

# FACKFÖRENINGAR I DEN NYA VÄRLDEN AV DISTANSARBETE:

## UTMANINGARNA OCH MÖJLIGHETERNA FÖR KOLLEKTIVFÖRHANDLINGAR INOM FINANS OCH ICTS

**Dr Nicole Helmerich**

**Med UNI Europa Finance och UNI Europa ICTS**



# 1. SAMMANFATTNING

Distansarbete har förvandlat hur vi organiserar och upplever arbete. Den stigande trenden för att arbeta på distans, inte minst efter COVID-19-pandemin, har påverkat frågor som arbetstider, arbetsbelastning och arbetstagarnas mentala hälsa. Den här rapporten undersöker riskerna och möjligheter för distansarbete ur ett fackförenings och arbetstagarperspektiv. Framför allt undersöker den hur distansarbete påverkar fackföreningarnas förmåga att organisera arbetstagarna, vilka konsekvenser det har för mångfald, jämlikhet och inkludering, samt vilken potential det kan erbjuda för bättre ledarskap. Med den här analysen vill vi bidra med specifika rekommendationer som stärker fackföreningars förmåga att förhandla fram starka kollektivavtal inom distansarbete.

## 2. OM DENNA RAPPORT OCH FORSKNINGSPROJEKTET

Denna rapport publiceras som en del av det EU-finansierade projektet UNI Europa Finance & UNI Europa ICTS ARCO (101101519): *Hantera distansarbete genom kollektivförhandlingar och organisering – engagera arbetstagare för att hitta lösningar för social dialog och kapacitetsuppbyggnad i den nya arbetsverkligheten.*

Det huvudsakliga målet för detta projekt har varit att identifiera hur fackföreningar inom Europas finans- och ICT-sektor, samt relaterade tjänstesektorer, kan agera kring den nya formen av arbetsorganisation, hur de kan öka sin representativitet och stärka social dialog och kollektivförhandlingar, för att förhandla kollektivavtal på alla nivåer.

**UNI Europa – The European Services Workers Union**

Rue Joseph II, 40 | 1000 Brussels | Belgium | Tel: +32 2 234 5656 | [www.uni-europa.org](http://www.uni-europa.org)



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. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them

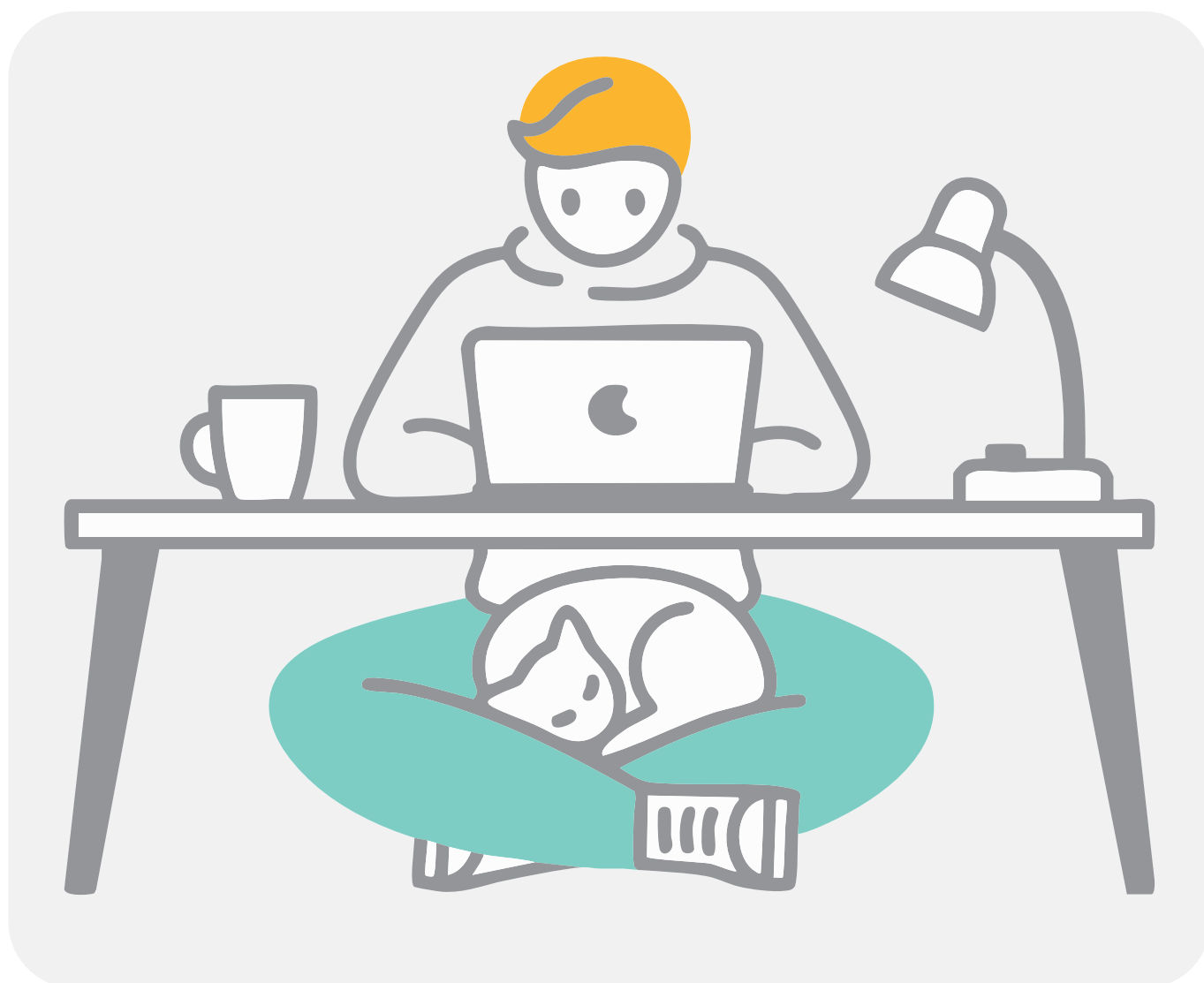
# ÖVERSIKT

<b>1. Sammanfattning</b> .....	<b>2</b>
<b>2. Om denna rapport och forskningsprojektet</b> .....	<b>2</b>
<b>3. Distansarbete i Europa</b> .....	<b>4</b>
3.1. Vad är distansarbete?.....	4
3.2. Vart är distansarbete på väg? Utmaningar och möjligheter .....	8
3.2.1 Utmaningarna med att arbeta på distans .....	9
3.2.2 Möjligheter till distansarbete .....	11
<b>4. Kollektivavtal för distansarbete</b> .....	<b>12</b>
4.1. Ett reglerande lapptäcke .....	12
4.2. Checklista: vad ska inkluderas vid förhandling av ett kollektivavtal för distansarbete .....	15
<b>5. Distansarbete och facklig organisering</b> .....	<b>17</b>
5.1. Distansarbete och facklig organisering: huvudfrågor .....	17
5.2. Distansverktyg för fackliga representanter.....	19
<b>6. Distansarbete och mångfald, jämlikhet och inkludering</b> .....	<b>22</b>
<b>7. Nytt ledarskap inom distansarbete</b> .....	<b>28</b>
<b>8. Policyrekommendationer</b> .....	<b>32</b>
<b>9. Bilagor/Bibliografi</b> .....	<b>33</b>

# 3. DISTANSARBETE I EUROPA

## 3.1 VAD ÄR DISTANSARBETE?

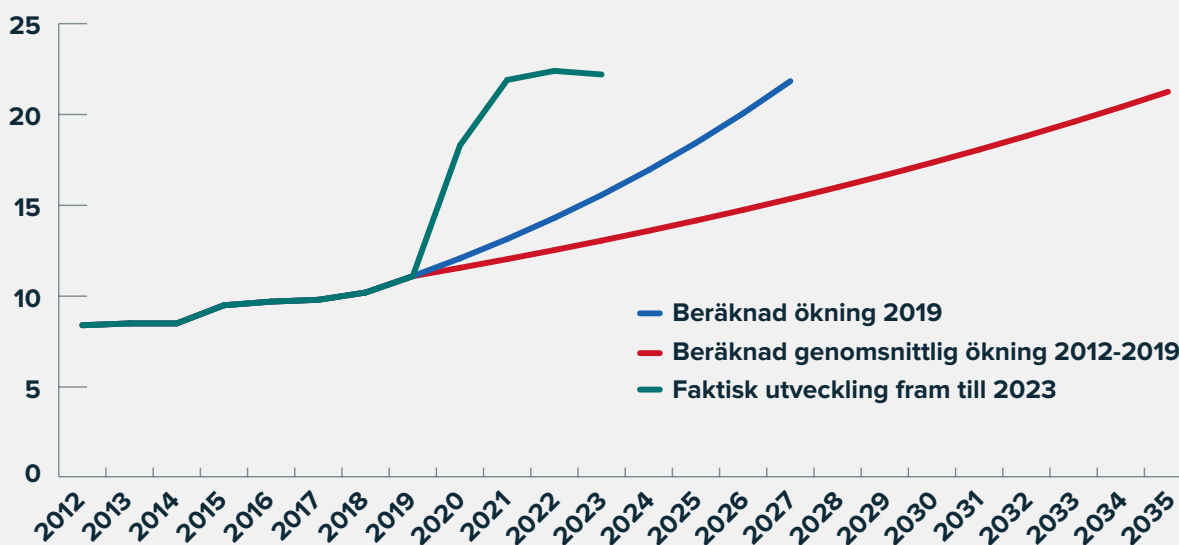
**UNI Europa definierar distansarbete** som arbetstagare som spenderar en del eller hela sin avtalade arbetstid på en viss plats (vald av arbetstagaren) utanför det vanliga arbetsplatsutrymmet/kontoret och främst använder informations- och kommunikationsteknologier tillhandahållen av arbetsgivaren. Det ska vara ett frivilligt avtal med arbetstagaren som kan kombineras med kontorsbaserat arbete i ett upplägg som fungerar bättre för dem.<sup>1</sup>



1. UNI Key Principles: <https://www.uni-europa.org/news/uni-releases-principles-for-collectively-bargaining-to-advance-remote-workers-rights/>.

# DISTANSARBETET ÄR HÄR FÖR ATT STANNA

FIGUR 1: ÖKNING AV DISTANSARBETE



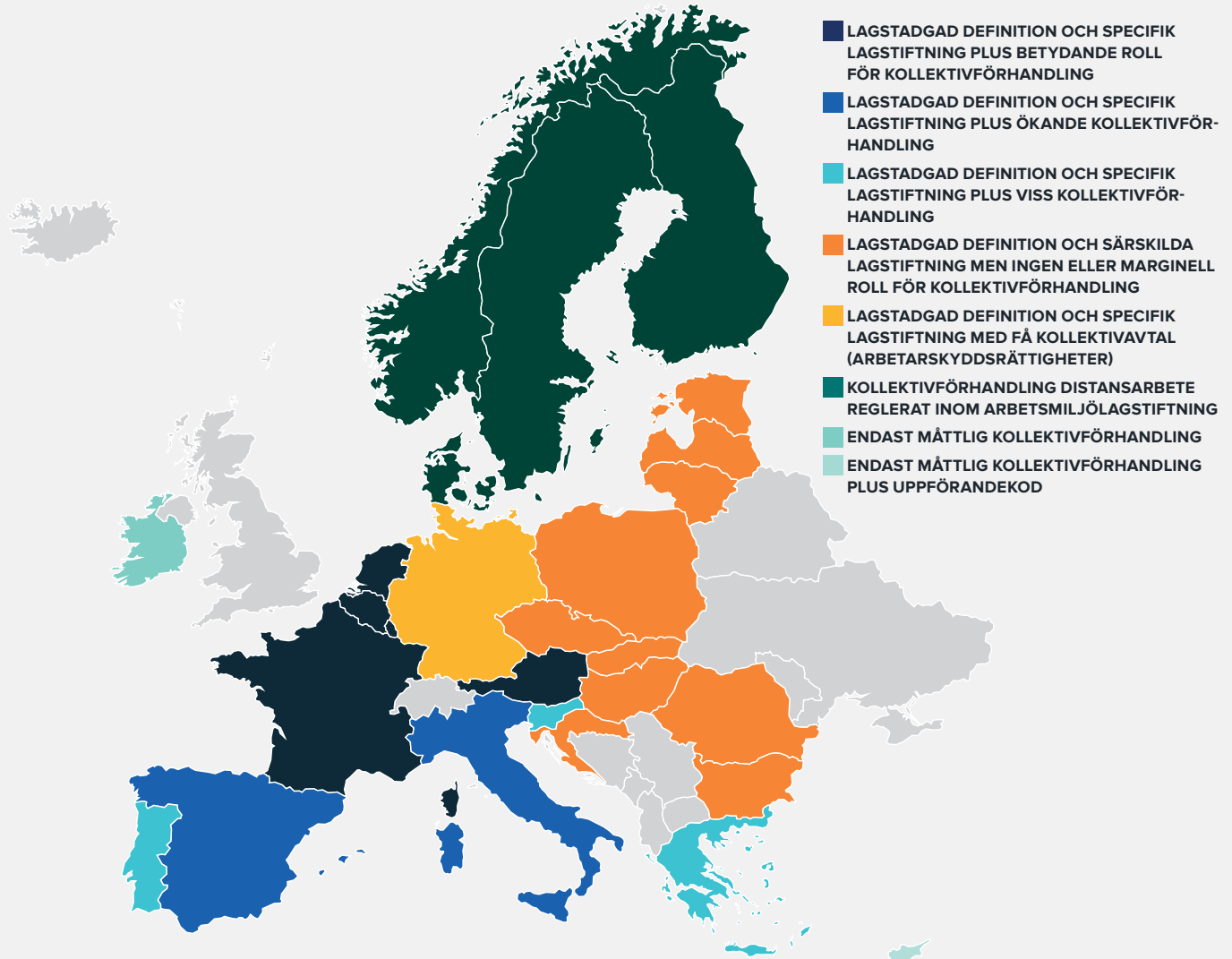
Källa: Eurofound 2022, sida 9, figur 2 med uppdateringar av Oscar Vargas Llave<sup>2</sup>

Sedan utbrottet av COVID-19-pandemin 2020 har distansarbetet förvandlats från en nisch till ett utbrett fenomen. Denna förändring är särskild påfallande inom informations- och kommunikationsteknologier (ICTS) och finanssektorerna, där arbetets digitala karaktär, samt den ökande användningen av digitala verktyg, har underlättat övergången. De pandemirelaterade nedstängningarna ledde till ökat distansarbete i hela Europa (se figur 1) och, efter COVID-19, är trenden här för att stanna. Den nya arbetsplatsdynamiken bör öka arbetstagarnas livskvalitet. Fackföreningarna behöver vara i centrum av utvecklingen och beslutsfattandet, arbeta med arbetsgivare genom social dialog och kollektivförhandling, för att forma denna transformation

av arbete, och se till att distansarbete förbättrar, snarare än hotar, arbetsrättigheter och arbetsvillkor. UNI Europa Finance och UNI Europa ICTS har visat vägen och samarbetat med arbetsgivare på europeisk nivå för att förhandla fram Joint Social Partner Recommendations on Remote Work (se mer i faktarutan 2 på sidan 12). Dessa engagemang för att skydda arbetstagare och ge dem flexibilitet att arbeta på distans utan negativa konsekvenser är ett viktigt steg för att säkerställa rätten att arbeta på distans under de bästa förutsättningarna. De blir också en grund för att förhandla fram starka kollektivavtal för finans- och ICT-arbetstagare på nationell, sektoriell och företagsnivå i hela Europa.

