



GreenLift
Green Transition of the TCFL Industry

GreenLift Ramverk

För omskolning och
kompetensutveckling av TCLF-
arbetskraften

Kortversion

Juli 2026



**Co-funded by
the European Union**

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.
Project Number: 101195924

NAVIGERA I RAMVERKET

Kapitel 1: GreenLift Ramverket: Omfattning och Användning	3
Omfattningen av GreenLift Ramverket	4
Målgrupper	5
Ramverkets struktur	6
Hur GreenLift-ramverket används i praktiken	7
Kapitel 2: GreenLift Pelarna	8
Pelare I: Holistisk stödmodell guide	9
Pelare II: Kort utbildningsprogram för HR-chefer och stödpersonal	34
Kapitel 3: Verktygspaket för social konsekvensbedömning	45
Syfte och omfattning av verktygspaketet	46
Sociala konsekvensdimensioner som behandlas	47
Hur verktygspaketet för social konsekvensbedömning tillämpas	49
Etiska överväganden och dataskydd	50
Avslutande kommentar	51
Partnerskapet	52



GreenLift
Green Transition of the TCFL Industry

KAPITEL

01

GreenLift Ramverket: omfattning & användning



Co-funded by
the European Union

Omfattningen av GreenLift Ramverket

GreenLift Ramverket är ett praktiskt referensverktyg som utformats för att stödja organisationer, särskilt små och medelstora företag, i hanteringen av personalomställningen inom den gröna omställningen av TCLF-sektorn. Det erbjuder en strukturerad modell som organisationer kan använda före, under och efter omskolnings- och kompetenshöjningsprocesser, vilket hjälper dem att identifiera personalbehov, planera lämpliga stödåtgärder och följa medarbetarna under hela deras omställningsprocess.

I stället för att i sig erbjuda tekniskt utbildningsinnehåll fokuserar ramverket på de organisatoriska, sociala och människocentrerade stödmekanismer som krävs för att göra omskolnings- och kompetenshöjningsprocesserna mer inkluderande, effektiva och hållbara. Syftet är att hjälpa TCLF-organisationerna att hantera processerna för den gröna omställningen på ett smidigt och strukturerat sätt, med hänsyn till inkludering, arbetstagarnas välbefinnande och de specifika psykosociala behov som identifierats genom GreenLift-behovsanalysen.

Behovet av en sådan modell blev tydligt genom den evidens som samlades in under dialogen med berörda intressenter. Många små och medelstora företag (SMF) framhöll att de saknar den interna kapacitet, de verktyg och de strukturerade metoder som krävs för att vägleda sin arbetsstyrka under perioder av förändring, inklusive den pågående gröna omställningen inom sektorn.

I detta sammanhang riktar sig ramverket till personalchefer, små- och medelstora företagsägare och andra beslutsfattare inom organisationer, och förser dem med praktisk kunskap, verktyg och vägledning för att stödja personalens omställning på ett helhetsinriktat och personcentrerat sätt. I slutändan syftar GreenLift-ramverket till att säkerställa att ingen arbetstagare hamnar på efter i sektorns gröna omställning. Det sätter inkludering, välbefinnande samt personcentrerad omskolning och kompetenshöjning i centrum för organisationernas omställningsplanering.



Omfattningen av GreenLift Ramverket

Med utgångspunkt i detta tillvägagångssätt bör GreenLift-ramverket ses som ett **stödjande ramverk** snarare än en teknisk utbildningsresurs. Dess roll är inte att ersätta eller komplettera yrkesinriktad, teknisk eller branschspecifik utbildning, utan att ta itu med de icke-tekniska hinder som kan hindra arbetstagare från att få tillgång till, delta i och dra nytta av möjligheter till omskolning och kompetensutveckling.

Inom denna omfattning fokuserar ramverket på att stärka den organisatoriska kapaciteten. Det stöder TCLF-organisationer i att identifiera kompetens- och kunskapsluckor inom sin personalstyrka och i att skapa interna processer, stödstrukturer och lärandemiljöer som underlättar kontinuerligt lärande och en inkluderande omställning av arbetsstyrkan.

Målgrupper

- 1 HR-chefer och små- och medelstora företagsägare inom TCLF-sektorn
- 2 Stödpersonal, mentorer och rådgivare
- 3 Tillverkningsföretag och kluster inom TCLF-sektorn
- 4 Intressenter som stödjer arbetskraftens omställning

Ramverkets struktur

Ramverkets struktur bygger på två grundläggande pelare som är sammanlänkade och kompletterar varandra:

Pelare I: Holistiskt behovsbaserat stödramverk

Denna pelare fokuserar främst på icke-tekniska stödinsatser, såsom karriärvägledning, mentorskap/coaching och främjande av arbetstagarnas välbefinnande. Pelaren bygger direkt på de resultat som framkom i behovsanalysen, vilka visar att enbart utbildning i tekniska och gröna kompetenser, utan insatser för inkludering, förebyggande arbete och ett mer holistiskt angreppssätt, inte är tillräckligt för att möjliggöra en framgångsrik omställning av arbetskraften.

Pelare II: Utbildningsprogram för HR-chefer och stödpersonal

Pelare II kompletterar GreenLift-projektets holistiska stödramverk genom en kort, strukturerad och praktiskt inriktad beskrivning av de kompetenser som HR-chefer och stödpersonal behöver för att stärka små och medelstora företags interna kapacitetsuppbyggnad.



Pelare II bygger på en utbildarens modell för att säkerställa att organisationer inom TCLF-sektorn kan utforma, genomföra och upprätthålla socialt ansvarsfulla, hållbara och holistiskt inriktade insatser för arbetskraftens omställning. Sammanfattningsvis definierar pelare I vilka typer av stödinsatser som behövs, medan pelare II fokuserar på hur organisationer inom sektorn kan använda dessa stödinsatser på ett effektivt sätt.

Hur GreenLift-ramverket används i praktiken

1

Identifiering av arbetskraftens behov:

Organisationer använder reflektionsmetoder och behovsanalyser för att identifiera kompetensgap och psykosociala utmaningar som påverkar arbetskraften, särskilt de mest sårbara grupperna.

2

Val av lämpliga stödinsatser: Efter att behoven har bedömts använder organisationer resultaten för att välja riktade åtgärder från det holistiska stödramverket, vilket möjliggör ett individanpassat stöd i stället för en generell lösning.

3

Genomförande av vägledning, mentorskap och välbefinnandeinsatser:

Tillsammans med externa intressenter genomför organisationerna de utvalda stödmekanismerna, med fokus på strukturerade men samtidigt flexibla processer som är anpassade till den dagliga verksamheten.

4

Utbildning av HR- och stödpersonal: HR-chefer och stödpersonal deltar aktivt i genomförandet för att bygga upp kapacitet och säkerställa en enhetlig intern tillämpning av stödinsatserna.

5

Koppling av stöd till kompetensutvecklingsvägar:

Slutligen kopplas stödmekanismerna till befintliga vägar för kompetensutveckling och omskolning för att säkerställa samstämmighet och långsiktiga resultat.



GreenLift
Green Transition of the TCFL Industry

KAPITEL

02

GreenLift Pelare



Co-funded by
the European Union

Pelare I: Holistisk stödmodell guide

Denna pelare ger **praktisk vägledning och verktyg för HR-chefer, arbetsgivare och stödpersonal** om hur stöd kan erbjudas till arbetstagarna under den gröna omställningen. Varje avsnitt nedan kombinerar kortfattad förklarande text med konkreta, färdiga stödverktyg.

1. Karriärvägledning och omställningsvägar: Hur arbetstagare kan stödjas i att planera sin gröna omställning



Karriärvägledning är avgörande för att stödja omställningen av arbetskraften inom TCLF-sektorn och hjälper arbetstagare att förstå hur hållbarhet, cirkulär ekonomi och Industri 5.0 förändrar deras yrkesroller. Detta möjliggör välgrundade beslut om omskolning, kompetensutveckling eller karriärväxling, samtidigt som det hjälper små och medelstora företag att bygga en motståndskraftig arbetsstyrka, främja lika möjligheter till utveckling och stödja en rättvis grön omställning. I detta sammanhang speglar **följande utmaningar** hur systemiska brister upplevs på individnivå av arbetstagare som navigerar genom omställningsprocesser:

- **Osäkerhet kring framtiden:** Digitalisering, ny teknik och förändringar kopplade till hållbarhet skapar osäkerhet, vilket gör att arbetstagare är osäkra på den framtida relevansen av sina yrkesroller.
- **Rädsla för förändring/brist på självförtroende:** Lågutbildade och äldre arbetstagare kan känna oro inför ny teknik, vara motvilliga till vidareutbildning och underskatta sina överförbara färdigheter.
- **Brist på tydliga karriärvägar:** Nya gröna yrkesroller kommuniceras bristfälligt, vilket begränsar arbetstagarnas förståelse för och möjlighet att föreställa sig själva i dessa roller.
- **Brist på adekvat karriärvägledning:** Särskilt inom små och medelstora företag saknas ofta karriärvägledning, vilket gör att arbetstagare behöver fatta beslut om kompetensutveckling eller omställning med begränsad information

Pelare I: Holistisk stödmodell guide

Fas 1. Identifiering av arbetstagare som behöver karriärvägledning

HR-chefer och stödpersonal bör proaktivt identifiera medarbetare som behöver extra vägledning, till exempel de som påverkas av automatisering eller hållbarhetsförändringar, lågutbildade medarbetare med begränsad digital självkänsla, medarbetare som känner sig överväldigade av omställningen samt kvinnor eller medarbetare i en övergångsfas med begränsad tillgång till utvecklingsmöjligheter.

Identifieringen av alla ovanstående grupper bör ske genom observation och användning av enkla profileringsverktyg

Verktyg 1: Enkel mall för medarbetarprofilering

Fält	Information som ska fyllas i
Arbetstagarens namn	
Nuvarande roll/kompetensnivå	
Huvuduppgifter/ansvarsområden	
Antal år av erfarenhet	
Självupplevda styrkor	
Utmaningar	
Interesse att lära sig	
Noteringar från HR/handledare	

Pelare I: Holistisk stödmodell guide

Fas 2. Uppmuntra reflektion och kunskap kring egna färdigheter

När de arbetstagare som behöver stöd har identifierats bör de reflektera över sina nuvarande ansvarsområden, befintliga färdigheter, överförbara kompetenser, ambitioner, drivkrafter och eventuella hinder. Detta stärker självinsikten och underlättar välgrundade karriärbeslut.

