

# Trepartssamarbeid

• omtanke • solidaritet • samhold

VEILEDER



Et konstruktivt samarbeid mellom folkevalgte, administrasjon og tillitsvalgte for fornyelse i kommunesektoren



**FAGFORBUNDET**

[www.fagforbundet.no](http://www.fagforbundet.no)



# Forord

Med røtter tilbake til den første hovedavtalen i 1935, er avtaleverket som regulerer forholdet mellom partene i arbeidslivet en viktig bit i den norske modellen. Partssamarbeid tuftet på hovedavtalen er innarbeidet praksis i de fleste bransjer.

De siste 15 årene har det vokst fram et nytt begrep i kommunal sektor – trepartssamarbeid. Det startet på slutten av 1990- tallet med modellkommuneforsøk i noen utvalgte kommuner etter initiativ fra daværende Norsk Kommuneforbund. Siden har vi hatt og har omfattende statlige programmer som «Kvalitetskommuneprogrammet» og «Saman om ein betre kommune» basert på konstruktivt samarbeid mellom tre parter; Folkevalgte, administrasjonen og tillitsvalgte.

Nær halvparten av landets kommuner har deltatt eller deltar i et av de ovennevnte programmene. Mange av disse er fornøyde med gode prosjekter og kan vise til positive resultater.

De store spørsmålene er likevel:

- Hvordan komme fra prosjektorganisering til en permanent driftsform for kvalitetsutvikling i kommunen?
- Hvordan kan de ansattes kreativitet og kompetanse bli en varig kilde til framgang?

Det finnes ikke en entydig oppskrift, men noen forutsetninger må være på plass for å lykkes.

Noen i kommune-Norge er kanskje nysgjerrige, og ser om det finnes alternativer til det tradisjonelle utviklingsarbeidet styrt ovenfra og ned, med innleide konsulenter. Noen har hørt at samarbeid lønner seg, også økonomisk. Andre har hørt om kommuner som gjennom trepartssamarbeidet har fått ned det kostbare sykefraværet, økt kvaliteten på tjenestene ved å gi ansatte høyere stillingsprosent, eller rett og slett stimulert til kreativitet og fornyelse ved å tenke og jobbe sammen.

Fagforbundet har som mål å bidra til utvikling av kommunene gjennom et konstruktivt samarbeid mellom de folkevalgte, administrasjonene og de tillitsvalgte. Vi setter alle krefter inn for at trepartssamarbeidet skal prege utviklingsarbeidet i norske kommuner.

Fagforbundet takker kommunene Lunner og Øvre Eiker som har gitt oss verdifulle bidrag til inspirasjon og nytte for alle som har sansen for å skape bedre lokalsamfunn.

Takk også til Knut Stranden som har bistått i arbeidet med veilederen, og laget en framstilling av faser i en utviklingsprosess.



Mette Nord  
Leder Fagforbundet

# Innhold

Forord.....	3
Hva? .....	5
Hvorfor? .....	6
Hvordan?.....	7
Hvordan forankre trepartssamarbeidet slik at det ikke bare får betydning for de få?.....	8
To eksempler .....	9
Utvikling av 3-partssamarbeid .....	14
En utviklingsmodell .....	15



## Hva?

Trepartssamarbeid på kommunenivå er et konstruktivt samarbeid mellom de folkevalgte, administrasjonen og de tillitsvalgte i kommunen.

Trepartssamarbeidet er med andre ord en særegen møteplass der de formelle avtalepartene treffer folkevalgte i den hensikt å gjøre kommunen til en bedre plass å bo og arbeide i. Samarbeidet rokker selvsagt ikke ved rådmannens og politikernes beslutningsmyndighet, men gir beslutningstakerne et mye bedre beslutningsgrunnlag. Samtidig er det viktig å understreke at lov- og avtaleverket i partsforholdet mellom arbeidsgiver og fagforeningene skal følges. Trepartssamarbeidet er helt klart i hovedavtalenes ånd og utdyper avtalenes formål, men erstatter på ingen måte avtaleverket og drøftingsplikten som følger av dette.

Trepartssamarbeidet kan danne grunnlag for et mer utvidet partssamarbeid til beste for kommunens innbyggere. Ildsjeler, lag og organisasjoner kan gi verdifulle bidrag i tillegg til de ressursene kommunen rår over.

Hva er det som skiller trepartssamarbeidet fra det tradisjonelle partssamarbeidet, og hva må til for å lykkes?

Gjennom eksempler viser vi hva to kommuner har gjort for å utvikle sine tjenester med basis i trepartssamarbeidet. Kommunene Lunner og Øvre Eiker har funnet sin vei til et vellykket trepartssamarbeid. Deres erfaringer er svært nyttige når andre kommuner vil utvikle sine samarbeidsrelasjoner.

## Hvorfor?

Hensikten med trepartssamarbeidet i kommunesektoren ble godt uttrykt i den sentrale avtalen som lå til grunn for Kvalitetskommuneprogrammet (2006 – 2010):

*«Den bærende ideen bak kvalitetskommunesamarbeidet er at det er mer å hente i et konstruktivt samarbeid lokalt mellom de folkevalgte, lederne og de ansatte i forhold til utvikling av kvalitet og effektivitet i tjenestetilbudet. Samarbeidet lokalt må spesielt involvere medarbeiderne som møter innbyggerne. Det er særlig viktig at arbeidet lokalt får en god forankring hos de folkevalgte.»*

Det ligger store utviklingsmuligheter ved å ta i bruk de ansattes kompetanse og kreativitet på en systematisk måte. Samarbeid og samhandling på tvers av enheter og etater krever helhetstenkning og tilrettelegging både politisk og administrativt. Trepartssamarbeidet er en metode som svarer til denne tenkningen og tilretteleggingen.

