



FAGFORBUNDET

# 3

Håndbok i

**Kommunalt**

**trepartssamarbeid**

## FORORD

Denne håndboka er resultat av et tett samarbeid mellom SINTEF og omstillingsenheten i Fagforbundet gjennom flere år. Vi har brukt tid på å tydeliggjøre hensikten med og forankringen av kommunalt treparts-samarbeid. Hvorfor vi organiserer samarbeidet på denne måten, og hva vi oppnår er viktig og er beskrevet innledningsvis. Vi har likevel lagt størst vekt på hvordan samarbeidet konkret kan organiseres og gjennomføres i den praktiske og ofte hektiske virkeligheten som preger tjenesteproduksjonen i kommunen. Ved å bruke etablerte arenaer på arbeidsplassen, sikre medvirkning og forankring, så blir utviklingsarbeid en del av den vanlige arbeidshverdagen. Tjenestestedene kan unngå at prosjekter oppleves som ekstraarbeid uten forankring.

Når vi snakker om tillit, tillitsbygging eller tillitsreformer, så er samarbeid, medvirkning og dialog om hvordan vi jobber sammen og løser oppgaver og utfordringer selve grunnlaget for å bygge tillit. Hvordan vi bruker tilgjengelige ressurser og hvordan vi har det sammen på jobben er viktig for arbeidsmiljøet. Når politikere, administrative ledere og tillitsvalgte følger opp og etterspør utvikling som aktive problemløsere, og støtter partssamarbeidet på arbeidsplassen der ledere, tillitsvalgte, ansatte og verneombud jobber med forbedring, gir det gode tjenester for innbyggerne og bygger tillit i hele organisasjonen. Håndboka er et praktisk redskap for utvikling og tillitsbygging.

Mange har inspirert oss i arbeidet, men sentrale personer i utvikling av denne håndboka er:

SINTEF: Lisbeth Øyum, Tore Nilssen og Tove Håpnes

Omstillingsenheten, Fagforbundet: Torstein Amdal, Unni B Moe, Nina Monsen og Bjørn Pettersen

## INNLEDNING

Fagforbundet, Norges største fagforbund, og forskningsstiftelsen SINTEF, har i flere år – og på hver sin kant jobbet for og forsket på fordelene med partssamarbeid. For noen år siden inviterte Fagforbundet SINTEF til å forske nærmere på kommunalt trepartssamarbeid. Denne håndboka er et resultat av vårt samarbeid. Her ønsker vi å vise hvordan folkevalgte, administrative ledere, tillitsvalgte og verneombud kan drive tillitsbasert utviklingsarbeid gjennom lokalt trepartssamarbeid.



Vi har skrevet håndboka for å motivere til felles innsats i arbeidet med å sikre gode tjenester til innbyggerne, og for at ansatte skal ha det bra på jobb. Vi viser hvordan trepartssamarbeid er en måte å jobbe på som sikrer at både ansatte og brukere av kommunale tjenester opplever kvalitet og utvikling.

### Håndboka henvender seg til:

1. **Politikere, administrative ledere og hovedtillitsvalgte** (inkludert hovedverneombud i saker som angår arbeidsmiljøet) på overordnet kommunenivå, - forstått som det strategiske nivået, og
2. **Ledere, plasstillitsvalgte og lokale verneombud** på arbeidsplassnivået forstått som det operative eller utførende nivået i kommunen.

Når vi får til god sammenheng og flyt mellom det strategiske og de operative nivået har det god effekt både på tjenesteutviklingen og de ansattes arbeidsmiljø.



### Temaer i håndboka

Forhandling og konflikthåndtering er godt regulert i norsk arbeidsliv. Gjennom skolering og praktisk erfaring vet partene hvordan man skal forhandle, og derfor handler ikke denne håndboka om dette.

Det er mindre skolering og praktisk erfaring i hvordan partene kan samarbeide om utviklingsarbeid på arbeidsplassnivå. Håndboka setter derfor søkelys på:

- *Hva menes med utviklingsarbeid?*
- *Hvordan gjør vi det med de ulike rollene partene har?*
- *Hvordan kan samarbeid om utvikling organiseres?*
- *Hvordan kommer man videre når/hvis vi kjører oss fast?*



### Tillit

Tillit er «å handle uten forhåndsregler» fordi vi stoler på andres ærlighet, dyktighet og godhet. Det norske arbeidslivet er organisert og regulert med grunnlag i at partene har tillit til hverandre. Gjennom arbeidsmiljøloven er ansatte innrømmet rett og plikt til deltagelse i utvikling av gode arbeidsmiljø. Ansattes rett og mulighet til medvirkning i norsk arbeidsliv innebærer å ha tillit til at ansatte bruker sin dyktighet og ærlighet til å yte til virksomhetens beste. Tillit og tillitsbygging står sentralt i alt samarbeid.

### Lønnsomt

Det er godt dokumentert gjennom forskning og praksis at samarbeid mellom partene er lønnsomt. Det krever flere ressurser å lede gjennom styring og kontroll, enn gjennom tillit.



### På arbeidsplassnivået produserer samarbeid lønnsomhet fordi:

- Det styrker demokratiet på arbeidsplassen
- Ansvarsfølelsen blant tillitsvalgte øker
- En får gjort bedre bruk av ansattes kunnskap, kompetanse og erfaringer som grunnlag for de avgjørelsene og beslutningene som tas
- Ansatte opplever i økt grad å bli sett, hørt og tatt på alvor – fordi det skjer gjennom involvering/medvirkning
- Man bruker kortere tid på å komme til enighet om nødvendige utviklingstiltak og kortere tid på å gjennomføre tiltakene
- Arbeidsplassen blir mer omstillingsdyktig fordi partene og de ansatte har erfaring med samarbeid

### God strategi

Når arbeidsplassene i en kommune driftes og utvikles gjennom partssamarbeid og tillit til ansattes kompetanse har politikerne, administrasjonen, hovedtillitsvalgte og hovedverneombud sikret god ressursbruk. For at en slik praksis skal videreutvikles og brukes til å ta fornuftige politiske beslutninger er det viktig at de tre partene på strategisk nivå har innsikt i hvordan partene samarbeider på arbeidsplassnivået.

### Dette er strategisk klokt fordi:

- Det styrker kunnskapen om hva som foregår på det operative nivået
- Det kvalitetssikrer tiltak og forslag og kan forhindre prosesser som ikke fungerer
- Det sørger for faste fora som tar opp og sikrer medvirkning
- Ansatte kan gi forbedringsforslag, forslag til nye arbeidsformer og innovasjon
- Administrative og politiske ledere får økt kjennskap til tjenesteproduksjonen
- Ansatte får større tillit til egne ledere, tillitsvalgte og verneombud
- Politikeres tillit til administrasjon, tillitsvalgte og ansatte øker

### Trepartssamarbeid – tillitsbasert utviklingsarbeid

Tillitsbasert utviklingsarbeid gjennom trepartssamarbeid betyr altså at politisk valgte, administrative ledere og tillitsvalgte (både verneombud og fagforeningsrepresentanter) samarbeider om å sikre og utvikle kommunens evne til å levere gode tjenester og forbedre arbeidshverdagen for de ansatte.

For ordføreren bør samarbeidet være ekstra viktig: ordføreren er ansvarlig for alt som skjer i en kommune, og er strafferettslig ansvarlig dersom lov og vedtak brytes og en konflikt tilspisser seg. Dersom en konflikt utvikler seg så langt at det tas ut søksmål mot en kommune, er det ordfører som øverste ansvarlige søksmålet rettes mot.

For politisk ledelse fungerer trepartssamarbeid derfor som en kvalitetssikring og eventuelt korrektiv for at virksomheten drives forsvarlig.

#### HUSK:

Det er ordfører som står rettslig ansvarlig for at kommunens tjenester og ansattes arbeidsmiljø er i henhold til loven.

## Mål

Målet med håndboka er å vise hvordan politikere, ledere, tillitsvalgte eller verneombud kan bruke trepartssamarbeid til å jobbe med utviklings- og innovasjonsarbeid i kommunen.

Dere får:



- Eksempler på hva dere kan samarbeide om, og hvordan dette kan gjøres i praksis
- Tips om hvordan dere kan starte opp med partssamarbeid for arbeidsplassutvikling
- Ideer om hvordan dere kan engasjere ansatte i utviklingsarbeid
- Forskningsresultater som viser hvorfor partssamarbeid lønner seg
- Kunnskap om hvordan rollene har et felles ansvar, men også ulike oppgaver i samarbeidet.

ILLUSTRASJON: RANDI MATLAND

## Utfordrer ikke kommuneloven

Det kommunale trepartssamarbeidet handler verken om å utfordre kommunelovens bestemmelser, forkludre arbeidsdelingen mellom politisk og administrativt nivå eller å trekke politikere direkte inn i utviklingsarbeid på arbeidsplassen. Det handler om at politikerne som ombud for velgerne skal få bedre innblikk i tjenesteproduksjonen i egen kommune. Det gir anledning til å kunne koble det strategiske og det operative nivået bedre i kommunen. Vi kommer nærmere inn på det i neste kapittel.

Administrative ledere som kommunedirektør, kommunalråder og etatsjefer er delegert myndighet til å fatte beslutninger og lede i tråd med politiske vedtak, delegasjonsreglement og lov og avtaleverk for øvrig. De skal lede kommunen slik at de innfrir lov, avtaler og politiske vedtak. De er dermed både en del av det strategiske og det operative nivået, og har alt å tjene på at tjenester og arbeidsmiljø er best mulig.

## Ikke et prosjekt i vanlig forstand

De fleste i kommunal sektor har erfaring med at overgangen fra prosjekt til varig drift «i linja» er utfordrende. Mange har erfart at prosjekter gir ønskede resultater på kort sikt, men at man faller tilbake etter relativt kort tid.

Fagforbundet opplever «prosjekttrøtthet» i mange organisasjoner: Prosjekter som medfører nye styringsgrupper, arbeidsgrupper, nullpunktsanalyser, utprøvinger, evaluering, justering osv, er oppgaver som kommer i tillegg til alle andre oppgaver i en på mange måter pressa arbeidshverdag. Ofte etableres det også nye prosjekter når nye ledere kommer inn i organisasjonen.

Arbeidsmetoden vi beskriver, fungerer ikke som et tradisjonelt prosjekt. Når kommunen gjør vedtak om at utviklingsarbeid skal gjøres tillitsbasert gjennom trepartssamarbeid, etableres en varig arbeidsform og ikke et midlertidig prosjekt.

Dette krever selvfølgelig en struktur for dialog, men strukturen er stabil over tid fordi utviklingsarbeidet skjer på allerede etablerte arenaer på arbeidsplassen. Dermed blir ikke utviklingsarbeid en ekstra stressfaktor, men en arbeidsform som bygger tillit gjennom at ansatte og ledere utveksler gjensidig informasjon, hvor ansatte blir hørt og hvor politikeres - og lederes kjennskap til arbeidshverdagen på tjenestenivået øker.