För att vägleda denna reflektionsprocess och omsätta insikterna i konkret planering finns följande verktyg som hjälper till att strukturera individuella karriärutvecklingsvägar:

Verktyg 2: Mall för planering av omställning och karriärutveckling

Fält	Information som ska fyllas i
Arbetstagarens namn	
Nuvarande roll/kompetensnivå	
Relevanta roller/relevanta färdigheter	
Målsättning (6-12 månader framöver)	
Målsättning (1-3 år framöver)	
Utbildning/stöd som krävs för att uppnå målen	
Nästa steg	
Datum för uppföljning	

Pelare I: Holistisk stödmodell guide

Fas 3. Stöd för informerat professionellt beslutsfattande

För att kunna fatta välgrundade beslut måste medarbetarna förstå hur den gröna omställningen påverkar deras roller. Personalchefer och arbetsgivare kan stödja dem genom att förklara förändringar i rollerna, presentera möjligheter till omskolning, kompetenshöjning och rörlighet, koppla mål till utbildningsvägar och hjälpa till att definiera realistiska karriärsteg.

För att säkerställa att samtalen om karriärvägledning är strukturerade, konsekventa och resultatnriktade kan en checklista användas som ett praktiskt hjälpmedel under mötet mellan personalavdelningen och medarbetarna.



Pelare I: Holistisk stödmodell guide

Verktyg 3: Checklista för HR-chefer för att stödja samtal kring professionell yrkesutveckling.

<u>Innan diskussionen</u>	
Arbetstagaren har informerats noggrant om samtalets natur och anledningen till att det äger rum	Ja Nej
Jag är medveten om förändringarna inom branschen och organisationen och kan därför ge arbetstagaren ett effektivt stöd	Ja Nej
<u>Under diskussionen</u>	
Jag lyssnar aktivt på arbetstagarnas oro och ambitioner	Ja Nej
Arbetstagarens överförbara färdigheter har kartlagts och erkänts.	Ja Nej
Alla möjliga karriärvägar, utbildningsmöjligheter och framtidsutsikter har presenterats och delats på ett omfattande sätt.	Ja Nej
<u>Efter diskussionen</u>	
Nästa steg i medarbetarens utveckling har överenskommits gemensamt	Ja Nej
Arbetstagaren har etablerat kontakt med relevanta utbildnings- och stödmekanismer	Ja Nej
Ett uppföljningsmöte har schemalagts	Ja Nej

Pelare I: Holistisk stödmodell guide

2. Mentorskap och coachningsstöd: Hur mentorskap kan organiseras och genomföras i praktiken

Över hela Europa genomgår olika branscher en omställning till följd av digitalisering, teknisk innovation, hållbarhetskrav och förändrade marknadsförhållanden. Inom TCLF-sektorn, där många små och medelstora företag kombinerar traditionellt hantverk med moderna produktionsmetoder, måste arbetstagarna kontinuerligt uppdatera sina färdigheter och anpassa sig till nya arbetsuppgifter som är kopplade till automatisering, digitala verktyg, nya material och mer miljövänliga processer.



Även om formell utbildning fortfarande är avgörande behöver arbetstagarna ofta ytterligare stöd för att kunna tillämpa nya kunskaper i det dagliga arbetet. Mentorskap och coaching kan komplettera utbildningen genom att erbjuda individanpassad vägledning, reflektion och kunskapsutbyte direkt på arbetsplatsen.

För små och medelstora företag inom TCLF-sektorn är dessa metoder praktiska och kostnadseffektiva, eftersom de utnyttjar befintlig intern expertis, minskar frånvaron från arbetet och främjar lärande i verkliga produktionssammanhang.

Pelare I: Holistisk stödmodell guide



MENTORSKAP

Mentorskap är en utvecklingsinriktad relation där en erfaren yrkesperson vägleder en mindre erfaren kollega genom att dela kunskap, stödja kompetensutveckling och stärka självförtroendet. Till skillnad från stöd som fokuserar på omedelbara operativa problem handlar mentorskap vanligtvis om långsiktig professionell utveckling

Genom regelbunden kontakt hjälper mentorer adepter att reflektera över erfarenheter från arbetsplatsen, förstå organisationens förväntningar och successivt utveckla sina kompetenser. Inom TCLF-sektorn är mentorskap särskilt värdefullt för att överföra praktisk och tyst kunskap som har utvecklats genom många års erfarenhet. Det bör dock kompletteras med andra lärandemetoder för att undvika ett alltför stort beroende av en enskild mentor och samtidigt stödja bredare insatser för kompetensutveckling och omskolning.

COACHING

Coaching är en strukturerad metod för professionell utveckling som fokuserar på att uppnå specifika mål. Till skillnad från mentorskap, som bygger på att dela erfarenheter och stödja långsiktig utveckling, hjälper coaching individer att reflektera över sin situation, identifiera lösningar och formulera strategier för förbättring. I stället för att ge direkta råd stödjer coachen individer i att utveckla sina egna strategier för problemlösning genom fokuserade samtal.

Coaching är särskilt användbart för att stärka övergripande kompetenser såsom ledarskap, kommunikation, beslutsfattande, tidsplanering och förmågan att anpassa sig till förändringar. Coachingrelationer är vanligtvis kortare och mer målinriktade än mentorskap och fokuserar ofta på specifika utmaningar eller behov kopplade till prestation och utveckling.



Pelare I: Holistisk stödmodell guide

INFORMELLT STÖD PÅ ARBETSPLATSEN

I många små och medelstora företag, särskilt i produktionsmiljöer, sker mycket lärande informellt i det dagliga arbetet. Medarbetare utbyter ofta kunskap medan de utför arbetsuppgifter, löser problem eller stöttar kollegor. Detta informella lärande på arbetsplatsen är flexibelt, direkt och nära kopplat till verkliga arbetssituationer.

Exempel på detta är att be kollegor om hjälp, få spontana råd från arbetsledare eller dela praktiska tips i det dagliga arbetet. Eftersom lärandet dock är ostrukturerat kan tillgången till lärande vara ojämlik mellan olika medarbetare.

Av denna anledning kompletteras informellt stöd ofta med strukturerat mentorskap, som ger tydligare mål, regelbunden kontakt och reflektion, vilket gör kunskapsöverföringen mer systematisk

	Mentorskap	Coaching	Informellt stöd
Fokus	Professionell utveckling och kunskapsöverföring	Förbättrad prestation och måluppfyllelse	Omedelbar hjälp och problemlösning
Struktur	Semistrukturerad relation	Högstrukturerad process	Ostrukturerad
Varaktighet	medellång till lång sikt	Kort till medellång sikt	Ibland
Relation	Erfaren mentor stödjer adept	Coachen främjar reflektion	Kollegial interaktion
Huvudmål	Professionell utveckling och kunskapsutbyte	Uppnå specifika mål	Lösa vardagliga problem

Pelare I: Holistisk stödmodell guide

GENOMFÖRANDE MENTORSKAPS- OCH COACHNINGSPROGRAM I SMÅ OCH MEDELSTORA FÖRETAG (SMF)

För många små och medelstora företag (SMF) kan det inledningsvis verka komplicerat att etablera ett mentor- eller coachningsprogram. Dessa program kan dock ofta införas genom enkla strukturer som bygger på den kunskap och erfarenhet som redan finns inom organisationen. Mentor- och coachningsprogram är särskilt värdefulla i sektorer som TCLF (textil-, konfektions-, läder- och skobranschen) eftersom de främjar samarbete mellan medarbetare, underlättar överföringen av praktisk expertis och stödjer både personlig och professionell utveckling. Genom att skapa möjligheter för erfarna medarbetare att stödja sina kollegor kan organisationer stärka interna lärprocesser och bygga en kultur präglad av kunskapsdelning.

Att etablera ett mentor- eller coachningsprogram innebär vanligtvis flera viktiga steg:

STEG 1

Definiera programmets mål och syften: Innan en organisation inför ett mentorprogram bör syftet med programmet definieras tydligt. Tydliga mål säkerställer att mentoraktiviteterna ligger i linje med organisationens prioriteringar, hjälper deltagarna att förstå vilka resultat som förväntas och skapar en grund för att utvärdera programmets effektivitet. Målen med mentorprogrammet kan variera beroende på organisationens behov.

Identifiera mentorer och adepter: Att välja lämpliga deltagare är avgörande för att skapa ett effektivt mentorprogram. Både mentorer och adepter bör vara motiverade, engagerade och villiga att avsätta tid för processen.

Mentorer är vanligtvis erfarna yrkespersoner som kan dela med sig av sin kunskap och stödja kollegors utveckling. Viktiga egenskaper hos en mentor är yrkesmässig kompetens, god kommunikationsförmåga, tålamod, empati och en vilja att hjälpa andra att utvecklas.

Adepter är medarbetare som kan dra nytta av vägledning och stöd, till exempel nyanställda, personer som lär sig nya arbetsmetoder eller tekniker, medarbetare som går in i nya roller eller individer som förbereder sig för nästa steg i karriären. För att stärka motivationen och engagemanget bör deltagandet i programmet så långt som möjligt vara frivilligt.

STEG 2

Pelare I: Holistisk stödmodell guide

STEG 3

Förbereda mentorer: Även om erfarna medarbetare besitter värdefull teknisk kunskap kräver ett effektivt mentorskap också god kommunikationsförmåga och social kompetens. En grundläggande förberedelse för mentorer kan förbättra kvaliteten på mentorsrelationerna och bidra till att mentorer känner sig tryggare i sin roll. Förberedelserna kan omfatta aktivt lyssnande, effektiv kommunikation, användning av öppna frågor, konstruktiv återkoppling samt stöd i att hjälpa adepter att sätta realistiska utvecklingsmål. Även kortare introduktionsmöten eller vägledande material kan bidra till att mentorsrelationerna blir konstruktiva, stödjande och givande för båda parter.

