

**EU-PROJECT 'MAAK
DE DUBBELE OVERGANG'
HOE KAN DE SOCIALE DIALOOG OVER
DE DUBBELE OVERGANG IN
DE HANDELSSECTOR WORDEN VERBETERD**

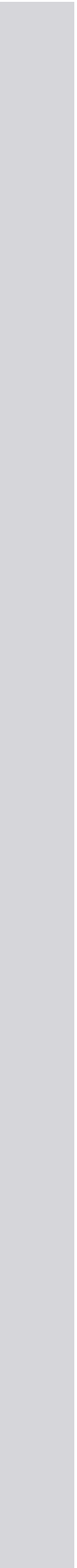
VS/2022/101051952

Toolkit

April 2024



Gefinancierd door
de Europese Unie



INHOUD

1. Inleiding	4
2. Tot nu toe geleerde lessen	6
3. Hoe de Toolkit te gebruiken	7
4. Stap 1 – De realiteit observeren	8
4.1. Beschrijving	8
4.2. Voorbeelden	8
4.3. Aanbevelingen	9
5. Stap 2 – Acties in kaart brengen	10
5.1. Beschrijving	10
5.2. Voorbeelden	10
5.3. Aanbevelingen	11
6. Stap 3 – Resultaten beoordelen	12
6.1. Beschrijving	12
6.2. Voorbeelden	12
6.3. Aanbevelingen	13
7. Stap 4 – Scenario's bedenken	14
7.1. Beschrijving	14
7.2. Voorbeelden	14
7.3. Aanbevelingen	15
8. Stap 5 – Een stappenplan definiëren	16
8.1. Beschrijving	16
8.2. Voorbeelden	16
8.3. Aanbevelingen	18
9. Slotopmerkingen	18
10. Bijlage - 'Mapping grid'	19

1. INLEIDING

Het door de EU gefinancierde project ‘Maak de dubbele overgang’, met UNI Europa Commerce als enige inschrijver, is gericht op het verbeteren van de sociale dialoog over de dubbele overgang - groen en digitaal - in de handelssector. De belangrijkste doelstellingen van het project, dat in augustus 2022 van start ging en twee jaar zal lopen, zijn:

- ervoor zorgen dat de dubbele overgang duidelijke voordelen oplevert voor werkgevers en werknemers op het gebied van nieuwe arbeidskansen, hogere productiviteit, verbetering van de arbeidsomstandigheden en nieuwe manieren om het werk te organiseren;
- werkgevers, werknemers en hun vertegenwoordigers meer bewust maken van en meer inzicht geven in de risico's, kansen en uitdagingen in de arbeidswereld die voortvloeien uit de groene en digitale overgang;
- ondersteunend materiaal verstrekken in de vorm van een toolkit om werkgevers, werknemers en hun vertegenwoordigers aan te moedigen, te begeleiden en bij te staan;
- de sociale dialoog tot een integraal onderdeel van het toekomstige beleidsvormingsproces maken;
- de uitwisseling van goede praktijken vergemakkelijken.

Het project richt zich op **4 doellanden** - Italië, Hongarije, Nederland en Zweden - en profiteert van de betrokkenheid en steun van 6 leden van UNI Europa Commerce: Filcams (IT), Uiltucs (IT), KASZ (HU), FNV (NL), Handels (SE) en Unionen (SE). De stuurgroep van het project bestaat uit UNI Europa en vertegenwoordigers van deze vakbonden.

Tijdens de beginfase van het project (werkpakket 2) heeft de projectcoördinator met steun van de stuurgroep een **“Overzichtsrapport”** opgesteld. Het document, dat beschikbaar is in het Engels, Zweeds, Italiaans, Hongaars en Nederlands, werd gebruikt als basis voor vier eendaagse nationale workshops in het voorjaar van 2023 in de bovengenoemde doellanden.

Het Overzichtsrapport bevat:

- de resultaten van een interne deskresearch bestaande uit:
 - een overzicht van de nationale sociale partners in de doellanden van het project (Hongarije, Italië, Nederland en Zweden), alsmede de stand van zaken met betrekking tot collectieve onderhandelingen en de sociale dialoog in de handelssector;
 - de resultaten van een deskresearch van beschikbare publicaties en goede praktijken met betrekking tot de groene en/of digitale overgang en de (potentiële) rol van de vakbonden;
- de presentatie van de belangrijkste resultaten van een online-enquête gericht aan de leden van UNI Europa Commerce om:
 - bestaande praktijken van collectieve overeenkomsten in het kader van de sociale dialoog met betrekking tot de groene en digitale overgang te volgen;
 - uitdagingen en belemmeringen voor de ontwikkeling van collectieve overeenkomsten in het kader van de sociale dialoog met betrekking tot de groene en digitale overgang in kaart te brengen en te verzamelen;
 - bestaande strategieën om deze uitdagingen en belemmeringen tegen te gaan, in kaart te brengen en te verzamelen;
 - mogelijke kansen voor verdere ontwikkeling in kaart te brengen en te verzamelen.
- een samenvatting van de inbreng van deskundigen ‘Facts and recommendations on the Twin transition (climate and digitalisation) - Feiten en aanbevelingen over de dubbele overgang (klimaat en digitalisering)’ van Syndex, de door UNI Europa aangewezen externe deskundige. Het door de deskundigen opgestelde document bestaat uit papers van drie bladzijden voor elk van de volgende vijf onderwerpen:
 - de stand van zaken: hoe banen in de handelssector en de industrie veranderen door de groene en digitale overgang;

- de drijvende krachten achter verandering: factoren die verandering brengen in de handelssector;
- risico's en kansen: voor bedrijven en werknemers;
- anticiperen op/omgaan met verandering: het evalueren van en anticiperen op toekomstige behoeften in verband met de overgang;
- de rol van de sociale partners en de sociale dialoog.

■ slotbeschouwingen: de weg vrijmaken voor de voorbereiding van de vier nationale workshops.

