

PROGETTO UE „REALIZZARE LA DUPLICE TRANSIZIONE”

**COME MIGLIORARE IL DIALOGO SOCIALE
SULLA DUPLICE TRANSIZIONE
NEL SETTORE DEL COMMERCIO**

VS/2022/101051952

Toolkit

Aprile 2024



Finanziato
dall'Unione europea



INDICE

1. Introduzione	4
2. Lezioni apprese finora	6
3. Come utilizzare il Toolkit	7
4. Fase 1 – Osservare la realtà	8
4.1. Descrizione	8
4.2. Esempi	8
4.3. Raccomandazioni	9
5. Fase 2 – Mappare le azioni	10
5.1. Descrizione	10
5.2. Esempi	11
5.3. Raccomandazioni	11
6. Fase 3 – Valutare i risultati	12
6.1. Descrizione	12
6.2. Esempi	12
6.3. Raccomandazioni	13
7. Fase 4 – Immaginare gli scenari	14
7.1. Descrizione	14
7.2. Esempi	14
7.3. Raccomandazioni	15
8. Fase 5 – Definire una tabella di marcia	16
8.1. Descrizione	16
8.2. Esempi	16
8.3. Raccomandazioni	18
9. Osservazioni finali	18
10. Allegato - “Griglia di mappatura”	19

1. INTRODUZIONE

Il progetto “Realizzare la duplice transizione”, finanziato dall’UE, con UNI Europa come unico partner, vuole contribuire a rafforzare il dialogo sociale sulla duplice transizione - verde e digitale - nel settore del commercio. Gli obiettivi principali del progetto, lanciato nell’agosto 2022 e della durata di 2 anni, sono:

- garantire che la duplice transizione porti chiari benefici ai datori di lavoro e ai lavoratori, in termini di nuove opportunità di lavoro, aumento della produttività, miglioramento delle condizioni di lavoro e nuove modalità di organizzazione del lavoro;
- sensibilizzare e migliorare la comprensione dei datori di lavoro, dei lavoratori e dei loro rappresentanti sui rischi, le opportunità e le sfide nel mondo del lavoro derivanti dalle transizioni verde e digitale;
- fornire materiale di supporto sottoforma di un toolkit per incoraggiare, guidare e assistere i datori di lavoro, i lavoratori e i loro rappresentanti;
- fare del dialogo sociale una parte integrante delle politiche future;
- facilitare lo scambio di buone pratiche.

Il progetto si concentra su **4 Paesi obiettivo** - Italia, Ungheria, Paesi Bassi e Svezia - e beneficia del coinvolgimento e del supporto di 6 affiliati di UNI Europa Commerce: Filcams (IT), Uiltucs (IT), KASZ (HU), FNV (NL), Handels (SE) e Unionen (SE). Il gruppo di pilotaggio del progetto è composto da UNI Europa e dai rappresentanti di questi sindacati.

Durante la fase iniziale del progetto (work package 2), la coordinatrice del progetto, con il supporto del gruppo di pilotaggio, ha redatto un “**Rapporto di sintesi**”. Il documento, disponibile in inglese, svedese, italiano, ungherese e olandese, è stato utilizzato come base per quattro workshop nazionali di un giorno previsti nella primavera del 2023 nei Paesi obiettivo sopra citati.

Il Rapporto di sintesi comprende:

- i risultati di una ricerca documentale interna includente:
 - una panoramica delle parti sociali nazionali nei Paesi target del progetto (Ungheria, Italia, Paesi Bassi, Svezia), nonché la situazione della contrattazione collettiva e del dialogo sociale nel settore del commercio;
 - una selezione di pubblicazioni disponibili online e di buone prassi relative alla transizione verde e/o digitale e al (potenziale) ruolo dei sindacati;
- la presentazione dei principali risultati di un’indagine online rivolta agli affiliati di UNI Europa Commerce per:
 - segnalare le pratiche esistenti di accordi collettivi di dialogo sociale sulle transizioni verde e digitale; identificare e raccogliere sfide e ostacoli per lo sviluppo di accordi collettivi di dialogo sociale sulle transizioni verde e digitale;
 - identificare e raccogliere strategie esistenti per contrastare tali sfide e ostacoli;
 - identificare e raccogliere possibili opportunità di ulteriore sviluppo.
- una sintesi del contributo di esperti “Fatti e raccomandazioni sulla duplice transizione (verde e digitale)” redatto da Syndex, gli esperti esterni individuati da UNI Europa. Il documento prodotto dagli esperti è strutturato in elaborati di tre pagine per ciascuno dei cinque argomenti seguenti:
 - lo stato di avanzamento: come i posti di lavoro ed il settore del commercio stanno cambiando a causa delle transizioni verde e digitale;
 - il motore del cambiamento: fattori di cambiamento nel settore del commercio;

- rischi e opportunità: per le aziende e i lavoratori;
- anticipare/mitigare il cambiamento: valutare e anticipare le esigenze future legate alla transizione;
- il ruolo delle parti sociali e del dialogo sociale.

■ riflessioni finali: per lanciare la preparazione dei quattro workshop nazionali.

Nella fase successiva del progetto (work package 3), sono stati organizzati e svolti quattro **workshop nazionali** in loco. In stretto coordinamento e con il contributo fondamentale dei rispettivi affiliati nazionali di UNI Europa Commerce, la coordinatrice del progetto ha progettato e animato gli incontri nel periodo maggio-giugno 2023. Pur raggiungendo gli stessi obiettivi generali, ogni workshop ha avuto un programma adattato alle caratteristiche specifiche del Paese ospitante (copertura della contrattazione collettiva, sistema di relazioni industriali, densità sindacale) e sul profilo dei partecipanti (leader sindacali, delegati sindacali, decisori). In totale, oltre 70 partecipanti hanno preso parte ai workshop.