STEG 4

Etablera en programstruktur: Mentorsrelationer bör vara flexibla, men en grundläggande struktur hjälper deltagarna att hålla sig organiserade och säkerställer kontinuitet i programmet. Detta kan innebära att fastställa programmets längd, bestämma hur ofta mentorer och adepter ska träffas, använda enkla verktyg för att följa upp utvecklingen samt planera ett avslutande återkopplingsmöte.

Regelbundna möten ger mentorer och adepter möjlighet att reflektera över framsteg, diskutera utmaningar och bibehålla engagemanget i utvecklingsprocessen. I slutet av programperioden kan deltagarnas synpunkter och erfarenheter samlas in för att utvärdera programmets resultat och identifiera förbättringsområden inför framtida mentorinsatser.

Pelare I: Holistisk stödmodell guide

Tydliga roller för mentorer och adepter bidrar till att skapa produktiva mentorsrelationer som bygger på ömsesidig respekt, öppen kommunikation och ett gemensamt engagemang för lärande.

MENTORNS ROLL

Mentorer fungerar som **vägledare och möjliggörare** snarare än som chefer eller arbetsledare. De stödjer utvecklingen av färdigheter, uppmuntrar reflektion och skapar en trygg miljö där adepter kan diskutera utmaningar. Mentorer bör upprätthålla konfidentialitet, respektera adeptens självständighet och främja ett självständigt problemlösande.

ADEPTENS ROLL

Adepter spelar också en aktiv roll genom att ta ansvar för sin egen utveckling. De bör identifiera sina lärandemål, förbereda frågor, dela med sig av erfarenheter från arbetsplatsen, reflektera över återkoppling samt tillämpa nya insikter i sitt dagliga arbete.

INDIKATIVA PRAKTISKA STÖDVERKTYG

Ett effektivt mentorprogram kräver praktiska verktyg för att strukturera interaktioner, följa upp framsteg och tydliggöra ansvarsfördelningen.

Dessa verktyg bör vara enkla, anpassningsbara och lämpade för små och medelstora företag (SMF) inom TCLF-sektorn, där resurserna kan vara begränsade men behovet av praktisk vägledning är stort.

Ett viktigt verktyg är en **matchningsmall för mentorer och adepter**, som stödjer en genomtänkt och transparent matchningsprocess. Matchningen bör inte bara ta hänsyn till teknisk kompetens, utan även till lärstilar, karriärintressen, tillgänglighet och personlig kompatibilitet.



Pelare I: Holistisk stödmodell guide

Exempel på delar i en matchningsmall:

Kategori	Mentor	Adept	Anteckningar/ Överväganden
Namn	John Smith	Jane Doe	Mentorn har erfarenhet av tillverkning av lädervaror; Adepten övergår till en produktions-position.
Avdelning/roll	Skoproduktion	Junior produktions-operatör	Matchning inom produktionsteamet för att säkerställa teknisk relevans.
Färdigheter/ Erfarenheter	Läder-tillskärning, kvalitetskontroll	Nya produktions-tekniker, digital mönster-konstruktion	Identifiera överlappnings-punkter för mentorskapsfokus
Lärandemål	–	Förbättra produktions-effektiviteten, lära sig använda nya verktyg	Mål som ska vägleda mentorssessioner
Tillgänglighet	Veckovisa möten, 1 timme	Veckovisa möten, 1 timme	Schemaanpassningar
Ytterligare anteckningar	Mentorn har lång erfarenhet som mentor	Adepten föredrar praktiskt lärande	Personlighet och inlärningsstil i beaktande

Pelare I: Holistisk stödmodell guide

GUIDE TILL MENTORSESSIONERNA

Strukturerade mentorsessioner blir mer produktiva när båda parter förstår mötets syfte och upplägg. Guiden för mentorssamtal är ett dokument som beskriver en ram för diskussionen samtidigt som den ger utrymme för flexibilitet utifrån adeptens behov.

Exempel på struktur för en mentorsessionguide:

Steg	Sessionfas	Varaktighet	Huvudsakliga aktiviteter
1	Välkomnande och avstämning	5'–10'	- Mentorn och adepten diskuterar kort aktuella utmaningar och prestationer. - Skapa en miljö som främjar öppen dialog.
2	Uppföljning av föregående session/ Vidtagna åtgärder	5'–10'	- Analysera framsteg gällande de uppgifter, mål eller färdigheter som identifierades vid tidigare möten. - Reflektera över framgångar och förbättringsområden
3	Sessionens huvudtema	20'–30'	- Analysera specifika färdigheter, projekt eller utmaningar. - Mentorn ger vägledning, demonstrerar tekniker eller ställer reflekterande frågor
4	Handlingsplanering och målsättning	10'–15'	- Kom överens om konkreta åtgärder som ska genomföras före nästa session. - Definiera mätbara mål och tydliga tidsramar för deras genomförande.
5	Återkoppling och reflektion	5'–10'	- Adepten reflekterar över lärdomar - Mentorn ger konstruktiv feedback och uppmuntran.

Pelare I: Holistisk stödmodell guide

MENTORNS ROLLBESKRIVNING OCH CHECKLISTA

Att ge mentorer en tydlig rollbeskrivning och en checklista bidrar till att skapa gemensamma förväntningar och främjar en enhetlig tillämpning av programmet. Detta säkerställer att mentorer förstår sitt ansvar och känner sig trygga i att vägleda sina adepter.

Exempel på beskrivning av mentorrollen:

Kategori	Beskrivning
Huvudsakliga ansvarsområden	• Ge vägledning och dela kunskap till adepten. • Stödja adeptens utveckling av tekniska och yrkesmässiga färdigheter. • Uppmuntra reflektion, kritiskt tänkande och problemlösning. • Upprätthåll sekretess och förtroende inom mentorsrelationen. • Följ upp adeptens framsteg och ge konstruktiv återkoppling.
Mentorns Checklista (Innan, Under och Efter Sessionerna)	• Förbereder varje session med ämnen eller frågor • Lyssnar aktivt och svarar på adeptens behov. • Uppmuntra adepten att sätta realistiska och uppnåeliga mål. • Dela med dig av exempel från egna erfarenheter utan att ta över eller styra processen. • Bidra till en trygg och stödjande miljö. • Dokumentera viktiga diskussionspunkter och överenskomna åtgärder. • Reflektera över sitt eget mentorskap för att kontinuerligt utvecklas och förbättras i rollen som mentor.

Pelare I: Holistisk stödmodell guide

ENKELT UPPFÖLJNINGSFÖRMULÄR FÖR ATT FÖLJA MENTORSKAPETS UTVECKLING

Att följa utvecklingen i mentorsrelationer är viktigt för att kunna utvärdera programmet och säkerställa kontinuerlig förbättring. Ett enkelt uppföljningsformulär gör det möjligt för både mentorer och programansvariga att dokumentera aktiviteter, mål, framsteg och utmaningar.

Exempel på innehåll i ett uppföljningsformulär:

Datum för sessionen	Ämnen som diskuterats	Överenskomna åtgärder	Framsteg/ Resultat	Nästa steg/ anteckningar
1/3/2026	Tekniker för mönster-konstruktion i läder	Öva på en ny tillskärnings-metod	Adepten utförde ett första försök under handledning	Boka en uppföljnings-session
15/03/2026	Användandet av digitala produktions-verktyg	Tillämpa en digital layout på ett prov	Adepten har blivit trygg i användningen av verktyget	Introducera effektivitets-mått vid nästa mentorssamtal
1/4/2026	Team-samarbete	Skugga en senior operatör	Observerade bästa praxis i arbetsprocess en	Adepten ska leda en mindre teamuppgift nästa vecka.

Ett strukturerat uppföljningsformulär bidrar till transparens och ansvarstagande samtidigt som det stödjer utvärdering och rapportering av mentorprogrammet

Pelare I: Holistisk stödmodell guide

3. Välbefinnande och psykosocialt stöd: Identifiera och hantera psykosociala behov på arbetsplatsen

Psykosocialt välbefinnande i arbetsomställning

Psykosocialt välbefinnande avser hur arbetets organisering, ledning och utformning påverkar arbetstagarnas psykiska hälsa, motivation och engagemang (EU-OSHA, 2014). Perioder av organisatorisk förändring är särskilt riskfyllda när det gäller arbetsrelaterad stress (EU-OSHA, 2022a). Psykosocialt välbefinnande är därför inte bara en hälsofråga utan också en omställningsfråga. Medarbetare som upplever långvarig stress är mindre benägna att delta i kompetensutveckling, ta till sig ny teknik eller aktivt medverka i organisatoriska förändringsprocesser (APO, 2014). Kronisk och obearbetad stress kan minska självförtroendet, försämra förmågan att lära sig nya saker och påverka den långsiktiga anställningsbarheten negativt.

Välbefinnande som en framgångsfaktor för omskolning och kompetensutveckling

Kontinuerlig omskolning och livslångt lärande är avgörande för att kunna anpassa sig till den cirkulära ekonomins principer, miljövänliga tillverkningsprocesser och digitala verktyg. Samtidigt kan medarbetare som oroar sig för att förlora sitt arbete, känner sig överväldigade eller saknar tilltro till sin egen förmåga välja att avstå från utbildnings- och utvecklingsmöjligheter. Organisatoriska åtgärder som tydlig kommunikation, delaktighet i förändringsprocesser och rimliga arbetsbelastningskrav kan stärka engagemanget och främja ett effektivt lärande (APO, 2014; Pijpker et al., 2019). Psykosocialt välbefinnande är därför en viktig förutsättning för innovation, anställningsbarhet och en hållbar omställning.

Välbefinnande, anställningsbarhet och organisatorisk motståndskraft

Psykosocialt välbefinnande är nära kopplat till anställningsbarhet och organisatorisk motståndskraft. Medarbetare som känner sig stöttade och välinformerade är mer benägna att engagera sig i lärande och förbli engagerade under omställningsprocesser (APO, 2014). Inom GreenLift-ramverket betraktas psykosocialt välbefinnande som en grundläggande komponent i en rättvis och inkluderande grön omställning.