In de volgende fase van het project (werkpakket 3) werden ter plaatse vier **nationale workshops** georganiseerd en gehouden. De projectcoördinator ontwierp en leidde de bijeenkomsten in de periode mei-juni 2023 in nauwe coördinatie en met een belangrijke bijdrage van de respectieve nationale leden van UNI Europa Commerce. Hoewel dezelfde algemene doelstellingen werden bereikt, had elke workshop een aangepast programma gebaseerd op de specifieke kenmerken van het gastland (dekking van collectieve onderhandelingen, systeem van arbeidsverhoudingen, vakbondsdichtheid) en het profiel van de deelnemers (vakbondsleiders, vakbondsvertegenwoordigers, besluitvormers). In totaal namen meer dan 70 deelnemers deel aan de workshops.

De workshops werden gevoed door de uitkomsten en beschouwingen in het Overzichtsrapport en leverden op hun beurt veel ideeën en informatie op, samengevat in hun respectievelijke vervolgrapporten. Zowel de uitkomsten van het

Overzichtsrapport als de nationale workshops vormen het uitgangspunt voor het opstellen van de "Toolkit".

Na de zomer van 2023 heeft de Europese Commissie een verzoek tot wijziging van het project goedgekeurd dat was ingediend door UNI Europa. Zodoende hebben deskundigen in de periode januari-mei 2024 een **deskresearch** uitgevoerd over het regelgevingskader - op EU- en nationaal niveau in heel Europa - om instrumenten te identificeren die vakbonden in de handelssector kunnen gebruiken als hefboom bij hun inspanningen om een grotere impact te hebben op de digitale en groene transitie in de sociale dialoog en collectieve onderhandelingen. De research - elektronisch gepubliceerd in het Engels, Italiaans, Nederlands, Zweeds en Hongaars - vormt een aanvulling op de "Toolkit".

De **Toolkit** bevat richtlijnen en aanbevelingen voor de leden van UNI Europa Commerce. Het algemene doel is om hen te helpen bij het ontwikkelen van een gezamenlijk begrip van de risico's, kansen, uitdagingen, behoeften, specifieke veranderingen in de werkgelegenheid, de behoefte aan vaardigheden, de drijvende krachten achter verandering en het bevorderen van inclusieve manieren om de specifieke veranderingen aan te pakken die verband houden met de dubbele overgang in de handelssector.

De definitieve versie van de Toolkit, die werd afgerond na de rondetafelconferentie van het project in april 2024, werd samen met de deskresearch over het regelgevend kader gelanceerd op de **slotconferentie** van het project in juni 2024.

2. TOT NU TOE GELEERDE LESSEN

Deze toolkit bouwt voort op de resultaten van het “Overzichtsrapport” en de resultaten van de vier nationale workshops.

Het Overzichtsrapport maakte twee belangrijke aspecten duidelijk:

- de twee overgangen - groen en digitaal - verschillen qua impact, tempo en verantwoordelijkheden;
- de systemen van arbeidsverhoudingen en de macht van de vakbonden in de handelssector verschillen van land tot land.

Deze conclusies werden bevestigd tijdens de nationale workshops. De besprekingen en resultaten toonden aan dat vakbonden zich verschillend gedragen bij de twee overgangen en in verschillende nationale contexten.

Maar er zijn ook enkele overeenkomsten, die essentieel zijn om in overweging te nemen bij het opstellen van deze toolkit:

- het bewustzijn van de impact van de dubbele overgang op de arbeidswereld en op de economische verdeling in de samenleving;

- het inzicht dat vakbonden inspraak moeten hebben;

- de erkenning dat er meer moet worden gedaan om de overgangen zo vorm te geven dat ze “rechtvaardig” zijn;

- het belang van een op de mens gerichte aanpak;

- de noodzaak om een strategische aanpak en een langetermijnvisie te ontwikkelen.

Op basis van de geïdentificeerde verschillen en overeenkomsten is deze Toolkit geen ‘one size fits all’ lijst van voorgestelde oplossingen. Het is eerder een set hulpmiddelen die erop gericht is vakbonden te ondersteunen bij het beperken, beheren van en anticiperen op verandering. Dit zou vakbonden moeten helpen bij het bereiken van hun langetermijndoel, namelijk het herstellen van het evenwicht in de machtsasymmetrie die we waarnemen in de wereld van het werk, wat betekent dat we de ‘dubbele overgang’ moeten omvormen tot een ‘rechtvaardige dubbele overgang’.



3. HOE DE TOOLKIT TE GEBRUIKEN

De belangrijkste boodschap achter deze Toolkit is dat er veel ruimte is voor vakbonden in de handelssector om meer, beter en sneller te werken aan de dubbele overgang. Dit is niet gemakkelijk, maar als vakbonden niet genoeg doen, komen ze - en de werknemers die ze vertegenwoordigen - in een nog meer problematische situatie terecht. De tendens, in het bijzonder voor vakbonden die het al moeilijk hebben met de business as usual, is om alle energie te steken in dringende kwesties (en dat zijn er veel), met het risico dat ze zich richten op het kortetermijnperspectief. In sommige gevallen kan het zelfs gebeuren dat vakbonden liever in een soort comfortzone blijven, waarin ze hoofdzakelijk dingen blijven doen waar ze goed in zijn.

Met deze Toolkit willen we vakbonden ondersteunen bij hun **strategische besluitvormingsproces over de dubbele overgang**, evenals bij de implementatie, beoordeling en herziening van strategieën. We bieden geen kant-en-klare oplossingen of suggereren geen 'copy-paste'. In plaats daarvan willen we vakbonden mondiger maken en hen de autonomie en het eigenaarschap van hun toekomstige beslissingen geven.

Deze Toolkit is in de eerste plaats bedoeld voor vakbondsleden die in de positie zijn om processen binnen hun organisaties te coördineren. Ze kunnen besluitvormers zijn of worden gemandateerd door besluitvormers na een succesvol buy-inproces. Voor het gemak noemen we deze

persoon (of groep personen) in de Toolkit de 'procescoördinator'. De Toolkit is ook bedoeld als een gebruiksvriendelijk document dat toegankelijk is voor alle mensen die door de coördinator bij het proces worden betrokken: de procescoördinator zal naar de Toolkit verwijzen bij het uitleggen van de werkmethodologie aan andere belanghebbenden - werknemers, leden, werknemersvertegenwoordigers, EOR-leden, leidinggevenden - evenals externe belanghebbenden, zoals werkgeversorganisaties, bedrijfsmanagement of elke andere relevante maatschappelijke actor (overheidsinstanties, ngo's, enz.).

