

OSLOMET

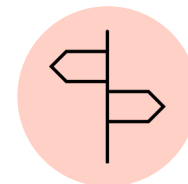
STORBYUNIVERSITETET
ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTET AFI

Håndbok for bedre partssamarbeid

Inspirasjon, verktøy og metoder for å styrke samarbeid og skape bedre arbeidsplasser

1.

Innholdsfortegnelse



1. Introduksjon: Den norske modellen og partssamarbeid
 2. Strukturering av partssamarbeidet
 3. Rekruttering av medlemmer og tillitsvalgte
 4. Opplæring av tillitsvalgte og mellomledere
 5. Mangfoldsledelse
 6. Mer renhold på dagtid
 7. Digitalisering
 8. Årshjul
 9. Metoder og verktøy
 10. Andre ressurser
- Vedlegg: Veileder for årshjul, samarbeidsavtale



Denne håndboken er...



... skrevet for deg som er tillitsvalgt, leder eller verneombud.

Den norske modellen bygger på et sterkt partssamarbeid på ulike nivåer – fra trepartssamarbeid og ned til samarbeidet mellom leder og tillitsvalgt på den enkelte arbeidsplass. Hovedavtalen og tariffavtalen danner grunnmuren for samarbeidet, og er en nøkkel for å sikre gode arbeidsforhold, høy produktivitet og en bærekraftig utvikling i arbeidslivet. Dette gjelder også for renholdsbransjen hvor partssamarbeidet er avgjørende for å balansere virksomhetenes behov med ansattes rettigheter og arbeidsmiljø.

Denne idéhåndboken gir verktøy og metoder for hvordan partssamarbeidet kan struktureres og styrkes. Den tar for seg alt fra viktige temaer som opplæring og rekruttering av tillitsvalgte og mellomledere til hvordan god mangfoldsledelse kan bidra til en mer inkluderende arbeidsplass.

Vi tar også opp hvordan renhold kan organiseres mest hensiktsmessig, både med tanke på arbeidstid og effektiv ressursbruk. Gjennom systematisk planlegging, gjennomføring og formidling av omforente tiltak kan virksomheter utvikle bærekraftige løsninger som ivaretar både drift og arbeidsmiljø.

Håndboken er ment som et praktisk verktøy for idéutvikling og forbedring av eksisterende praksiser, med konkrete metoder og strategier for å skape gode og fremtidsrettede løsninger. Vi legger vekt på hvordan partene sammen kan videreutvikle samarbeidet, samtidig som de forpliktelser og ansvarsområder som følger av gjeldende avtaler og overenskomster ligger fast.



Hva...



... er hensikten med denne idéhåndboken?

1. Effektivisering av partssamarbeidet

Håndboken gir klare, praktiske rammer for hvordan partssamarbeidet kan organiseres, hva som forventes av de ulike aktørene, og hvordan oppgaver prioriteres.

2. Forbedret samarbeid og kommunikasjon

Verktøyene i håndboken gjør det enklere å samarbeide og å forstå hverandres roller og oppgaver. Dette bidrar til bedre samhandling, færre misforståelser og en mer smidig kommunikasjon.

3. Økt forutsigbarhet og kontroll

Med tydelige metoder for prioritering, planlegging og oppfølging blir det enklere å identifisere risikoer og avdekke mulige konfliktområder tidlig.

4. Tydeligere målstyring

Verktøyene bidrar til å skape felles forståelse av hva som skal oppnås ved å tilrettelegge for omforente målsettinger.

... er partssamarbeid?

Den norske modellen er en sosial og økonomisk modell som kjennetegnes av økonomisk styring, en omfattende velferdsstat og et omfattende trepartssamarbeid mellom arbeidsgivere, arbeidstakere og staten for å finne løsninger på utfordringer knyttet til arbeidsliv og samfunnsforhold.

Topartssamarbeid er en viktig komponent i den norske modellen. Denne samarbeidsformen innebærer at arbeidsgivere (representert av arbeidsgiverorganisasjoner) og arbeidstakere (representert av fagforeninger) samarbeider på ulike nivåer – fra LO og NHO og ned til den enkelte arbeidsplass.

Samarbeidet ute i virksomhetene blir ofte betegnet som «gullet i modellen», det er her ledere og tillitsvalgte jobber sammen for å sikre produktivitet og gode arbeidsforhold – og for å løse konflikter som måtte oppstå.

... kreves for et godt partssamarbeid?

Tillit og respekt

Tillit bygges over tid, gjennom forutsigbarhet, åpen kommunikasjon og at man holder det man lover. Respekt handler om å anerkjenne at motparten har et legitimt ståsted, selv når man er grunnleggende uenig.

Tydelige roller og ansvar

Rolleforståelse betyr at partene er bevisst hvilke «hatter» de har på, og når. Tillitsvalgte representerer medarbeiderne og skal ivareta deres interesser. Ledere representerer virksomheten og skal sikre drift, strategi og økonomi.

Hva betyr dette konkret i lokalt partssamarbeid?

Uenighet aksepteres som legitimt: Når tillitsvalgte fremmer krav om endringer eller motsetter seg nedbemanning, er det ikke «dårlig samarbeid», men et uttrykk for deres rolle. Tilsvarende må tillitsvalgte anerkjenne at leder forvalter styringsretten og har et ansvar for helhet, strategi og økonomi.

Tidlig involvering styrker tillit

Mange konflikter handler om at tillitsvalgte føler seg involvert for sent. Når man har interne kanaler og gode rutiner for tidlig drøfting og informasjonsdeling, bygges gjensidig tillit, og risikoen for misforståelser og konflikter reduseres.



Hvordan...



... rekruttere flere medlemmer til fagforening?

1. Fagforeningene har ansvar for å rekruttere nye medlemmer. Kommuniser på flere språk for å sikre at alle forstår fordelene ved å bli medlem av fagforeningen. Tilby informasjonsmøter eller brosjyrer på forskjellige språk og bruk visuell kommunikasjon der det er mulig.
2. For å nå deltidsarbeidere og de som jobber på ugunstige tider, vurder fleksible møtetider og digitale kommunikasjonskanaler slik at alle har mulighet til å engasjere seg. Fremhev hvordan fagforeningen kan forbedre arbeidsforholdene, spesielt for de som jobber deltid eller på ugunstige tider.
3. Gå i dialog med ledelsen om hvordan det kan legges til rette for at fagforeninger og tillitsvalgte kan verve medlemmer.
4. Til slutt, skap en inkluderende kultur der alle føler seg verdsatt og hørt, uavhengig av nasjonalitet og arbeidstid. Dette kan oppmuntre flere til å bli medlemmer og bidra til et sterkere og mer mangfoldig fagforeningsmiljø.

... rekruttere flere tillitsvalgte?

1. Informer ansatte om hva rollen innebærer gjennom informasjonsmøter eller brosjyrer. Identifiser potensielle kandidater som viser lederegenskaper og har tillit blant kollegaene sine, og oppmuntre disse til å vurdere rollen.
2. For å overvinne eventuell usikkerhet, tilby opplæring og støtte for å hjelpe ansatte til å føle seg mer komfortable med ideen om å være tillitsvalgt. Vis hvordan tillitsvalgte kan gjøre en forskjell i organisasjonen, enten det er å fremme arbeidstakerrettigheter, forbedre arbeidsforholdene eller bidra til å forme organisasjonens fremtid.
3. Vær tålmodig. Det kan ta tid å finne de rette personene og overbevise dem om å ta på seg rollen, men det å bygge et sterkt team av tillitsvalgte er en investering i organisasjonens fremtid. Ansvar for å rekruttere nye tillitsvalgte ligger hos fagforeningen.

... legge til rette for opplæring av medlemmer, tillitsvalgte og ledere?

1. Identifiser medlemmers, tillitsvalgtes og lederes behov og interesser. Dette kan gjøres gjennom undersøkelser eller direkte tilbakemelding. Hver av partene har ansvar for opplæring av sine egne, men flere virksomheter kan vise til gode erfaringer med å gjennomføre felles opplæring av ledere og ansatte.
2. Kursene bør planlegges på tider som passer for flest mulig. Vurder bruk av digitale plattformer for å gi fleksibilitet og tilgjengelighet.
3. Opplæringsmaterialet bør være forståelig og engasjerende. Vurder å bruke interaktive elementer som diskusjonsgrupper, case-studier eller rollespill for å øke engasjementet. Sørg for at det er nok støtte tilgjengelig, både under og etter kurset, for å hjelpe deltakerne med å anvende det de har lært.

2.

Strukturering av partssamarbeidet

Utfordring

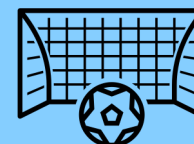
Hovedavtalen gir regler for samarbeid mellom partene og partssamarbeidet skal tilpasses virksomhetens oppbygging, og ledere og tillitsvalgte skal møtes på samme nivå. Dette krever kjennskap til beslutningsstrukturen i virksomheten. Ledere og tillitsvalgte må sammen komme frem til en praktisk organisering av samarbeidet og bestemme på hvilke nivåer ledere og tillitsvalgte skal møtes.

Det er viktig at partene som møtes kan fatte beslutninger. Ledelsen må stille med de nødvendige fullmakter, og de tillitsvalgte må kunne snakke på vegne av sine medlemmer.

Partene må møtes så ofte at tillitsvalgte er oppdatert om sentrale driftsmessige forhold i virksomheten og lederne om hva ansatte er opptatte av.

Tillit mellom partene skapes gjennom dialog. Det er viktig at denne dialogen ikke bare skjer gjennom formelle møter, men at partene også har uformell kontakt.

Partene bør ha god kjennskap til lov- og avtaleverket. Det er viktig å sette av tid til opplæring. Opplæringen (se kapittel 4) kan med fordel være felles for begge parter.



Mål

Etablere et partssamarbeid der begge parter føler seg hørt og verdsatt, og hvor det er en klar forståelse og respekt for hverandres roller og ansvar.



Partssamarbeidet i praksis:

Hvordan jobbe?

1. Definer roller og ansvar

Begynn med å avklare hvem som er involvert i partssamarbeidet og hva deres roller og ansvar er. Partene som deltar i møtene må ha beslutningsmyndighet.

2. Etabler kommunikasjonskanaler

Avklar hvordan kommunikasjonen skal foregå: regelmessige møter, e-postkorrespondanse eller i kombinasjon med en digital plattform?

3. Lag en samarbeidsavtale

Utarbeid en skriftlig avtale som beskriver hvordan partssamarbeidet skal fungere. Denne bør inkludere hvor (på hvilke nivå) og hvordan beslutninger skal tas, konflikthåndtering, informasjonsdeling og tid til tillitsvalgtarbeid. De lokale partene har stor frihet til å organisere samarbeidet så lenge man ikke bryter bestemmelsene i Hovedavtalen.

Inspirasjon

- **Felles suksesshistorier.** Løft frem eksempler der partssamarbeid har ført til bedre løsninger for både ansatte og brukere. Ekte historier skaper engasjement.
- **Trygghet i endring.** I tider med omstilling og krav til effektivisering skaper strukturert samarbeid forutsigbarhet og tillit.



Anbefalte metoder og verktøy:

Kartlegging av mulighetsrom.
Ansvarsfordeling.
Hvem gjør hva, når?

4. Tilby opplæring og støtte

Sørg for at alle involverte parter har den nødvendige kunnskapen og ferdighetene til å delta effektivt i partssamarbeidet. Dette kan innebære opplæring i kommunikasjon, forhandling, og konflikthåndtering.

5. Gjennomfør regelmessige evalueringer

Gjennomfør regelmessige evalueringer av partssamarbeidet for å identifisere eventuelle problemer eller forbedringsområder.

6. Justere og forbedre

Basert på evalueringene, gjør nødvendige justeringer for å forbedre partssamarbeidet. Dette kan være å endre kommunikasjonsmetoder, revidere samarbeidsavtalen eller tilby ytterligere opplæring.



Tips:

Partssamarbeid i praksis

Start med å sette opp faste møtepunkter mellom ledelse, tillitsvalgte og verneombud - gjerne månedlig - avhengig av behov og omfang. Møtene bør ha en tydelig agenda, være godt forberedt og ha rom for både informasjon, drøfting, refleksjon og beslutninger. Formålet må ikke bare være å informere, men å gi reell mulighet for påvirkning og felles eierskap til de løsninger man kommer frem til. Den konkrete planleggingen kan gjøres i årshjulet.

