialogue in the European Union*, Urząd Publikacji Unii Europejskiej, Luksemburg, str. 23.

którego rodzina zatrudnia daną osobę bez dążenia do osiągnięcia zysków, pracodawcą jest w zasadzie prywatne gospodarstwo domowe, a nie profesjonalny podmiot. Taka sytuacja utrudnia pracodawcom-użytkownikom udział w budowaniu potencjału i w dialogu społecznym. W niektórych przypadkach użytkownik może pozostać pracodawcą, ale nająć pośrednika, czyli stronę trzecią, która odpowiada za realizację zadań administracyjnych i kadrowych.

Działania w odpowiedzi na przedstawione wyzwania obejmują wzmocnienie autonomii partnerów społecznych, zwiększenie liczby członków, reprezentatywności i możliwości w zakresie negocjacji; wzmocnienie dwustronnego dialogu społecznego i negocjacji zbiorowych; polepszanie umiejętności i wzmacnianie zasobów ludzkich; tworzenie zaufania pomiędzy partnerami społecznymi; i wreszcie jeszcze skuteczniejsze wspieranie dialogu społecznego.<sup>15</sup>

W następnym rozdziale przedstawimy pełny zestaw narzędzi na rzecz zwiększania potencjału pracodawców, wzmocnienia ich i umożliwienia im skuteczniejszego reagowania na opisane tutaj wyzwania.

15 Eurofound (2020), *Capacity building for effective social dialogue in the European Union*, Urząd Publikacji Unii Europejskiej, Luksemburg, str. 48–51.

# 04

**Zestaw narzędzi**

## 4.1. Dobre zasady zarządzania

Dobre zasady zarządzania, w firmach nazywane też „ładem korporacyjnym”, mają podstawowe znaczenie dla wcielenia w życie misji SEO, ponieważ stanowią fundament każdej organizacji, zarówno rządowej, korporacyjnej, jak i związkowej. Najważniejsze wymogi w zakresie zasad zarządzania w przypadku SEO obejmują zgodność z przepisami, przejrzyste i inkluzywne kryteria członkostwa oraz środki wykluczające konflikty interesów. Szczególnie istotne dla SEO są konkretne zasady, takie jak np. zgodność z przepisami dotyczącymi konkurencji.

Przyjęcie dobrych zasad zarządzania zakłada ustanowienie demokratycznych procesów podejmowania decyzji, utrzymanie kontroli i równowagi, zapewnienie przejrzystości oraz zapobieganie nadmiernym wpływom. Kwalifikacje uprawniające do członkostwa są różne w zależności od regionu i branży, ale statut SEO powinien jasno określać, kto może zostać członkiem, co zwykle ogranicza możliwość członkostwa do pracodawców prowadzących określoną działalność gospodarczą.

Aby zapewnić nienaruszalną integralność SEO, ich członkowie i współpracownicy powinni przestrzegać następujących zasad:

- **Cele, statut i działalność SEO muszą być zgodne z prawem i konstruktywne.**
- **Struktura organizacyjna powinna być oparta na komitetach funkcjonalnych i grupach zadaniowych.**
- **Zabrania się ustalania cen i prowadzenia działań marketingowych.**
- **Dyrektor generalny, z pomocą radcy prawnego, zapewnia zgodność ze obowiązującymi przepisami prawa i politykami SEO.**

Najważniejszym organem, a zarazem beneficjentem działań SEO są członkowie, zazwyczaj reprezentowani przez Walne Zgromadzenie, które wybiera Zarząd. Obowiązki Zgromadzenia obejmują ustalanie zasad mianowania członków Zarządu oraz procedur ich potencjalnego odwołania.

Zarząd, który reprezentuje członków SEO, zapewnia nadzór, kieruje kwestiami zarządzania i dba o zgodność z przepisami statutu. Zarząd odpowiada też za podejmowanie najważniejszych decyzji, np. planowanie strategiczne, zatwierdzanie budżetu oraz mianowanie dyrektora generalnego/prezesa. Ponadto ważne jest, aby Zarząd był reprezentatywny na szczeblu regionu, ponieważ specyfika branży i charakterystyczne dla niej wyzwania różnią się w zależności od kraju.

Sekretariat, którym kieruje dyrektor generalny/prezes, wspiera infrastrukturę SEO, zarządza sieciami wewnętrznymi i zewnętrznymi, prowadzi dokumentację oraz sprawuje nadzór finansowy zgodnie z lokalnymi przepisami.