De Toolkit is gestructureerd in **vijf 'Stappen'**:

- 1. De realiteit observeren**
- 2. Acties in kaart brengen**
- 3. Acties beoordelen**
- 4. Scenario's bedenken**
- 5. Een stappenplan definiëren**

Elke stap omvat: een beschrijving, enkele voorbeelden en aanbevelingen.

Deze Toolkit is geen to-dolijst voor vakbonden, noch een verzameling van goede werkpraktijken, een woordenlijst of een verzameling referenties om de dubbele overgang beter te begrijpen. Dingen veranderen snel en er is een wildgroei aan veel specifiekere publicaties die vakbonden kunnen helpen.



4. STAP 1

4.1 BESCHRIJVING

Er is een wildgroei aan publicaties over de impact van de groene en digitale overgang op de wereld van het werk en op de arbeidsomstandigheden.

Sommige daarvan geven een analyse van de bestaande situatie, andere beschrijven mogelijke ontwikkelingen.

Over het algemeen geven ze het standpunt van academici, die uiteindelijk - door middel van interviews of enquêtes - het standpunt van werknemers verzamelen.

Hoewel deze publicaties een geldige bron van kennis vormen, bieden ze vaak geen gedetailleerd inzicht in de arbeidsomstandigheden en concrete kwesties die verband houden met een bepaalde sector of subsector, of zelfs specifiek zijn voor een bedrijf.

Om in te zoomen kunnen vakbonden goed gebruik maken van werknemersvertegenwoordigers

en vakbondsleden die op de werkvloer aanwezig zijn. Zij bevinden zich in de frontlinie en vormen het belangrijkste observatiepunt op bedrijfsniveau.

De procescoördinator zorgt ervoor dat, door de juiste mensen te activeren, de volgende vragen beantwoord kunnen worden (de formulering van de eerste vraag hangt af van de gekozen overgang):

1. wat doet uw bedrijf om meer te digitaliseren / om de ecologische voetafdruk te verkleinen?
2. wat zijn de gevolgen voor/effecten op de arbeidsomstandigheden? Wat zijn de positieve? En wat zijn de negatieve?
3. wie beslist wat in het bedrijf?
4. wat is de rol van vakbonden op bedrijfsniveau?
5. wat kan de vakbond doen om invloed uit te oefenen?

4.2 VOORBEELDEN

Tijdens de nationale workshop in Hongarije werden de deelnemers gevraagd naar hun ervaringen omtrent nieuwe digitale hulpmiddelen in hun ondernemingen. Uit hun antwoorden kwam het volgende naar voor:

- nieuwe procedures en veranderde verwachtingen;
- de prestaties van werknemers worden bijgehouden door het management: veel apparaten die deel uitmaken van de werkinstrumenten en structureel onderdeel zijn van de werkorganisatie, produceren de facto nauwkeurige gegevens over de tijd en duur van specifieke uitgevoerde taken. Dit wordt door werknemers niet alleen gezien als een middel om het werk te organiseren, maar ook als een manier voor het management om werknemers voortdurend in de gaten te houden;
- de gegevens die worden verzameld via de apparaten die werknemers moeten gebruiken, worden gebruikt om het algoritmische beheersysteem van het bedrijf te voeden, dat nu steeds meer menselijke beslissingen vervangt.

Het is goed om op te merken dat de deelnemers aan de workshop die hebben bijgedragen aan deze oefening zich in een situatie bevinden waarin de vakbondsmacht vrij laag is. In Hongarije is er geen sectorale collectieve arbeidsovereenkomst in de handelssector. Slechts in enkele gevallen is er een overeenkomst op bedrijfsniveau, terwijl er in andere gevallen helemaal geen overeenkomst is (en arbeidsvoorwaarden uitsluitend worden bepaald door de arbeidswetgeving) of er alleen overeenkomsten over de lonen worden gesloten.

Dankzij deze oefening werden de deelnemers zich meer bewust van de impact van digitalisering op de arbeidsomstandigheden. De discussie was een eyeopener en motiveerde de vakbondsvertegenwoordigers nog meer om de vakbonden op bedrijfsniveau te versterken met de ambitie om het bovengenoemde aspect in collectieve arbeidsovereenkomsten op te nemen. Ze zagen ook de mogelijkheid om de mogelijke negatieve impact van de digitale overgang op hun arbeidsomstandigheden te gebruiken als een hefboom om

DE REALITEIT OBSERVEREN

nieuwe vakbondsleden te organiseren en meer gewicht in de schaal te leggen in de omgang met het management.

4.3 AANBEVELINGEN

- Vakbondsvertegenwoordigers en werknemers, die dagelijks op de werkplek aanwezig zijn, zijn de beste getuigen van voortdurende veranderingen. Werknemers zijn degenen die het beste weten hoe het werk georganiseerd is en in hoeverre een nieuw proces doeltreffend is of niet. Ze kunnen dingen vanuit hun eigen perspectief beoordelen, waar het bedrijf meestal geen rekening mee houdt bij het doorvoeren van veranderingen.
- Werknemersvertegenwoordigers hebben ook de mogelijkheid om, in het kader van hun rol, de standpunten en meningen van werknemers te verzamelen. Ze kunnen dat op veel manieren doen: via informele één-op-één- of groeps gesprekken, tijdens werknemersvergaderingen, via enquêtes (op papier of online), via peilingen en stemmingen (op papier of online), enz.
- Een aandachtige observatie van de realiteit kan helpen om te anticiperen op secundaire, onverwachte en langetermijneffecten van doorgevoerde veranderingen
- Het observeren van de realiteit moet een proactieve en constante activiteit zijn.
- In deze fase is het waarschijnlijk beter om de twee overgangen gescheiden te houden: dat zal het voor de respondenten gemakkelijker maken om specifieker en gedetailleerder te antwoorden. Het kan echter gebeuren dat sommige vragen vergelijkbare antwoorden opleveren, wat de weg vrijmaakt voor een gecombineerde en synergetische aanpak voor de twee overgangen



5. STAP 2

5.1 BESCHRIJVING

Dankzij het Overzichtsrapport en de workshops stellen we vast dat er hoofdzakelijk twee redenen zijn waarom vakbonden niet zo proactief zijn als ze zouden kunnen en willen met betrekking tot de dubbele overgang:

1. De complexiteit van de dubbele overgang vereist een strategische visie, een alomvattende aanpak en een langetermijnperspectief
2. De aard van het besluitvormingsproces binnen vakbonden, samen met de complexiteit van hun relaties met belangrijke belanghebbenden in de respectieve nationale contexten

Enige uitleg over de complexiteit van de dubbele overgang:

1. het is overduidelijk dat zowel de digitale als de groene overgang een impact hebben op alle aspecten van het leven van mensen, ook op dat van werknemers;
2. inzicht in de overgangen in al hun aspecten - economisch, juridisch, maatschappelijk, enz. - vereist multidisciplinaire expertise;
3. veranderingen gaan snel en het is makkelijker om 'laat' te zijn dan 'op tijd' of zelfs 'toekomstgericht';
4. tegelijkertijd kunnen veranderingen klein en geleidelijk zijn, waardoor de werkelijke omvang van de overgangen (weer vs. klimaat) wordt onderschat;
5. de twee overgangen zullen niet slechts enkele jaren duren;
6. de oorzaken en gevolgen van de overgangen zijn niet beperkt tot één werkplek en kunnen alleen worden begrepen en aangepakt door het hele systeem waar de werkplek deel van uitmaakt in ogenschouw te nemen (bijvoorbeeld: de toeleveringsketen, meestal internationaal, van een detailhandelsbedrijf, evenals de groeiende omnichannelaanpak van de sector).

Enige uitleg over de aard van het besluitvormingsproces:

1. Vakbonden zijn democratische organisaties en strategische beslissingen zijn meestal het resultaat van een complex intern proces. Congressen zijn belangrijke momenten waarop visies, prioriteiten en stappenplannen worden opgesteld voor de komende 4-5 jaar;

2. Een ander belangrijk moment waarop vakbonden, in dit geval samen met werkgevers, gemeenschappelijke doelen en regels voor de toekomst definiëren, is wanneer collectieve overeenkomsten op sectoraal en/of bedrijfsniveau worden ondertekend;
3. Dit betekent dat als een congres of een collectieve overeenkomst geen verwijzing bevat naar - in ons geval - de digitale en groene overgang, het risico bestaat dat in de daaropvolgende jaren geen personeel of financiële middelen worden toegewezen aan deze werkgebieden.

Wie deze Toolkit gebruikt, begint niet vanaf nul: er is zeker al iets gaande op elk niveau binnen vakbonden op het gebied van de digitale en groene overgang. Hoe bescheiden het werk van de vakbond op dit gebied ook kan zijn, er is op zijn minst een basisbewustzijn van het bestaan van de twee overgangen en hun invloed op de arbeidsomstandigheden in de detailhandel;

Zodra de procescoördinator een mandaat heeft van de beleidsmakers van de vakbond, moet hij/zij in kaart brengen welke acties afgerond, lopend of gepland zijn op het gebied van de groene en digitale overgang;

Zoals met succes is gebeurd tijdens de workshops, stellen we voor om een eenvoudig rooster te gebruiken dat het volgende omvat (zie bijlage):

1. Een uitgebreide - hoewel niet uitputtende - lijst van vakbondsacties op verschillende gebieden
2. Een kolom voor de digitale overgang
3. Een kolom voor de groene overgang

De procescoördinator kan een bijeenkomst of workshop leiden met een groep mensen met verschillende verantwoordelijkheden binnen de vakbond en met verschillende expertises: groene en digitaliseringskwesaties moeten aan bod komen, en gebieden zoals gezondheid en veiligheid en gendergelijkheid kunnen de discussie voeden;

Deelnemers moeten collectief bijdragen door het 'Mapping grid' (zie bijlage) zo volledig mogelijk in te vullen.

ACTIES IN KAART BRENGEN

5.2 VOORBEELDEN

Bij de nationale workshop in Zweden waren deelnemers van twee vakbonden - Handels en Unioenen - betrokken. Ze werden in groepen verdeeld, elk met leden uit dezelfde organisatie. Aan de hand van het 'Mapping grid' werd hen gevraagd om alle acties te identificeren die, voor zover zij wisten, door hun respectieve organisaties werden uitgevoerd (afgerond, lopend en gepland waren) op het gebied van de digitale en groene overgang. De groepen brachten vervolgens plenair verslag uit en de projectcoördinator noteerde alle geïdentificeerde belangrijke acties op een flip-over (zie afbeelding). Wat we van de flip-over konden afleiden, was dat:

- de vakbonden over het geheel genomen een grote verscheidenheid aan acties hebben ondernomen, gaande van bewustmaking van de digitale overgang tot capaciteitsopbouw op het gebied van vergroening, en van het schetsen van scenario's over digitalisering tot het uitvoeren van projecten over vergroening in de handelssector;
- het werk dat is gedaan op het gebied van de digitale overgang bijna de hele lijst van mogelijke vakbondsacties die in het rooster staan, omvat.

5.3 AANBEVELINGEN

- Zodra de eerste buy-in bij vakbondsleiders met succes is afgerond, kan de procescoördinator dergelijke workshops organiseren binnen de organisatie.
- Afhankelijk van de structuur van de vakbond zou het goed zijn om mensen van verschillende afdelingen met verschillende verantwoordelijkheidsniveaus erbij te betrekken, van besluitvormers op topniveau tot vakbondsvertegenwoordigers die op nationaal, regionaal en lokaal niveau werken. Deze diversiteit zou helpen bij het zo volledig mogelijk in kaart brengen van de situatie.
- Daarnaast zou het betrekken van een verscheidenheid aan personen bijdragen aan het overwinnen van mogelijke bestaande organisatorische



- barrières, het bewustzijn vergroten en een solide basis leggen voor verder multidisciplinair groepswork, waarbij de voordelen worden getoond die voortvloeien uit het werken in teams en met een alomvattende aanpak van problemen.
- Indien nodig, zoals in het hierboven beschreven voorbeeld, kan de procescoördinator een dergelijke workshop organiseren waarbij meer dan één vakbond wordt betrokken.
 - Bij het in kaart brengen wordt aanbevolen om een onderscheid te maken tussen acties op het gebied van de twee overgangen, en er tegelijkertijd voor te zorgen dat er in de rapportagefase ruimte is om elk mogelijk geval van actie op het gebied van de 'dubbele overgang' te benadrukken.