Pelare I: Holistisk stödmodell guide

PSYKOSOCIALA RISKER PÅ ARBETSPLATSER INOM TCLF-SEKTORN UNDER OMSTÄLLNING

Definition av psykosociala risker på arbetsplatser

Psykosociala risker uppstår genom hur arbetet utformas, organiseras och leds, samt genom den bredare sociala och organisatoriska kontexten (EU-OSHA, 2014). De är kopplade till arbetsorganisation, arbetsmiljö och arbetsplatskultur. Om dessa risker inte hanteras på ett lämpligt sätt kan de leda till stress, minskat engagemang och utbrändhet (EU-OSHA, 2022a). Eftersom psykosociala risker påverkar individer, arbetsgrupper och organisationer kräver förebyggande arbete integrerade insatser på flera nivåer snarare än enskilda, isolerade åtgärder (APO, 2014).

Psykosociala utmaningar relaterade till omställning

Organisational transitions, such as digitalisation, automation and the shift to sustainable production, can increase psychosocial strain (EU-OSHA, 2016). In the **TCLF sector**, key risks include job insecurity, fear of skills obsolescence, higher workload and cognitive demands, resistance to change, and concerns about professional identity.



TCLF-specifika riskfaktorer

Även om psykosociala risker förekommer i alla branscher kan vissa strukturella kännetecken hos arbetsplatser inom TCLF-sektorn förstärka dem:

- Högt produktionstryck och snäva tidsramar.
- Fysiskt krävande och repetitiva arbetsuppgifter.
- Informella organisationsstrukturer i små och medelstora företag (SMF).
- Otrygga och segmenterade anställningsformer.
- Begränsade resurser för kompetensutveckling och förändringsarbete. (om den femte punkten saknas i originalet kan denna utelämnas)

Pelare I: Holistisk stödmodell guide

INKLUDERANDE OCH GENUSANPASSADE VÄLBEFINNANDEBEHOV

Genusdimensioner av psykosocial stress

Ojämligheter mellan könen är fortfarande tydliga när det gäller anställningsmönster, arbetsvillkor och möjligheter till karriärutveckling på den europeiska arbetsmarknaden (EIGE, 2025). **Kvinnor** återfinns oftare i **deltidsanställningar, lägre avlönade och mer otrygga yrkesroller**, vilket ofta hänger samman med omsorgsansvar. Inom TCLF-sektorn återspeglas detta i en segmenterad arbetsmarknad, där kvinnor ofta arbetar i produktionsroller med lägre kvalifikationskrav, medan män i större utsträckning innehar tekniska eller arbetsledande befattningar (ILO, 2025). Om tillgången till digitala och mer kvalificerade roller fortsätter att vara ojämnt fördelad finns en risk att teknisk utveckling och kompetensuppgradering förstärker dessa ojämlikheter. Dessa strukturella mönster skapar också **psykosociala risker** för kvinnor, bland annat i form av ökad konflikt mellan arbete och privatliv, begränsad tillgång till flexibla utbildnings- och kompetensutvecklingsmöjligheter, större utsatthet för anställningsosäkerhet samt ett ofta otillräckligt erkänt emotionellt arbete i samordnings- och teamrelaterade roller.

Andra profiler av sårbara arbetstagare

Utöver könsrelaterade mönster kan även andra grupper uppleva ökad psykosocial belastning under omställningsprocesser till följd av ackumulerade strukturella nackdelar snarare än individuell sårbarhet (Kersten et al., 2022). Inom TCLF-sektorn kan detta bland annat omfatta **lågutbildade eller lågkvalificerade arbetstagare, äldre arbetstagare, migrantarbetare samt personer med otrygga eller atypiska anställningsformer** (ILO, 2025).

Dessa grupper kan uppleva en starkare rädsla för uppsägning, ett lägre deltagande i utbildningsinsatser på grund av begränsad digital kompetens samt en ovilja att tala om stress och psykisk belastning till följd av stigma. Utan riktat stöd finns en risk att omställningsprocesser förstärker redan existerande ojämlikheter.



Pelare I: Holistisk stödmodell guide

Principer för att stödja inkluderande välbefinnande

Inkluderande hantering av psykosociala risker kräver inte separata system utan ett rättvisebaserat förhållningssätt som integreras i organisationens befintliga arbetssätt.

- Rättvisa snarare än likformighet
- Psykologisk trygghet och värdighet i arbetslivet
- Kulturell lyhördhet och icke-stigmatiserande arbetssätt

UPPMÄRKSAMMA TIDIGA SIGNALER PÅ PSYKOSOCIAL STRESS

Indikatorer på individnivå

Indikator	Tecken
Beteendeförändring	☐ Drar sig undan kollegor eller möten ☐ Irritabilitet eller starkare känslomässiga reaktioner ☐ Undviker nya arbetsuppgifter eller utbildningsinsatser
Minskad koncentration och motivation	☐ Minskad arbetskvalitet ☐ Minskat initiativtagande ☐ Långsammare beslutsfattande
Frånvaro och närvaro	☐ Ökad korttidsfrånvaro ☐ Frekvent sen ankomst till arbetet ☐ Är fysiskt närvarande men mentalt frånkopplad
Fysiska symtom	☐ Ihållande trötthet eller sömnstörningar ☐ Stressrelaterad huvudvärk eller andra stressrelaterade besvär
Fysiska och psykosomatiska symtom	☐ Huvudvärk, trötthet eller sömnstörningar ☐ Mag- och tarmbesvär ☐ Ökade besvär från muskler och leder

Pelare I: Holistisk stödmodell guide

Indikatorer på teamnivå

Psykosocial belastning påverkar ofta dynamiken inom arbetsgruppen

VARNINGS- TECKEN

- Ökad interpersonell konflikt
- Minskat samverkan eller minskad kunskapsdelning
- Motstånd mot utbildning, kompetensutveckling eller innovation
- Tillbakadragande från möten eller diskussioner

Varningssignaler på organisationsnivå

Organisation bör också följa upp bredare trender och utvecklingsmönster:

- Avhopp från program och kompetensutveckling
- Ökade intentioner att lämna organisationen
- Ojämnt deltagande i omskolning- och kompetensutvecklingsinsatser mellan olika arbetstagargrupper
- Bestående obaland i arbetsbelastningen under omställningsprocessen



När sådana signaler återkommer på flera nivåer bör organisatoriska faktorer ses över innan problemen förvärras.

Verktyg-Checklista för tidiga varningssignaler

Checklistan syftar till att stödja chefer och HR-personal i att identifiera tidiga tecken på psykosocial belastning på olika nivåer inom organisationen.

Individuella signaler	
Märkbara beteendeförändringar	Ja Nej
Minskad motivation eller koncentration	Ja Nej
Ökad frånvaro eller sjuknärvaro	Ja Nej

Pelare I: Holistisk stödmodell guide

Signaler på teamnivå

Ökade interpersonella konflikter	Ja Nej
Minskat samarbete och kommunikation	Ja Nej
Motstånd till utbildning och innovation	Ja Nej
Minskat deltagande i möten eller diskussioner	Ja Nej

Signaler på organisationsnivå

Avhopp från utbildnings- eller kompetensutvecklingsinsatser	Ja Nej
Ökad personalomsättning eller ökade intentioner att lämna organisationen	Ja Nej
Minskat deltagande i förändringsinitiativ	Ja Nej
Mönster av tystnad eller bristande engagemang	Ja Nej

Tips för SMFs

Fokusera på mönster snarare än enskilda händelser. En enstaka svår vecka är normalt. Ihållande eller återkommande signaler på flera nivåer kräver uppmärksamhet och bör tas på allvar.

Pelare I: Holistisk stödmodell guide

SKAPA EN STÖDJANDE OCH PSYKOLOGISKT TRYGG ARBETSMILJÖ

Förebyggande insatser för välbefinnande i små och medelstora företag (SMF)

SMF utgör en betydande del av TCLF-sektorn. Även om små och medelstora företag ofta har begränsade HR-resurser, kännetecknas de ofta av närmare relationer mellan chefer och medarbetare. Förebyggande insatser för välbefinnande kan därför vara både praktiska och proportionerliga i förhållande till verksamhetens resurser och behov.

Tydlig kommunikation under perioder av förändring

Dåligt hanterade förändringsprocesser ökar den psykosociala belastningen (EU-OSHA, 2016). Medarbetare behöver förstå varför förändringen genomförs, hur den påverkar deras arbetsuppgifter och roller samt vilket stöd som finns tillgängligt under processen.

Rimliga förväntningar på deltagande och arbetsbelastning

Under digitala eller hållbarhetsrelaterade omställningar förväntas medarbetare ofta lära sig nya färdigheter samtidigt som de fortsätter att uppfylla produktionsmålen. Genom att anpassa förväntningarna under perioder av omskolning och kompetensutveckling samt aktivt efterfråga medarbetarnas synpunkter kan organisationer minska risken för överbelastning och samtidigt stärka engagemanget (APO, 2014).

Erkännande av ansträngningar och rättvisa

Tillfälliga variationer i prestation är vanliga under perioder av lärande och kompetensutveckling. Genom att uppmärksamma och erkänna ansträngningar, anpassningsförmåga och utvecklingen av nya färdigheter kan organisationer minska stress och samtidigt stödja en långsiktig anpassning till förändringar.

Psykologisk trygghet i praktiken

Psykologisk trygghet innebär att medarbetare kan lyfta frågor och farhågor, ställa frågor och erkänna svårigheter utan rädsla för negativa konsekvenser (APO, 2014). Under perioder av omställning bidrar psykologisk trygghet till att förebygga brist på engagemang och tillbakadragande. Chefer och arbetsledare kan stärka den psykologiska tryggheten genom att aktivt bjuda in till återkoppling, bemöta synpunkter och oro på ett konstruktivt sätt, erkänna osäkerhet, undvika ett skuldbeläggande språk och framställa stress som en normal reaktion på förändring. Ett stödjande ledarskap kräver inte klinisk expertis. Det bygger istället på respektfull kommunikation, rättvis behandling, medvetenhet om arbetsbelastning samt tydliga rutiner för när och hur problem ska eskaleras vidare för stöd och hantering.

Genom att uppmärksamma tidiga varningssignaler, anpassa förväntningar och upprätthålla en öppen dialog kan chefer och arbetsledare minska den psykosociala belastningen innan den utvecklas till mer omfattande problem.

