

# «SKULLE VÆRT PENSUM!»

(2) ERFARINGER MED PRAKTISERING AV  
PARTSSAMARBEID HOS UNIO

---

Mysen, 10. april 2025

Johan E. Ravn, sjefforsker

[johan.ravn@sintef.no](mailto:johan.ravn@sintef.no)



## Rapport

«Det er historieløst å overse  
partssamarbeidets rolle»

En forstudie av partssamarbeid i Unio



<https://www.unio.no/wp-content/uploads/2024/11/Unio-Medbestemmelse.-Rapport-SINTEF-desember-2024.-Johan-Ravn-og-Lisbeth-Oyum.pdf>



OM UNIO POLITIKK LØNNSOPPGJØRET HVA SKJER?

ARBEIDSLIV, FORSIDE, FORSKNING, KOMPETANSE, KURS OG KONFERANSER, MEDLEMSFORBUND, UNIO, UNIO-KONFERANSEN 2024, VARSLING

## Ny kunnskap om partssamarbeid og medbestemmelse

Publisert 3. desember 2024 av Hedvig Bjørgum og Geir Lyngstad Strøm





# SINTEFs oppdrag



1. Redegjøre for hvilke tematikker og oppgaver som gjøres til gjenstand for medbestemmelse og partssamarbeid
2. Vurderinger av om «mål-området» for medbestemmelse og partssamarbeid oppleves viktig, relevant, og riktig, herunder om innhold i partsdialogen tar opp i seg nye utfordringer i arbeidslivet som partene må adressere.
3. Vurderinger av hvordan praktiseringen av medbestemmelse og partssamarbeid oppleves
4. Vurderinger av hva som oppnås/kan oppnås ved hjelp av medbestemmelse og partssamarbeid
5. Vurderinger av behov for større endringer i organiseringen av medbestemmelse og partssamarbeid
6. Et mer felles begrepsapparat om medbestemmelse og partssamarbeid på tvers av Unio

# Forskningsmetode

- Finne det som informantene selv opplever som de essensielle fasettene når de ivaretar sine tillitsvalgtroller og inngår i partsrelasjoner. Når de partsamarbeider; hva er det de gjør, hva er det som skjer, hva er det som betyr noe?
- Strategisk utvalg informanter
- Innspill fra prosjektets arbeidsgruppe i Unio
- I rapporten: Oppgis ikke hvilket verv/stillinger aktuelle intervjuperson har. Fagforening oppgis der det er relevant.
- Forstudie: identifisere hovedtrekk men ikke omfang.
- Svakheter i undersøkelsen: 5 av 14 forbund, variasjon i hvilket tillitsvalgnivå innenfor de fem forbundene.

Kategori informanter	Antall informanter
Forbundsledelse	8 informanter
Mellomnivåer	5 informanter
Lokale tillitsvalgte/foretakstillitsvalgte	11 informanter
Sum	24 informanter

# Faglig rammeverk



1. Arbeidsdemokratiet
2. Handlingsrommet i hovedavtalene
3. Er medvirkning og medbestemmelse det samme?
4. Hva er partssamarbeid innenfor medvirknings- og medbestemmelsesordningene?
5. Kan vi snakke om uformelt partssamarbeid?
6. Medbestemmelsessystemet og medvirkningsretten under virksomhetsoverskridende vilkår



# Overordnede funn





SINTEF

# Innhold i partssamarbeidet

- **Lønn- og arbeidsvilkår er fortsatt viktig, men ‘arbeidsvilkår’ har delvis nytt innhold**
  - Det er flere forhold enn den lokale virksomheten som produserer vilkårene. Eksempel: pasienter er sykere, nye IT-systemer, menneskemøter, styringsoppskrifter, nye organisasjonslandskap
  - Lokale tillitsvalgte har fått mye mer komplekse tema å forholde seg til
  - Ansvarer har endret seg.
    - *«I mine første år [som tillitsvalgt]: lønsspørsmål som tok mesteparten av tida. siden 2016/17 har det vært omstilling, nedbemanning, pandemi, budsjettkutt, omorganiseringer i forvaltningen (...)»*
- **Ivaretagelse av fag og profesjon**
  - Partssamarbeidet ivaretar ikke alltid de faglige sidene godt nok
    - *«Jeg kunne tenke meg at partsdialogen jobbet mer med tjenesteinnholdet: hva skal vi gjøre bedre, hva skal vi ikke gjøre, hvor kan vi effektivere, hvor ikke.*
    - *«(...) Vi lider av at vi ikke har hatt et godt system for faglig medvirkning»»*
  - Å gi partssamarbeidet et faglig innhold er viktig uavhengig av forbund
  - Handler ikke om å beskytte faget, men om å bruke faget til å utvikle virksomheten/tjenesten
  - Erfarne og trygge tillitsvalgte kan bistå lederskapet med faglig kompetanse





