

Hva kjennetegner gode partsamarbeid lokalt, og hvordan kan de overføres til lokalt samarbeid om klimatiltak på arbeidsplassen?

Av: Ingrid Andrea Holland, for Include, Universitet i Oslo
18. februar 2022

Forord

Dette notatet presenterer en sammenstilling av funn fra en kunnskapsinnhenting gjennomført i perioden november 2020 til januar 2021 tilknyttet prosjektet «Grønt partssamarbeid» ved forskningssenteret INCLUDE, Universitetet i Oslo. Kunnskapsinnhentingene har hatt som formål å kartlegge hva som kjennetegner gode partsamarbeid lokalt, og hvordan dette kan overføres til lokalt partssamarbeid om klimatiltak på arbeidsplassen. Innhentingene har hatt et særlig fokus på partssamarbeidet i *offentlig sektor*, men lærdommene som trekkes frem kan også være relevante for partssamarbeid om klimatiltak i privat sektor. Innhentingene og funnene presentert i dette notatet er basert på samtaler med representanter fra ulike fagforeninger, i hovedsak Utdanningsforbundet, NITO og Fagforbundet, samt følgende rapporter:

- Øyum og Nilsen (2019). *Trepartssamarbeid som drivkraft i kommunal tjenesteutvikling - Eksempler på driftsnært utviklingsarbeid i tre kommunale barnehager og sykehjem*, SINTEF-rapport 2019:01412
- Buvik, Thun og Øyum (2018). *Partssamarbeid og forebyggende arbeidsmiljøarbeid*. SINTEF-rapport 2018:00851
- Bie-Drivdal, Arnhild (2019). *Tillitsvalgtes oppfatninger om egen rolle i faglig utviklingsarbeid: En studie av rolleforståelse blant arbeidsplassstillitsvalgte i offentlig sektor. Tidsskrift for samfunnsforskning. Vol. 60.*

Notatet kan leses tredelt; først forklares bakgrunnen for kunnskapsinnhentingene, deretter presenteres og oppsummeres lærdommer knyttet til hva som kjennetegner gode partsrelasjoner lokalt, og avslutningsvis drøftes hvordan disse lærdommene kan overføres til lokalt samarbeid om klimatiltak på arbeidsplassen.

Hva er lokale partssamarbeid og hvorfor er dette relevant for klimatiltak på arbeidsplassen?

Lokalt partssamarbeid er samarbeid mellom arbeidsgiver og de ansatte på en arbeidsplass, der de ansatte utøver medbestemmelse gjennom tillitsvalgt. Dette kalles gjerne representativ medbestemmelse, hvor de ansatte snakker med arbeidsgiver gjennom en valgt representant - tillitsvalgt, og den tillitsvalgte kan forplikte ansatte (medlemmer) gjennom forhandlinger med arbeidsgiver. Partssamarbeidet er fastsatt gjennom Hovedavtalen(e) og har som hensikt å gjennom tillitsvalgtordningen gi arbeidstakere reell innflytelse på hvordan arbeidsplassen skal organiseres, og hvordan arbeidsmetodene skal utvikles.

Globale klimaendringer har ført til et økende behov for klimaomstilling både i arbeidslivet generelt og på den enkelte arbeidsplass. Dette medfører behov for endring av arbeidsmåter, tjeneste- og vareproduksjon og arbeidsorganisering. For å sikre at disse klimaomstillingsprosessene foregår på en rettferdig måte der arbeidstagere aktivt involveres, peker både forskere og partene i arbeidslivet på det lokale partssamarbeidet som en egnet arena for samarbeid om klimatiltak på arbeidsplassen (se Bjergene & Hagen, 2020; Hagen 2021).

