

# **EU-PROJEKTET MAKE TWIN TRANSITION**

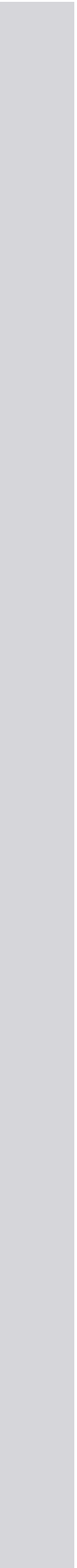
**HUR MAN KAN FÖRBÄTTRA DEN SOCIALA  
DIALOGEN OM DEN DUBBLA OMSTÄLLNINGEN  
INOM HANDELSSEKTORN**

**VS/2022/101051952**

**Verktygslåda**

**April 2024**





# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. Inledning	4
2. Lärdomar hittills	6
3. Så här använder du verktygslådan	7
4. Steg 1 – <b>Observera verkligheten</b>	8
4.1. Beskrivning	8
4.2. Exempel	8
4.3. Rekommendationer	9
5. Steg 2 – <b>Kartlägga åtgärder</b>	10
5.1. Beskrivning	10
5.2. Exempel	11
5.3. Rekommendationer	11
6. Steg 3 – <b>Bedöma utfallet</b>	12
6.1. Beskrivning	12
6.2. Exempel	12
6.3. Rekommendationer	13
7. Steg 4 – <b>Föreställa sig scenarier</b>	14
7.1. Beskrivning	14
7.2. Exempel	14
7.3. Rekommendationer	15
8. Steg 5 – <b>Definiera en färdplan</b>	16
8.1. Beskrivning	16
8.2. Exempel	16
8.3. Rekommendationer	18
9. Avslutande kommentarer	18
10. Bilaga – Kartläggningsschema	19

# 1. INLEDNING

Det EU-finansierade projektet Make twin transition (Gör en dubbel omställning), med UNI Europa som ensam sökande, vill bidra till att stärka den sociala dialogen om den dubbla omställningen – den gröna och den digitala – inom handelssektorn. De huvudsakliga målen för projektet, som inleddes i augusti 2022 och kommer att pågå i två år, är att:

- se till att den dubbla omställningen ger tydliga fördelar för arbetsgivare och arbetstagare i form av nya arbetstillfällen, ökad produktivitet, förbättrade arbetsvillkor och nya sätt att organisera arbetet,
- öka medvetenheten och förbättra förståelsen hos arbetsgivare, arbetstagare och deras företrädare för de risker, möjligheter och utmaningar i arbetslivet som den gröna och digitala omställningen medför,
- tillhandahålla stödmaterial i form av en verktygslåda för att uppmuntra, vägleda och bistå arbetsgivare, arbetstagare och deras företrädare,
- göra den sociala dialogen till en integrerad del av den framtida politiska beslutsprocessen
- främja utbyte av god praxis.

Projektet inriktar sig på **fyra fokusländer** – Italien, Ungern, Nederländerna och Sverige – och drar nytta av engagemang och stöd från sex av medlemsförbunden i UNI Europa Commerce: Filcams (IT), Uiltucs (IT), KASZ (HU), FNV (NL), Handels (SE) och Unionen (SE). Projektets styrgrupp består av UNI Europa och företrädare för dessa fackförbund.

Under projektets inledande fas (arbetspaket 2) utarbetade projektsamordnaren, med stöd av styrgruppen, ett utkast till en **Översiktsrapport**. Detta dokument, som finns på engelska, svenska, italienska, ungerska och nederländska, användes som underlag för fyra nationella endagars workshops som under våren 2023 planerades in i ovan nämnda mälländer.

Översiktsrapporten omfattar:

- Utfallet av en intern skrivbordsundersökning, inklusive:
  - en översikt över nationella arbetsmarknadsparter i projektets mälländer (Ungern, Italien, Nederländerna och Sverige), liksom nuläget i fråga om kollektivavtalsförhandlingar och social dialog inom handelssektorn,
  - utfallet av en (forskningsgenomgång) av tillgängliga publikationer och bästa praxis om grön och/eller digital omställning och fackförbunds (potentiella) roll, samt
- en presentation av de viktigaste resultaten av en online-enkät riktad till UNI Europas handelsmedlemmar:
  - Ta reda på befintlig praxis för kollektivavtal inom ramen för den sociala dialogen om grön och digital omställning
  - Identifiera och samla in utmaningar och hinder för utvecklingen av kollektivavtal för den sociala dialogen om grön och digital omställning
  - Identifiera och samla in befintliga strategier för att motverka dessa utmaningar och hinder
  - Identifiera och samla in eventuella möjligheter till vidareutveckling.
- En sammanfattning av expertbidrag finns i rapporten "Facts and recommendations on the Twin transition (climate and digitalisation)" (Fakta och rekommendationer om den dubbla omställningen (klimat och digitalisering)) som skrivits av Syndex, den externa expert som anlits av UNI Europa. Det dokument som utarbetats av experterna är indelat i tresidiga genomgångar för vart och ett av de fem följande ämnena:
  - Lägesrapport: hur handelsjobb och branschen förändras på grund av den gröna och digitala omställningen.
  - Drivkrafterna bakom förändring: faktorer som leder till förändringar inom handelssektorn.

- Risker och möjligheter: för företag och arbetstagare.
- Förutse och bemöta förändringar: utvärdera och förutse framtida behov i samband med omställningen.
- Arbetsmarknadsparternas och den sociala dialogens roll.

- Avslutande överväganden: bana vägen för att förbereda de fyra nationella workshopparna.