Aby zwiększyć swoją wiarygodność na poziomie kraju, SEO często dołączają do „parasolowych” organizacji pracodawców, dzięki czemu dają pracodawcom mocniejszy, wspólny głos w kształtowaniu polityk i zwiększają ich wpływ na szczeblu krajowym.<sup>16</sup>

## 4.2. Rzecznictwo

Celem działań SEO w kwestii rzecznictwa i lobbingu jest kształtowanie przepisów, regulacji i polityk publicznych, które wpływają na ich sektor. Skuteczne rzecznictwo zakłada przedstawianie obaw członków organizacji wyrażanych jednym głosem, regularne kontakty z decydentami, utrzymywanie kanałów komunikacji z rządem oraz zajmowanie się kwestiami wymagającymi reakcji po zaistnieniu lub z wyprzedzeniem. Takie podejście pomaga ustabilizować ramy regulacyjne, nadzorować działania administracji odpowiedzialnej za politykę oraz zapewnić sprawiedliwe stosowanie prawa.

Skuteczne rzecznictwo wzmacnia pozycję i znaczenie SEO, ponieważ przyciąga członków i zwiększa jej przychody, co z kolei przekłada się na intensywniejsze działania lobbingowe. Najważniejsze elementy solidnej strategii rzecznictwa to: przejrzyste priorytety, badania i rozumienie procesów rządowych. Argumenty rzeczników powinny być polityczne (a zatem odnosić się do kontekstu decyzyjnego), ekonomiczne (czyli objaśniające koszty i korzyści) oraz techniczne (czyli skierowane do specjalistów z dziedziny administracji). Na przykład organizacje SEO z branży PHS opierają swoje argumenty na dowodach, które świadczą, że polityka publiczna wspierająca ich sektor ma istotny wpływ na gospodarkę i społeczeństwo. Polityki te pomagają ograniczyć zjawisko pracy na czarno, polepszają warunki pracy, zwiększają renomę branży i wreszcie generują korzyści gospodarcze dla państwa. Działania rzecznicze tych organizacji są skierowane do ministrów odpowiedzialnych za kwestie społeczne i finansowe, partnerów społecznych oraz do całego społeczeństwa obywatelskiego.

Kampanie w tej dziedzinie muszą dokładnie wskazywać cele i wykorzystywać odpowiednio przygotowane taktyki, po rozpoznaniu kluczowych podmiotów i punktów wpływu. Rzecznictwo wewnętrzne obejmuje spotkania z decydentami i uczestnictwo w rządowych grupach zadaniowych, natomiast rzecznictwo zewnętrzne oznacza zaangażowanie

16 ILO (2011), *The effective employer's organisation, Building a strong and efficient sectoral employer's organisation*, International Training Centre of the International Labour Organisation (Międzynarodowe Centrum Szkoleniowe MOP), str. 51–62.



mediów oraz tworzenie koalicji. Powyższe działania mają na celu zapewnienie decydom dostęp do przejrzystych informacji na temat realiów sektora, zapraszanie ich na odpowiednio ukierunkowane wydarzenia, organizowanie spotkań dwustronnych, informowanie o SEO, a także zapewnianie dostępu do najważniejszych danych i dokumentów przedstawiających stanowisko branży.

Elastyczny plan rzecznictwa winien określać obowiązki, koordynować działania i umożliwiać zmiany taktyki w miarę zachodzenia istotnych zmian. Z czasem SEO powinny stać się nieodłącznym uczestnikiem procesu tworzenia polityk, a decydenci powinni aktywnie zabiegać o ich wkład i opinie. Skuteczne działania SEO to między innymi:

- **informowanie urzędników o działach SEO i zapraszanie ich na wydarzenia.**
- **zapewnienie reprezentacji w odpowiednich rządowych organach doradczych.**
- **dostarczanie decydom wysokiej jakości, zwieztych informacji na temat najważniejszych kwestii.**

Regularne informowanie członków o działaniach z zakresu rzecznictwa i postępach ma podstawowe znaczenie dla ich zaangażowania i wsparcia. Komunikacja w tym względzie buduje zaangażowanie i mobilizuje członków do intensywnego udziału w realizacji celów rzeczniczych.<sup>17</sup> SEO z sektora PHS informują członków o najważniejszych wydarzeniach, które wpływają na sektor dzięki udostępnianiu wiadomości, stanowisk, artykułów oraz badań w dziedzinach takich jak pomoc publiczna, warunki pracy i wskaźniki pracy na czarno. Tego rodzaju działania zapewniają niesłabnące i stałe zaangażowanie oraz świadomość członków organizacji. Wiele z tych dokumentów znajduje również zastosowanie na zewnątrz organizacji, przyczyniając się do zwiększenia jej widoczności i wzmocnienia relacji z ważnymi interesariuszami.