I nyere tid har flere hovedavtaler fått inn bestemmelser knyttet til klima, miljø og bærekraft, der det fremgår at klima- og miljøtiltak inngår som et anliggende for partssamarbeidet. Eksempelvis i Hovedavtalen KS, som omfatter kommunal sektor, står det at:

Partene understreker viktigheten av at det i partssamarbeidet fremmes forståelse for og innsikt i virksomhetens påvirkning på ytre miljø og klima. Partene er enige om at klima- og miljøtiltak som fremmer bærekraftsmålene inngår som en del av partssamarbeidet etter hovedavtalen. (KS, 2020)

Hovedavtalen(e) legger føringer for hva partenes rettigheter og plikter i partsforholdet er, og hva partssamarbeidet skal omfatte. Når det nå står i stadig flere Hovedavtaler at klima- og miljøtiltak skal inngå i partssamarbeidet er det dermed nødvendig å undersøke hvordan dette kan gjennomføres i praksis. Gjennom samtaler med fagforeningsrepresentanter i forbindelse med prosjektet «Grønt partssamarbeid» er det grunn til å anta at man på arbeidsplasser der det lokale partssamarbeidet er velfungerende har kommet lenger i arbeid med klima- og

miljøtiltak. Her forstås klimatiltak som tiltak som enten direkte har som formål å redusere virksomhetens klimagassutslipp, eller tiltak med formål om å informere, bevisstgjøre og tilrettelegge for kunnskap og engasjement rundt klimaendringer og virksomhetens klimabelastning. Med dette som bakteppe er det dermed hensiktsmessig å undersøke hva som kjennetegner gode partssamarbeid og hvordan tidligere erfaringer kan bidra til en forståelse av hvordan klima- og miljøtiltak kan integreres i det lokale partssamarbeidet.

Hva kjennetegner gode lokale partssamarbeid?

Basert på tidligere studier av lokale partssamarbeid, med hovedvekt på offentlig sektor kan svaret på dette spørsmålet kort summeres som:

- Et godt lokalt partssamarbeid kjennetegnes av kontinuitet, tydelige rammer, tett samarbeid og god dialog mellom tillitsvalgt og ledelse.

Videre kan dette brytes ned i flere kjennetegn og karakteristikk. I en studie gjennomført av Sintef (Buvik, Thun & Øyum, 2018) som undersøker implementeringen av IA-avtalens formål om forebyggende arbeidsmiljø i det lokale partssamarbeidet, trekkes følgende suksesskriterier for partssamarbeidet frem:

- Fast struktur på partsamarbeidet
- Hyppige og formelle møter mellom leder, tillitsvalgt og verneombud
- Støttende og engasjerende ledere med direkte tilgang til arbeidsmiljøet
- Skreddersydde enkelttiltak og helhetlig fokus
- Bruk av tilgjengelig kompetanse internt, samt støtte i det eksterne miljøet.
- Felles ansvarliggjøring av ansatte i forhold til rettigheter og plikter
- Involvering og ansvarliggjøring av ansatte

I overnevnte studie identifiseres videre en rekke barrierer som begrenser eller forhindrer et velfungerende lokalt partssamarbeid:

- Ensomme ledere og ensomme tillitsvalgte, samt usynlige tillitsvalgte.
- Manglende støtte og oppfølging etter «prosjektslutt»

- Holde fokus over tid
- Økonomi til både opplæring og tiltak
- Vanskelig å sette av tid til kollektive prosesser som involverer hele ansattgruppen.
- Tid til tillitsvalgt- og verneombudsrollen
- Organisatoriske strukturendringer til tillitsvalgt- og verneombudsrollen.

Partssamarbeid og rolleforståelser

Videre viser Sintefs studie (Buvik, Thun & Øyum, 2018) om forebyggende arbeidsmiljøarbeid at gode partssamarbeid karakteriseres av tydelige rolleforståelser, der rollebasert medbestemmelse og medvirkning prioriteres. Her trekkes følgende suksesskriterier for tydeliggjøring av roller og ansvar:

- Tett samarbeid mellom tillitsvalgt og ledelse
- Verneombud og tillitsvalgt løfter ansattes deltakelse i endrings-/omstillingsprosesser
- Lederrollen er å være tett på daglig drift og ta ansvar for kontinuerlig fokus på endrings-/omstillingen og oppfølging av tiltak.
- De ulike rollene anerkjenner hverandres kompetanse og ansvarsområde.