## Håndbokas inndeling

### DEL 1

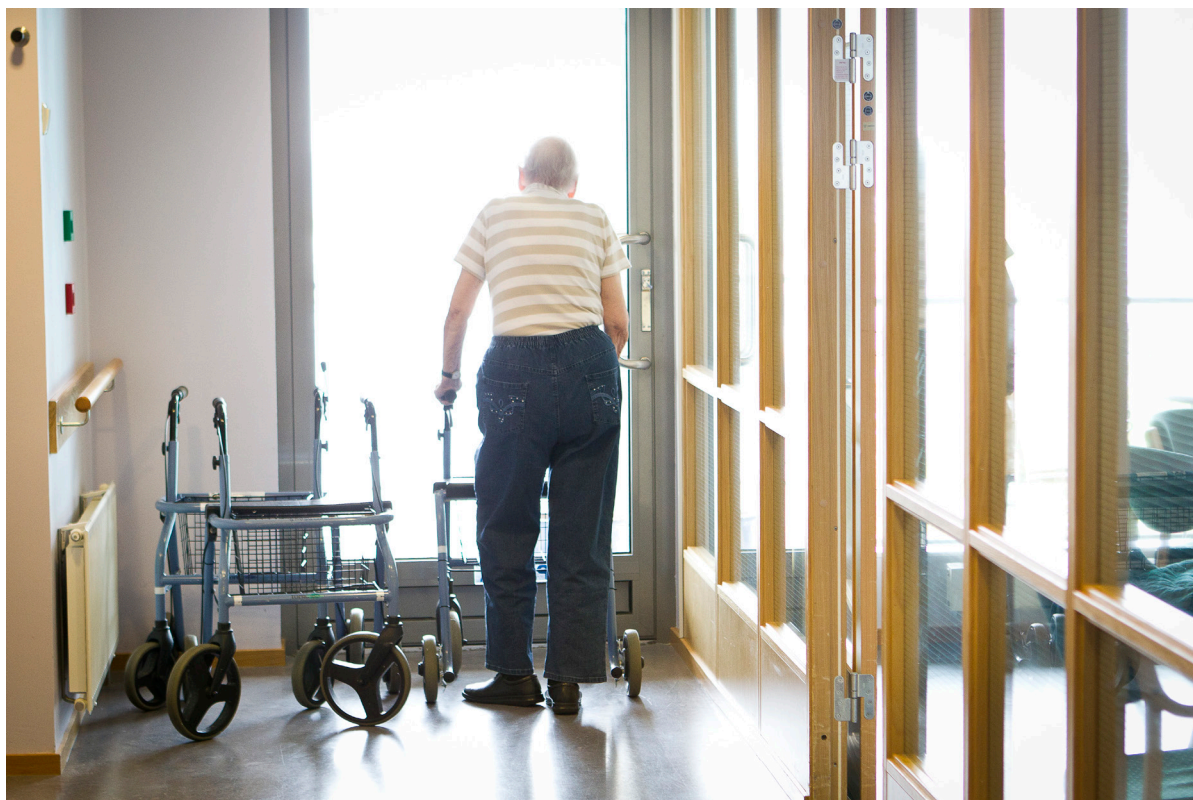
Organisering av tillitsbasert utviklingsarbeid, viser grunnmuren som må være på plass for å jobbe utviklingsorientert i en kommune. Erfaringsmessig er det slik at de avtaler og vedtak vi gjør i forkant av alt utviklingsarbeid er gode å trekke på når det praktiske utviklingsarbeidet starter og endringer skal gjennomføres og vurderes. Gode vedtak og beslutninger gir trygghet som sikrer stabilitet og forutsigbarhet.

I denne delen av håndboka forklarer viktigheten av to helt sentrale strukturer for å organisere tillitsbasert utviklingsarbeid: trepartssammensatt styringsgruppe, og partssammensatte arbeidsgrupper på arbeidsplassen.

### DEL 2

Partssamarbeid i praksis på arbeidsplassen, er hoveddelen av håndboka. Den er skrevet for dem som har sin arbeidsplass i den ytterste tjenestelinja: mellomledere, plasstillitsvalgte, verneombud og ansatte for øvrig.

Det å synliggjøre roller, ansvar og forpliktelser gir åpning for utviklings- og forbedringsarbeid for dem som har kunnskapen, som kjenner arbeidsprosessen og brukerne. Vi gir konkrete, praktiske råd til mellomledere, plasstillitsvalgte og lokale verneombud på arbeidsplassen. Men, vi gir også råd og veiledning til hvordan administrativ ledelse, politikere og hovedtillitsvalgte i kommunen kan samarbeide tettere med arbeidsplassnivået for å lære hvordan hele kommunen kan bruke trepartssamarbeid som sin arbeidsform i alt utviklingsarbeid.



*I 2060 vil det kun stå to i yrkesaktiv alder bak hver person i pensjonsalder.*

ILLUSTRASJONSFOTO: OLE MORTEN MELGÅRD/ FAGFORBUNDET

## DEL 1: ORGANISERING AV UTVIKLINGSARBEIDET

### Utfordringer i kommunene

Det er bred enighet om at norsk offentlig sektor står foran mange utfordringer i årene framover.

I tiårene som kommer vil det stå færre i yrkesaktiv alder bak hver pensjonist. I dag står det fire personer i aldersgruppen 20-66 år bak hver person i pensjonsalder (67 og over). I 2060 vil det kun stå to i yrkesaktiv alder bak hver person i pensjonsalder. Denne utviklingen trekker utgiftene til pensjoner og helse- og omsorgstjenester opp. Samtidig vil skatteinntektene vokse saktere, fordi veksten i antall sysselsatte flater ut. Det er urealistisk å tro at løsningen er å jobbe raskere.

Svaret er at vi må jobbe annerledes, vi må ta i bruk teknologi der hvor dette er fornuftig, og vi må alle ta ansvar i arbeidshverdagen for å jobbe i «samme retning».

### Kommunalt trepartssamarbeid

Politikere, administrative ledere, tillitsvalgte og verneombud har ulike roller, som skal fylles på en forsvarlig måte. I rollene ligger det definerte oppgaver. Hvordan rollene utøves får stor betydning for kommunens oppgaveløsning og samarbeidskultur. Beslutningslinja som er fastlagt i lov og avtaleverk er et av flere verktøy for klok og forutsigbar styring.

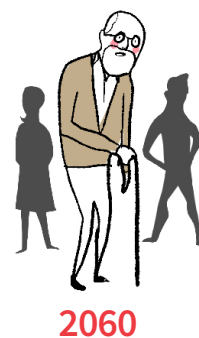
Samarbeid om arbeidsplassutvikling gjennom kommunalt trepartssamarbeid utfordrer ikke beslutningslinja i kommunen, men følger heller det vi kan kalle utviklingslinja, med bred medvirkning i tråd med lov- og avtaleverk. En måte å se det på er at utviklingslinja jobber «på oppdrag» for beslutningslinja. Tillitsbasert utviklingsarbeid bekreftes i konkret handling gjennom trepartssamarbeidet.

Kommunalt trepartssamarbeid som arbeidsmetode er i tråd med de lovene som regulerer norsk arbeidsliv, også i kommunal sektor. Samarbeidet utfordrer verken politikernes eller kommuneledelsens myndighet.

Det er fortsatt den kommunale ledelsen som er ansvarlig for å iverksette vedtatte politiske beslutninger. Poenget og tilleggsverdien er at arbeidsmetoden kobler det strategiske nivået (politiske beslutninger) og det operative nivået (tjenesteproduksjon) gjennom dialog og medvirkning og sikrer en vertikal informasjonsflyt som igjen øker gjennomføringskraften når vedtak er fattet (Faf0 2017).

### Kommuneloven

Kommuneloven legger rammene for de folkevalgtes arbeid. Loven har også som mål å «legge til rette for at kommuner og fylkeskommuner kan yte tjenester og drive samfunnsutvikling til beste for innbyggerne» (§ 1-1, lovens formål).



ILLUSTRASJON: RANDI MATLAND

Det er ingen bestemmelser i kommuneloven som er til hinder for eller forbyr samarbeid og dialog. For eksempel: Har kommunestyret besluttet at «i vår kommune skal vi ha en heltidskultur», innebærer dette at ledelsen og tillitsvalgte sammen må finne løsninger på hvordan ansettelse og arbeidsorganisering skal innfri den politiske beslutningen. Løsningene må dessuten være oppnåelige innenfor budsjettet og forvaltningssystemet, og i tråd med lov og avtaleverk.

Det er ingen bestemmelser i kommuneloven som forbyr samarbeid og dialog

Til forskjell fra privat sektor må utviklingsarbeid i norske kommuner også ta utgangspunkt i politiske vedtak, i tillegg til hva som følger av lov, forskrift og bestemmelser i hovedavtalen.

### Vedta arbeidsmetoden

For å sikre at trepartssamarbeidet som arbeidsmetode er stabil over tid, anbefaler vi at arbeidsmetoden forankres i kommunens arbeidsgiverpolitikk. Det naturlige vil være at kommunens utviklingsarbeid blir forankret i det partssammensatte utvalget. Det sikrer at ansatte, tillitsvalgte og ledere vet at samarbeid og utvikling skal skje over år, og ikke skal være en kjapp øvelse som endres rundt neste sving.

På ledernivå i kommunal sektor er det relativt høy turnover. Kommunaldirektører, kommunalsjefer og ledere på enhetsnivå skifter jobber. Det kan medføre at det skal «feies annerledes» når nye koster kommer inn. Det er ikke noe merkelig med det, men vi vet at alle arbeidsorganisasjoner påvirkes av teorier og modeller som er i drift, og ofte vil nye ledere markere seg gjennom endringer. Med vedtak og struktur for trepartssamarbeid som metode for tillitsbasert utvikling kan nye ledere raskt gå inn i strukturen og lære seg både trepartssamarbeid og hva som rører seg ute på tjenestestedene.

### Styringsgrupper og arbeidsgrupper: arenaer for tillitsbasert utvikling

For å utøve det utviklingsorienterte trepartssamarbeidet må arbeidet forankres i en fast arena hvor partene har dialog om kommunens utviklingsbehov og hvor de lærer fra partene ute på tjenestestedene. Denne arenaen kaller vi 'styringsgruppa': et langvarig etablert trepartssorgan som har faste møtepunkter.

'Styring' i denne sammenhengen, betyr å sørge for at utviklingsarbeid på tjenestestedene bidrar til gjennomføring av politiske vedtak, og at læring om hvordan det står til ute på tjenestestedene bidrar til bedre politiske- og administrative beslutninger for ansatte og innbyggere i neste omgang.

Styringsgruppa: politikere, administrative ledere, hovedtillitsvalgte og hovedverneombud

Når en kommune har vedtatt å bruke trepartssamarbeid som arbeidsform i tjenesteutviklingen, krever dette at hver av arbeidsplassene har en fungerende arena for hvor samarbeidet om utviklingen av tjenestene og arbeidsmiljøet skal foregå. Denne arenaen er arbeidsgruppa på enhetsnivå/tjenestested. Arbeidet og læringen i arbeidsgruppa, må kommuniseres tilbake til styringsgruppa. Da får politikere, ledere, hovedtillitsvalgte og hovedverneombud økt innsikt i hvordan det står til ute på tjenestestedene.

Det er mange måter å organisere en styringsgruppe på. Mange har brukt administrasjonsutvalget som utgangspunkt. Hvis det gjøres, så bør man:

- Supplere med hovedverneombudet
- Konstituere en egen styringsgruppe, slik at alle har samme rettigheter

Dermed tydeliggjør man at det ikke er administrasjonsutvalget som er operativt, men en styringsgruppe for



utviklingsarbeidet, hvor roller og oppgaver er tydeliggjort og deltakerne i styringsgruppa er likestilt. Denne konstitueringen er viktig, siden kommunedirektøren ikke har stemmerett i administrasjonsutvalget.

Styringsgruppa blir trygt forankret i utviklingslinja i kommunen.

