

**A „MAKE TWIN TRANSITION”
(A KETTŐS ÁTÁLLÁS
MEGVALÓSÍTÁSA)
CÍMŰ UNIÓS PROJEKT
HOGYAN ERŐSÍTHETŐ A KERESKEDELMI
SEKTORBAN A KETTŐS ÁTÁLLÁSRÓL
SZÓLÓ SZOCIÁLIS PÁRBESZÉD?**

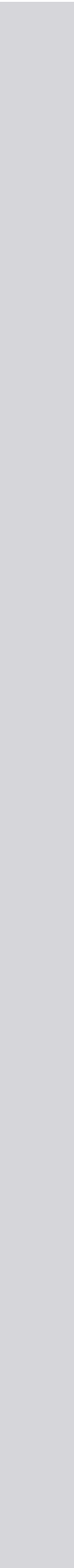
VS/2022/101051952

Eszköztár

2024. április



Az Európai Unió
támogatásával



TARTALOM

1. Bevezetés	4
2. Eddigi tanulságok	6
3. Az eszköztár használata	7
4. 1. lépés – Valóság megfigyelése	8
4.1. Leírás	8
4.2. Példák	8
4.3. Ajánlások	9
5. 2. lépés – Cselekvések feltérképezése	10
5.1. Leírás	10
5.2. Példák	11
5.3. Ajánlások	11
6. 3. lépés – Eredmények értékelése	12
6.1. Leírás	12
6.2. Példák	12
6.3. Ajánlások	13
7. 4. lépés – Forgatókönyvek felvázolása	14
7.1. Leírás	14
7.2. Példák	14
7.3. Ajánlások	15
8. 5. lépés – Ütemterv meghatározása	16
8.1. Leírás	16
8.2. Példák	16
8.3. Ajánlások	18
9. Záró megjegyzések	18
10. Melléklet - „Térképezési mátrix”	19

1. BEVEZETÉS

Az EU által finanszírozott „Make twin transition” projekt, amelynek egyedüli pályázója az UNI Europa Commerce, célja a kettős – zöld és digitális – átállásról szociális párbeszéd erősítése a kereskedelmi szektorban. A 2022 augusztusában elindított, két évig futó projekt fő célkitűzései a következők:

- biztosítani, hogy a kettős átállás egyértelműen előnyökkel járjon a munkáltatók és a munkavállalók számára az új munkalehetőségek, a termelékenység növekedése, a munkafeltételek javulása és a munkaszervezés új módszerei tekintetében;
- bővíteni a munkaadók, munkavállalók és képviselőik tudatosságát és ismereteit a munka világában a zöld és digitális átállásból fakadó kockázatokkal, lehetőségekkel és kihívásokkal kapcsolatban;
- segédanyagokat biztosítani eszköztár formájában a munkáltatók, munkavállalók és képviselőik ösztönzésére, irányítására és támogatására;
- integrálni a szociális párbeszédet a jövőbeli politikaalkotási folyamatba;
- megkönnyíteni a bevált gyakorlatok cseréjét.

A projekt **4 célországra** – Olaszország, Magyarország, Hollandia és Svédország – összpontosít, és az UNI Europa Commerce 6 tagszervezetének részvételét és támogatását élvezi: Filcams (IT), Uiltucs (IT), KASZ (HU), FNV (NL), Handels (SE) és Unionen (SE). A projektirányító csoportot az UNI Europa és az említett szakszervezetek képviselői alkotják.

A projekt kezdeti szakaszában (2. munkacsomag) a projektkoordinátor az Irányító Bizottság támogatásával elkészítette az **„Áttekintő jelentést”**. Az angol, svéd, olasz, magyar és holland nyelven rendelkezésre álló dokumentum szolgált alapul a fent említett célországokban 2023 tavaszára tervezett négy egynapos nemzeti műhelytalálkozóhoz.

Az Áttekintő jelentés a következőket tartalmazza:

- egy házon belüli másodelemzés eredményei a következőkről:

- a projekt célországaiban (Magyarország, Olaszország, Hollandia, Svédország) működő nemzeti szociális partnerek áttekintése, valamint a kollektív tárgyalások és a szociális párbeszéd helyzete a kereskedelmi szektorban;
- a zöld és/vagy digitális átállással és a szakszervezetek (lehetséges) szerepével kapcsolatosan rendelkezésre álló kiadványok és bevált gyakorlatok másodelemzésének eredményei;
- az UNI Europa kereskedelmi tagszervezeteinek címzett online felmérés főbb eredményeinek bemutatása:
 - A zöld és digitális átállással kapcsolatos szociális párbeszédre vonatkozó kollektív megállapodások meglévő gyakorlatainak nyomon követése;
 - A zöld és digitális átállással kapcsolatos szociális párbeszédre vonatkozó kollektív megállapodások kidolgozásával összefüggő kihívások és akadályok azonosítása és összegyűjtése;
 - A kihívások és akadályok leküzdésére szolgáló meglévő stratégiák azonosítása és összegyűjtése;
 - A potenciális továbbfejlesztési lehetőségek azonosítása és összegyűjtése;
- az UNI Europa által kijelölt külső szakértő, a Syndex által készített „Facts and recommendations on the Twin transition (climate and digitalisation)” (Tények és ajánlások a kettős átállásról [éghajlat és digitalizáció]) című dokumentum szakértői összefoglalója. A szakértők által készített dokumentum az alábbi öt témakör mindegyikéhez egy-egy három oldalas dokumentumot tartalmaz:
 - a jelenlegi helyzet: hogyan változnak a kereskedelmi munkahelyek és az iparág a zöld és digitális átállás miatt;
 - a változás motorja: olyan tényezők, amelyek változást hoznak a kereskedelmi szektorban;
 - kockázatok és lehetőségek: a vállalatok és a munkavállalók számára;

- a változások előrejelzése/enyhítése: az átálláshoz kapcsolódó jövőbeli igények értékelése és előrejelzése;
- a szociális partnerek és a szociális párbeszéd szerepe.

■ **végző reflexiók:** a négy nemzeti műhelytalálkozó előkészítésének megalapozása.

A projekt következő szakaszában (3. munkacso- mag) négy helyi **nemzeti műhelytalálkozót** szerveztek és tartottak meg. A projektkoordinátor az UNI Europa nemzeti kereskedelmi tagszerveze- teinek kulcsfontosságú közreműködésével, szo- ros koordinációval megtervezte és lebonyolította a 2023. május-június közötti időszak találkozóit. Bár ugyanazokat az általános célokat tűzték ki, az egyes műhelytalálkozók programja a házigazda ország sajátosságai (kollektív tárgyalások lefe- dettsége, ipari kapcsolatrendszer, szakszervezeti sűrűség) és a résztvevők profilja (szakszervezeti vezetők, bizalmiak, döntéshozók) alapján teste- szabott volt. A műhelytalálkozóknak összesen több mint 70 résztvevője volt.

