

Veileder om digital omstilling
og partssamarbeid

En god start



Unio



A | akademikerne

Digital omstilling

Digitalisering og innføring av ny teknologi er sentralt for at kommuner og fylkeskommuner skal kunne levere gode og likeverdige tjenester til innbyggerne, og for å være rustet for samfunnsutfordringene sektoren står overfor.

Digital omstilling handler om å ta i bruk teknologi og digitale verktøy til å utvikle, forbedre og effektivisere arbeidsprosesser og utvikle innbyggertjenester.

Flere kommuner og fylkeskommuner samarbeider om innkjøp eller utvikling av nye teknologiske løsninger som skal tas i bruk i den enkelte kommune og fylkeskommune. Dette kan skje på initiativ fra den enkelte kommune og fylkeskommune, i regi av utviklingspartnere som interkommunale selskaper eller som et resultat av satsninger gjennom den kommunale samstyringsstrukturen.

Slike samarbeid organiseres ofte som prosjekter og kan innebære organisering på tvers av de etablerte styringsformene i

den enkelte kommune og fylkeskommune. Det utfordrer ordinære strukturer og rutiner for medbestemmelsen etter Hovedavtalen. Denne veilederen skal gi lokale tillitsvalgte, kommunale og fylkeskommunale arbeidsgivere og ansvarlige for prosjekter hjelp og veiledning til godt partssamarbeid.

En god start er avgjørende for parts-samarbeidet og for å sikre tillitsvalgtes medbestemmelse, som igjen vil bidra til at kommuner og fylkeskommuner lykkes med digital omstilling, endringsarbeid og gevinstrealisering.

Hovedavtalens formål ➤



Medbestemmelse etter Hovedavtalen

Gjennom sin kunnskap om ansattes arbeidshverdag skal tillitsvalgte bidra til at behov, utfordringer og erfaringer fra de ansatte tas med i utformingen av nye løsninger og arbeidsprosesser.

Medbestemmelse etter Hovedavtalen skjer gjennom informasjon, drøfting og at berørte tillitsvalgte så tidlig som mulig tas med på råd. Drøfting er formelle møtepunkter mellom arbeidsgiver/prosjektet og tillitsvalgte. Drøftingene skal ha et innhold og en form som gjør at de tillitsvalgtes syn kommer frem. Dette betyr at arbeidsgiver plikter å ikke bare informere, men også å lytte til tillitsvalgtes råd og forslag. Det skal skrives referat etter drøftingsmøter.

Hovedavtaleveilederen ➤

Drøfting og informasjon henger sammen. God informasjon skaper grunnlaget for gode drøftinger og gode avgjørelser. I et prosjekt vil det ofte være prosjektet som er ansvarlig for å utarbeide drøftingsgrunnlaget. Drøftingsgrunnlaget bør foreligge skriftlig for å sikre lik informasjon til alle parter før drøftinger

gjennomføres. I tillegg til den formelle kontakten ved informasjon og drøfting, er godt partssamarbeid med samhandling og dialog mellom partene viktig.

Hovedavtalen del B § 3-1 c ➤

Kommunikasjon er en suksessfaktor i alle omstillingsprosesser, og prosjektet er sammen med arbeidsgiver ansvarlig for å vurdere hvilke kommunikasjonstiltak som er viktige for interessegruppene i det aktuelle prosjektet. Vurdering av behovet for kommunikasjon skal skje i dialog med tillitsvalgte. Etablering av en landingsside for prosjektet kan være et kommunikasjonsgrep som bidrar til forankring og god informasjon.