### 4.3. Komunikacja

Wielopoziomowe podejście do komunikacji jest wprost niezbędne dla SEO z sektora PHS. Taka taktyka zapewnia skuteczne dotarcie do wszystkich ważnych odbiorców w obrębie branży. Wyróżniamy dwie najważniejsze grupy odbiorców działań komunikacyjnych:

- **członkowie SEO** – jako odbiorcy wewnętrzni.
- **interesariusze z zewnątrz** – w tym decydenci i partnerzy społeczni.

Ten zestaw narzędzi zawiera najważniejsze zalecenia w zakresie działań komunikacyjnych, których celem jest zaangażowanie tych dwóch głównych grup odbiorców.

Zestaw narzędzi nie stanowi wyczerpującego zbioru działań i nie należy go traktować jako listy kontrolnej. Działania komunikacyjne SEO powinny być dostosowane do ogólnej strategii organizacji.

Działania komunikacyjne adresowane do członków SEO są niezbędne, aby cała branża zyskała spójny, skuteczny głos.

Najważniejsze jest zapewnienie prawidłowego funkcjonowania organizacji, skutecznej komunikacji z jej członkami w postaci regularnych e-maili i streszczeń polityk oraz konsekwentne monitorowanie aktualności dotyczących branży, aby członkowie byli zawsze dobrze poinformowani. Organizowanie osobistych spotkań lub spotkań online poprzez tworzenie wewnętrznych grup roboczych ułatwia dzielenie się wiedzą. Udowodniono, że takie spotkania wzmacniają komunikację między członkami i samą organizacją SEO.

W przypadku SEO z sektora PHS narzędzia komunikacji muszą skupiać się na dostarczaniu jasnych informacji na temat polityk społecznych i finansowych, praw pracowniczych (np. ubezpieczenia, urlopy, szkolenia zawodowe, emerytury, medycyna pracy) oraz zmian prawnych, które wpływają na branżę.

Ponadto ważne jest, by odbiorcy komunikacji SEO otrzymywali regularnie publikowane artykuły informacyjne na stronie internetowej organizacji, które podkreślają najważniejsze osiągnięcia i wydarzenia, gdyż dzięki temu organizacja zwiększa swoją widoczność i promuje swoje działania.

Działania komunikacyjne służące zwiększaniu świadomości i promowaniu branży skierowane do decydentów i ważnych interesariuszy można prowadzić za pośrednictwem mediów społecznościowych, kampanii informacyjnych oraz wydarzeń publicznych poświęconych kwestiom, które są najważniejsze dla branży. Kampanie te można na przykład tworzyć tak, aby zwiększać świadomość na temat rzeczywistości w branży PHS i podkreślać korzyści wynikające z legalnej pracy, a także budować dobrą reputację sektora jako kluczowego dla społeczeństwa.

Utrzymywanie bliskiej komunikacji z decydentami i zdobywanie wpływów ma podstawowe znaczenie dla SEO, dlatego tak ważne jest posiadanie aktualnej bazy danych kontaktowych, reagowanie na wszelkie zaproszenia na istotne wydarzenia, udostępnianie aktualnych informacji o SEO oraz zapewnianie decydom dostępu do najważniejszych danych i dokumentów przedstawiających stanowisko sektora.

17 ILO (2011), *The effective employer's organisation, Building a strong and efficient sectoral employer's organisation*, International Training Centre of the International Labour Organisation (Międzynarodowe Centrum Szkoleniowe MOP), str. 51–62.



SEO mogą organizować konsultacje z najważniejszymi interesariuszami, aby ustalać wspólne stanowiska w bieżących kwestiach i móc publikować wspólne oświadczenia przedstawiające wizję branży. Ankiety internetowe to kolejne pożyteczne narzędzie do uzyskiwania wglądu w realia panujące w branży. Ich wyniki można wykorzystać w działaniach komunikacyjnych skierowanych do decydentów i interesariuszy.