Under den följande projektfasen (arbetspaket 3) anordnades och hölls fyra **nationella workshoppar** på plats. I nära samarbete med UNI Europa Handels respektive nationella medlemsförbund utformade och ledde projektsamordnaren mötena under perioden maj-juni 2023. Även om samma övergripande syften uppnåddes, hade varje workshop ett anpassat program baserat på värdlandets särskilda kännetecken (kollektivavtalsäckning, system för arbetsmarknadsrelationer, facklig organisationsgrad) samt deltagarnas profiler (fackföreningsledare, förtroendevalda, beslutsfattare). Sammanlagt deltog över 70 personer i workshopparna.

Workshopparna tog fasta på de utfall och överväganden som presenterades i översiktsrapporten, och de gav i sin tur upphov till en mängd idéer och information, som sammanfattades i respektive uppföljningsrapport. Utfallet av översiktsrapporten och de nationella workshopparna är utgångspunkten för utarbetandet av ”Verktyslådan”.

Efter sommaren 2023 godkände Europeiska kommissionen en förfrågan om projektändring som lagts fram av UNI Europa. Tack vare detta

genomförde experter under perioden januari-maj 2024 en **skrivbordsundersökning** om regelverket – på EU- och nationell nivå i hela Europa – för att identifiera verktyg som fackförbund inom handelssektorn kan använda som redskap i sina ansträngningar för att i högre grad påverka digital och grön omställning inom ramen för social dialog och kollektivavtalsförhandlingar. Undersökningarna – som publicerades elektroniskt på engelska, italienska, nederländska, svenska och ungerska – kompletterar Verktyslådan.

**Verktyslådan** innehåller riktlinjer och rekommendationer för UNI Europas anslutna förbund verkssamma inom handel. Det övergripande syftet är att hjälpa dem att utveckla gemensamma insikter om sektorns risker, möjligheter, utmaningar, behov, särskilda förändringar av sysselsättningen, kompetensbehov, drivkrafterna bakom förändringar, samt att främja inkluderande sätt att hantera de särskilda förändringar som är knutna till den dubbla omställningen inom handelssektorn.

Den slutliga versionen av Verktyslådan, som färdigställdes efter projektets rundabordssamtal i april 2024, presenteras tillsammans med skrivbordsundersökningen om regelverket vid projektets **slutkonferens** i juni 2024.

## 2. LÄRDOMAR HITTILLS

Denna verktygslåda bygger både på utfallet av översiktsrapporten och på utfallen av de nationella workshopparna.

I översiktsrapporten tydliggjordes två viktiga aspekter:

- de två omställningarna – den gröna och den digitala – skiljer sig åt i fråga om konsekvenser, takt och ansvar, samt
- systemen för arbetsmarknadsrelationer och faktens makt/inflytande inom handelssektorn varierar från land till land.

Dessa slutsatser bekräftades under de nationella workshopparna. Diskussionerna och resultaten visade att fackförbunden betar sig olika inom ramen för de två omställningarna och i olika nationella sammanhang.

Men det finns också vissa gemensamma nämnare som är viktiga att beakta när man utarbetar denna verktygslåda:

– medvetenheten om den dubbla omställningens inverkan på arbetslivet och på den ekonomiska fördelningen i samhället,

– insikten om vikten av att fackförbund har ett inflytande,

– insikten om att mer måste göras för att utforma omställningarna så att de blir "rättvisa",

– vikten av att ha ett människocentrerat förhållningssätt, samt

– nödvändigheten av att utveckla ett strategiskt tillvägagångssätt och en långsiktig vision.

Givet de skillnader och likheter som identifierats, är denna verktygslåda inte en lista med förslag på lösningar som passar alla. Den utgör snarare en uppsättning verktyg som syftar till att stödja fackförbund i att hantera och förutse förändringar. Detta bör hjälpa fackförbund att uppnå sitt långsiktiga mål, som är att återbalansera den maktasymmetri vi ser i arbetslivet, dvs. att omvandla "dubbel omställning" till "rättvis dubbel omställning".



# 3. SÅ HÄR ANVÄNDER DU VERKTYGSLÅDAN

Det finns stort utrymme för fackförbund inom handelssektorn att göra mer, bättre och snabbare i den dubbla omställningen. Det är inte lätt, men om vi inte gör tillräckligt kommer fackförbunden – och de arbetstagare de företräder – att hamna i en svårare situation och svagare position. Tendensen, i synnerhet inom fackförbund som redan kämpar för att kunna hantera den dagliga kärnverksamheten, är att satsa all kraft på brådskande frågor (som är många), med en risk att man fokuserar ensidigt på det kortsiktiga perspektivet. I vissa fall kan det till och med hända att fackförbund företrar att hålla sig inom en slags bekvämlighetszon, där de fortsätter att främst göra saker de är bra på.

Med denna Verktogslåda avser vi stödjande förbunden i deras **strategiska beslutsprocess om den dubbla omställningen**, samt i processen för att implementera, utvärdera och revidera strategier. Vi erbjuder inga färdiga lösningar och föreslår inte heller några standardlösningar. Vi vill snarare stärka fackförbund och ge dem självständighet och äganderätt till sina framtida beslut.

Denna Verktogslåda riktar sig främst till fackligt aktiva som har till uppgift att samordna processer inom sina organisationer. De kan vara beslutsfattare eller ha fått mandat av beslutsfattare efter en framgångsrik förankringsprocess. För enkelhetens skull kallar vi i Verktogslådan denna person (eller grupp av personer) för "processamordnare".