Eksemplet under fra Nord-Fron viser hvordan styringsgruppa kan settes sammen og hvilken forankring den skal ha. En slik dialog vil sikre, forankre og være avklarende slik at deltakerne er trygge på hvilke roller de skal ha for at styringsgruppa skal gi god støtte og styring til utviklingsarbeidet.

I Nord-Fron kommune har de vedtatt det som på deres dialekt er TriPart. Ordføreren beskriver det slik:

### **Om tripart:**

→ TriPart er en arena der folkevalgte, administrasjon og tillitsvalgte møtes som likeverdige parter. Alle representantene har møterett og talerett.

Ingen har stemmerett og det skal ikke fattes vedtak i TriPart. I TriPart legges saker frem til informasjon og dialog. På den måten vil alle holdes løpende orientert om pågående saker, med relevans for forholdet mellom arbeidsgiver og de ansatte. Det er også en arena der folkevalgte kan komme med styringssignaler, og der det er mulighet for alle parter å stille spørsmål og komme med innspill.

→ TriPart er ikke en formell drøftings- eller forhandlingsarena.

→ TriPart er ikke et formelt kommunalt organ eller utvalg i henhold til kommuneloven. Det er en dialogarena der folkevalgte, administrasjon og tillitsvalgte møtes som likeverdige parter, og er således ikke en møteform som strider mot kommuneloven.

Nord-Fron kommune har brukt lang tid på å komme fram til hvordan de skal organisere trepartssamarbeidet, og hvordan styringsgruppa skal sammensettes. Som resultat av denne prosessen er de sikret både god forankring og inkludering fra de tre partene.

### **Slik har de presisert hva som er TriParts-arenaens oppgaver:**

→ Organisasjonsutvikling og innovasjon, kompetanse og digitalisering.

→ Omstilling og endringsarbeid, planlagte og pågående prosesser.

→ Tekstvedtak fra budsjettet, med konsekvens for ansatte.

→ Status på mål for kommuneorganisasjonen i kommuneplanens samfunnsdel.

→ Arbeidsgiverstrategier og retningslinjer for ansatte. Eks. kompetanseplaner, rekrutteringsstrategi, tilsetningsreglement, etiske retningslinjer og lignende.

→ Drøftingstema fra lov og avtaleverk, slik som arbeidstidsordninger, heltidskultur, lønnspolitikk, likestilling, inkludering og lignende.

→ Samhandling og samarbeid mellom folkevalgte, administrasjon og ansattrepresentanter.

→ Arbeidsmiljø og sykefravær (fortrinnsvis sak for AMU, men tas opp i TriPart ved behov).

### **Kjøreregler og konflikthåndtering**

Det er klokt å lage regler for hvordan samarbeidet – det vil si det konkrete arbeidet i gruppen skal foregå tidlig i samarbeidsprosessen. Det gjelder i både i styrings- og arbeidsgruppa.

Det er greit å komme fram til noen regler for hvordan vi skal håndtere uenighet. Ofte snakker vi om at vi bør komme fram til konsensus, at alle er enige. I den praktiske hverdagen er ikke det alltid lett. Vi er ikke alltid enige.

Vårt innspill er å forsøke å oppnå enighet «så langt det er mulig». Hvis det ikke går, så anbefaler vi at saken



utsettes og drøftes i neste møte, og at man snakker sammen i mellomperioden for å tydeliggjøre egne argumenter og hensikter. Hvis man velger å foreta en avstemning, eller at flertallet skal trumfe gjennom en løsning, så betyr det at noen vinner og andre taper. Det kan utfordre klimaet i samarbeidet.

For å unngå at noen opplever tap, kan gruppa ha en regel om at man forsøker eller tester ut løsninger – og så vurderer om de fungerer eller ikke før man beslutter endelig.

### Lik representasjon i styringsgruppa

En styringsgruppe må ha lik representasjon mellom politikere, administrative ledere og hovedtillitsvalgte, i tillegg til ett hovedverneombud.

Fagforbundets erfaring er at det bør være minimum tre representanter fra hver part og at både opposisjon og posisjon bør være representert. Grunnen til det er at etter et valg kan makt forskyves, og det kan skape en utfordring å oppdatere og forankre en ny posisjon som ikke er eller har vært representert i styringsgruppa.

### Arbeidsgruppa – utviklingsarbeidet på arbeidsplassnivå

Arbeidsgruppa på den enkelte arbeidsplass består av de plasstillitsvalgte fra fagforeningene, lokalt verneombud, og ledergruppa.

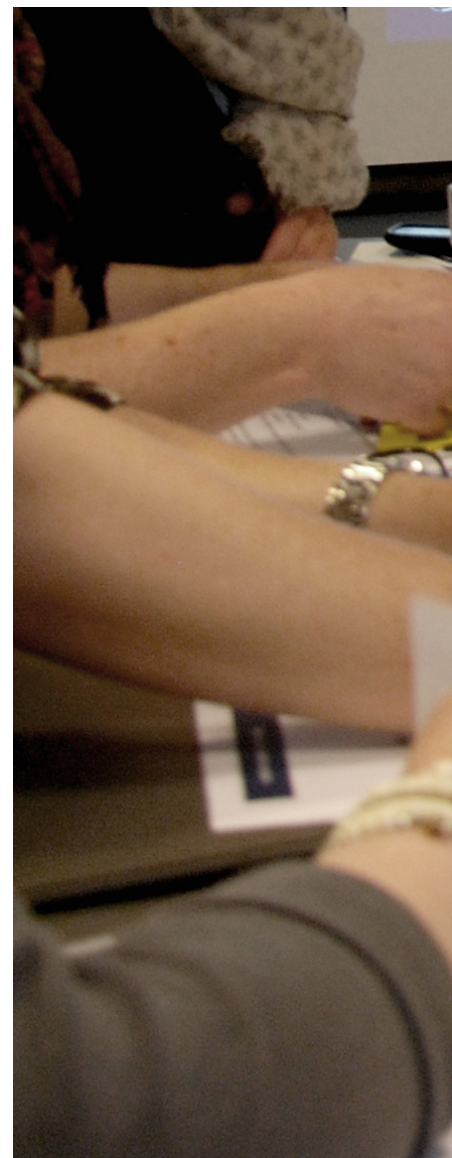
Mange kommunale virksomheter kan ha vansker med å finne ekstra tid i en travel hverdag. Vi anbefaler derfor at dere først vurderer hvilke arenaer eller møtepunkt på arbeidsplassen som dere kan «utvide» til en arbeidsgruppe for partssamarbeid. Kanskje har dere etablerte planleggingsmøter eller samarbeidsforum? Poenget er hva man bruker tid på i slike møter: orienteringer fra leder, plasstillitsvalgte eller verneombud er ofte nødvendig, men trenger ikke ta all tiden.

Arbeidsgruppa skal finne gode løsninger knyttet til hvordan ansvar og oppgaver fordeles, hvordan man kan løse endringsbehov, og hvilke utviklingsmuligheter man ser for seg på egen arbeidsplass.

### Spørsmål å stille

Vi anbefaler å ha et fast punkt på agendaen som nettopp handler om «hvordan står det til hos oss»; hvordan er arbeidshverdagen for de ansatte og hvordan synes vi at vi greier å levere gode tjenester? Disse spørsmålene ligger innenfor både tillitsvalgtes, verneombudets og ledelsens ansvarsområde.

I noen kommuner bruker de det de kaller HMS-grupper, utviklingsgrupper eller arbeidsmiljøgrupper som ei slik arbeidsgruppe for utviklingsarbeid. I prosjektet «*Trepartssamarbeid som drivkraft i kommunal tjenesteutvikling*» (Øyum og Nilssen, SINTEF 2019) ble disse gruppene etablert som en arena der ledelsen, plasstillitsvalgte fra alle fagforeningene og lokalt verneombud kunne bli kjent med hverandres roller og diskutere hva de ville samarbeide mer om. Arbeidsgruppene ble arenaer der aktørene sammen utviklet strategier for å engasjere ansatte i utviklingen av arbeidsmiljøet og tjenestekvaliteten.



#### Arbeidsgruppa:

- plasstillitsvalgte fra alle fagforeningene,
- lokalt verneombud,
- og ledergruppa



ILLUSTRASJONSFOTO: KARIN E. SVENDSEN, FAGFORBUNDET

– Hvordan står det egentlig til på arbeidsplassen vår? Et spørsmål for arbeidsgruppa.

### Her forteller arbeidsgruppa i en barnehage hvordan de jobber:

«Vi setter faste møtedatoer og samhandling er fokuset. Vi jobbet selv med hva ei HMS-gruppe skulle være. Vi har satt av tid på hvert personalmøte der HMS-gruppa kan komme med info. I dette har vi fokusert mer på hvilket ansvar den enkelte har for arbeidsmiljøet. HMS-gruppa øvde seg på å være lojale mot det vi hadde bestemt.

Eksemplet viser hvordan de jobber med hele arbeidsmiljøet og informerer i personalmøter.

### Inkluder verneombudet i arbeidet

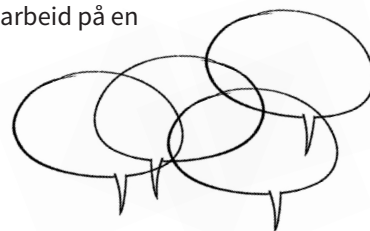
Det er viktig å inkludere det lokale verneombudet i arbeidsgruppa. Når verneombudet deltar i utviklingsarbeidet på arbeidsplassen, kan hun eller han ligge i forkant av et eventuelt uforsvarlig arbeidsmiljø. Det er lønnsomt og til det beste for alle ansatte at verneombudet jobber tett sammen med både tillitsvalgte og ledere også når en arbeidsplass jobber med utviklingsarbeid.



Alle arbeidstakerorganisasjonene må inkluderes i arbeidsprosesser som igangsettes mellom partene. Selv om det er ulik størrelse på de ulike foreningene, bør alle trekkes med. Dersom tillitsvalgte fra en arbeidstakerorganisasjon ikke inviteres inn i utviklingsarbeidet, kan det lett skape motstand. Dersom organisasjonen har få medlemmer eller ansatte på tjenestestedet, bør det likevel være opp til dem å være med eller ikke. Det er viktig at alle får mulighet til medvirkning slik hovedavtalen legger opp til.

### **Roller og forventningsavklaring i arbeidsgruppa**

Sørg for at arbeidsgruppas samarbeidsklima ikke bare hviler på enkeltpersoner som er godt kjent og har god dialog og samarbeidsform. Så klart, folk som samarbeider ofte blir godt kjent, og terskelen for å tørre å diskutere «tro og tvil» blir lavere. Det er mange eksempler på at samarbeid på en arbeidsplass har vært at «leder og den tillitsvalgte snakker godt sammen». Hva da hvis den tillitsvalgte ikke gjenvelges på årsmøtet, eller at lederen slutter? Hvis arbeidsplassen har gjort seg avhengig av det tette, og ofte uformelle samarbeidet mellom enkeltpersoner, mister man muligheten for at partssamarbeid om arbeidsplassutvikling blir en varig arbeidsform.



Det må være rollene partene innehar som har utviklet en samarbeidspraksis. Når det kommer nye personer inn i rollene, har de en etablert struktur å komme inn i. Kanskje vil det gjøre det lettere å få rekruttert



ILLUSTRASJONSFOTO: HIGH AND LOW, FAGFORBUNDET

*Hyppige lederskifter er utfordrende for en arbeidsplass.*

kolleger til å påta seg verv som tillitsvalgt eller verneombud? I tillegg kan det være enklere å tre inn i en lederrolle og dermed motvirke hyppige lederskifter.