6. STAP 3

6.1 BESCHRIJVING

Terwijl er wordt voortgewerkt met dezelfde groep zou, als het rooster eenmaal is ingevuld en het in kaart brengen is voltooid, de volgende stap in de discussie gericht moeten gericht op de beoordeling van de in kaart gebrachte acties, in het bijzonder de acties die al (bijna) afgerond zijn.

Een eerste discussieronde zou gericht moeten zijn op de acties die al (bijna) afgerond zijn. De vragen zijn (volgens SWOT-analyse):

1. Sterke punten:

- iis er een actie die we als een ‘goede werkwijze’ kunnen beschouwen?”
- iwat maakt die actie tot een ‘goede werkwijze’?
- izijn er al positieve voorlopige resultaten zichtbaar?

2. Zwakke punten:

- iis er een actie die we als ‘te verbeteren’ kunnen beschouwen?
- iwat maakt die actie tot ‘te verbeteren’?
- izijn er al zichtbare waarschuwingssignalen?

In een tweede discussieronde zouden toekomstige acties moeten worden uitgewerkt. De vragen zijn:

3. Kansen:

- wat zou er moeten gebeuren om ervoor te zorgen dat ze succesvol zullen zijn?

4. Bedreigingen:

- wat zou een succesvolle implementatie kunnen ondermijnen?

Als resultaat van de geleide discussie zal de procescoördinator afronden en samen met de deelnemers een beknopte checklist opstellen van elementen waarmee rekening moet worden gehouden bij het plannen van toekomstige vakbondsacties met betrekking tot de groene en digitale overgang.

Dit zal zowel ‘do’s’ als ‘don’ts’ omvatten.

Daarnaast zal de procescoördinator het belang benadrukken van het inventariseren van de beoordeling van eerdere acties bij het plannen van toekomstige acties.

6.2 VOORBEELDEN

Tijdens de workshop in Zweden werd, na het verslag zoals beschreven in punt 5.2, een geleide discussie gehouden in de plenaire vergadering. De deelnemers waren het erover eens dat acties voor de twee overgangen over het algemeen inderdaad twee parallelle sporen volgen.

Ze erkenden dat als er enerzijds veel gebeurt (wat positief is), anderzijds het risico bestaat om de controle en coördinatie te verliezen over de veelheid aan acties die worden uitgevoerd (wat negatief is). De deelnemers vinden het nuttig om deze oefening uit te voeren om zich meer bewust te worden van wat hun vakbond al doet en om mogelijke verschillen te zien in de vooruitgang die is geboekt op de twee gebieden, die al zichtbaar anders zoals te zien op de flip-over.

Bovendien, en dit was een onverwacht ‘pluspunt’ dat uit de discussie naar voren kwam, toonden de twee vakbonden die de workshop bijwoonden zich

bereid om de samenwerking te versterken door mogelijk een gezamenlijke werkgroep op te richten die zich richt op de dubbele overgang, in een poging om nog effectiever en efficiënter te zijn.

Een ander voorbeeld: op de workshop in Italië waren er deelnemers van drie verschillende vakbonden (Filcams, Uiltucs en Fisascat). Tijdens de plenaire discussie die volgde op het in kaart brengen, werden de bereikte resultaten collectief beoordeeld na het samenvoegen van de acties die door alle organisaties afzonderlijk waren uitgevoerd voor de twee overgangen.

De deelnemers waren het eens over een aantal belangrijke overwegingen (zie afbeelding):

- een sterkere coördinatie, zowel binnen elke vakbond als tussen de drie organisaties, wordt unaniem beschouwd als een eerste vereiste om in de toekomst betere resultaten te bereiken.

RESULTATEN BEOORDELEN

- de beschikbaarheid van meer interne deskundigen zou uiterst nuttig zijn bij het plannen en uitvoeren van acties met kwaliteit, reactievermogen en consistentie met de prioriteiten van de vakbonden.
- er moet een ad-hocinfrastructuur worden opgezet om regelmatig en gemakkelijk informatie en gegevens te verzamelen over collectieve overeenkomsten die door de vakbonden op bedrijfsniveau zijn ondertekend (die in Italië een tweede niveau van collectieve onderhandelingen vormen naast de nationale sectorale overeenkomsten), teneinde een volledig en bijgewerkt kwantitatief en kwalitatief overzicht te krijgen van de vakbondsacties op het gebied van de twee overgangen.
- het versterken van de bestaande dialoog tussen vakbonden en lokale overheden over de dubbele overgang kan de weg vrijmaken voor nieuwe en succesvolle toekomstige acties.
- Last but not least is men zich bewust van de noodzaak om de inspanningen evenwichtig te verdelen en te garanderen dat beide overgangen evenveel prioriteit krijgen om te voorkomen dat een onevenwichtige situatie structureel wordt.

Deze beoordeling vormde voor de deelnemers een allereerste gelegenheid om na te denken over hun vakbondswerk op het gebied van de dubbele overgang, een kritische analyse uit te voeren en zwakke punten en bedreigingen te identificeren. De discussie was niet alleen een ontvullende en bewustmakende activiteit, maar hielp hen ook om de weg vrij te maken voor besluitvorming over structurele



veranderingen die nodig zijn binnen hun organisaties. In hun specifieke geval waren de voorwaarden voor toekomstige succesvolle acties: de coördinatie van de dubbele overgang versterken; interne expertise opbouwen; monitoringinstrumenten maken.

6.3 AANBEVELINGEN

- Het in kaart brengen levert het meeste op als het wordt gevolgd door diepgaande kritische discussies en reflecties.
- Door sterke en zwakke punten te identificeren, evenals bedreigingen en kansen (SWOT-analyse), kunnen deelnemers samen een solide basis leggen voor verdere planning.
- Tijdens de geleide discussie kan de projectcoördinator aandringen op enkele geïdentificeerde kritieke punten als dit bijzonder relevant wordt geacht met het oog op stap 4 en stap 5: in deze stap moeten de deelnemers worden gestimuleerd om zoveel mogelijk uit te werken en een gemeenschappelijk inzicht op te bouwen
- Naar de uitkomsten van de discussie, die door de procescoördinator moeten worden afgerond, zal worden verwezen tijdens de uitvoering van de volgende stappen

7. STAP 4

7.1 BESCHRIJVING

De procescoördinator maakt de balans op van het werk dat tot nu toe is gedaan en nodigt de deelnemers uit om naar de toekomst te kijken.