Verktogslådan är också tänkt att vara ett användarvänligt dokument som är tillgängligt för alla personer som samordnaren engagerar i processen. Processamordnaren hänvisar till Verktogslådan när arbetsmetoden förklaras för andra interna intressenter – arbetstagare, medlemmar, arbetstagarrepresentanter, ledamöter av europeiska företagsråd, ledare – samt externa intressenter, t.ex. arbetsgivarorganisationer, företagsledning eller andra relevanta samhällsaktörer (offentliga myndigheter, icke-statliga organisationer (NGOs) etc.).

Verktogslådan är indelad i **fem "Steg"**:

1. **Observera verkligheten**
2. **Kartlägga åtgärder**
3. **Bedöma åtgärder**
4. **Föreställa sig scenarier**
5. **Definiera en färdplan**

Var och en av dem innehåller: en beskrivning, några exempel och rekommendationer.

Denna Verktogslåda är varken någon att-göra-lista för fackförbund eller en samling av bästa praxis, en ordlista eller en uppsättning hänvisningar för att bättre förstå den dubbla omställningen. Omständigheter och förutsättningar förändras snabbt och det finns en uppsjö av mycket mer specifika publikationer som kan hjälpa fackförbund.



# 4. STEG 1

## 4.1 BESKRIVNING

Det finns en uppsjö av publikationer om den dubbla omställningens inverkan på arbetslivet och på arbetsvillkor.

Vissa av dem analyserar nuläget, andra beskriver möjliga utvecklingar.

I allmänhet utgår de från akademikers synsätt och samlar in arbetstagarnas åsikter genom intervjuer eller enkäter.

Även om dessa publikationer utgör en värdefull kunskapskälla, saknar de ofta djupare insikter om arbetsvillkor och konkreta frågor som rör en viss sektor, undersektor, eller specifika företag.

För att zooma in kan fackförbund mycket väl använda sig av arbetstagarrepresentanter och fackmedlemmar som befinner sig på golvet. De är

frontlinjen och utgör den viktigaste observationspunkten på företagsnivå.

Processamordnaren ska – genom att aktivera rätt personer – se till att följande frågor kan besvaras (hur den första frågan formuleras beror på vilken omställning som valts):

1. Vad gör ditt företag för att införa mer digitalisering/för att minska sitt koldioxidavtryck?
2. Vilka är konsekvenserna för/inverkan på arbetsförhållandena? Vilka är positiva? Och vilka är negativa?
3. Vem bestämmer vad i företaget?
4. Vilken roll har facket på företagsnivå?
5. Vad kan facket göra för att påverka?

## 4.2 EXEMPEL

Under den nationella workshoppen i Ungern fick deltagarna frågan om vad de observerat när det gäller nya digitala verktyg som används av deras företag. Svaren innehöll några av följande observationer:

- Nya rutiner och förändrade förväntningar.
- Arbetstagares prestationer följs upp av ledningen. Många digitala enheter som utgör en del av arbetsredskapen och som utgör strukturella delar av arbetsorganisationen, genererar i praktiken exakta data om när och hur länge enskilda uppgifter utförs. Detta uppfattas av anställda inte bara som ett verktyg för att organisera arbetet, utan också som ett sätt för ledningen att hålla anställda under ständig uppsikt.
- De data som samlas in via de digitala enheter som de anställda uppmanas att använda, ger input till företagets algoritmbaserade ledningssystem, som nu i allt högre grad ersätter mänskliga beslut.

Det är värt att notera att de workshopdeltagare som bidrog till denna övning upplever ett läge där fackets makt är ganska begränsad. I Ungern finns det inget branschkollektivavtal inom handelssektorn. Endast i ett fåtal fall finns det ett avtal på företagsnivå, medan det i andra fall inte finns något avtal alls (och arbetsvillkoren bestäms uteslutande av arbetslagstiftningen) eller så sluts avtal som endast omfattar lönerna.

Tack vare denna övning ökade deltagarna sin medvetenhet om digitaliseringens inverkan på arbetsvillkoren. Diskussionen blev en ögonöppnare och gjorde de förtroendevalda än mer motiverade att stärka fackförbund på företagsnivå, med ambitionen att inkludera ovannämnda aspekter i kollektivavtalen. De såg också möjligheten att använda den digitala omställningens eventuella negativa inverkan på arbetsvillkoren som en hävstång för att organisera nya fackmedlemmar och få större tyngd i kontakterna med ledningen.



# OBSERVERA VERKLIGHETEN

## 4.3 REKOMMENDATIONER

- Förtroendevalda och anställda, som dagligen befinner sig på arbetsplatsen, är de bästa vittnena till pågående förändringar. Det är arbetstagarerna som bäst vet hur arbetet är organiserat och i vilken mån en ny process är effektiv eller inte. De kan bedöma utvecklingen från ett arbetstagarperspektiv, vilket företaget vanligtvis inte tar hänsyn till när det genomför förändringar
- Arbetstagarrepresentanterna har också möjlighet att, som en del av sin roll, samla in arbetstagarernas synpunkter och åsikter. Det kan de göra på många olika sätt: Genom informella samtal på tu man hand eller i grupp, under arbetsplatsträffar, genom enkäter (på papper eller online), med omröstningar (på papper eller online) etc.
- Genom att uppmärksamt observera verkligheten kan man bidra till att förutse indirekta, oväntade och långsiktiga effekter av förändringar som införs
- Att observera verkligheten bör vara en proaktiv och ständig aktivitet
- Under denna fas är det förmodligen bättre att hålla isär de två omställningarna. Det gör det lättare för de involverade att svara på ett mer specifikt och detaljerat sätt. Det kan ändå hända att vissa frågor ger liknande svar, vilket banar väg för ett arbete med de två omställningarna som kombinerar dem och skapar synergieffekter.