Pelare I: Holistisk stödmodell guide

Integrera välbefinnande i dagliga arbetsrutiner

Preventivt arbete för välbefinnande kräver inte separata program eller särskilda initiativ. I stället kan det integreras i det ordinarie ledarskapet och de dagliga arbetsrutinerna, särskilt under perioder av omskolning, kompetensutveckling och organisatorisk förändring.

Regelbundna avstämningar hjälper chefer och arbetsledare att tidigt upptäcka tecken på överbelastning genom enkla frågor om **arbetsbelastning, tilltro till den egna förmågan** och **behov av stöd**.

Anpassa förväntningarna under omskolning

Att förvänta sig full produktivitet samtidigt som medarbetare utvecklar nya färdigheter kan i onödan öka stressnivåerna. En tillfällig flexibilitet när det gäller mål, arbetsfördelning eller tidsramar kan bidra till både ökat välbefinnande och bättre långsiktiga prestationer (APO, 2014).

I de fysiskt krävande yrken som är vanliga inom TCLF-sektorn bidrar stödjande och psykologiskt trygga arbetsförhållanden till att stärka **anpassningsförmåga, delaktighet** och **organisatorisk motståndskraft** under den gröna och digitala omställningen (ILO, 2025).

KOLLEGIALT STÖD OCH INTERNA INSATSER FÖR VÄLBEFINNANDE

Kollegialt stöd inom TCLF-sektorn

Kollegialt stöd kan:

- Minska rädslan för att den egna kompetensen ska bli inaktuell
- Uppmuntra kunskapsutbyte kring nya verktyg och tekniker
- Stärka sammanhållning och solidaritet under perioder av osäkerhet
- Förebygga isolering bland särskilt sårbara arbetstagare.

Pelare I: Holistisk stödmodell guide

Olika former av kollegialt stöd

Kollegialt stöd kräver inte komplicerade program. Enkla och resurseffektiva arbetssätt är ofta tillräckliga.

1

Kamratsystem under omskolning och kompetensutveckling:

Medarbetare paras ihop för att ge varandra ömsesidigt stöd under utbildning, omskolning eller anpassning till ny teknik. Parindelningen kan bygga på kompletterande styrkor och erfarenheter för att främja ömsesidigt lärande och kunskapsutbyte.

2

Reflektionssessioner i grupp:

Korta (20–30 minuter) strukturerade diskussioner ger team möjlighet att dela utmaningar, identifiera praktiska lösningar och ge återkoppling till ledningen. Dessa sessioner bör fokusera på arbetsprocesser snarare än personlig rådgivning.

3

Informella trygga samtalsforum: Tidsbegränsade samtalstillfällen som är avsatta för att diskutera frågor och oro kopplade till omställningsprocesser. Tydligt syfte och överenskomna spelregler är avgörande.

REMITTERINGSVÄGAR OCH EXTERNT STÖD

Förebyggande åtgärder och kollegiala stödmekanismer stärker organisationens motståndskraft. Vissa situationer kräver dock professionella insatser som ligger utanför vad arbetsplatsen kan erbjuda. Tydliga rutiner för hänvisning till stöd skyddar både arbetstagare och organisationer genom att säkerställa snabb tillgång till kvalificerad hjälp, samtidigt som etiska och juridiska gränser upprätthålls.

Organisationens ansvar och begränsningar

Organisationer har ansvar för att förebygga psykosociala risker och underlätta tidigt hjälpsökande. De är däremot inte vårdgivare eller hälso- och sjukvårdsaktörer-

Pelare I: Holistisk stödmodell guide

Verktyg – Checklista för varningssignaler som kräver vidare stöd

Överväg hänvisning till professionellt stöd om du märker följande	
Ihållande psykisk eller emotionell stress under flera veckor	Ja Nej
Allvarligt tillbakadragande eller oförmåga att utföra grundläggande arbetsuppgifter	Ja Nej
Upprepad eller långvarig stressrelaterad frånvaro	Ja Nej
Uttryck för hopplöshet eller kris	Ja Nej
Eskalering av konflikter eller försämrad funktionsförmåga	Ja Nej

Identifiera och kartlägga externa stödtjänster

Organisationer bör identifiera relevanta externa stödalternativ, vilka kan omfatta:

Företagshälsovård eller medarbetarstödprogram (EAP)	- Företagsläkare - Arbetsplatsrådgivning - Program för stöd till anställda (EAP, Employee Assistance Programmes)
Offentliga hälso- och sjukvårdstjänster	- Primärvårdsgivare - Offentliga tjänster inom psykisk hälsa
Lokala stödorganisationer och specialiserade verksamheter	- Stödorganisationer för migranter - Jämställdhets- och antidiskrimineringsorgan - Funktionshinderorganisationer och stödverksamheter för personer med funktionsnedsättning

Etiska överväganden

Hänvisningsrutiner ska utformas i enlighet med **dataskyddsregler**, **konfidentialitet** och **informerat samtycke**.

Pelare II: Kort utbildningsprogram för HR-chefer och stödpersonal

Modul 1 – Förstå den gröna omställningen och arbetskraftens behov

Den gröna omställningen skapar möjligheter till ökad konkurrenskraft och innovation, men medför också betydande utmaningar för arbetskraften, särskilt i små och medelstora företag (SMF) med begränsade ekonomiska och personella resurser. Medarbetare förväntas i allt högre grad utveckla gröna, digitala och tvärgående kompetenser, såsom hållbar materialanvändning, avfallsminimering, digital spårbarhet, dataövervakning, problemlösning och kommunikationsförmåga. Samtidigt har inte alla arbetstagare samma tillgång till lärande- och utvecklingsmöjligheter. Lågkvalificerade arbetstagare, äldre medarbetare, personer som befinner sig i en omställningsprocess samt kvinnor kan möta större svårigheter när det gäller att anpassa sig till förändringar. Detta kan leda till ökade kompetensgap, osäkerhet och minskat engagemang i arbetslivet.

Utöver tekniska färdigheter påverkar omställningen även medarbetarnas tilltro till den egna karriärutvecklingen och deras psykosociala välbefinnande. Många medarbetare känner osäkerhet kring hur deras arbetsroller kommer att förändras och vilka karriärvägar som kommer att vara tillgängliga för dem i framtiden. Denna brist på tydlighet kan minska motivationen, skapa motstånd mot förändring och göra att medarbetare avstår från att delta i utbildnings- och kompetensutvecklingsinsatser.

För HR-chefer och arbetsgivare är den gröna omställningen inte enbart en regulatorisk eller teknisk process, utan en människocentrerad förändring. Deras uppgift är att förutse framtida kompetensbehov, säkerställa rättvis tillgång till utbildning och kompetensutveckling, kommunicera organisatoriska förändringar på ett tydligt sätt samt erbjuda stöd i frågor som rör karriärutveckling. I SMF, där formella HR-strukturer ofta är begränsade, kan praktiska verktyg, samarbete med yrkesutbildningsanordnare (VET) och stegvisa stödinsatser bidra till att omställningen blir inkluderande, realistisk och hållbar.



Pelare II: Kort utbildningsprogram för HR-chefer och stödpersonal

Modul 2 – Karriärvägledning och omställningsplanering i praktiken

Effektiv karriärvägledning börjar med en **kartläggning av medarbetarnas profiler och behov**. I en sektor som präglas av varierande kompetensnivåer, skilda bakgrunder och olika sårbara grupper bör HR-chefer använda enkla och strukturerade metoder, såsom individuella samtal, korta enkäter och observationer på arbetsplatsen. Syftet är inte att genomföra en formell bedömning, utan att skapa en bättre förståelse för medarbetarnas behov, kompetenser, motivation, stödbehov och eventuella farhågor.

Nästa steg är **kompetenskartläggning**, vilket hjälper medarbetare att förstå hur deras nuvarande kompetenser förhåller sig till förändrade arbetsroller och framtida möjligheter. Detta innefattar att identifiera tvärgående kompetenser, såsom kommunikation, samordning och problemlösning, samt att kartlägga eventuella brister inom gröna och digitala kompetensområden. Därefter kan karriärvägledning stödja medarbetarna i att utforska hur deras nuvarande roll kan komma att förändras, vilka alternativa karriärvägar som kan vara möjliga och vilka möjligheter till kompetensutveckling eller omskolning som är realistiska för dem att genomföra.

Individuella omställnings- och karriärplaner omsätter dessa diskussioner i tydliga och genomförbara steg. De hjälper medarbetare att förstå sina framtida möjligheter inom sektorn samtidigt som de gör det möjligt för arbetsgivare att anpassa kompetensutvecklingen till organisationens hållbarhetsmål. Sådana planer bör innehålla kortsiktiga och medellångsiktiga karriärmål, kompetenser som behöver utvecklas, utbildnings- och kompetensutvecklingsaktiviteter, interna stödsatser såsom mentorskap eller arbetsskuggning (job shadowing), preliminära tidsramar samt regelbunden uppföljning. När dessa planer används på ett effektivt sätt främjar de kontinuerligt lärande, minskar motstånd mot förändring, stödjer intern rörlighet och stärker organisationens motståndskraft under den gröna omställningen.

Pelare II: Kort utbildningsprogram för HR-chefer och stödpersonal

Modul 3 – Mentorskap och coachning för arbetskraftsomställning

Mentorskap och coachning bidrar till att överbrygga kompetensgap, främja kunskapsöverföring och stärka kontinuerligt lärande. Mentorskap innebär att erfarna medarbetare vägleder kollegor som behöver stöd och vägledning, medan coachning fokuserar på att främja reflektion, målsättning och personlig utveckling. Båda metoderna kan stärka självförtroendet, öka anpassningsförmågan och bidra till professionell utveckling. Nedan presenteras vägledning för hur mentorprogram kan utformas och implementeras.

TYPER MENTORSKAPSPROGRAM

Mentorprogram kan utformas på olika sätt beroende på organisationens mål, målgrupp, resurser och verksamhetskontext. Att välja den mest lämpliga modellen är viktigt eftersom det påverkar deltagarnas engagemang, läranderesultat och programmets effektivitet.