Når lederne gir de ansatte ansvar, handlingsrom og trygghet, høster de gode resultater. Involvering og myndiggjøring av ansatte øker motivasjonen og nærværet, og det blir færre omkamper og konflikter. Effektiviteten øker og tjenestetilbudet blir bedre.

Når politikerne kommer tettere på virksomhetene, øker forståelsen for både de verdiene kommunen rår over og utfordringene knyttet til kravene om forbedringer. Beslutningsgrunnlaget for ofte vanskelige vedtak blir bedre. Trepartssamarbeidet har gitt mange politikere en vitamininnsprøytning både i rollen som ombud for innbyggerne, og som arbeidsgivere. Det er verdifull erfaring for lokaldemokratiet i ei tid der mange lokalpolitikere mister gnisten og trekker seg ut av det politiske livet.



På statlig nivå kjenner vi godt til trepartssamarbeidet mellom myndighetene og partene i arbeidslivet, utvilsomt en bærebjelke i den norske modellen. På kommunenivå mener vi dette samarbeidet er grunnleggende viktig for å opprettholde en god kommunestruktur med livskraftige lokalsamfunn. Det handler om å forvalte knappe ressurser best mulig, ta vare på og dele gode ideer og involvere ildsjeler blant innbyggerne. Dette lønner seg, ikke minst økonomisk.

# Hvordan?

Den første forutsetningen for å lykkes med samarbeidet og oppgavene knyttet til dette, er det vi kan kalle en samarbeidskultur mellom de tre partene i kommunen. En slik samarbeidskultur kjennetegnes ved at partene arbeider systematisk mot samme mål. «Sammen skaper vi et livskraftig Øvre Eiker» er et eksempel på en slik felles visjon. Det innebærer at det er full enighet om målet og virkemidlene for å komme dit. Det må være utviklet en gjensidig tillit mellom partene slik at man drar lasset sammen.

Den andre forutsetningen er rolleforståelse, og gjensidig respekt mellom partene for de ulike rollene. Den kommunale organisasjonen har også en mengde særinteresser. Ta det lokale tariffoppgjøret som eksempel. Partene må kunne hevde uenighet uten at det river grunnlaget vekk fra det man i trepartssamarbeidet er enige om.

En tredje forutsetning for å lykkes er solid forankring av trepartssamarbeidet hos partene. Det betyr at samarbeidet ikke bør være en kampsak som splitter det politiske miljøet i kommunen. Administrativt bør rådmannens ledergruppe se verdien av samarbeidet og utgjøre en positiv kraft. Det samme gjelder de tillitsvalgte som også må ha støtte hos medlemmene i sine fagforeninger. Det er altså ikke nok at deltakerne i en sentral styringsgruppe for trepartssamarbeidet har innarbeidet en god samarbeidskultur.

Å tenke samarbeid, å ville samarbeid, ja – men så var det dette med å få til et fungerende samarbeid i den travle hverdagen! Det må settes av tid til både formelle og uformelle møter, og partene må prioritere oppmøtet. Et formelt forum med klart definert mandat og oppgaver er en fordel for å få trepartssamarbeidet til å utgjøre en bærebjelke som varig arbeidsform i kommunen.

Kontinuitet er viktig. Vi skaper ikke gjensidig tillit dersom det er stadige utskiftninger av folk. Det tar tid å opparbeide tillit og resultatene kommer etter hvert. Som gode idrettsutøvere gjelder det å fokusere på arbeidsoppgavene. Resultatene kommer som følge av rett fokus. Lavere sykefravær oppnås gjennom systematisk jobbing med faktorene som fremmer nærvær.

Å bli sett, hørt og verdsatt er grunnleggende for alle mennesker, ikke minst i arbeidslivet. Myndiggjorte medarbeidere er ansatte som får, og griper, ansvaret for å videreutvikle arbeidsoppgavene sine. Det er bokstavelig talt gull verdt for en kommune. Men det krever at de ansatte og deres tillitsvalgte sees på som likeverdige og verdifulle parter. Det krever at det investeres i bygging av gode relasjoner slik som felles medarbeiderskapskurs i Lunner kommune for alle ansatte, der også politikerne deltar.

Full verdi av trepartssamarbeidet får vi når hele organisasjonen drar i samme retning. Et typisk eksempel er partene som snur hver stein for å spare penger. Den tyngste steinen kan de ansatte løfte fordi de kjenner virksomheten og vet hvor kuttene smerter minst. Det fordrer at de ansatte har et klart bilde av kommunens økonomi, og at de gis mulighet til å komme med løsningsforslag.

# Hvordan forankre treparts-samarbeidet slik at det ikke bare får betydning for de få?

En kommune er en omfattende organisasjon med ulike oppgaver og virksomheter. Treparts-samarbeidet kan lett bli et begrep med betydning for de få, gjerne et fåtall politikere, administrative ledere og hovedtillitsvalgte. Det må derfor lages en strategi for å involvere ledere og ansatte på virksomhetsnivå.