Både den plasstillitsvalgte og lokalt verneombud trekkes frem som nøkkelroller i omstillingsprosesser av både faglig og driftsrelatert karakter, da disse kjenner arbeidsprosessene, de ansatte og virksomheten godt. Både tillitsvalgt og verneombud kan være både en samarbeidspartner, støtte og ressurs for enhetsleder forståelse av egen organisasjon og ved beslutningstaking (Buvik, Thun & Øyum, 2018).

Profesjonens rolle i partssamarbeidet

Arnhild Bie-Drivdal (2019) problematiserer rolleforståelsen blant arbeidsplassstillitsvalgte i offentlig sektor i relasjon til faglig utviklingsarbeid, det vil si, «... endringer i arbeidsmetoder eller- organisering som begrunnes i yrkes- eller profesjonsfaglig kunnskap (Bie-Drivdal, 2019, s. 217)». Bie-Drivdal finner at tillitsvalgte beskriver sin rolle først og fremst som forsvarer av medlemmenes rettigheter, arbeids- og lønnsvilkår og inntar en heller reaktiv rolle i det faglige utviklingsarbeidet. Videre viser Bie-Drivdal (2019) at det i profesjonsorganisasjoner, eksempelvis som Legeforeningen og Utdanningsforbundet finnes

tendenser til en dobbelt tillitsvalgtrolle, både som forsvarer av arbeidstakernes rettigheter og som profesjonsutøver (faglig fokus). I midlertid opplever de tillitsvalgte lite forventninger til den faglige delen av rollen. Det fremgår at tillitsvalgte opplever det faglige utviklingsarbeid enten som tiltak som kommer «ovenfra» eller som prosesser der de ansatte utøver direkte, heller enn representativ, deltakelse. Den representative faglige innflytelsen er heller reaktiv, det vil si, forbundet med forsøk på å korrigere eller stanse initiativ som kommer ovenfra enn egne proaktive initiativ. Med bakgrunn i dette argumenterer Bie-Drivdal (2019) for at det finnes et stort potensiale for arbeidstakermedvirkning i partssamarbeidet om temaer knyttet til faglig utvikling, og at det særlig finnes et slikt potensiale blant profesjonsfagforeningene.

Struktur for samarbeid og god dialog mellom tillitsvalgt og ledelse

En Sintef-studie utført av Øyum og Nilsen (2019), viser hvordan et velfungerende lokalt trepartssamarbeid kan fungere som drivkraft for kommunal tjenesteutvikling. Det vises til at det ligger et stort potensial i å utvikle det lokale trepartssamarbeidet med tanke på å bedre arbeidsplasser, sikre et godt arbeidsmiljø og stimulere tjenesteutviklingen. Her trekkes også frem det uutnyttede potensialet i tillitsvalgtrollen. De tillitsvalgte kjenner arbeidsplassen godt og har i kraft av sin rolle verdifull innsikt som kan sette ledelsen i stand til å trekke gode beslutninger. Det offentlige har ikke hatt tradisjon for at tillitsvalgte samarbeider med ledelsen i utvikling av arbeidsplassen. Her ligger det ifølge Øyum og Nilsen (2019) et ansvar hos fagforeningene i å ruste sine tillitsvalgte bedre til samarbeid med ledelsen. Imidlertid kommer det frem at de tillitsvalgte opplever å ha for liten tid tilgjengelig til å følge opp tillitsvalgtarbeidet og at mye tillitsvalgtarbeid skjer utenom arbeidstiden. Øyum og Nilsen (2019) peker derfor på avsatt tid til arbeidet som en viktig forutsetning i å lykkes med partssamarbeidet. Også i studien gjort om implementering av målsettinger i IA-avtalen konkluderes det med at et kriterium for å lykkes er at ledere, tillitsvalgte og verneombudene settes i stand til målrettet arbeid (Buvik, Thun & Øyum, 2018). Her vektlegges også viktigheten av de sentrale partenes aktive bidrag for å lykkes med lokalt samarbeid. De sentrale partene må bistå med 1) legalisering, det vil si regulering gjennom lovverket, 2) finansiering, av prosjektet, kompetansebygging og frikjøp, 3) faglig rådgivning/veiledning og 4) opplæringsfremmende bistand, dette innebærer hjelp til å videreformidle kunnskap og kompetanse slik at gode prosesser kan tas opp i resten av organisasjonen(e).