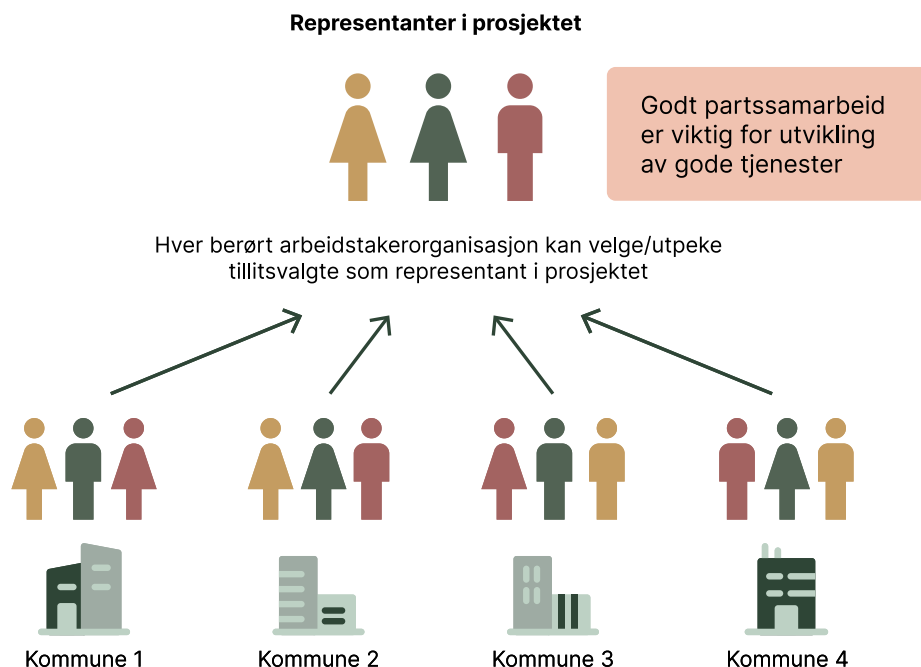
Representativ ordning

I etableringen av et prosjekt skal arbeidsgiver i samarbeid med prosjektet avklare med de tillitsvalgte hvordan medbestemmelsen skal ivaretas.

I digitale omstillingsprosesser hvor det er hensiktsmessig at nasjonalt nivå i arbeidstakerorganisasjonene/forhandlingssammenslutningene deltar, vil dette sikre medbestemmelsen på vegne av organisasjonene.

Partene sentralt er enige om at representative ordninger kan være en rasjonell og hensiktsmessig organisering for å sikre godt partssamarbeid. Representative ordninger kommer i tillegg til Hovedavtalens drøftingsplikt mellom lokal arbeidsgiver og tillitsvalgt.

I denne sammenhengen betyr *representativ ordning* at berørte arbeidstakerorganisasjoner eller forhandlingssammenslutninger velger/utpeker en eller flere tillitsvalgte som skal delta i prosessen. Disse utøver da partssamarbeid i prosjektet på vegne av egen arbeidstakerorganisasjon eller forhandlingssammenslutning i de samarbeidende kommunene og fylkeskommunene. Det er da arbeidstakerorganisasjonen eller forhandlingssammenslutningen sitt ansvar at de involverer medlemmer på alle berørte områder.



I dette eksempelet samarbeider fire kommuner/fylkeskommuner om digitalisering
Hver kommune/fylkeskommune har tre arbeidstakerorganisasjoner som berøres av samarbeidet.

Illustrasjonen viser et eksempel på representativ ordning

Tillitsvalgtes rolle i et prosjekt

Arbeidsgiver er eier av omstillingen og den som etter drøfting tar avgjørelser og er ansvarlig for kvalitet og utvikling. Prosjektet utfører oppdraget på vegne av arbeidsgiver. Tillitsvalgte tas med på råd, men bærer ikke ansvaret for beslutningene som prosjektet/arbeidsgiver tar i disse prosessene.

Tillitsvalgtes deltagelse og medbestemmelse kan skje på flere nivåer i et prosjekt. Det er viktig at tillitsvalgte får tid til å informere og forankre hos sine medlemmer for å skaffe seg grunnlag for innspill i drøftinger med prosjektet/arbeidsgiver.

Avhengig av hvor den tillitsvalgte deltar, vil oppgaver og ansvar variere. Ofte vil det være hensiktsmessig med representasjon fra tillitsvalgte

i styringsgruppen. De tillitsvalgte representerer sine medlemmer i de prosessene de deltar i.

Tillitsvalgtes informasjonsplikt går begge veier. Tillitsvalgte plikter å informere arbeidsgiver/prosjektet om forhold av betydning, men skal også informere sine medlemmer om forhold av stor betydning for arbeidstakerne.

Hovedavtalen del B § 3-2 ↗

Medvirkning i digitale omstillingsprosjekter vil sette krav til kompetanse hos de utpekte tillitsvalgte, og det kan være behov for tiltak for å øke kompetanse om digitalisering og prosjekt- eller utviklingsmetodikk.

Tillitsvalgte kan for eksempel delta i

Styringsgruppe

Styringsgruppen har det overordnede ansvaret for prosjektet og med det ansvar for å sikre at et prosjekt gjennomføres i tråd med prosjekteiers behov og mål.

Arbeidsgruppe

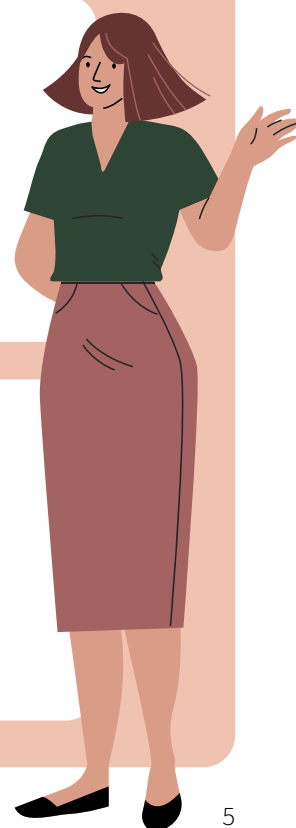
Arbeidsgrupper er sammensatt av personer med ulik kompetanse og roller, og har ansvar for å utføre spesifikke oppgaver og bidra med faglig innsikt. Et prosjekt kan ha flere ulike arbeidsgrupper.