A műhelytalálkozók az Áttekintő jelentésben be- mutatott eredményekből és gondolatokból merít- tettek ihletet, és számos ötlet és információ szü- letett, amelyeket a megfelelő nyomkövetési jelentésekben foglaltak össze. Mind az Áttekintő jelentés, mind a nemzeti műhelytalálkozók ered- ményei kiindulópontot adnak az „eszköztár” ki- dolgozásához.

2023 nyara után az Európai Bizottság elfogadta az UNI Europa által benyújtott projektmódosítási ké- relmet. Ennek köszönhetően a szakértők a 2024. január-május közötti időszakban egy **másodele- mzést** végeztek a szabályozási keretrendszerrel – uniós és nemzeti szinten Európa-szerte –, hogy meghatározzák azokat az eszközöket, amelyeket a kereskedelmi ágazatban működő szakszerve- zetek a digitális és zöld átállásra gyakorolt na- gyobb hatás érdekében a szociális párbeszéd- ben és a kollektív tárgyalásokban befolyásoló eszközként felhasználhatnak. A kutatás – amely elektronikusan angol, olasz, holland, svéd, hol- land és magyar nyelven jelent meg – kiegészíti az „eszköztárat”.

Az **eszköztár** iránymutatásokat és ajánlásokat tartalmaz az UNI Europa kereskedelmi tagszer- vezetei számára. Az általános cél segíteni őket abban, hogy közösen megismerjék az ágazat kockázatait, lehetőségeit, kihívásait, szükséglete- it, a foglalkoztatásban bekövetkező konkrét vál- tozásokat, a készségigényt, a változás mozgató- rugóit, és elősegíteni a kereskedelmi ágazatban a kettős átálláshoz kapcsolódó konkrét változások kezelésének inkluzív módszereit.

Az eszköztár végleges változatát, amelyet a 2024 áprilisában szervezett projekt kerekasztal után véglegesítettek, a szabályozási keretrendszerrel szóló másodelemzéssel együtt a projekt **zárókon- ferenciáján** mutatták be 2024 júniusában.

2. EDDIGI TANULSÁGOK

Az eszköztár az „Áttekintő jelentés” eredményeire és a négy nemzeti műhelytalálkozó eredményeire épül.

Az Áttekintő jelentés két kulcsfontosságú szempontot tett világossá:

- a két átállás – a zöld és digitális – eltérő a hatás, ütem és felelősségi körök tekintetében;
- az ipari kapcsolatrendszerek és a szakszervezetek befolyása a kereskedelmi ágazatban országonként eltérő.

Ezeket a következtetéseket a nemzeti műhelytalálkozók megerősítették. A viták és az eredmények azt igazolták, hogy a szakszervezetek a két átállás során és az eltérő nemzeti kontextusokban különbözően viselkednek.

Vannak azonban olyan közös vonások is, amelyeket feltétlenül figyelembe kell venni az eszköztár kidolgozásakor:

- a kettős átállásnak a munka világra és a társadalom gazdasági eloszlására gyakorolt hatásának a tudatosítása;

- annak felismerése, hogy szükség van a szakszervezetek beleszólására;

- annak felismerése, hogy többet kell tenni az átállások „igazságos” alakítása érdekében;

- az emberközpontú megközelítés fontossága;

- a stratégiai megközelítés és a hosszú távú jövőkép kialakításának szükségessége;

Az azonosított eltéréseken és közös vonásokon alapuló eszköztár nem a javasolt megoldások „egy az egyben” listája. Sokkal inkább az eszközök olyan készlete, amelynek célja, hogy támogassa a szakszervezeteket a változások mérséklésében, kezelésében és előrejelzésében. Segítenie kell a szakszervezeteket hosszú távú céljuk elérésében, azaz a munka világában megfigyelhető hatalmi aszimmetria kiegyensúlyozásában, vagyis a „kettős átállás” „igazságos kettős átállássá” alakításában.



3. AZ ESZKÖZTÁR HASZNÁLATA

Az eszköztár legfontosabb üzenete, hogy a kereskedelmi ágazatban működő szakszervezeteknek számos lehetősége van arra, hogy többet, jobban és gyorsabban tegyenek a kettős átállás ügyében. Ez nem könnyű, de ha nem teszünk eleget, akkor a szakszervezetek – és az általuk képviselt munkavállalók – még problémásabb helyzetbe kerülnek. Különösen a szakszervezetek esetében, amelyek már most is küzdenek a szokásos tevékenységekkel, az a tendencia, hogy minden energiájukat a sürgős problémákra fordítják (amelyekből sok van), azzal a kockázattal, hogy a rövid távú perspektívára összpontosítanak. Egyes esetekben még az is előfordulhat, hogy a szakszervezetek inkább egyfajta komfortzónában maradnak, ahol továbbra is főként olyan dolgokat csinálnak, amelyekben jók.

Ezzel az eszköztárral támogatni szeretnénk a szakszervezeteket **a kettős átállással kapcsolatos stratégiai döntéshozatalban**, valamint a stratégiák megvalósításában, értékelésében és felülvizsgálatában. Nem kínálunk előre kidolgozott megoldásokat, és nem javasolunk másolható megoldásokat. Szeretnénk inkább felhatalmazni a szakszervezeteket, és meghagyni nekik az autonómiát és a jövőbeli döntések meghozatalának felelősségét.

Ez az eszköztár elsősorban azoknak a szakszervezeti tagoknak szól, akik a szervezetükön belüli folyamatokat koordinálják. Lehetnek döntéshozók, vagy a döntéshozók által megbízottak egy sikeres bevonási folyamat után. Az egyszerűség kedvéért

az eszköztárban ezt a személyt (vagy személyek csoportját) „folyamatkoordinátornak” nevezzük. Az eszköztárat felhasználóbarát dokumentumnak szántuk, amely mindenki számára hozzáférhető, akit a koordinátor bevon a folyamatba: az eszköztárra fog hivatkozni, amikor ismerteti a munkamódszertant a többi belső érdekelt féllel – munkavállalókkal, tagokkal, munkavállalói képviselőkkel, eüt-tagokkal, vezetőkkel –, valamint a külső érdekelt felekkel, például a munkaadói szervezetekkel, a vállalatvezetéssel vagy bármely más releváns társadalmi szereplővel (hatóságok, civil szervezetek stb.).

Az eszköztár **öt „lépésből”** áll:

1. Valóság megfigyelése
2. Cselekvések feltérképezése
3. Intézkedések értékelése
4. Forgatókönyvek felvázolása
5. Ütemterv meghatározása

Mindegyik tartalmazza az alábbiakat: leírás, néhány példa és ajánlások.