Sørg for at både ansatte, ledere og tillitsvalgte opplever at deres stemme teller. Dette innebærer å invitere inn tidlig i prosesser – ikke bare når beslutningene er tatt. Det kan være lurt å opprette mindre, tverrfaglige arbeidsgrupper for å jobbe konkret med temaer som organisering av dagtidsrenhold, bruk av nytt utstyr, opplæring eller brukerdiallog. Dette bidrar til å finne praktiske løsninger basert på erfaringene fra hverdagen.

Partssamarbeidet bør også ha mekanismer for oppfølging: Hva ble besluttet? Hva er prøvd ut? Hva fungerte og hva må justeres? Dette skaper ansvarlighet og gjør det lettere å bygge tillit over tid.



Praktiske roller og ansvar

Tabellen under gir noen tips til hvordan man kan gjennomføre formelle møter mellom partene. Det er viktig at partene også har uformell kontakt. Malen kan tilpasses lokale behov og brukes direkte i årshjulet/veilederen. Opprett en egen kanal eller et felles arkiv der referater, protokoller, årshjul og annen dokumentasjon lagres. Når dokumenter lagres lokalt hos enkeltpersoner – enten tillitsvalgte eller ledelse – øker sårbarheten ved utskifting, sykdom eller tekniske problemer. Et felles, sikkert og lett tilgjengelig arkiv bidrar til kontinuitet, transparens og tillit mellom partene.

Oppgave	Ansvarlig part	Når	Hvordan/verktøy
Innkalling til møter	Arbeidsgiver	Minst X dager før møte	E-post/intranett, med vedlagt saksliste
Innmelding av saker til agenda	Begge parter	Innen avtalt frist før møte	Skriftlig forslag til leder/møtesekretær
Saksforberedelser	Begge parter	I forkant av møtene	Tilgang til relevante dokumenter og fakta
Møteledelse	Arbeidsgiver (kan rotere)	Under møtene	Etter avtalt struktur for drøftinger/kontaktmøter
Referat/protokoll	Utpekt referent (rotasjon mulig)	Sendes innen X dager etter møte	Mal for referat/protokoll
Godkjenning av referat	Begge parter	Påfølgende møte / digitalt samtykke	Signatur eller e-postbekreftelse
Oppfølging av vedtak	Begge parter (fordelt konkret)	Løpende, sjekkes i neste møte	Oppfølgingsliste i årshjulet
Informasjon til ansatte	Arbeidsgiver og tillitsvalgte	Etter hvert møte/beslutning	Intranett, klubbmøter, oppslag, nyhetsbrev
Årlig evaluering av samarbeid	Begge parter	Én gang pr. år (fast i årshjulet)	Evalueringsskjema og felles drøfting

3.

Rekruttering av medlemmer og tillitsvalgte

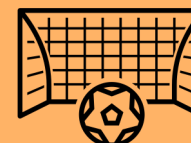
Utfordring

Medlemmene er grunnlaget for hele den norske arbeidslivsmodellen – og for partssamarbeidet i virksomheten. Rekruttering av nye medlemmer er derfor den tillitsvalgtes viktigste oppgave. Medlemsaktiviteter er viktig både for fagforeningens synlighet, meningsdannelse og engasjement – og for å rekruttere nye tillitsvalgte.

Rekruttering av tillitsvalgte er fagforeningen sitt ansvar. Noen typiske utfordringer i renholdsbransjen handler om språkbarrierer og deltid eller ugunstig arbeidstid som kan gjøre det utfordrende å engasjere seg i tillitsverv som krever ekstra tid og innsats.

Erfaringer fra Ren tilstedeværelse viser at arbeidsgiver gjennom å tilrettelegge for at den lokale fagforeningen kan nå ut til de ansatte med informasjon, gjør rekruttering av tillitsvalgte enklere.

Det finnes mange gode eksempler der virksomheter opplever vekst som følge av godt partssamarbeid. Samarbeidet bidrar til å løse konflikter, sikre et godt arbeidsmiljø og til å øke virksomhetens produktivitet. Samarbeid om å skape ryddige arbeidsforhold er et felles ansvar for sikre en levedyktig framtid for bransjen, og motiverte og engasjerte tillitsvalgte er i så måte viktig for at dette skal skje.



Mål

Øke antall medlemmer i virksomheten og sikre et tilstrekkelig antall tillitsvalgte i renholdsbransjen.



Hvordan kan fagforeningen jobbe?

1. Analyser nåværende situasjon

Start med å undersøke organisasjonens nåværende situasjon: Hvor mange tillitsvalgte er det per i dag og hva er behovet? Hva er de nåværende tillitsvalgtes erfaringer og utfordringer? Dette gir deg et utgangspunkt for planleggingen.

2. Definer rollen

Klargjør hva rollen som tillitsvalgt innebærer. Hva er forventningene, ansvarsområdene og fordelene ved å være tillitsvalgt? Dette vil hjelpe potensielle kandidater å forstå hva rollen innebærer.

Prøv dette!

Hold en lavterskel «bli kjent med rollen»-kaffeprat

Arranger en uformell kaffeprat på arbeidsplassen der nåværende tillitsvalgte forteller kort om hva vervet innebærer – med fokus på *hverdagen*, ikke bare rettigheter og plikter. Inviter gjerne noen som har vurdert rollen, og legg opp til åpen samtale i små grupper. Ha med en enkel flyer eller en «miniguide» til rollen på flere språk.



Anbefalte metoder og verktøy:
Interessentkartlegging og
Hvem gjør hva, når?

3. Utvikle rekrutteringsstrategi

Basert på informasjonen fra de foregående trinnene, utvikle en rekrutteringsstrategi som også er forankret hos virksomheten. Dette kan inkludere å identifisere potensielle kandidater og lage skriftlig og visuelt materiell som viser hva rollen innebærer.

4. Sikre medlemsaktivitet

Kontakt med medlemmene er en viktig tillitsvalgtoppgave og sikrer at medlemmene vet hvem de skal gå til med informasjon og bekymringer. Informasjon til medlemmene kan gis på medlemsmøter, interne nyhetsbrev, møter og sosiale medier.

5. Gi opplæring til de tillitsvalgte

Sørg for at de nye tillitsvalgte får den nødvendige opplæringen og støtten de trenger for å lykkes i rollen.

6. Evaluering og justering

Etter at de nye tillitsvalgte har hatt rollen en stund, gjennomfør en evaluering for å se hvordan det går.



Tips:

Hvordan legge til rette for opplæring av medlemmer og tillitsvalgte?

Bruk digitale plattformer hvor alt innholdet ligger slik at opplæringen kan gjøres når det passer for den enkelte. Det gjør det også mulig å redusere språkbarrierer.

Knytt opplæringen til konkrete situasjoner og virkelige utfordringer i deres arbeidshverdag. Bruk eksempler og oppgaver hentet fra deltakernes egne erfaringer, og inviter dem til å dele og reflektere over hva som fungerer i praksis. Det styrker relevansen og gir opplæringen mer direkte overføringsverdi.

Rekruttering og opplæring krever tid og ressurser. Arbeidsgiver kan ofte med små tiltak gjøre denne jobben enklere for de tillitsvalgte.



4.

Opplæring av tillitsvalgte og mellomledere

Utfordringer

Partssamarbeid er en sentral del av rollen som tillitsvalgt eller leder, men det er ikke alltid lett å få det til å fungere i praksis.

En av de største utfordringene er å forstå rollene og ansvaret i samarbeidet. Det handler blant annet om å vite hvordan og når informasjonsutveksling og drøfting skal finne sted.

Tidspress er også en vanlig barriere. Opplæring i partssamarbeid tar tid, og både ledere og tillitsvalgte kan slite med å finne rom til å bygge nødvendig kunnskap og ferdigheter.

Samarbeidet krever også evne til å håndtere uenighet og kommunisere godt på tvers av roller. Uten riktig opplæring og støtte kan dette bli krevende.

Partene er selv ansvarlige for opplæring av sine representanter; fagforeningen for å skolere tillitsvalgte, og arbeidsgiver sine ledere. Jevnlig opplæring og støtte fra arbeidstaker- og arbeidsgiverorganisasjonene er viktig for å lykkes med godt samarbeid.

For å utvikle felles forståelse for virksomhetens kultur, organisering og mål kan det være verdifullt at tillitsvalgte og ledelse sammen deltar på konferanser, kurs og seminarer. Dette er i så fall noe partene må bli enige om – det kan ikke kreves ensidig.



Mål

Å styrke kompetansen og forståelsen av partssamarbeid blant tillitsvalgte og ledere. Dette inkluderer å utvikle ferdigheter for effektiv kommunikasjon, konflikthåndtering og forhandling.

Sikre at tillitsvalgte og ledere holder seg oppdatert på endringer i lover og avtaler.

Å gjøre opplæring i partssamarbeid mer tilgjengelig, både tidsmessig og økonomisk.



Opplæring av tillitsvalgte og mellomledere

Hvordan jobbe?

1. Identifiser behovene

Først må man kartlegge og identifisere de spesifikke utfordringene tillitsvalgte og mellomledere møter i partssamarbeidet. Dette kan gjøres gjennom spørreundersøkelser, samtaler eller gruppediskusjoner.

2. Utvikle en opplæringsplan

Basert på informasjonen samlet i steg 1, utvikle en opplæringsplan som er tilpasset de identifiserte behovene. Planen bør inkludere både teoretiske og praktiske elementer.

3. Sikre nødvendige ressurser

Sørg for at det er tilstrekkelige ressurser til å implementere opplæringsplanen. Dette kan inkludere budsjettering for eksterne ressurser eller kurs, tid avsatt til opplæring og materiell som er nødvendig for opplæringen.

Verdt å tenke på

Det vil ikke alltid være samsvar mellom det tillitsvalgte og ledere mener er tilstrekkelig tids- og ressursbruk. Her må det gjøres konkrete avtaler på arbeidsplassen, tilpasset den enkelte bedrift. Avtalene bør evalueres med jevne mellomrom.



Anbefalte metoder og verktøy:
Tankekart, Smidig planlegging og Smidig jobbing

4. Gjennomfør opplæringen

Iverksett opplæringsplanen. Dette kan være en blanding av workshops, seminarer, kurs og praktisk utprøving. Det er viktig at opplæringen er interaktiv og engasjerende og gir deltakerne mulighet til å praktisere det de lærer. Følg opp og evaluer opplæringen.

5. Skap en støttende kultur

Arbeid aktivt for å skape en organisasjonskultur som verdsetter og støtter partssamarbeidet. Dette skjer gjennom gjensidig inkludering og deling av nødvendig informasjon mellom ledelse og tillitsvalgte.



Tips:

Aktører som kan bidra i opplæringen

Ledelsen og HR-avdelingen spiller en viktig rolle i tilrettelegging av opplæringen, både praktisk og ved å dele erfaringer og innsikter de har med velfungerende partssamarbeid.

Erfarne kollegaer kan også bidra med praktiske tips og fungere som mentorer.

Fagforeninger kan bidra med sin omfattende erfaring og kunnskap, og eksterne konsulenter og kursholdere kan tilby spesialisert opplæring.

Bransjeorganisasjoner kan tilby ressurser og veiledning samt gi informasjon om endringer i lover og avtaler.

Forskere kan bidra med kunnskap og tilby kurs eller seminarer.

5.

Mangfoldsledelse

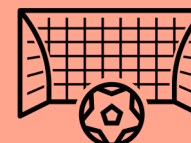
Hvordan utfordringer med mangfold kan løses i praksis

Å lykkes med mangfold i praksis krever mer enn gode intensjoner. Her er noen eksempler på hvordan noen utfordringer kan løses i praksis.

Kulturelle misforståelser: I en organisasjon der det var hyppige misforståelser på grunn av kulturelle forskjeller, ble det innført regelmessige kulturelle bevissthetsseminarer. Disse seminarene ga ansatte bedre innsikt i hverandres kulturer og hjalp dem til å forstå og respektere forskjellene. Dette førte til færre misforståelser og et bedre arbeidsmiljø.