2. Eurofound (2022a), The rise in telework: Impact on working conditions and regulations, Publications Office of the European Union, Luxembourg, page 9, figure 2 with updated data from Eurostat Labour Force Survey 2022 and 2023 by Oscar Vargas Llave, <https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2023-01/ef22005en.pdf>. (Note: in the following footnotes referred to as Eurofound (2022a)).

FIGUR 2: REGLERING AV DISTANSARBETE I EU-LÄNDER OCH NORGE



Källa: Eurofound 2022b, figur 1, sida 7<sup>7</sup>

Twing projektet<sup>3</sup> är en av de mest omfattande kvantitativa studierna om distansarbete, social dialog och kollektivförhandlingar i Europa på en multinationell och tvärssektoriell nivå inklusive ICT- och finanssektorerna. Resultaten avslöjar att det, före COVID-19, i allmänhet fanns stor skillnad på distansarbete mellan länderna. Länder med en låg utgångspunkt kom dock i kapp snabbt under pandemin, men samtidigt har skillnaden mellan distansarbete mellan europeiska länder ökat. Distansarbete kan därför beskrivas som en ökande divergens mellan europeiska länder. ICT-sektorn är dock annorlunda. Det är den enda sektorn där en ökning av distansarbete skedde i alla europeiska länder på ett mycket liknande sätt.<sup>4</sup> Finans-och försäkringssektorn är den näst

viktigaste sektorn runt om i Europa när det gäller distansarbete efter ICT-sektorn<sup>5</sup>.

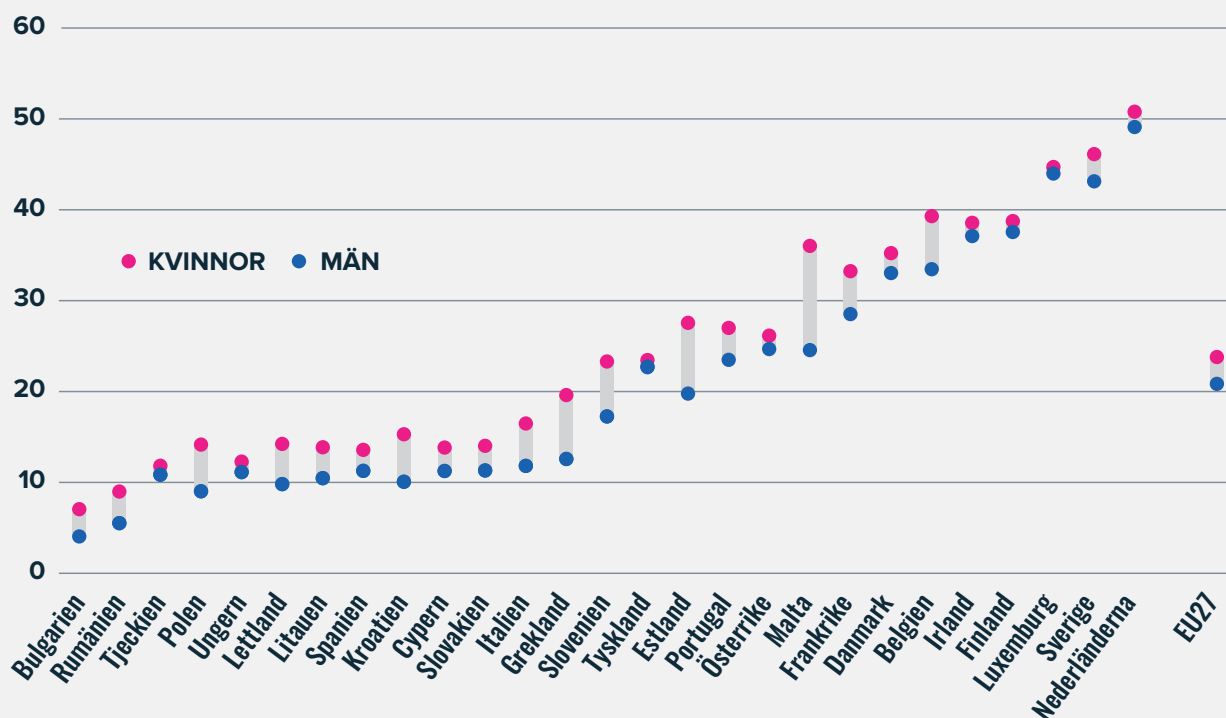
Inom EU har andelen anställda som sporadiskt arbetade på distans ökat från 14 % år 2019 till 24 % år 2021, sedan registrerades en liten nedgång till 22 % år 2022 och förblev därefter stabil under 2023. I år har mer än 44 miljoner arbetstagare inom EU arbetat på distans regelbundet eller emellanåt. I absoluta tal är antalet arbetstagare som arbetade på distans 2023 nästan dubbelt så stort som år 2019<sup>6</sup> (Eurofound 2022, sida 9 figur 3 med uppdateringar av Oscar Vargas Llave)<sup>6</sup>. Även om den allmänna tillgången till distansarbete skiljer sig mellan länderna så **har de flesta europeiska länder etablerat regler och förordningar kring distansarbete** (se figur 2).

### Distansarbetare har också olika egenskaper i olika delar av Europa.

Sammantaget var det fler kvinnor som arbetade på distans än män år 2021 (se figur 3). Inom ICT- och finanssektorerna finns det dock fler män som arbetar på distans än kvinnor.<sup>8</sup> Eurofound och

EU Twing projekt bygger på data från Eurostats arbetskraftsundersökning och ger en jämförelse av egenskaper hos distansarbetare, inklusive kön, ålder, yrkeskategori, sektor, familjesituation och utbildningsbakgrund. För mer information se de respektive studierna.<sup>9</sup>

FIGUR 3: ANSTÄLLDA SOM ARBETAR HEMIFRÅN BASERAT PÅ KÖN OCH LAND, 2021, EU27 (%)



Källa: Eurofound 2022, sida 10, figur 5.<sup>10</sup>

3. Twing project, <https://twingproject.eu/>
4. Twing Project (2023) Quantitative Analysis Report. Exploring the contribution of social dialogue and collective bargaining in the promotion of decent and productive telework in the post-COVID-19 scenario (GA 101052332), Praxis Center for Policy Studies, Kirsti Melesk, funded by the DG Employment, Social Affairs and Inclusion of the European Commission, <https://twingproject.eu/wp-content/uploads/2023/08/TWING-Quant-analysis-Final-report.pdf>, page 3. Note in the following footnotes referred to as Twing project (2023).
5. Twing project (2023), page 5.
6. Eurofound (2022a), page 9, figure 2 with updated data from Eurostat Labour Force Survey 2022 and 2023 by Oscar Vargas Llave.
7. Eurofound (2022b), Telework in the EU: Regulatory frameworks and recent updates, Publications Office of the European Union, Luxembourg, figure 1 page 7, <https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2022-09/ef22032en.pdf>.
8. Twing Project (2023). See results in annex.
9. Eurofound (2022a), and Twing Project (2023),
10. Eurofound (2022a), page 10, figure 5.

## 3.2 VART ÄR DISTANSARBETE PÅ VÄG? UTMANINGAR OCH MÖJLIGHETER

Vi kan sätta distansarbete i ett större sammanhang genom att använda ett makroekonomiskt perspektiv – distansarbetets roll för sysselsättningsgraden i Europa, och ett mesoekonomiskt perspektiv – hur distansarbete ingår i ett större fenomen av (digital) transformation och behovet av nya organisatoriska lärandekulturer.

Europas finans- och ICT-sektorer har särskilt påverkats av den digitala transformationen och störningar orsakade av AI. Dessa utvecklingar pressar företag att omvandla sina affärsmodeller, sina företagsstrategier, sina organisationsstrukturer och sin ledarskapsansats i en hög takt, vilket påverkar anställda negativt. Till exempel kan påverkan vara relaterad till framtida jobbprofiler och typen av kompetenser som ledare och arbetstagare behöver ha för att aktivt kunna forma denna transformation. Detta påverkar även i hög grad hur team samarbetar och hur ledare styr (se kapitel 8 om ledarskap). Förutom förändringar i arbetsuppgifter, arbetsorganisation och arbetsflöden, försvinner även vissa jobb medan nya uppstår, såsom Chief Digital Officer och AI Manager.

Införandet av AI-verktyg och digitala lösningar som stödjer arbetstagaren i sitt dagliga arbete inom ICT- och finanssektorerna, kommer medföra att uppgifter och arbetsflöden förändras drastiskt. Fackföreningar behöver följa med i denna process och säkerställa att arbetstagaren kan använda den tid som frigörs av AI-verktyg till utbildning på jobbet, livslångt lärande, team aktiviteter för att stödja (distans)samarbete och teamutbyte, samt en bättre balans mellan arbete och privatliv.

Distansarbete, AI och digitalisering kan leda till isolering av arbetstagaren och en brist på sammanhållning mellan kollegor. Detta "lim" är nödvändigt för att individer ska kunna identifiera sig med sitt arbete, sin organisation och sina kollegor, förebygga utbrändhet, hjälpa teamet att arbeta bra tillsammans och prestera väl. Sammanhållning bygger på en blandning av förtroende, psykologisk trygghet, att känna varandra väl, att förstå hur du och dina kollegor arbetar bra tillsammans och vad var och en kan bidra till teamet.

Förutom det aktiva stödet för att skapa sammanhållning i ett team, behöver både individer och team en kultur av kontinuerligt lärande för att hänga med i den allt snabbare utvecklingen av AI-verktyg och andra nya innovationer som förrycker vårt nuvarande sätt att arbeta.

**Fackföreningar och arbetsgivare behöver tillsammans hantera denna transformation**, utforma policyer och processer för att stödja arbetstagare, erbjuda utbildning och främja självstudier under arbetstid för att ständigt stärka framtida kunskaper och navigera genom transformationen.

**Organisationer som stödjer moderna former av ledarskap och en hälsosam arbetskultur kan minska de negativa effekterna av distansarbete.** Det finns ett direkt samband mellan ledarskapets kvalitet och omsättning i organisationer. För mer information, se kapitel 7.

Givet den bredare kontexten av förändringen inom ICT- och finanssektorerna identifierar vi i de kommande två avsnitten utmaningar och möjligheter med distansarbete.

För vissa erbjuder distansarbete ökad flexibilitet, förbättrad balans mellan arbete och privatliv, sparad tid på grund av utebliven pendling samt andra fördelar. Den massiva ökningen av distansarbete under COVID-19 har minskat en del av den stigma som tidigare varit förknippad med denna arbetsform och de relaterade negativa effekterna på framtida arbetsutsikter och karriärsutveckling.

Distansarbetet kan emellertid också medföra risker. Dessa inkluderar ökad isolering och psykisk ohälsa, lägre nivåer av innovation och kreativitet, intensifierad arbetsbörda, längre arbetstider och digital uppkoppling, samt en suddigare gräns mellan yrkesliv och privatliv. Det kan också uppstå hälso- och säkerhetsproblem, behov av rättvis kompensation, påfrestningar på anställningsrelationen, övervakning av arbetstagare, tillgång till utbildning och karriärsutveckling och, framför allt, större svårigheter för fackföreningar att organisera sig, förhandla fram kollektivavtal och kommunicera i ett alltmer virtuellt och digitalt format.



## 3.2.1 UTMANINGARNA MED ATT ARBETA PÅ DISTANS

Genom publikationer från Eurofound, ETUI och Europeiska arbetsmiljöbyrån, forskningsresultat från det EU-finansierade Twing projektet samt intervjuer inom ARCO-projektet med UNI Europa Finance och ICT-medlemmar och andra experter på distansarbete, **tydliggörs flera centrala återkommande utmaningar relaterade till distansarbete**<sup>11</sup>:

1. Rätten till att arbeta på distans (men inte skyldigheten för arbetsgivaren att tillgodose den rätten)
2. Rätten att inte vara uppkopplad
3. Psykosociala risker, inklusive isolering
4. Tillgång till utbildning och möjligheter till kompetensutveckling och vidareutbildning
5. Fackförbundens organisering, rätt till digital åtkomst och att hålla kontakt med fackmedlemmar som arbetar på distans
6. Mångfald, jämlikhet, inkludering och icke-diskriminering
7. Nya ledarskapsmodeller

### (1) Distansarbete ska vara frivilligt och reversibelt.

Det ska inte finnas någon skyldighet att arbeta på distans, och ingen som önskar att göra det ska nekas såvida inte arbetsgivaren kan presentera en rättfärdigad anledning. Det finns anekdotisk bevisning på att vissa arbetsgivare använder distansarbete som en belöning eller ett straff för specifika arbetstagare, eller använder sin rätt att anpassa arbetsorganisationen för att kalla in arbetstagare till kontoret vid behov, vilket skapar problem för arbetstagarens förmåga att organisera sina yrkesmässiga och privata liv.

**(2)** Alla arbetstagare, inklusive de som arbetar på distans, har rätt till viloperioder, begränsningar av maximala arbetstimmar och rätten att inte vara uppkopplad. Trots att det finns en laglig rätt att inte vara uppkopplad (nationell lagstiftning, sektoriella eller företagskollektivavtal) upptäcker **Eurofound ändå brister i implementeringen**.<sup>12</sup> **Många arbetstagare blir kontaktade och känner sig tvungna att svara på arbetsrelaterad kommunikation utanför arbetstid**, ofta utan ersättning för övertid, vilket leder till ökade hälsoproblem såsom stress och utbrändhet<sup>13</sup> (se även avsnitt 7).