Az eszköztár nem tennivaló lista a szakszervezetek számára, sem a legjobb gyakorlatok gyűjteménye, nem fogalomtár és nem is a kettős átállás jobb megértését szolgáló hivatkozások gyűjteménye. A helyzet gyorsan változik, és egyre több a sokkal specifikusabb kiadvány, amelyek segíthetnek a szakszervezeteknek.



4. ELSŐ LÉPÉS

4.1 LEÍRÁS

Számos kiadvány jelent meg a zöld és digitális átállásnak a munka világára és a munkakörülményekre gyakorolt hatásáról.

Egyesek a jelenlegi helyzetet elemzik, mások a lehetséges fejleményeket írják le.

Általában a tudományos nézőpontot képviselik, amelyben tulajdonképpen – interjúk vagy felmérések révén – a munkavállalók nézőpontjait gyűjtik össze.

Bár ezek a kiadványok hiteles információforrást jelentenek, gyakran nem nyújtanak részletesebb képet a munkakörülményekről és az adott ágazathoz vagy alágazathoz, vagy akár egy vállalathoz kapcsolódó konkrét kérdésekről.

A közelebbi kép meghatározása érdekében a szakszervezetek felhasználhatják a kapcsolati tőkéjüket a munkavállalók képviselőivel és a szak-

szervezeti tagokkal, akik jelen vannak az üzletekben. Ők a frontvonal, és ők jelentik a fő megfigyelési pontot vállalati szinten.

A folyamatkoordinátor gondoskodik arról, hogy a megfelelő személyek aktivizálásával választ lehessen adni a következő kérdésekre (az első kérdés megfogalmazása a választott átállás függvénye):

1. mit tesz a vállalata a digitalizáció fokozása / a karbonlábnyom csökkentése érdekében?
2. milyen következményekkel járnak/hatással vannak a munkakörülményekre? Melyek a pozitívak? És melyek a negatívak?
3. ki, miről dönt a vállalaton belül? üz
4. mi a szakszervezetek szerepe vállalati szinten?
5. mit tehet a szakszervezet, hogy hatást gyakoroljon?

4.2 PÉLDÁK

A magyarországi nemzeti workshop során a résztvevőket arról kérdezték, hogy mit figyeltek meg a vállalataik által alkalmazott új digitális eszközök tekintetében. Válaszaikban a következő észrevételek szerepeltek:

- új eljárások és megváltozott elvárások;
- a vezetőség nyomon követi a munkavállalók teljesítményét: számos eszköz, amely a munkaeszközök része és a munkaszervezés strukturális eleme, de facto pontos adatokat szolgáltat az elvégzett konkrét feladatok idejéről és időtartamáról. Ezt a munkavállalók nemcsak a munka megszervezésének eszközeként fogják fel, hanem a vezetőség olyan eszközeként is, amellyel a munkavállalókat állandó felügyelet alatt tarthatják;
- a munkavállalók által használt eszközökkel gyűjtött adatok hozzájárulnak a vállalat algoritmikus irányítási rendszerének adatbeviteléhez, amely egyre inkább felváltja az emberi döntéseket.

Érdemes megjegyezni, hogy a műhelytalálkozó

résztvevői, akik közreműködtek ebben a gyakorlatban, olyan körülményeket tapasztalnak, ahol a szakszervezetek befolyása meglehetősen alacsony. Magyarországon a kereskedelmi ágazatban nincs ágazati kollektív szerződés. Csak néhány esetben van vállalati szintű megállapodás, míg más esetekben egyáltalán nincs megállapodás (és a munkafeltételeket kizárólag a Munka Törvénykönyve határozza meg), vagy a megállapodások csak a fizetésekre vonatkoznak.

A feladatnak köszönhetően a résztvevők jobban megismerték a digitalizációnak a munkakörülményekre gyakorolt hatását. A beszélgetés felnyitotta a szemüket, és további motivációt adott az bizalmiaknak a szakszervezetek vállalati szintű megerősítéséhez, hogy a fent említett szempontot a kollektív szerződésekbe foglalják. Arra is láttak lehetőséget, hogy a digitális átállásnak a munkakörülményeikre gyakorolt esetleges negatív hatását kihasználva új szakszervezeti tagokat szervezhetnek be, és nagyobb befolyást szerezhetnek a vezetéssel szemben.

VALÓSÁG MEGFIGYELÉSE

4.3 AJÁNLÁSOK

- A bizalmiak és a munkavállalók, akik naponta jelen vannak a munkahelyen, tanúi a folyamatban lévő változásoknak. A munkavállalók azok, akik jobban tudják, hogyan szervezik a munkát, és hogy egy új folyamat mennyire hatékony vagy sem. A saját szemszögükből tudják értékelni a helyzetet, amit a vállalat általában nem vesz figyelembe a változások bevezetésekor
- A munkavállalói képviselőknek a feladatuk részeként lehetőségük van arra is, hogy összegyűjtsék a munkavállalók álláspontját és véleményét. Ezt sokféleképpen megtehetik: informális egyéni vagy csoportos beszélgetésekkel, a munkavállalói gyűléseken, felmérésekkel (papíron vagy online), szavazásokkal (papíron vagy online) stb.
- A valóság gondos megfigyelése segíthet előre látni a bevezetett változások másodlagos, váratlan és hosszú távú hatásait
- A valóság megfigyelésének proaktív és folyamatos tevékenységnek kell lennie
- Ebben a fázisban valószínűleg jobb, ha a két átállást külön kezeljük: ez megkönnyíti a válaszadók számára, hogy konkrétan és részletebben válaszoljanak. Mindenesetre előfordulhat, hogy néhány kérdésre hasonló válaszok születnek, ami megnyitja az utat a két átállásra vonatkozó együttes és szinergikus munka előtt



5. MÁSODIK LÉPÉS

5.1 LEÍRÁS

Az Áttekintő jelentésnek és a műhelytalálkozóknak köszönhetően azt tapasztaltuk, hogy elsősorban két oka van, hogy a szakszervezetek nem annyira proaktívak, amennyire lehetnének és szeretnének a kettős átállással kapcsolatban:

1. A kettős átállás összetettsége stratégiai jövőképet, holisztikus megközelítést és hosszú távú perspektívát igényel
2. A szakszervezeteken belüli döntéshozatali folyamat jellege, valamint a legfontosabb érdekelt felekkel való kapcsolataik összetettsége az adott nemzeti környezetben

Néhány magyarázat a kettős átállás összetettségéről:

1. elég nyilvánvaló, hogy mind a digitális, mind a zöld átállás az emberek életének minden területére hatással van, így a munkavállalókra is;
2. az átállások minden – gazdasági, jogi, társadalmi stb. – aspektusának megértése multidiszciplináris szakértelmet igényel;
3. a változások gyorsak, és könnyebb „késni”, mint „időben” vagy akár „előrelátónak” lenni;
4. ugyanakkor a változások lehetnek kicsik és fokozatosak, ami az átállások valós méretének alulbecsléséhez vezethet (időjárás kontra klíma)
5. a két átállás nem csak néhány évig fog tartani;
6. az átállások okai és következményei nem korlátozódnak egyetlen munkahelyre, és csak akkor érthetőek meg és kezelhetőek, ha a munkahely részét képező teljes rendszert figyelembe vesszük (pl: egy kiskereskedelmi vállalat, általában nemzetközi, ellátási lánc, valamint az ágazat növekvő omnichannel megközelítése).