Kommunikasjonsproblemer: I en annen organisasjon med mange forskjellige morsmål blant de ansatte, ble det innført språkkurs for å hjelpe alle med å kommunisere bedre på arbeidsspråket. I tillegg ble det oppfordret til å bruke klare, enkle setninger og visuell kommunikasjon der det var mulig.

Diskriminering eller fordommer: En bedrift som opplevde problemer med diskriminering, innførte en nulltoleransepolitikk mot diskriminering og trakassering. De tilbød også opplæring i likestilling og mangfold for alle ansatte og satte opp en konfidensiell rapporteringskanal for ansatte for rapportering av eventuelle problemer. Dette førte til et mer inkluderende og respektfullt arbeidsmiljø.



Mål

Skape et mer inkluderende arbeidsmiljø, fremme en kultur av respekt og forståelse, og sikre at alle ansatte har lik tilgang til muligheter og ressurser.





Mangfoldsledelse

Hvordan jobbe?

1. Forstå nåværende situasjon

Begynn med å analysere dagens situasjon. Dette kan innebære å se på sammensetningen av ansatte med ulike kjennetegn, gjennomføre ansattundersøkelser og evaluere eksisterende politikk og praksis.

2. Definer mål for mangfold

Basert på denne analysen, definere tydelige og målbare mål for mangfold. Dette kan være å øke representasjonen av underrepresenterte grupper, forbedre tilfredsheten blant ansatte eller redusere diskriminerende praksis.

Prøv dette!

Lag en «3-minutters historie»-runde på neste fellesmøte. Be tre personer (på forhånd) dele en kort historie om et øyeblikk de har kjent seg

- inkludert og verdsatt
- misforstått på grunn av språk eller bakgrunn
- stolt av å bidra med noe «annerledes»

Runden skal være frivillig og trygg. Ingen trenger å kommentere – bare lytt. Etterpå kan dere reflektere: *Hva lærte vi? Hva bør vi tenke mer på i vår hverdag?*



Anbefalte metoder og verktøy:

Inspirasjonstur, Tankekart og Hvem gjør hva, når?

3. Fra mål til handling

Utvikle og iverksette en strategi for å oppnå disse målene. Dette kan inkludere tiltak som bredere rekruttering til lederstillinger, tilby mangfolds- og inkluderingsopplæring og innføre retningslinjer for likebehandling. Det er også viktig å utvikle gode rutiner for å forebygge og håndtere diskriminering og trakassering ute hos kundene.

4. Følg opp og evaluer

Følg opp fremdriften i arbeidet og evaluer effektiviteten av tiltakene. Dette kan være gjennom regelmessige undersøkelser, tilbakemeldinger fra ansatte og gjennomgang av relevante data.

5. Justere og forbedre

Basert på evalueringen, gjør nødvendige justeringer for å forbedre strategien og praksisene for mangfoldsledelse. Dette kan være å endre tiltak, sette nye mål eller tilby ytterligere opplæring.



Hva er typiske mangfoldsutfordringer på en arbeidsplass?

Mangfoldsutfordringer på en arbeidsplass kan variere. Typiske dilemmaer kan være kommunikasjonsproblemer, misforståelser, konflikter og diskriminering eller fordommer.

Kommunikasjonsproblemer kan oppstå når medarbeidere har forskjellige morsmål eller ulike kommunikasjonsstiler basert på deres kulturelle bakgrunn.

Misforståelser eller konflikter kan oppstå når arbeidstakere har forskjellige normer, verdier eller forventninger.

Diskriminering eller fordommer er en annen utfordring, hvor medarbeidere kan bli behandlet urettferdig på grunn av deres kjønn, alder, etnisitet, religion, seksuell orientering eller andre personlige egenskaper.

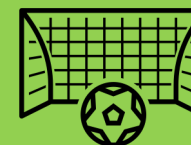
6.

Mer renhold på dagtid



Argumenter FOR renhold på dagtid (08:00–16:00)

1. Anstendige arbeidsvilkår, flere heltidsstillinger og enklere å gjennomføre opplæring. Dagtidsarbeid gjør det mulig for renholderne å ha et normalt hverdags- og familieliv, noe som bedrer rekrutteringen og omdømmet til bransjen.
2. Økt synlighet og kontakt med brukerne. Renholdere blir en synlig del av arbeidsmiljøet, noe som kan skape gjensidig respekt og bedre kommunikasjon om behov og forventninger. Viser at kunden tar sosial bærekraft på alvor.
3. Raskere respons og tilpasning. Behov for ekstra renhold, søl eller justeringer kan håndteres umiddelbart – det gir mer målrettet og behovsstyrt renhold.
4. I et bærekraftperspektiv er dagtidsrenhold også gunstig da det reduserer behovet for tilgang til arealer utenom vanlig arbeidstid og dermed energibruk (lys, ventilasjon på kveldstid).
5. Når renholdere jobber dagtid, er det lettere for ledere og arbeidsledere å følge opp, gi opplæring og støtte – uten å måtte jobbe på kvelds- eller nattestid. Dette forbedrer både arbeidsmiljø og faglig kvalitet.
6. Renhold på dagtid gjør det lettere å tilrettelegge for arbeidstakere med helseutfordringer eller nedsatt funksjonsevne, og kan være en viktig brikke i inkluderende arbeidsliv (IA)-strategier. Det reduserer belastningen knyttet til nattarbeid og sosial isolasjon.



Mål

Mer renhold på dagtid er sosialt bærekraftig og gir bedre betingelser for partssamarbeidet.





Mer renhold på dagtid

Hvordan jobbe?

1. Kommunikasjon

Forklar tydelig fordelene med dagtidsrenhold til kundene. Dette kan omfatte bedre arbeidsvilkår, reduserte energikostnader og mer målrettet og behovsstyrt renhold. Renholderne blir en synlig og profesjonell del av arbeidsmiljøet, noe som styrker både trygghet og samarbeid.

2. Demonstrer effektivitet

Vis at renhold på dagtid kan være like om ikke mer effektivt enn renhold etter arbeidstid. Dette kan gjøres ved å gi eksempler på vellykkede overganger til dagtidsrenhold eller ved å tilby prøveperioder.

Prøv dette!

Ta med en selger på et kundemøte og la vedkommende bruke 3 minutter på å argumentere for renhold på dagtid.

Spør kunden: *Hva tenker du? Hva vil måtte til for at dette kunne fungere her?*

Evaluer sammen med selger og prøv igjen hos en ny kunde.



Anbefalte metoder og verktøy:
Interessentkartlegging og
Tankekart

3. Tilpass

Tilpasse rengjøringsrutinene til kundenes behov og virksomhetens daglige aktiviteter. Dette kan bety å planlegge renhold rundt møter, pauseperioder eller lavaktivitetsperioder.

4. Opplæring av ansatte

Gi ansatte opplæring i høflig kommunikasjon, profesjonell opptreden og situasjonsforståelse. Lær dem å bygge tillit og håndtere tilbakemeldinger under dagtidsrenhold.

5. Bruk riktig utstyr

Bruk utstyr og teknikker som minimerer støy og forstyrrelser, som støvsugere med lavt støynivå eller mikrofiberkluter og moppeverktøy som krever mindre vann og kjemikalier.

6. Kundeservice

Vær lydhør overfor kundenes bekymringer og tilby løsninger på eventuelle problemer som oppstår. Tilstedeværelse på dagtid kan også gi muligheter for mersalg.



Tips:

Hva gjør de som lykkes?

De som lykkes med å flytte renhold til dagtid, starter med å involvere både kunder og egne ansatte (ledere, renholdere og salg) i planleggingen. De forklarer de tidligere nevnte fordelene tydelig.

Renholderne får opplæring i kommunikasjon, tilpasning og profesjonell opptreden.

Samtidig tilpasses rutinene nøye til kundenes rytme, slik at man unngår å forstyrre kjerneoppgaver. Bruk av støysvakt utstyr og synlig, tillitsskapende tilstedeværelse er viktig.

De følger opp med evaluering og løpende dialog, og viser at dagtidsrenhold kan gi bedre kvalitet, økt brukertilfredshet og sterkere arbeidsfellesskap.



Hvordan møte argumenter mot renhold på dagtid?

Et argument mot renhold på dagtid er at det kan være forstyrrende for brukerne av lokalet. I en spørreundersøkelse med et representativt utvalg bestående av 1009 personer ble det spurt om holdninger til renhold på dagtid. Resultatene fra undersøkelsen viser at

- 9 av 10 svarer at de aldri/sjelden føler seg forstyrret av renhold som utføres i offentlige rom eller butikker
- 8 av 10 svarer at de aldri/sjelden føler seg forstyrret av renhold som utføres på arbeidsplassen
- 2 av 10 svarer at renhold bør gjøres utenfor åpningstiden til arbeidsplasser og offentlige rom
- 8 av 10 er enige i at det er positivt å se renholdere som utfører jobben sin

Disse resultatene kan brukes til å møte kunders argumenter om at brukere av lokalene blir forstyrret av renhold på dagtid. Moderne renholdsmetoder og utstyr er utviklet for å redusere støynivået.

Et annet argument kan være at rom og arealer er i bruk på dagtid og at det krever mye planlegging, detaljstyring og koordinering for å få gjort renholdet. Erfaringer viser imidlertid at dette vanligvis ikke er noe problem og løses gjennom enkle avtaler med brukere. Det å få integrert renholdet i daglig drift har imidlertid flere fordeler ved at samarbeid og kvaliteten på renholdet gjerne blir bedre.

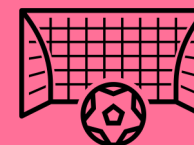
7.

Digitalisering

Ny teknologi og digitalisering

Å ta i bruk nye teknologi er viktig for å effektivisere driften og avlaste renholderne. Det anbefales å ha dette som et fast punkt på agendaen i partssamarbeidet:

1. **Økt aksept:** Når medarbeidere og deres representanter er involvert i beslutningsprosessen, er det mer sannsynlig at de vil akseptere og støtte implementeringen av ny teknologi.
2. **Bedre forståelse:** Medarbeiderne er de som bruker teknologien daglig og som har verdifull innsikt og forståelse for hvordan arbeidet utføres. Deres synspunkter kan hjelpe til med å velge den mest passende teknologien og tilpasse den til deres behov.
3. **Smidig overgang:** Endringsprosesser kan være utfordrende. Ved å involvere alle parter kan overgangen til ny teknologi bli smidigere. Medarbeiderne kan bidra med ideer til opplæring og støtte som kan redusere usikkerhet og motstand mot endring.
4. **Eierskap:** Når medarbeidere er involvert i prosessen, styrkes følelsen av eierskap til endringene, noe som kan øke deres motivasjon for å lære og bruke den nye teknologien.
5. **Etisk ansvar:** Å involvere medarbeidere i beslutningsprosessen kan også sees som en etisk forpliktelse. Dette gjelder spesielt når innføring av ny teknologi kan ha stor innvirkning på medarbeidernes arbeidsforhold og arbeidsoppgaver, for eksempel når digitalisering øker arbeidsgivers muligheter for kontroll og overvåkning.



Mål

Lage gode rutiner og praksiser for hvordan ta i bruk ny teknologi.





Digitalisering i praksis:

Hvordan jobbe?

1. Delt problemforståelse

Start med å samle partene – ledelse og tillitsvalgte – for å drøfte hva problemet er. Skap en felles forståelse av hvorfor ny teknologi vurderes.

2. Involver ansatte og tillitsvalgte

Ansatte og tillitsvalgte kjenner arbeidsprosessene best og kan gi innsikt i hva som faktisk fungerer. Dette styrker både relevans, treffsikkerhet og tillit.

3. Vurder konsekvensene

Drøft hvordan teknologien kan påvirke arbeidsmiljø, faglig innhold, organisering og oppgaver. Vær åpen om usikkerhet. Ta etiske hensyn på alvor, særlig ved automatisering, overvåking eller endring i ansvarsforhold.



Anbefalte metoder og verktøy:
Tankekart, Smidig planlegging,
Hvem gjør hva, når?

4. Planlegg innføring sammen

Lag en konkret og trinnvis plan for hvordan teknologien skal tas i bruk. Inkluder opplæring, testfaser og tilpasning. Avklar roller og ansvar. Bruk prøveperioder og juster underveis med tilbakemeldinger fra praksis.