# 5. STEG 2

## 5.1 BESKRIVNING

Tack vare översiktsrapporten och workshopparna kan vi konstatera att det främst finns två skäl till att fackförbund inte är så aktiva som de skulle kunna och vilja vara när det gäller den dubbla omställningen:

1. Komplexiteten i de dubbla omställningarna kräver en strategisk vision, ett holistiskt synsätt och ett långsiktigt perspektiv
2. Beslutsprocessens karaktär inom förbunden, tillsammans med komplexiteten i deras relationer med viktiga intressenter i respektive nationell kontext

Några förklaringar till komplexiteten i den dubbla omställningen:

1. Det är ganska uppenbart att både den digitala och den gröna omställningen påverkar alla aspekter av människors liv, och att arbetstagare omfattas
2. För att förstå alla dimensioner av omställningarna – ekonomiska, rättsliga, samhällsliga etc. – krävs tvärvetenskapligt expertkunnande
3. Förändringar sker snabbt och det är lättare att «vara sen» än att «vara i tid» eller ens «vara framåtblickande».
4. Samtidigt kan förändringarna vara små och gradvisa, vilket leder till att man underskattar omställningarnas verkliga omfattning (väder jämfört med klimat).
5. De två omställningarna pågår inte bara några år.
6. Omställningarnas orsaker och konsekvenser är inte begränsade till en enskild arbetsplats och kan endast förstås och hanteras genom att man beaktar hela det system som arbetsplatsen är en del av (t.ex. ett detaljhandelsföretags leveranskedja, som ofta är internationell, samt sektorns allt Vvanligare omnikanalstrategier).

Några förklaringar kring den fackliga beslutsprocessens karaktärsdrag:

1. Fackförbund är demokratiska organisationer och strategiska beslut är vanligtvis resultatet av en komplex intern process. Kongresser är viktiga tillfällen då visioner, prioriteringar och färdplaner fastställs för de kommande 4-5 åren;

2. Ett annat viktigt tillfälle då facket, i det här fallet tillsammans med arbetsgivare, fastställer gemensamma mål och regler för den närmaste framtiden, är när kollektivavtal på bransch- och/eller företagsnivå ingås.

3. Det innebär att om en kongress eller ett kollektivavtal inte innehåller en hänvisning till – i vårt fall – den digitala och gröna omställningen, finns en risk att mänskliga och ekonomiska resurser inte kommer att avsättas för dessa arbetsområden under kommande år.

Vem som än använder denna Verktysglåda behöver inte börja från noll. Det finns säkert något som redan pågår, på alla nivåer, inom fackförbund, om den digitala och gröna omställningen. Hur begränsat fackets arbete på detta område än må vara, finns det åtminstone en grundläggande medvetenhet om att de två omställningarna existerar och hur de påverkar arbetsvillkoren inom detaljhandeln;

När processamordnaren väl har fått ett uppdrag från fackets beslutsfattare måste hen genomföra en kartläggning för att identifiera vilka åtgärder – avslutade, pågående eller planerade – som rör den gröna och den digitala omställningen;

I enlighet med vad som framgångsrikt gjordes under workshopparna föreslår vi att man använder ett enkelt schema som omfattar följande (se bilaga):

1. En omfattande – men inte uttömmande – lista över fackliga åtgärder inom olika områden
2. En kolumn för den digitala omställningen
3. En kolumn för den gröna omställningen

Processamordnaren kan leda ett möte eller en workshop med en grupp som består av personer på olika ansvarsnivåer inom fackförbundet och med olika kunskapsområden. Gröna och digitaliseringsrelaterade frågor bör tas upp, och områden som arbetsmiljö samt jämställdhet kan bidra till diskussionen;

Deltagarna bör bidra gemensamt genom att fylla i Kartläggningsschemat (se bilaga) så fullständigt som möjligt

# KARTLÄGGA ÅTGÄRDER

## 5.2 EXEMPEL

Under den nationella workshop som genomfördes i Sverige medverkade deltagare från två fackförbund – Handels och Unionen. De delades in i grupper, var och en med deltagare som kom från samma organisation. De ombads att med hjälp av Under den nationella workshop som genomfördes i Sverige medverkade deltagare från två fackförbund – Handels och Unionen. De delades in i grupper, var och en med deltagare som kom från samma organisation. De ombads att med hjälp av Kartläggningsschemat identifiera alla åtgärder som, såvitt de visste, deras respektive organisationer genomförde (avslutade, pågående och planerade) inom områdena digital och grön omställning. Grupperna återrapporterade sedan i plenum och projektsamordnaren antecknade alla identifierade huvudåtgärder på ett blädderblock (se bilden). Sammanfattningsvis kunde man dra följande slutsatser från blädderblocket:

■ Överlag har fackförbunden vidtagit en rad olika åtgärder, som sträcker sig från att öka medvetenheten om den digitala omställningen till kapacitetsuppbyggnad kring miljö och klimatomställning, och från att skissa på scenarier om digitalisering till att genomföra projekt om miljö- och klimatfrågor inom handelssektorn.