I workshop sono stati alimentati dai risultati e dalle riflessioni presentate nel Rapporto di sintesi e, a loro volta, hanno prodotto molte idee e informazioni, riassunte nelle rispettive relazioni di follow-up. Sia i risultati del Rapporto di sintesi che i workshop nazionali rappresentano il punto di partenza per la stesura del “Toolkit”.

Dopo l'estate 2023, la Commissione europea ha accettato una richiesta di modifica del progetto presentata da UNI Europa. In virtù di ciò, nel periodo gennaio-maggio 2024, degli esperti hanno condotto una **ricerca documentale** sul quadro normativo - a livello europeo e nazionale - per identificare gli strumenti che i sindacati del settore del commercio possono utilizzare come leva nei loro sforzi tesi ad avere un maggiore impatto sulle transizioni digitale e verde nel dialogo sociale e nella contrattazione collettiva. La ricerca - pubblicata online in inglese, italiano, olandese, svedese e ungherese - integra il “Toolkit”.

Il Toolkit contiene linee guida e raccomandazioni per gli affiliati di UNI Europa Commerce. L'obiettivo generale è aiutarli a sviluppare una comprensione comune in termini di rischi, opportunità, sfide, esigenze del settore, cambiamenti specifici nell'occupazione, fabbisogno di competenze e fattori di cambiamento, oltre a promuovere modalità inclusive per affrontare cambiamenti specifici connessi alla duplice transizione nel settore del commercio.

La versione finale del Toolkit, messa a punto alla conclusione della tavola rotonda del progetto organizzata nell'aprile 2024, è stata lanciata, insieme alla ricerca documentale sul quadro normativo, alla **conferenza finale** del progetto nel giugno 2024.

2. LEZIONI APPRESE FINORA

Questo Toolkit si basa sui risultati del “Rapporto di sintesi” e su quelli dei quattro workshop nazionali.

Il Rapporto di sintesi ha chiarito due aspetti fondamentali:

- le due transizioni - verde e digitale - sono diverse in termini di impatto, ritmo, responsabilità;
- i sistemi di relazioni industriali e il potere sindacale nel settore del commercio variano da Paese a Paese.

Queste conclusioni sono state confermate durante i workshop nazionali. Le discussioni e i risultati hanno dimostrato che i sindacati si comportano in modo diverso nelle due transizioni e nei diversi contesti nazionali.

Ma ci sono anche alcuni punti in comune, che è essenziale considerare nella stesura di questo Toolkit:

- la consapevolezza dell’impatto della duplice transizione sul mondo del lavoro e sulla distribuzione economica nella società;

- la comprensione della necessità che i sindacati abbiano voce in capitolo;

- la constatazione che occorre fare di più per plasmare le transizioni e renderle “giuste”;

- l’importanza di un approccio incentrato sulle persone;

- la necessità di sviluppare un approccio strategico e una visione a lungo termine;

Sulla base delle differenze e dei punti in comune individuati, il presente Toolkit non è un elenco univoco di possibili soluzioni. Si tratta piuttosto di un insieme di strumenti volti a supportare i sindacati nel mitigare, gestire e anticipare il cambiamento. Questo dovrebbe aiutarli a conseguire il loro obiettivo a lungo termine, ossia riequilibrare l’asimmetria di potere che osserviamo nel mondo del lavoro, cioè trasformare la “duplice transizione” in “duplice transizione giusta”.



3. COME UTILIZZARE IL TOOLKIT

Il messaggio chiave che emerge da questo Toolkit è che c'è molto spazio per i sindacati del settore del commercio per fare di più, meglio e più velocemente nella duplice transizione. Non è facile, ma non fare abbastanza metterebbe i sindacati - e i lavoratori che questi rappresentano - in una situazione ancora più problematica. La tendenza, in particolare per i sindacati che già faticano a gestire le attività di ordinaria amministrazione, è investire tutte le energie nelle questioni urgenti (che sono molte), con il rischio di concentrarsi su una prospettiva a breve termine. In alcuni casi, potrebbe anche accadere che i sindacati preferiscano rimanere in una sorta di comfort zone, dove continuare a fare soprattutto le cose nelle quali riescono meglio.

Con questo Toolkit intendiamo sostenere i sindacati nel loro **processo decisionale strategico sulla duplice transizione**, nonché nel processo di attuazione, valutazione e revisione delle strategie. Non offriamo soluzioni preconcepite e non proponiamo dei copia-incolla. Vogliamo piuttosto responsabilizzare i sindacati e lasciare loro l'autonomia e la responsabilità delle loro decisioni future.

Questo Toolkit si rivolge principalmente ai sindacalisti che coordinano i processi all'interno delle loro organizzazioni. Potrebbero essere decisori o essere incaricati dai decisori dopo una fase di adozione del progetto complessivo. Per semplicità, nel Toolkit chiameremo questa persona

(o gruppo di persone) "coordinatore del processo". Il Toolkit vuole anche essere un documento di facile consultazione, accessibile a tutti coloro che saranno coinvolti nel processo dal coordinatore: questi farà riferimento al Toolkit quando spiegherà la metodologia di lavoro agli altri interlocutori interni - lavoratori, iscritti, rappresentanti dei lavoratori, membri del CAE, leader - e a quelli esterni, come le organizzazioni dei datori di lavoro, la direzione aziendale o qualsiasi altro attore sociale rilevante (pubbliche amministrazioni, ONG, ecc).

Il Toolkit è strutturato in **cinque "fasi"**:

- 1. Osservare la realtà**
- 2. Mappare le azioni**
- 3. Valutare i risultati**
- 4. Immaginare scenari**
- 5 Definire una tabella di marcia**

Ciascuna fase comprende: una descrizione, alcuni esempi e raccomandazioni.