5. Støtt brukerne i overgangen

Sørg for god tilgjengelig støtte både teknisk og sosialt. Opprett «superbrukere» eller faddere, og lag rutiner for å følge opp spørsmål, frustrasjoner og forslag til forbedringer.

6. Evaluer, lær og juster

Når teknologien er tatt i bruk, bør partene samles til felles evaluering. Hva har fungert? Hva må endres? Hva har vi lært? Bruk erfaringene til kontinuerlig forbedring – både av teknologien, arbeidspraksisen og samarbeidet.



Tips:

Hvordan lykkes i praksis?

Opplæring er avgjørende. Den bør være praksisnær og tilpasset arbeidshverdagen. Bruk gjerne erfarne kollegaer som veiledere, og sørg for gjentatt støtte – mange trenger tid og trygghet for å endre rutiner.

Gi rom for skepsis og spørsmål. Å kunne være usikker eller kritisk uten å bli avfeid, skaper trygghet og tillit. Bruk spørsmålene til å forbedre både opplæring og teknologibruk.

Fang opp små frustrasjoner tidlig. Tekniske utfordringer eller misforståelser kan vokse til motstand dersom de ikke tas tak i. Ha tilgjengelig støttepersoner, superbrukere eller enkle rutiner for tilbakemelding og hjelp.

Inspirasjon

- **Gjør det konkret og hverdagsnært:** Vis hvordan verktøyet hjelper akkurat *dem* i akkurat *deres* oppgaver. Eksempler og små gevinster teller.
- **Bygg endring sammen:** Bruk fadderordninger, superbrukere og kollegaveiledning. Endring blir lettere når den skjer i fellesskap.
- **Feir fremgang, lær av skepsis:** Løft frem det som virker. Bruk kritiske spørsmål som drivstoff til læring, ikke som brems. Det gir kultur for utvikling.

8.

Årshjul

Hvorfor årshjul?

God planlegging er halve arbeidet! Dette ordtaket gjelder også partssamarbeid. Et årshjul er et hjelpemiddel i planleggingen slik at partssamarbeidet resulterer i gode beslutninger, reell medvirkning og tillit mellom partene. På den måten bidrar årshjulet til bedre drift, arbeidsmiljø og lønnsomhet. Et effektivt partssamarbeid gir resultater og dermed vil ledere prioritere samarbeidet. Gode resultater gjør det lettere å rekruttere tillitsvalgte og nye medlemmer. Partenes møteplasser må være preget av åpenhet, respekt for hverandres roller og et ønske om å jobbe godt sammen.

Det finnes mange ulike planleggingsverktøy, og partene må velge det som passer best for dem. Overdreven formalisme og byråkratisering er ingen tjent med. Å bruke et årshjul kan være en god måte å få effektivitet inn i planleggingen. Det finnes mange ulike digitale verktøy for å utarbeide et årshjul. Her må partene i samarbeid finne frem til hva som er mest hensiktsmessig. Første trinn kan være å undersøke om det allerede benyttes et årshjul som verktøy i virksomheten og bruke samme verktøy.

Argumenter for årshjul

1. Årshjulet skaper oversikt og struktur i arbeidsoppgavene og visualiserer året på en enkel og intuitiv måte. Det synliggjør gjentakende oppgaver, milepæler og sesongvariasjoner.
2. Bidrar til forutsigbarhet, hjelper partene til å være i forkant av oppgavene og reduserer risikoen for at viktige aktiviteter glemmes.
3. Tilrettelegger for god kommunikasjon. Årshjulet forenkler presentasjonen av oppgaver og frister for partene og andre ansatte og ledere. Årshjulet kan øke forståelsen for oppgavene som skal gjøres. Et godt og gjennomtenkt årshjul vil sikre at partssamarbeid blir en kontinuerlig prosess.
4. Synliggjør ressursbehov. Årshjulet gir alle oversikt over når det er behov for ekstra innsats og når det er roligere perioder. Årshjul kan dermed både forebygge ressursknapphet og stress.
5. Arbeid med årshjul er læring for alle. Rutiner og kultur forankres og man bygger opp en felles forståelse og synliggjør aktivitetene.
6. Planleggingen av neste års årshjul går lettere når årets årshjul er på plass. Ikke bare har man et godt utgangspunkt, man har også en liste over aktiviteter og oppgaver som kan evalueres slik at partssamarbeidet kan forbedres år for år.





Årshjul i praksis:

Hvordan jobbe?

1. Forankring og oppstart

Avklar hvorfor virksomheten ønsker et årshjul og hvilke mål og gevinster som forventes. Sikre at mandat og rammer er forankret i både ledelse og tillitsvalgte.

2. Kartlegging av faste aktiviteter

Lag en samlet oversikt over alle lovpålagte, avtalte og interne aktiviteter. Dette gir grunnlaget for å se hva som må inn i årshjulet og hva som kan slås sammen.

3. Valg av temaområder og prioriteringer

Drøft hvilke temaer som er mest relevante for virksomheten det kommende året. Fordel dem utover i tid for å skape balanse og unngå overbelastning.

Inspirasjon

- Se på hvordan andre virksomheter i samme bransje har brukt årshjul til å styrke partssamarbeidet.
- Hent ideer fra gode prosesser innen HMS, kompetanseutvikling eller kulturbygging og tilpass til egen hverdag.
- Bruk enkle visuelle virkemidler (farger, symboler, sjekklister) som gjør årshjulet mer engasjerende og lett å bruke.



Anbefalte metoder og verktøy:
Tankekart, Smidig planlegging,
Hvem gjør hva, når?

4. Rolle- og ansvarsfordeling

Avtal tydelig hvem som har ansvar for innkalling, forberedelser, møteledelse og referat. Dette gir forutsigbarhet og sikrer at oppgaver blir fulgt opp.

5. Visualisering og dokumentasjon

Fremstill årshjulet som en sirkel eller tabell, gjerne med fargekoder for temaområder. Gjør dokumentet tilgjengelig for alle parter, digitalt eller på oppslagstavle.

6. Evaluering og videreutvikling

Sett av fast tid til å evaluere hvordan årshjulet har fungert i praksis. Oppdater og forbedre årshjulet basert på erfaringer og nye behov. Hvordan håndtere det uforutsigbare som ikke kan planlegges? Må alt formaliseres?



Tips:

Hvordan jobbe med et årshjul?

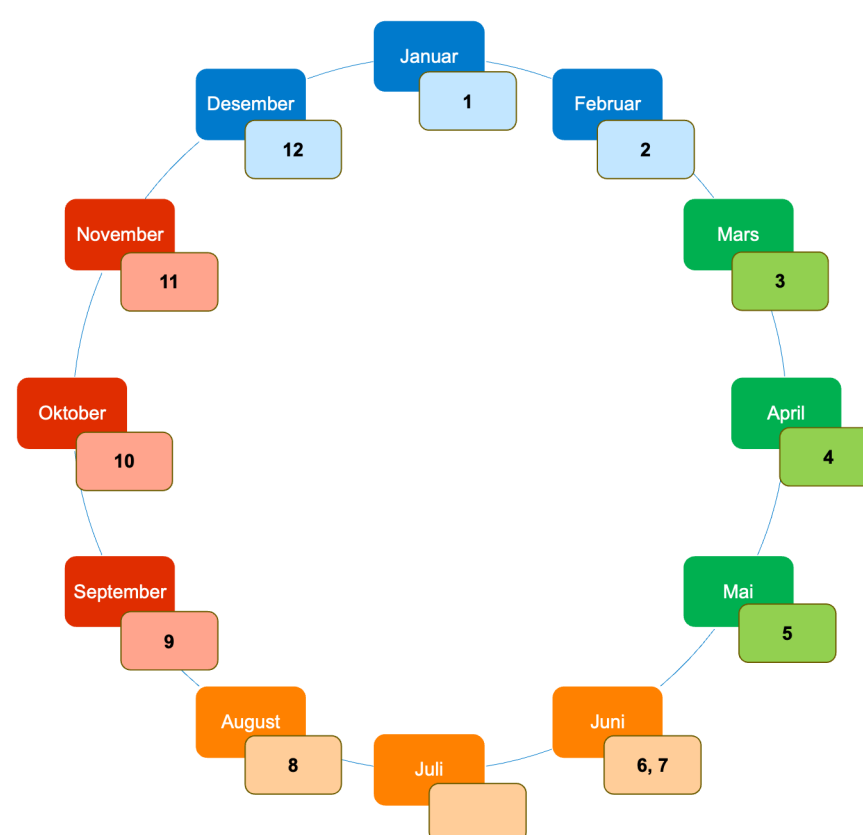
(klikk på lenkene for mer informasjon)

1. Tenk bakover – hva må dere vite før arbeidet begynner?
2. Tenk fremover – hva vet vi?
3. Tenk litt til – hva vet vi ikke ennå?
4. Hvilke saker kan dukke opp?
5. Tenk kalendertid – få inn de faste postene.
6. Tenk prioriteringer - hvilke saker er viktigst for oss?
7. Tenk konkret – inn med alle andre saker.
8. Tenk bak hjulet – få på plass ansvarsforhold.
9. Tenkt litt nytt hvert år Tenk utenfor hjulet.



Årshjul – enkelt eksempel

#	Farge	Måned	Fast aktivitet	Temaområde	Roller/ansvar	Dokumentasjon
1	●	Januar	Oppstartsmøte (mål & planlegging)	Organisasjon	Arbeidsgiver innkaller, tillitsvalgte melder inn saker	Årsplan, saksliste
2	●	Februar	HMS-/AMU-møte	HMS	Arbeidsgiver legger frem status, VO og tillitsvalgte gir innspill	AMU-protokoll
3	●	Mars	Økonomi-drøfting	Økonomi	Arbeidsgiver legger frem tall, tillitsvalgte drøfter prioriteringer	Referat, økonominotat
4	●	April	Kompetanseplan (opplæring, kurs)	Kompetanse	HR i dialog med tillitsvalgte	Plan, referat
5	●	Mai	Medarbeiderundersøkelse	Arbeidsmiljø	Begge parter følger opp resultater	Rapport, tiltaksliste
6	●	Juni	Midtårsevaluering (samarbeid)	Organisasjon	Begge parter deler ansvar	Evalueringsnotat
7	●	Juni	Sommer – sosialt tiltak	Kultur	Felles ansvar	Dokumentasjon av tiltak
8	●	August	Oppstart høst (digitalisering)	Digitalisering	Arbeidsgiver legger frem planer, tillitsvalgte gir innspill	Plan, referat
9	●	September	Kompetanse- og utviklingsplan	Kompetanse	HR i dialog med tillitsvalgte	Plan, referat
10	●	Oktober	HMS-/IA-oppfølging	HMS	Arbeidsgiver legger frem status, VO følger opp	AMU-/IA-protokoll
11	●	November	Budsjettprosess	Økonomi	Arbeidsgiver legger frem budsjett, partene drøfter	Referat, budsjettinnspill
12	●	Desember	Årsevaluering & læringspunkter	Organisasjon	Begge parter, ev. ekstern fasilitator	Evalueringsrapport