Hvilke verktøy har partssamarbeidet benyttet i endrings-/omstillingsprosesser?

Sintefs studie (Buvik, Thun & Øyum, 2018) om arbeidet med implementere målsettingene i IA-avtalen i partssamarbeidet argumenterer for at det var viktig at virksomhetene identifiserte sitt eget utfordringsbilde, og på bakgrunn av dette gjorde vurderinger for å komme frem til hvilke løsninger som ville virke i deres virksomhet. Å tegne opp et utfordringsbilde med klare målsettinger, både kort- og langsiktige mål, kan dermed anses som et nyttig verktøy for partssamarbeid om omstillingsprosesser.

I Sintefs rapporter fremgår det videre at å skape faste arenaer hvor man tilrettelegger for å benytte ressurser og kompetanse på arbeidsplassnivå for å spre kunnskap oppover i organisasjonene/partssamarbeidet er et nyttig virkemiddel i omstillingsprosesser. Eksempelvis viser Sintefs studie om kommunal tjenesteutvikling i et utvalg virksomheter, at å nedsette faste partssammensatte utvalg på kommunalt nivå var et hensiktsmessig virkemiddel for å oppnå spredning av nye arbeidsformer i hele kommunen (Øyum & Nilsen, 2019). Videre viser studien at det er hensiktsmessig at slike utvalg, bestående av politikere, administrativ ledelse og hovedtillitsvalgte, skaper faste arenaer hvor de kan møte det driftsnære partssamarbeidet for å sammen diskutere og reflektere over gjennomførte og fremtidige utviklingsprosesser og tiltak. Det vektlegges også at faste arenaer der virksomhetsnivået aktivt kan medvirke når avtaler utformes og operasjonaliseres på kommunalt nivå sikrer forankring hos de avtalene faktisk skal gjelde for (Øyum & Nilsen, 2019).

Et annet virkemiddel som ble benyttet i prosjektet om trepartssamarbeid som drivkraft for kommunal tjenesteutvikling er såkalte styringsgrupper. Øyum og Nilsen (2019) beskriver hvordan det lokale trepartssamarbeidet, mellom de politisk folkevalgte, administrativ ledelse og ansattes representanter dannet egne styringsgrupper med hensikt om å følge opp tjenesteutviklingsprosjektet spesifikt. Rollen til styringsgruppene var videre å motivere arbeidsplassene til å bruke det driftsnære trepartssamarbeidet til kommunal tjenesteutvikling, og sørge for at de prosjektspesifikke enhetenes erfaringer kan brukes i utvikling i hele kommunen. På arbeidsplassnivå ble det tatt utgangspunkt i allerede eksisterende enheter, såkalte HMS-grupper, bestående av enhetsleder, plasstillitsvalgt og lokalt verneombud. Disse var i jevnlig kontakt med styringsgruppene, men hadde hovedansvar for å drive frem tjenesteutviklingsprosjektet lokalt (Øyum & Nilsen 2019). Her trekker Øyum og Nilsen (2019) frem at gruppene brukte tid med å forstå formålet prosjektet, men at disse gruppene

var essensielle i utviklingsarbeidet. Dette kan peke på viktigheten av prosjektspesifikke samarbeidsgrupper på ulike nivåer som et viktig virkemiddel for drive frem endringer eller omstilling gjennom partssamarbeidet.

En oppsummering av verktøy som kan benyttes:

- Etablere arenaer for driftsnært partssamarbeid
- Identifisering og operasjonalisering av målsettinger og utfordringsbilde på virksomhetsnivå.
- Partssammensatte utvalg både på lokalt og kommunalt/regionalt nivå. Disse har som formål å følge, evaluere og videreformidle lokale tiltak.
- Egne styringsgrupper der omstillingsprosessene er av større skala og/eller skjer på tvers av sektorer

Hvordan kan disse erfaringene overføres til lokalt samarbeid om klimatiltak på arbeidsplassen?

Med disse lærdommene i bakhånd vil det være lettere å se for seg hva som må til, og hvor utfordringer kan oppstå, ved lokale samarbeid om klimatiltak på arbeidsplassen. Her følger en refleksjon over hvordan disse lærdommene om partssamarbeidet kan bidra med når klima- og miljøtiltak skal inngå i det lokale partssamarbeidet.