Er zijn veel mogelijke manieren, meer of minder complex en gestructureerd, om over scenario's te discussiëren, en ook de gekozen tijdshorizon kan veranderen.

De procescoördinator is zich ervan bewust dat het uitvoeren van een volledige strategische prognose te uitdagend kan zijn en te veel middelen kan vergen, en kan een discussie voeren met een zachte aanpak.

Het doel hier is om deelnemers te stimuleren in het definiëren van een toekomstige situatie, in een bepaalde tijdshorizon, waarin plausibele en wenselijke doelen worden bereikt.

De oefening moet de deelnemers buiten hun comfortzone brengen om indien mogelijk zelfs out-of-the box te denken.

Het verwachte resultaat is de beschrijving van een scenario waarin realistische en haalbare, maar ook ambitieuze doelen worden gedefinieerd.

De procescoördinator kan groepen toewijzen om aan de volgende taak te werken:

1. stel u voor dat u binnen 10 jaar verslag moet uitbrengen over de resultaten die uw vakbond heeft bereikt op het gebied van de dubbele overgang
2. beschrijf de acties die u hebt kunnen uitvoeren, zowel met succes als problemen

Wanneer de groepen plenair verslag uitbrengen, kan de procescoördinator gemeenschappelijke en specifieke kenmerken identificeren van de scenario's die in de 'verslagen' worden beschreven.

Na afronding kan een volgende stap in de discussie focussen op mogelijke obstakels of hefbomen die deelnemers zouden kunnen tegenkomen tijdens de uitvoering van hun gewenste scenario.

7.2 VOORBEELDEN

Tijdens de workshop in Zweden werd aan de groepen gevraagd om 'nepverslagen' op te stellen over de prestaties van de vakbonden op het gebied van de groene en digitale overgang, alsof ze in 2033 waren geschreven. Eén groep, bijvoorbeeld, die zich concentreerde op de groene overgang, maakte een uitgebreide lijst van acties (zie afbeelding) die veel rijker en geavanceerder was dan de resultaten van de vorige keer in kaart brengen, dat toen nog steeds vrij rijk was. Omdat de taak ook vrij 'creatief' was, waren de resultaten die door de verschillende groepen werden gepresenteerd divers en maakten ze de plenaire discussie levendig en vruchtbaar.

Het scenario dat werd beschreven in het ingebeelde 'verslag' bevatte een aantal principes, bijvoorbeeld 'geen groenwassen!' en 'de menselijke factor centraal'.

Daarnaast werden voorbeelden van nieuwe concrete initiatieven geïdentificeerd, zoals de invoering

van ventilatie op de werkplek en de nieuwe rol van 'groene vertegenwoordiger' binnen bedrijven.

Een andere reeks ideeën bestond uit beleidsvoorstellen: het voorstel om de btw voor sommige producten te verlagen om een meer circulaire economie te ondersteunen; financiële steun van de overheid voor duurzame bedrijven en 'groene' eisen in overheidsopdrachten.

Al deze ideeën, die in relatief korte tijd door de werkgroep zijn geproduceerd, vormen een soort Manifest dat laat zien waar een organisatie binnen, in dit geval, 10 jaar zou willen staan. Vertrekkende van dit punt gaan de deelnemers in de volgende stap verder met het opstellen van het vereiste masterplan.

Tijdens de workshop die in Hongarije werd georganiseerd, werd gediscussieerd over de mogelijke obstakels op de weg naar de verwezenlijking van de gewenste doelen voor het scenario voor 10 jaar.

SCENARIO'S BEDENKEN

De deelnemers, die zich terdege bewust waren van de moeilijkheden die er in het land bestaan voor vakbonden om gehoord te worden, gaven een lijst van kwesties waarvan ze wisten dat ze aangepakt moesten worden. Deze variëren van een gebrek aan personele en financiële middelen evenals kennis over specifieke onderwerpen tot een zekere pessimistische en onverschillige houding bij werknemers.

Het openlijk in kaart brengen van de obstakels is een noodzakelijk element bij het opstellen van het stappenplan in stap 5. Vooral vakbonden die niet kunnen rekenen op enorme middelen moeten voorzichtig zijn in het nemen van kleine maar succesvolle stappen, in plaats van het risico te lopen op grote mislukkingen te stuiten.

7.3 AANBEVELINGEN

- Het kiezen van een scenario voor 5 tot 10 jaar kan deelnemers helpen om out-of-the-box te denken, een langetermijnvisie en een toekomstgerichte aanpak te hanteren en het risico te vermijden om vast te blijven zitten in het heden.
- Herinner de deelnemers eraan dat het mogelijk is om zowel realistisch als ambitieus te zijn: de spanning tussen 'wat we willen doen' en 'wat we kunnen doen' haalt organisaties uit hun comfortzone en dwingt hen om de ongekende en systemische uitdagingen van de digitale en groene overgang aan te gaan.
- Voorbeelden en hulpmiddelen voor het uitvoeren van een meer complete strategische prognose zijn te vinden in de ETUI-publicatie 'Anticipating change, staying relevant: why trade unions should do foresight' (anticiperen op verandering, relevant blijven: waarom vakbonden aan toekomstplanning moeten doen)¹ van Aida Ponce del Castillo.

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**

WORKSHOP ZWEDEN
- NOTITIES OP DE FLIP-OVER

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 HONGARIJE
- NOTITIES OP DE FLIP-OVER

8. STAP 5

8.1 BESCHRIJVING

Als we terugkijken naar de vorige stappen, kunnen we zeggen dat stap 1 tot 3 hebben geholpen om de stand van zaken te definiëren ('het vertrekpunt'), terwijl stap 4 bijdraagt aan het definiëren van waar we naartoe willen ('het aankomstpunt'). Stap 5 gaat over nadenken over hoe we van het vertrekpunt naar het aankomstpunt kunnen gaan.