SINTEF

# Praktisering av partssamarbeidet



- Kunnskap om partssamarbeid

- Der en har godt kunnskapsnivå hos både ledelse og tillitsvalgte om ordningene går det bra og rolig for seg, og handlingsrommet i hovedavtalene tas i bruk.
  - «*Det er manglende kompetanse som fører til trøbbel, ikke uvilje. Da blir medbestemmelse en heft*»
- Viktig å skille mellom uvilje og svak kompetanse. Noen av intervjupersonene mener dagens ledere ikke skolerer godt nok i partssamarbeid og avtaleverk. Dette bekreftes av andre undersøkelser.
- For begge parter gir kunnskap «*ro i rollen*»

- Uformelt partssamarbeid?

- Vi skiller mellom formelt partssamarbeid og uformell samhandling.
- Uformell samhandling er relasjonsbyggende, kan være avvæpnende, og fungere som en åpen bearbeiding av interessekonflikter, men det erstatter ikke medbestemmelsesinstituttet.
- Medlemmene og eierne må ha tillit til at viktige beslutninger tas i de riktige foraene og ikke som «at noen har snakket sammen».
  - «*(...) vi har eksempler på at «partssamarbeid, det er meg», og da blir det umulig å komme inn ny i rollen.*»



# Virksomhetsoverskridende vilkår

- Samarbeid på tvers av enheter, forvaltningsnivå, avdelinger, i tidsavgrensede prosjekter, arbeidsgrupper:
  - Hvor skal medbestemmelsen finne sted? Og, med hvilket mandat?
  - Hvordan balansere ansattes kollektive medvirkning i utviklingsprosjekter og tillitsvalgtes medbestemmelse i beslutningstaking?
- Når hva som definerer 'virksomheten' endrer seg kan det oppstå hull i medbestemmelsen.
- Med økt kompleksitet kan ledelsen ende opp med å tro at når de har informert, så er drøftingen ferdig.
- HR som ny part i medbestemmelsesordningen:
  - En konsekvens er at medbestemmelsesorganet og partsdialogen går tilbake til å handle om lønns- og arbeidsvilkår, på bekostning av virksomhetsutvikling, tjenesteutvikling med utgangspunkt i driftsnær fagkompetanse, og profesjonsvilkår. Handlingsrommet i hovedavtalene tas da ikke i bruk.
    - « (...) HR har ikke faglighet nok til å forstå tjenesten »
  - HR kan ikke forplikte virksomheten.
- Hvordan unngå at algoritmen blir den nye «formannen»?



# Behov for endringer?



# Partssamarbeidets handlingsrom

## Hovedavtalene er overordnet sett en maktutjevning og fellesskapsforpliktelse

- Maktutjevning:
  - Staten: § 1 Formål med avtalen, «gi arbeidstakerne en reell innflytelse på hvordan deres arbeidsplass skal organiseres og hvordan arbeidsmetodene skal utvikles» (§1 pkt. 2)
  - KS: Del A – Forhandlingsordningen, Del B, §1
  - Spekter: Del 1 og Del 2, Kap VII
- Fellesskapsforpliktelse om å skape verdier for samfunnet:
  - Avtalene gir stort ansvar til partenes evne til å sammen finne løsninger, og demonstrerer samtidig stor tiltro til at det er partene samlet sett som kan finne de gode løsningene.
  - Delvis implisitt i avtalene ligger det en forståelse om at ansattes kollektive medvirkning og tillitsvalgtes medbestemmelse har særlig verdi også fordi ansatte innehar faglig kunnskap og driftserfaring som vil gjøre beslutninger om forbedring og forandring kvalitativt bedre når denne kompetansen tas i bruk.
  - Medbestemmelse og medvirkning som redskap i omstillingsprosesser.
- Konklusjon: handlingsrommet finnes i avtalene allerede

# Ulike formater av partssamarbeid

Arbeidsform	Grunnantakelse	Betingelse	Anvendelse
<b>Forhandling</b>	Partene ser hverandre som motparter	Det spilles etter felles regler	Forhandling (lønn, vilkår, annet)
<b>Forvaltning</b>	Partene erkjenner skjebnefellesskap	Samarbeidsvilje	Drift av ordninger Forbedringsarbeid
<b>Forandring</b>	Partene erkjenner behov for hverandres bidrag	Ansvarsvilje	Strategiske diskusjoner Innovasjonsarbeid
<b>Faglig utviklende</b>	Partene har faglig fellesinteresse	Delte normer og faglige rammer	Utviklingsarbeid knyttet til profesjonsutøvelsen