Néhány magyarázat a döntéshozatali folyamat jellegéről:

1. A szakszervezetek demokratikus szervezetek, és a stratégiai döntések általában egy összetett belső folyamat eredményei. A kongresszusok kulcsfontosságú pillanatok, amikor a következő 4-5 évre vonatkozó elképzelések, prioritások és ütemtervek megszületnek;
2. További kulcsfontosságú pillanat, amikor a szakszervezetek – ebben az esetben a munkáltatók-

kal együtt – közös célokat és szabályokat határoznak meg a jövőre nézve az ágazati és/vagy vállalati szintű kollektív szerződések aláírásakor;

3. Ez azt jelenti, hogy amennyiben egy kongresszus vagy egy kollektív szerződés nem tartalmaz utalást – esetünkben – a digitális és a zöld átállásra, fennáll a veszélye annak, hogy a következő években az emberi és pénzügyi forrásokat nem fogják ezekre a munkaterületekre fordítani;

Aki ezt az eszköztárat használni fogja, nem a nulláról indul: az biztos, hogy a szakszervezeteken belül bizonyos szinten már történik valami a digitális és a zöld átállással kapcsolatban. Bármennyire is visszafogott a szakszervezeti munka ezen a területen, alapvetően ismert a két átállás létezése és azok hatása a kiskereskedelmi ágazat munkakörülményeire;

A folyamatkoordinátornak, amint megkapja a szakszervezeti döntéshozóktól a megbízását, fel kell térképeznie a zöld és digitális átállással kapcsolatos – lezárt, folyamatban lévő vagy tervezett – intézkedéseket;

Ahogyan a műhelytalálkozók során is sikeresen megvalósult, egy egyszerű mátrix használatát javasoljuk, amely a következőket tartalmazza (lásd a mellékletet):

1. A szakszervezeti cselekvések átfogó – bár nem teljes – listája a különböző területeken
2. Egy oszlop a digitális átállásnak
3. Egy oszlop a zöld átállásnak

A folyamatkoordinátor szervezhet egy értekezletet vagy műhelytalálkozót a szakszervezeten belül különböző szintű felelősségi körökkel és különböző szakterületekkel rendelkező személyekből álló csoporttal: ki kell térni a környezetvédelemmel és a digitalizációval kapcsolatos kérdésekre, és olyan területek is beépülhetnek a vitába, mint az egészségügy és biztonság, valamint a nemek közötti egyenlőség;

A résztvevőknek együttesen kell közreműködniük a „Térképezési mátrix” (lásd a mellékletet) minél teljesebb kitöltésében

CSELEKVÉSEK FELTÉRKÉPEZÉSE

5.2 PÉLDÁK

A Svédországban tartott nemzeti műhelytalálkózón két szakszervezet – a Handels és az Unionen – képviselői vettek részt. Csoportokra osztották őket, mindegyik csoport tagjai ugyanabból a szervezetből érkeztek. Arra kérték őket, hogy a „Térképezési mátrix” segítségével azonosítsanak minden olyan (befejezett, folyamatban lévő és tervezett) intézkedést, amelyet tudomásuk szerint a saját szervezetük a digitális és zöld átállás területén folytat. A csoportok ezután a plenáris ülésen számoltak be, a projektkoordinátor pedig egy flipcharton feljegyezte az azonosított főbb intézkedéseket (lásd a képet). Összegezve a következőket lehetett leolvasni a flipchartról:

- összességében a szakszervezetek számos intézkedést folytatnak, a digitális átállással kapcsolatos figyelemfelkeltéstől a környezetbarátabbá tétellel kapcsolatos kapacitásépítésig, valamint a digitalizációs forgatókönyvek felvázolásától a kereskedelmi ágazat környezetbarátabbá tételével kapcsolatos projektek lefolytatásáig;
- a digitális átállással kapcsolatos munka lefedi a mátrixban feltüntetett lehetséges szakszervezeti cselekvések szinte teljes listáját

MAPPING	
DIGITAL	GREEN
AWARENESS REPORTS ANALYSIS > councils STRATEGY AGREEMENT > education OPINIONS SCENARIOS MEASUREMENTS PRINCIPLES RECOMMENDATIONS WORK ORGANIZATION ACTION PLANS	REPS WORK FAIR TRADE POLICES PROJECTS TRAININGS CAPACITY BUILDING PRINCIPLES

SVÉDORSZÁGI MŰHELYTALÁLKOZÓ
- JEGYZETEK A FLIPCHARTON

5.3 AJÁNLÁSOK

- Miután a szakszervezeti vezetőkkel sikeresen lezárult a kezdeti egyeztetés, a folyamatkoordinátor szervezhet ilyen műhelytalálkozókat a szervezeten belül
- A szakszervezet struktúrájától függően jó lenne, ha különböző részlegektől, különböző felelősségi szintekkel rendelkező embereket vonnánk be, a legfelsőbb szintű döntéshozóktól a nemzeti, regionális és helyi szinten dolgozó bizalmiakig; ez a sokféleség segítene a lehető legteljesebb feltérképezésben
- Ezen túlmenően a különböző személyek bevonása hozzájárulna az esetlegesen meglévő szervezeti akadályok leküzdéséhez, a tudatosság
- növeléséhez és a további multidiszciplináris csoportmunka szilárd alapjainak megteremtéséhez, igazolva a csapatmunkából és a kérdések holisztikus megközelítéséből származó előnyöket
- Adott esetben – a fent leírt példának megfelelően – a folyamatkoordinátor több szakszervezet részvételével is szervezhet ilyen műhelytalálkozót
- A feltérképezési feladat végrehajtásakor ajánlott különbséget tenni a két átállásra vonatkozó intézkedések között, ugyanakkor biztosítani kell, hogy a beszámolási szakaszban legyen lehetőség a „kettős átállásra” vonatkozó intézkedések minden lehetséges esetének kiemelésére

6. HARMADIK LÉPÉS

6.1 LEÍRÁS

A mátrix kitöltése és a feltérképezés befejezése után ugyanazzal a csoporttal folytatva a munkát, a beszélgetés következő lépésének a feltérképezett intézkedések értékelésére kell összpontosítania, különösen a már véglegesített vagy véglegesítés előtt álló intézkedések esetében.