Aby móc wywierać maksymalny wpływ, Sekretariat SEO powinien utrzymywać zawsze aktualną bazę danych kontaktowych do rozpowszechniania wszystkich materiałów komunikacyjnych. Ponadto działania komunikacyjne należy ściśle skoordynować ze strategiami dotyczącymi zagadnień publicznych.

## 4.4. Rozwój bazy członkowskiej

Organizacja typu SEO to dobrowolna, oparta na członkostwie grupa skupiająca przedsiębiorstwa lub pracodawców-użytkowników, którzy reprezentują wspólne interesy w danej branży. Zgodnie z Konwencją MOP dotyczącą wolności związkowej i ochrony praw związkowych (1948, nr 87), dobrowolne członkostwo ma kluczowe znaczenie, ponieważ umożliwia organizacjom pracodawców swobodne tworzenie organizacji, przystępowanie do niej, a wreszcie samorządne zarządzanie nią. SEO działają na rzecz członków, uczestniczą w dialogu z innymi interesariuszami i partycypują w negocjacjach zbiorowych. W wielu państwach SEO należą do międzysektorowych organizacji „parasolowych”, które reprezentują szerzej pojętą branżę.

Rodzaje członkostwa/przynależności:

- **członkostwo zwyczajne** – pełne uczestnictwo w zarządzaniu i dostęp do usług. Odejście może wymagać okresu wypowiedzenia (często rocznego), natomiast wydalenie z organizacji następuje w przypadku zalegania ze składkami lub popełnienia rażących naruszeń.
- **członkostwo stowarzyszone** – ograniczone usługi i brak prawa głosu, często oferowane za obniżoną opłatą jako okres „próbny” przed pełnym członkostwem.

Duża baza członkowska jest niezbędna do prowadzenia skutecznego lobbingu i negocjacji zbiorowych. Wysiłki rekrutacyjne SEO skupiają się na utrzymywaniu istniejącej bazy członków i przyciąganiu nowych. Należy zwracać się do dużych i małych organizacji, aby stać się bardziej wszechstronną reprezentacją całej branży.

Organizacje, w których istotną rolę odgrywają związki zawodowe, są bardziej skłonne do przyłączenia się do SEO, natomiast organizacje, w których nie ma organizacji pracowniczych mogą to zrobić pod warunkiem rozszerzenia układów zbiorowych na mocy prawa na wszystkie przedsiębiorstwa danego sektora, co podkreśla fakt, że dialog społeczny stanowi klucz do budowania potencjału SEO.

Aby zachęcić nowych członków do stowarzyszenia się, SEO powinny jasno przedstawić korzyści płynące z członkostwa, streszczając je w materiałach rekrutacyjnych. Powodzenie rekrutacji zależy od oferowanej wartości i prezentacji usług, jakie oferuje SEO potencjalnym członkom.<sup>18</sup>

## 4.5. Usługi

SEO mają konkretne cele, które skupiają się przede wszystkim na stworzeniu lepszego środowiska działalności w branży w drodze rzecznictwa lub negocjacji zbiorowych. Większość usług oferowanych przez SEO pozostaje w zgodzie z tymi celami, ponieważ członkowie cenią sobie dodatkowe usługi, które wspierają owe funkcje podstawowe. Aby rozszerzyć zakres usług, każda SEO powinna wykorzystać swoje mocne strony, które mogą obejmować:

- **Rzecznictwo** – mocna pozycja wobec ustawodawców przekłada się na wpływy, dostęp do informacji oraz specjalistyczną wiedzę.
- **Negocjacje zbiorowe** – dobre relacje ze związkami zawodowymi dają wiedzę i doświadczenie w sprawach ważnych dla pracowników.
- **Członkostwo** – stabilne i zbudowane na zaufaniu relacje z członkami umożliwiają niezawodne rozwijanie oferowanych usług.

Typowe usługi SEO obejmują wymianę informacji, tworzenie sieci kontaktów, doradztwo, wsparcie prawne, ekonomiczne badania opinii oraz dostęp do finansowania. Aby opracować nową usługę, organizacja powinna utworzyć zespół ds. projektu, który oceni wykonalność danej propozycji.<sup>19</sup>

Usługi oferowane przez SEO z sektora PHS obejmują usługi prawne i informacyjne, szkolenia na temat przepisów prawnych wpływających na branżę oraz wymagań względem pracodawców i pracowników, warunki niezbędne do spełnienia w sytuacji zatrudniania pracownika w prywatnym gospodarstwie domowym, lobbing na szczeblu krajowym na rzecz pomocy w opracowaniu treści przepisów dla branży, przygotowywanie ukierunkowanych kampanii, reprezentację w komisjach konsultacyjnych oraz współpracę ze wszystkimi partnerami społecznymi.