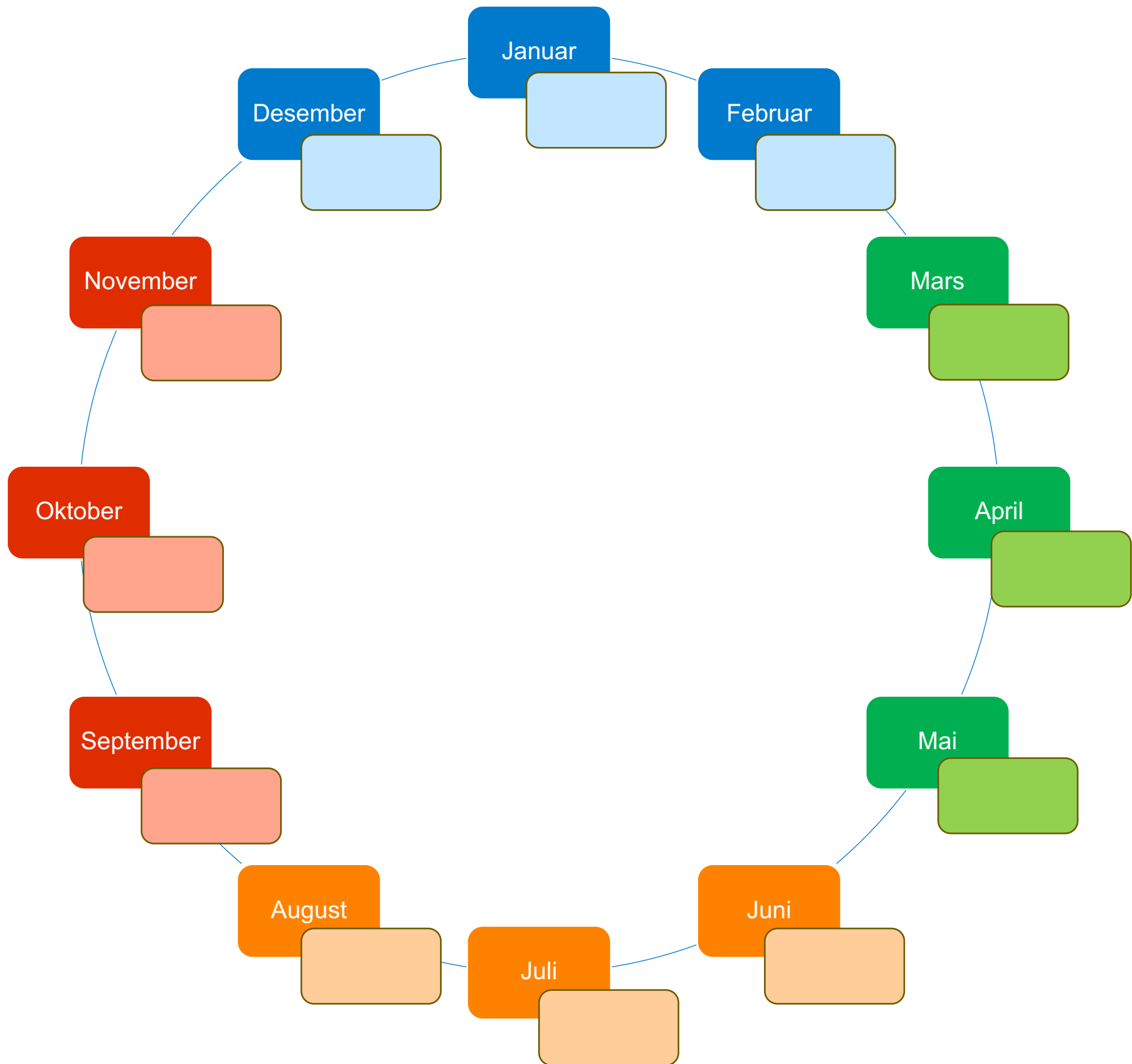


- HMS
- Økonomi
- Kompetanse/utvikling
- Organisasjonsprosesser
- Sosialt/kulturbygging



Fyll inn for hver måned hvilke aktiviteter (nummerert i tabell) som skal gjennomføres

Se også sjekklisten til NAF for bred medvirkning:
<https://arbeidsmandsforbundet.no/wp-content/uploads/2025/06/NAF-hefte-mai-2023-web.pdf>



9.

Metoder og verktøy



Hva inneholder verktøykassen?

I denne delen presenterer vi et knippe metoder og verktøy for hvordan ulike utfordringer kan bearbeides på en systematisk og effektiv måte. Enten det gjelder planlegging, kartlegging av rammebetingelser eller interessenthåndtering, gir disse tilnærmingene en struktur og retning som gjør det enklere å analysere situasjoner, prioritere oppgaver og ta gode beslutninger.

Visuelle verktøy som tankekart hjelper med å bryte ned komplekse problemstillinger, mens smidig planlegging sikrer fleksibilitet og kontinuerlig forbedring gjennom en iterativ arbeidsmetodikk. Kartlegging av interessenter gir innsikt i hvem som påvirker og påvirkes av et prosjekt, og hvordan disse best kan involveres. På samme måte gir en metodisk gjennomgang av rammebetingelser en tydelig forståelse av hva som er fastsatt, hvilke mål som skal nås og hvor det finnes handlingsrom.





Inspirasjonstur

En inspirasjonstur er en metode for å stimulere kreativitet, finne nye ideer og løsninger på problemer. Her er en kort beskrivelse av hvordan du kan organisere en inspirasjonstur:

1. Definer målet:

Før du begynner, er det viktig å definere hva du håper å oppnå med turen. Dette kan være å finne inspirasjon til et nytt prosjekt, løse et bestemt problem eller bare å stimulere til kreativ tenkning.

2. Velg destinasjon:

Velg en destinasjon som er relevant for målet ditt. Dette kan være et museum, en historisk plass, en naturpark, en industriell plass eller ethvert sted som kan gi ny innsikt.

3. Planlegg aktiviteter:

Planlegg aktiviteter som vil hjelpe deg å oppnå målet ditt. Dette kan inkludere ting som å observere, ta notater, ta bilder, skisse eller bare reflektere over omgivelsene.

4. Reflekter og diskuter:

Etter turen, ta deg tid til å reflektere over opplevelsen og diskutere den med andre. Dette kan hjelpe deg å koble det du har sett og lært til problemet eller prosjektet du jobber med.

5. Realiser ideene:

Til slutt, bruk innsiktene og ideene du har fått fra turen til å informere arbeidet ditt. Dette kan bety å innføre nye løsninger, prøve nye tilnærminger eller bare bringe et friskt perspektiv til arbeidet ditt.





Interessentkartlegging



Kartlegging av interessenter er viktig for å forstå hvem som påvirker og påvirkes av tiltaket som vurderes og hvordan man best kan håndtere deres forventninger og behov.

1. Identifisere interessenter

Lag en liste over alle relevante interessenter. Dette inkluderer interne og eksterne parter som kan påvirke eller bli påvirket av tiltaket. Eksempler på interessenter kan være ledelse, ansatte, kunder, leverandører, investorer, myndigheter og lokalsamfunn.

2. Analysere interessentene

For hver interessent vurderer du:

- **Innflytelse:** Hvor stor påvirkning har de på tiltakets suksess?

- **Interesse:** Hvor opptatt er de av tiltaket og hvor sterkt påvirkes de av det?

Dette kan gjøres gjennom intervjuer, undersøkelser eller workshops.

3. Plassere interessentene i en matrise

Lag en interessentmatrise med to akser (se figur til høyre):

- X-akse: Interesse (lav til høy)

- Y-akse: Innflytelse (lav til høy)

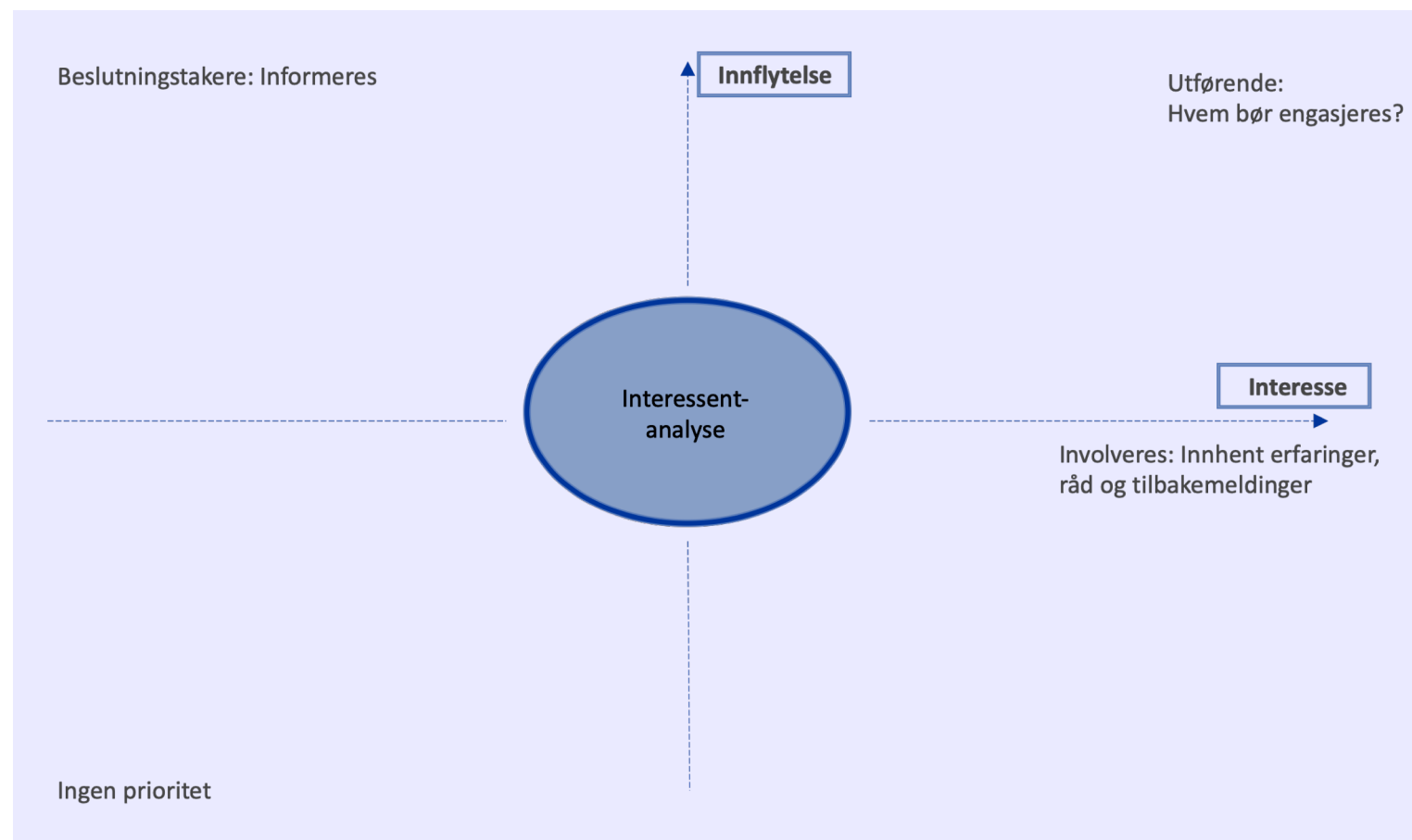
Fordel interessentene i fire kvadranter:

- Høy innflytelse, høy interesse: Viktige partnere, bør involveres tett.

- Høy innflytelse, lav interesse: Må holdes fornøyd, men ikke overinformeres.

- Lav innflytelse, høy interesse: Må informeres og engasjeres jevnlig.

- Lav innflytelse, lav interesse: Minimal oppfølging, men ikke ignoreres helt.



4. Utvikle en strategi for håndtering

Basert på plasseringen i matrisen, tilpasses kommunikasjonsstrategien:

- Nært samarbeid for de med høy innflytelse og interesse.
- Regelmessig informasjon for de med høy interesse, men lav innflytelse.
- Tilfredsstillende støtte for de med høy innflytelse, men lav interesse.
- Minimal innsats for de med både lav innflytelse og interesse.

5. Overvåke og revidere

Interessenter kan endre sin posisjon over tid. Gjennom hele prosjektet bør du regelmessig oppdatere analysen og tilpasse strategien etter endringer i innflytelse og interesse.