Referansegruppe

Referansegrupper er rådgivende grupper som gir innspill, perspektiver og kvalitetssikring underveis i prosjektarbeidet. Referansegrupper er viktig for å sikre relevans og forankring.

Testgruppe

Testgruppe har som hovedoppgave å prøve ut og evaluere løsninger, produkter eller tiltak før de tas i bruk i større skala.



Gode råd

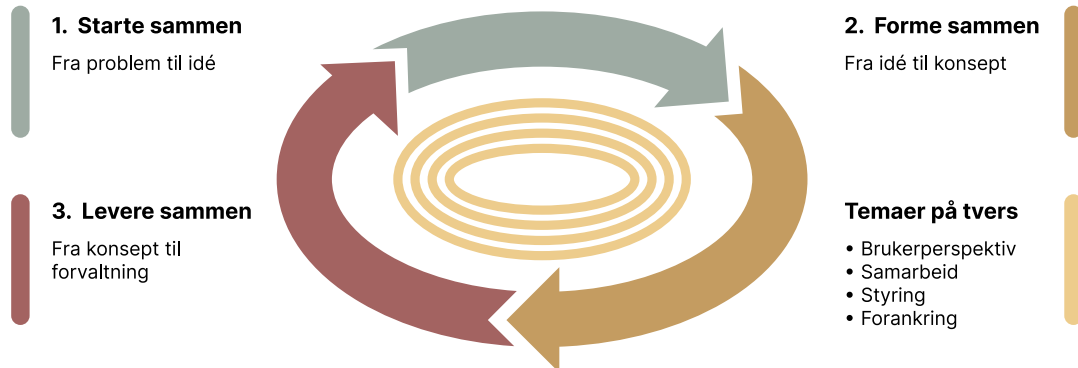
Utvikling og innføring av ny teknologi og digitale verktøy er ofte organisert som et prosjekt med en prosjekteier, prosjektleder, styrings- og prosjektgruppe, men arbeidet kan også ha andre former for organisering.

Ofte er arbeidet delt inn i ulike faser, som for eksempel en oppstartsfase, en utviklingsfase og en leveranse-, implementerings- og gevinstrealiseringsfase. Hver fase kjennetegnes av ulike oppgaver og aktiviteter, og medbestemmelse vil variere avhengig av hvilken fase arbeidet (prosjektet) er i. I alle faser vil god forankring, på både arbeidsgiver- og arbeidstakersiden, bidra til at

beslutningen(e), informasjonen og kvaliteten på løsningene blir så gode som mulig. Det gir også ansatte bedre forståelse for behovet for innføring av nye digitale tjenester og for sluttresultat av prosjektet.

Denne veilederen tar utgangspunkt i Digitaliseringsdirektoratets (Digdir) veileder for utvikling av sammenhengende tjenester, der utviklingsarbeidet beskrives i tre faser: Starte sammen, forme sammen og levere sammen.