- Den første og viktigste lærdommen er at gode partssamarbeid om klimatiltak krever *kunnskap og kompetanse*. Både om partssamarbeid og omstilling, og om klimaendringer og klimagassutslipp og mulige tiltak. Her kreves kunnskap både på globalt og lokalt nivå for å forstå sammenhengen mellom hverdagen på arbeidsplassen og den globale klimautfordringen. Her vil det være hensiktsmessig å ta sikte på kompetanseheving på alle nivåer, både hos fagforeningene; fra medlemmer og tillitsvalgte til øverste ledelse, så vel som hos arbeidsgiverparten.
- *Felles interesse* mellom partene for å arbeide med klima- og miljøtiltak er en viktig forutsetning i det lokale partssamarbeidet. Begge/alle parter bør oppleve at de vil være tjent med å lykkes med tiltakene. Der virksomheten blir direkte truet/ endret grunnet klimaendringer eller nedgang i bruk av fossilt brennstoff vil arbeidsgiver/arbeidstaker

naturlig finne felles interesse i å omstille vekk fra denne type virksomhet. Eksempelvis bensinstasjoner som opplever nedgang i salg av bensin. I offentlig sektor vil det muligens være vanskeligere å identifisere driftens direkte påvirkning på klima- og miljø, og det vil kanskje være hensiktsmessig å heller rette blikket mot driftsrutiner, avfallshåndtering, transport, mat og lignende. Det er hensiktsmessig å påpeke at klima- og miljøtiltak, forstått som direkte eller indirekte kutt i CO₂-utslipp, i visse sammenhenger kunne oppleves en byrde som må fordeles heller enn et gode. Derfor vil en naturlig forutsetning være at partene avklarer sitt klimapolitiske ansvar i et samfunnsperspektiv, og innstiller seg på å finne felles løsninger til det bedre for partene, så vel som virksomhetens klimaavtrykk. Felles interesse kan dermed forstås som en felles interesse for *å lykkes med samarbeid om klimatiltak*, og en gjensidig anerkjennelse av partssamarbeidet som arena for å arbeide mot dette målet.

- *Bistand fra de sentrale partene* kan også trekkes frem som en viktig faktor for å lykkes med lokalt partssamarbeid om klima- og miljøtiltak. Først er det en forutsetning at de sentrale partene følge opp interne bestemmelser om klima- og miljøarbeid. Dernext, basert på erfaringene over, bør de sentrale partene bistå med finansiering, faglig rådgivning og veiledning, samt både direkte opplæring og opplæringsfremmende bistand. For at partene lokalt skal kunne samarbeide om klimatiltak må de nødvendigvis både være rustet for arbeidet i form av kunnskap om klima- og miljøspørsmål og om ulike tiltak som kan være gjennomførbare. Med opplæringsfremmende bistand menes det at partene sentralt kan igangsette programmer for opplæring. Dette gjelder opplæring av tillitsvalgte og ledere, eller ordninger med egne klimaansvarlige i flere ledd internt i egen organisasjon som kan fungere som ressurspersoner for tillitsvalgte/ledere.
- Videre kan *forankring i avtaleverket* trekkes frem som en viktig faktor for å få til gode lokale samarbeid om klimatiltak. Erfaringer viser at hovedavtalene åpner et stort handlingsrom for lokalt partssamarbeid om produktiv og organisatorisk utvikling ved arbeidsplassene, men her ligger også et stort uutnyttet potensial. Forankring i hovedavtalen er en forutsetning for godt lokalt partssamarbeid (Buvik, Thun & Øyum, 2018). Klimarettet utvikling på arbeidsplassen bør anerkjennes og konkretiseres som en del av partssamarbeidet i hovedavtalen. En slik forankring vil gi det lokale samarbeidet tyngde og legitimitet.