Fagforbundets erfaring er at hyppige lederskifter er utfordrende for en arbeidsplass. Lederskifte kan medføre endring i rutiner, skiftplaner, oppfølging og rukke ved stabilitet og kontinuitet. En etablert og innarbeidet varig samarbeidspraksis sikrer stabilitet og tydeliggjør gjensidige forventninger.

Gjennom samarbeidet og dialogen i arbeidsgruppa tas de ulike rollene i bruk: både tillitsvalgte, ledere og verneombud har ansvar for arbeidsmiljøet og for en helsemessig forsvarlig arbeidsplass for de ansatte. Og innenfor avtalene mellom partene har også plasstillitsvalgte og lederne ute på virksomhetsnivået ansvar for kontinuerlig å utvikle arbeidsprosessene slik at man kan levere gode tjenester.

I de aller fleste saker kan ledere, tillitsvalgte og verneombud sammen finne fram til gode løsninger. Vi har også sett at i kommuner hvor partssamarbeid ute på virksomhetsnivået «sakke, men sikkert» har blitt den foretrukne måten å jobbe med utvikling på, har partene hatt på møteagendaen å diskutere «hvordan greier vi å samarbeide»? Og «hvordan bruker vi rollene våre til det beste for virksomheten og arbeidsfellesskapet»?

### Faste møter og tid til utvikling

Ved å ha et fast tidspunkt for møtene i arbeidsgruppa, vet de øvrige ansatte at partene møtes. Da er det mulig for dem å spille inn saker de ønsker at partene skal diskutere. De ansatte blir klar over, og etter hvert vant med, at «på vår arbeidsplass snakker ledelsen, de tillitsvalgte og verneombudet ofte sammen for å sikre at vi har en god arbeidsplass». Dette fører til at eventuell misnøye ikke kun blir «prat i gangene» men at ansatte vil føle seg forpliktet til å bruke partsgruppa isteden.



For eksempel, i en barnehage vi har jobbet med, brukte arbeidsgruppa et personalmøte til å spørre de ansatte hva de mente gruppa burde være opptatt av. I plenum ga personalet innspill, og det viste seg at det i ettertid ble lettere for en ansatt å minne en kollega om at:

«dette er en sak du bør spille inn til HMS-gruppa heller enn å snakke om det i gangen bare med meg».

Gjennom å bruke et personalmøte der de inviterte de ansatte til å gi innhold til arbeidsgruppas arbeid, fikk partene i barnehagen en kollektiv ansvarsrolle i dialogen med ansatte, og i arbeidet med å få ansatte til å ta ansvar for utvikling av egen arbeidsplass.

## Kommunikasjon bygger tillit

God kommunikasjon bygger tillit i partssammensatte styringsgrupper og arbeidsgrupper. Tillit er også et valg. Du velger å gi tillit:

- Vær åpen for nye idéer
- Sammen skal dere finne fram til gode løsninger
- Finn ut hvordan medlemmer i gruppa vurderer en sak eller situasjon, ta en runde der hver deltaker legger fram sin vurdering
- Still åpne spørsmål og bygg på hverandres resonnementer
- Alle har ansvar for at alle får lagt fram sitt syn og sine interesser. Pass på at ingen utelates fra diskusjonen.
- På slutten av hvert møte er det lurt å avklare hvordan saken skal tas videre og at alle partene er enige om dette.

Kommunikasjon og informasjon er viktig i alt utviklingsarbeid. Informasjon handler om å fortelle og vise hva vi gjør og hvordan vi jobber, kommunikasjon handler om at vi i tillegg hører hva andre tenker og mener om det vi gjør og hvordan vi jobber.

Det er klokt å minne hverandre om at vi ikke kan «ikke-kommunisere». Med det så mener vi at det å verken informere eller kommunisere – det kan også være tydelig tale.

## Mye å samarbeide om på arbeidsplassen

Det finnes få grenser for innholdet i partssamarbeidet i slike grupper, men unntak er individuelle personalsaker og lønnsforhandlinger. Følgende kulepunkter viser eksempler vi har sett partene på en arbeidsplass samarbeide om:

- Innføring av ny teknologi
- Utprøving av nye former for turnus
- Diskusjon om kompetansebehov ved nyansettelser
- Forsøk på jobbglidning mellom yrkesgrupper
- Nye rutiner for pasientbehandling
- Rotering av ansatte mellom avdelinger
- Risikofaktorer i arbeidsmiljøet

En tillitsvalgt fra en barnehage i Trøndelag sier at partssamarbeid som er utviklingsorientert og ikke bare beslutningsorientert, gjorde at tillitsvalgtrollen ble noe helt annet enn det hun trodde da hun påtok seg vervet: «Jeg har vært med i budsjettmøter, fagforum, IA, være med i et lederteam. Det var noe annet enn det jeg trodde; at «vi må jo ha en tillitsvalgt». «TV er ikke lenger bare noe 'på papiret, jeg ER mer tillitsvalgt, rollen har fått mer status. Samarbeidet med HTV har blitt bedre, for eksempel dialog ved innføring av ny pedagog-norm. Leder har blitt en støttespiller, ikke en motpart».

### Rollen har fått mer status

*Tillitsvalgt fra en barnehage i Trøndelag*



ILLUSTRASJONSFOTO: TITTI BRUN, FAGFORBUNDET

Samarbeid er nødvendig for å finne de gode løsningene.

Det er mange forhold som angår hvordan vi som ansatte og ledere kan bli i stand til å gjøre en god jobb, glede oss over å gå på jobb, og utvikle oss både som fagfolk og mennesker.  
«Alle skal med» i utviklingsarbeidet

En tjenesteutøvelse og et arbeidsmiljø består som oftest av forskjellige fagpersoner som samarbeider. Fagforeningstilknytning følger gjerne utdanningsbakgrunn. En helhetlig tjenesteproduksjon og det daglige arbeidsmiljøet følger derimot ikke utdanningsbakgrunn. Derfor er det viktig at alle fagforeningene, med sine



ILLUSTRASJONSFOTO: FAGFORBUNDET

*Å utvikle arbeidsplassen sammen med de ansatte er et teamarbeid mellom ledere, plasstillitsvalgte og lokalt verneombud.*



plasstillitsvalgte, deltar på de faste møtearenaene. Det partsbaserte utviklingsarbeidet på virksomhetsnivået får større bredde når flere yrker og fagområder er representert. Det er flere som deltar i samme dialog og blir tryggere i rollen sin.

Det er like viktig at enhetsleder ikke bare deltar alene på arenaene, men også tar med seg eventuelle avdelingsledere som har driftsansvar. Som team vil ledere, plasstillitsvalgte og lokalt verneombud forvalte ansvaret og myndigheten til å utvikle arbeidsplassen sammen med ansatte.



## DEL 2: PRAKTISK PARTSSAMARBEID PÅ ARBEIDSPLASSNIVÅET

Når vi kaller denne arbeidsmetoden for en samarbeidsmodell, er det fordi partssamarbeid for tjenesteutvikling både skal forbedre ansattes arbeidshverdag og tjenestene til innbyggerne gjennom aktiv dialog, utprøving og tillitsbygging. Det sikrer bærekraft og god ressursbruk i kommunen. Arbeidsmetoden må være varig og det skal jobbes systematisk og være forankret i politisk vedtak og/eller i arbeidsgiverstrategien. Dette kan ta litt tid.

Samarbeidsmodellen bygger på den norske arbeidslivstradisjonen og er forskningsmessig veldokumentert.

Nettopp den politiske forankringen er viktig. Vi får etablert en styringsgruppe som gir støtte, etterspør framdrift og bringer gode erfaringer og løsninger videre i kommuneorganisasjonen. I de etablerte arbeidsgruppene på arbeidsplass/tjenestested trekkes ansatte med i utviklingsarbeidet. Ansattes kunnskap, synspunkter og ansvarlighet tas aktivt i bruk og kommunen som helhet oppnår økt lønnsomhet.

Fornuftig og «utvidet» bruk av personalmøter er et viktig redskap her, og det må settes av ressurser slik at alle kan delta.

Videre i håndboka gir vi konkrete råd for hvordan man kan ta i bruk trepartssamarbeid som arbeidsform på arbeidsplassnivå. Vi starter med å vise

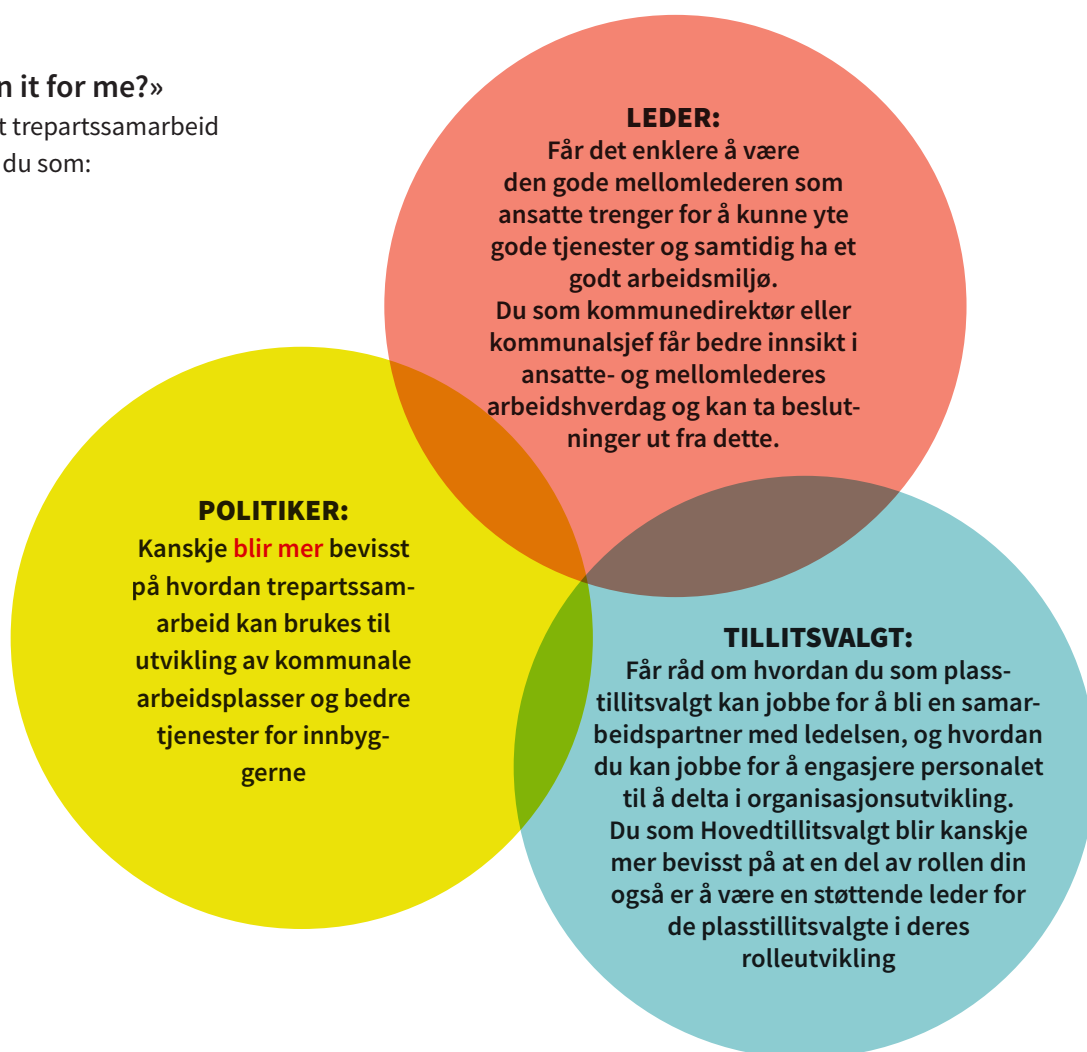
hvordan politisk ledelse kan etablere en 'styringsgruppe' og hvordan denne kan jobbe. Deretter gir vi råd til administrativt ledernivå, før vi ser nærmere på rollen til hovedtillitsvalgte, plasstillitsvalgte og vernetjenesten. Til slutt beveger vi oss ut til det ytterste tjenestenivået og 'arbeidsgruppa'. Her viser vi hvordan arbeidsgruppa kan samarbeide og hvordan de kan engasjere og involvere ansatte.