Questo Toolkit non è una lista di cose da fare per i sindacati, né una raccolta di buone pratiche, un glossario o una serie di riferimenti per comprendere meglio la duplice transizione. Le cose cambiano rapidamente e proliferano pubblicazioni molto più specifiche che possono aiutare i sindacati.



4. FASE 1

4.1 DESCRIZIONE

Si moltiplicano le pubblicazioni sull'impatto delle transizioni verde e digitale sul mondo del lavoro e sulle condizioni di lavoro.

Alcune fanno un'analisi della situazione esistente, altre descrivono i possibili sviluppi.

In generale, hanno il punto di vista degli accademici, che di solito - attraverso interviste o sondaggi - raccolgono il punto di vista dei lavoratori.

Sebbene queste pubblicazioni rappresentino una valida fonte di conoscenza, spesso non sono in grado di fornire una comprensione granulare delle condizioni di lavoro e delle questioni concrete relative a un determinato settore o sottosectore, o addirittura specifiche di un'azienda.

Per ottenere un'analisi più approfondita, i sindacati possono fare buon uso dei rappresentanti dei lavoratori e degli iscritti al sindacato che si trovano sul posto di lavoro. Sono la prima linea e rappre-

sentano il principale punto di osservazione a livello aziendale.

Il coordinatore del processo si assicurerà che, attivando le persone giuste, si possa rispondere alle seguenti domande (la formulazione della prima domanda dipende dalla transizione scelta):

1. cosa sta facendo l'azienda per introdurre una maggiore digitalizzazione / per ridurre il suo impatto ambientale?
2. quali sono le conseguenze/gli impatti sulle condizioni di lavoro? Quali sono gli aspetti positivi? E quelli negativi?
3. chi decide cosa nell'azienda?
4. qual è il ruolo dei sindacati a livello aziendale?
5. cosa può fare il sindacato per esercitare la sua influenza?

4.2 ESEMPI

Durante il workshop nazionale in Ungheria, ai partecipanti è stato chiesto cosa osservassero rispetto ai nuovi strumenti digitali adottati dalle loro aziende. Tra le loro risposte c'erano le seguenti osservazioni:

- nuove procedure e cambio di aspettative;
- le prestazioni dei lavoratori sono seguite dalla direzione: molti dispositivi, che fanno parte degli strumenti di lavoro e sono elemento strutturale dell'organizzazione del lavoro, producono, di fatto, dati precisi sul tempo e la durata di specifici compiti svolti. Questo viene percepito dai dipendenti non solo come uno strumento per organizzare il lavoro, ma anche come un modo da parte della direzione di tenere i dipendenti sotto costante sorveglianza;
- i dati raccolti attraverso i dispositivi che i dipendenti sono invitati a utilizzare contribuiscono ad alimentare il sistema di gestione algoritmica dell'azienda, che oggi sostituisce sempre più le decisioni umane.

È bene notare che i partecipanti al workshop che hanno contribuito a questo esercizio vivono una condizione dove il potere sindacale è assai scarso. In Ungheria non esistono contratti collettivi di categoria nel settore del commercio. Solo in pochi casi esistono contratti a livello aziendale, mentre in altri non esiste alcun contratto (e le condizioni di lavoro sono determinate esclusivamente dal diritto del lavoro) o l'unica contrattazione fatta è sui salari.

Grazie a questo esercizio, i partecipanti hanno aumentato la loro consapevolezza dell'impatto della digitalizzazione sulle condizioni di lavoro. La discussione ha permesso di aprire gli occhi e dato a quei delegati sindacali un'ulteriore motivazione per rafforzare i sindacati a livello aziendale, con l'ambizione di includere l'aspetto sopracitato nei contratti collettivi. Hanno anche intravisto la possibilità di utilizzare il possibile impatto negativo della transizione digitale sulle condizioni di lavoro come leva per sindacalizzare nuovi lavoratori e ottenere maggiore peso nei rapporti con la direzione.

OSSERVARE LA REALTÀ

4.3 RACCOMANDAZIONI

- I delegati sindacali e i lavoratori, presenti ogni giorno sul posto di lavoro, sono i migliori testimoni dei cambiamenti in corso. I lavoratori sono quelli che conoscono meglio l'organizzazione del lavoro e sanno in che misura un nuovo processo può essere o meno efficace. Possono valutare le cose dal loro punto di vista, che di solito non viene preso in considerazione dall'azienda quando si introducono cambiamenti
- I rappresentanti dei lavoratori hanno anche la possibilità, come parte del loro ruolo, di raccogliere il punto di vista e le opinioni dei lavoratori. Possono farlo in molti modi diversi: con colloqui informali individuali o di gruppo, durante le assemblee dei lavoratori, con sondaggi (cartacei o online), con indagini e votazioni (cartacee o online), ecc.
- Un'attenta osservazione della realtà può aiutare ad anticipare gli effetti secondari, inattesi e a lungo termine dei cambiamenti introdotti
- L'osservazione della realtà deve essere un'attività proattiva e costante
- In questa fase è preferibile tenere separate le due transizioni: questo permetterà agli intervistati di rispondere in modo più specifico e dettagliato. Potrebbe comunque capitare che alcune domande forniscano risposte simili, aprendo la strada a un lavoro combinato e sinergico sulle due transizioni



5. FASE 2

5.1 DESCRIZIONE

Grazie al Rapporto di sintesi e ai workshop, si può osservare che vi sono due motivi per cui i sindacati non sono proattivi come potrebbero e vorrebbero sulla duplice transizione:

1. La complessità delle due transizioni richiede una visione strategica, un approccio olistico e una prospettiva a lungo termine
2. La natura del processo decisionale all'interno dei sindacati e la complessità delle loro relazioni con i principali interlocutori nei rispettivi contesti nazionali