Tidligere rådmann i Øvre Eiker kommune, Jostein Barstad, viste ofte til et bilde: «To menn jobbet ved siden av hverandre på en byggeplass. De ble spurt om hva de holdt på med. Hogge stein, sa den ene. Jeg bygger katedral, svarte den andre». Hvis vi bytter katedral med kommune og stein med renholdsutstyr, må den kommunalt ansatte renholderen på en skole føle at hun gjør en viktig jobb for kommunen og lokalsamfunnet. Og visst er den viktig! Uten henne og hennes kolleger på jobb må skolen stenge etter kort tid. Derfor er det helt vesentlig at hun er på kommunens lag og føler seg som nyttig spiller på laget. Hun må få komme med forslag til forbedringer og utvikle gode ideer i dialog med sin leder og sine arbeidskolleger.

Lederstøtte i betydningen støtte og hjelp fra leder er et nøkkelord. Ledere må støtte opp under ideer til forbedring og de ansatte som fremmer dem. Kommunesektoren trenger kreative og skapende ledere som tar initiativ til forbedringer. Men sektoren trenger også ledere som legger til rette for ansatte, som støtter opp under ideer til forbedring og de ansatte som fremmer dem.

For å få til gode resultater gjennom langvarig og seig innsats er det betydningsfullt at rådmannen etterspør resultater. Eksemplarisk er det når rådmannen i Bømlo kommune spør virksomhetslederne på hvert møte om hvordan nærværsarbeidet for lavere sykefravær blir gjennomført. På samme måte kan politikerne involvere seg ved til stadighet å be om tilbakemeldinger.

Kommunens politikere har en viktig dobbeltrolle. De er både folkevalgte ombud for innbyggerne, og arbeidsgivere for kommuneansatte. Derfor må politikerne involveres i utviklingsarbeidet. Det kan skje ved egen deltakelse i arbeidsgrupper der det er en mulighet, eller ved jevnlig adgang til informasjon og påvirkning. Politikerne skal fatte beslutningene. Tenk så flott det er at de da har eierskap til forslagene de skal ta stilling til.

## **Anbefalt å lese:**

Knut Stranden: «Partssamarbeid – kommuneutvikling gjennom involvering og deltakelse» (Res Publica, 2013 )





## To eksempler



### Slik gjør de det i Lunner kommune

Lunner kommune har jobbet systematisk og langsiktig med forankring av trepartssamarbeid etter ansettelsen av ny rådmann i 2003. Partene understreker at nettopp bruk av tid gir nødvendig læring for å kunne høste gevinster av samarbeidet. Dårlig økonomi har gitt og gir smertefulle utfordringer for kommunen. Gjennom Balanse 2010 ble hver stein snudd, noe som ga en økonomisk besparelse på 16 millioner kroner. Besparelsen ble i hovedsak tatt ut i form av færre årsverk ved naturlig avgang. Etter denne prosessen har kommunen tatt ned økonomien ytterligere i 2013 og 2014. Dette har skjedd gjennom samarbeid og uten store interne problemer.

Lunner kommune har tilpasset organisasjonen til trepartssamarbeidet gjennom:

***Avtale om trepartssamarbeid:***

Slår fast at trepartssamarbeid skal være metoden for endring og utvikling av kommunen. Eget reglement om hvordan samarbeidet skal utøves.

***Trepartssamarbeidsorganet:***

Erstatter ordningen med administrasjonsutvalg og kommunedelplanutvalget, likeverdig sammensatt, 3 fra hver, rådmann har saksutvalg. Hensikten er å videre-

utvikle samarbeid og klima blant de som har overordnet ansvar ovenfor innbyggere. Trepårtssamarbeidsorganet er kommuneplanutvalg, samarbeidsorgan, styringsorgan for IA avtalen, SOBK, LEA'N, omstillingsorgan. Dialogorganmøtene er åpne og avholdes 4-6 ganger i året. Presse kan møte.

***Kommunedelplan:***

En kommunedelplan for kommuneorganisasjonen er jobbet frem på 2,5 år. Planen er nå et håndterlig verktøy for felles retning og en av de viktigste læringsprosessene for politikere i Lunner kommune.

***Revidert arbeidsgiverdokument:***

Lunner kommune har et eget arbeidsgiverdokument som bygger på kommunedelplanen, og som beskriver kommunens arbeidsgiverpolitikk og verdigrunnlag.

***Lea'n:***

Må ikke forveksles med lea'n-prosesser styrt av eksterne konsulenter. Kommunen har tillempet dette verktøyet til noe man kan bruke i et samarbeid. I Lunner uttaler de det lea'n for å understreke sin egen vri. Brukes til forenkling og forbedring av tjenester og arbeidsprosesser, ikke til å spare penger.

***Stillingsbank:***

Ved behandling av overtallige i kommunen brukes stillingsbanken. Organet trekker inn alle ansettelsesmyndigheter. Møte i stillingsbanken en gang i uka. Ansatte blir holdt tak i inntil de har annet høvelig arbeid. De som ikke kan omplasseres får varsel om oppsigelse i en oppsigelsesprosess.

***Tjenesteoptimal:***

Trepårtssamarbeid helt ned på grunnorganisasjon. Flytting av trepårtssamarbeid fra sentralt nivå, trepårtorganet, og ut til det enkelte tjenestestedet. Har utført pilot i oppvekstsektoren. Sektorpolitikere deltar.