**(3) Distansarbete kan leda till isolering, brist på förtroende och sammanhållning mellan teammedlemmar.** Dessutom **kan isoleringen av individer leda till en allmän ökning av isolering och individualisering i samhället.** Fackföreningarna, som utgör rum för gemenskap och solidaritet, är viktiga för att säkerställa kontakten med distansarbetare och måste vara medvetna om denna utveckling.

En potentiell brist på förtroende kan leda till överdrivna kontroller, intrång i privatlivet (inklusive datorättigheter) och påverkar arbetsrelationer. Användningen av övervakningsverktyg för att övervaka distansarbetare (videoövervakning, ljudinspelning, biometrisk kontroll, fjärrövervakning, indexering av internetanvändning, kontroll av fackföreningars e-post och/eller datoranvändning), lagring av arbetstagarens data och användning av dessa i disciplinära åtgärder, ska begränsas såvida det inte är strikt reglerat i nationell lagstiftning och/eller ett fackligt kollektivavtal. Datainsamling eller övervakning av arbetsstyrka ska endast ske för ett tydligt objektiva rättfärdigat syfte.

Anställda och fackföreningar ska ges rätt till information, samråd och transparens innan sådana

11. See list of publications and list of interviews conducted under annexe.

12. Eurofound (2023), Right to disconnect: Implementation and impact at company level, Publications Office of the European Union, Luxembourg, <https://eurofound.link/ef23002>. Note in the following footnotes referred to as Eurofound (2023).

13. Eurofound (2023)

verktyg införs, och bör delta i deras implementering och användning.

Arbetsgivare bör erbjuda möjlighet till regelbunden direktkontakt och formell samt informell social samvaro med kollegor. De bör också införa riktlinjer för att förebygga, övervaka och lösa arbetsrelaterad nätmobbning.

**(4)** Distansarbetare måste ges samma **tillgång till utbildning och möjligheter till kompetensutveckling** som sina kontorsbaserade kollegor. Arbetsgivare måste säkerställa att distansarbetare är "synliga" inom företaget och ge dem möjlighet till regelbundna möten ansikte mot ansikte för karriärutveckling och mentorskap. Detta är särskilt viktigt för kvinnliga distansarbetare, som fortfarande bär ett större ansvar för hem och familj och har mindre tid och möjlighet att delta i karriärfrämjande aktiviteter utanför sina arbetsscheman.

**(5)** Distansarbete bör inte användas för att minska eller hindra **arbetstagarens rätt att bilda eller gå med i en fackförening**, och det bör inte heller användas för att försvaga den sociala dialogen och kollektiva förhandlingar eller inkräkta på fackliga rättigheter, aktiviteter och organisering; inklusive digital tillgång till arbetsstyrkan och säkra digitala mötesutrymmen.

*För mer information om organisering i samband med distansarbete, se avsnitt 5.*

**(6)** Möjligheten att arbeta på distans måste vara tillgänglig **utan diskriminering** och betraktas som en lika värdefull form av arbete. Den potentiella ökade isoleringen av långvarigt distansarbete kan också påverka skapandet och uppbyggandet av arbets-

platsnätverk och hindra karriärutveckling, vilket särskilt kan påverka kvinnor och minoritetsgrupper.

*För mer information om mångfald, jämlikhet, inkludering och icke-diskriminering i samband med distansarbete, se avsnitt 6.*

**(7)** Skyldigheten att respektera rättigheterna och arbetsvillkoren för distansarbetaren kräver ett **kollektivt förhållningssätt** med åtaganden från den högsta ledningen. Specifik utbildning bör också införas för att hjälpa chefer att leda team på distans. Moderna ledarskapsmetoder i stället för traditionella ledarskapsmetoder kan stödja distansarbetare och öka arbetstagarens engagemang och välbefinnande. Detta måste kombineras med en kultur av livslångt lärande och samarbete, samt förändringar i arbetsplatsens organisationsdesign.

*För mer information om modernt ledarskap inom distansarbete, se avsnitt 7.*

**Detta är inte de enda utmaningarna relaterade till distansarbete som arbetstagare och fackföreningar runt om i Europa står inför.** För en omfattande översikt, se ETUIs publikation *The Future of Remote Work* och särskilt kapitlet från UNI Europa: *Remote work: ensuring trade union and workers' rights through collective bargaining*.<sup>14</sup>

---

14. ETUI (2023): the future of remote work <https://www.etui.org/publications/future-remote-work>.

## 3.2.1 MÖJLIGHETER TILL DISTANSARBETE

Distansarbete är fortfarande mycket populärt bland arbetstagare i Europa, som föredrar att arbeta, åtminstone delvis, hemifrån.<sup>15</sup> Andelen distansarbetare är högst inom ICT- och finanssektorerna.<sup>16</sup> Även om distansarbete är populärt i alla åldersgrupper, är det särskilt vanligt bland åldersgruppen 33–44 år.<sup>17</sup> Distansarbete kan också locka talanger. Till exempel visar en undersökning bland svenska ingenjörer att mer än hälften skulle undvika att arbeta för en arbetsgivare som inte tillåter distansarbete (se faktaruta 1).

### FAKTARUTA 1

#### Sveriges Ingenjörer – undersökning 2021:<sup>18</sup>

- Mer än hälften av ingenjörerna undviker att arbeta för arbetsgivare som inte tillåter distansarbete.
- När de tillfrågades om hur de värderar möjligheten att arbeta på distans och hur viktigt det är när de väljer arbetsgivare, **säger nio av tio medlemmar att det är viktigt att kunna arbeta på distans**
- **Undersökningen visar att om deras nuvarande arbetsgivare inte tillät distansarbete alls, skulle hälften av ingenjörerna välja att lämna arbetsgivaren.** Mer än varannan ingenjör framlägger också att de inte skulle söka en tjänst hos en arbetsgivare som inte tillåter distansarbete.

Studier har visat att distansarbete också kan ge olika möjligheter:<sup>19</sup>

- Mindre pendling, vilket leder till tids -och kostnadsbesparingar
- Möjligheten att förbättra balansen mellan arbete och privatliv genom att underlätta familjeliv, hjälpa arbetstagare att hantera kraven i deras privatliv och omsorgsansvarigheter
- Mer fritid
- Ökad självständighet och flexibilitet kring att organisera arbetstid som passar preferenser och behov
- Kan stödja återintegrering till arbete efter en lång frånvaro
- Kan avlägsna fysiska och mentala hinder och möjliggöra större flexibilitet gällande arbetstider för personer med funktionsnedsättning (med detta sagt behöver vi motarbeta isolering och stärka samhörighet)

Distansarbete kan också främja utbildning för digitala kompetenser, hybridteamarbete och ledarskapsträning. Eftersom distansarbete ofta utgör en del av företagets digitaliseringsstrategi, tillsammans med implementeringen av AI-verktyg, kan denna transformation av arbetsplatsen förstärka frågor om utbildning (som arbetsgivare måste tillhandahålla under arbetstid), livslångt lärande och modernt ledarskap.

15. Eurofound (2022c), Fifth round of the Living, working and COVID-19 e-survey: Living in a new era of uncertainty, Publications Office of the European Union, Luxembourg, <https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2022-07/ef22042en.pdf>, page 3, figure 3. Note in the following footnotes referred to as Eurofound (2022c).

16. Twing Project (2023), page 5.

17. Eurofound (2022c), page 3, figure 3. See also for example survey of office workers in Sweden, Study by Jonas Grafström: Who wants to work from home? A demographic survey of attitudes towards telework, 2023. <https://cms.ratio.se/app/uploads/2023/11/rap-27-vem-vill-jobba-hemifran.pdf> or cross-sectoral survey in France by the observatoire de télétravail in 2023.

18. Swedish Engineers (2021) Remote work - decisive criterion when the engineer chooses an employer. Publication in Swedish: Distansarbete – avgörande kriterium när ingenjören väljer arbetsgivare.

19. Eurofound (2022b) and Employers for Change and The Open Doors Initiative (2021): The Future of Work and Disability- A Remote Opportunity by Joan O'Donnell, <https://tinyurl.com/disability-studyinitiative>.

# 4. KOLLEKTIVAVTAL FÖR DISTANSARBETE

## 4.1 ETT REGLERANDE LAPPTÄCKE

### Ett reglerande ramverk för distansarbete är viktigt.

Numera finns det ett reglerande lapptäcke på EU-nivå. Förhandlingarna om att uppdatera European Social Partners Framework Agreement on Telework från 2002 som ett juridiskt bindande EU-direktiv stannade upp i slutet av 2023 på grund av arbetsgivarnas ovilja att förhandla i god tro. Det finns dock åtminstone fem EU-direktiv relaterade till distansarbete, som till exempel direktivet om åtgärder för att främja förbättringar av arbetstagarnas säkerhet och hälsa i arbetet (1989/391/EEG) och ett om arbetstidens förläggning (2003/88/EG) (för fullständig lista se faktarutan nedan).

Under vår UNI Europa slogan "Framåt genom kollektivavtalsförhandlingar", styrs vi av övertygelsen att kollektiva förhandlingar är själva kärnan

i demokratiska samhällen och sociala framsteg. Kollektivförhandlingar handlar om arbetstagares förmåga att tillsammans forma sina egna arbetsliv och ha inflytande över sina arbetsplatser, och det är en förutsättning för att arbetstagaren och deras familjer ska kunna leva värdiga liv. Endast genom genuin och konstruktiv social dialog och kollektivförhandlingar kan vi säkerställa arbetstagarens rättigheter, arbetstillfällen samt hälsa och säkerhet garanteras.

Även om de inte är juridiskt bindande, har arbetsmarknadens parter i EU inom finans och ICT banat vägen genom att förhandla fram det man kallar *Joint Declarations on Remote Work*, vilket ska tas upp av våra medlemmar i kollektivavtal inom sektorerna och över hela Europa.

### FAKTARUTA 2

#### Avtal på EU-nivå och lagstiftning

- European Social Partners' Framework Agreement on Telework 2002
- Framework Agreement on cross-border telework (and social security) 2023
- Joint Declaration on Remote Work and New Technologies by the European Social Partners in the Banking Sector 2021
- European Parliament resolution for an initiative on EU legislation on Fair Telework and the Right to Disconnect (January 2021) and Council Conclusions on Telework (2021)
- UNI Europa ICTS & related services, ETNO (2023) The **EU Telecom Social Partners' Guidelines on Remote Work**, 20221012\_draft joint declaration RW v01 (002) - IH221018 ([uni-europa.org](https://www.uni-europa.org))
- UNI Europa ICTS & related services, ETNO (2023) **joint statement** of the **EU Telecom Social Partners on Remote Work**, <https://www.uni-europa.org/wp-content/uploads/sites/3/2023/06/Telecom-Remote-Work-Joint-Statement.pdf>
- Related legislation: Framework Directive on Occupational Safety and Health (1989/391/EEC), Working Time Directive (2003/88/EC), Directive on Work-life balance for Parents and Carers (2019/1158 EU), Directive on Transparent and Predictable Working Conditions (2019/1152 EU)

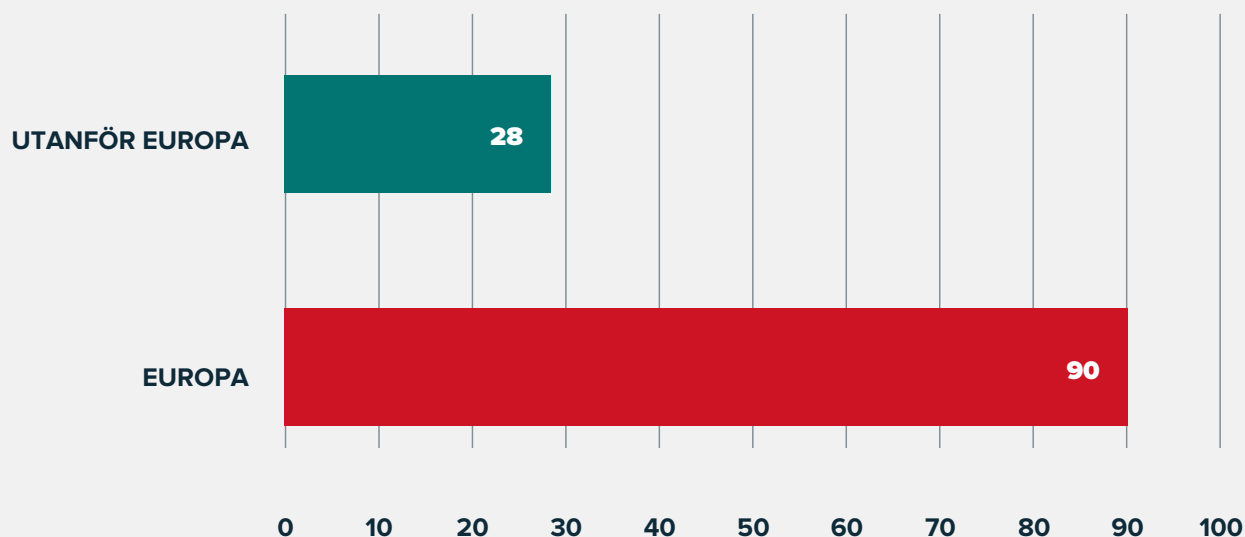
20. UNI Europa: press release (2023), <https://www.uni-europa.org/news/uni-europa-backs-etuc-call-for-legislation-on-telework/>.

Starka kollektivavtal inom finans- och ICT-sektorn om distansarbete har redan förhandlats fram, både på sektorsnivå (banksektorsavtal i Grekland, Italien, Rumänien, Spanien med mera) och på företagsnivå (Capgemini Frankrike, Eir Irland, Telefónica Spanien, Deutsche Bank Spanien, Allianz Spanien, AXA Spanien), som omfattar många viktiga aspekter (fackliga rättigheter och friheter, inklusive digital tillgång till den distansarbetande arbetsstyrkanen, rätten att inte vara uppkopplad, tillgång till kompetensutveckling och karriärmöjligheter, skydd mot diskriminering, trakasserier och nätmobbning på arbetsplatsen). För en mer omfattande översikt, se UNI Europas kapitel

om *Remote work: ensuring trade union and workers' rights through collective bargaining* i ETUI-publikationen om distansarbete.<sup>21</sup>

De flesta europeiska länder har också nationell eller sektorsspecifik reglering av distansarbete (se avsnitt 3.1, figur 2). År 2022 sammanställde UNI Global Union en databas med 118 sektorers och företagskollektivavtal om distansarbete, från 2012–2022, från 25 länder runt om i världen som främst omfattar finans- och ICT-sektorerna. Av de 118 avtalen förhandlades den stora majoriteten fram i Europa (se figurerna 4 och 5 nedan).