Individuellt mentorskap är den mest traditionella modellen. Den bygger på en strukturerad relation mellan en mentor och en adept under en bestämd tidsperiod. Detta tillvägagångssätt är särskilt användbart när medarbetare behöver individanpassad vägledning, konfidentiellt stöd eller riktad kompetensutveckling.

Gruppmentorskap innebär att en mentor stödjer flera adepter. Denna modell är särskilt användbar när organisationer vill utveckla gemensamma kompetenser, exempelvis kunskap om hållbarhet, digitala färdigheter eller tvärgående kompetenser. Gruppmentorskap uppmuntrar till diskussion mellan deltagarna, gemensam reflektion och samarbetsinriktad problemlösning.

Kollegialt mentorskap bygger på ömsesidigt stöd mellan personer med liknande erfarenhets- eller kompetensnivå. Denna form av mentorskap är särskilt värdefull när medarbetare står inför liknande utmaningar, såsom att anpassa sig till ny teknik, etablera sig i en ny bransch eller utveckla nya kompetenser. Kamratmentorskap minskar hierarkiska barriärer, främjar inkluderande lärande och stärker kommunikationen mellan deltagarna. För att vara effektivt kräver det dock tydliga mål, en genomtänkt struktur och gemensamma förväntningar.

Pelare II: Kort utbildningsprogram för HR-chefer och stödpersonal

Modul 3 – Mentorskap och coachning för omställning av arbetskraften

Omvänt mentorskap innebär att mindre erfarna eller yngre medarbetare fungerar som mentorer för mer seniora kollegor, särskilt inom områden som digitala verktyg, hållbarhetsarbete eller ny teknik. Modellen bygger på insikten att expertis inte alltid är kopplad till anställningstid eller senioritet. Omvänt mentorskap främjar lärande mellan generationer, stimulerar innovation och bidrar till en större öppenhet för förändring.

Karriärmentorskap fokuserar på långsiktig professionell utveckling och karriärplanering. Det hjälper medarbetare att identifiera överförbara kompetenser, utforska alternativa karriärvägar och förbereda sig för arbetsmarknadens förändrade behov. Denna modell är särskilt relevant under den gröna och digitala omställningen, då medarbetare kan behöva omdefiniera sina yrkesroller och utveckla nya kompetenser.

E-mentorskap, eller digitalt mentorskap, genomförs helt eller delvis via digitala plattformar, videosamtal, meddelandetjänster eller lärplattformar. Det ökar tillgängligheten och flexibiliteten, särskilt i distansbaserade, internationella eller storskaliga mentorprogram. För att e-mentorskap ska fungera effektivt krävs tydliga riktlinjer för kommunikation, tillräcklig digital kompetens, tillförlitliga digitala plattformar samt ett noggrant fokus på dataskydd och informationssäkerhet.

Situationsanpassat mentorskap är en kortsiktig och flexibel form av mentorskap som används när en medarbetare behöver vägledning i samband med en specifik utmaning, arbetsuppgift eller ett beslut. Det är särskilt användbart vid rollförändringar, införande av ny teknik, omstruktureringar eller projektbaserat arbete. Modellen ger stöd när det behövs som mest, utan att det krävs en långsiktig mentorsrelation.

MENTOR-ADEPT-MATCHNING

Ett effektivt mentorskap är beroende av en **noggrant genomförd matchning** mellan mentor och adept. Matchningen bör utgå från adepts utvecklingsbehov, mentors kompetens, lärandemål, erfarenhetsnivå och kommunikationspreferenser. Hänsyn bör också tas till tillgänglighet, föredragna former för interaktion samt vilken typ av stöd som efterfrågas.

När matchningen har genomförts är det viktigt att roller och ansvarsområden

Pelare II: Kort utbildningsprogram för HR-chefer och stödpersonal

Modul 4- Välbefinnande och psykosocialt stöd på arbetsplatser inom TCLF-sektorn

Organisatoriska omställningar kan ge upphov till flera **psykosociala riskfaktorer**. På arbetsplatser inom TCLF-sektorn kan dessa omfatta omstruktureringar, införandet av nya digitala verktyg, krav kopplade till efterlevnad av hållbarhetsregler, ökade produktionsmål samt förändringar i roller och ansvar. **Automatisering** och omstruktureringar kan skapa rädsla för övertalighet, osäkerhet kring framtida arbetsroller och oro över möjligheterna att få tillgång till nya vägar för kompetensutveckling. **Teknologiska förändringar** kan också öka oron för att den egna kompetensen ska bli inaktuell, särskilt bland äldre eller lågkvalificerade arbetstagare som kan ha begränsat självförtroende i digitala lärandemiljöer.

Eftersom medarbetare kan vara tveksamma till att uttrycka dessa farhågor öppet bör chefer och arbetsledare vara uppmärksamma på tidiga varningssignaler, såsom tillbakadragande beteende, minskad motivation, fler misstag, emotionell utmattning eller ovilja att delta i utbildnings- och kompetensutvecklingsinsatser.

Arbetsbelastningen kan också öka under omställningsperioder, särskilt när medarbetare förväntas upprätthålla produktionsmålen samtidigt som de lär sig nya system och arbetssätt.

Dessa påfrestningar kan förstärkas när möjligheten att påverka det egna arbetet är begränsad, kommunikationen är otydlig eller medarbetarna inte involveras i planerings- och förändringsprocesser. Motstånd mot förändring bör därför inte automatiskt tolkas som en ovilja att anpassa sig. Det kan i stället vara ett uttryck för osäkerhet, oro eller funderingar kring den egna yrkesidentiteten och framtida rollen i organisationen.

Vissa kännetecken inom TCLF-sektorn kan förstärka psykosociala risker. **Högt produktionstryck, snäva tidsramar, säsongsvariationer, snabba modecykler och beroenden av globala leveranskedjor** kan bidra till ökad stress och belastning.

Arbetet inom TCLF-sektorn är ofta fysiskt krävande och repetitivt, samtidigt som införandet av ny teknik kan medföra ökad kognitiv belastning. I många ägarledda små och medelstora företag (SMF) kan informella organisationsstrukturer och nära relationer mellan chefer och medarbetare bidra till förtroende och god kommunikation. Samtidigt kan avsaknaden av formella HR-system innebära att psykosociala risker uppmärksammas och hanteras först när problemen blivit tydligt synliga.

Pelare II: Kort utbildningsprogram för HR-chefer och stödpersonal

Modul 4 – Välbefinnande och psykosocialt stöd på arbetsplatser inom TCLF-sektorn

Inkluderande och jämställdhetsmedvetna välbefinnandeinsatser är avgörande eftersom psykosociala risker inte påverkar alla arbetstagare på samma sätt. Exponeringen kan variera beroende på kön, ålder, anställningsform, migrationsbakgrund, yrkesroll och kompetensnivå. Kvinnor, som ofta är koncentrerade till lägre betalda produktionsroller, kan möta ytterligare hinder kopplade till balans mellan arbete och privatliv, omsorgsansvar, begränsad tillgång till utbildning eller informellt emotionellt arbete inom arbetsgrupper. Migrantarbetare, äldre arbetstagare, lågutbildade medarbetare och deltidsanställda kan också uppleva ökad stress om utbildningsformer, kommunikationssätt eller förväntningar inte är anpassade efter deras behov.

Psykologisk trygghet är central för ett effektivt stöd. Arbetstagare bör känna att de kan ställa frågor, lyfta problem och erkänna svårigheter utan rädsla för negativa konsekvenser. Arbetsledare kan stärka den psykologiska tryggheten genom att använda ett tydligt och respektfullt språk, uppmuntra återkoppling, avsätta tid för frågor, undvika skuldbeläggning och anpassa kommunikationen till olika utbildningsmässiga eller kulturella bakgrunder. Inkluderande stöd bör bygga på likvärdighet snarare än identisk behandling. Exempelvis kan arbetstagare med omsorgsansvar behöva flexibla utbildningsscheman, migrantarbetare kan ha nytta av översatt eller förenklat material, och arbetstagare med lägre självförtroende kan behöva ytterligare mentorskap eller coaching.

Praktisk hantering av psykosociala risker kan börja med enkla verktyg på arbetsplatsen. En **kartläggning av psykosociala risker** kan hjälpa organisationer att identifiera risker före, under och efter kompetensutveckling, fastställa vilka som påverkas mest och prioritera risker som är strukturella, återkommande eller kopplade till sårbara grupper. Ett självskattningsformulär för arbetstagares välbefinnande kan också hjälpa medarbetare att reflektera över energi, motivation, arbetsbelastning, koncentration, fysiska och emotionella signaler samt kvaliteten på stöd och kommunikation. Sådana verktyg är inte diagnostiska instrument, utan är utformade för att främja tidig medvetenhet, konstruktiva samtal och stöd i rätt tid.

Pelare II: Kort utbildningsprogram för HR-chefer och stödpersonal

Modul 4- Välbefinnande och psykosocialt stöd på arbetsplatser inom TCLF-sektorn

Kollegialt stöd kan vara särskilt värdefullt på arbetsplatser inom TCLF-sektorn, där informellt samarbete och hantverksbaserat lärande redan är vanligt förekommande. Strukturerat kollegialt stöd kan minska känslan av isolering, normalisera utmaningar i lärandet och främja gemensam problemlösning under kompetensutveckling och organisatorisk förändring. Praktiska former kan exempelvis vara faddersystem, reflektionsmöten i små grupper eller informella dialogmöten.

För att vara effektivt bör kollegialt stöd vara frivilligt, konfidentiellt och respektfullt samt tydligt skilt från rådgivning eller professionellt stöd. Det bör komplettera organisationens ansvar och inte ersätta ledningens åtgärder eller professionella stödinsatser.

Alla psykosociala påfrestningar kan dock inte hanteras internt. Chefer, arbetsledare och utbildare är inte terapeuter. Deras roll är att erbjuda organisatoriskt stöd, såsom anpassning av arbetsbelastning, flexibla arbetstider, regelbundna avstämningar med arbetsledare, kollegialt stöd och tydliggörande av förväntningar. **Professionellt stöd kan behövas när besvären kvarstår trots anpassningar på arbetsplatsen**, vid allvarlig emotionell påfrestning, upprepade frånvaro kopplad till psykosocial belastning, betydande tillbakadragenhet, uttryck för hopplöshet eller oförmåga att utföra centrala arbetsuppgifter.