***Medarbeiderskapskurs:***

Et 3 dagers kurs som skal bli obligatorisk opplæring for alle ansatte og politikere i kommunen. Hensikt å skape en felles forståelse for kommunens verdigrunnlag og de viktigste utfordringene i kommunen. Medarbeiderskapskurset er gjennomført for ledere og fast ansatte.

***Eksempler på samarbeidsprosesser der de tre partene har deltatt***

Balanse 2010 var en omfattende prosess der hver stein ble snudd fra 2008 til høsten 2009 for å spare penger. Tross uenighet blant noen politikere og tillitsvalgte, ble en rekke tiltak gjennomført. Bare en person ble sagt opp som følge av overtallighet, men vedkommende fikk seinere ny ansettelse i kommunen.

Tjenesteoptimal ble etablert etter et vedtak i kommunestyret i 2014. Bakgrunnen var et behov for å spare 4–6 millioner kroner gjennom at partene, også politikere fra sektoren, går gjennom tjenestene sammen i løpet av noen dager. Dersom man kommer fram til et omforent forslag, blir det så behandlet på vanlig måte i kommunens organer.

## Slik gjør de det i Øvre Eiker kommune

Øvre Eiker kommune har en gjennomført samarbeidskultur uttrykt i visjonen «Sammen skaper vi et livskraftig Øvre Eiker». Denne «Sammen skaper vi» visjonen ble utviklet etter bråk med nynazister på 1980-tallet og inkluderer hele lokalsamfunnet. Trepartssamarbeidet ble styrket og videreutviklet gjennom et samarbeid med Fagforbundet om å være mod-ellkommune. De ansatte i kommunen omtales som «regiassistenter for innbyggerne». Ildsjelene blant innbyggerne i grendeutvalg og frivillige lag og foreninger har en fram-tredende plass i kommunen.



### ***Kommunens verdimanifest***

Er en utdypning av «Sammen skaper vi» visjonen. Beskriver kommunens verdigrunn-lag for hvordan man utvikler et godt lokalsamfunn.

### ***Arbeidsgiverpolitikken***

Bygger på verdigrunnlaget.

### ***Partssammensatt organ***

Partssammensatt utvalg er øverste organ. Utvalget møtes i forkant av kommune-styret og de fleste saker går gjennom. Under Partssammensatt utvalg ligger en koordineringsgruppe som koordinerer LMU'er: Lokale utvalg for **L**edelse, **M**edvirkning og **U**tvikling. Forslag fra ansatte som berører flere arbeidsplasser behandles av koordineringsgruppa. Der behandles også forslag fra innbyggere. Forslag fra ansatte som krever økonomisk tilskudd behandles i Partssammensatt utvalg med innstilling fra koordineringsgruppa.

### ***LMU***

Det er LMU grupper på hver enhet (40 virksomheter) som består av leder, tillitsvalgt og verneombud. Det er ikke fastsatt noe tall for antallet deltakere. Beslutninger er basert på enighet (konsensus). Gruppene tar opp ulike typer spørsmål som berører arbeidsplassen. Alle forslagsstillere har krav på en god tilbakemelding enten forslaget blir iverksatt, vurdert videre eller avslått. I tilfeller der brukere av tjenesten blir berørt kan koordineringsgruppa pålegge LMU gruppa å trekke brukerrepresentanter med i den videre prosessen. Økt medvirkning fra ansatte de 3 siste årene har bidratt til en nedgang i sykefraværet på nesten tre prosentpoeng.

### ***Grendeutvalg (innbyggerinvolvering)***

Øvre Eiker kommune har fem grendeutvalg og et byutvalg.

Det er engasjerte folk i grendeutvalgene. Disse er i utgangspunktet upolitiske og innbyggerne får anledning til å involvere seg i det kommunale utviklingsarbeidet ut over det å velge en ombudsperson (politiker) hvert fjerde år. Det er tett samarbeid mellom grendeutvalgene og kommunen både på administrativt og politisk nivå.

Grendeutvalgene bevilges en årlig sum på 50.000 kroner. Kommunen får tilbake adskillig mer. Beregninger viser at verdien av dugnadsarbeidet som grendeutvalgene organiserer utgjør om lag like mye som verdien av kommunens ca. 1.000 årsverk. Det er viktig å understreke at dugnadsarbeidet kommer i tillegg til det kommunale, og ikke som en form for privat overtakelse av kommunal virksomhet.

### ***Involvering av ansatte***

Trepartssamarbeid handler om likeverdig samarbeid i en kommunal ledergruppe. I gjennomføringen av konkrete tiltak kan det variere hvor mye politikerne kan og vil være utøvende. I Øvre Eiker har politikerne valgt å holde igjen i forhold til en aktiv, utøvende rolle. De har derimot en klar forventning om at både ansatte og innbyggere skal involveres aktivt, og at grunnlaget for tiltakene er en felles forståelse i den overordnede trepartsgruppen. Her er to eksempler:

#### ***Vei og park***

Denne enheten hadde over tid fått klare pålegg om å kutte kostnader uten å lykkes. For å få konkrete resultater ble det definert utviklingsprosjekt med økonomisjefen som prosjektleder og ansatte bredt representert i prosjektgruppa. Prosjektleder informerte politikerne underveis, men de deltok ikke.