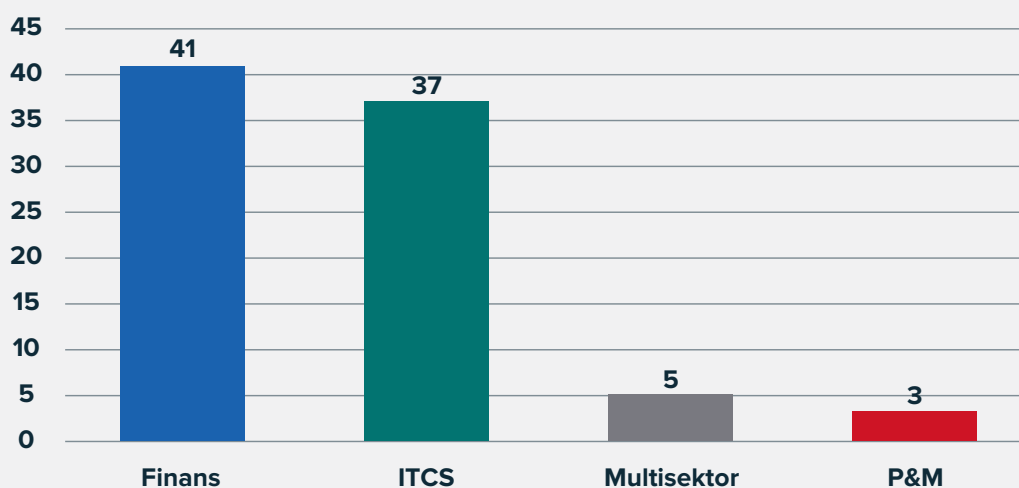
**FIGUR 4: UNI GLOBAL UNION DATABAS FÖR DISTANSARBETE – ANTAL AVTAL I EUROPA I JÄMFÖRELSE MED RESTEN AV VÄRLDEN**



Källa: UNI Global Union databas för distansarbete

21. ETUI (2023): The future of remote work <https://www.etui.org/publications/future-remote-work>.

**FIGUR 4: UNI GLOBAL UNION DATABAS FÖR DISTANSARBETE – ANTAL AVTAL I EUROPA I JÄMFÖRELSE MED RESTEN AV VÄRLDEN**



Källa: UNI Global Union databas för distansarbete

Den medföljande rapporten<sup>22</sup> till databasen identifierade några av de viktigaste frågorna som ingår i dessa kollektivavtal:

#### **FÖRENINGSFRIHET**

#### **RÄTTEN ATT INTE VARA UPPKOPPLAD**

#### **HÄLSA OCH SÄKERHET**

#### **ÖVERVAKNING**

#### **ANSVARSFÖRSÄKRING**

#### **ERSÄTTNING**

#### **ARBETSSKADEFÖRSÄKRING**

#### **VÅLD I HEMMET**

#### **KARRIÄRUTVECKLING**

#### **TRAKASSERIER PÅ NÄTET**

Även om mer än hälften av avtalen säkerställer föreningsfrihet och även inkluderar specifika omnämmanden av arbetstagarens rätt att inte vara uppkopplad, förekommer andra viktiga frågor i mindre utsträckning, såsom karriärutveckling, skydd mot våld i hemmet och andra former av könsbaserat våld och trakasserier, psykosociala risker, genusfrågor, mångfald, jämlikhet och inkludering. Med tanke på de ökande ojämlikheterna efter COVID-19 behöver dessa frågor inkluderas i varje kollektivavtal om distansarbete. Avsnitt om AI och övervakning behöver också uppdateras. De flesta avtal saknar inkludering av feedback i mitten eller mot slutet av avtalets giltighet för att lära sig vad som fungerar bra och vad som behöver ändras.

22. UNI Global Union (2022) Remote work: A review of unions' collective bargaining response, <https://uniglobalunion.org/report/remote-work-a-review-of-unions-collective-bargaining-response/>

## 4.2 CHECKLISTA: VAD SKA INKLUDERAS VID FÖRHANDLING AV ETT KOLLEKTIVAVTAL FÖR DISTANSARBETE

- ✓ DEFINITION AV DISTANSARBETE
- ✓ FRIVILLIGT OCH REVERSIBELT
- ✓ ARBETSVILLKOR
- ✓ FACKLIGA RÄTTIGHETER OCH FRIHETER (INKLUSIVE TILLGÅNGSRÄTTIGHETER)
- ✓ RÄTTEN TILL KOLLEKTIV REPRESENTATION
- ✓ IMPLEMENTERINGSVILLKOR (ARBETSDAG OCH TIMMAR, MÅL, UTBILDNING, MEDEL OCH FACILITETER, RISKFÖREBYGGANDE, DATASKYDD)
- ✓ UTRUSTNING OCH KOSTNADSERSÄTTNING
- ✓ ERGONOMI
- ✓ RÄTTEN TILL ATT INTE VARA UPPKOPPLAD
- ✓ SKYDD MOT PSYKOSOCIALA RISKER (INKLUSIVE ISOLERING)
- ✓ STRIKTA GRÄNSER FÖR ÖVERVAKNING
- ✓ REGLERING AV ANVÄNDNING AV AI-VERKTYG I (DISTANS)ARBETE OCH SKYDD AV PERSONUPPGIFTER (ÄVEN AI-VERKTYG)
- ✓ ANVÄNDNING AV DIGITALA VERKTYG, SÄKERHETSÅTGÄRDER, DATASKYDD
- ✓ SKYDD MOT VÅLD OCH TRAKASSERIER PÅ ARBETSPLATSEN (NÄTMOBBNING, VÅLD FRÅN TREDJE PART, VÅLD I HEMMET, KÖNSBASERAT VÅLD OCH TRAKASSERIER)
- ✓ LIKA LÖN OCH LIKA TILLGÅNG TILL UTBILDNING OCH KARRIÄRUTVECKLING
- ✓ MÅNGFALD, JÄMLIKHET, INKLUDERING OCH ICKE-DISKRIMINERING VID DISTANSARBETE (TILL EXEMPEL: SKAPANDE AV GEMENSAMMA KOMMITTÉER FÖR JÄMLIKHET/INKLUDERING, FLEXIBLA ARBETSARRANGEMANG, ARBETSGIVARENS TILLHANDAHÅLLANDE AV TEKNOLOGISKA HJÄLPMEDEL OCH SÅ VIDARE)
- ✓ RISKFÖREBYGGANDE ARBETE: GENOMFÖR EN RISKBEDÖMNING FÖR DISTANSARBETE PÅ INDIVIDUELL NIVÅ OCH TEAMNIVÅ. LEDARE OCH ARBETSTAGARE, TILLSAMMANS MED SINA FACKLIGA REPRESENTANTER, ANALYSERAR RISKERNA OCH DEFINIERAR ÅTGÄRDER I ALLA OMRÅDEN SOM NÄMNS I KOLLEKTIVAVTALS FÖRHANDLINGARNA
- ✓ ATT BINDA SIG TILL LIVSLÅNGT LÄRANDE, KOMPETENSUTVECKLING OCH UTBILDNING UNDER ARBETSTID OM HUR MAN ARBETAR EFFEKTIVT HEMIFRÅN, INKLUSIVE DIGITAL KOMPETENSUTVECKLING, ERGONOMI, DISTANSKOMMUNIKATION, ARBETSORGANISATION, DISTANSSAMARBETE OCH MENTAL HÄLSA
- ✓ UTBILDNING FÖR LEDARE: GENOMFÖR EN BEHOVSANALYS OCH ERBJUD UTBILDNING UNDER ARBETSTID OM HUR MAN LEDER EFFEKTIVT I DISTANSMILJÖER, EFFEKTIV DISTANSKOMMUNIKATION, ARBETSORGANISATION, MENTAL HÄLSA, PSYKOLOGISKA RISKER, ERGONOMI, LEDARSKAPSSTILAR OCH DERAS PÅVERKAN PÅ ARBETSTAGARENS ENGAGEMANG, DIGITAL KOMPETENSUTVECKLING OCH PROJEKTLEDNING PÅ DISTANS
- ✓ REGELBUNDEN UTVÄRDERING, UPPFÖLJNING OCH ÖVERVAKNING AV KOLLEKTIVAVTALET

UNI Global Trade Unions nyckelprinciper för att säkerställa arbetstagarens rättigheter vid distansarbete

## SAMTLIGA PRINCIPER



ARBETSGIVARNA MÅSTE GARANTERA FÖRENINGSFRIHET OCH KOLLEKTIVAVTAL FÖR DISTANSARBETARE.



ARBETSGIVARNA BÖR VARA ANSVARIGA FÖR ARBETSTAGARNAS HÄLSA OCH SÄKERHET.



DISTANSARBETE BÖR INTE UNDERMINERA ANSTÄLLNINGSRÄTTIGHETER OCH ANSTÄLLNINGSFÖRHÅLLET TILL ARBETSTAGARE.



ARBETSUTRUSTNING OCH KOSTNADER AV DISTANSARBETSUTRYMME BÖR VARA ARBETSGIVARENS ANSVAR.



ÖVERVAKNINGSVÄRKTYG SOM ÖVERVAKAR DISTANSARBETARE BÖR BEGRÄNSAS.



DISTANSARBETET BÖR VARA KÖNSNEUTRALT OCH ÖPPET FÖR ALLA.



DISTANSARBETE BÖR VARA FRIVILLIGT.



DISTANSARBETARE BÖR HA SAMMA TILLGÅNG TILL UTBILDNING OCH KARRIÄRUTVECKLING SOM ANSTÄLLDA PÅ DET FYSISKA KONTORET.



ARBETSGIVARNA BÖR RESPEKTERA ORDINÄRE ARBETSTIDER OCH RÄTTEN TILL ATT INTE VARA UPPKOPPLAD.



INNAN REGLER FÖR DISTANSARBETE INFÖRS ELLER UTVIDGAS, BÖR FACKFÖRENINGAR OCH ARBETSGIVARE NOGGRANT UTVÄRDERA OCH DOKUMENTERA DERAS PÅVERKAN.



# 5. DISTANSARBETE OCH FACKLIG ORGANISERING

När distansarbete blir en permanent del av det professionella landskapet är det avgörande för fackföreningar att ta itu med de utmaningar och möjligheter som rör organisering, engagemang för arbetstagaren och förhandling av kollektivavtal i denna nya arbetsverklighet. **Fackföreningar med tydliga och inkluderande organiseringsstrategier är mer framgångsrika i att organisera (distans)arbetare, attrahera nya medlemmar och bidra till förnyelsen av den fackliga kollektiva förmågan att förhandla kollektivt.**

## 5.1 DISTANSARBETE OCH FACKLIG ORGANISERING: HUVUDFRÅGOR

Eftersom distansarbete har blivit en ny verklighet är arbetsplatsen inte längre den huvudsakliga platsen för fackföreningar att organisera och rekrytera nya medlemmar. Det "nya normala" är att kombinera organisering i arbetsgivarens lokaler med organisering på nätet. Dessutom finns det en ökad efterfrågan från arbetstagare och fackmedlemmar i olika generationer att kommunicera och utbyta information på alternativa sätt.

Att organisera arbetstagare och sikta på facklig förnyelse i en distansarbetsmiljö skiljer sig inte nämnvärt från att organisera arbetstagare som arbetar enbart i arbetsgivarens lokaler. I båda fallen **måste en strategi utvecklas** och resurser bör fördelas. Frågebaserad organisering och mobilisering av kollektiva åtgärder fungerar också bra för distansarbetare. Tanken är att skapa kollektiva åtgärder kring en fråga i form av ett deltagarbaserat sätt att förhandla kollektivavtal, snarare än en facklig servicemodell som löser problem åt arbetstagare. Detta skapar aktiva medlemmar, mer egenmakt, synlighet, kollektiv medvetenhet och en hållbar ökning av medlemskapet.

**Facklig organisering** – förnyelsen av facklig kollektiv förmåga att förhandla kollektivt och effektivt – är en av UNI Europas främsta prioriteringar. Framför

allt handlar facklig förnyelse om en *intern* analys av hur vi kan förnya våra strukturer och praktiker för att bättre representera arbetstagare inom våra sektorer. Vi måste möta arbetstagare där de befinner sig. När det gäller organisering föreslår UNI Europa EPOC (Europe's Power & Organising Centre) att man fokuserar på att identifiera, utveckla och sedan stödja ledare på arbetsplatsen i stället för att enbart fokusera på att rekrytera icke-medlemmar och få med dem som passiva fackmedlemmar. När det gäller **att organisera distansarbetare** behövs en strategi, kapaciteten måste byggas upp, distansarbetare måste behandlas som andra arbetstagare, och man bör skilja mellan *greenfield*- och *brownfield*-organisering samt investera i digitala verktyg och hur man använder dem.

Är **utmaningarna med att organisera distansarbetare** annorlunda än fackföreningars allmänna organiseringsutmaningar? I diskussionerna under ARCO-projektet uppgav UNI Europa Finance och ICTS-medlemmar att de flesta av deras åtgärder och uppgifter inte har förändrats på grund av distansarbete, och att COVID-19-pandemin gjorde det möjligt för dem att lära sig hur man övergår från fysiska möten till organisering på nätet.

#### FAKTARUTA 4

##### franska aktivister inom finanssektorn om digital organisering

En representativ undersökning<sup>23</sup> från 2023 bland FBA-CFDT fackliga medlemmar visar att de inte anser att fackliga aktiviteter (inklusive förhandling av kollektivavtal) och interaktioner med arbetstagarer blir svårare att genomföra digitalt än ansikte mot ansikte. Fackliga möten på nätet och rekry-

tering av nya medlemmar är dock inte lika enkla digitalt som vid personliga möten. Undersökningen visar också att många fackliga representanter saknar kunskaper om digital- och internetmoderering och behöver utbildning inom detta.