Pelare II: Kort utbildningsprogram för HR-chefer och stödpersonal

Modul 5 – Inkludering och stöd för sårbara grupper

Under omställningsprocesser kan **sårbara grupper** vara mer benägna att **avstå från utbildning** eller **undvika digitala lärandemöjligheter**. Detta kan skapa en ond cirkel av ackumulerade nackdelar: befintliga hinder ökar stressen, stress minskar deltagandet, begränsat deltagande hindrar utvecklingen och minskad utveckling förstärker osäkerheten. Därför bör organisationer följa upp deltagandemönster och identifiera om vissa grupper är mindre representerade i utbildningsinsatser eller möjligheter till intern rörlighet.

Inkluderande vägledning är avgörande för att förebygga exkludering. I stället för att tillämpa samma åtgärder för alla arbetstagare bör organisationer anta ett likvärdighetsbaserat angreppssätt som tar hänsyn till olika behov och utgångspunkter. Exempelvis kan arbetstagare med omsorgsansvar behöva flexibla utbildningsscheman, migrantarbetare kan behöva förenklat eller översatt material, och arbetstagare med lågt självförtroende kan dra nytta av mentorskap, coaching eller en stegvis introduktion till nya arbetsuppgifter.

Likabehandling leder inte alltid till lika resultat när arbetstagare möter olika hinder.

Fyra principer bör vägleda ett inkluderande stöd. För det första bör vägledningen vara individanpassad och respektfull, baserad på dialog snarare än antaganden om motivation eller förmåga. För det andra bör den bygga på ett styrkebaserat angreppssätt som uppmärksammar befintlig erfarenhet, praktisk kunskap och överförbara kompetenser, i stället för att enbart fokusera på brister. För det tredje bör stödet vara kulturellt och jämställdhetsmedvetet, undvika stereotyper och säkerställa att underrepresenterade röster uppmuntras att delta. För det fjärde bör kommunikationen vara tydlig och tillgänglig genom att använda ett enkelt språk, praktiska exempel och möjligheter till förtydliganden.

Pelare II: Kort utbildningsprogram för HR-chefer och stödpersonal

Modul 5 – Inkludering och stöd för sårbara grupper

HR-chefer, utbildare och arbetsledare spelar en nyckelroll i att göra omställningsprocesser inkluderande. Deras ansvar är att underlätta deltagande, säkerställa transparenta urvalskriterier för utbildningsinsatser, identifiera möjliga mönster av exkludering och bygga förtroende med arbetstagarna. De bör undvika bristfokuserade beteckningar som "motståndskraftig mot förändring" eller "låg kompetens" och i stället se anpassning som en del av den professionella utvecklingen.

Undvik

Problematisera arbetstagare
Motvilliga till förändring
Låg kapacitet

Använd

Behöver ytterligare stöd
Behöver förtydliganden
Föredrar lärande steg-för-steg

Stödinsatser bör också anpassas efter individuella behov. Kollegialt stöd, mentorskap och karriärvägledning kan anpassas genom mindre grupper, fadderskap, språkmatchat stöd, jämställdhetsmedvetet mentorskap eller förenklad karriärplanering. Under kompetensutveckling och omskolning bör organisationer möjliggöra en stegvis introduktion till digitala verktyg, förlänga utbildningstider där det är möjligt och skilja lärande från prestationsbedömning. Om produktivitetskraven förblir oförändrade under utbildningsperioden kan stressen öka, särskilt för arbetstagare som redan möter strukturella hinder. Samtidigt måste anpassningar undvika stigmatisering. Stöd bör vara frivilligt, konfidentiellt och framställas som en god praxis för alla arbetstagare snarare än som en särskild åtgärd för vissa individer. Personuppgifter bör endast delas vid behov och hanteras i enlighet med regler för dataskydd. Genom att erbjuda flexibla lärandealternativ till all personal kan organisationer normalisera anpassning och minska risken för stigmatisering.

Pelare II: Kort utbildningsprogram för HR-chefer och stödpersonal

Modul 6 – Koppla stödinsatser till vägar för kompetensutveckling och utbildning

FRÅN STÖD TILL KOMPETENSUTVECKLING

Utveckling av arbetskraften under den gröna omställningen kräver ett integrerat angreppssätt som kopplar samman stöd, utbildning och kompetensutveckling. När TCLF-sektorn anpassar sig till hållbarhetskrav, tekniska förändringar och nya krav på arbetsmarknaden behöver arbetstagare både tekniska färdigheter och övergripande kompetenser såsom anpassningsförmåga, problemlösning och kontinuerligt lärande.

Utvecklingsvägen kan organiseras kring fyra huvudfaser:

- identifiering av behov
- aktivering och engagemang
- kompetensutveckling
- tillämpning och konsolidering

Dessa faser är inte strikt linjära, eftersom arbetstagare kan röra sig fram och tillbaka mellan dem beroende på sin utveckling, uppkomna utmaningar och nya lärandebehov. Stödinsatser bör därför finnas tillgängliga under hela processen.

Karriärvägledning hjälper arbetstagare att identifiera sina kompetenser, intressen och möjliga karriärvägar. **Mentorskap och coaching** stärker motivation, självförtroende och kunskapsöverföring, medan psykosocialt stöd bidrar till att minska stress, förändringsrädsla och risken för avhopp. Tillsammans förbättrar dessa stödinsatser tillgången till lärande och bidrar till att utbildningsinsatser kan genomföras framgångsrikt.

II samband med den gröna omställningen behöver TCLF-sektorn nya kompetenser inom tre huvudsakliga områden. **Tekniska kompetenser** omfattar ekodesign, hållbar produktutveckling, cirkulära produktionsmetoder, hållbar materialhantering och användning av digitala produktionsverktyg. **Övergripande kompetenser** omfattar anpassningsförmåga, kritiskt tänkande, samarbete och kommunikation. Gröna kompetenser omfattar förmågan att tillämpa hållbarhetsprinciper i det dagliga arbetet och bidra till miljömålen.

Pelare II: Kort utbildningsprogram för HR-chefer och stödpersonal

Modul 6 – Koppla stödinsatser till vägar för kompetensutveckling och utbildning

Kompetensutveckling kan dock begränsas av **flera hinder**. På individnivå kan arbetstagare möta låg tilltro till sin egen förmåga, begränsad digital kompetens, bristande motivation eller rädsla för förändring. På organisationsnivå kan små och medelstora företag sakna HR-kapacitet, strukturerade utbildningsstrategier, flexibla scheman eller stöd från ledningen. På systemnivå kan utbildningsutbudet vara fragmenterat, dåligt anpassat till arbetsmarknadens behov eller svårtillgängligt för vissa grupper.

För att övervinna dessa hinder bör **kompetensutveckling** organiseras genom integrerade utvecklingsvägar som kopplar samman kartläggning, stöd, utbildning och validering. Kartläggning identifierar kompetensgap och framtida behov. Stödinsatser erbjuder vägledning, mentorskap och uppmuntran. Utbildning kombinerar formella kurser, workshops, lärande på arbetsplatsen och kollegialt lärande. Validering synliggör och erkänner förvärvade kompetenser genom certifikat, kvalifikationer, digitala märken eller arbetsgivarens erkännande.

Hänvisning till lämpliga utbildningsmöjligheter är också avgörande. Strukturerade hänvisningssystem hjälper arbetstagare att välja utbildningar som motsvarar deras behov, kompetensnivå och karriärmål. En effektiv hänvisning kräver kartläggning av tillgängliga utbildningsalternativ, användning av verktyg såsom ESCO för att koppla kompetenser till yrken samt samverkan mellan arbetsgivare, utbildningsanordnare, offentliga arbetsförmedlingstjänster och lokala myndigheter.

Kontinuitet mellan stöd och kompetensutveckling är en viktig framgångsfaktor. **Arbetstagare bör få stöd före, under och efter utbildning.** Före utbildningen behöver de vägledning, motivation och förberedelse. Under utbildningen behöver de uppföljning, återkoppling och praktiskt stöd. Efter utbildningen behöver de möjligheter att tillämpa nya kompetenser, få erkännande och utforska möjligheter till karriärutveckling.



GreenLift
Green Transition of the TCFL Industry

KAPITEL

03

**Verkt gspaket för social
konsekvensbedömning**



Co-funded by
the European Union

Syfte och omfattning av verktygspaketet

Introduktion

TCLF-sektorn är en viktig del av den europeiska ekonomin och förenar hantverkstradition, regional identitet och sysselsättning, men den står också inför betydande sociala utmaningar under den gröna omställningen. I GreenLifts partnerländer består sektorn i stor utsträckning av små och medelstora företag, familjeföretag och hantverksföretag som måste möta nya hållbarhetskrav trots begränsad finansiell, institutionell och HR-relaterad kapacitet. Detta skapar ett ökat tryck på mindre underleverantörer, samtidigt som arbetstagare såsom kvinnor, äldre medarbetare, migrantarbetare och personer i osäkra anställningar kan möta större hinder för utbildning och karriärutveckling. **GreenLifts behovsanalys** visade att 60 % av de tillfrågade **arbetstagarna inte hade deltagit i hållbarhetsrelaterad utbildning**, medan arbetsgivare bedömde hållbarhet som mycket viktigt för framtida konkurrenskraft. Detta visar på ett tydligt gap mellan företagets behov och det stöd som erbjuds arbetstagarna.

Omfattning av verktygspaketet

Verktygslådan bedömer social påverkan utifrån fyra dimensioner: arbets kvalitet, arbetstagares välbefinnande, inkludering och jämlikhet samt samhälls- och intressentengagemang. Dessa dimensioner bygger på bidragsavtalet, GreenLifts behovsanalys och Eurofounds ramverk för arbets kvalitet. Verktygslådan omfattar datainsamlingsinstrument, ett ramverk för poängsättning och tolkning samt etiska riktlinjer i enlighet med GDPR.

Vad detta verktygspaket är

Detta verktygspaket är ett **praktiskt mätinstrument** för att bedöma de sociala resultaten av grön kompetensutveckling. Den bygger på GreenLifts behovsanalys, är utformad för små och medelstora företag samt partnerinstitutioner, kan användas i de fyra partnerländerna och är anpassad till EU:s principer för en rättvis omställning och ESG-rapporteringsramverk.