A beszélgetés első fordulójának a már véglegesített – vagy véglegesítés előtt álló – intézkedésekre kell összpontosítania. A kérdések a következők:

1. Erősségek:
 - van-e olyan cselekvés, amelyet „legjobb gyakorlatnak” tekinthetünk?”
 - mitől lesz ez a cselekvés a „legjobb gyakorlat”?
 - ivannak-e már látható pozitív előzetes eredmények?
2. Gyengeségek:
 - van-e olyan cselekvés, amelyet „javítandónak” tekinthetünk”?
 - mitől lesz ez a cselekvés „javítandó”?
 - vannak-e már látható figyelmeztető jelek?

A beszélgetés második fordulójának a jövőbeli intézkedéseket kell kidolgoznia. A kérdések a következők:

3. Lehetőségek:
 - mi történjen annak érdekében, hogy biztosítsák a sikerességüket?
4. Veszélyek:
 - mi áthatja alá sikeres végrehajtásukat?

Az irányított megbeszélés eredményeként a folyamatkoordinator összegez, és a résztvevőkkel közösen összeállít egy rövid, tömör ellenőrző listát azokról a tételokról, amelyeket figyelembe kell venni a zöld és digitális átállással kapcsolatos jövőbeli szakszervezeti cselekvések tervezésekor.

Ide tartoznak a „mit kell tenni” és „mit nem szabad tenni” listák is.

A folyamatkoordinator emellett hangsúlyozza annak fontosságát, hogy a jövőbeli intézkedések tervezésekor figyelembe kell venni a korábbi intézkedések értékelését.

6.2 PÉLDÁK

A Svédországban tartott műhelytalálkozón az 5.2. pontban leírt beszámolót követően a plenáris ülésen irányított vitát tartottak. A résztvevők egyetértettek abban, hogy általánosságban a két átállásra vonatkozó cselekvések valóban két párhuzamos pályát követnek.

Felismerték, hogy egyrészt sok minden történik (ami pozitívum), másrészt fennáll a veszélye annak, hogy a végrehajtott cselekvések sokasága miatt elveszítik az ellenőrzést és a koordinációt (ami negatívum). A résztvevők szerint ez a feladat hasznos, hogy jobban megismerjék, mit tesznek már a szakszervezeteik, és hogy felismerjék a két területen elért előrehaladás esetleges eltéréseit, amelyek már a flipchartot áttekintve is láthatóan különböznek.

Ezen túlmenően, és ez a beszélgetésből adódó váratlan „plusz” volt, a műhelytalálkozón résztvevő két szakszervezet kifejezte, hogy hajlandó

és készen áll az együttműködés megerősítésére a kettős átállásra összpontosító közös munkacsoport létrehozásával, annak érdekében, hogy még hatékonyabbak és eredményesebbek legyenek.

Egy másik példa: az Olaszországban tartott műhelytalálkozón három különböző szövetség (Filcams, Uiltucs és Fisascat) résztvevői voltak jelen. A feltérképezést követő plenáris megbeszélés során az elért eredmények értékelésére közösen került sor, miután a szervezetek által a két átállás kapcsán külön-külön lefolytatott intézkedéseket összesítették.

A résztvevők egyetértettek néhány kulcsfontosságú gondolatban (lásd a képet):

- a szakszervezeteken belüli és a három szervezet közötti szorosabb koordinációt egyöntetűen a jövőbeni jobb eredmények elérése előfeltételének tekintik

EREDMÉNYEK ÉRTÉKELÉSE

- több belső szakértő rendelkezésre állása rendkívül hasznos lenne a cselekvések minőségi, részponzív és a szakszervezetek prioritásaival összhangban lévő tervezésében és lebonyolításában
- a szakszervezetek által vállalati szinten (amelyek Olaszországban a nemzeti ágazati megállapodások mellett a kollektív tárgyalások második szintjét jelentik) aláírt kollektív szerződésekre vonatkozó információk és adatok rendszeres és egyszerű összegyűjtésére szolgáló ad hoc infrastruktúra létrehozása lenne szükséges ahhoz, hogy teljes és naprakész mennyiségi és minőségi áttekintés álljon rendelkezésre a szakszervezeti tevékenységekről a két átállás során
- a szakszervezetek és a helyi hatóságok között a kettős átállásról folyó párbeszéd megerősítése új és sikeres jövőbeli intézkedésekhez vezethetne
- végül, de nem utolsósorban, tisztában kell lenni az erőfeszítések kiegyensúlyozásának szükségességével, és garantálni kell a két átállás egyenlő prioritását, elkerülve, hogy az egyensúlyhiány strukturálissá váljon

A résztvevők számára ez az értékelés volt az első alkalom, amikor átgondolták a szakszervezetek kettős átállással kapcsolatos munkáját, kritikai elemzést végeztek, és azonosították a gyenge pontokat és veszélyeket. A megbeszélés szemléletformáló és figyelemfelkeltő jellege mellett segített nekik abban is, hogy megalapozzák a szervezetükben szükséges strukturális változtatásokkal kapcsolatos döntéshozatalt

6.3 AJÁNLÁSOK

- A feltérképezési gyakorlat akkor hozza a legnagyobb hasznot, ha azt mélyreható kritikai megbeszélések és reflexiók követik
- Az erősségek és gyengeségek, valamint a veszélyek és lehetőségek azonosítása révén a résztvevők közösen szilárd alapot teremthetnek a további tervezéshez
- Az irányított megbeszélés során a projektkoordinátor ragaszkodhat néhány meghatározott kriti-

WRAP-UP

- **+ DIGITAL / – GREEN**
- **LACK OF COORDINATION INSIDE & WITHIN UNIONS**
- **LACK OF IN-HOUSE EXPERTS**
- **STRUCTURAL COLLECTIONS OF INFO & DATA ON COLLECTIVE AGREEMENTS**
- **VERY WEAK DIALOGUE WITH LOCAL AUTHORITIES**

MŰHELYTALÁLKOZÓ OLASZORSZÁGBAN
- JEGYZETEK A FLIPCHARTON

Az ő esetükben a jövőbeli sikeres cselekvések előfeltételei a következők voltak: a kettős átállásra vonatkozó koordináció megerősítése; szakértelem kiépítése házon belül; felügyeleti eszközök létrehozása.

- A megbeszélés eredményeire, amelyeket a folyamatkoordinatornak kell összegeznie, a következő lépések végrehajtása során visszautalnak

7. NEGYEDIK LÉPÉS

7.1 LEÍRÁS

A folyamatkoordinátor az eddig elvégzett munka értékelését követően arra kéri a résztvevőket, hogy tekintsenek a jövőbe.

A forgatókönyvek megvitatásának számos lehetséges, többé-kevésbé összetett és strukturált módja van, és a választott időhorizont is változhat.