Digdir: veileder for utvikling av sammenhengende tjenester ↗

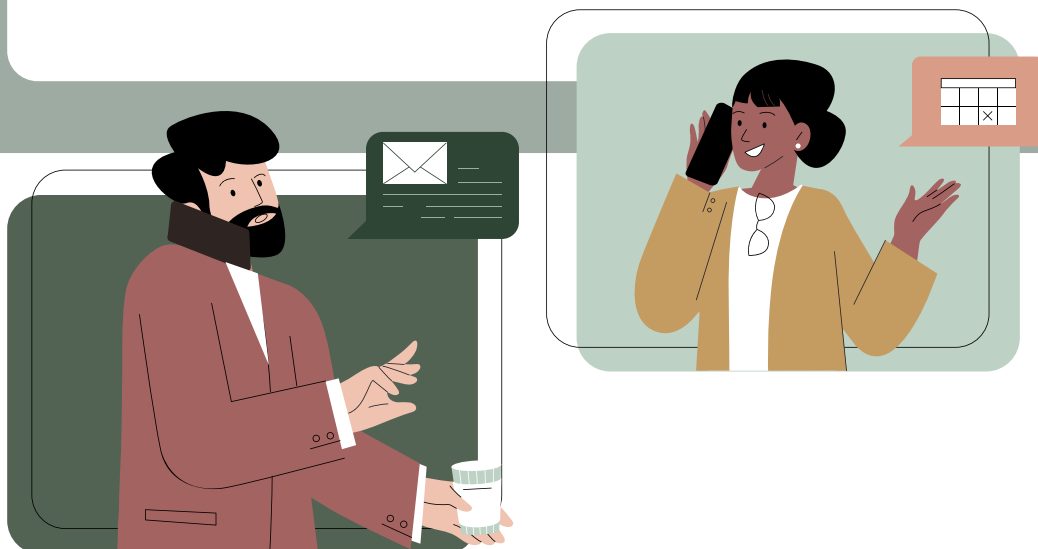


Bilde og beskrivelse av fasene er hentet fra Digdir

Starte sammen – fra problem til idé

Her handler det om å starte med å utforske og definere problemstillingen for arbeidet som skal settes i gang. Dere skal finne mulige samarbeidsarenaer, avklare roller og styringsstruktur.

- ✓ Har dere ved oppstart avklart hvilke tillitsvalgte som skal involveres? Det er de berørte tillitsvalgte som skal involveres for å sikre medbestemmelse etter Hovedavtalen.
- ✓ Hvordan skal de tillitsvalgte delta i prosessen og hvilken rolle skal de ha? Her kan det være riktig å avklare eventuell representativ ordning og hvordan partssamarbeid og medbestemmelse etter Hovedavtalen skal ivaretas i prosjektet. Tidlig avklaring av roller vil være med på å skape trygghet i prosessen.
- ✓ Hvordan skal dere informere og forankre i de virksomheter og blant de tillitsvalgte som ikke deltar aktivt i prosjektet?
- ✓ Har de tillitsvalgte vært involvert i beskrivelse av problemet og utfordringsbildet? Å få inn ansattes kunnskap om problemet og utfordringsbildet vil bidra til et godt grunnlag videre i prosessen, og de tillitsvalgte er viktige samarbeidspartnere i dette.
- ✓ Tar tidsfrister og kjøreplaner hensyn til at tillitsvalgte trenger tid til forankring blant sine medlemmer? Ved bruk av representative ordninger bør det særskilt vurderes hva som er tilstrekkelig tid for nødvendig forankring. Dette skal reflekteres i prosjektets planer.
- ✓ Er interessentanalyse og kommunikasjonsplan utarbeidet i samarbeid med de tillitsvalgte? En kommunikasjonsplan er viktig for å sikre at alle berørte parter får informasjon. Åpenhet i prosjektet er med på å skape tillit. Å dele prosjektdokumentasjonen, særlig referater fra styringsgruppemøter og prosjektleveranser, bidrar til åpenhet.



Forme sammen – fra idé til konsept

Her handler det om å sette felles mål for samarbeidet for å kunne forme tjenesten sammen.

- ✓ Har dere satt av god tid til å forankre og informere om hva som skjer blant alle berørte parter? Det er viktig å ha ansattes perspektiv med i arbeidet.
- ✓ Er det utarbeidet konseptforslag som skal drøftes? Ved drøftinger etter Hovedavtalen vil lokal arbeidsgiver være den som er ansvarlig part, men det skriftlige drøftingsgrunnlaget kan utarbeides av prosjektet. Det er viktig å avklare om drøftingen skal skje i den enkelte kommune, fylkeskommune eller om den kan gjennomføres sentralt i prosjektorganiseringen.
- ✓ Det er viktig å ha dialog med hverandre om representasjonen hos de tillitsvalgte fungerer etter hensikten og for å sikre partssamarbeid og medbestemmelse etter Hovedavtalen.



Leverer sammen – fra konsept til forvaltning

Her handler det om å utvikle løsninger basert på valgte konsepter. Det skal etableres et godt og fremtidsrettet system for styring og forvaltning av tjenesten.

- ✓ I samarbeid med de tillitsvalgte sikre at ansattes perspektiv er med i utvikling av løsningen.
- ✓ Er det hensiktsmessig å etablere høringsfaser i prosjektet for ulike prosjektprodukter eller milepæler? Høringsfaser kan følges opp med gjennomføring av drøftinger etter Hovedavtalen.
- ✓ Er planer for kommunikasjon med interessegrupper i prosjektet utarbeidet i samarbeid med tillitsvalgte. Prosjektets arbeid med planer for innføring av løsningen og opplæring skal også utarbeides i samarbeid med de tillitsvalgte.
- ✓ Er innføringsplan og endrings- og gevinstarbeidet drøftet med tillitsvalgte? Hvordan en løsning skal implementeres lokalt, og eventuelle lokale tilpasninger der det er relevant, skal drøftes i den enkelte kommune eller fylkeskommune.
- ✓ Husk at tillitsvalgte og godt partssamarbeid i den enkelte kommune eller fylkeskommune også er viktige bidrag når løsningen skal forvaltes og videreutvikles.



Publisert: Februar 2026