De procescoördinator moet dit verder uitwerken met de deelnemers, op een ambitieuze maar nog steeds realistische manier, rekening houdend met alle problemen en uitdagingen die in stap 3 zijn geïdentificeerd: het doel van deze oefening is om aan het einde een haalbaar en toekomstgericht stappenplan op te stellen dat de geïnteresseerde organisatie kan implementeren.

Deze stap moet resulteren in een ontwerpvoorstel voor een stappenplan dat het besluitvormingsproces voedt, gewoonlijk onder de verantwoordelijkheid van de leiding van de organisatie.

De procescoördinator moet bij het faciliteren van de discussie verschillende fasen doorlopen, waarbij groepswork, rapportage en plenaire discussie elkaar afwisselen:

1. stel de tijdshorizon van het stappenplan vast en nodig de deelnemers vervolgens uit om te brainstormen over mogelijke acties die moeten worden ondernomen, door bijvoorbeeld de volgende zin aan te vullen: 'Binnen de komende 12 maanden zullen we...'. Aan de deelnemers wordt gevraagd om de reden van hun keuzes uit

te leggen. Merk op dat de gekozen tijdshorizon kan veranderen, afhankelijk van hoe gewend een organisatie is aan middellange- en langetermijnplanning en van het besluitvormingsproces dat nodig is om het stappenplan te valideren.

2. vraag de deelnemers om meer in detail te beschrijven wat de te leveren resultaten/uitkomsten zijn van elk van de opgesomde acties, en probeer daarbij zo concreet en specifiek mogelijk te zijn.
3. nodig de deelnemers uit om na te denken over de opgesomde acties en prioriteiten te stellen ('eerst de belangrijkste zaken'), onderlinge afhankelijkheden te specificeren ('actie X kan pas van start gaan als actie Y is voltooid'), ze te ordenen op een tijdlijn (met duur en begin-/eindpunten) en belangrijke momenten te benadrukken (inclusief relevante organisatorische besluitvormingsmomenten, zoals statutaire vergaderingen).
4. tot slot moeten de deelnemers voor elke actie bepalen wie de verantwoordelijke persoon is en wie erbij betrokken moet worden als team.

Aan het einde van deze stap moeten de deelnemers in staat zijn om - in de vorm van een document, flip-over of rooster - de belangrijkste elementen te presenteren van wat kan worden beschouwd als 'het stappenplan' voor hun organisatie om de groene en digitale overgang vorm te geven.

8.2 VOORBEELDEN

Tijdens de workshops in Italië en Nederland was er tijd genoeg voor een eerste brainstorming met de deelnemers. Verdeeld in vier groepen - twee gericht op de digitale overgang en twee op de groene overgang - werd aan de deelnemers gevraagd om acties te identificeren die moesten worden ondernomen binnen de tijdshorizon van 12 maanden die door de facilitator werd gegeven (zie afbeelding).

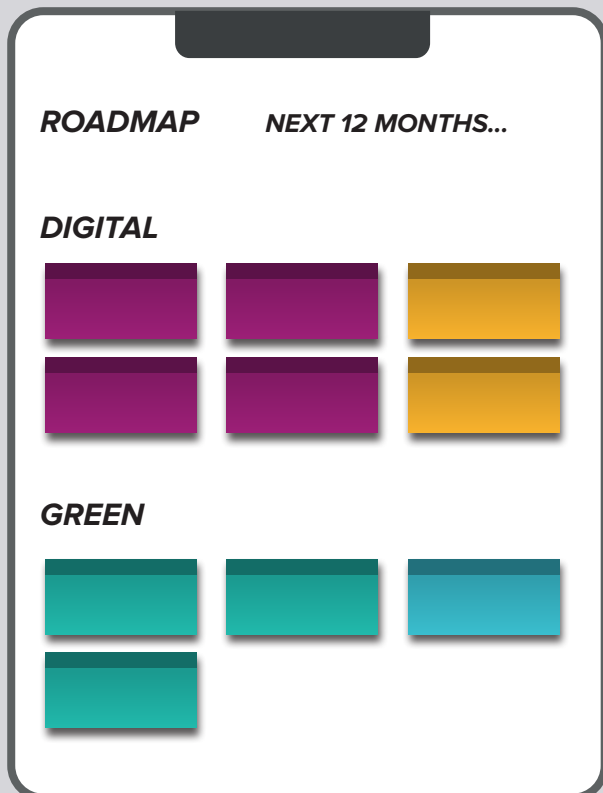
Na het werk in groepen brachten de woordvoerders plenair verslag uit en presenteerden ze - met behulp van post-its - de acties die ze in gedachten hadden (één kleur per groep). Tijdens de debriefing identificeerde de facilitator gemeenschappelijke kenmerken binnen de twee groepen die aan dezelfde overgang werkten en vervolgens ook binnen de groepen die aan de andere overgang werkten.

EEN STAPPENPLAN DEFINIËREN

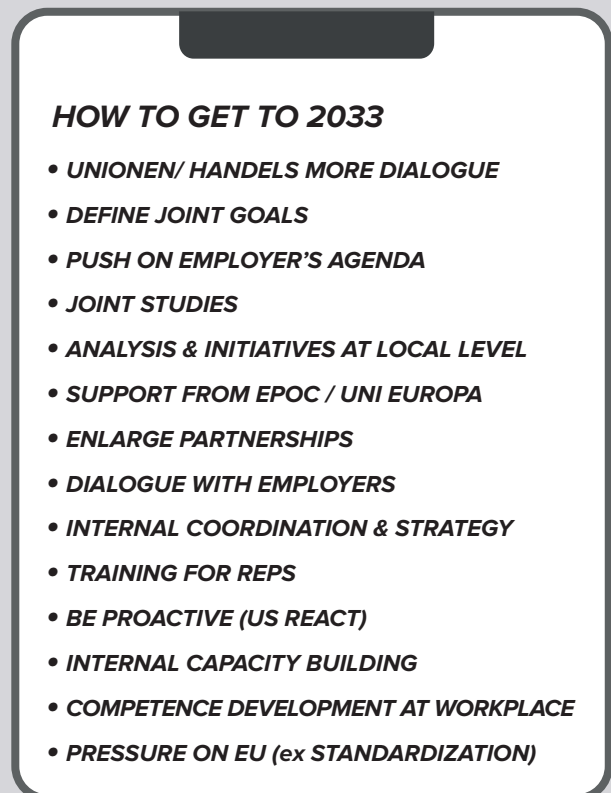
Het doel van een dergelijke debriefing was om synergieën te creëren tussen de groepen die aan dezelfde overgang werkten en, indien mogelijk, acties te identificeren die de twee overgangen tegelijkertijd konden dienen.