## 5.3 REKOMMENDATIONER

- Processamordnaren kan, när idén framgångsrikt förankrats hos ledningen, anordna sådana workshops inom organisationen
- Beroende på fackförbundets struktur, är det bra att engagera personer från olika delar av organisationen, med olika ansvarsnivåer – från beslutsfattare på högsta nivå till förtroendevalda, som arbetar på nationell, regional och lokal nivå. En sådan mångfald skulle bidra till att göra en kartläggning så fullständig som möjligt
- Att involvera deltagare från många olika delar av organisationen skulle dessutom bidra till att övervinna eventuella organisatoriska hinder, öka medvetenheten och skapa en stabil grund

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

WORKSHOP SVERIGE  
– ANTECKNINGAR PÅ BLÄDDERBLOCKET

■ Det arbete som gjorts kring den digitala omställningen omfattar nästan hela listan över möjliga fackliga åtgärder i schemat

för ytterligare funktionsöverskridande grupp-  
arbete, vilket skulle visa på fördelarna med att  
arbeta i team och med ett holistiskt synsätt på  
frågorna

- När så är lämpligt kan, som i exemplet ovan, processamordnaren leda en workshop som omfattar fler än ett fackförbund
- När man gör kartläggningen rekommenderar vi att man skiljer mellan åtgärder under de två omställningarna, samtidigt som man ser till att det under återrapporteringsfasen finns utrymme för att belysa alla möjliga former av åtgärder under den ”dubbla omställningen”

# 6. STEG 3

## 6.1 BESKRIVNING

När schemat har fyllts i och kartläggningen är klar bör – inom ramen för samma gruppindelning – nästa steg i diskussionen inriktas på att utvärdera de åtgärder som kartlagts, särskilt de som redan har slutförts eller är på väg att slutföras

En första runda i diskussionen bör fokusera på åtgärder som redan har slutförts – eller är på väg att bli det. Frågorna är dessa:

### 1. Starka sidor:

- Finns det någon åtgärd som kan anses utgöra «bästa praxis»?
- Vad gör den åtgärden till «bästa praxis»?
- Finns det redan synliga positiva preliminära resultat?

### 2. Svaga sidor:

- Finns det någon åtgärd man kan anse ”behöver förbättras”?
- Vad gör att den åtgärden ”behöver förbättras”?

- Finns det redan synliga varningstecken?

I en andra diskussionsrunda bör framtida åtgärder behandlas mer ingående. Frågorna är dessa:

### 3. Möjligheter:

- Vad bör hända för att säkerställa att de blir framgångsrika?

### 4. Hot:

- Vad skulle kunna undergräva ett framgångsrikt genomförande av dem?

Efter en diskussion, ledd av processamordnaren, sammanfattar hen och tar tillsammans med deltagarna fram en kortfattad checklista över faktorer att ta hänsyn till när man planerar för framtida fackliga åtgärder för den gröna och digitala omställningen

Den ska omfatta både «att göra» och «att inte göra»

Dessutom bör processamordnaren betona vikten av att ta hänsyn till utvärderingen av tidigare åtgärder när man planerar framtida åtgärder

## 6.2 VOORBEELDEN

Under workshopen i Sverige hölls, efter återrapporteringen som beskrivs i punkt 5.2, en diskussion i plenum, ledd av samordnaren. Deltagarna var införstådda med att åtgärderna i samband med de två omställningarna, oftast är två parallella och separata spår.

De insåg att, även om det å ena sidan händer mycket (vilket är positivt), finns det å andra sidan en risk att man tappar kontrollen och samordningen av de många åtgärder som vidtas (vilket är negativt). Deltagare tycker det är bra att göra den här övningen för att öka sin medvetenhet om vad deras fackförbund redan gör och för att upptäcka eventuella skillnader mellan framsteg som gjorts på de två områdena som är tydligt urskiljbara redan vid en övergripande titt på blädderblocket.

Dessutom, och detta var ett oväntat “plus” från diskussionen, gav de två fackförbund som deltog i workshopen uttryck för sin vilja och ambition

att stärka samarbetet genom att eventuellt skapa en gemensam arbetsgrupp med fokus på den dubbla omställningen, i ett försök att bli ännu mer effektiva och precisa.

Som ett annat exempel kan nämnas att vid den workshop som hölls i Italien kom deltagare från tre olika fackförbund (Filcams, Uiltucs och Fisascat). Under plenardiskussionen gjordes en gemensam bedömning av de uppnådda resultaten efter att man hade sammanställt de åtgärder som alla organisationer hade genomfört kopplat till de två omställningarna.

Deltagarna enades kring några viktiga konstateranden (se bilden).

- Samtliga ansåg att en starkare samordning, både inom respektive fackförbund och mellan de tre organisationerna, var en förutsättning för att uppnå bättre resultat i framtiden

# BEDÖMA UTFALLET

- Tillgång till fler interna experter skulle vara till stor hjälp för att planera och genomföra åtgärder med kvalitet, lyhördhet och i överensstämmelse med fackförbundens prioriteringar
- Man skulle behöva inrätta en ad hoc-infrastruktur för att regelbundet och enkelt samla in information och uppgifter om kollektivavtal som ingåtts av fackförbund på företagsnivå (som i Italien utgör en andra nivå av kollektivavtalsförhandlingar, utöver de nationella sektorsavtalen), för att få en fullständig och uppdaterad kvantitativ och kvalitativ översikt över fackförbunds åtgärder i samband med de två omställningarna.
- Genom att stärka den dialog som finns mellan fackförbund och lokala myndigheter kring den dubbla omställningen skulle man kunna bana väg för nya och framgångsrika framtida åtgärder.
- Sist, men inte minst, finns det en medvetenhet om behovet av att balansera insatserna och garantera att båda omställningarna prioriteras lika högt, för att undvika obalans.