18 MOP (2011), *The effective employer's organisation, Building a strong and efficient sectoral employer's organisation*, Międzynarodowe Centrum Szkoleniowe MOP, str. 28–31.

19 Tamże, str. 91–95.

Jeśli chodzi o świadczone usługi prawne, podstawowe znaczenie ma dostęp do konsultacji prawnych, które zapewniają pracodawcom i pracownikom wszelkie przydatne informacje lub porady dotyczące przepisów prawnych i umownych. Ponadto ważne jest zapewnienie ogólnych informacji i porad w konkretnych kwestiach związanych z działalnością i pracą w branży, a także umożliwienie przeprowadzenia dyskusji. Usługi te mogą również ułatwić rozwiązywanie konfliktów między usługodawcami a związkami zawodowymi, pracodawcami-użytkownikami i ich pracownikami w drodze dialogu społecznego.

# Podsumowanie

Nasz zestaw narzędzi opracowany w ramach finansowanego przez UE projektu PHSDialogue, stanowi wszechstronne źródło do wzmacniania potencjału organizacji pracodawców w sektorze usług osobistych i usług dla gospodarstw domowych (PHS). Dzięki analizie kluczowych pojęć, wyzwań i najlepszych praktyk, ma on wyposażyć takie organizacje w niezbędne narzędzia, które umożliwią im lepsze zarządzanie, rzecznictwo, komunikację, usługi oraz rozwój bazy członkowskiej.

Rozdział 1. tworzy podstawy poprzez zdefiniowanie budowania potencjału i jego kluczowej roli w zapewnianiu zrównoważonego działania i skuteczności organizacji pracodawców. Rozdział 2. wprowadza pojęcie dialogu społecznego jako filaru reprezentacji i obrony interesów pracodawców, podkreślając jednocześnie strategie wspierania konstruktywnego zaangażowania w relacje i działania z interesariuszami. Rozdział 3. określa zarówno ogólne, jak i sektorowe luki w budowaniu potencjału oraz podkreśla przy tym konkretne wyzwania stojące przed organizacjami pracodawców z branży PHS na drodze do osiągnięcia silniejszej reprezentacji i większego wpływu. Rozdział 4. zawiera z kolei praktyczny zestaw narzędzi wraz z możliwymi do podjęcia krokami na rzecz wzmocnienia struktur organizacyjnych i działań. Przedstawia strategiczne podejście do kwestii zarządzania, rzecznictwa, komunikacji, świadczenia usług oraz poszerzania bazy członkowskiej.

Ponadto zestaw ten przedstawia przykładową listę narzędzi, która pokazuje, jak różne podejścia do budowania potencjału mogą przekładać się na wzrost siły organizacyjnej i reprezentacji branżowej. Podane przykłady dowodzą, że choć wyzwania mogą się różnić w zależności od kontekstu danego kraju, odpowiednio dostosowane, sprawdzone strategie oparte na istniejących systemach mogą przynieść skuteczne i zrównoważone wyniki.

Podsumowując, wzmocnienie potencjału organizacji pracodawców w sektorze PHS ma kluczowe znaczenie dla zapewnienia ich długoterminowego utrzymania się na rynku, zdolności do prowadzenia skutecznego rzecznictwa w imieniu swoich członków, wpływania na kształtowanie polityk i dla rozwoju zrównoważonego sektora PHS. Dzięki wdrożeniu strategii opisanych w tym zestawie narzędzi organizacje te mogą zwiększyć własne wpływy, wspierać dialog społeczny i przyczynić się do ogólnej profesjonalizacji i budowania reputacji sektora PHS zarówno na szczeblu krajowym, jak i europejskim.