Alcune spiegazioni sulla complessità della duplice transizione:

1. è evidente che la transizione digitale e quella verde hanno un impatto su tutti gli aspetti della vita delle persone, compresi i lavoratori;
2. comprendere le transizioni in tutti i loro aspetti - economici, giuridici, sociali, ecc. - richiede competenze multidisciplinari;
3. i cambiamenti sono rapidi ed è più facile "essere in ritardo", piuttosto che "puntuali" o addirittura "in anticipo";
4. allo stesso tempo, i cambiamenti potrebbero essere piccoli e gradualmente, portando a sottostimare l'effettiva portata delle transizioni (meteo vs. clima)
5. le due transizioni non dureranno solo pochi anni;
6. le cause e le conseguenze delle transizioni non sono limitate a un singolo luogo di lavoro e possono essere comprese e affrontate solo considerando l'intero sistema di cui il luogo di lavoro fa parte (ad esempio: la catena di approvvigionamento, solitamente internazionale, di un'azienda di vendita al dettaglio, nonché il crescente approccio omnicanale del settore).

Alcune spiegazioni sulla natura del processo decisionale:

1. I sindacati sono organizzazioni democratiche e le decisioni strategiche sono solitamente il risultato di un complesso processo interno. I congressi rappresentano momenti chiave in cui vengono definite visioni, priorità e tabelle di marcia per i 4-5 anni a venire;

2. Un altro momento chiave in cui i sindacati, in questo caso insieme ai datori di lavoro, definiscono obiettivi e regole comuni per il prossimo futuro, è la firma dei contratti collettivi, a livello settoriale e/o aziendale;
3. Ciò significa che, nel caso in cui un congresso o un contratto collettivo non includano un riferimento - nel nostro caso - alle transizioni digitale e verde, vi è il rischio che negli anni successivi non vengano destinate a queste aree di lavoro risorse umane e finanziarie;

Chiunque utilizzi questo Toolkit non parte da zero: di sicuro c'è già qualcosa in corso, a qualsiasi livello, all'interno dei sindacati sulle transizioni digitale e verde. Per quanto modesto possa essere il lavoro dei sindacati in questo ambito, almeno esiste una consapevolezza di base sull'esistenza delle due transizioni e sul loro impatto sulle condizioni di lavoro nel settore del commercio;

Il coordinatore del processo, una volta ottenuto il mandato dai responsabili decisionali del sindacato, dovrà eseguire un esercizio di mappatura per identificare le azioni - concluse, in corso o pianificate - sulle transizioni verde e digitale;

Così come avvenuto con successo durante i workshop, suggeriamo di utilizzare una semplice griglia che includa (vedi allegato):

1. Un elenco completo - anche se non esaustivo - di azioni sindacali in diversi ambiti
2. Una colonna per la transizione digitale
3. Una colonna per la transizione verde

Il coordinatore del processo potrebbe organizzare una riunione o un workshop con un gruppo composto da persone con diversi livelli di responsabilità all'interno del sindacato e con diverse aree di competenza: dovrebbero essere trattati temi legati all'ecologia e alla digitalizzazione; inoltre, argomenti come la salute e la sicurezza, nonché la parità di genere, potrebbero alimentare la discussione;

I partecipanti dovrebbero contribuire collettivamente compilando la "griglia di mappatura" (vedi allegato) nel modo più completo possibile

MAPPARE LE AZIONI

5.2 ESEMPI

Durante il workshop nazionale tenutosi in Svezia sono stati coinvolti i partecipanti di due sindacati, Handels e Unionen. Sono stati suddivisi in gruppi, ciascuno con componenti provenienti dalla stessa organizzazione. Facendo uso della “griglia di mappatura”, è stato chiesto loro di identificare tutte le azioni che, a loro conoscenza, le rispettive organizzazioni stavano portando avanti (concluse, in corso e pianificate) nelle aree delle transizioni digitale e verde. I gruppi hanno poi riferito in plenaria e la coordinatrice del progetto ha preso nota di tutte le principali azioni identificate su una lavagna a fogli mobili (vedi immagine). Nella discussione, si è potuto dedurre quanto segue:

- in generale, le azioni intraprese dai sindacati sono molteplici e spaziano dalla sensibilizzazione sulla transizione digitale allo sviluppo delle capacità in materia di ecologia, dall’elaborazione di scenari sulla digitalizzazione alla realizzazione di progetti di transizione verde nel settore del commercio;
- il lavoro svolto sulla transizione digitale copre la quasi totalità dell’elenco delle possibili azioni sindacali utilizzate nella griglia



WORKSHOP SVEZIA - APPUNTI SULLA LAVAGNA A FOGLI MOBILI

5.3 RACCOMANDAZIONI

- Il coordinatore del processo, una volta conclusa con successo la fase iniziale di adozione del progetto da parte dei leader sindacali, può organizzare tali workshop all’interno dell’organizzazione
- A seconda della struttura del sindacato, sarebbe opportuno coinvolgere persone di diversi dipartimenti, con diversi livelli di responsabilità, dai decisori di alto livello ai delegati sindacali, che lavorano a livello nazionale, regionale e locale: questa diversità aiuterebbe a realizzare un esercizio di mappatura il più completo possibile
- Inoltre, il coinvolgimento di persone diverse contribuirebbe a superare le possibili barriere organizzative esistenti, a sensibilizzare e a creare solide basi per un ulteriore lavoro di gruppo multidisciplinare, mostrando i vantaggi derivanti dal lavoro di gruppo e da un approccio olistico alle questioni
- Se opportuno, come nell’esempio sopra descritto, il coordinatore del processo può organizzare un workshop che coinvolga più di un sindacato di categoria
- Quando si esegue l’esercizio di mappatura, si raccomanda di fare una distinzione tra le azioni relative alle due transizioni, assicurando al contempo che nella successiva riflessione vi sia spazio per evidenziare ogni possibile caso di azione che riguardi contemporaneamente entrambe le transizioni

6. FASE 3

6.1 DESCRIZIONE

Immaginando di continuare a lavorare con lo stesso gruppo, una volta compilata la griglia e completata la mappatura, la fase successiva della discussione dovrebbe concentrarsi sulla valutazione delle azioni mappate, in particolare per quelle che sono già - o stanno per essere - finalizzate

Una prima fase di discussione dovrebbe concentrarsi sulle azioni che sono già - o stanno per essere - finalizzate. Le domande sono:

1. Punti di forza:

- c'è qualche azione che possiamo considerare come una “migliore pratica”?
- cosa rende quell'azione una “migliore pratica”?
- sono già visibili risultati preliminari positivi?