- Formatene for partssamarbeid i diagrammet er ment analytiske. I praksis vil de blande seg:
  - Ivaretagelse av medlemmenes vilkår (arbeidstid, turnuser)
  - Fellesskap om drift og ivaretagelse av virksomheten, og om virksomhetsutvikling
  - Faglig vinklet utviklinger (som utvikling av nye tjenester)
- Handlingsrommet for de ulike formatene vil være avhengig av forhold hos begge parter



SINTEF

# Partssamarbeid overfor ulike ledelsesformater

- Profesjonell vs. Faglig ledelse (H. Byrkjeflot, O. E. Vie):
  - «Profesjonell»: ledelse forstått som en egen profesjon eller et fag i seg selv
  - «Faglig»: ledelse med basis i faget som virksomheten virker innenfor
- Partssamarbeidet kan ha en profesjonsfaglig karakter og innhold når partene deler profesjon.
- Det er varierende fortrolighet med avtaleverk, partssamarbeid og den norske modellen.
- Partssamarbeidet i samspill med virksomhetens overordnede ledelse gir andre handlingsrom enn partssamarbeid med HR-funksjonen på ledersiden.

Disse ulike aspektene ved motparten lager ulike vilkår for partssamarbeidet.

# Partssamarbeid overfor virksomhetsoverskridende vilkår



1. **Profesjonsvilkår eller faglige vilkår:** betinger et minimum av faglig fellesskap eller i alle fall felles faglig forståelse på tvers av partsrelasjonen, og er noe som lett kan svekkes dersom profesjonen forsvinner inn i større sammenhenger, eller dersom motparten ikke lenger utgår fra profesjonen.
2. **Organisasjonsstrukturelle vilkår:** «nystruktureringer» som på ulike vis kan svekke mulighetsrommet for partssamarbeid, f.eks. fordi det blir ubalanse mellom hvor beslutninger tas og hvor de skal iverksettes, eller fordi nye organisasjonsstrukturer er overskridende i forhold til hvilke strukturer som er dekket i avtaleverket.
3. **Teknologi-vilkår:** blir programvareutviklere aktøren med mest makt, og algoritmen blir den nye ledelsen? Hvilken reell innflytelse får partene?
4. **Prestasjonsvilkår:** Dersom styringsoppskrifter iverksettes i organisasjonen på en universell og ikke-tilpasset måte vil de lett bryte med virksomhetens egne muligheter til å finne frem til god praksis med delt eierskap med basis i partsrelasjonen (for eksempel likt over hele fylket, på tvers av store/små og brede smale VGS).
5. **Tidsvilkår:** Det er utfordrende å lykkes med partssamarbeid og reell medbestemmelse dersom en starter for sent. Partssamarbeidet må handle om problemformulering og prosess, ikke bare den siste implementeringsfasen. Det er vanskelig å få mobilisert og tatt i bruk de avtalefestete strukturene og prosedyrene i det tempoet som noen ganger forlanges, det blir vanskeligere å rekke å konsultere medlemmene.



# Felles opplæring



- Flertallet av de norske lederutdanningene forholder seg lite til partssamarbeid, avtaleverket eller den norske modellen, i pensum eller undervisning.
- Den internasjonale litteraturen som brukes kan ha fokus på involvering og medvirkning, men da ut fra et effektivitets- eller arbeidsmiljø-fokus, og ikke ut fra et demokrati- eller rettighetsfokus.
- Fra intervjuene har vi lært at noen forbund tilbyr kurs for tillitsvalgte og ledere sammen – det virker som en god idé.

# Konklusjoner og veien videre



1. Generelt framstår det som at avtaleverket og det tilhørende partssamarbeidet er tatt i god bruk.
2. Tillitsvalgte utviser stor *virksomhetsansvarlighet*: Kvalitet i arbeidshverdagen, og å bygge gode samfunn.
3. Lønn- og arbeidsvilkår er fortsatt sentralt, men hva som oppleves som viktige vilkår har fått et mer variert innhold. Eksisterende avtaleverk vil (delvis) komme til kort når det for eksempel gjelder å regulere medbestemmelse og partssamarbeid når ansatte påvirkes av forpliktende samarbeidskonstellasjoner utenfor virksomhetens strukturelle rammer.
4. Økt faglig innhold i partssamarbeidet bidrar til faglig tjenesteutvikling og beslutninger med basis i faglige vurderinger av mulighetene for gode tjenesteleveranser.
5. Opplevelse av at kunnskapen om lov- og avtaleverket og handlingsrommet for å svare ut fellesskapsinteressene, er lavere hos ledere enn hos de tillitsvalgte. Dette utfordrer partsdialog, men kan avhjelpes med kloke tillitsvalgte og uformell samhandling.
6. Partsamarbeid er ingen garantist for å unngå dårlige beslutninger, men tillit mellom partene er definitivt en nøkkelingrediens for å finne gode løsninger sammen.



**1950 – 2025**  
75 år med teknologi for et  
bedre samfunn