Fackföreningen inom finanssektorn och UNI:s filial FSU Irland har investerat mycket tid, resurser och personal för att utveckla och stärka sin digitala organisering inom finanssektorn. Deras bästa praxis är användbara för att organisera distansarbetare både inom ICT- och finanssektorn. I den följande faktarutan (se faktaruta 5) delar FSU Irland med sig av sina bästa metoder.

#### FAKTARUTA 5

##### Digital organisering - bästa praxis från FSU Irland

**Financial Services Union (FSU) i Irland, i samarbete med EPOC, utbildade sin personal, ledare och aktivister i användningen av digitala verktyg** som chatt, LinkedIn, videokonferenser, omröstningar på nätet och enkäter. Vid organisering av distansarbetare rekommenderas de följande stegen:

- Individuella telefonsamtal är fortfarande ett nyckelsätt att kommunicera och arbetstagarer känner sig ofta friare att tala när de arbetar hemifrån.
- Blandade möten på nätet med registrering före alla möten för att identifiera fackmedlemmar och icke-medlemmar.
- Gör alltid en uppföljning med icke-medlemmar för att få dem att gå med i facket; inom ramen av GDPR kan detta kräva flera uppföljningar om det relevanta ämnet.
- Öka användningen av undersökningar, petitioner och digitala åtgärder kring specifika arbetsplatsfrågor. Alla dessa åtgärder ska generera digitala leads till icke-medlemmar för rekrytering och uppföljning.
- Organisera fysiska möten när de flesta arbetstagarer är på kontoret för att säkerställa fackets synlighet på arbetsplatsen.
- Fortsätta undersökningar om medlemmarnas behov för att hålla fackets agenda relevant och medlemsfokuserad samt generera digitala leads från icke-medlemmar.
- Träna och uppmuntra aktivister och fackpersonal att bygga sina individuella LinkedIn-profiler och koppla till sin publik. Detta är viktigt för att öka medvetenheten om facklig verksamhet, men det kan också möjliggöra direktmeddelanden till målgruppen om nyckelfrågor när det behövs.

23. Cfdt, SciencesPo, Ires (2023): Télétravail, organisation et pratiques syndicales dans les services: Une mise à l'épreuve des collectifs au travail?

## 5.2 DISTANSVERKTYG FÖR FACKLIGA REPRESENTANTER

Vi kan se en brist på genomförda avtal om distansarbete och distansarbetsregler. I bakgrundsintervjuer med UNI Europas medlemmar inom finans- och ICT-sektorerna nämnde många bristen på genomförande och behovet av **att utveckla åtgärder och praktiska verktyg för att främja genomförandet på sektors- och företagsnivå**. Riskbedömningar, särskilt på företags- och teamnivå, kan vara till hjälp. För att underlätta **identifikationen av potentiella utmaningar och möjligheter med distansarbete för dina medlemmar kan Eurofound:s hjul om distansarbete vara ett användbart verktyg** (se figur 6 nedan). Det här hjulet kan användas vid möten med medlemmar, för att diskutera deras behov, planera en facklig strategi för distansarbete och genomföra kartläggning av arbetsplatsen. Medlemmar kan

identifiera eller markera de områden där de för närvarande har problem. Det kan hjälpa identifiera problematiska områden, element och åtgärder som fungerar bra när det gäller distansarbete, samt de som utgör utmaningar och behöver förbättras. Hjulet kan fungera som ett förebyggande verktyg, men det kan också användas för att upptäcka utmaningar och konflikter som måste hanteras i kollektivavtalsförhandlingarna (se figur 6). **Därefter kan resultaten kompletteras med checklisten i kapitel 5 för att identifiera vad och hur distansarbetsfrågor ska inkluderas i förhandlingar om kollektivavtal för specifika utmaningar som facklig organisering, jämställdhet, mångfald, jämlikhet och inkludering, psykosociala risker och ledarskap.**

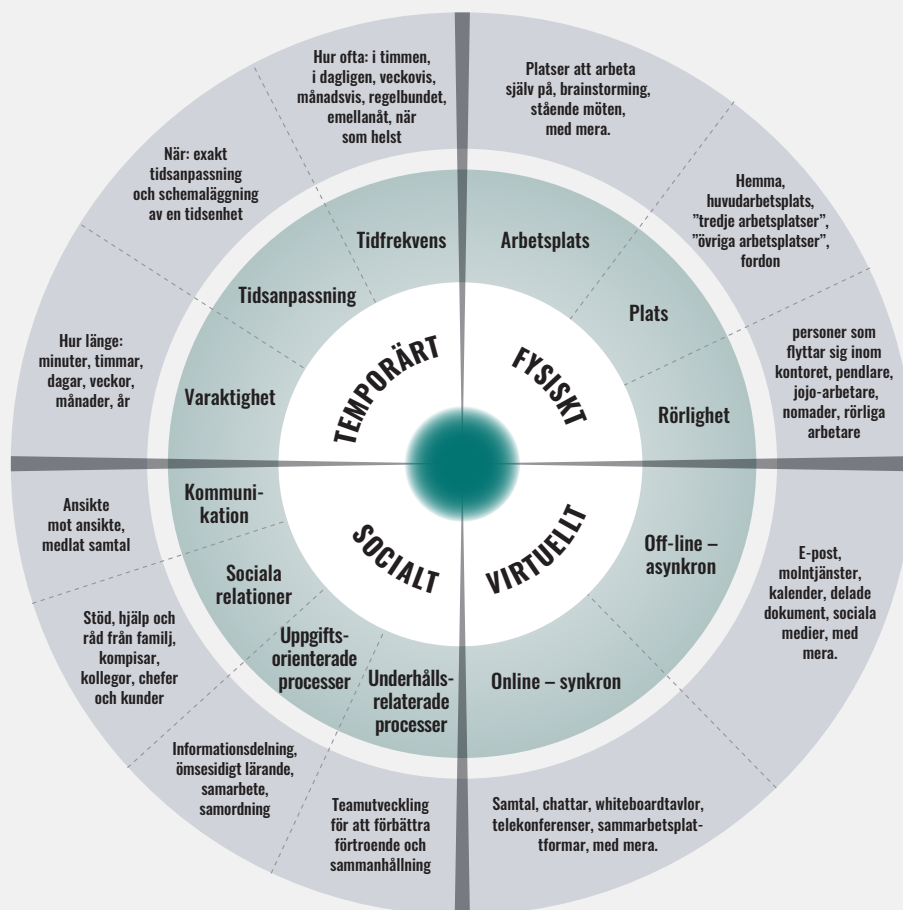
FIGUR 6: DISTANSARBETE – HJUL FÖR ATT IDENTIFIERA MÖJLIGHETER OCH UTMANINGAR PÅ FÖRETAGSNIVÅ

### DISTANSARBETE

### KATEGORIER

### UNDERKATEGORIER

### VERKTYG OCH BESTÅNDSDELAR



Källa: Eurofound 2023<sup>24</sup>

24. Eurofound (2023), Hybrid work in Europe: Concept and practice, Publications Office of the European Union, Luxembourg, figure 4, page 14. <https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2023-05/ef22011en.pdf>.

Ett annat förebyggande verktyg som är mycket hjälpsamt att använda på arbetsplatsnivå, särskilt för chefer som hanterar distansarbetare, är riskbedömningsverktyget utvecklat av Prevent, en av medlemmarna i UNI Europa. Den följande faktarutan förklarar checklisten som chefer kan använda tillsammans med en distansarbetare för att analysera riskerna för respektive distansarbetare och för att definiera åtgärder baserat på resultaten. Du kan få tillgång till denna checklista på engelska [här](#).

## FAKTARUTA 6.1

### Riskbedömning för distansarbete

Sveriges Ingenjörer, en av medlemmarna i UNI Europa som är verksam inom ICTS-sektorn, rekommenderar anställda och arbetsgivare att använda en checklista för att bedöma risker vid distansarbete.

- Fackföreningar och arbetsgivare utvecklade denna checklista tillsammans med sin kombinerade utbildnings- och forskningsorganisation Prevent<sup>25</sup>.
- Checklisten innehåller tydliga frågor om den fysiska, organisatoriska och sociala arbetsmiljön vid distansarbete. Den inkluderar frågor om hälsa och säkerhet, ergonomi, digital kompetens, samarbete med kollegor och stress. I varje kategori finns det olika frågor. **Varje fråga har en enkel färgkodad riskklassning (grön = låg/gul = medel/röd = hög) och en åtgärd som man kan komma överens om beroende på risknivån**
- Frågorna fokuserar på kontorsarbete som inte utförs i arbetsgivarens egna lokaler. **Checklistan fylls i av arbetstagare och chef tillsammans**, men arbetstagaren kan gärna fundera igenom frågorna i förväg. Det är ett kartläggningsverktyg kombinerat med åtgärdsplaner och följande steg. Man kan komplettera checklisten med bilder från arbetstagarens arbetsplats i hemmet för att dokumentera eventuella frågor om ergonomi, hälsa och säkerhet och så vidare.

Fråga	Ja	Nej	Riskbedömning			Åtgärd	Ansvarig för utförande	Klart när?	Kontroll utfört datum
			Låg	Med	Hög				
1. Finns det fungerande informations- och kommunikationskanaler om verksamheten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				

**prevent**  
ARBETSMILJÖ I SAMVERKAN  
SVENSKT NÄRINGSLIV, LO & PTK

Företag \_\_\_\_\_

Deltagare \_\_\_\_\_

Checklisten innehåller frågor om den fysiska, organisatoriska och sociala arbetsmiljön vid distansarbete. Frågorna fokuserar på kontorsarbete som inte utförs i arbetsgivarens egna lokaler. Checklisten fylls i av arbetstagare och chef tillsammans, men arbetstagaren kan gärna fundera igenom frågorna i förväg.

#### Enkel riskklassning

Klassning av risk	Behov av åtgärd
<b>Låg</b> Försumbar eller liten risk	Eventuell åtgärd
<b>Medel</b> Viss risk	Åtgärdas så långt rimligt
<b>Hög</b> Allvarlig eller mycket allvarlig risk	Åtgärdas snarast. Vid mycket allvarlig risk krävs åtgärd innan arbetet utförs.

25. Prevent Arbetsmiljö i samverkan Svensk Näringsliv, LO och PTK Text: Lisa Markström och Amanda Wolgast, Prevent.  
Produktion: Prevent, [www.prevent.se](https://www.prevent.se/)

## ■ Förklaringar och tips för användning av checklisten

### SVARSKOLUMN

Checklistan innehåller förberedda frågor för att underlätta bedömningen. Hoppa över frågor som inte är relevanta genom att till exempel dra ett streck i svarskolumnen. I övrigt besvaras frågorna med "Ja" eller "Nej", och helst endast i undantagsfall med "delvis".

### RISKKOLUMN

Utför en riskbedömning för de relevanta frågorna. Beroende på situationen kan riskbedömningen göras direkt när frågan besvaras eller i ett senare skede med hjälp av experter som inte är närvarande under bedömningen. Vi rekommenderar den enkla riskklassning som man ser här bredvid. Det kan också vara lämpligt att samtidigt markera de frågor som behöver hanteras, till exempel genom att rita en cirkel runt den riskbedömning som görs. Nu har man skapat en skriftlig riskbedömning vilket alla företag med anställda ska genomföra enligt AFS 2001:1.

### ÅTGÄRD

Åtgärden tas fram i samråd med de berörda och vid behov med hjälp av (extern) expertis. Åtgärden ska föregås av en analys av vad som orsakar risken, och åtgärdsförslaget ska helst innehålla en uppskattning av kostnaderna. Den ansvariga chefen beslutar om åtgärden, vem som ska genomföra den och när den ska vara genomförd. Nu har man skapat en skriftlig handlingsplan vilket alla företag med anställda måste skapa enligt AFS 2001:1.

### ANSVAR FÖR GENOMFÖRANDET

Den ansvariga chefen kan ha delegerat det praktiska arbetet till en annan person. I ett sådant fall kan båda namnen anges.

### KONTROLL UTFÖRD, DATUM

Den ansvariga chefen kontrollerar om åtgärden har blivit utförd.

Några exempel på frågor som ställs är:

1. Finns det en skriftlig riskbedömning för arbetsmiljön?
2. Erbjuds säkerhetsbriefing och utbildning regelbundet till alla anställda?
3. Finns det tydliga regler och instruktioner för hur man ska agera i nödsituationer?
4. Kontrolleras arbetsmiljön för hälsorisker regelbundet, till exempel luftkvaliteten eller bullerexponeringen?
5. Finns det ett system för anställda att ge feedback eller rapportera klagomål om arbetsvillkoren?
6. Finns det åtgärder för de anställdas mentala hälsa, till exempel program för stresshantering?
7. Finns det regelbundna raster och viloperioder för anställda?
8. Är arbetstiderna utformade på ett sätt som främjar anställdas hälsa och välbefinnande?
9. Informeras anställda om potentiella hälsorisker i samband med deras arbetsuppgifter?
10. Främjas samarbete och kommunikation mellan anställda för att säkerställa en sund arbetskultur?

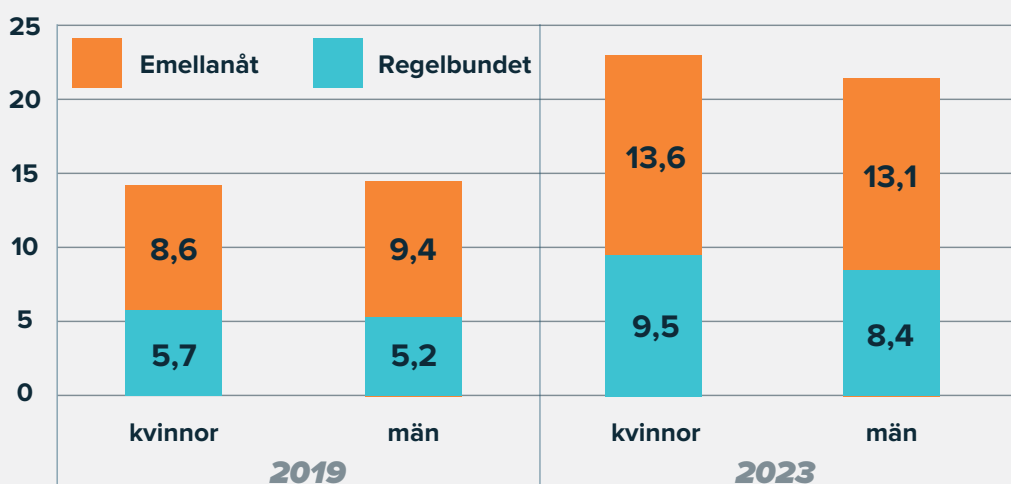
# 6. DISTANSARBETE OCH MÅNGFALD, JÄMLIKHET OCH INKLUDERING

## EFTER COVID-19 ÖKADE ANTALET KVINNOR SOM ARBETAR PÅ DISTANS

På europeisk nivå ser vi att det har skett en liten ökning av kvinnor som arbetar på distans sedan COVID-19, och att det under år 2023 fanns fler kvinnor som arbetade på distans än män (se figur 7).