### Ansattes medvirkning

Hva hvis kommuneledelsen brukte penger på frikjøp av ansatte slik at alle kan delta på wpersonalmøter, heller enn å bruke penger på eksterne konsulenter?

## «What's in it for me?»

Kommunalt trepartssamarbeid  
bidrar til at du som:

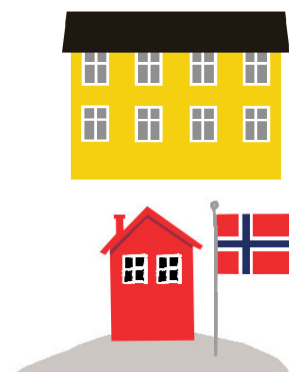


Dette er i realiteten en samarbeidsform som alle parter tjener på. Dialog og samarbeid mellom partene bygger felles forståelse, trygghet og tillit.

## Politisk tilrettelegging og medvirkning

Som sagt innledningsvis anbefaler vi at kommunen vedtar trepartssamarbeid som arbeidsmetode og innarbeider den i sin arbeidsgiverpolitikk. Det sikrer at ansatte, tillitsvalgte og ledere vet at samarbeid og utvikling skal skje over år. En slik beslutning vil fungere som en motivator for ledere, plasstillitsvalgte og verneombud ute på tjenestestedene, og både ansatte og innbyggere får tillit til at politisk ledelse vil bruke tilbakemelding og læring fra tjenestestedene til å ta beslutninger til beste for ansatte og innbyggere.

Politiske vedtak som direkte omhandler eller indirekte har konsekvenser for tjenestetilbudet i kommunen blir omsatt til praksis via administrasjonen og utøves på tjenestestedene. Det er i møtet mellom de ansatte og innbyggerne i kommunen at politikerne faktisk blir målt på om de leverer det innbyggerne forventer.



Opprettelse av styringsgruppa for trepartssamarbeidet gjør arbeidsmetoden mulig, og varig. Vi har tidligere vist hvordan Nord-Fron har organisert sin styringsgruppe. Fagforbundets erfaring er at minimum tre representanter fra det politiske, administrative og hovedtillitsvalgnivået i tillegg til hovedverneombud er hensiktsmessig.

Ansatte og ledere ute på tjenestestedene har kompetanse som er viktig informasjon for politiske beslutningstakere. Ansatte på tjenestestedene møter brukere, innbyggere og lever tett på folks virkelighet. De ser i praksis de daglige resultatene, fordi de omsetter politikk til tjenester til innbyggerne.

## **Sikre god styringsinformasjon**

Ansatte ønsker å gjøre en god jobb. Den norske arbeidslivstradisjonen (Levin m fl 2012), med bred demokratisk medvirkning skal sikre at ansatte blir sett, hørt og tatt på alvor. Arbeidsmiljølovens bestemmelser og de ulike hovedavtalene sikrer slik medvirkning. Gjennom å etablere kommunalt trepartssamarbeid som arbeidsmetode praktiseres denne medvirkningen ved at ansatte får rom og tid til utviklingsarbeid med forbedringer både for arbeidsmiljøet og for tjenesteproduksjonen

Kombinasjonen av de daglige møtene med brukerne/innbyggerne og den demokratiske medvirkningen som følger av lov og avtaleverk, bygger kunnskap og erfaring hos ansatte som gir viktig styringsinformasjon til politikerne.

En styringsgruppe som er bredt sammensatt, gir støtte til utviklingsarbeidet, etterspør framdrift, er problemløser, sprer erfaringer og inspirerer til videre utvikling på nye arbeidsplasser og enheter, får også god og relevant styringsinformasjon.

## **Administrativ ledelses rolle og ansvar**

Øverste administrative ledelse sitter i styringsgruppa. Kommunedirektøren (rådmannen) har et overordnet lederansvar for virksomhets- og enhetsledere gjerne via kommunalsjefene, og representerer dermed et viktig bindeledd i koblingen mellom det strategiske og operative nivået i kommunen.

På én arbeidsplass i kommunen kan partene ha kommet langt i å samarbeide. De kan ha prøvd ut nye turnusordninger, annen arbeidsorganisering, testet ut ny teknologi, jobbet med kulturendring fra «min avdeling» til «vår barnehage», nye former for brukerdiallog, osv. De kan ha kommet så langt at det er vanskelig for dem å se for seg at for eksempel et annet sykehjem kan driftes godt uten at plasstillitsvalgte, ledelsen og verneombudet samarbeider jevnlig.

Men, ett godt eksempel blir ikke til kommunal utvikling hvis ikke andre arbeidsplasser får mulighet til å utvikle det samme, eller lære av de som har kommet langt. Her har kommuneledelsen ansvar for å sørge for at erfaringer og kunnskap deles. Styringsgruppa er en arena for å sørge for at dette skjer.

Kommunedirektøren er ansvarlig for å iverksette politiske vedtak. Nødvendige beslutninger og prioriteringer er kommuneledelsens ansvar, og den tradisjonelle partsdialogen mellom kommuneledelse og hovedtillitsvalgte som er hjemlet i avtaleverket er sentral.

Det er viktig å opprettholde skillet mellom det vi kaller beslutningslinja og utviklingslinja. Hvis det er behov for beslutninger/drøftinger i forbindelse med utviklingsarbeidet, så håndteres dette i tråd med vanlig saksgang.

## Hovedtillitsvalgte, plasstillitsvalgte og vernetjenestens roller

### Hovedtillitsvalgte

De hovedtillitsvalgte i kommunen har en helt sentral rolle i dialogen inn mot politisk og administrativ ledelse, og i å koordinere tillitsvalgtordningen. Roller og oppgaver er nedfelt i lov og avtaleverk. Hvordan man utfører oppgaver og former rollen er mye opp til den enkelte. Det er ikke til å legge skjul på at det kan være en ensom jobb med mye ansvar. Ofte er arbeidsstedet samlokalisert med administrasjon. Det er derfor ikke overraskende om hovedtillitsvalgte både tenker mye på, og bruker mye tid på det som skjer på 'Rådhuset'.

Plasstillitsvalgte kan trenge oppfølging. Dette er hovedtillitsvalgtes ansvar. Gjennom å være tettere på de plasstillitsvalgte, kan hovedtillitsvalgte få økt og mer relevant innsikt i situasjonen ute på tjenestestedene.

I aksjonsforskningsprosjektet som Omstillingsenheten i Fagforbundet gjennomførte sammen med SINTEF deltok hovedtillitsvalgte i deltagerkommunene på fagsamlinger (se Øyum og Nilssen 2019, s. 21-22). Én del av disse samlingene var at partene på arbeidsplassene presenterte hvor langt de hadde kommet i utviklingsprosjektet sitt. På en av de siste fagsamlingene sa to av de hovedtillitsvalgte:

**Jeg har aldri tenkt mer på rollen min som Hovedtillitsvalgt som etter at jeg ble deltager her.**

*Hovedtillitsvalgt på fagsamling*

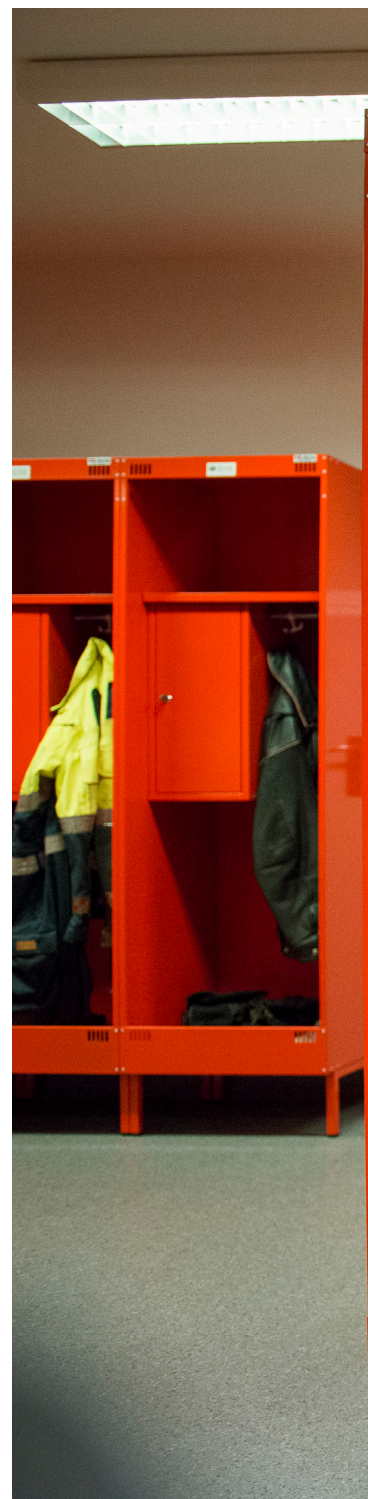
«Jeg har aldri tenkt mer på rollen min som hovedtillitsvalgt som etter at jeg begynte her [ble deltager i prosjektet]. Vi er på en måte lederne til våre plasstillitsvalgte og vi må støtte de og være synlige. Vi må gjøre de trygge i rollen»

«(..). Konflikter skal helst løses på lavest mulige nivå, og gode plasstillitsvalgte er kjempeviktig. Men nå har jeg fått mer fokus på at jeg har en jobb for å støtte den enkelte på dette (...). Jeg ser det er så viktig å få ut samarbeidslinja ute i linja, der folk løper hver dag»

Hovedtillitsvalgte fikk - som disse eksemplene viser, økt erkjennelse av at de både skal være en støttende og kompetansegivende leder for den plasstillitsvalgte. Det bidrar til at tillitsvalgtapparatet samlet sett blir tryggere, og samarbeidet mellom fagorganisasjonene blir bedre.

Det er allment kjent at plasstillitsvalgte og arbeidsgivere er godt skolerte i lov- og avtaleverket, men de ønsker og trenger mer trygghet i at det er «lov» og lurt å samarbeide mer. Denne tryggheten må møtes ved at hovedtillitsvalgte og administrativ ledelse som utøver arbeidsgiveransvaret støtter og følger opp.

Det er klokt å reflektere rundt hovedtillitsvalgtes rolle i styringsgruppa. Gjennom dialogen mellom hovedtillitsvalgte og plasstillitsvalgte gis det mulighet for mer og utfyllende informasjon til styringsgruppa, altså i tillegg til det som gis fra administrativ ledelse.