2. Punti di debolezza:

- c'è qualche azione che possiamo considerare “migliorabile”?
- cosa rende quell'azione “migliorabile”?

- ci sono già segnali visibili?

Una seconda fase di discussione dovrebbe approfondire le azioni future. Le domande sono:

3. Opportunità:

- cosa dovrebbe accadere per garantire il loro successo?

4. Rischi:

- cosa potrebbe compromettere la loro positiva attuazione?

A seguito della discussione guidata, il coordinatore del processo tirerà le conclusioni producendo una lista di controllo sintetica di elementi da tenere in considerazione nella pianificazione di future azioni sindacali sulle transizioni verde e digitale

La lista includerà sia le “cose da fare” che le “cose da non fare”

Inoltre, quest'ultimo sottolineerà l'importanza di fare tesoro della valutazione delle azioni precedenti nel pianificare quelle future

6.2 ESEMPI

Durante il workshop svoltosi in Svezia, dopo la relazione descritta al punto 5.2, è stata avviata in plenaria una discussione guidata. I partecipanti erano concordi nell'affermare che, in generale, le azioni relative alle due transizioni seguono due binari paralleli.

Hanno riconosciuto che, se da un lato si sta facendo molto (il che è positivo), dall'altro c'è il rischio di perdere il controllo e il coordinamento sulla molteplicità di azioni svolte (il che è negativo). I partecipanti trovano utile eseguire questo esercizio per aumentare la loro consapevolezza su ciò i loro sindacati stanno già facendo e per individuare eventuali differenze nei progressi compiuti nelle due aree, che sono visibilmente diversi, come indicato sulla lavagna a fogli mobili.

Inoltre, e questo è stato un “plus” inaspettato emerso dalla discussione, i due sindacati presenti al workshop hanno espresso la volontà e la disponibilità a

rafforzare la cooperazione creando eventualmente un gruppo di lavoro congiunto incentrato sulla duplice transizione, nel tentativo di essere ancora più efficaci ed efficienti.

Per fare un altro esempio, al workshop svoltosi in Italia erano presenti partecipanti appartenenti a tre diversi sindacati (Filcams, Uiltucs e Fisascat). Durante la discussione in plenaria, successiva all'esercizio di mappatura, la valutazione dei risultati raggiunti è stata fatta collettivamente dopo aver raggruppato le azioni gestite separatamente da tutte le organizzazioni sulle due transizioni.

I partecipanti hanno concordato su alcune riflessioni chiave (vedi immagine):

- un coordinamento più forte, sia all'interno di ciascun sindacato che tra le tre organizzazioni, è unanimemente considerato un requisito indispensabile per ottenere risultati migliori in futuro

VALUTARE I RISULTATI

- la disponibilità di un maggior numero di esperti interni sarebbe estremamente utile per pianificare e gestire le azioni con qualità, reattività e coerenza, in base alle priorità dei sindacati
- la creazione di un'infrastruttura ad hoc per raccogliere regolarmente e facilmente informazioni e dati sui contratti collettivi firmati dai sindacati a livello aziendale (che, in Italia, rappresentano un secondo livello di contrattazione collettiva oltre ai contratti nazionali di categoria) sarebbe necessaria per avere una panoramica quantitativa e qualitativa completa e aggiornata sulle azioni sindacali relative alle due transizioni
- il rafforzamento del dialogo esistente tra sindacati e amministrazioni locali sulla duplice transizione potrebbe aprire la strada a nuove azioni future di successo
- infine, ma non meno importante, la consapevolezza della necessità di bilanciare gli sforzi e garantire che entrambe le transizioni siano ugualmente prioritarie, evitando squilibri strutturali

Questa valutazione ha rappresentato per i partecipanti una prima occasione per considerare il proprio lavoro sindacale sulla duplice transizione, condurre un'analisi critica e identificare punti deboli e rischi. Oltre ad essere un'attività che ha permesso di aprire gli occhi e sensibilizzato i partecipanti, la discussione li ha aiutati ad aprire la strada al processo decisionale sui cambiamenti strutturali necessari all'interno delle loro organizzazioni.

6.3 RACCOMANDAZIONI

- L'esercizio di mappatura porta i suoi maggiori benefici quando è seguito da discussioni e riflessioni critiche approfondite
- Attraverso l'identificazione dei punti di forza e di debolezza, nonché dei rischi e delle opportunità, i partecipanti possono costruire collettivamente una solida base per un'ulteriore pianificazione
- Durante la discussione guidata, il coordinatore di processo può insistere su alcuni punti critici individuati, se lo ritiene particolarmente rilevante in

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 ITALIA - APPUNTI SULLA LAVAGNA A FOGLI MOBILI

Nel loro caso specifico, i requisiti indispensabili per future azioni di successo erano: rafforzare il coordinamento sulla duplice transizione; costruire competenze interne; creare strumenti di monitoraggio.

vista delle fasi 4 e 5: in questa fase i partecipanti devono essere stimolati a riflettere il più possibile, con una comprensione condivisa delle cose

- Gli esiti della discussione, che dovranno essere acquisiti dal coordinatore del processo, saranno presi in considerazione durante l'attuazione delle fasi successive

7. FASE 4

7.1 DESCRIZIONE

Facendo un bilancio del lavoro svolto finora, il coordinatore del processo invita i partecipanti a guardare al futuro.