Mivel egy teljes stratégiai előrettekintési feladat végrehajtása túl nagy kihívást jelenthet és túl sok erőforrást igényelhet, a folyamatkoordinátor egy „puha” megközelítésű megbeszélést is folytathat.

A cél itt az, hogy a résztvevőket egy olyan jövőbeli, meghatározott időhorizonton belüli helyzet definiálására ösztönözzük, amelyben a megvalósítható és kívánatos célok megvalósulnak.

A gyakorlat során a résztvevőknek a komfortzónájukon kívülre kell lépniük, ha lehet, akár a „dobozon kívül” is gondolkodva.

Az elvárt eredmény egy olyan forgatókönyv leírása,

amelyben reális és megvalósítható, ugyanakkor ambiciózus célokat határoznak meg.

A folyamatkoordinátor csoportokat jelölhet ki a következő feladatra:

1. Iképzelve el, hogy 10 év múlva jelentést kell tennie a szakszervezet által a kettős átállás terén elért eredményekről
2. Ikérem, írja le, hogy milyen cselekvéseket tudtak megvalósítani, beleértve a sikereket és a problémákat is

Amikor a csoportok a plenáris ülésen beszámolnak, a folyamatkoordinátor azonosítani tudja a „jelentések” által leírt forgatókönyvek közös vonásait és sajátosságait.

A lezárás után a megbeszélés további szakaszában a résztvevők a kívánt forgatókönyv megvalósítása során felmerülő lehetséges akadályokra vagy előnyökre összpontosíthatnak.

7.2 PÉLDÁK

A svédországi műhelytalálkozó során a csoportokat arra kérték, hogy készítsenek „áljelentéseket” a szakszervezet zöld és digitális átállással kapcsolatos eredményeiről, mintha 2033-ban íródtak volna. Az egyik csoport például, amely a zöld átállásra összpontosított, átfogó cselekvési listát készített (lásd a képet), amely sokkal gazdagabb és előremutatóbb volt, ha összehasonlítjuk a korábbi – szintén elég részletes – feltérképezési gyakorlat eredményeivel. Mivel a feladat meglehetősen „kreatív” volt, a különböző csoportok által bemutatott eredmények sokszínűek voltak, gazdagítva és gyümölcsözővé téve a plenáris ülésen folytatott megbeszéléseket.

Az elképzelt „jelentés” által leírt forgatókönyv egy sor alapelvet tartalmazott, például „nincs zöldre mosás!” és „az emberi tényező a középpontban”.

Ezen túlmenően új, konkrét kezdeményezésekre is találtak példákat, mint például a szellőztetés bevezetése a munkahelyeken, valamint a „környezetvédelmi képviselő” új szerepe a vállalatokon belül.

Az ötletek egy másik csoportja szakpolitikai javaslatokat tartalmazott: a körforgásos gazdaság előmozdítása érdekében egyes termékek esetében az ÁFA csökkentésére irányuló javaslat; a fenntartható vállalatoknak nyújtott állami pénzügyi támogatás és a közbeszerzésekbe foglalt „zöld” követelmények.

Mindezek az ötletek, amelyeket a munkacsoport viszonylag rövid idő alatt dolgozott ki, egyfajta kiáltványt jelentenek, amely megmutatja, hogy egy szervezet hol szeretne lenni, ebben az esetben 10 év múlva. Ettől a ponttól kezdve a következő lépésben a résztvevők továbblépnek a szükséges mesterterv meghatározására.

A Magyarországon megrendezett műhelytalálkózón megvitatották, hogy milyen akadályai lehetnek a 10 éves forgatókönyv kívánt céljai elérésének.

A résztvevők, akik jól ismerik, hogy az országban a szakszervezetek milyen nehezen tudják hallatni a hangjukat, összeállítottak egy listát azokról

FORGATÓKÖNYVEK FELVÁZOLÁSA

a kérdésekről, amelyekkel tudomásuk szerint szembe kell nézniük. Ezek az emberi és pénzügyi erőforrások, valamint a téma-specifikus ismeretek hiányától kezdve a munkavállalók körében megfigyelhető pesszimista és gondatlan hozzáállásig terjednek.

Az akadályok nyílt azonosítása az 5. lépésben az ütemterv elkészítéséhez szükséges elem. Azoknak a szakszervezeteknek, amelyek nem számíthatnak nagyobb forrásokra, különösen óvatossá kell lenniük, és inkább kis, de sikeres lépéseket kell tenniük, mint megkockáztatniuk a nagy kudarccokat.

7.3 AJÁNLÁSOK

- Az 5-10 éves forgatókönyv kiválasztása segíthet a résztvevőknek abban, hogy a „dobozon kívül” gondolkodjanak, hosszú távú jövőképet és előrettekintő megközelítést alkalmazzanak, elkerülve a jelenben való megrekedés kockázatát
- Emlékeztesse a résztvevőket, hogy egyszerre lehet reálisnak és ambiciózusnak lenni: a „mit akarunk tenni” és a „mit tudunk tenni” oldalak közötti feszültség kizökkenti a szervezeteket a komfortzónájukból, és arra készteti őket, hogy megbirkózzanak a digitális és zöld átállás által előidézett példátlan és rendszerszintű kihívásokkal
- A teljesebb stratégiai jövőkutatás elvégzésének például és eszközei az ETUI „Előrejelezni a változásokat, relevánsnak maradni: miért kell a szakszervezeteknek előre tekinteni”¹ c. publikációjában található, amelyet Aida Ponce del Castillo írt

1. <https://www.etui.org/publications/guides/anticipating-change-staying-relevant-why-trade-unions-should-do-foresight>

2033

- **WORKPLACE – ENVIRONMENTAL OFFICER**
- **NO GREEN WASHING!!!**
- **LOWER VAT, MORE CIRCULAR ECONOMY**
- **MORE SECOND HAND**
- **STOP COTTON PRODUCTION**
- **VALUE OF INTEGRITY**
- **RIGHT TO PRIVATE LIFE**
- **EVERYONE INVOLVED IN GREEN**
- **“GREEN” IS PART OF NEGOTIATIONS**
- **DEMANDS IN PUBLIC PROCUREMENT**
- **HUMAN FACTOR AT CENTRE**
- **VENTILATION**
- **MONEY FOR SUSTAINABLE COMPANIES**

SVÉDORSZÁGI MŰHELYTALÁLKOZÓ
- JEGYZETEK A FLIPCHARTON

OBSTACLES

- **LACK OF HUMAN & FINANCIAL RESOURCES**
- **LACK OF KNOWLEDGE & AWARENESS**
- **POLITICAL & ECONOMIC SITUATION**
- **PEOPLE'S PESSIMISTIC & CARELESS ATTITUDE**
- **UNDERESTIMATING ISSUES**
- **SHORT TERM INTERESTS**
- **PROFIT AS PRIORITY**
- **REACTIONS TOO LATE**
- **CLIMATE CHANGE**

MŰHELYTALÁLKOZÓ MAGYARORSZÁGON
- JEGYZETEK A FLIPCHARTON

8. ÖTÖDIK LÉPÉS

8.1 LEÍRÁS

Visszatekintve az előző lépésekre elmondhatjuk, hogy az 1-3. lépés segített meghatározni a jelenlegi helyzetet („a kiindulási pontot”), míg a 4. lépés hozzájárul annak meghatározásához, hogy hová akarunk eljutni („a célpont”). Az 5. lépés arról szól, hogyan juthatunk el a kiindulási ponttól a célpontig.