ILLUSTRASJONSFOTO: JAN LILLEHAMRE, FAGFORBUNDET

*Hovedtillitsvalgtes ansvar er å være en støttende og kompetansegivende leder for den plasstillitsvalgte. Det bidrar til at tillitsvalgtapparatet samlet sett blir tryggere, og samarbeidet mellom fagorganisasjonene blir bedre.*

## Plasstillitsvalgte rolle og ansvar

Plasstillitsvalgte er den valgte representanten for sine medlemmer på arbeidsplassen og skal fremme saker og representere i råd og utvalg som dreier seg om den daglige driften. Plasstillitsvalgte har også et ansvar for å ta initiativ til å fremme saker som berører tjenesteutøvelsen og arbeidsmiljøet. De skal bidra til at tjenesten kan utøves til det beste for innbyggerne og brukerne av tjenesten. Plasstillitsvalgte har etter hovedavtalen en noe mer utvidet rolle enn bare å delta på formelle møter som dreier seg om ansettelse, personalsaker og drøftings spørsmål.

Når plasstillitsvalgte deltar i partssammensatte grupper for å sikre god fremtidig drift, utvikle kvaliteten på tjenesten eller være med på en gjennomgang av fremtidige driftsspørsmål, vil medlemmer og øvrige ansatte ha en mer forutsigbar og sikker framtid ved virksomheten. Ansatte er representert i tråd med avtaleverket, kan gi innspill til sin plasstillitsvalgte og selv få informasjon om framdrift m.v. Dette vil igjen øke jobbtillfredsheten og arbeidsmiljøet og føre til økt effektivitet og bedre gjennomføringsevne.



### **Til deg som plasstillitsvalgt:**

Du har som plasstillitsvalgt en ansvarlig hovedtillitsvalgt som skal ivareta deg og gi deg relevant opplæring og hjelp i din hverdag som plasstillitsvalgt. Be gjerne din hovedtillitsvalgte om en samtale for å fortelle hva du trenger fra han eller henne som leder. Fagforeningen du tilhører har også tillitsvalgte som kan bistå om du får behov for mer hjelp. Ikke nøl med å ta kontakt, de er der for å hjelpe.

## Vernetjenesten ved hovedverneombud og verneombud: roller og ansvar

Verneombudet skal ivareta arbeidstakernes interesser i saker som angår arbeidsmiljøet, en rolle som er hjemlet i Arbeidsmiljøloven. Verneombudet skal se til at arbeidet blir utført på en slik måte at hensynet til arbeidstakernes sikkerhet, helse og velferd er ivaretatt.

SINTEFs forskning viser at der hvor lokale verneombud jobber sammen med plasstillitsvalgte og stedlig ledelse om å utvikle arbeidsplassen, får partene en systematikk i det forebyggende arbeidet med å sikre et godt arbeidsmiljø. Verneombudsrollen blir dermed ikke bare en passe-på-rolle etter loven, men en utviklingsorientert rolle, som sammen med tillitsvalgte og ledere skal sikre et godt arbeidsmiljø for de ansatte. Samarbeidet legger til rette for at verneombudet kan ligge i forkant av endringsprosesser som kan



ILLUSTRASJONSFOTO: KARI-SOFIE JENSEN, FAGFORBUNDET

*Be gjerne din hovedtillitsvalgte om en samtale for å fortelle hva du trenger fra han eller henne som leder.*

påvirke ansattes arbeidshverdag negativt. All utvikling, for eksempel innføring av teknologi, nye organisasjonsformer, økt brukerinvolvering, reduserte budsjetter, ny turnusplan og så videre, påvirker ansattes arbeidsmiljø og bør vurderes i forhold til HMS-risiko.

Det er grunnen til at vi argumenterer for at verneombudene inngår som en naturlig del av det lokale trepartssamarbeidet.

Fra SINTEFs og Fagforbundets samarbeid i Trøndelag har vi hentet følgende kommentar som viser verneombudets økte bevissthet om rollen:

*«Jeg har fått en annen forståelse av rollen, det er ikke bare fysiske bygg etc. Ved å bli med i [HMS]gruppa har jeg fått en lavere terskel for å gå til tillitsvalg og ledere. For eksempel har vi nå psykososial vernerunde.»*

Hovedverneombudets rolle handler også om å koordinere de lokale verneombudene og sikre at de har nødvendig kompetanse til å utføre rollen sin. Når lokale verneombud inngår i partssamarbeidet på arbeidsplassen har hovedverneombudet også en viktig oppgave i å støtte verneombudet i å ta en mer framoverlent og utviklingsorientert rolle. For eksempel kan hovedverneombudet ha jevnligesamlinger med de lokale verneombudene i virksomheten hvor man reflekterer over hva det vil si å jobbe tettere sammen med plasstillitsvalgte og lederne.

”  
**Jeg har fått en lavere terskel for å gå til tillitsvalg og ledere**  
*Verneombud i Trøndelag*



ILLUSTRASJONSFOTO: MOSTPHOTOS, FAGFORBUNDET

*Avklar hvilken arena samarbeidet mellom leder(e), plasstillitsvalgte og lokalt verneombud på arbeidsplassen bør foregå på.*



## PARTSSAMARBEIDET PÅ ARBEIDSPLASSEN

Det er på arbeidsplassen at velferdsproduksjonen skjer. Denne delen av håndboka er innrettet mot arbeidsgruppa, altså plasstillitsvalgte, lokalt verneombud og leder ute på arbeidsplassen. Den gir innspill til hvordan dere kan utvide og bruke rollene til å jobbe med utviklingsarbeid og involvere øvrige ansatte i dette arbeidet.

Vi har tidligere beskrevet trepartssamarbeid som en varig arbeidsmåte som trekkes inn i den etablerte arbeidsorganiseringen. Det er ikke et ordinært prosjekt, fordi det gis nytt innhold og nye temaer i de møtepunkter eller samarbeidsfora som allerede er etablert på arbeidsplassen.

Hensikten er å bruke de etablerte møtepunktene som allerede finnes litt annerledes enn dere gjør i dag. For å legge grunnlaget for hvilken arena partssamarbeidet på arbeidsplassnivået bør foregå, anbefaler vi at leder(e), plasstillitsvalgte og lokalt verneombud gjøre noen avklaringer.



ILLUSTRASJON: RANDI MATLAND

*Har vi fått tilbakemeldinger fra de ansatte som arbeidsgruppa bør vite om?*

### Vi anbefaler å reflektere rundt følgende spørsmål:

1. Hvilke eksisterende samarbeidsmøter på arbeidsplassen har vi i dag som kan brukes som 'arbeidsgruppe' i utviklingsarbeid?
2. Bruker vi møtene våre godt nok?
3. Kan vi for eksempel bruke kortere tid på informasjonssaker, og heller bruke mer tid på å diskutere fornuftige løsninger på de utfordringene vi har?

**Husk: ta med det lokale verneombudet inn i disse møtene**

### Deretter foreslår vi at dere reflekterer over disse punktene:

1. Vet vi hva som rører seg ute på avdelingene på arbeidsplassen vår? Hva er folk opptatt av?
2. Har noen av oss fått noen tilbakemeldinger som det er greit at vi som arbeidsgruppe vet om?
3. Hvordan ønsker vi å bruke disse møtene framover? Skal vi ha en ordstyrer, skal vi lede møtene på omgang, skal vi melde inn refleksjonssaker på forhånd, osv.?

Fra SINTEFs forskning (2019) sammen med Fagforbundet (tre sykehjem og tre barnehager deltok i en utviklingsprosess over 2.5 år), finnes mange gode eksempler på hvordan partene ute på enhetene jobbet med å utvikle partssamarbeidet. En av erfaringene er nettopp å jobbe med saker som den ene parten ikke kan løse alene. Ofte ser vi at dette handler om arbeidsmiljøsaker, endringer i krav om tjenesteleveranser, og eventuelt omorganiseringer.

Barnehagene og sykehjemmene i forskningsprosjektet (SINTEF 2019) laget seg en egen partsarena, det de kalte «HMS-gruppa», «utviklingsgruppa», eller «arbeidsmiljø-gruppa». De etablerte gruppa som en egen arena siden det ikke fantes en slik egnet gruppe på arbeidsplassene fra før. Dersom dere allerede har en slik arena: bruk den!

Når dere skal starte utviklingsarbeidet på egen arbeidsplass, anbefaler vi å involvere alle ansatte fra første stund. En god begynnelse er:

- **å starte arbeidet med å få innspill fra ansatte om hva arbeidsgruppa bør samarbeide om.**



ILLUSTRASJON: RANDI MATLAND

Dette gjør at ansatte får visshet om at dere skal samarbeide mer enn tidligere, og at ansatte involveres i utviklingsarbeidet.

*Få innspill fra de ansatte til hva arbeidsgruppa skal samarbeide om.*

Hvis dere opplever at det er vanskelig å komme i gang med utviklingsarbeidet, anbefaler vi at dere bruker de første møtene i arbeidsgruppa nettopp på det forholdet – hvorfor er det så vanskelig å komme i gang? Vår erfaring er at det lønner seg å tenke igjennom spørsmålene under for å bli kjent med arbeidsformen. Bruk tid på å reflektere hver for dere, og så lufter dere hvilke tanker dere har gjort dere sammen i gruppa:

#### **TILLITSVALGTE:**

Hva trenger jeg å vite om det å være enhetsleder eller avdelingsleder her, og om verneombudets arbeid?

#### **LEDERE:**

Hva skulle jeg ønske tillitsvalgte og verneombudet samarbeidet med meg om?

#### **LOKALT**

#### **VERNEOMBUD:**

Er det noe jeg brenner litt ekstra for, men som jeg ikke har tenkt ligger innenfor rollen

Når dere som skal samarbeide i arbeidsgruppa tydeliggjør hverandres arbeids- og ansvarsområder, blir alle mer bevisst på andres erfaringer, vurderinger og utfordringer. Da blir det enklere å finne ut hvordan felles utfordringer kan løses. Det er ikke fornuftig å begynne på de største utfordringene med en gang, men velge ut noe som kan gjøres på kort sikt og gjennomføre det.

## Eksempler på temaer i arbeidsgruppa

Når dere har kommet i gang med samarbeidet og er trygge på hverandre i samarbeidsrollen er dette noen eksempler på hva dere kan jobbe med over tid:

1. Hvordan kan vi få ansatte til å ville jobbe på flere avdelinger enn 'sin' faste? Dette gir større fleksibilitet ved fravær.
2. Hvis det er en tendens på arbeidsplassen til at ansatte stort sett er kritiske til alt ledelsen foreslår, hva kan være årsaken? Hvordan kan tillitsvalgte hjelpe ledelsen med å håndtere ideer fra de ansatte og komme med sine forslag på en bedre måte?
3. Helsefagarbeidere ønsker mer ansvar og å «ta over» noen av sykepleieroppgavene. Hvordan håndterer vi dette, til beste for både ansatte og brukere?
4. Kommuneledelsen har pålagt oss å ta i bruk et nytt digitalt verktøy. Hvordan kan vi som parter motivere de ansatte til å se nytten av dette? Hva sier personvernombudet i kommunen om verktøyet? Kan det bidra til å trygge de ansatte?
5. Det er tøft å jobbe med den brukergruppen vi har: kan vi tenke nytt om hvordan vi organiserer oss for å redusere belastningen til de ansatte?
6. Kan vi i partsgruppa lede avdelings- og personalmøter sammen, dersom det er saker som krever at ansatte engasjerer seg litt ekstra?
7. Hvilke spørsmål synes vi mangler i dagens medarbeiderundersøkelse i vår kommune?