Denna bild förändras dock när man jämför ekonomiska sektorer eller när man fokuserar på specifika länder.<sup>26</sup>

FIGUR 7: ANDEL KVINNOR OCH MÄN SOM ARBETAR PÅ DISTANS ÅR 2019 OCH 2023 – EN LITEN ÖKNING AV DISTANSARBETE BLAND KVINNOR



Källa: Eurofound 2022, sida 10, figur 4 med uppdateringar av Oscar Vargas Llave<sup>27</sup>

**Det som utmärker en distansarbetare varierar mycket i olika delar av Europa.** En undersökning i Frankrike visar att den typiska distansarbetaren är en kvinna mellan 30 och 39 år som arbetar i den privata sektorn som chef eller ingenjör<sup>28</sup>.

26. Twing project 2023.

27. Eurofound (2022a), page 10, figure 4 with updated data from Eurostat Labour Force Survey 2023 by Oscar Vargas Llave.

28. See the three surveys done in France including ICT and finance sector in 2021, 2022 and 2023: Cfdt, SciencesPo, Ires (2023): Télétravail, organisation et pratiques syndicales dans les services: Une mise à l'épreuve des collectifs au travail?, [https://ires.fr/wp-content/uploads/2023/12/Rapport\\_Teletravail\\_1\\_12\\_2023\\_2.pdf](https://ires.fr/wp-content/uploads/2023/12/Rapport_Teletravail_1_12_2023_2.pdf). Enquête nationale sur le télétravail (2021): dossier de presse 2021. CGT Ingés Cadres Techs, <https://obst.fr/wp-content/uploads/sites/47/2022/12/DOSSIER-TE%CC%81LE%CC%81TRAVAIL-UGICT-CGT-6-sept-2021-ok.pdf>. Observatoire du télétravail (2023): résultats de l'enquête 2023 (Cross-sectoral survey in France on remote work), Réalisé par l'Ugict-CGT (CGT Ingés Cadres Techs), [https://www.cgt.fr/sites/default/files/2023-12/Dossier\\_Presse-Observatoire\\_Teletravail-Ugict-CGT.pdf](https://www.cgt.fr/sites/default/files/2023-12/Dossier_Presse-Observatoire_Teletravail-Ugict-CGT.pdf).

## ATT FÖRSTÅ MÅNGFALD, JÄMLIKHET OCH INKLUDERING

Distansarbete kan innebära olika utmaningar och möjligheter för olika personer och grupper, såsom kvinnor, personer med funktionsnedsättning, personer som upplever våld i hemmet, och så vidare.<sup>29</sup>

Medan jämställdhet innebär att alla ska behandlas lika, innebär jämlikhet att resurser och möjligheter tillhandahålls utifrån en persons eller grupps specifika behov eller omständigheter. Endast på detta sätt kan vi uppnå ett jämlikt resultat.<sup>30</sup>

FIGUR 8: MÅNGFALD, JÄMSTÄLLDHET, JÄMLIKHET OCH INKLUDERING

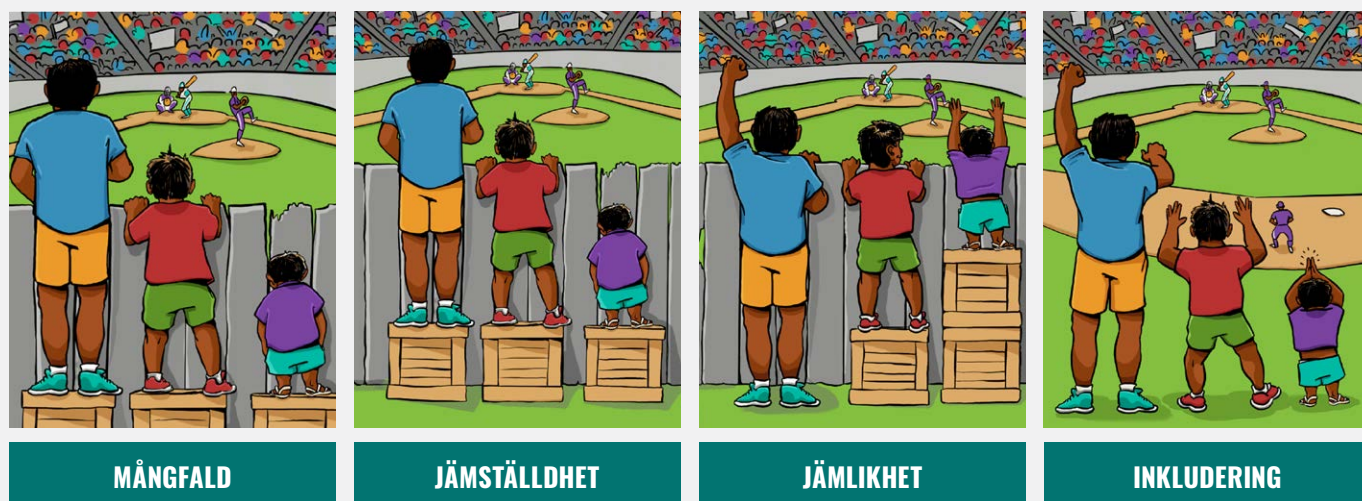


Illustration: Interaction Institute for Social Change | Illustratör: Angus Maguire, interactioninstitute.org and madewithangus.com

29. European Agency for Safety and Health at Work (2024) Discussion Paper: Exploring the gender dimension of telework: implications for occupational safety and health, [https://osha.europa.eu/sites/default/files/documents/Gender%20telework%20and%20OSH\\_en\\_0.pdf](https://osha.europa.eu/sites/default/files/documents/Gender%20telework%20and%20OSH_en_0.pdf).

30. World Economic Forum, Charlotte Edmond (2023: International Women's Day: What's the difference between equity and equality?, <https://www.weforum.org/agenda/2023/03/equity-equality-women-iwd/#:~:text=Equity%20means%20that%20we%20provide%20resources>

## DISTANSARBETE: JÄMSTÄLLDHET OCH JÄMLIKHET MELLAN KÖNEN

**Distansarbetets påverkan på jämställdhet och jämlikhet mellan könen är ännu inte helt klarlagd:** ”Pandemin har slagit hårdare mot kvinnor än män, och risken för att kvinnornas svårvinna framsteg

*går förlorade är reell, pandemin har också skapat nya möjligheter för att tillrättalägga strukturella ojämlikheter mellan könen. Distansarbete kan vara en sådan möjlighet, om det organiseras väl”<sup>31</sup>*

### FAKTARUTA 7

**Enligt CWU Irland kan distansarbete ha fördelar och nackdelar kopplade till kön**

#### FÖRDELAR:

- ✓ möjlighet till större flexibilitet för att möta familjens vårdbehov
- ✓ ifrågasätter företagskulturen kring närvaroplikt och kortare frånvaro som oproportionerligt påverkar kvinnor

#### NACKDELAR:

- ✗ långa arbetsdagar påverkar hälsan negativt för alla, men kvinnor är mer utsatta för hälsoproblem kopplade till detta<sup>32</sup>
- ✗ stärker stereotypen av mannen som huvudsaklig försörjare, vilket leder till fördelar för män gällande lön och karriär, även känt som ”faderskapspremien” och ”moderskapsstraffet”<sup>33</sup>

## DISTANSARBETE, SUDDIGA GRÄNSER OCH FÖRSTÄRKTA TRADITIONELLA KÖNSROLLER

Enligt avsnitt 3 riskerar distansarbete att sudda ut gränserna mellan arbete och privatliv, och därmed förstärka traditionella könsroller.<sup>34</sup> En undersökning från Eurofound om distansarbete visar att även om både män och kvinnor generellt rapporterar förbättrad balans mellan arbete och privatliv vid distansarbete, rapporterar män en bättre balans än kvinnor.<sup>35</sup>

Generellt är kvinnor mer benägna att arbeta på distans regelbundet för att kunna kombinera arbete med omsorgsansvar. Detta innebär att det inte bara finns ett behov av att integrera jämlikhet och

icke-diskriminering i kollektivavtal för distansarbete, utan att vi också måste ta itu med bredare samhällsfrågor såsom möjligheten till barnomsorg på arbetsplatsen, mer statligt stödd kvalitetsbarnomsorg eller andra åtgärder för att möjliggöra en mer jämlik fördelning av hushålls- och omsorgsansvar mellan föräldrarna. Det behövs flera policyer på företags-, sektors- och nationell nivå för att uppmuntra män att ta del av flexibla arbetsarrangemang. Man behöver också ifrågasätta traditionella ledningsstilar med närvaroplikt, mikromanagement och påträngande övervakning.

31. Tomei, Manuela, ILO: Teleworking: A Curse or a Blessing for Gender Equality and Work-Life Balance? in *Intereconomics*, Volume 56, 2021, Number 5.

32. Franklin, P., Zwysen, W., & Piasna, A. (2022). Temporal dimensions of job quality and gender: exploring differences in the associations of working time and health between women and men. *International Journal of Environmental Research and Public Health*

33. ILO (2018): [Care work and care jobs for the future of decent work](#) | [International Labour Organization](#) authored by Laura Addati, Umberto Cattaneo, Valeria Esquivel and Isabel Valarino.

34. The ILO has called upon governments to take measures in consultation with social partners to address the fact that flexible working arrangements, including telework, increase the unequal distribution of family responsibilities and unpaid work between men and women (Achieving gender equality at work, ILO 2023, [https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed\\_norm/@relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_870823.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@relconf/documents/meetingdocument/wcms_870823.pdf)).

35. Eurofound (2022a), page 37, figure 20. Original data from: European Working Conditions Telephone Survey (EWCTS) 2021, <https://www.eurofound.europa.eu/en/surveys/european-working-conditions-surveys/ewcts-2021/ewcts-2021-methodology>.



Den så kallade ”Flexibilitetsparadoxen” är ett koncept som har utforskats av professor Heejung Chung, professor i arbete och sysselsättning vid King’s Business School, vars forskning visar hur flexibla arbets-

tider också kan leda till att anställda arbetar längre och hårdare, vilket påverkar balansen mellan arbete och privatliv – särskilt för kvinnor – och bidrar till ökade könsskillnader på arbetsmarknaden.<sup>36</sup>

## PSYKOSOCIALA RISKER OCH SOCIAL ISOLERING

Efter COVID-19 är psykisk ohälsa en av de främsta orsakerna till sjukskrivningar och uppsägningar (Eurofound 2023)<sup>37</sup>. En undersökning av *UNI Europa Equal Opportunities* från 2023 visar att **social isolering i synnerhet är en av de största psykosociala riskerna för distansarbetare**<sup>38</sup>. Flera fackföreningar och arbetsgivare runt om i Europa har reagerat med psykosociala riskbedömningar eller allmänna riskbedömningar för distansarbetare (se även riskbedömningen av Sveriges Ingenjörer

i avsnitt 5.2). **Fackföreningar inom den franska finans- och ICT-sektorn har genomfört flera stora undersökningar om psykosociala risker och mental hälsa (se exempel från CFDT i denna publikation). Den kroatiska fackföreningen HST har alltmer uppmärksammat problem som rör mental hälsa, rätten att inte vara uppkopplad, bristen på balans mellan arbete och privatliv och nackdelar för kvinnor inom ICT-sektorn.**

### FAKTARUTA 8

#### att förhandla avtal om arbetsvillkor och livskvalitet på arbetsplatsen – fackföreningen FBA-CFDT:s strategi inom den franska finanssektorn:

##### 1. Utveckla ett ramverk för att ta itu med frågor om arbetsvillkor och livskvalitet på arbetsplatsen som ska inkludera:

- en analys av utmaningarna
- indikatorer
- involvering av aktieägare
- åtgärder för kontinuerlig förbättring, konsekvensbedömning och uppföljning

##### 2. Förhandla fram kollektivavtalsklausuler om:

- balans mellan arbete och privatliv
- mångfald och jämlikhet för personer med kroniska sjukdomar och funktionsnedsättningar
- distansarbete och rätten att inte vara uppkopplad
- psykosociala risker och isolering
- fackliga rättigheter och rätten till föreningsfrihet

##### 3. Inkludera genomförande, uppföljning och mätning av resultaten

36. Find out more here: Chung, H. (2024). Flexible working: A deep dive into the impact of remote working on gender equity. Shape Talent, <https://kclpure.kcl.ac.uk/ws/portalfiles/portal/278670274/Shape-Talent-Flexible-Working-whitepaper-2024.pdf>. Chung, H. (2022) The Flexibility Paradox. Why Flexible Working Leads to (Self-)Exploitation, ISBN 978-1447354789. Chung, H. (2022) The flexibility paradox, <https://www.youtube.com/watch?v=Yya0IP7cy40>. European Commission: Directorate-General for Justice and Consumers and Chung, H., Flexible working arrangements and gender equality in Europe, Publications Office of the European Union, 2024, <https://data.europa.eu/doi/10.2838/13215>

37. Eurofound (2023) Psychosocial risks to workers’ well-being: Lessons from the COVID-19 pandemic, European Working Conditions Telephone Survey 2021 series, Publications Office of the European Union, Luxembourg, <https://eurofound.link/ef23001>.

38. UNI Europa (2023) Eliminating violence and harassment in the world of work, EU-funded project, <https://tinyurl.com/Unieuropasurvey>.