För deltagare innebar denna utvärdering ett allra första tillfälle att genomlysra sitt fackliga arbete med den dubbla omställningen, genomföra en kritisk analys samt identifiera svagheter och hot. Förutom att vara en tankeväckande aktivitet som ökar medvetenheten, hjälpte diskussionen dem att bana väg för beslutsfattande kring strukturella förändringar som krävdes inom deras organisationer. I deras

## 6.3 AANBEVELINGEN

- Kartläggningen är till störst nytta när den följs av ingående diskussioner och funderingar
- Genom att identifiera starka och svaga sidor, liksom hot och möjligheter, kan deltagare tillsammans bygga en solid grund för vidare planering
- Under diskussionen kan projektsamordnaren insistera på vissa kritiska punkter som identifierats,

### 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**

WORKSHOP ITALIEN  
– ANTECKNINGAR PÅ BLÄDDERBLOCKET

specifika fall var identifierade förutsättningarna för framtida framgångsrika åtgärder de följande: stärka samordningen kring den dubbla omställningen, bygga upp internt expertkunnande, samt skapa uppföljningsverktyg.

- om detta anses vara särskilt relevant med tanke på Steg 4 och 5. I detta skede bör deltagare stimuleras att vara så ingående som möjligt och att bygga upp gemensamma insikter
- När de följande stegen genomförs hänvisar man tillbaka till slutsatserna från diskussionen, som bör sammanfattas av processamordnaren.

# 7. STEG 4

## 7.1 BESCHRIJVING

Med utgångspunkt i resultaten från de grupparbeten som hittills utförts uppmanar processamordnaren deltagare att blicka framåt.

Det finns många möjliga sätt, mer eller mindre komplexa och strukturerade, att diskutera scenarier, och även den valda tidshorizonten kan ändras.

Om processamordnaren upplever att det kan vara för utmanande och resurskrävande att genomföra en fullständig strategisk framsyn, kan hen genomföra en diskussion med ett ”mjukt tillvägagångssätt”.

Syftet med detta är att stimulera deltagare att definiera ett läge i framtiden, inom en viss tidshorizont, där rimliga och önskvärda mål uppnås.

Övningen bör ta deltagare utanför deras bekvämlighetszon, om möjligt till och med få dem att tänka utanför boxen.

Det förväntade resultatet är en beskrivning av ett scenario där realistiska och uppnåeliga, men också ambitiösa, mål definieras.

Processamordnaren kan tilldela grupper följande uppgift:

1. Tänk dig att du om tio år måste rapportera om vilka resultat ditt fackförbund har uppnått i samband med den dubbla omställningen.
2. Beskriv vilka åtgärder ni kunnat genomföra, inklusive framgångar och problem

När grupper återrapporterar i plenum kan processamordnaren identifiera gemensamma nämnare och särdrag i de scenarier som beskrivs.

Ett ytterligare steg i diskussionen kan vara att fokusera särskilt på något hinder eller någon hävstångseffekt som deltagare kunnat se inom ramen för sitt önskade scenario.

## 7.2 EXEMPEL

Under workshoppen i Sverige ombads grupper att ta fram ”fiktiva rapporter” om vad fackförbund uppnått inom grön och digital omställning, som om de hade skrivits år 2033. En grupp, till exempel, som fokuserade på den gröna omställningen, gjorde en omfattande lista över åtgärder (se bilden) som var mycket mer innehållsrik och avancerad jämfört med utfallet av den tidigare – ändå ganska innehållsrika – kartläggningen. Eftersom uppgiften också var ganska ”kreativ”, öppen och bred, var de resultat som presenterades av olika grupper inte särskilt lika varandra, vilket gjorde den uppföljande diskussionen i plenum rik och givande.

Det scenario som beskrevs i den uppiktade ”rapporten” innehöll en rad principer, till exempel ”ingen grön målning!” och ”den mänskliga faktorn i centrum”.

Dessutom identifierades exempel på nya konkreta initiativ, som att införa andra former för infly-

tande på arbetsplatser, samt den nya rollen som «grönt ombud» på företaget.

En annan uppsättning idéer omfattade policyförslag: Förslaget om att sänka moms för vissa produkter för att stödja en mer cirkulär ekonomi. Offentligt ekonomiskt stöd till hållbara företag och ”gröna” krav inkluderade i offentliga upphandlingar.

Alla dessa idéer, som togs fram av arbetsgruppen på relativt kort tid, utgör ett slags manifest som visar var en organisation vill befinna sig om – i det här fallet – tio år. Från denna punkt går deltagare, i nästa steg, vidare för att definiera den övergripande plan som krävs.

Under workshoppen i Ungern diskuterades möjliga hinder på vägen mot att uppnå de önskade målen för tioårsscenarioet.

Deltagare, som var väl medvetna om vilka svårigheter som finns för fackförbund att göra sig hörda



# FÖRESTÄLLA SIG SCENARIER

i landet, tog fram en lista på frågor de visste att de bör ta itu med. De sträcker sig från brist på mänskliga och ekonomiska resurser, liksom på ämnesspecifik kunskap, till en viss pessimistisk och ointresserad inställning hos anställda.

Att öppet identifiera hindren är en nödvändig del när man utarbetar färdplanen i Steg 5. I synnerhet fackförbund som inte kan räkna med stora resurser måste vara särskilt försiktiga och ta små men framgångsrika steg, snarare än att riskera att råka ut för stora misslyckanden.