Det ble gjennomført en prosess med ekstern faglig bistand. Den hadde som mål å analysere nå-situasjonen, se på brukertilfredshet og formulere en ønsket situasjon der også ansatte fikk komme fram med hva de mente ville fungere godt for dem.

Sluttproduktet ble et forslag til kommunens trepartsgruppe der man dels hadde kuttet ut noen oppgaver, satt ned ambisjonsnivået for noen oppgaver og økt ambisjoner for innsats på andre områder. Alle oppgavene var blitt vektet og vurdert opp mot hverandre og mot en ønsket standard for en kvalitativ god tjenesteproduksjon. De totale kostnadene ble redusert, de ansatte stod bak forslaget, trepartsgruppen anbefalte og fremmet en sak til kommunestyret, som enstemmig vedtok innstillingen.

#### ***Barnehage***

Ormåsen oppvekstsenter ble på 1990-tallet etablert i et nytt boligområde. Den kommunale visjonen var å etablere et optimalt oppvekstmiljø gjennom samhandling mellom skole, barnehage og SFO, aktiv innbyggerinvolvering og ikke minst bruk av stedets unike natur for lek og læring.

#### ***Ormåsen barnehage:***

Kreative og dyktige ansatte tok tak i visjonen og i løpet av noen år hadde de utviklet et enestående tilbud til 3-6 åringer der naturen er basis for det pedagogiske opplegget. Tilbudet har vakt stor interesse hos fagfolk nasjonalt og internasjonalt. Utgangspunktet var en visjon fra den overordnede trepartsgruppen og gjennomføringen var et partsamarbeid mellom ledere, ansatte og brukere. Også her hadde politikerne en initierende, men ikke deltakende rolle.

Skjema som viser hvordan kommunene Lunner og Øvre Eiker organiserer samarbeidet:

	<b>Lunner</b>	<b>Øvre Eiker</b>
Verdier	Avtale om trepartssamarbeid	Verdimanifest. «Sammen skaper vi» visjonen
Sentrale dokumenter	Arbeidsgiverdokument Kommunedelplanen Lea'n i Lunner	Arbeidsgiverpolitikken Samarbeidsavtale med Fagforbundet
Trepartsorganer	Trepartssamarbeidsorganet	Partssammensatt organ LMU
Sentrale metoder	Medarbeiderskap Stillingsbank Tjenesteoptimal	Medarbeideropplæring Innbyggerinvolvering/ Grendeutvalg
Sentrale personer	Ole Øystein Larsen, prosjektleder. Tlf: 61 32 40 40	Elisabeth Enzinger Sørhoel, Prosjektleder. Tlf: 32 25 10 51

**Fordypningsstoff:**

Øvre Eiker – filmen om trepartssamarbeid/ innbyggerinvolvering (2010)

Notat (Dalby/Grimsrud, november 2011)

Lea'n i Lunner kommune

«Tjenesteoptimal» i Lunner kommune

«Lønnsom medbestemmelse» – De Facto rapport 2: 2014

Øvre Eiker kommunes verdimanifest

Øvre Eiker kommunes arbeidsgiverpolitikk

Samarbeidsavtale mellom Øvre Eiker kommune og Fagforbundet

Et grendeutvalg i Øvre Eiker kommune

Ormåsen barnehage i Øvre Eiker

Fordypningsstoffet finnes på

**<http://www.fagforbundet.no/om-fagforbundet/Omstillingsenheten/>**

og i den elektroniske utgaven av veilederen som lenker.