## DISTANSARBETE OCH VÅLD I HEMMET

Den europeiska jämställdhetsinstitutet (EIGE) har beräknat att kostnaden för könsbaserat våld i EU är 366 miljarder euro per år<sup>39</sup>. **Våld i hemmet mot kvinnor har förvärrats under och efter pandemin (United Nations Women).** Dr Hans Kluge, Världshälsoorganisationen regionchef i Europa, säger att det är mycket svårt att få pålitliga data, men att de data vi har på EU-nivå redan är oroande<sup>40</sup>. **Det är därför fackföreningar i Irland har intensifierat medvetenhetskampanjer och utbildning för sin personal angående könsbaserat våld och trakasserier (KVT), särskilt våld i hemmet.** Till exempel har CWU i Irland förhandlat fram tio dagars betald ledighet för medlemmar i Eir, vilket är fem dagar mer än den lagstadgade rätten. **Finanssektorn i Spanien har en av de mest detaljerade och omfattande klausulerna gällande KVT i sitt kollektivavtal för banksektorn.**

Som en fackförening är det viktigt att öka medvetenheten om olika former av KVT, erbjuda utbildning och ge medlemmarna en överblick över var de kan hitta hjälp när de själva upplever KVT eller hur

de kan erbjuda stöd när någon annan delar information om att de upplever KVT.

På arbetsplatsen är det viktigt att integrera frågor om KVT i kollektivavtal, ha uppförandekoder, utveckla en operativ strategi för könsbaserat våld, se att de implementeras och övervakas av de sociala parterna, sträva efter könsbalans i ledarskapet och dela med sig av bästa praxis. Medvetenhet och utbildning på arbetsplatsen är nyckeln till detta. Slutligen är företagskulturen betydelsefull och man behöver en förändring i den.

Med distansarbete som en del av framtiden är våld i hemmet en kritisk fråga för arbetsplatser och därmed finns en omsorgsplikt från arbetsgivaren. Arbetsgivare behöver ta upp detta ämne såväl som våld på arbetsplatsen. Arbetstagare bör ha rätt att välja om de vill arbeta på distans eller på arbetsgivarens kontor. Detta ger personer som upplever KVT möjlighet att minska den tid de utsätts för situationen, antingen hemma eller på kontoret.

## FUNKTIONSNEDSÄTTNING, INKLUDERING OCH DISTANSARBETE KRÄVER MER UPPMÄRKSAMHET

Mer varierade grupper av arbetstagare har nu tillgång till hybridarbetsarrangemang sedan COVID-19-pandemin. Distansarbete skapar också möjligheter för att behålla arbetstagare som redan har eller ådrar sig en funktionsnedsättning under sin arbetslivstid. Det ger dem också större autonomi så att de kan hantera sin funktionsnedsättning i samband med sitt arbete<sup>41</sup>.

Hittills har funktionsnedsättning och inkludering inte beaktats tillräckligt i avtal om distansarbete. Till exempel bör arbetsgivaren vara ansvarig för att tillhandahålla hjälpmedel och teknologi. Det behövs ett större tryck på att få fler statliga stöd för funktionsnedsättningsanpassningar.

39. The European Institute for Gender Equality (2021) The costs of gender-based violence in the European Union, [https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/20213229\\_mh0921238enn\\_pdf.pdf](https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/20213229_mh0921238enn_pdf.pdf). Several legal instruments have been developed at EU level that also impact on female workers' rights, such as the work-life balance Directive (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32019L1158#P4Contents>) and the Directive on combating violence against women and girls (<https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/1385/oj>).

40. UN regional information centre for Western Europe, <https://unric.org/en/who-warns-of-surge-of-domestic-violence-as-covid-19-cases-decrease-in-europe/>

41. Based on a presentation by Carol Scheffer, CWU Ireland and President of UNI World Women's Committee at UNI Global Union during the ARCO workshop on gender and diversity, equity and inclusion. See also Employers for Change and The Open Doors Initiative (2021): The Future of Work and Disability - A Remote Opportunity by Joan O'Donnell.

## **VAR MEDVETEN OM DATA/PROBLEM INOM DISTANSARBETE:**

- Vem arbetar på distans inom din sektor eller ett specifikt företag? Varför? Hur ofta?
- Vilka är behoven och vilka specifika utmaningar har de som arbetar på distans?
- Finns det lika villkor och tillgänglighet i distansarbetet?
- Är distansarbetet anpassat till personer med särskilda behov och/eller funktionsnedsättningar, och har risker och möjligheter identifierats?
- Skulle distansarbete kunna underlätta återhämtning för arbetstagare med fysiska skador eller psykiska hälsoproblem på ett specifikt företag?
- Kan distansarbete underlätta en återgång till arbetet efter sjukskrivning på ett specifikt företag
- Var medveten om att offer för våld i hemmet utsätts för en ökad risk när hemmet också är arbetsplatsen.
- Identifiera de områden där kompetens och utbildning behövs: brist på tekniska och digitala kompetenser är en av de främsta orsakerna till de ojämlika villkoren vid distansarbete.
- Var medveten om att minoriteter och kvinnor tenderar att bli mer diskriminerade än män när det gäller distansarbete.

# 7. NYTT LEDARSKAP INOM DISTANSARBETE

Forskning visar att:

”Ledarskapsförmåga är den viktigaste faktorn för att engagera anställda, särskilt i kristider”<sup>42</sup>

Distansarbete och digital transformation skapar inte bara ett stort behov av livslångt lärande och utbildning i arbetet, utan även en ny lärandekultur inom organisationer. Detta kräver kunskap om hur man samarbetar på distans i ett team, hur man leder på distans, hur man använder AI-verktyg för att optimera arbetstagares tid och arbetsuppgifter, och hur man håller sig uppdaterad med ständigt förändrad teknologi. Organisationer<sup>43</sup> behöver erbjuda både ledare och arbetstagare möjligheten att lära sig i arbetet och under arbetstid samt utveckla en modern lärandekultur som inkluderar nya lärandeformat och moderna verktyg och processer för kunskaps hantering.

Ledare och deras ledarskapsmetoder har en betydande påverkan på välmående, stress, mental hälsa och utbrändhet. Forskarna Birgit Schyns och Jan Schilling fann i en meta-analys av 57 ledar-

skapsstudier att destruktiva ledarskapsbeteenden är förknippade med låg affekt, stress och minskat välmående hos anställda. Omvänt kan positiva och konstruktiva ledarskapsbeteenden inspirera och engagera anställda, bidra positivt till deras välmående och leda till lägre omsättning<sup>44</sup>.

**Forskning om arbetstagarengagemang, vilket syftar på arbetstagares förmåga att ägna sig åt arbetet, fysiskt, kognitivt och känslomässigt<sup>45</sup>, har nyligen börjat inkludera ledarskapets roll i virtuella arbetsmiljöer<sup>46</sup>.** Ledarnas roll och deras förmåga att hantera anställda som arbetar på distans har en betydande påverkan på medarbetarengagemanget<sup>47</sup>. Följande faktaruta sammanfattar resultaten från en blandstudie som bygger på kvalitativa och representativa kvantitativa enkätdata från 2021<sup>48</sup>.

- 
42. Krishnamoorthy, Raghu (2022) The Relationship between Leader Behaviors and Employee Engagement in a Virtual Work Environment. Dissertation. University of Pennsylvania ProQuest Dissertations & Theses, 2022. 29062235. [https://www.proquest.com/openview/004c8a49a32a3daac516fd14d570e086/1.pdf?pq-origsite=gscholar&=&cbl=18750&=&diss=y&=&casa\\_token=OcgBbUy-tHYAAAAA:tEkNea1g-mgdJG95BkLGZqn9cSnYM19tMcM8syl2D-pnJYWVPZSTeyM7CCpT4Oc3PdDXEWhV950](https://www.proquest.com/openview/004c8a49a32a3daac516fd14d570e086/1.pdf?pq-origsite=gscholar&=&cbl=18750&=&diss=y&=&casa_token=OcgBbUy-tHYAAAAA:tEkNea1g-mgdJG95BkLGZqn9cSnYM19tMcM8syl2D-pnJYWVPZSTeyM7CCpT4Oc3PdDXEWhV950), page 65.
43. Kegan, Robert and Laskow Lahey, Lisa (2016): An everyone culture. Becoming a deliberately developmental organization. Harvard Business Press.
44. Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138–158. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001>
45. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>.
46. Krishnamoorthy, Raghu (2022).
47. Krishnamoorthy, Raghu (2022).
48. Although the study was conducted in the United States these results are applicable to Europe too. So far no research has been published of this size and strength that studies the role of leadership on employees working remotely in Europe.

## FAKTARUTA 9

### ledarskapets påverkan på engagemang hos distansarbetare

- Ledarskapsbeteenden som prioriterar resultat framför anställdas tillgänglighet eller närvaro har en positiv effekt på distansarbetares engagemang.
- Mikromanagement är destruktivt, medan förståelsebeteenden på mikronivå är konstruktiva.
- Ledare som bygger upp en omvårdande relation lyfter fram det bästa hos alla arbetstagare. Att framhäva det bästa, i motsats till den högsta

produktiviteten, ökar engagemanget.

- Självständighet (avser självbestämmande: den frihet och den handlingsförmåga som arbetstagare har för att organisera sina arbetsuppgifter, sin arbetstid och sin omgivning), inte flexibilitet (eller ett givet självbestämmande, vilket avser det uttryckliga tillstånd som arbetstagarna får för att bete sig inom ledarens fastställda parametrar), ökar engagemang.

Källa: Krishnamoorthy, Raghu (2022), 189-215.<sup>49</sup>

**Dessa resultat visar att traditionella ledarskapsmetoder inte påverkar engagemanget positivt hos distansarbetare i en värld efter COVID-19.** Ledarskapsbeteenden och åtgärder som inkluderar eftergivenhet, kontroll, mikromanagement och styrning har inte en positiv påverkan, utan är snarare det som en ledare gör för att motivera anställda, särskilt i en distansarbetsmiljö (se faktaruta 9 ovan).

**Om ledare vill hantera frågor om att minska psykosociala risker, stärka mental hälsa och arbetstagares välmående (vilket i sin tur också positivt påverkar prestationen) bör de avstå från att använda traditionella ledarskapsmetoder, särskilt i distansarbetsmiljöer<sup>50</sup>.** I stället bör ledare lära sig, och tillämpa, samtida ledarskapsmetoder såsom transaktionellt och transformativt ledarskap<sup>51</sup>.

**Detta kräver en stor förändring i hur ledare leder i klassiska, traditionellt hierarkiskt organiserade arbetsplatser.** Denna förändring är endast möjlig om det sker förändringar både på organisations- och ledarskapsnivå. På organisationsnivå behöver strukturen för organisationen platta ut hierarkier, införa tvärfunktionella team, decentralisera beslutsfattandet, vara anpassningsbar och flexibel samt ha en holistisk syn på transformation<sup>52</sup>. På ledarskapsnivå har personer som utövar transformativt ledarskap fyra attribut i varierande grad: de är idealiserade och karismatiska (väl uppskattade förebilder), de uppvisar inspirerande motivation (optimistiska om måluppfyllelse), de är intellektuellt stimulerande (uppmuntrar kritiskt tänkande och problemlösning), och de är omtänksamma (visar empati och syfte) (Bass, Avolio & Atwater, 1996<sup>53</sup>).

49. Krishnamoorthy, Raghu (2022), 189-215.

50. Krishnamoorthy, Raghu (2022).

51. Krishnamoorthy, Raghu (2022) and Avolio, B. J., Reichard, R. J., Hannah, S. T., Walumbwa, F. O., & Chan, A. (2009).

A meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasiexperimental studies. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 764–784.

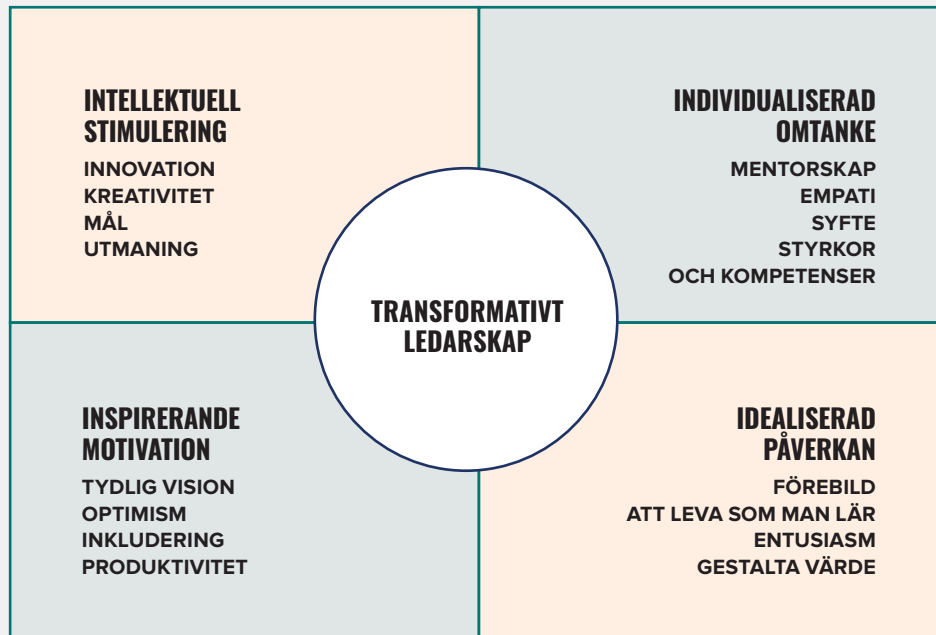
52. Bernard M. Bass, Ronald E. Riggio (2005) *Transformational Leadership*, Psychology Press, New York.

DOI: <https://doi.org/10.4324/9781410617095>.

53. Bass, B. M., Avolio, B. J., & Atwater, L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women.

*Applied Psychology: An International Review*, 45, 5–34

FIGUR 9: EGENSKAPER HOS TRANSFORMATIVT LEDARSKAP



Källa: Chioma Ugochukwu (2024), grafik på sida 1<sup>54</sup>

#### FAKTARUTA 10

för ledare som leder team på distans innefattar detta följande ledarskapskompetenser och åtgärder

- Upprätthålla effektiv kommunikation
- Bygga och upprätthålla sammanhållning i teamet
- Följa upp produktiviteten utan att tillämpa mikromanagement
- Förvalta prestationer och ge feedback
- Stödja mental hälsa och välbefinnande
- Bygga förtroende och ansvarstagande
- Anpassa sig till teknik och digitala verktyg
- Balansera behoven hos ett team som arbetar hemifrån samt i arbetsgivarens lokaler
- Bibehålla hög motivation och engagemang
- Följa organisationens policy för distansarbete
- Regelbundet genomföra en riskbedömning för distansarbete tillsammans med distansarbetarna

Källa: Nicole Helmerich, egen sammanställning<sup>55</sup>

54. Chioma Ugochukwu (2024): Transformational Leadership Style: How to Inspire and Motivate, January 29, 2024, <https://www.simplypsychology.org/what-is-transformational-leadership.html>

55. Based on Aaron Dignan (2019): Brave New Work. Portfolio/Penguin, and Dark Horse Innovation (2023): Future Organization Playbook. Murmann Publishers.