Beslutningstakere: Informeres

Innflytelse

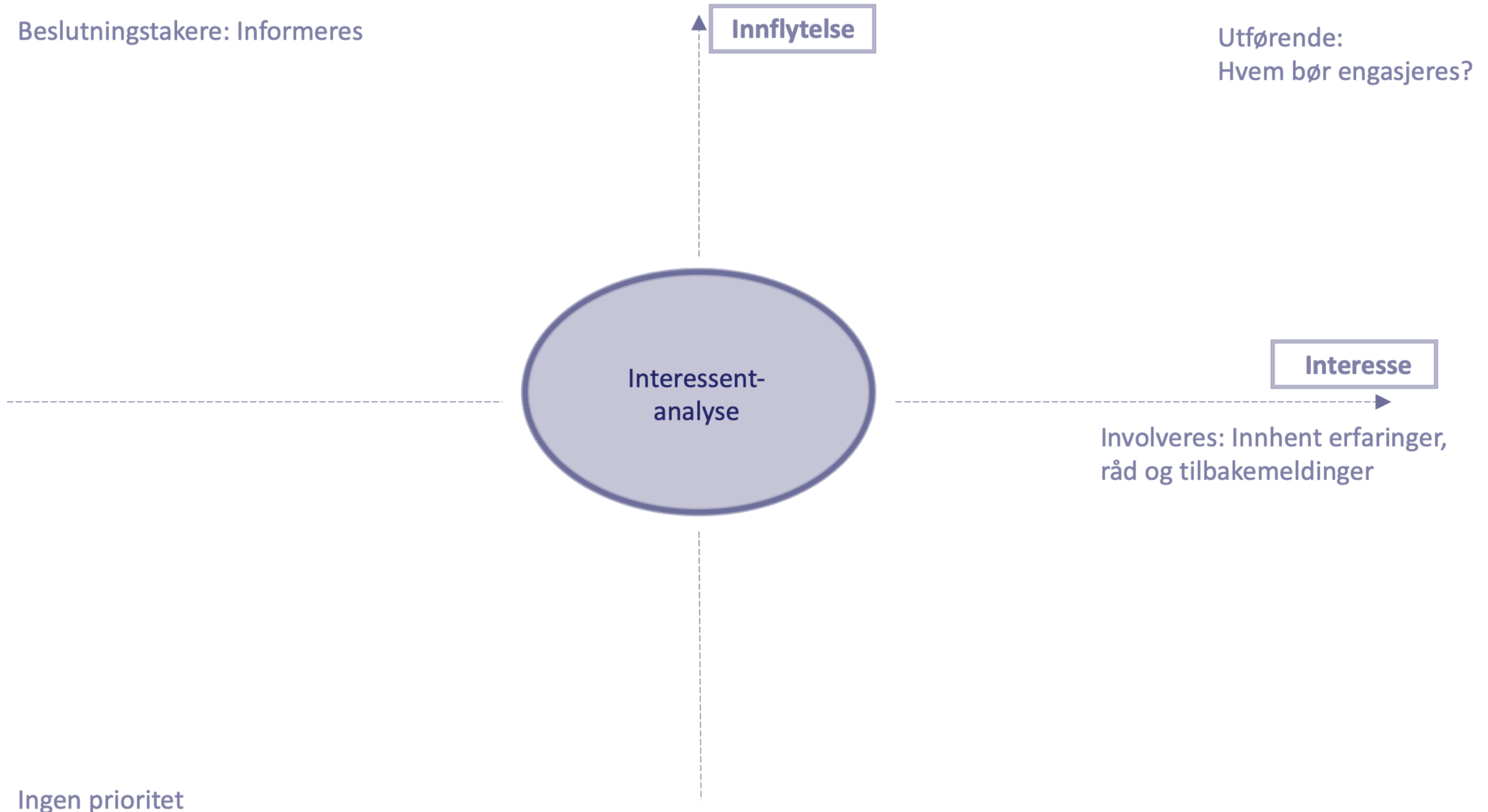
Utførende:
Hvem bør engasjeres?

Interessent-
analyse

Interesse

Involveres: Innhent erfaringer,
råd og tilbakemeldinger

Ingen prioritet





Kartlegging av mulighetsrom

1. Definer faste rammer («Hva er bestemt?»)

Start med å identifisere hvilke faktorer som er gitt og ikke kan endres, som lover, regler eller budsjett. Dette gir en tydelig forståelse av prosjektets begrensninger og sikrer at innsatsen rettes mot områder med faktisk handlingsrom.

2. Avklar mål og hensikt («Hvorfor gjør vi dette?»)

Tydeliggjør hva tiltaket skal oppnå og hvilken verdi det skal skape. En felles forståelse av mål og hensikt bidrar til bedre samhandling og mer målrettede beslutninger.

3. Identifiser usikkerheter («Hva er usikkert?»)

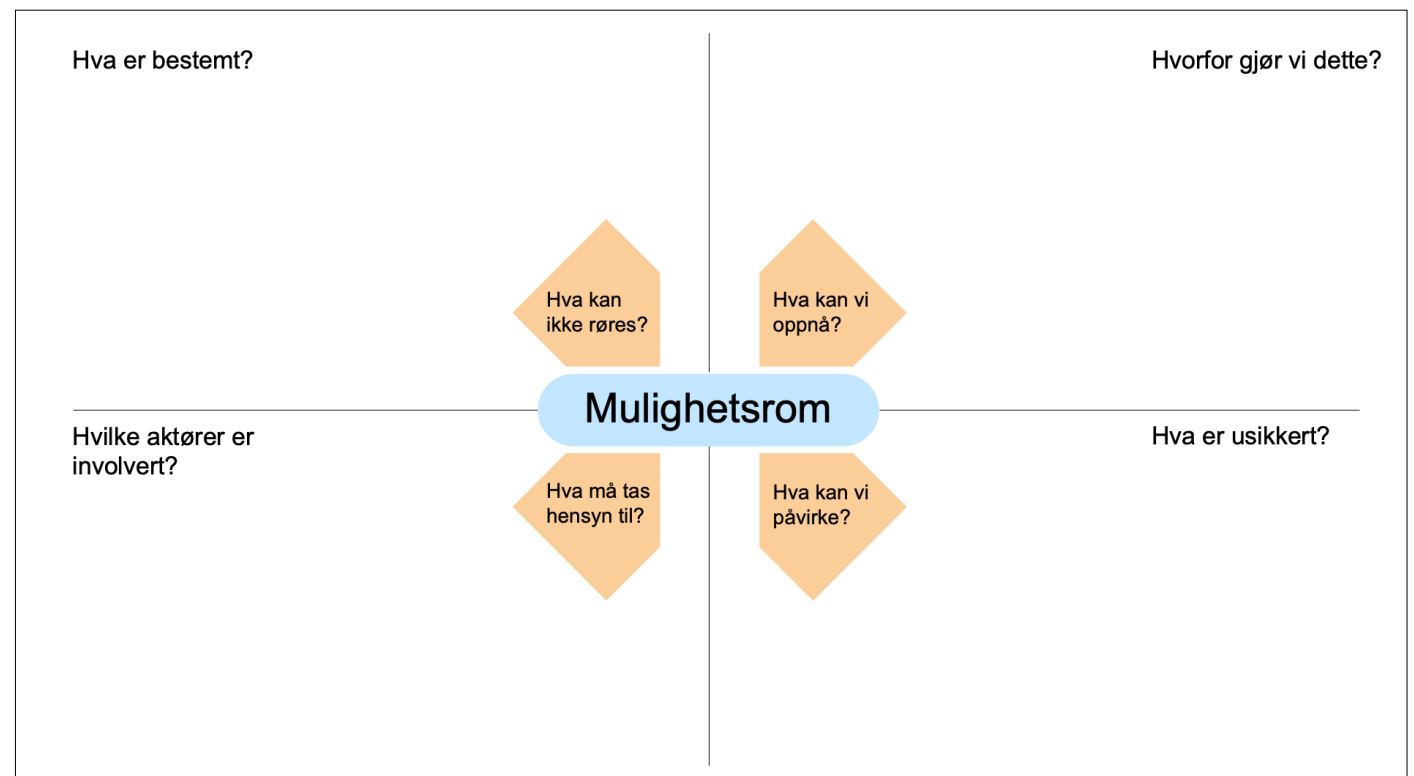
Kartlegg hvilke faktorer som kan påvirkes og hvor det finnes risiko eller muligheter. Ved å identifisere disse tidlig kan man planlegge tiltak for å minimere risiko og utnytte handlingsrom.

4. Kartlegg relevante aktører («Hvilke aktører er involvert?»)

Analyser hvem som har en interesse i prosjektet og hvilke behov og forventninger de har. Dette sikrer at de riktige aktørene involveres til rett tid og at deres krav håndteres strategisk.

5. Bruk innsikten til beslutninger og strategi

Samle kunnskapen fra de fire foregående trinnene for å utforme en gjennomførbar strategi. En helhetlig forståelse av rammebetingelsene gjør det mulig å styre prosjektet mer effektivt og håndtere utfordringer proaktivt.



Hva er bestemt?

Hvorfor gjør vi dette?

Hva kan
ikke røres?

Hva kan vi
oppnå?

Mulighetsrom

Hvilke aktører er
involvert?

Hva er usikkert?

Hva må tas
hensyn til?

Hva kan vi
påvirke?



Tankekart

1. Plasser hovedtemaet i midten

Start med å skrive ned oppgaven, aktiviteten eller utfordringen i midten av tankekartet. Dette er utgangspunktet for videre utforskning og hjelper med å holde fokus på det sentrale temaet. Hovedtemaet bør være konkret formulert for å gjøre kartleggingen mest mulig effektiv.

2. Utforsk «Hvem?»

Under denne grenen kartlegges alle personer eller grupper som er involvert i eller berørt av temaet. Det kan være samarbeidspartnere, interessenter, kunder eller ansatte. Ved å tydeliggjøre hvem som er involvert, blir det lettere å fordele ansvar og forstå hvem man må kommunisere med.

3. Analyser «Når?»

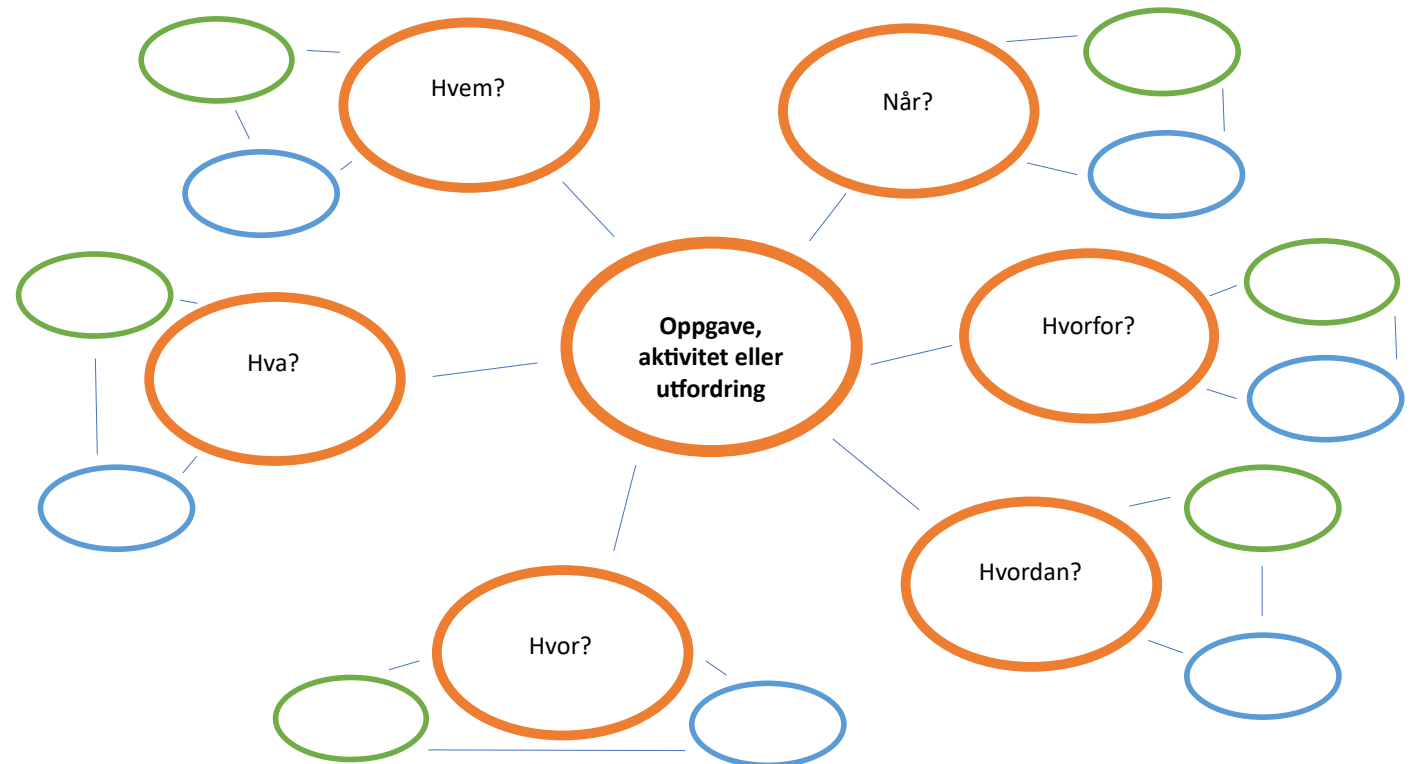
Her defineres tidsaspekter knyttet til temaet, som frister, milepæler eller tidspunkt for gjennomføring. Det gir en tidsmessig oversikt og hjelper med å prioritere oppgaver riktig. Dette er viktig for planlegging og for å unngå forsinkelser.