*Trykt vedlegg:*

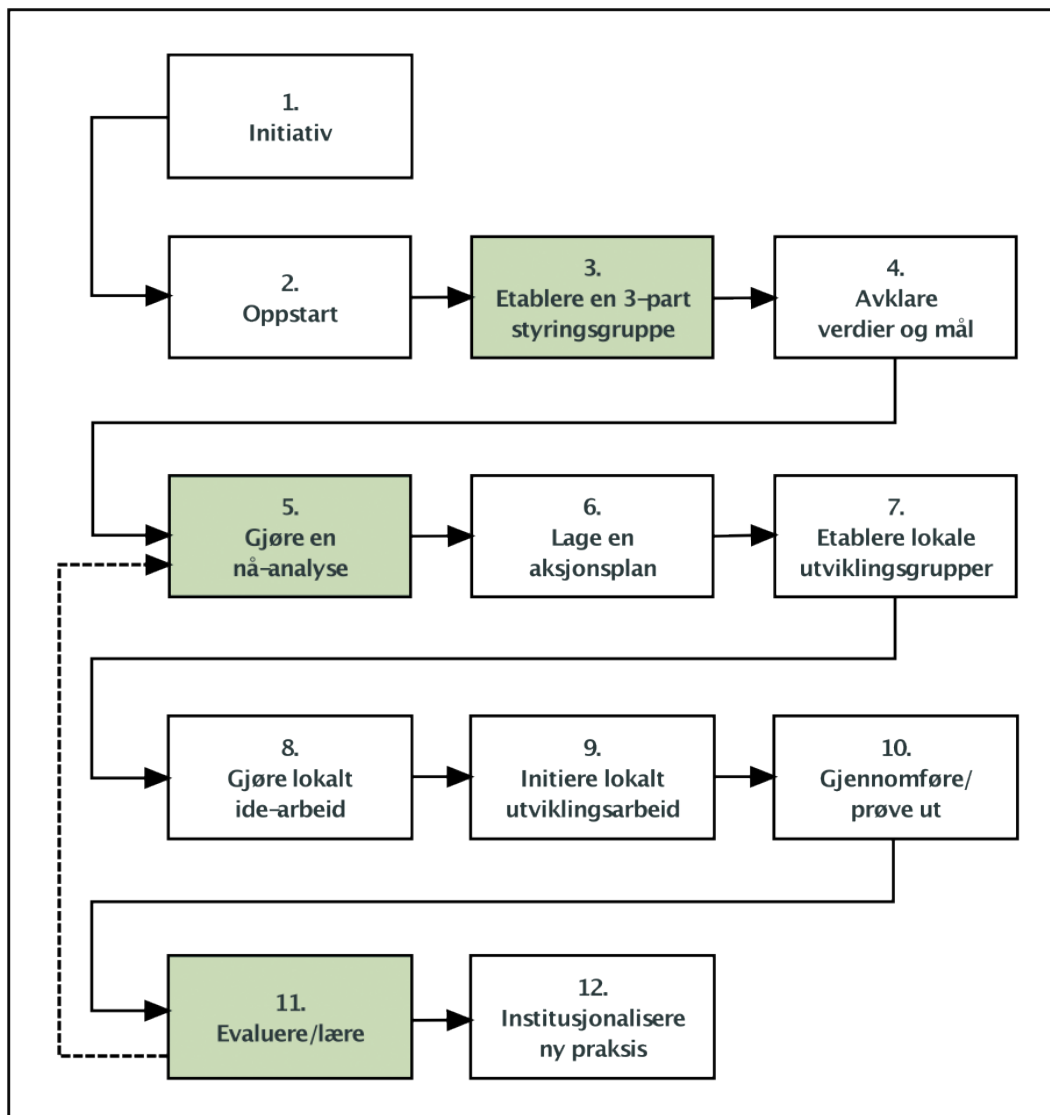
# Utvikling av 3-partssamarbeid

En lineær fasebeskrivelse

*av*  
*Knut Stranden*

# En utviklingsmodell

Figur 1 viser en lineær fasebeskrivelse av hvordan et 3-partssamarbeid kan etableres. Slike fasebeskrivelser er krevende. Virkeligheten er sjelden lineær, og oppskrifter i utviklingsarbeid duger ikke. Modellen nedenfor er derfor laget for å være en hjelp i tenkningen rundt etablering av 3-partssamarbeid. Ikke som en mal, men som en sjekkliste.



Figur 1: Lineær fasebeskrivelse

## Initiativ og inngang (1, 2, 3)

3-partssamarbeidet kan starte på mange måter. Noen må ta et initiativ. Det er en erfaring at to forhold bør være på plass for at initiativet skal føre til en vellykket etablering. For det første at etableringen blir sett på som en egen prosess med egne mål og hvor man over tid skaper en kultur for samarbeid. Det andre er at det hos initiativtakerne er en felles forståelse

for og tro på at mennesker sammen kan skape noe. Og ikke bare det, men at man gjennom dialog mellom ulike interessenter kan nå resultater.

Skal 3-partssamarbeidet bli til noe, må det etableres en fast 3-partsgruppe med relativt bred representasjon fra alle partene. Den må ha det overordnede ansvaret for alt parts-samarbeid, og medlemmene må være stabile over tid.

I tråd med det som er sagt foran blir det da viktig å etablere denne gruppa med en bevissthet om hva som skal til for at den skal fungere som en gruppe. I etableringen står avklaring av gruppas (og partenes) verdier og normer som et helt sentralt prosessmål.

Som alle forandringsprosesser vil også etablering av et 3-partssamarbeid gjøres til gjenstand for en læring, det vil si at partene prøver seg i det ukjente, gjør noe for første gang og arbeider med de andre under andre omstendigheter enn tidligere. Det kan være krevende, og noen ganger konfliktfylt. Da er det viktig å arbeide effektivt med mellommenneskelige prosesser.

Skal en gruppe etablere seg, må den ha konkrete oppgaver som grunnlag for læring og utvikling. En 3-partsgruppe som betyr noe, må se på seg selv som en modell for parts-samarbeid. Den må også etablere seg som en «styringsgruppe» med autoritet. Det betyr at den har ansvaret for å planlegge, utvikle, gjennomføre og vurdere alt utviklingsarbeid som kommunen beslutter å initiere. I denne prosessen vil gruppen derfor også arbeide med mer grunnleggende spørsmål relatert til kommunens kultur, som hvorledes verdier og normer internaliseres, hvordan menneskelige relasjoner kan bli bedret, hvordan et samarbeidsklima kan utvikles, hvordan konflikter og interessemotsetninger kan bli behandlet, hvordan innbyggerne kan få en mer produktiv rolle som medprodusenter (og ikke bare brukere), og hvordan kommunen som organisasjon på et generelt grunnlag kan bli mer lydhør ovenfor omgivelsenes krav og forventninger.

## **Verdier og mål (4)**

Skal en 3-partsgruppe være produktiv, må den forholde seg til kommunen som organisasjon. Her er det brukt en organisasjonsmodell med fem dimensjoner (se figur 2) for å få fram hva den må arbeide med.