Som dere ser er dette eksempler på saker som ikke er ferdig løst i løpet av en måned eller to. Det er nettopp det som er poenget: når vi sier at partssamarbeid er en arbeidsform som bidrar til å utvikle en arbeidsplass betyr det at arbeidsgruppa jobber kontinuerlig med utvikling av folk og organisasjon over tid.

## Utvidet ledelseskapasitet

Når samarbeidet har kommet så langt har dere fått det SINTEF betegner som en utvidet/frigjort ledelseskapasitet. Fordi: ledelse er å ta ansvar for drift og langsiktig utvikling på en måte som er i overensstemmelse med krav til gode arbeidsmiljø og tjenestekvalitet.

Når partssamarbeid på arbeidsplassen brukes til utviklingsarbeid fungerer plasstillitsvalgte og lokalt verneombud som avlaster for leder i arbeidet med utvikling av tjenestekvaliteten.

### **Parts- samarbeid frigjør ledelseskapasitet**

For å belyse dette punktet nærmere, kan vi bruke sykehjem som eksempel. På mange sykehjem er det høyt sykefravær, ofte en høy andel deltidsstillinger og høyt arbeidspress.

Avdelingsleder arbeider ofte på dagtid, mens skiftplanene og pleie foregår døgnet rundt. Avdelingsleder må bruke mye av sin tid til å få turnusen til å gå opp og til å skaffe vikarer framfor å være faglig leder. Dersom arbeidsoppgaver og en del av ansvaret flyttes fra leder, frigjøres ledelseskapasitet, noe som gir større rom for faglig og personalmessig ledelse.

**Vi anbefaler  
at dere det første  
halve året har møter i  
'arbeidsgruppa' én gang  
i måneden**

Som beskrevet tidligere er tillitsvalgte forpliktet etter hovedavtalen til å samarbeide med ledelsen om virksomhetsutvikling, uten at det er spesifisert hvilken virksomhetsutvikling det egentlig er snakk om, og hvordan samarbeidet kan gjøres. Det eksemplet vi her har nevnt, er nettopp et eksempel på hva som kan være en lokal praktisering av samarbeidsdelen i hovedavtalen.

## Forstå de andres roller

For å forstå hverandres ansvar er det nyttig å gå inn i hverandres roller. En nyttig øvelse er om tillitsvalgte må tenke som en leder og leder må tenke som en tillitsvalgt. Prøv å tenke som «den andre»:

### LEDEROPPGAVE 1:

- *Hva er det aller viktigste bidraget fra tillitsvalgte med tanke på å øke enhetens verdiskaping?*
- *Hva trenger enheten mer av fra tillitsvalgte? Er det noe nytt i tillitsvalgtrollen dere kunne ønske?*
- *Hva trenger enheten mindre av fra tillitsvalgte?*

### TILLITSVALGTOPPGAVE 1:

- *Hva er det aller viktigste bidraget fra ledelsen som vil trygge god drift og tjenesteproduksjon?*
- *Hva trenger enheten mer av fra lederne? Er det noe nytt i lederrollen dere kunne ønske?*
- *Hva trenger bedriften mindre av fra ledelsen?*
- *Hva er viktigste utfordring for ledelsen i fremtiden?*

### LEDEROPPGAVE 2:

- *Hva er viktigste utfordringen for tillitsvalgte de nærmeste årene framover?*
- *Hva er det aller viktigste bidraget fra lederne når det gjelder å sikre god drift og god tjenestekvalitet framover?*
- *Hva trengs det mer av fra lederne slik dere ser det? Er det noe nytt i lederrollen dere kunne ønske?*
- *Hva trenger dere mindre av fra bedriftens ledelse?*
- *Hva er viktigste utfordring for ledelsen for fremtiden?*

### TILLITSVALGTOPPGAVE 2:

- *Hva er det aller viktigste bidraget fra tillitsvalgte for å sikre god drift og tjenesteproduksjon?*
- *Hva trengs det mer av fra tillitsvalgte? Er det noe nytt i tillitsvalgtrollen dere kunne ønske?*
- *Hva trenger enheten mindre av fra tillitsvalgte?*
- *Hva er viktigste utfordring for tillitsvalgte i fremtiden?*

Hensikten med å sette seg inn i og reflektere «som den andre» er å tilegne seg andre og nye perspektiver på det som skjer i, rundt og på egen arbeidsplass. I perioder kan vi bli litt for opptatt av det som er mine oppgaver, min avdeling eller kanskje mine klienter. Helheten og felles mål og oppgaver kommer litt i bakgrunnen. En runde rundt i «andres virkelighet» er nyttig og kan synliggjøre muligheter og løsninger, eller bare gi et nytt perspektiv.

## Fortell hva som skjer i arbeidsgruppa til dine kolleger

Når plasstillitsvalgte begynner å samarbeide tettere om utviklingsarbeid med ledelsen på arbeidsplassen er det fornuftig å informere og forklare medlemmene hva dere samarbeider om, og hvorfor det lønner seg. Når

partssamarbeidet utvides til å handle mer om organisasjonsutvikling vil det ofte oppleves nytt for mange medlemmer.

*«Skal vi gjøre gratis ledelse?» spurte en tillitsvalgt oss en gang, når vi sa det var mye å hente på tettere samarbeid med ledelsen for å utvikle arbeidsmiljøet og produksjonen på arbeidsplassen.*

*På mange måter er svaret «ja, fordi da blir lederskapet bedre for alle». Plasstillitsvalgte har den driftsnære forståelsen av hvor skoen trykker ute på avdelingene på en arbeidsplass fordi de jobber i tjenesteutøvelsen og kjenner de ansatte godt. Ansatte har stort sett så stor tillit til tillitsvalgte at de sier ifra om ting som skurrer.*

## Skal vi gjøre gratis ledelse?

Tillitsvalgt

At tillitsvalgte og verneombud jobber tettere med ledelsen om arbeidsplassutvikling kan ha stor gevinst for medlemmer og ansatte for øvrig. Det er klokt å synliggjøre det ved å informere aktivt om hva det samarbeides om i arbeidsgruppa, og hvordan samarbeidet foregår og hva som er temaer. Medlemmene kan bidra med verdifulle innspill til møtene du skal ha med ledelsen og verneombudet når de selv er godt informert om formålet med samarbeidet.

## Gjør de små forbedringene

Et tips til å styrke og synliggjøre samarbeidet, er å gjøre små organisasjonsutviklingstiltak på arbeidsplassen og evaluere effektene. Her er et eksempel på egentlig en liten, men viktig sak som fikk stor effekt for samarbeidet internt:

På et sykehjem i Trøndelag ble arbeidsgruppa enige om å prøve ut at helsefagarbeiderne tok over en sykepleieroppgave - å sette smerteplaster. Helsefagarbeiderne hadde i arbeidsmiljø-undersøkelsen sagt at de ønsket mer ansvar, og tillitsvalgt i Fagforbundet tok opp dette som tema i HMS-gruppa. Det ble en litt krevende dialog mellom de to tillitsvalgte fra henholdsvis Fagforbundet og Sykepleierforbundet, men de ble enige om å prøve ut en ny ansvarsfordeling, dernest evaluere hvordan det fungerte, før de eventuelt besluttet å gjøre det til en ny praksis.

Utprøvingen viste at dette var en endring som fungerte avlastende for sykepleierne og ga faglig utbytte for helsefagarbeiderne. Eksemplet viser at det er klokt å gjøre forsøk eller utprøving av endringer, deretter å vurdere om effekten er god – før man beslutter om det skal bli varig eller går tilbake til vanlig praksis.

Dersom slike endringer eller utprøvinger fungerer godt, så er endringen allerede gjennomført. Fungerer den ikke, er det enkelt å endre tilbake.



ILLUSTRASJONSFOTO: JAN LILLEHAMRE, FAGFORBUNDET

*På et sykehjem i Trøndelag ble arbeidsgruppa enige om å prøve ut at helsefagarbeiderne tok over en av sykepleieroppgavene. Det ble vinn-vinn.*

## De store temaene

Her er noen råd dere kan følge når dere skal samarbeide om organisasjonsutvikling/de store utfordringene i egen organisasjon:

- Ta for eksempel utgangspunkt i arbeidsmiljøundersøkelsen: Hva peker seg ut som særlig viktig å ta tak i raskt, og som vi som parter har felles interesse av å løse?
- Hvilket område vil dere starte med?
- Diskuter: hva er det egentlige problemet vi vil løse, eller hvilken utvikling vil vi egentlig sette i gang?
- Diskuter hva dere eventuelt trenger av faktagrunnlag før dere setter igang.
- Bruk deretter et personalmøte til å spørre de ansatte: Hva vil være en god måte å gjennomføre dette tiltaket på?
- Hva vil det kreve av den enkelte medarbeider og av partene (eksempelvis 'HMS-gruppa') i utprøvingen av tiltaket?
- Hvem ønsker å ta ansvar for hva?
- Hvordan skal vi vite om tiltaket fungerer, og når skal vi stoppe opp for å gjøre denne evalueringen?
- Bli enige om hvordan personalmøtene kan brukes til å jobbe med tiltaket, eller til å reflektere om dere er på riktig vei i tiltaksarbeidet.

## Rollene må utvikles

Vi minner om at det er rollene som først og fremst skal praktisere tettere samarbeid, gjennom de personene som har disse rollene i dag.

Tradisjonen i norsk arbeidsliv er som nevnt at vi er medlemmer i en bestemt fagforening med bakgrunn i den utdanningen eller arbeidsplassen vi har. Men, arbeidsinnholdet og det arbeidsmiljøet vi har på jobb trenger ikke ha noe med hvilken utdanningsbakgrunn vi har. En helsefagarbeider, vernepleier og sykepleier kan ha flere sammenfallende arbeidsoppgaver for å få større fleksibilitet på et sykehjem for eksempel, likeså en fagarbeider og en barnehagelærer.

Dette er en av grunnene til at vi argumenterer for at alle plasstillitsvalgte på tjenestestedet bør være med i arbeidsgruppa.

Det samme gjelder for ledere: en enhetsleder for et sykehjem har kanskje én eller flere avdelingsledere i sin ledergruppe. Samlet sett er disse sammen om det totale formelle lederansvaret, og da må representanter for disse delta i arbeidsgruppa.

Når samarbeidsformen er etablert på arbeidsplassnivået, alle rollene og representantene er med er det etablert en struktur for utviklingsarbeidet. Det kan gjøre det lettere for en ny leder, en ny plasstillitsvalgt eller et nytt lokalt verneombud å gå inn i rollen.

På én arbeidsplass vi jobbet med, undret både en plasstillitsvalgt og et verneombud seg over om det var lettere å få motivert ansatte til å påta seg disse vervene når man ikke ble stående alene om alt ansvaret?

## Involvere og motivere

En viktig del av arbeidsgruppas jobb er å involvere de ansatte på arbeidsplassen slik at de kan delta kontinuerlig i utvikling av både tjenestekvaliteten og arbeidsmiljøet.

Arbeidsmiljøloven sier at ansatte har en plikt til å delta i utvikling av eget arbeidsmiljø. Som tidligere nevnt personalmøtene er en god arena for involvering av ansatte.

Når ledere, plasstillitsvalgte og verneombud leder ulike deler av personalmøter sammen, så står alle rollene fram med sitt ansvar. Alle ansattegrupper er «representert» og involvert.