## 7.3 REKOMMENDATIONER

- Att välja ett scenario på 5-10 års sikt kan hjälpa deltagare att tänka utanför boxen, anamma en långsiktig vision och ett framåtblickande förhållningssätt, och undvika risken att fastna i nuet
- Påminn deltagare om att det är möjligt att vara både realistisk och ambitiös: Spänningen mellan «vad vi vill göra» och «vad vi kan göra» får organisationer att lämna sin komfortzon och tvingar dem att ta itu med obekanta, stora och övergripande utmaningar som den digitala och gröna omställningen för med sig
- Exempel på och verktyg för hur man genomför en mer fullständig övning i strategisk framsyn finns i ETUI:s publikation "Anticipating change, staying relevant: why trade unions should do foresight" (Förutse förändring, förbli relevant: varför fackförbund måste vara framsynta), av Aida Ponce del Castillo

### 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**

WORKSHOP SVERIGE  
– ANTECKNINGAR PÅ BLÄDDERBLOCKET

### 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**

WORKSHOP UNGERN  
– ANTECKNINGAR PÅ BLÄDDERBLOCKET

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

# 8. STEG 5

## 8.1 BESKRIVNING

Om vi ser tillbaka på de tidigare stegen kan man säga att Steg 1-3 bidrog till att definiera nuläget («startpunkten»), medan Steg 4 bidrar till att definiera vart vi vill komma («målpunkten»). Steg 5 handlar om att fundera över hur man ska ta sig från startpunkten till målpunkten.

Processamordnaren bör tillsammans med deltagare, på ett ambitiöst men ändå realistiskt sätt, vidareutveckla, och beakta alla frågor och utmaningar som identifierats i Steg 3. Målet för denna övning är att i slutänden ta fram en genomförbar och framåtblickande färdplan som den berörda organisationen kan implementera.

Detta steg bör resultera i ett utkast till en färdplan som syftar till att stödja beslutsprocesser som behövs för genomförande, vanligtvis under organisationsledningens ansvar.

När processamordnaren leder diskussionen bör hen gå igenom olika faser och växla mellan grupparbete, återrapportering och diskussion i plenum:

1. Fastställa tidshorisont för färdplanen och sedan uppmana deltagare att göra en brainstorming kring möjliga åtgärder som ska vidtas, till exempel genom att fylla i meningen: "Inom de närmaste tolv månaderna ska vi ...". Deltagare ombeds vara beredda att förklara skälen till sina

val. Observera att vald tidshorisont kan vara olika, beroende på hur van en organisation är vid att planera på medellång och lång sikt, samt på den beslutsprocess som krävs för att fastställa färdplanen

2. Be deltagare att mer i detalj beskriva vad som ska uppnås/bli utfallet av respektive listad åtgärd, och försöka vara så konkreta och specifika som möjligt
3. Uppmana deltagare att fundera kring de åtgärder som listats och identifiera prioriteringar («sätta det viktigaste först»), ange ömsesidiga beroenden («åtgärd X kan endast påbörjas när åtgärd Y har slutförts»), ordna dem på en tidslinje (med längd och start- och slutpunkter) samt lyfta fram viktiga tidpunkter (däribland relevanta tillfällen för organisatoriskt beslutsfattande)
4. Slutligen ska deltagare för varje åtgärd identifiera vem som är ansvarig och vilka som bör involveras i form av ett team

I slutet av detta Steg ska deltagare kunna presentera huvuddelarna av vad som kan betraktas som «färdplanen» för sin organisation, för att forma den gröna och digitala omställningen. Detta kan exempelvis ske i form av ett dokument, en blädderblockslista eller ett rutnätsschema.

## 8.2 EXEMPEL

Under workshopparna i Italien och Nederländerna räckte tiden till för att göra en första brainstorming med deltagare. Efter att ha delats in i fyra grupper – två med fokus på den digitala omställningen och två på den gröna – ombads deltagare identifiera åtgärder som skulle vidtas under den tidshorisont på tolv månader som diskussionsledaren angett (se bilden).

Efter att ha arbetat i grupper återrapporterade talespersoner i plenum och presenterade – med

hjälp av klisterlappar – vilka åtgärder de hade tänkt sig (en färg per grupp). Under genomgången identifierade diskussionsledaren gemensamma nämnare inom de två grupper som arbetade med samma omställning för respektive omställning.

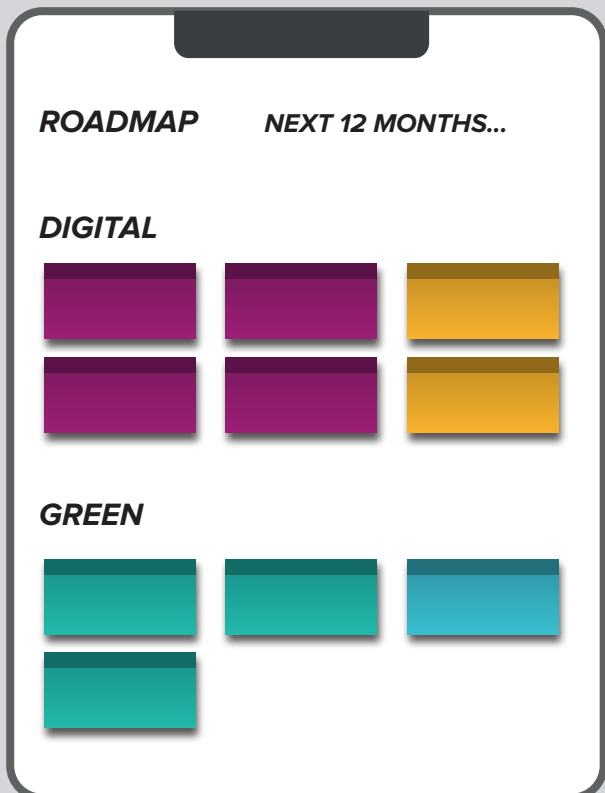
Målet för en sådan genomgång var att skapa synergieffekter mellan de grupper som arbetade med samma omställning och – om möjligt – identifiera åtgärder som skulle kunna främja de två omställningarna samtidigt.