# Narzędzia do budowania potencjału dla SEO z branży PHS

|                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>DOBRE ZASADY ZARZĄDZANIA</b> | <p><b>Punkty wspólne:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zgodność z przepisami, przejrzyste i inkluzywne kryteria członkostwa oraz środki przeciwdziałające konfliktom interesów.</li> <li>• Dołączenie do „parasolowych” organizacji pracodawców.</li> <li>• Reprezentacja poszczególnych regionów kraju w zarządzie SEO.</li> <li>• Organizacja winna reprezentować pracodawców zarówno na szczeblu lokalnym, jak i krajowym oraz włączać delegatów w proces decyzyjny.</li> <li>• Organizacje pracodawców-użytkowników i usługodawców z sektora PHS działają na rzecz interesu publicznego, zarówno jako grupy osób prywatnych działające na zasadzie non-profit, jak i podmioty nastawione na zysk, które uzupełniają wachlarz państwowych usług socjalnych.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>RZECZNICTWO</b>              | <p><b>Specyfika pracodawców-użytkowników:</b></p> <p>—</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <p><b>Specyfika usługodawców:</b></p> <p>—</p>                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                 | <p><b>Punkty wspólne:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Negocjowanie układów zbiorowych, promowanie zasadności zawierania takich umów oraz ścisła współpraca z partnerami społecznymi.</li> <li>• Udział w komisjach konsultacyjnych w imieniu branży.</li> <li>• Podejmowanie konkretnych działań rzeczniczych, np. opracowywanie stanowisk, odpowiedzi na konsultacje publiczne oraz spotkania dwustronne z zainteresowanymi podmiotami. Zabieranie głosu na temat pracy na czarno, pracowników migrujących, równości płci, dostępności i przystępności cenowej usług oraz dialogu społecznego.</li> <li>• Publikowanie artykułów, raportów z badań dotyczących sektora oraz polityk publicznych, przewodników dotyczących pokonywania trudności w branży oraz kodeksów dobrych praktyk.</li> <li>• Organizowanie spotkań, wydarzeń tematycznych i webinarów, które zgromadzą odpowiednich decydentów i interesariuszy.</li> <li>• Regularne dostarczanie członkom aktualnych informacji i zwiększenie ich zaangażowania w bieżącą sytuację branży w kraju.</li> <li>• Wspieranie dynamicznego dialogu społecznego, który przynosi korzyści usługodawcom i pracodawcom-użytkownikom.</li> </ul> | <p><b>Specyfika usługodawców:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Naprawdę ważne jest opowiadanie się za tym, aby usługi PHS kwalifikowały się do obniżonych stawek VAT i zachęt podatkowych. Pozostałe istotne kwestie to: pracownicy migrujący, ścieżki prawne oraz certyfikacja kwalifikacji.</li> </ul> |
|                                 | <p><b>Specyfika pracodawców-użytkowników:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dążenie do ujęcia w prawie pracy szczególnego statusu pracodawców-użytkowników, a także przedstawianie ich znaczenia gospodarczego.</li> <li>• Prezentowanie organom publicznym specyfiki stosunku pracy pomiędzy osobą prywatną a pracownikiem: w tym układzie pracodawcami są rodziny, a nie firmy, dlatego proces zatrudnienia nie jest zorientowany na zysk.</li> <li>• Stworzenie ram prawnych dla wykonywania tych prac, upewnieniu się, że zostały one dostosowane specyfiki danej pracy.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