In het geval van de workshop die in Zweden werd georganiseerd, was de gekozen tijdshorizon bij de brainstorming niet 12 maanden maar 10 jaar. De reden hiervoor was dat de deelnemers uit twee organisaties kwamen die gewend zijn om met langetermijnplannen te werken, wat betekende dat 10 jaar vooruitdenken niet volledig vreemd was aan hun normale manier van werken. Gezien het

gedegen werk dat beide organisaties al hebben verricht op het gebied van de digitale en groene overgang, werd bovendien aan de groepen gevraagd om ideeën voor te stellen voor acties voor beide overgangen in plaats van zich alleen op één overgang te richten. In de plenaire vergadering na het groepswork werden ideeën uitgewisseld en genoteerd op de flip-over door de facilitator (zie afbeelding). Als er voorstellen werden gedaan door meer dan één groep, werden deze op de flip-over gemarkeerd met een stip om aan te geven dat ze een betekenisvol gebied van consensus vertegenwoordigden dat verder onderzocht en geconsolideerd moest worden.



WORKSHOP ITALIË
- NOTITIES OP DE FLIP-OVER



WORKSHOP ZWEDEN
- NOTITIES OP DE FLIP-OVER

8.3 AANBEVELINGEN

- De procescoördinator kan bij het geven van instructies voor de brainstorming vragen om na te denken over hoe van 'A naar B' te komen (van nu tot de gegeven tijdshorizon), of ook van 'B naar A', wat betekent om vanaf het einde te beginnen en dan terug te werken. Deze manier van het opstellen van een stappenplan wordt 'back casting' genoemd;
- Bij het opstellen van het stappenplan is het verstandig om niet te ambitieus te zijn: dit om het risico van falen te vermijden, of nog erger van 'zwaar falen'. Tijdens de implementatie van het stappenplan is het altijd mogelijk om aanpassingen te doen, wat kan betekenen 'minder doen' dan gepland, maar ook 'meer doen'.
- Om het stappenplan van stap 5 verder uit te werken en om te zetten in een gedegen project, moeten er enkele extra elementen worden toegevoegd:
 1. Identificeer specifieke indicatoren om het succes van elke actie te meten: Dit zal helpen bij het monitoren van de implementatie van het project en bij de periodieke beoordeling ervan. Dit kan in de ontwerpfase van het project een last lijken, maar het zal essentieel blijken te zijn om consistentie en evenwicht te behouden.
 2. Voorzie een risicobeoordeling in de ontwerpfase van het project, waarmee mogelijke problemen bij de implementatie van het stappenplan worden geïdentificeerd, evenals de waarschijnlijkheid en de impact ervan. Voor risico's met een gemiddelde/hoge waarschijnlijkheid en een gemiddelde/hoge impact moeten zo vroeg mogelijk oplossingen worden geïdentificeerd en geïntegreerd in het project om deze risico's tot een minimum te beperken.
 3. Zoals meestal het geval is, is het niet verwonderlijk dat er niet alleen personeel moet worden ingezet, maar ook geld moet worden geïnvesteerd om het gewenste project met succes te implementeren. Het budget is een essentieel onderdeel van het voorstel: het toont de haalbaarheid aan en helpt de leiding bij het nemen van weloverwogen beslissingen.
 - Terwijl de besluitvormers op de hoogte worden gehouden van de voortgang van het opstellen van het stappenplan onder de verantwoordelijkheid van de procescoördinator, zal de buy-in van de leiding worden voltooid bij het presenteren van de uitkomsten van het 5-stappenproces dat in deze Toolkit wordt gepresenteerd. Het is mogelijk dat het stappenplan/project na een eerste controle moet worden herzien.

9. SLOTOPMERKINGEN

Deze Toolkit is bedoeld als ondersteuning voor vakbonden die bereid zijn om proactief de uitdagingen aan te gaan die verbonden zijn aan de dubbele overgang. Hij is ontworpen op een manier die past bij organisaties van verschillende omvang die in een specifieke nationale context opereren. Elke organisatie die de hier gepresenteerde methode volgt, zal specifieke input leveren die unieke resultaten zal opleveren.

De voorgestelde methode impliceert de sleutelrol

van de persoon (personen) die door de organisatie is (zijn) aangesteld om op te treden als 'procescoördinator': hij/zij/die zal de consistentie van de 5 beschreven stappen moeten garanderen, met een aanpak die waarde hecht aan collectieve intelligentie, strategisch denken, projectmatige aanpak en multidisciplinaire inbreng. Door dit te doen, zullen de resulterende stappenplannen toekomstgerichte en alomvattende oplossingen bieden, die beantwoorden aan de prioriteiten en de toekomstvisie van de vakbond.

10. BIJLAGE - 'MAPPING GRID'

GEBIED	SOORT ACTIE	DIGITALE OVERGANG	GROENE OVERGANG
KENNIS	Bewustmaking		
	Scenario schetsen		
	Analyse uitvoeren		
	Kennis verzamelen		
PLAN	Strategie		
	Stappenplan		
	Beginselen		
VRAAG	Aanbevelingen		
	Beleidsstandpunt		
	Regelgevende eisen		
INFORMATIE OVERLEG ONDERHANDELING	Sectorale nationale collectieve arbeidsovereenkomsten		
	Sectorale lokale collectieve arbeidsovereenkomsten		
	Collectieve overeenkomsten op bedrijfsniveau		
	Europese ondernemingsraden		
	Wereldwijde raamovereenkomsten		
HANDELEN	Vakbondsvorming		
	Campagne voeren		
	Collectieve actie		
	Oproepen tot actie		
LEREN	Empowerment		
	Opleiding		
	Capaciteitsopbouw		

UAI global
union
europa