# DEFINIERA EN FÄRDPLAN

När det gäller den workshop som anordnades i Sverige var den tidshorisont som valdes för brainstormingen inte tolv månader utan tio år. Anledningen till det var att deltagarna kom från två organisationer som är vana att arbeta med långsiktiga planer, vilket innebar att det inte var helt främmande för dem att tänka tio år framåt i tiden. Med tanke på det gedigna arbete som redan gjorts av båda organisationerna kring den digitala och gröna omställningen, ombads grupperna dessutom att kom-

ma med åtgärdsförslag kring de båda omställningarna, i stället för att fokusera på bara en. I plenum efter grupparbetet utbytte man idéer och diskussionsledaren antecknade på blädderblocket (se bilden). I händelse av att samma åtgärdsförslag nämndes av flera grupper märktes det ut med en prick på blädderblocket för att ange att det stod för ett meningsfullt område av samförstånd som var värt att utforska och utveckla ytterligare.



WORKSHOP ITALIEN  
– ANTECKNINGAR PÅ BLÄDDERBLOCKET



WORKSHOP SVERIGE  
– ANTECKNINGAR PÅ BLÄDDERBLOCKET

## 8.3 REKOMMENDATIONER

- När processamordnaren ger instruktioner om hur brainstormingen ska genomföras kan hen be deltagare fundera på hur de ska ta sig från «A till B» (från i dag till den angivna tidshorisonten), eller från «B till A», vilket innebär att man börjar från slutet och sedan går bakåt. Det här sättet att ta fram en färdplan kallas backcasting.
- När man utarbetar en färdplan är det klokt att inte vara för ambitiös. Detta för att undvika risken att misslyckas helt eller delvis. Under genomförandet av färdplanen är det alltid möjligt att göra justeringar, vilket kan innebära «att man gör mindre» än planerat men också «att man gör mer»
- För att ytterligare utveckla den färdplan som togs fram i Steg 5 och omvandla den till ett gediget projekt, bör några ytterligare aspekter tas med:
  1. Identifiera specifika indikatorer som ska användas för att mäta framgången för respektive åtgärd. Det underlättar uppföljningen av projektgenomförandet och den återkommande utvärderingen. Under projektdesignfasen kan det upplevas som en börda, men det kommer att visa sig vara avgörande för att över tiden upprätthålla ett arbete som är konsekvent och balanserat.
  2. En framåtblickande riskbedömning som identifierar möjliga problem som implementeringen av färdplanen kan stöta på, deras sannolikhet och inverkan. För risker med medelhög/hög sannolikhet och medelhög/hög påverkan bör lösningar för att minimera dem identifieras så tidigt som möjligt och integreras i projektet
  3. Formulera en budget. Högst troligt finns ett visst behov av att satsa inte bara mänskliga resurser utan också avsätta pengar för att framgångsrikt genomföra det önskade projektet. Budgeten är en väsentlig del som ska ingå i förslaget. Den visar att det är genomförbart och hjälper ledningen att fatta välgrundade beslut.
- Processamordnaren informerar beslutsfattarna om hur arbetet, under dennes ansvar, med att ta fram färdplanen fortskrider men förankringsprocessen i förhållande till ledningen är fullbordad först när utfallet av den femstegsprocess som presenteras i denna Verktygslåda läggs fram. Det kan hända att färdplanen/projektet behöver revideras efter en första kontroll.

# 9. AVSLUTANDE KOMMENTARER

Denna Verktygslåda utgör ett stöd för de fackförbund som är villiga att aktivt ta itu med utmaningar kopplade till den dubbla omställningen. Den är utformad på ett sätt som passar organisationer av olika storlek och som verkar i olika nationella kontexter. Varje organisation som följer den metod som presenteras här har möjlighet att anpassa genomförande till sina förutsättningar och därmed till att få precis de unika utfall som passar .

Den föreslagna metoden innebär att den eller de personer som utsetts av organisationen att fung-

era som "processamordnare" spelar en nyckelroll. Hen eller de måste se till att de fem Steg som beskrivs genomförs konsekvent, med ett tillvägagångssätt som tar till vara styrkorna i kollektiv intelligens, strategiskt tänkande, själva arbetsmetoden och den mångfacetterade kunskap som kommer av att olika funktioner i organisationen sammanstrålar. Genom detta läggs grunden för framåtblickande och holistiska lösningar som svarar mot fackförbundets prioriteringar och vision för framtiden.

# 10. BILAGA

## KARTLÄGGNINGSSCHEMA

OMRÅDE	TYP AV ÅTGÄRD	DIGITAL OMSTÄLLNING	GRÖN OMSTÄLLNING
<b>VETA</b>	Öka medvetenheten		
	Skissa på scenarier		
	Genomföra analys		
	Samla in kunskap		
<b>PLANERA</b>	Strategi		
	Färdplan		
	Principer		
<b>KRAV</b>	Rekommendationer		
	Policyinställning		
	Tillsynskrav		
<b>INFORMATION SAMRÅD FÖRHANDLING</b>	Nationella branschvisa kollektivavtal		
	Lokala branschvisa kollektivavtal		
	Kollektivavtal på företagsnivå		
	Europeiska företagsråd		
	Globala ramavtal		
<b>AGERA</b>	Facklig organisering		
	Kampanjer		
	Gemensamt agerande		
	Uppmana till agerande		
<b>LÄRA</b>	Egenmakt		
	Utbildning		
	Kapacitetsbyggande		

**UAI** global  
union  
**europa**