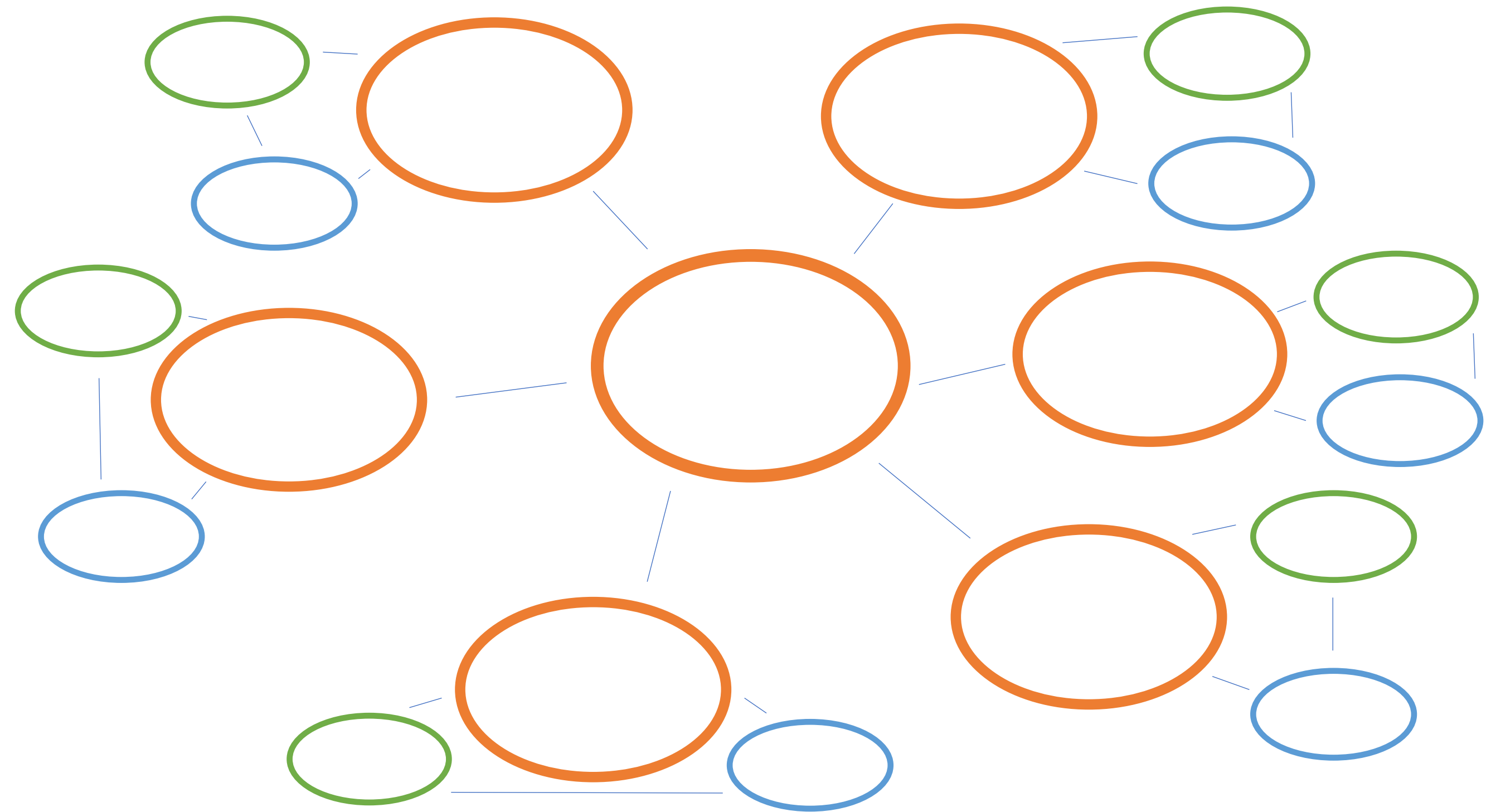
4. Undersøk «Hvorfor?»

I denne delen klargjøres hensikten og motivasjonen bak temaet. Det kan dreie seg om mål, forventede resultater eller årsaker til at det er viktig. En tydelig forståelse av «hvorfor» skaper engasjement og sikrer at arbeidet er målrettet.

5. Detaljer «Hvordan?» og «Hva?»

Til slutt fylles det inn konkrete tiltak og løsninger under «Hvordan?» og en spesifisering av oppgaven under «Hva?». Dette hjelper med å bryte ned utfordringen i håndterbare deler og skape en oversikt over hvilke handlinger som må gjennomføres for å nå målene.







Smidig planlegging

1. Resultat: Hva vil vi oppnå?

Før planleggingen starter, må målet være klart. Dette innebærer å definere ønskede resultater og hvordan suksess skal måles. En felles forståelse av målet sikrer at alle jobber i samme retning.

2. Hva er leveransen?

Når målet er definert, må det klargjøres hva som skal leveres. Det kan være et produkt, en tjeneste eller en funksjon. En tydelig leveransebeskrivelse hjelper teamet med å forstå forventningene og sikrer at arbeidet kan deles opp i håndterbare enheter.

3. Behov for avklaringer?

Før arbeidet starter, må eventuelle uklarheter og utfordringer identifiseres. Dette kan være manglende informasjon eller tekniske spørsmål. Tidlig avklaring reduserer risiko for misforståelser og forsinkelser.

4. Planlegging

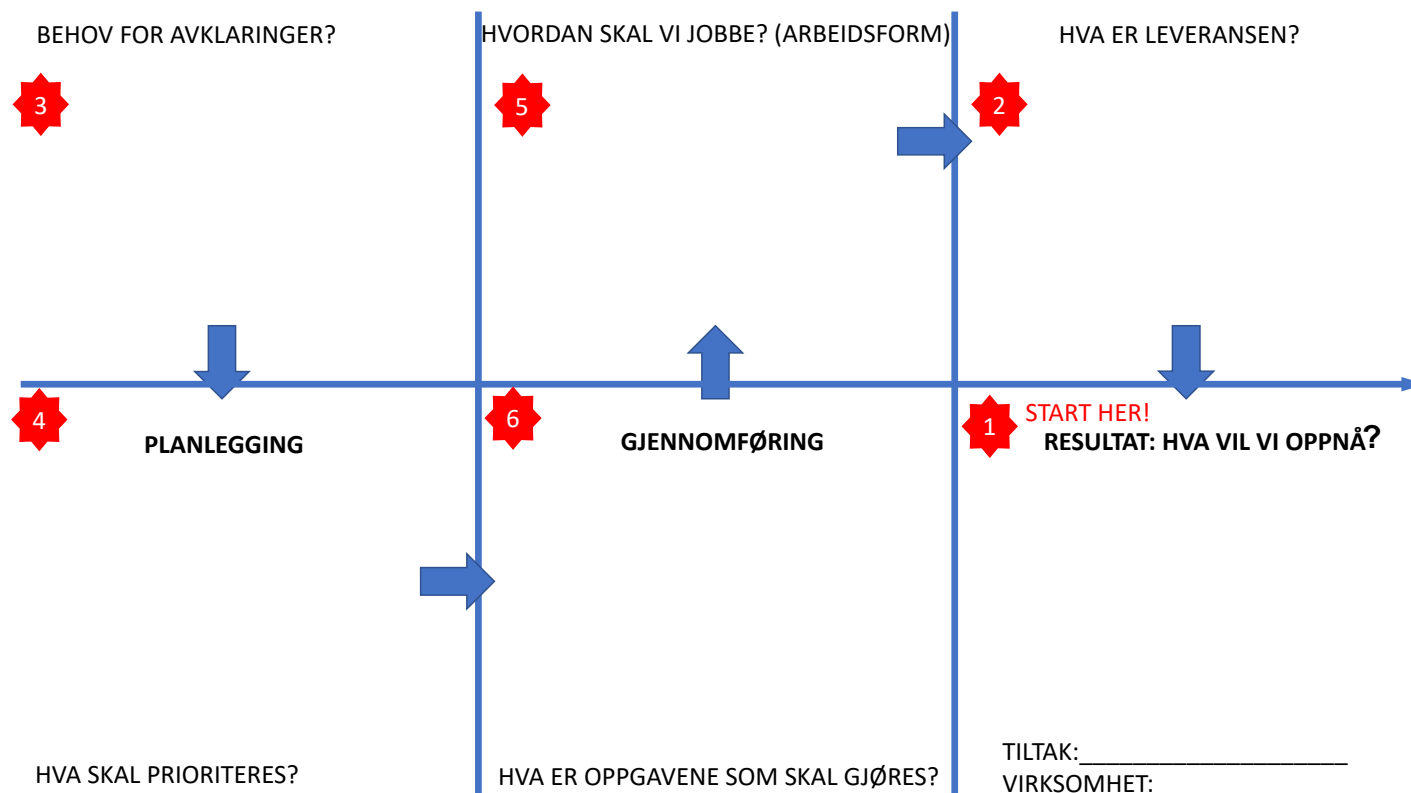
Med mål, leveranse og avklaringer på plass, utarbeides en plan. Smidige prosesser legger vekt på fleksibilitet, så oppgaver prioriteres og estimeres fortløpende. Planen bør være detaljert nok til å gi retning, men samtidig justerbar.

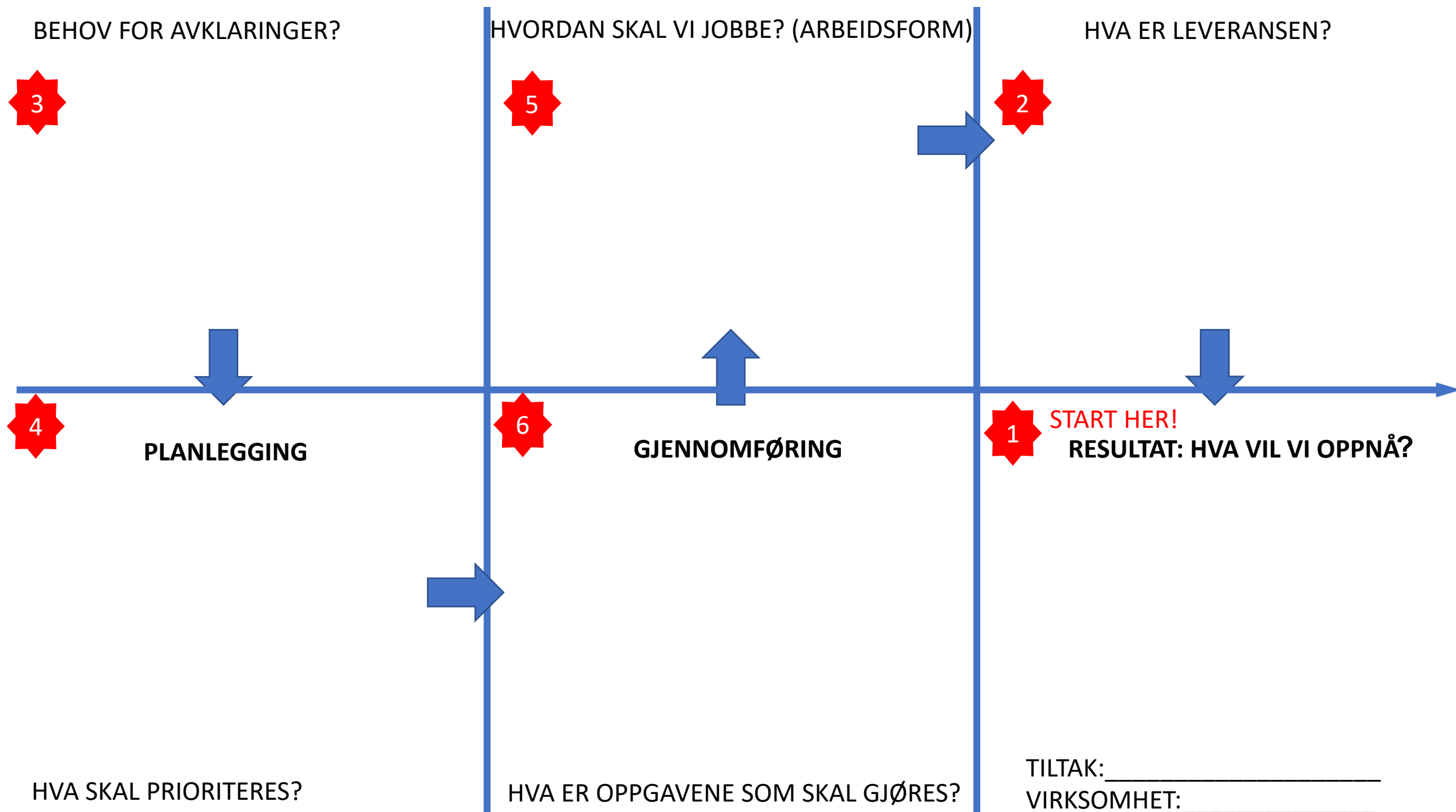
5. Hvordan skal vi jobbe? (arbeidsform)

Teamet blir enige om samarbeidsformer, verktøy og møtefrekvens. Metoder som "Smidig jobbing" sikrer en strukturert og trinnvis arbeidsprosess, der teamet evaluerer og justerer arbeidet kontinuerlig.