- Videre vil *medvirkning* være et nøkkelbegrep for å lykkes med samarbeid om klimatiltak. Slik påpekt tidligere er det viktig at tillitsvalgte, verneombud og ledere er involvert i utforming og operasjonalisering av overordnede avtaler, samt i utformingen av lokale målsettinger og tiltaksplaner. Dette vil gjøre disse bedre i stand til å iverksette og følge opp tiltak på egne arbeidsplasser. Hovedavtalene i arbeidslivet har et stort handlingsrom for partssamarbeid, da disse anerkjenner at partssamarbeid må brukes til både produktiv og organisatorisk utvikling av arbeidsplasser. I Sintef's studie om forebyggende arbeidsmiljøarbeid trekkes det frem at det ligger et uutnyttet potensial i medvirkningsplikten som er nedfelt i avtaleverket (Buvik, Thun & Øyum, 2018). Dette potensialet til økt medvirkning kan benyttes.
- *Anerkjennelse av roller og ansvar* vil også være en sentral oppgave i å lykkes med samarbeid om klimatiltak. Her fremstår kanskje den største utfordringen, da det, som vist tidligere, trekkes frem et uutnyttet potensial hos særlig tillitsvalgte. Denne rollen forstås ofte i tradisjonell forstand som en forsvarer av lønns- og arbeidsvilkår (Bie-Drivdal 2019). For å lykkes med klimatiltak må partssamarbeidet anerkjenne hos hvem, ansvaret for gjennomføring av tiltak skal ligge. Som vi har sett lykkes partssamarbeidet når tillitsvalgte anerkjennes som en ressurs med god kjennskap til arbeidsprosessen. I mange fagmiljøer vil tillitsvalgtrollen også kunne romme faglig kompetanse om klima- og miljøtiltak. Eksempler på dette vil være lærere, som gjennom sin profesjonsutøvelse i stor grad har et ansvar for klima- og miljøspørsmål i utforming av læreplaner/undervisning. Her finnes det potensiale for å benytte kunnskapen også fra et arbeidstakerperspektiv til klimarettet utvikling på arbeidsplassen. Verv og ansvarsmandater en utfordring vil være å finne måter hvor tillitsvalgtrollen utgjør et målrettet arbeid med klimatiltak.

Oppsummert kan følgende punkter peke i retning av gode lokale partssamarbeid om klimatiltak:

- Felles interesse om å lykkes med klima- og miljøtiltak. Partene bør sammen identifisere hva, hvor, når og hvorfor man skal gjennomføre klima- og miljøtiltak.
- Bistand fra sentrale parter i form av kunnskap, ressurser og satsing på kompetanseheving om klima- og miljøutfordringer og mulige tiltak.

- Forankring i avtaleverket er viktig for å sikre legitimitet, men avtaleverket bør følges opp av veiledere, kurs eller andre «igangsettende» ressurser og hjelpemidler
- Klima- og miljøtiltak i partssamarbeidet krever aktiv medvirkning både i lokale og sentrale prosesser, både internt hos partene og på tvers av samarbeidet.
- Det eksisterer et utnyttet potensiale i tillitsvalgtrollen, både i seg selv og i kraft av faglig kunnskap gjennom yrkesutøvelse. Denne kunnskapen kan være relevant i utarbeidelse og gjennomføring av klima- og miljøtiltak.

Referanser:

Bie-Drivdal, A. (2019). Tillitsvalgtes oppfatninger om egen rolle i faglig utviklingsarbeid. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 60(03), 228-249.

Bjergene, J. O., & Hagen, I. M. (2020). *Grønne tariffavtaler* (1. utgave. ed.). Oslo: Gyldendal.

Buvik, M. P., Thun, S., & Øyum, L. (2018). Partssamarbeid og forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Hva er et godt forebyggende arbeidsmiljø og hvordan bidrar partssamarbeidet til dette? *SINTEF rapport*.

KS. (2020). Hovedavtalen 01.01.2020 - 31.12.2021. Retrieved from <https://www.ks.no/globalassets/Hovedavtalen-KS-2020-2021-.pdf>

Øyum, L. & Nilsen, T. (2019). Trepertssamarbeid som drivkraft i kommunal tjenesteutvikling: Eksempler på driftsnært utviklingsarbeid i tre kommunale barnehager og sykehjem, *SINTEF-rapport 2019:01412*