Ci sono molti modi possibili, più o meno complessi e strutturati, per discutere di scenari, e anche l'orizzonte temporale scelto può variare.

Consapevole che gestire un esercizio completo di previsione strategica potrebbe essere troppo impegnativo e dispendioso in termini di risorse, il coordinatore del processo può condurre una discussione seguendo un approccio semplificato.

L'obiettivo è stimolare i partecipanti a definire una situazione futura, in un orizzonte temporale definito, in cui vengano raggiunti obiettivi plausibili e auspicabili.

L'esercizio dovrebbe accompagnare i partecipanti al di fuori della comfort zone, se possibile anche pensando fuori dagli schemi.

Il risultato atteso è la descrizione di uno scenario in cui si definiscono obiettivi realistici e raggiungibili, ma anche ambiziosi.

Il coordinatore del processo può assegnare ai gruppi di lavoro i seguenti compiti:

1. immaginate di trovarvi tra 10 anni e di dover riferire sui risultati raggiunti dal vostro sindacato sulla duplice transizione
2. descrivete le azioni che avete potuto eseguire, compresi i successi e i problemi

Quando i gruppi riferiscono in plenaria, il coordinatore del processo può identificare i punti in comune e le specificità degli scenari descritti attraverso i "rapporti" presentati dai gruppi.

Dopo il riepilogo, un'ulteriore fase della discussione può concentrarsi sui possibili ostacoli o leve che i partecipanti potrebbero trovare durante l'attuazione dello scenario desiderato.

7.2 ESEMPI

Durante il workshop in Svezia, ai gruppi è stato chiesto di preparare dei "rapporti" (immaginari) sui risultati ottenuti dai sindacati sulle transizioni verde e digitale, come se fossero state scritte nel 2033. Un gruppo, ad esempio, incentrato sulla transizione verde, ha stilato un elenco completo di azioni (vedi immagine), molto più esauriente e avanzato se confrontato con i risultati del precedente esercizio di mappatura, già alquanto sostanzioso. Essendo il compito anche piuttosto "creativo", i risultati presentati dai vari gruppi erano assai diversi e hanno reso la discussione in plenaria ricca e fruttuosa.

Un'altra serie di idee comprendeva proposte politiche: la proposta di ridurre l'IVA per alcuni prodotti allo scopo di sostenere un'economia più circolare; il sostegno finanziario pubblico per le aziende sostenibili e dei requisiti "verdi" inclusi negli appalti pubblici.

Tutte queste idee, prodotte in un tempo relativamente breve dal gruppo di lavoro, rappresentano una sorta di Manifesto che mostra dove un'organizzazione vorrebbe essere, in questo caso tra 10 anni. A partire da questo punto, nella fase successiva, i partecipanti procedono con la definizione del piano d'azione necessario.

Durante il workshop organizzato in Ungheria, si è discusso dei possibili ostacoli per il raggiungimento degli obiettivi auspicati per lo scenario a 10 anni.

I partecipanti, ben consapevoli delle attuali difficoltà che hanno i sindacati in quel Paese ad essere ascoltati, hanno fornito un elenco di problematiche che sanno di dover affrontare. Si va dalla mancanza di risorse umane e finanziarie, oltre che di conoscenze specifiche sull'argomento, a un certo atteggiamento pessimistico e demotivato da parte dei lavoratori.

IMMAGINARE GLI SCENARI

Identificare apertamente gli ostacoli è un elemento necessario per la preparazione della tabella di marcia prevista dalla fase 5. In particolare, i sindacati che non possono contare su risorse ingenti, devono stare particolarmente attenti a compiere passi piccoli ma di successo, anziché rischiare di andare incontro a grandi fallimenti.

7.3 RACCOMANDAZIONI

- La scelta di uno scenario a 5-10 anni può aiutare i partecipanti a pensare fuori dagli schemi, adottando una visione a lungo termine e un approccio lungimirante, evitando così il rischio di rimanere intrappolati nel presente
- Ricordare ai partecipanti che è possibile essere realistici e allo stesso tempo ambiziosi: la tensione fra “ciò che vogliamo fare” e “ciò che siamo in grado di fare” fa uscire le organizzazioni dalla loro comfort zone e le spinge ad affrontare le sfide inedite e sistemiche portate dalle transizioni digitale e verde
- Esempi e strumenti su come condurre un esercizio di previsione strategica più completo sono disponibili nella pubblicazione dell'ETUI “Anticipating change, staying relevant: why trade unions should do foresight”¹, di 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 SVEZIA - APPUNTI SULLA LAVAGNA A FOGLI MOBILI

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 UNGHERIA - APPUNTI SULLA LAVAGNA A FOGLI MOBILI

8. FASE 5

8.1 DESCRIZIONE

Ripensando alle fasi precedenti, possiamo dire che le fasi da 1 a 3 hanno contribuito a definire la situazione attuale (“il punto di partenza”), mentre la fase 4 contribuisce a definire dove vogliamo andare (“il punto di arrivo”). La fase 5 consiste nel pensare a come andare dal punto di partenza al punto di arrivo.

Il coordinatore del processo dovrebbe approfondire ulteriormente la materia con i partecipanti, in modo ambizioso ma comunque realistico, tenendo conto di tutte le questioni e le sfide identificate nella fase 3: alla fine, l’obiettivo di questo esercizio è produrre una tabella di marcia fattibile e orientata al futuro che possa essere attuata dall’organizzazione interessata.