A folyamatkoordinátornak a résztvevőkkel együtt ambiciózus, de mégis reális módon kell tovább folytatnia a kidolgozást, szem előtt tartva a 3. lépésben meghatározott összes kérdést és kihívást: a gyakorlat célja, hogy a végén egy megvalósítható és előremutató ütemtervet kapjanak, amelyet az érintett szervezet képes végrehajtani.

Ennek a lépésnek a végeredménye egy olyan ütemtervre vonatkozó javaslattervezet, amelynek célja az általában a szervezet vezetésének felelőségi körébe tartozó döntéshozatali folyamat támogatása.

A folyamatkoordinátornak a megbeszélések moderálásakor különböző fázisokon kell végighaladnia, melyek során a csoportmunka, a beszámolók és a plenáris vita váltja egymást:

1. határozza meg az ütemterv időhorizontját, majd kérje fel a résztvevőket a lehetséges intézkedések ötletbörzéjére, kiegészítve például a következő mondatot: „A következő 12 hónapon belül mi ...”. A résztvevőknek készen kell állniuk arra, hogy megmagyarázzák választásaik okát. Megjegyzendő, hogy a választott időhorizont

eltérő lehet attól függően, hogy egy szervezet mennyire szokott közép- és hosszú távra tervezni, valamint attól, hogy milyen döntéshozatali folyamat szükséges az ütemterv érvényesítéséhez

2. kérje meg a résztvevőket, hogy minél részletesebben írják le, melyek az egyes felsorolt cselekvések eredményei/kimenetelei, és igyekezzenek minél konkrétabbak és pontosabbak lenni
3. kérje fel a résztvevőket, hogy gondolják át a felsorolt cselekvéseket, és azonosítsák a prioritásokat („a legfontosabb dolgok az elsők”), határozzák meg a kölcsönös függőségeket („az X cselekvés csak akkor kezdődhet el, ha az Y cselekvés befejeződött”), rendezzék el őket egy idővonalon (időtartam és kezdő-/végpontok megjelölésével), és emeljék ki a kulcsfontosságú pillanatokat (beleértve a fontos szervezeti döntéshozatali pillanatokat, mint például az alapszabályban előírt ülések)
4. végül a résztvevőknek minden egyes cselekvés esetében meg kell határozniuk, hogy ki a felelős személy, és kit kell bevonni a csapatba

A lépés végén a résztvevőknek képesnek kell lenniük arra, hogy dokumentum, flipchart vagy mátrix formájában bemutassák a szervezetük számára a zöld és digitális átállás kialakításához szükséges „ütemterv” fő elemeit.

8.2 PÉLDÁK

Az Olaszországban és Hollandiában tartott műhelytalálkozó során volt elég idő arra, hogy a résztvevőkkel egy első ötletbörzét folytassanak. A résztvevőket négy csoportra osztva – kettő a digitális átállásra, kettő pedig a zöld átállásra összpontosított – arra kérték, hogy a facilitátor által megadott 12 hónapos időhorizonton belül határozzák meg a megvalósítandó cselekvéseket (lásd a képet).

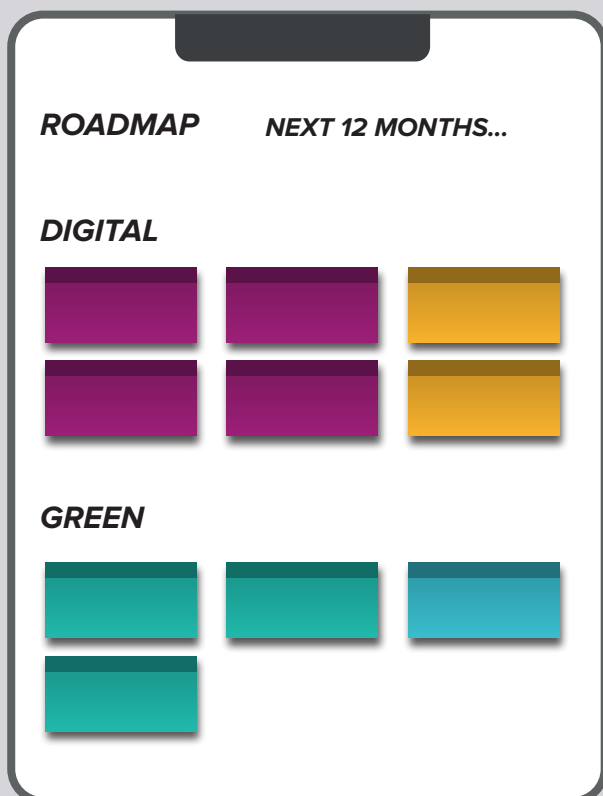
A csoportmunkát követően a szóvivők a plenáris ülésen számoltak be, és öntapadós cetlik segítségével bemutatták az általuk tervezett cselekvéseket (csoportonként egy-egy szín). A megbeszélés során a facilitátor meghatározta az ugyanazon átálláson dolgozó két csoport tervei közötti egyezőségeket, majd a másik átálláson dolgozó csoportok között is.

ÜTEMTERV MEGHATÁROZÁSA

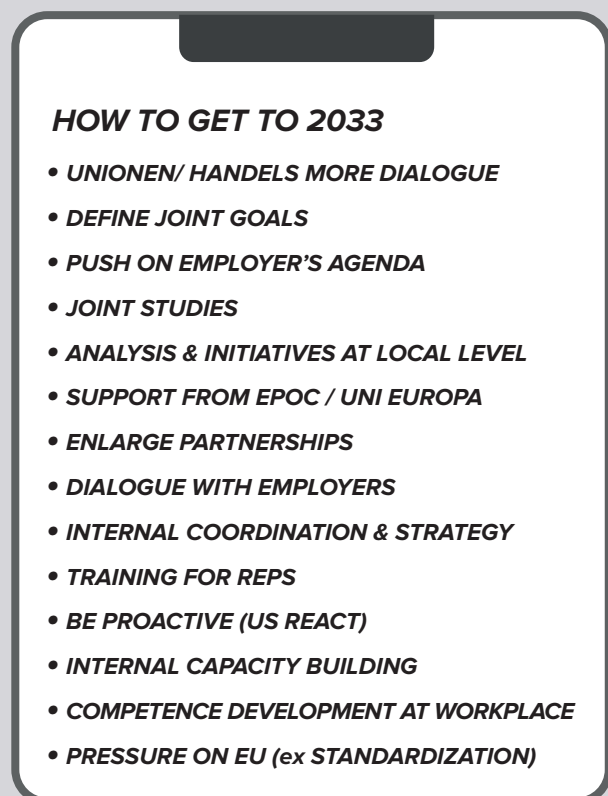
A megkérdezés célja az volt, hogy szinergiákat teremtsen az ugyanazon az átálláson dolgozó csoportok között, és ha lehetséges, olyan cselekvéseket határozzon meg, amelyek egyszerre szolgálhatják a két átállást.