### **1. Verdier og mål**

Det handler om menneskesyn, samfunnssyn og ikke minst hva man legger i 3-parts-samarbeid. Gruppa må for seg selv og utad til kommunen avklare hva den står for, og hva som er dens misjon. Her gjelder intet mindre enn «I have a dream».

### **2. Verdier og mellommenneskelige relasjoner**

Det handler om våre forhold til hverandre, om evnen til å mobilisere, eller til å frigjøre motivering og energi. Hvilke konsekvenser får 3-partssamarbeid for relasjonene i kommunen, mellom partene i den enkelte enhet, mellom enheter og mellom nivåene i kommunen, og for relasjonene til andre grupper i kommuneorganisasjonen? Skal man lykkes med å skape en kultur for samarbeid, er relasjonsbygging avgjørende.

### **3. Verdier og strukturer**

Det handler om grad av deltaking av alle relevante interessegrupper. 3-partssamarbeid handler om beslutningsstrukturer, oppgavestrukturer og kommunikasjonsstrukturer.



Også her er det viktig å vurdere konsekvensene av 3-partssamarbeid, ikke minst måten man strukturerer utviklingsarbeidet. Inn i en slik tenkning kan for eksempel ligge at man organiserer det lokale 3-partssamarbeidet i LMU-grupper (Ledelse, Medvirkning, Utvikling), slik som Øvre Eiker kommune har gjort.

#### 4. Verdier og strategier

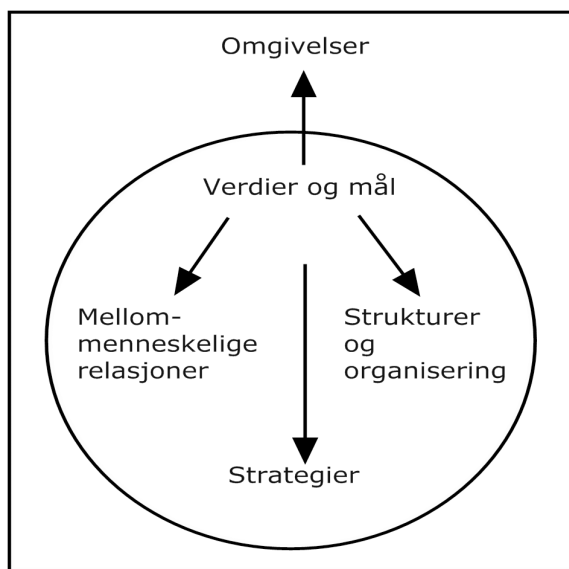
Det handler om prosedyrer og tiltak som styringsgruppa velger for å realisere 3-partssamarbeidet, om hvordan man planlegger og gjennomfører arbeidet. Da vil følgende være viktig:

- Ledelse og medvirkning
- Prosedyrer
- Metoder for det praktiske arbeidet
- Teknologi

#### 5. Verdier og omgivelsene

Det handler om hvordan grunnleggende verdier synliggjøres og praktiseres mot omverdenen, da særlig innbyggerne.

Figur 2 illustrerer dimensjonene i organisasjonsmodellen:



Figur 2: Verdier og organisasjonsatferd

### Felles analyse (5,6)

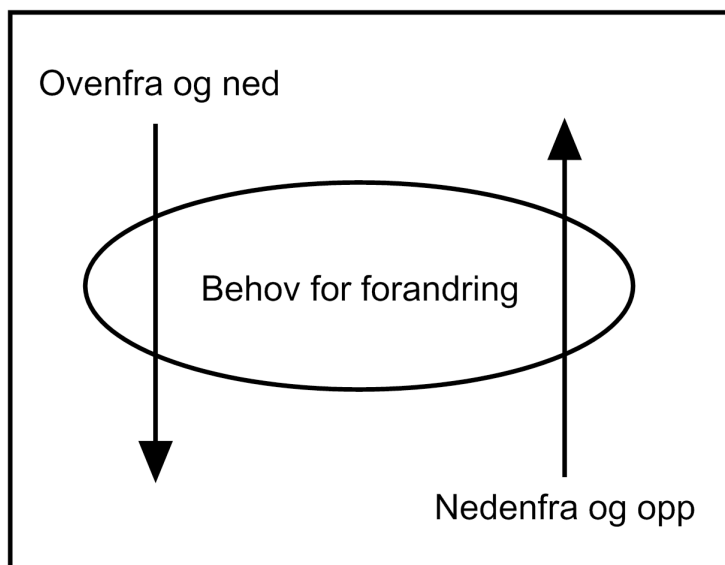
Vi vet både fra erfaring og fra forskning at vellykkede endringsprosesser må ta tak i reelle behov. Skal et 3-partssamarbeid lykkes (og skal en 3-partsguppe få gjennomslag), må man ta tak i oppgaver som betyr noe. Det betyr at 3-partsgruppa i fellesskap må formulere de oppgavene og utfordringene som må gis prioritet i utvikling av kommunen. Skal 3-partsgruppa ha troverdighet må den evne å gjøre overordnede nå-analyser (hvordan er det) og formulere overordnede mål (ambisjoner) for utvikling av kommunen. Dette kan skje i en kombinasjon av flere faktorer. Det kan være aktuelt med ide-dugnader, grundige diskusjoner

der dialogen mellom partene er i fokus og noen ganger, om nødvendig, gjennom «konfrontasjoner». Det kan også skje i dialog med hele den kommunale organisasjonen for å få fram behov. Målet må være en felles forståelse for hva som er viktig å gjøre. Den må basere seg på grundige nå-analyser som grunnlag for aksjonsplanlegging. Det handler om