In questa fase si dovrebbe produrre una bozza di proposta per definire una tabella di marcia volta ad alimentare il processo decisionale, solitamente sotto la responsabilità della leadership dell’organizzazione.

Il coordinatore del processo, nel facilitare la discussione, dovrebbe passare attraverso diverse fasi, alternando il lavoro di gruppo, la sintesi e la discussione in plenaria:

1. stabilire l’orizzonte temporale della tabella di marcia e quindi invitare i partecipanti a fare un brainstorming delle possibili azioni da intraprendere, completando ad esempio la frase: “Entro i prossimi 12 mesi faremo...”. Ai partecipanti verrà

chiesto di prepararsi a spiegare il motivo delle loro scelte. Si noti che l’orizzonte temporale scelto può cambiare a seconda dell’abitudine di un’organizzazione ad effettuare pianificazioni a medio e lungo termine, nonché del processo decisionale necessario per convalidare la tabella di marcia

2. chiedere ai partecipanti di descrivere più dettagliatamente i risultati attesi per ciascuna delle azioni elencate, cercando di essere il più possibile concreti e specifici
3. invitare i partecipanti a considerare le azioni elencate e a identificare le priorità (“prima le cose importanti”), a specificare le interdipendenze (“l’azione X può iniziare solo quando l’azione Y è stata completata”), a ordinarle su un orizzonte temporale (con durata e punti di inizio/fine) e a evidenziare i momenti chiave (compresi i momenti decisionali organizzativi rilevanti, come le riunioni statutarie)
4. Infine, per ogni azione i partecipanti devono identificare chi è la persona responsabile e chi deve essere coinvolto a livello di team.

Al termine di questa fase, i partecipanti dovranno essere in grado di presentare - sotto forma di documento, lavagna a fogli mobili o griglia - gli elementi principali di quella che può essere considerata “la tabella di marcia” affinché la loro organizzazione possa dare forma alle transizioni verde e digitale.

8.2 ESEMPI

Durante i workshop organizzati in Italia e nei Paesi Bassi, c’è stato tempo sufficiente per fare un primo brainstorming con i partecipanti. Suddivisi in quattro gruppi - due incentrati sulla transizione digitale e due su quella verde - ai partecipanti è stato chiesto di individuare le azioni da intraprendere nell’arco di tempo di 12 mesi indicato dal facilitatore (vedi immagine).

Dopo aver lavorato in gruppo, i portavoce hanno presentato i risultati in plenaria, utilizzando dei

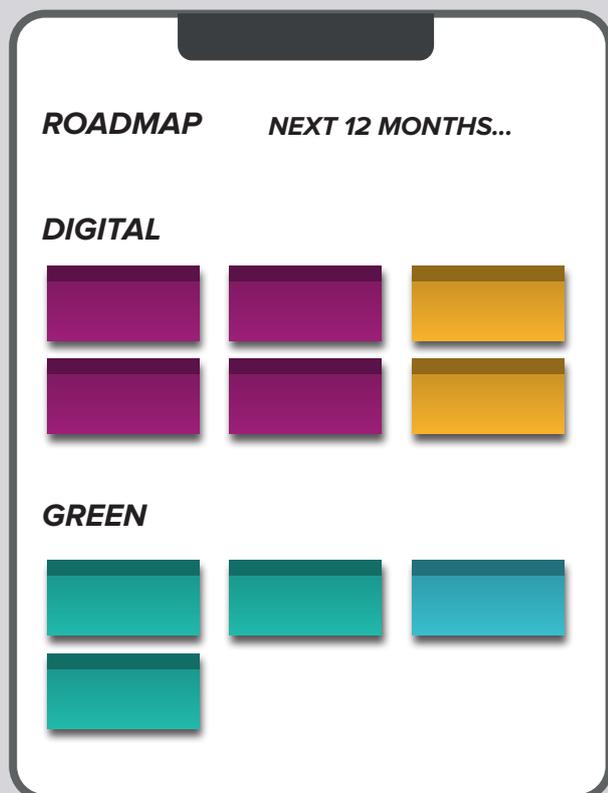
post-it colorati, le azioni che avevano in mente (un colore per gruppo). Durante il debriefing, il facilitatore ha identificato i punti in comune tra i due gruppi che lavoravano sulla stessa transizione, e in seguito anche tra i gruppi che lavoravano sull’altra transizione.

L’obiettivo di questo debriefing era creare sinergie tra i gruppi che lavoravano sulla stessa transizione e, se possibile, identificare azioni che potessero servire contemporaneamente alle due transizioni.