**På personalmøtene bør dere få til gode samtaler med de andre ansatte om for eksempel:**

- hva som skal til for å ha et godt arbeidsmiljø,
- hva som er gode arbeidsprosesser,
- hvilke forutsetninger må være på plass for å levere gode tjenester,
- hva er god ledelse for oss,
- hva ønsker den enkelte å ta mer ansvar for, osv.

Denne dialogen kan godt organiseres som gruppearbeid med tilbakemelding i plenum. Det er en sammenheng mellom involvering og motivasjon.



ILLUSTRASJONSFOTO: TITTI BRUN, FAGFORBUNDET

*Er det lettere å få motivert ansatte til å påta seg verv når man ikke ble stående alene om alt ansvaret? Hva med at to eller flere samarbeider og deler på oppgavene?*

## Tillitsbygging

Lokalt trepartssamarbeid bygger tillit. Samarbeid, diskusjon og utprøving av nye ideer og kommunikasjon med ansatte gjør at dere blir mer trygge på hverandre og får tillit til at partene «vil hverandre vel». Det kommer likevel ikke helt av seg selv. Det er særlig tre dimensjoner i tillitsbyggingen på arbeidsplassen som bør ivaretas: rettferdighet, tillit og samarbeid.

## Rettferdighet

Oppgavefordeling kan utfordre oppfattelsen av hva som er rettferdig. Still dere selv spørsmålene:

- Hvordan fordeler vi oppgaver hos oss?
- Hvem får de attraktive oppgavene?
- Hvem inviterer vi med når det skjer viktige ting?
- Hvilke ledere har vi lettere for å oppsøke for å diskutere krevende saker?

Målet er å vurdere nåværende praksis, diskutere hva som kan endres og hvordan det kan jobbes for å sikre rettferdig fordeling av oppgaver.

Det vesentlige er å snakke åpent i organisasjonen om fordelinger og behov for endringer, å utfordre innarbeidede rutiner og praksiser. Hensikten er å oppnå best mulig bruk av ansattes erfaring og kompetanse gjennom god oppgavefordeling.

## Tillit

Tillit til andre, og opplevelsen av å selv bli vist tillit og respekt gjør at det blir mindre farlig å gjøre feil og vise sårbarhet. Tillit er ikke «noe som bare skjer», - det kan også være en aktiv handling. En ansatt kan velge å gi tillit til en leder. Hvis hun får tillit tilbake, så forsterker det begges tillit.

På en arbeidsplass der leder viser medarbeiderne tillit gjennom åpenhet, forventes det at medarbeiderne lever opp til tilliten de blir vist. Medarbeiderne viser lederne tillit ved å akseptere lederens avgjørelse ut fra forventningen om at den er til det beste for organisasjonen.

## Samarbeid

Godt samarbeid bygger på at det er tillit og rettferdighet i organisasjonen – enten det er på en skole, en barnehage et sykehjem, eller i hele kommuneorganisasjonen. Samarbeid handler derfor også om struktur og rammer. Hvilke praktiske muligheter og arenaer har medarbeidere, tillitsvalgte, verneombud og ledelse for å møtes og utvikle relasjoner? Nok en gang understreker vi viktigheten av å bruke de etablerte arenaene for i samarbeide.

Det handler ikke bare om møter, men om hvordan vi håndterer oppgaver og utfordringer vi har. Det handler om personers, grupper og avdelingers innsats og hvordan vi melder tilbake, reflekterer og lærer av eget arbeid.





ILLUSTRASJONSFOTO: ANDRÉ PEDERSEN, FAGFORBUNDET

*Samarbeid kan være utfordrende. Hvordan finne de gode løsningene når dere står fast?*

## Når dere står fast i arbeidet

Samarbeid kan være vanskelig i perioder. Selv om vi er enige i arbeidsformen, selv om vi har forankring og god oppfølging fra styringsgruppa, ansatte er engasjerte – så kan det likevel være tungt og man kan oppleve å ikke komme videre. Vi er tydelige på at partssamarbeid er en arbeidsform og ikke et prosjekt, men det er vanlig at vi opplever at utviklingsarbeid har gode og mindre gode «perioder».

Det kan være nyttig å minne hverandre om at arbeidsformen er politisk vedtatt. Dere trenger ikke diskutere om dere skal samarbeide eller ikke.

I styringsgruppa og arbeidsgruppene, er det klokt å stoppe opp enkelte ganger, særlig hvis samarbeidet knirker, eller dere ikke får god nok framdrift i arbeidet – og sette av tid til å stille noen viktige spørsmål:

- Hva synes vi at vi har fått til så langt?
- Er vi som parter opptatt av de tingene som ansatte er opptatt av i sin arbeidshverdag? Hvis ikke: kanskje motiveres vi til mer partssamarbeid dersom vi sjekker ut med ansatte hva de mener vi må samarbeide mer om?
- Hva har verneombud, tillitsvalgte, ledere bidratt med og som vi trenger i arbeidet videre?
- Er vi fortsatt enige i at samarbeid er mer effektivt enn at partene jobber hver for seg?
- Hvor «blir det av» eventuelle konflikter dersom vi ikke tar dem opp i gruppa?

Det er lov til å søke hjelp når dere står fast, både hos fagforeningene, arbeidsgiverorganisasjonen, personalet i kommunen og eventuelt hos fagpersoner. Men for å få riktig hjelp må dere være enige om hva årsaken til samarbeidsutfordringen er. Når dere står fast i samarbeidet, må dere også samarbeide om å få hjelp, og dere må få hjelpen sammen. Å komme gjennom utfordringer, å løse samarbeidsproblemer er med på å styrke samholdet. Samarbeid tåler en trøkk, og det styrker tilliten å jobbe seg gjennom vanskelige perioder.

## SAMMENDRAG

Her har vi trukket sammen hovedpunktene i håndboka.

### Samarbeid lønner seg

- Kommunalt trepartssamarbeid utfordrer ikke kommunelovens bestemmelser
- Samarbeidsmodellen er i tråd med hovedavtalens intensjon, formål og bestemmelser
- Trepartssamarbeid handler om utviklingslinja i kommunen – ikke beslutningslinja
- Trepartssamarbeid fører til mer informerte politiske beslutninger – bedre forankring, og blir lettere å gjennomføre etter vedtak
- Tillitsvalgte får brukt sin kompetanse og erfaring til beste for organisasjon
- Ledere på alle nivå får økt innsikt og mer avlastning

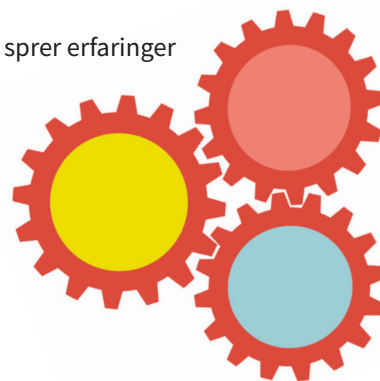


### Politisk forankring og tilrettelegging

- Arbeidsmetoden forankres i arbeidsgiverstrategien
- Styringsgruppa består av politisk posisjon og opposisjon, kommunal toppledelse, tillitsvalgte og hovedverneombud
- Styringsgruppa etterspør utvikling, er støttende problemløser og sprer erfaringer

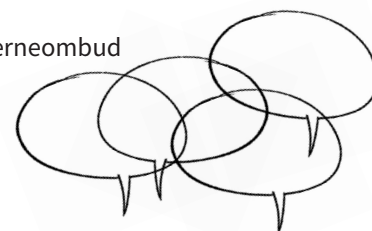
### Administrativ ledelses roller og ansvar

- Aktiv i styringsgruppa
- Tilrettelegger for lokalt utviklingsarbeid
- Kobler arbeidsgruppe og styringsgruppa
- Sikrer beslutninger ved behov



### Tillitsvalgte og vernetjenesten

- Hovedtillitsvalgte sitter i styringsgruppa
- Hovedtillitsvalgte følger opp plasstillitsvalgte og har informasjon direkte fra arbeidsgruppa
- Plasstillitsvalgt bidrar i utviklingsarbeidet (i tråd med lov- og avtaleverk) og formidler ansattes syn og vurderinger
- Hovedverneombud sitter i styringsgruppa og har god dialog med lokalt verneombud
- Verneombudet sitter i arbeidsgruppa, har en passe-på-rolle etter arbeidsmiljøloven, men også en utviklingsrolle.
- Vernetjenesten er forebygger og kvalitetssikrer.



### Partssamarbeidet på arbeidsplassen

- Utviklingsarbeidet bør legges til en arbeidsgruppe som allerede er etablert.
- Ledere, tillitsvalgte og verneombud avklarer viktige forhold de bør jobbe med
- Arbeidsgruppa reflekterer over egen og andres roller og oppgaver
- Vis respekt og ta ansvar
- Ansatte involveres i arbeidsgruppas arbeid, får jevnlig informasjon – og gir innspill
- Ha faste møter. Velg å vise tillit – tillit bygges over tid.
- Ikke start med de største utfordringene
- Involver og informer medlemmene
- Husk å feire seirene



## Dokumentasjon

- Skriv ned det arbeidsgruppa har diskutert og bestemt.
- Dokumenter hvem som skal gjøre hva når
- Gi tilbakemelding på hvorfor man velger, eller ikke velger å ta tak i innspill eller idéer som kommer arbeidsgruppa/styringsgruppa
- Send informasjon til styringsgruppa jevnlig
- Gruppas refleksjoner kan være viktig for andre



### Kontakt:

For mer informasjon om forskning på fordeler med partssamarbeid i offentlig og privat sektor kan dere ta kontakt med SINTEF.

Hvis dere ønsker bistand eller råd om kommunalt trepartssamarbeid kan dere ta kontakt med omstillingseenheten i Fagforbundet: [omstilling@fagforbundet.no](mailto:omstilling@fagforbundet.no)

ILLUSTRASJONER: RANDI MATLAND

### Referanser/utdypende litteratur:

SINTEF 2020-06-09 *Arbeidsfaglig perspektiver på tillit i norsk offentlig arbeidsliv*  
Øyum L., Ravn J. E., Nilssen T., Kvernberg Andersen T.

SINTEF 2019-12-16 *Trepartssamarbeid som drivkraft i kommunal tjenesteutvikling*  
Øyum L., Nilssen T.

Fagforbundet 2018 *Omstilling i kommunene – Veileder for tillitsvalgte*  
<https://www.fagforbundet.no/globalassets/globale-filer/omstilling-i-kommunene-2018.pdf/>

Fafo-rapport 2017:17 *Lokalt trepartssamarbeid om utviklingsprosjekter i kommunene*  
Moland L.

Levin, M m fl. 2012 *Demokrati i arbeidslivet – Den norske samarbeidsmodellen som konkurransefortrinn*

Fagforbundet *Trepartssamarbeid – Et konstruktivt samarbeid mellom folkevalgte, administrasjon og tillitsvalgte for fornyelse i kommunesektoren.*  
<https://www.fagforbundet.no/globalassets/globale-filer/trepartssamarbeid-nett.pdf/>

De Facto 2:2015 *Samarbeid lønner seg*  
Bjerke P., Eilertsen R.

SINTEF 2021:01324 *Den norske samarbeidsmodellen i kommunal sektor*  
Tore Nilssen og Lisbeth Øyum

Omtanke • Solidaritet • Samhold

## Vil du bli medlem i Fagforbundet?

Gå inn på [fagforbundet.no/bli-medlem](https://fagforbundet.no/bli-medlem)  
eller send **fagforbundet medlem** til **1980**