- å samle inn data for å få kunnskap om situasjonen, enten gjennom skreddersydde metoder eller mer standardiserte (brukerundersøkelser, medarbeiderundersøkelser...)
- å analysere dataene, det vil si gjøre dataene tilgjengelige for drøfting
- å drøfte dataene, det vil si å analysere hva dataene betyr. Dette må skje i fora som er representative og hvor flere enn 3-partsgruppa deltar. Det er en erfaring at de mange undersøkelsene som gjøres blir stemoderlig behandlet og sjelden blir gjenstand for prosesser med bred involvering. Data alene har liten betydning. Det er deltakerens opplevelse av informasjonen som har mening. Her er alle partene viktige.

### Lokal initiering (7, 8, 9)

Skjer utvikling ovenfra og ned, eller nedenfra og opp? Skjer utvikling av 3-partssamarbeid som en sentral prosess i kommunen, eller etter initiativ nede i organisasjonen? Erfaring viser at begge tilnærmingene er marginale i seg selv. Blir det mye «ovenfra og ned» blir det lett avmakt hos ansatte, spesielt om målet er å involvere virksomhetsnivået i 3-partsarbeidet. Men heller ikke «nedenfra og opp» synes å være veien å gå. Det er viktig at 3-parts-samarbeidet skjer innen en felles forståelse. Da er dialog mellom nivåene det som skaper utvikling. Målet må være strategier som kombinerer de to tilnærmingene (se figur 3).



Figur 3: Strategier for endring

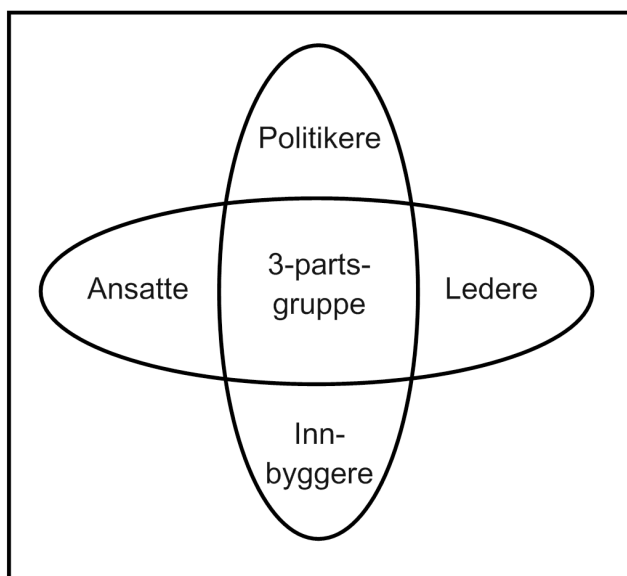
Som en konsekvens av 3-partssamarbeidet bør det etableres lokale grupper som kan supplere det overordnede 3-partssamarbeidet, og som også får muligheten til idéarbeid, verdiavklaringer, situasjonsanalyser, målformuleringer og aksjonsplanlegging. Hvordan samspillet vil være mellom det overordnede nivå og det lokale vil variere. Vi vet fra forskning omkring endring og omstilling at sentrale initiativ må ha en lokal mottakelighet for å lykkes, og lokale initiativ må ha sentral støtte. Her har mange kommuner store utfordringer.

Kommunikasjonen både vertikalt og horisontalt i den kommunale organisasjonen er ofte mangelfull. Derfor bør kanskje 3-partssamarbeidets viktigste mål være å gjøre kommunen til en lærende organisasjon preget av samarbeid og læring i fellesskap.

### Institusjonalisering av ny praksis (10, 11, 12)

Alt vellykket endringsarbeid kjennetegnes ved at man har lyktes med å evaluere det som skjer, lære av praksis og etter hvert gjøre det nye til daglig praksis. De fleste utviklingsoppgaver blir definert som prosjekter. For hver gang et prosjekt planlegges, gjennomføres og institusjonaliseres, trengs det nye strategier for gjennomføring, nye ressurser og ny oppgavefordeling. Dermed reiser behovet seg for å bygge opp et mer generelt apparat for å kunne støtte fornyingsprosesser som en naturlig del av den kommunale hverdagen. Det blir på en måte nødvendig å «institusjonalisere institusjonaliseringen». 3-partssamarbeidet kan være en måte å nærme seg dette på. Da forutsatt at man både overordnet og i det konkrete arbeidet ute i virksomhetene har systemer som gjør at man bygger på prosesser for fornyelser som blir rutine, som blir ledet på en forsvarlig måte og som har bygget inn i seg en fleksibilitet som gir de enkelte enhetene stort manøvreringsrom for endring. Målet må være å gjøre alle enhetene i kommunen til lærende organisasjoner og til å skape en kultur for å dele og for å samarbeide.

Det må også være et mål at 3-partssamarbeidet ikke bare forholder seg til de ulike grupperingene i kommuneorganisasjonen, men også til innbyggerne. Da i det perspektiv å involvere dem til å være medprodusenter, ikke bare brukere (se figur 4).



Figur 4: Partssamarbeid











**FAGFORBUNDET**

[www.fagforbundet.no](http://www.fagforbundet.no)