|             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                 |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| KOMUNIKACJA | <b>Punkty wspólne:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Organizowanie kampanii uświadamiających w konkretnych kwestiach: negatywne skutki pracy na czarno, budowanie dobrej reputacji branży oraz znaczenie systemu publicznego wspierającego branżę dla polepszenia dostępności i jakości. Wiąże się to również z kierowaniem kampanii do odpowiednich podmiotów, np. decydentów, stowarzyszeń branżowych, wszystkich pracodawców i pracowników.</li> <li>Kampanie te mogą organizować same SEO lub we współpracy z rządem.</li> <li>Zaktualizowana strona internetowa, strony w mediach społecznościowych zapewniające widoczność SEO i budowanie jej reputacji jako organizacji aktywnej i wpływowej, która występuje w imieniu branży. Coraz bardziej popularnym narzędziem do nagłaśniania działań podobnych stowarzyszeń są podcasty i webinary.</li> </ul>                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                 |
|             | <b>Specyfika pracodawców-użytkowników:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Konieczne jest skupienie się na jak najszerszym rozpowszechnianiu kluczowych informacji na temat praw pracodawców-użytkowników, ich obowiązków i krajowych przepisów prawa pracy dotyczących PHS.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Specyfika usługodawców:</b> <p>—</p>                                                                                                                                         |
| CZŁONKOSTWO | <b>Punkty wspólne:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Jasne określenie korzyści z członkostwa.</li> <li>Dbanie o widoczność poprzez wydarzenia i obecność w mediach społecznościowych.</li> <li>Wspieranie udziału w dialogu społecznym oraz negocjacjach kładek zbiorowych.</li> <li>Kierowanie ofert członkostwa do małych, średnich i dużych organizacji, aby uzyskać bardziej wszechstronną reprezentację branży.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                 |
|             | <b>Specyfika pracodawców-użytkowników:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Przejrzysty i prosty proces przyjmowania członków skierowany do osób prywatnych zatrudniających pracowników, który będzie podkreślał korzyści wynikające z przystąpienia do organizacji.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Specyfika usługodawców:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Przestrzeganie norm etycznych i zobowiązanie się do poszanowania wartości i wizji organizacji.</li> </ul> |
| USŁUGI      | <b>Punkty wspólne:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Doradztwo prawne w sprawach dotyczących pracowników i układów zbiorowych, a ponadto pomoc członkom w sporach pracowniczych i negocjacjach.</li> <li>Lobbing na szczeblu krajowym, który pomoże w opracowaniu przepisów regulacyjnych dla branży.</li> <li>Szkolenia dla pracodawców w dziedzinie negocjacji zbiorowych, ustalania wynagrodzeń, administracji płacowej i umów, aby zapewnić uczciwe zatrudnienie w gospodarstwach domowych.</li> <li>Szkolenia dla pracowników na rzecz podniesienia kwalifikacji i zapewnienia wysokiej jakości usług.</li> <li>Tworzenie obserwatoriów badawczych prowadzących dogłębne badania i opracowujących sprawozdania na temat tendencji i zmian w sektorze.</li> <li>Tworzenie lokalnych punktów kontaktowych i sieci terytorialnej w celu dostarczania informacji lokalnych wszystkim użytkownikom i pracodawcom-użytkownikom. W ten sposób można zapewnić wysoką jakość wsparcia lokalnego w perspektywie długoterminowej.</li> </ul> |                                                                                                                                                                                 |
|             | <b>Specyfika pracodawców-użytkowników:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Konkretne środki na rzecz pomocy w zwalczaniu pracy na czarno, np. symulatory kosztów, generatory umów oraz wsparcie w znajdowaniu pracowników.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>Specyfika usługodawców:</b> <p>—</p>                                                                                                                                         |

# Słowniczek

- **EBMO** – Employers and Business Members Organisations, czyli organizacje zrzeszające pracodawców i przedsiębiorców
- **PHS** – Personal and Household Services, czyli usługi osobiste i usługi dla gospodarstw domowych
- **SEO – Sectoral Employers’ Organisations, czyli branżowe organizacje pracodawców** – stowarzyszenia lub grupy pracodawców w określonej branży/sektorze, które reprezentują zbiorowe interesy przedsiębiorstw z tej branży i są ich rzecznikami. Organizacje te uczestniczą w działaniach takich jak negocjacje zbiorowe, rzecznictwo w kwestiach polityk, normy branżowe i szkolenia, tworzenie sieci oraz współpraca.
- **Organizacja biznesowa** – dowolny podmiot utworzony w celu prowadzenia działalności gospodarczej – niezależnie od tego, czy chodzi o działalność handlową, przemysłową czy zawodową – prowadzący tę działalność dla zysku.
- **Stowarzyszenie branżowe** – organizacja non-profit założona przez przedsiębiorstwa z określonej branży/sektora, która reprezentuje interesy tej branży, oręduje za korzystnymi dla niej przepisami i promuje normy branżowe.
- **Pracodawca nieformalny** – osoba fizyczna lub organizacja, która płaci pracownikowi z branży PHS za świadczenie opieki bezpośredniej lub pośredniej, ale bez rejestrowania go w jakichkolwiek organach.
- **Gospodarstwo domowe** – gospodarstwo domowe obejmuje jedną osobę mieszkającą samotnie lub grupę osób, niekoniecznie ze sobą spokrewnionych, które mieszkają pod wspólnym adresem i razem zajmują się domem.
- **Dom** – miejsce, w którym osoba mieszka na stałe, zwłaszcza jako członek rodziny lub gospodarstwa domowego.
- **Usługodawcy / zatrudnienie pośrednie** – zatrudnienie poprzez specjalną agencję zewnętrzną (czyli usługodawcę działającego odpłatnie lub nieodpłatnie), która pełni rolę pośrednika między pracownikiem a pracodawcą (gospodarstwem domowym).
- **Pracodawcy-użytkownicy / zatrudnienie bezpośrednie** – oznacza bezpośredni stosunek umowny między pracownikiem a pracodawcą (gospodarstwem domowym).
- **Samozatrudnienie** – osoba samozatrudniona/ prowadząca własną działalność gospodarczą działa niezależnie, oferując usługi bezpośrednio klientom.