A Svédországban szervezett műhelytalálkozó esetében a brainstorming során választott időhorizont nem 12 hónap, hanem 10 év volt. Ennek oka az volt, hogy a résztvevők két olyan szervezettől érkeztek, amelyek hosszú távú tervekkel szoktak dolgozni, vagyis a 10 évre előre gondolkodás nem volt teljesen idegen a szokásos munkamódszerüktől.

Figyelembe véve a két szervezet által a digitális és a zöld átállás terén már elvégzett komoly munkát, a csoportokat továbbá arra kérték, hogy ahelyett, hogy tegyenek javaslatokat a két átállásra vonatkozó cselekvésekre, és ne csak egyre koncentrálnak. A csoportmunkát követő plenáris ülésen a facilitátor megosztotta az ötleteket, és feljegyezte a flipchartra (lásd a képet). Az egynél több csoport által tett javaslatokat a flipcharton egy ponttal jelölték meg, ami azt jelzi, hogy a konszenzus olyan fontos területét jelentik, amelyet érdemes tovább vizsgálni és egységesíteni.



MŰHELYTALÁLKOZÓ OLASZORSZÁGBAN
- JEGYZETEK A FLIPCHARTON



SVÉDORSZÁGI MŰHELYTALÁLKOZÓ
- JEGYZETEK A FLIPCHARTON

8.3 AJÁNLÁSOK

- Amikor a folyamatkoordinátor instrukciókat ad az ötletbörze lefolytatására, kérheti, hogy gondolkozzanak azon, hogyan juthatunk el „A-tól B-ig” (a jelenből az adott időhorizontig), vagy „B-től A-ig”, ami azt jelenti, hogy a végéről indulunk, majd visszafelé haladunk. Az ütemterv készítésének ezt a módját hívják „visszafejtésnek” (backcasting);
 - Az ütemterv elkészítésekor bölcsen tesszük, ha nem vagyunk túlságosan ambiciózusak: ezzel elkerülhető a kudarc, vagy ami még rosszabb, a „nagy bukás” kockázata. Az ütemterv végrehajtása során mindig van lehetőség kiigazításokra, ami jelentheti azt, hogy „kevesebbet” kell tenni, mint terveztük, de azt is, hogy „többet”
 - Az 5. lépésben kapott ütemterv további kidolgozása és konkrét projektté alakítása érdekében további elemeket kell beépíteni:
1. Határozza meg az egyes cselekvések sikerének mérésére szolgáló konkrét mutatókat: ez segíteni fogja a projekt végrehajtásának nyomon követését és időszakos értékelését. Ez a projekttervezési szakaszban tehernek tűnhet, de a következetesség és az egyensúly fenntartása szempontjából alapvető fontosságúnak bizonyul
 2. A projekt tervezési szakaszában kockázateértékelést kell végezni, azonosítva az ütemterv végrehajtása során felmerülő lehetséges problémákat, azok valószínűségét és hatását. A közepes/nagy valószínűségű és közepes/nagy hatású kockázatok esetében a lehető legkorábban meg kell határozni a minimalizáláshoz célzó megoldásokat, és azokat be kell építeni a projektbe
 3. A kívánt projekt sikeres megvalósításához többnyire, nem meglepő módon, nemcsak emberi erőforrásokat, hanem pénzt is be kell fektetni. A költségvetés lényeges eleme a javaslatnak: megmutatja annak megvalósíthatóságát, és segíti a vezetést a megalapozott döntések meghozatalában.
 - Míg a folyamatkoordinátor felelőssége, hogy gondoskodik a döntéshozók tájékoztatásáról az ütemterv elkészítésének előrehaladásáról, a vezetőség bevonása az ebben az eszköztárban bemutatott 5 lépéses folyamat eredményeinek bemutatásakor történik meg. Előfordulhat, hogy az első ellenőrzés után az ütemtervet/projektet felül kell vizsgálni.

9. ZÁRÓ MEGJEGYZÉSEK

Ez az eszköztár azoknak a szakszervezeteknek kíván segítséget nyújtani, amelyek proaktívan szeretnék kezelni a kettős átállással kapcsolatos kihívásokat. Úgy tervezték meg, hogy illeszkedjen a különböző méretű és sajátos nemzeti környezetben működő szervezetekhez. Az egyes szervezetek az itt bemutatott módszert követve sajátos inputot fognak biztosítani, amely egyedi eredményeket fog adni.

A javasolt módszer a szervezet által a „folyamatkoordinátornak” kijelölt személy(ek) kulcsszerepét feltételezi: garantálnia kell a leírt 5 lépés következetességét, olyan megközelítéssel, amely értékeli a kollektív intelligenciát, a stratégiai gondolkodást, a projektmunka megközelítését és a multidiszciplináris inputot. Ezáltal az így létrejövő ütemtervek előremutató és holisztikus megoldásokat mutatnak majd be, amelyek megfelelnek a szakszervezet prioritásainak és jövőképeinek.

10. MELLÉKLET - „TÉRKÉPEZÉSI MÁTRIX”

TERÜLET	CSELEKVÉS TÍPUSA	DIGITÁLIS ÁTÁLLÁS	ZÖLD ÁTÁLLÁS
ISMERET	tudatosság növelése		
	Forgatókönyv felvázolása		
	Elemzés elvégzése		
	Ismeretek összegyűjtése		
TERVEZÉS	Stratégia		
	Ütemterv		
	Alapelvek		
KÖVETELMÉNY	Ajánlások		
	Politikai álláspont		
	Szabályozási követelmények		
INFORMÁCIÓS KONZULTÁCIÓ TÁRGYALÁS	Ágazati nemzeti kollektív szerződések		
	Ágazati helyi kollektív szerződések		
	Vállalati szintű kollektív szerződések		
	Európai Üzemi Tanácsok		
	Globális keretmegállapodások		
CSELEKVÉS	Szakszervezeti szerveződés		
	Kampányolás		
	Kollektív fellépés		
	Felhívás a cselekvésre		
TANULÁS	Felhatalmazás		
	Képzés		
	Kapacitásépítés		

UAI global
union
europa