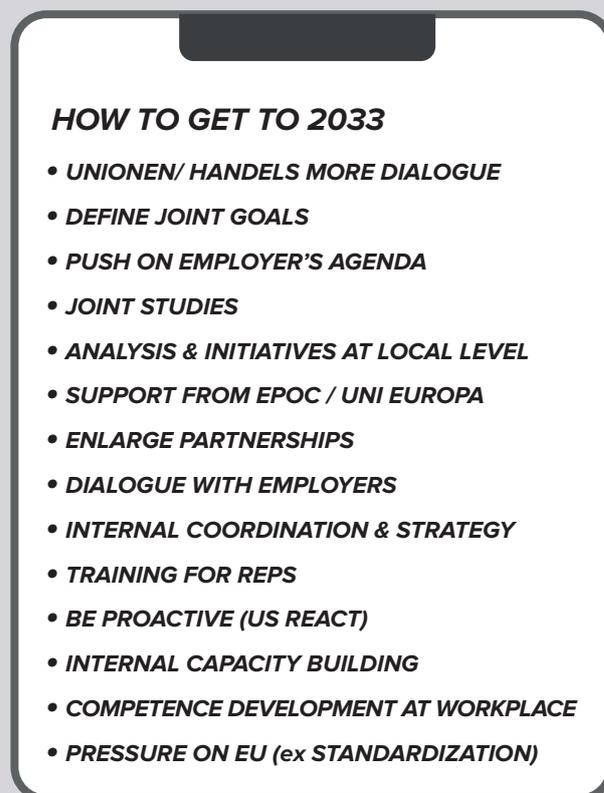
DEFINIRE UNA TABELLA DI MARCIA

Nel caso del workshop organizzato in Svezia, l'orizzonte temporale scelto per il brainstorming non era di 12 mesi bensì di 10 anni. Il motivo era che i partecipanti provenivano da due organizzazioni abituate a lavorare con piani a lungo termine, pertanto guardare avanti di 10 anni non era del tutto estraneo al loro modo consueto di lavorare. Inoltre, considerando il solido lavoro già svolto da entrambe le organizzazioni sulle transizioni digitali e verde, ai gruppi è stato chiesto di proporre

idee per azioni riguardanti entrambe le transizioni, invece di concentrarsi su una sola. Nella plenaria successiva al lavoro di gruppo, le idee sono state condivise e annotate sulla lavagna a fogli mobili dal facilitatore (vedi immagine). Nel caso di proposte avanzate da più di un gruppo, queste sono state evidenziate sulla lavagna a fogli mobili con un punto, a indicare che rappresentavano un'area di consenso significativa che valeva la pena approfondire e rafforzare.



WORKSHOP ITALIA - APPUNTI SULLA
LAVAGNA A FOGLI MOBILI



WORKSHOP SVEZIA - APPUNTI SULLA
LAVAGNA A FOGLI MOBILI

8.3 RACCOMANDAZIONI

- Il coordinatore del processo, nel dare le istruzioni per lo svolgimento del brainstorming, può chiedere di pensare a come arrivare da “A a B” (da adesso all’orizzonte temporale dato), o anche da “B ad A”, il che significa partire dalla fine e andare a ritroso nel tempo. Questo modo di redigere una tabella di marcia si chiama “back casting”;
- Quando si prepara la tabella di marcia, è bene non essere troppo ambiziosi: questo per evitare il rischio di fallire, o peggio ancora di “fallire in grande”. Durante l’implementazione della tabella di marcia è sempre possibile fare degli aggiustamenti, che possono significare “fare meno” di quanto previsto ma anche “fare di più”
- Per sviluppare ulteriormente la tabella di marcia prodotta nella fase 5 e trasformarla in un progetto solido, è necessario includere alcuni elementi aggiuntivi:
 1. Identificare gli indicatori specifici da utilizzare per misurare il successo di ciascuna azione: questo aiuterà a monitorare l’attuazione del progetto e la sua valutazione periodica. Potrebbe sembrare un peso in fase di progettazione, ma si rivelerà essenziale per mantenere coerenza ed equilibrio
 2. Prevedere una valutazione dei rischi nella fase di elaborazione del progetto, identificando i possibili problemi che l’implementazione della tabella di marcia potrebbe incontrare, la loro probabilità e il loro impatto. Per i rischi con probabilità medio/alta e impatto medio/alto, le soluzioni per minimizzarli devono essere identificate il prima possibile e integrate nel progetto
 3. Come di solito accade, potrebbe essere necessario investire non solo risorse umane ma anche finanziarie per realizzare con successo il progetto desiderato. Il budget è un elemento essenziale da includere nella proposta: mostra la sua fattibilità e aiuta la leadership a prendere decisioni oculate.
- Pur avendo cura di informare i decisori sui progressi nella realizzazione della tabella di marcia, sotto la responsabilità del coordinatore del processo, il supporto alla leadership sarà completato alla presentazione dei risultati del processo in 5 fasi illustrato in questo Toolkit. Potrebbe essere che, dopo una prima verifica, la tabella di marcia/il progetto debba essere rivista/o.

9. OSSERVAZIONI FINALI

Questo Toolkit è destinato a sostenere i sindacati che intendono affrontare in modo proattivo le sfide connesse alla duplice transizione. È concepito in modo da adattarsi a organizzazioni di dimensioni diverse e operanti in contesti nazionali specifici. Ogni organizzazione, seguendo il metodo qui presentato, fornirà input specifici che produrranno risultati unici.

Il metodo suggerito implica il ruolo chiave della(e) persona(e) nominata(e) dall’organizzazione per

agire come “coordinatore(i) del processo”: dovrà garantire la coerenza delle 5 fasi descritte, con un approccio che valorizzi l’intelligenza collettiva, il pensiero strategico, l’approccio all’attività di progetto e un apporto multidisciplinare. In questo modo, le tabelle di marcia risultanti presenteranno soluzioni lungimiranti e olistiche, rispondendo alle priorità e alla visione del futuro del sindacato.

10. ALLEGATO

“GRIGLIA DI MAPPATURA”

CATEGORIA	TIPO DI AZIONE	TRANSIZIONE DIGITALE	TRANSIZIONE VERDE
CONOSCERE	Accrescimento della consapevolezza		
	Scenari		
	Conduzione di analisi		
	Raccolta di conoscenze		
PIANIFICARE	Strategia		
	Tabella di marcia		
	Principi		
RICHIEDERE	Raccomandazioni		
	Proposte politiche		
	Richieste normative		
INFORMAZIONE CONSULTAZIONE NEGOZIAZIONE	Contratti collettivi nazionali di categoria		
	Contratti collettivi locali di categoria		
	Contratti collettivi aziendali		
	Comitati aziendali europei		
	Accordi quadro globali		
AGIRE	Sindacalizzazione		
	Campagne		
	Azione collettiva		
	Appello all'azione		
IMPARARE	Empowerment		
	Formazione		
	Rafforzamento delle capacità		

UAI global
union
europa