# Bibliografia

Komisja Europejska (2015), The Thematic Review on Personal and Household Services.

---

Komisja Europejska, Dyrekcja Generalna ds. Zatrudnienia, Spraw Społecznych i Włączenia Społecznego (EMPL) (2008), *Industrial relations in Europe*, Biuro Publikacji.

---

EFFE, EFSI (2024), Survey on PHS Employer's Capacity Building.

---

Eurofound (2025), Undeclared care work in the EU: Policy approaches to a complex socioeconomic challenge, Eurofound research paper, Urząd Publikacji Unii Europejskiej, Luksemburg.

---

Eurofound (2020), *Capacity building for effective social dialogue in the European Union*, Urząd Publikacji Unii Europejskiej, Luksemburg.

---

Eurofound (2017), [\*National Capacity-Building initiatives for social partners: Experiences in five EU Member States\*](#), Paper Work.

---

European Social Policy Analysis Network (ESPAN) (2024), *Access for domestic workers to labour and social protection: An analysis of policies in 34 European countries*, Luksemburg: Urząd Publikacji Unii Europejskiej.

---

MOP (2012), *Services by Employers' Organisations. A global overview of services in the field of labour law*, International Labour Office, Genewa.

---

MOP (2011), *The effective employer's organisation, Building a strong and efficient sectoral employer's organisation*, Międzynarodowe Centrum Szkoleniowe MOP, Turyn.

---

Jarrow Insights (2024), Personal & Household Services Employment Monitor. Towards a sustainable and equitable future for care and help at home, London.

---

Seifarth M. (2023) *Collective bargaining in domestic work and its contribution to regulation and formalisation in Italy*, International Labour Review, tom 162, nr 3.

Zestaw narzędzi powstał w ramach projektu współfinansowanego przez Komisję Europejską („PHSDialogue: Building an EU Sectoral Social Dialogue and collective bargaining capacity in Personal and Household Services („PHSDialogue: budowanie unijnego sektorowego dialogu społecznego i zdolności negocjacji zbiorowych w branży usług osobistych i usług dla gospodarstw domowych”) – numer referencyjny projektu: 101102302).

Zestaw narzędzi został opracowany wspólnie przez Europejską Federację na rzecz Zatrudnienia Rodziny i Opieki Domowej (EFFE) oraz Europejską Federację Usług dla Osób Fizycznych (EFSI) i opublikowany w maju 2025 roku.

## EFFE

EFFE, czyli Europejska Federacja na rzecz Zatrudnienia w Rodzinie i Opieki Domowej (European Federation of Family Employment & Homecare), reprezentuje interesy podmiotów krajowych, w tym organizacji skupiających partnerów społecznych działających w obszarze zatrudnienia bezpośredniego. Ten model działania charakteryzuje się umownym stosunkiem pracy między dwiema osobami prywatnymi, który nie nosi żadnych znamion transakcji handlowej ani działalności dla zysku.

**Osoba kontaktowa w EFFE** — Aude Boisseuil  
[aude.boisseuil@effe-homecare.eu](mailto:aude.boisseuil@effe-homecare.eu)  
+32 484 16 39 00

## EFSI

EFSI, czyli Europejska Federacja Usług dla Osób Fizycznych (European Federation for Services to Individuals) jest głosem branży usług osobistych i usług dla gospodarstw domowych na szczeblu europejskim. Reprezentuje krajowe stowarzyszenia, organizacje pracodawców, usługodawców PHS oraz firmy zaangażowane w rozwój usług osobistych i usług dla gospodarstw domowych. Obecnie działa w 21 państwach członkowskich UE.

**Osoba kontaktowa w EFSI** — Leonor Tavares  
[leonor.tavares@efsi-europe.eu](mailto:leonor.tavares@efsi-europe.eu)  
+32 472 10 60 44

WIĘCEJ INFORMACJI  
O PROJEKCIE:

[www.phs-monitor.eu](http://www.phs-monitor.eu)