Det är inte ett utbildningsprogram, ett verktyg för juridisk granskning eller en ersättning för dialog med arbetstagare och intressenter. Den är inte heller en engångsinsats, utan ett verktyg som är utformat för återkommande användning vid utgångsläge, halvtidsuppföljning och uppföljningsfaser.

Sociala konsekvensdimensioner som behandlas

Dimension 1: Arbetskvalitet

Arbetskvalitet avser anställningstrygghet, säkra arbetsförhållanden, rättvis ersättning och långsiktig hållbarhet i yrkesroller. Inom TCLF-sektorn är dessa aspekter utsatta för press under den gröna omställningen, särskilt för små och medelstora företag som måste uppfylla nya miljökrav samtidigt som de hanterar begränsade resurser och hård konkurrens.

Behovsanalysen visar att etiska arbetsstandarder och säkra arbetsförhållanden erkänns som viktiga hållbarhetsmetoder. Samtidigt bedömde samhällsaktörer sektorns sociala påverkan till endast 3,35/5, vilket visar på ett gap mellan ambition och verklighet. Arbetstagare i partnerländerna identifierade även hälsa och säkerhet i hållbara arbetsmiljöer som en kritisk kompetens. Dessutom möter små och medelstora företag samt underleverantörer ofta oproportionerliga omställningskostnader, medan en åldrande arbetsstyrka och begränsad kunskapsöverföring ökar risken för kompetensbrister.

Dimension 2: Arbetstagarnas välbefinnande

Arbetstagares välbefinnande omfattar inte bara fysisk säkerhet, utan även psykosocial hälsa, motivation, inflytande och stöd på arbetsplatsen. Den gröna omställningen kan skapa osäkerhet, stress och press när arbetstagare förväntas anpassa sig till nya arbetssätt utan tillräckligt med tid, vägledning eller stöd. Enligt behovsanalysen är tidsbrist det vanligaste hindret för deltagande i utbildning i samtliga partnerländer. Även om arbetsgivare ser hållbarhet som mycket viktigt för framtida konkurrenskraft hade 60 % av de tillfrågade arbetstagarna inte deltagit i utbildning kopplad till hållbarhet. Detta visar att det begränsade deltagandet snarare är kopplat till kapacitetsbegränsningar än bristande intresse.

Välbefinnande bör därför betraktas som ett centralt mål i omställningen av arbetskraften, vid sidan av produktivitet och kompetensutveckling.

Dimension 3: Inkludering och jämlikhet

Behovsanalysen identifierade sårbara grupper som prioriterade målgrupper i partnerländerna. Formell certifiering av gröna och digitala kompetenser ansågs särskilt viktig för lågutbildade arbetstagare, eftersom den bidrar till att synliggöra och värdesätta nya kompetenser. Intressenter betonade även behovet av jämställdhetsanpassade arbetssätt, riktat stöd till migrantarbetare och underleverantörers anställda samt ett starkare deltagande från frivilligorganisationer, kvinnoorganisationer och sociala företag. Den gröna omställningen måste därför undvika att förstärka befintliga ojämlikheter.

Sociala konsekvensdimensioner som behandlas

Dimension 4: Samhälls- och intressentengagemang

Den gröna omställningen kan inte genomföras av enskilda företag på egen hand. Den kräver samarbete mellan industrin, utbildningsaktörer, offentliga myndigheter, civilsamhället och lokalsamhällen. GreenLifts behovsanalys visar på behovet av nätverk, kluster, partnerskap och styrningsstrukturer som stödjer kunskapsutbyte, gemensamma investeringar och ett kollektivt ansvarstagande.

I de fyra partnerländerna har 64 intressenter kartlagts, varav 41 är aktivt engagerade och 13 samförståndsavtal har undertecknats. Industrin och näringslivsaktörer utgör dock majoriteten av intressenterna, medan aktörer från civilsamhället och lokalsamhällen fortfarande är mindre representerade. En starkare modell enligt "triple helix"-principen, som involverar industri, utbildning och offentlig sektor, behövs tillsammans med bättre tillgång för små och medelstora företag till kollegialt lärande, gemensamma pilotprojekt och delade resurser.

Ramverk för indikatorer

Verktygspaketet omfattar 19 indikatorer för social påverkan som har utvecklats för att hantera en brist som identifierades i GreenLifts behovsanalys: avsaknaden av praktiska och användarvänliga mått för social påverkan inom TCLF-sektorn. Även om befintliga ramverk såsom ESG-rapportering, livscykelanalys och krav på digitala produktpass ger viktig vägledning ur ett regelverksperspektiv, erbjuder de inte enkla verktyg som små och medelstora företag kan använda utan särskild expertkunskap.

Indikatorerna valdes utifrån resultaten från behovsanalysen, deras relevans för GreenLift-projektets tidsramar, användbarhet för små och medelstora företag med begränsad HR-kapacitet samt överensstämmelse med Eurofounds dimensioner för arbets kvalitet och EU:s principer för en rättvis omställning. Varje indikator är utformad för att stödja praktisk mätning av sociala resultat under grön kompetensutveckling och omställning av arbetskraften.

Hur verktygspaketet för social konsekvensbedömning tillämpas

Verktygspaketet för social konsekvensbedömning använder tre praktiska verktyg för att följa upp de sociala effekterna av GreenLift-insatsen. **Verktyg 1** samlar in anonym återkoppling från arbetstagare, **verktyg 2** stödjer HR-chefer, små och medelstora företagare eller ledande personal i att granska organisatoriska arbetssätt, och **verktyg 3** hjälper partnerteam att dokumentera intressentdialog och underlag för genomförandet. En förenklad version av verktyg 3 kan även delas med externa aktörer, såsom ideella organisationer, handelskammare och regionala intressenter.

STEG 1

Förbered processen: Säkerställ att verktygen finns tillgängliga på lämpligt språk och att deltagarna informeras om frivilligt deltagande, anonymitet, användning av data och lagring av uppgifter.

STEG 2

Samla in utgångsdata: I början fyller arbetstagare anonymt i verktyg 1, arbetsgivare eller HR-personal fyller i verktyg 2 och partnerteam fyller i verktyg 3.

STEG 3

Analysera resultaten: Poängsätt svaren på indikatornivå, dimensionsnivå och på en övergripande verktygsnivå, med huvudsakligt fokus på förändringar över tid.

STEG 4

Agera utifrån resultaten: Använd resultaten för att anpassa stödet, exempelvis genom mentorskap, rådgivning, tillgång till utbildning, uppsökande insatser, schemaläggning eller samverkan med intressenter.

STEG 5

Upprepa och rapportera: Genomför bedömningen på nytt vid halvtidsuppföljning, uppföljning och slutlig utvärdering.

Etiska överväganden och dataskydd

Grundläggande principer för dataskydd

All datainsamling inom denna verktygslåda ska följa GDPR (förordning (EU) 2016/679) samt relevant nationell lagstiftning i respektive partnerland, exempelvis den grekiska lagen 4624/2019 i Grekland. Varje partnerorganisation som använder verktygslådan ansvarar för att säkerställa efterlevnad inom sitt eget rättsområde.

Verktygslådan bygger på grundläggande principer för dataskydd: deltagandet ska vara frivilligt, de svarande ska få tydlig information och lämna informerat samtycke, och inga onödiga personuppgifter ska samlas in. Verktyg 1 samlar inte in namn eller andra personliga identifierare, medan demografisk information endast används för analyser på gruppnivå. Uppgifterna får endast användas för uppföljning, utvärdering och rapportering inom GreenLift och får inte delas utanför konsortiet utan ytterligare samtycke.

All data ska lagras säkert i lösenordsskyddade projektsystem, där åtkomsten begränsas till behöriga medlemmar i projektgruppen. De registrerade har rätt att få tillgång till sina uppgifter, begära rättelse av felaktiga uppgifter eller begära att uppgifterna raderas i enlighet med artiklarna 15–17 i GDPR.

Särskilda skyddsåtgärder för sårbara grupper

Särskild uppmärksamhet krävs vid insamling av data från sårbara grupper, inklusive personer i otrygga anställningar, migranter, tillfälligt anställda, unga som varken arbetar eller studerar (NEET-gruppen) samt underleverantörers anställda. I sammanhang där odeklarerat arbete kan förekomma måste partnerorganisationerna tillämpa extra skyddsåtgärder för att säkerställa anonymitet, minimera risken för identifiering och garantera att deltagandet inte skapar rädsla för negativa konsekvenser.

AVSLUTANDE KOMMENTAR

Slutsats

Sammanfattningsvis betonar GreenLift-ramverket att en framgångsrik grön omställning inom TCLF-sektorn inte enbart är beroende av nya tekniska färdigheter och miljömässiga insatser, utan också av organisationernas förmåga att stödja sina medarbetare genom förändringsprocesser.

Genom att förena karriärvägledning, mentorskap, stöd för välbefinnande och utveckling av organisatorisk kapacitet erbjuder ramverket en praktisk och inkluderande väg framåt för små och medelstora företag (SMF) och andra organisationer inom TCLF-sektorn. Det sätter medarbetarnas faktiska behov i centrum, med särskilt fokus på sårbara grupper som kan löpa större risk att påverkas negativt under omställningen.

Framöver kommer värdet av ramverket att bero på hur det används i praktiken, anpassas och främjas i olika organisatoriska och regionala sammanhang. Tillsammans med verktygslådan för social konsekvensbedömning kan det hjälpa organisationer att ta konkreta steg mot en grönare, mer rättvis och mer motståndskraftig TCLF-sektor.

Det fullständiga GreenLift Ramverket

För en fullständig beskrivning av den metodologiska bakgrunden, den vetenskapliga grunden, verktygen och referenserna hänvisas läsaren till det kompletta GreenLift-ramverket, som finns tillgänglig [här](#).



Projektkoordinator



THE SWEDISH SCHOOL
OF TEXTILES
UNIVERSITY OF BORÅS

Partners



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



LOTTOZERO

INFINITIVITY
DESIGN LABS



**Co-funded by
the European Union**

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.
Project Number: 101195924