## FAKTARUTA 11

**I linje med egenskaperna hos transformativt ledarskap i en distansarbetsmiljö behöver ledare stödja distansarbetare och team som arbetar på distans för att utveckla och stärka följande teamkompetenser:**

- Stark kommunikationsförmåga
- Förmåga att självhantera sitt arbete och sin tid
- Digital kompetens
- Anpassningsförmåga
- Ett samarbetsinriktat tankesätt
- Emotionell intelligens och empati
- Konflikthanteringsförmåga
- Förtroende och pålitlighet
- Motståndskraft och stresshantering
- Inkludering och kulturell medvetenhet
- Problemlösnings- och beslutsförmåga

Källa: Nicole Helmerich, egen sammanställning<sup>56</sup>

Transformativt ledarskap kräver ledarskapsutbildning, kunskap, medvetenhet och dessutom ett förändrat tankesätt. Detta är viktigt, inte bara för distansarbetares behov och önskemål utan också för den yngre generationen som nu kommer in i arbetslivet och efterfrågar en blandning av transformativt och tjänande ledarskap från sina chefer.<sup>57</sup> Detta innebär att ledare tar på sig nya roller och ledarskapsuppgifter. Se översikten i faktaruta 11 nedan.

## FAKTARUTA 12

**nya roller som ledare och nya ledarskapsuppgifter**

- Ledaren som visionär: att upprätthålla och förmedla organisationens syfte, då syftet är en förutsättning för autonom handling, utveckling av en gemensam vision och omsätta visionen till konkreta mål
- Ledaren som uppmuntrare: att tro på framgång, fira framsteg ordentligt och visa uppskattning
- Ledaren som coach: coaching är nyckeln till snabba utveckling och bättre resultat. En bra coach lyssnar på riktigt, hjälper till att uppmärksamma och bygga på styrkor och ger regelbunden feedback. En bra coach lyssnar verkligen, hjälper till att känna igen och bygga på styrkor och ger regelbunden feedback.
- Ledaren som slutgiltig auktoritet: kräver personligt ansvar och beslut, gör inte allt för anställda. Hen avslöjar konflikter och ser till att de löses men tar bara på sig denna uppgift i nödfall – och självklart bestämmer ledaren fortfarande, men mindre än tidigare
- En annan roll: att identifiera och utveckla yngre talanger
- Fokus på det väsentliga i de fem ledarskapsrollerna och decentralisering av ledarskap: att överföra arbetsuppgifter, ta ansvar och vara en beslutsfattande auktoritet åt teamet

Källa: Insa Klasing (2019): The 2-hour boss.

Detta nya ledarskap har implikationer för vad som behöver förhandlas med arbetsgivaren i kollektivavtalsförhandlingar för distansarbetare.

56. Based on Aaron Dignan (2019) and Dark Horse Innovation (2023).

57. Dyah Gandasari, Diena Dwidienawati, David Tjahjana. (2023) Gen Z, which one: Transformational or Servant Leadership? International Journal of Economics and Management Systems, 8, 68-78.  
[https://www.iaras.org/iaras/filedownloads/ijems/2023/007-0008\(2023\).pdf](https://www.iaras.org/iaras/filedownloads/ijems/2023/007-0008(2023).pdf).

# 8. POLICYREKOMMENDATIONER

Distansarbete är här för att stanna, särskilt inom ICT- och finanssektorn. För att säkerställa att arbetstagare gynnas så behövs reglering av distansarbete och förhandlingar om kollektivavtal med arbetsgivaren. Att utforma tydliga åtgärder för implementering, feedbackmekanismer, enkätdata och utvärdering hjälper till att förbättra kollektivavtal över tid.

## POLICYREKOMMENDATIONER FÖR DISTANSARBETE:

**Stärk rätten till distansarbete samt rätten att arbeta på kontoret:** distansarbete bör vara **frivilligt och reversibelt**. Arbetstagarna bör ha möjligheten till att arbeta enbart i arbetsgivarens lokaler. I vissa fall lägger arbetsgivare in klausuler i distansarbetskollektivaavtalet som tillåter dem att kalla anställda tillbaka till kontoret vid behov. Dessutom används denna klausul, i vissa länder, för att begränsa och minska distansarbete och få anställda att återvända till kontoret på heltid. Fackföreningar måste vara medvetna om kryphål när de förhandlar om kollektivavtal för distansarbete.

**Förhandla om distansarbetsavtal:** man behöver inte uppfinna hjulet på nytt. För att bestämma vilka element som ska inkluderas, kombinera era medlemmars behov och ta vägledning av UNI Global Unions nyckelprinciper för att säkerställa arbetstagares rättigheter vid distansarbete (överväg checklistorna i denna publikation).

**Rätten att inte vara uppkopplad:** för att minska psykosociala risker, suddiga gränser mellan arbete och privatliv, övertid och arbetsintensifiering i distansarbete är rätten att inte vara uppkopplad ett första steg i rätt riktning.

**Psykosociala risker:** fackföreningar och arbetsgivare behöver ta itu med denna problematik. Börja med en enkät bland medlemmarna och bygg era åtgärder utifrån den. Integrera frågor om mental hälsa och psykosociala risker i kollektivavtal, utbildda chefer, fackligt anställda och arbetstagare och öka medvetenheten.

**Nolltolerans för våld i hemmet och könsbaserat våld och trakasserier:** våld i hemmet och KVT i allmänhet har ökat, särskilt sedan COVID-19-pandemin. Det är viktigt att inkludera dessa frågor i kol-

lektivavtal för distansarbete. Arbetsgivare har en omsorgsplikt. Fackföreningar behöver utbilda sin personal och öka medvetenheten.

**Medlemsfokuserad utveckling av policy och strategi för distansarbete:** var medvetna om medlemmarnas brännande frågor om distansarbete. Samarbeta och kampanja med aktiva medlemmar kring deras brännande frågor och bygg strategin för distansarbete utifrån det.

**Implementerings- och uppföljningsfokus:** när ett kollektivavtal för distansarbete har förhandlats fram är det avgörande att följa upp och stödja dess goda genomförande. Fackföreningar bör regelbundet utvärdera avtal och deras implementering.

**Organisering med fokus på ledare och aktiva medlemmar:** frågebaserad organisering och en deltagande kollektiv förhandlingsstrategi attraherar, identifierar och stärker fackmedlemmar som är redo att ta ledarskapsroller och delta aktivt i (hybrid)organisering.

**Stärk jämlikhet och säkerställ icke-diskriminering i distansarbete:** säkerställ icke-diskriminering, till exempel gällande lön, karriärutveckling och anställningstrygghet vid omstrukturering för (distans) arbetare. Skapa åtgärder för att uppnå jämlikhet i distansarbete för alla kön och minoriteter, och främja inkludering av personer med särskilda behov. Integrera detta i kollektivavtal och utforma åtgärder för genomförande av detta.

**Modernt ledarskap och hybridarbetskompetenser:** modern ledarskaps- och kompetensutbildning för chefer och arbetstagare i hybridteamarbete, kommunikation och samarbete minskar psykosociala risker och isolering vid distansarbete.



# 9. BILAGOR/BIBLIOGRAFI

NUMRERING AV INTERVJUPER- SONERNA FÖR ANONYMISERING	INTERVJUDATUM (INTERVJUARE: DR. NICOLE HELMERICH)	INTERVJUPERSONENS YRKESPOSITION
1	20 juli 2023	Facklig representant, Sverige
2	23 januari 2024	Facklig representant, Spanien, medlem i projektets styrkommitté
3	6 september 2023	Anställd på UNI Europa
4	18 juli 2023	Senior forskare vid European Trade Union Institute (ETUI)
6	22 februari 2024	Senior forskare vid European Trade Union Institute (ETUI)
7	26 juli 2023	Senior forskare vid European Trade Union Institute (ETUI)
8	25 januari 2024	Facklig representant, Sverige, medlem i projektets styrkommitté
9	16 augusti 2023	Facklig representant, Malta, medlem i projektets styrkommitté
10	15 februari 2024	Facklig representant, Frankrike, medlem i projektets styrkommitté
12	30 januari 2024	Facklig representant, Irland, medlem i projektets styrkommitté
13	13 mars 2024	Facklig representant, Kroatien, medlem i projektets styrkommitté
16	10 augusti 2023	Facklig representant, Finland, medlem i projektets styrkommitté
17	2 februari 2024	Anställd på UNI Europa
19	18 januari 2024	Facklig representant, Irland
20	31 januari 2024	Facklig representant, Schweiz
21	2 februari 2024	Facklig representant, Finland

### **Här kan du hitta rekommendationer på litteratur som vi anser vara värdefull:**

Cfdt, SciencesPo, Ires (2023): Télétravail, organisation et pratiques syndicales dans les services: Une mise à l'épreuve des collectifs au travail?,

[https://ires.fr/wp-content/uploads/2023/12/Rapport\\_Teletravail\\_1\\_12\\_2023\\_2.pdf](https://ires.fr/wp-content/uploads/2023/12/Rapport_Teletravail_1_12_2023_2.pdf).

Chioma Ugochukwu (2024): Transformational Leadership Style: How to Inspire and Motivate, January 29, 2024, <https://www.simplypsychology.org/what-is-transformational-leadership.html>.

Employers for Change and The Open Doors Initiative (2021): The Future of Work and Disability - A Remote Opportunity by Joan O'Donnell, <https://tinyurl.com/disability-studyinitiative>.

Engineers of Sweden (2021) Remote work - decisive criterion when the engineer chooses an employer. Publication in Swedish: Distansarbete – avgörande kriterium när ingenjören väljer arbetsgivare.

ETUI (2023): the future of remote work <https://www.etui.org/publications/future-remote-work>.

Eurofound and European Commission Joint Research Centre (2024), Regional employment change and the geography of telework in Europe, Publications Office of the European Union, Luxembourg, <https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/2024-09/ef24018en.pdf>.

Eurofound (2023), Hybrid work in Europe: Concept and practice, Publications Office of the European Union, Luxembourg, <https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2023-05/ef22011en.pdf>.

Eurofound (2023), Right to disconnect: Implementation and impact at company level, Publications Office of the European Union, Luxembourg, <https://eurofound.link/ef23002>.

Eurofound (2023) Psychosocial risks to workers' well-being: Lessons from the COVID-19 pandemic, European Working Conditions Telephone Survey 2021 series, Publications Office of the European Union, Luxembourg, <https://eurofound.link/ef23001>.

Eurofound (2022a), The rise in telework: Impact on working conditions and regulations, Publications Office of the European Union, Luxembourg, page 9, figure 2 with updated data from Eurostat Labour Force Survey 2022 and 2023 by Oscar Vargas Llave, <https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2023-01/ef22005en.pdf>.

European Agency for Safety and Health at Work (2024) Discussion Paper: Exploring the gender dimension of telework: implications for occupational safety and health, [https://osha.europa.eu/sites/default/files/documents/Gender%20telework%20and%20OSH\\_en\\_0.pdf](https://osha.europa.eu/sites/default/files/documents/Gender%20telework%20and%20OSH_en_0.pdf).

European Commission: Directorate-General for Justice and Consumers and Chung, H., Flexible working arrangements and gender equality in Europe, Publications Office of the European Union, 2024, <https://data.europa.eu/doi/10.2838/13215>

Krishnamoorthy, Raghu (2022) The Relationship between Leader Behaviors and Employee Engagement in a Virtual Work Environment. Dissertation. University of Pennsylvania ProQuest Dissertations & Theses, 2022.29062235, <https://tinyurl.com/Raghu-Krishnamoorthy>

Observatoire du télétravail (2023): résultats de l'enquête 2023 (Cross-sectoral survey on remote work in France), Réalisé par l'Ugict-CGT (CGT Ingés Cadres Techs), [https://www.cgt.fr/sites/default/files/2023-12/Dossier\\_Presse-Observatoire\\_Teletravail-Ugict-CGT.pdf](https://www.cgt.fr/sites/default/files/2023-12/Dossier_Presse-Observatoire_Teletravail-Ugict-CGT.pdf).

Prevent Arbetsmiljö i samverkan Svensk Näringsliv, LO och PTK Text: Lisa Markström och Amanda Wolgast, Prevent. Produktion: Prevent, <https://www.prevent.se/>.

The European Institute for Gender Equality (2021) The costs of gender-based violence in the European Union, [https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/20213229\\_mh0921238enn\\_pdf.pdf](https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/20213229_mh0921238enn_pdf.pdf).

Tomei, Manuela, ILO: Teleworking: A Curse or a Blessing for Gender Equality and Work-Life Balance? in Intereconomics, Volume 56, 2021, Number 5.

Twing project, <https://twingproject.eu/>.

Twing Project (2023) Quantitative Analysis Report. Exploring the contribution of social dialogue and collective bargaining in the promotion of decent and productive telework in the post-COVID-19 scenario (GA 101052332), Praxis Center for Policy Studies, Kirsti Melesk, funded by the DG Employment, Social Affairs and Inclusion of the European Commission, <https://twingproject.eu/wp-content/uploads/2023/08/TWING-Quant-analysis.-Final-report.pdf>.

UNI Key Principles: <https://www.uni-europa.org/news/uni-releases-principles-for-collectively-bargaining-to-advance-remote-workers-rights/>.

UNI Europa (2023) Eliminating violence and harassment in the world of work, EU-funded project, <https://tinyurl.com/Unieuropasurvey>.

UNI Europa: press release (2023), <https://www.uni-europa.org/news/uni-europa-backs-etuc-call-for-legislation-on-telework/>.

UNI Global Union (2022) Remote work: A review of unions' collective bargaining response, <https://uniglobalunion.org/report/remote-work-a-review-of-unions-collective-bargaining-response/>.

World Economic Forum, Charlotte Edmond (2023: International Women's Day: What's the difference between equity and equality? <https://www.weforum.org/agenda/2023/03/equity-equality-women-iwd/#:~:text=Equity%20means%20that%20we%20provide%20resources>.



---

**DU KAN HITTA SAMTLIG LITTERATUR SOM CITERAS I DENNA RAPPORT I FOTNOTERNA LÄNGST NER PÅ VARJE SIDA.**