6. Gjennomføring

Arbeidet gjennomføres i korte sykluser med jevnlig leveranser. Tilbakemeldinger fra brukere og interessenter sikrer forbedringer underveis. Smidig gjennomføring handler om fleksibilitet, læring og rask tilpasning til nye innsikter.





BEHOV FOR AVKLARINGER?

HVORDAN SKAL VI JOBBE? (ARBEIDSFORM)

HVA ER LEVERANSEN?

3

5

2

4

PLANLEGGING

6

GJENNOMFØRING

1

START HER!

RESULTAT: HVA VIL VI OPPNÅ?

HVA SKAL PRIORITERES?

HVA ER OPPGAVENE SOM SKAL GJØRES?

TILTAK: _____

VIRKSOMHET: _____



Ansvarsfordeling

Ansvarsfordeling er et verktøy for å strukturere og tydeliggjøre ansvar mellom leder og stab, verneombud, tillitsvalgte og andre involverte parter.

1. Identifisere hovedansvarsområder

Før ansvarsfordelingen kan gjennomføres, må det klargjøres hvilke oppgaver som skal fordeles eller aktiviteter som må igangsettes.

2. Fordele ansvar på roller

Oppgavene plasseres i fire kategorier: leder og stab, verneombud, tillitsvalgt og andre. Hver gruppe tildeles ansvar i tråd med deres funksjon, for eksempel strategiske beslutninger for ledelsen og HMS-oppfølgning for verneombudet.

3. Definere konkrete oppgaver

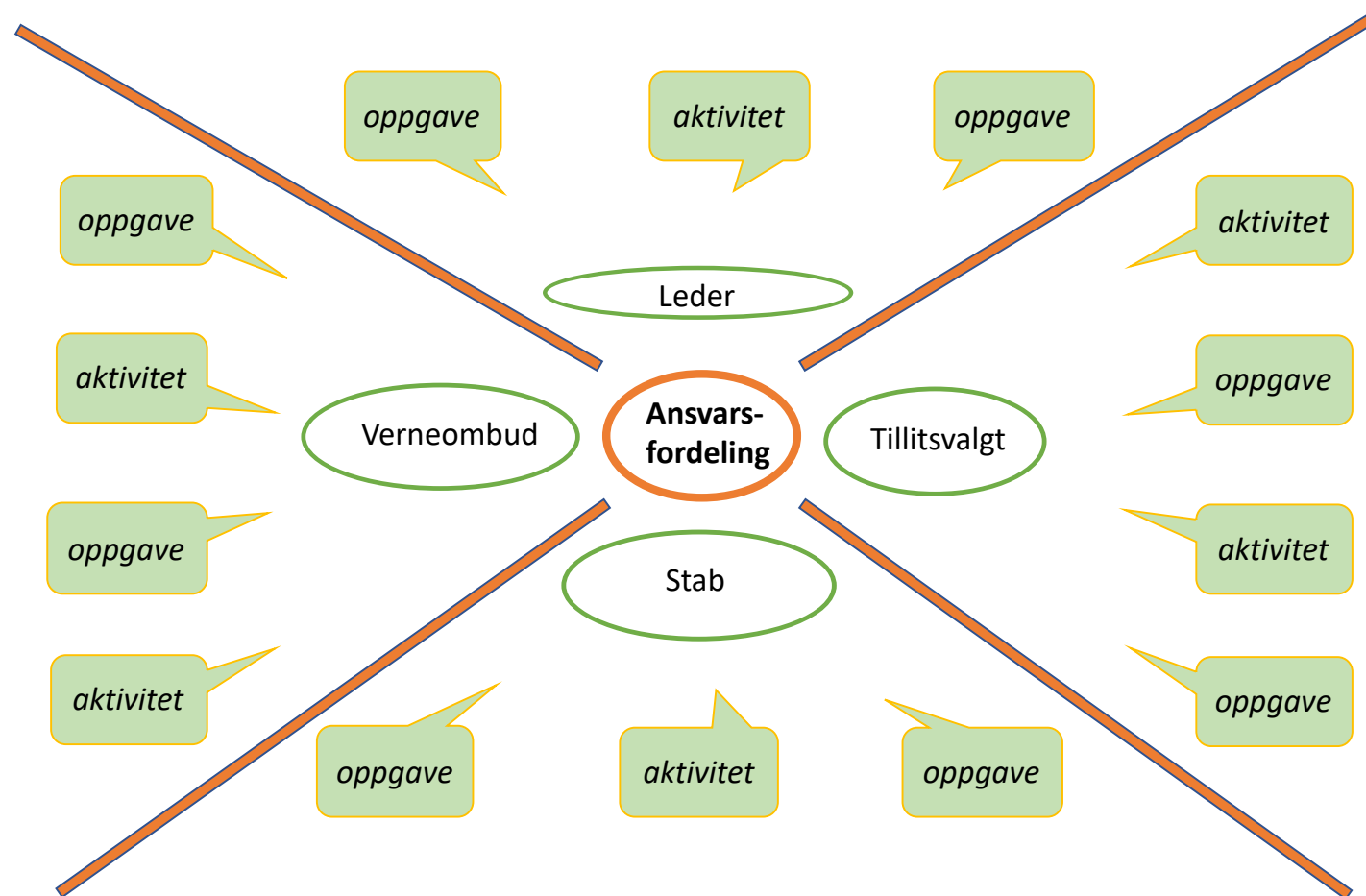
Hver gruppe får tydelig beskrevne oppgaver, slik at ansvaret blir forståelig og håndterbart. Dette kan inkludere lederens implementering av strategier, verneombudets sikkerhetstilsyn og tillitsvalgtes arbeid med medbestemmelse.

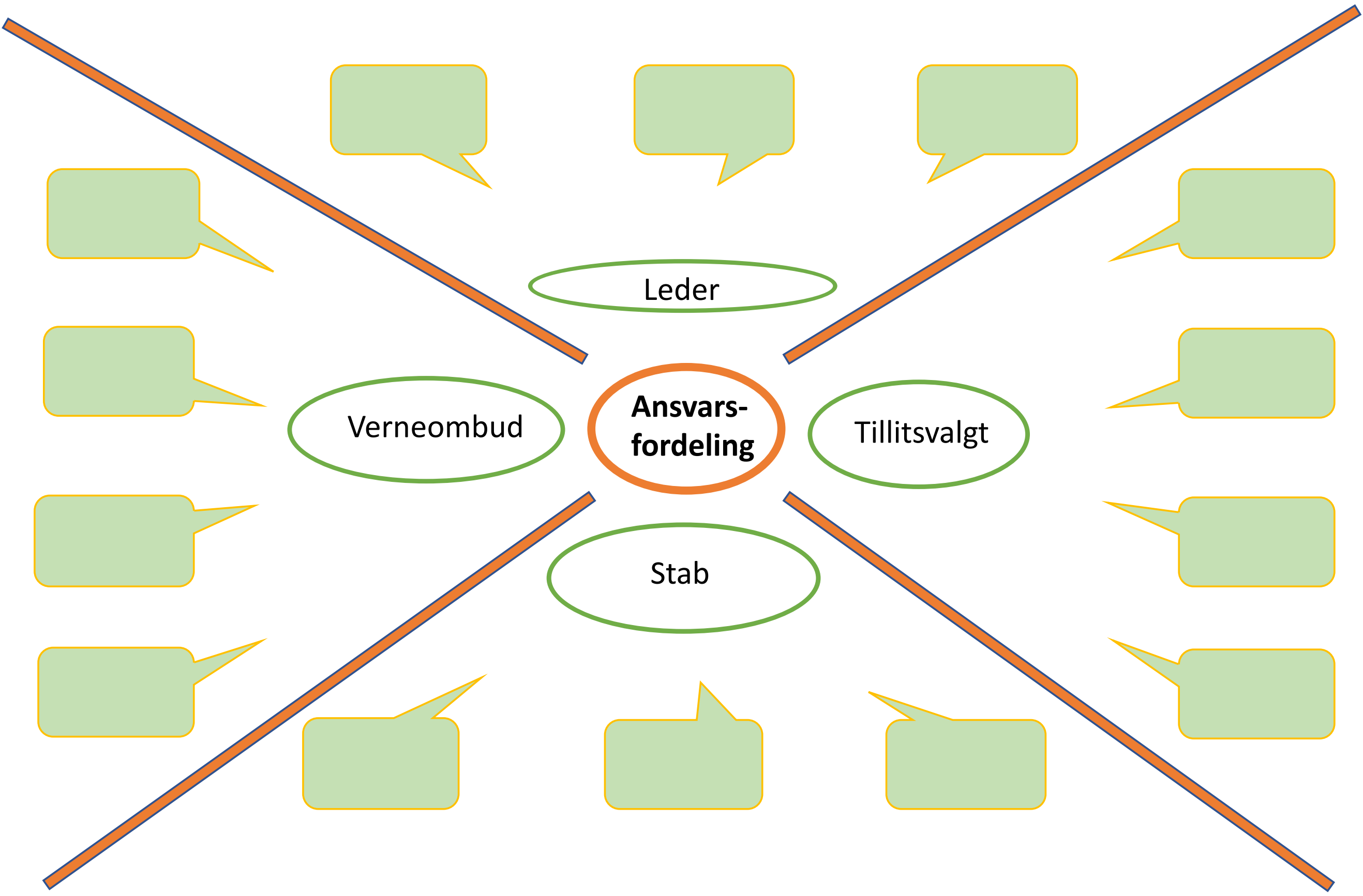
4. Avklare samarbeid og forventninger

Klare retningslinjer for samarbeid sikrer effektiv kommunikasjon og ansvarsdeling. Dette inkluderer møtefrekvens, rapporteringsrutiner og hvordan ulike roller samhandler for å unngå overlapp.

5. Evaluere og justere ansvarsfordelingen

Regelmessig oppfølging sikrer at ansvarsfordelingen fungerer i praksis. Tilbakemeldinger fra de involverte brukes til å vurdere effektiviteten og gjøre nødvendige justeringer basert på nye behov og utfordringer.







Hvem gjør hva, når?

“Hvem gjør hva, når?” er et verktøy for å planlegge, koordinere og synliggjøre aktiviteter, ansvar og avhengigheter i et prosjektførløp.

1. Etablering av tidslinje

Opprett en tidslinje fra oppstart til slutt med viktige milepæler. Den skal være detaljert nok for planlegging, men fleksibel for justeringer.

2. Definerer av roller og ansvar

Gruppene – «tillitsvalgte», «verneombud», «leder», «stab» og «kollegaer» – diskuterer og legger inn relevante aktiviteter. Dette sikrer tydelig ansvarsfordeling.

3. Kartlegging av aktiviteter

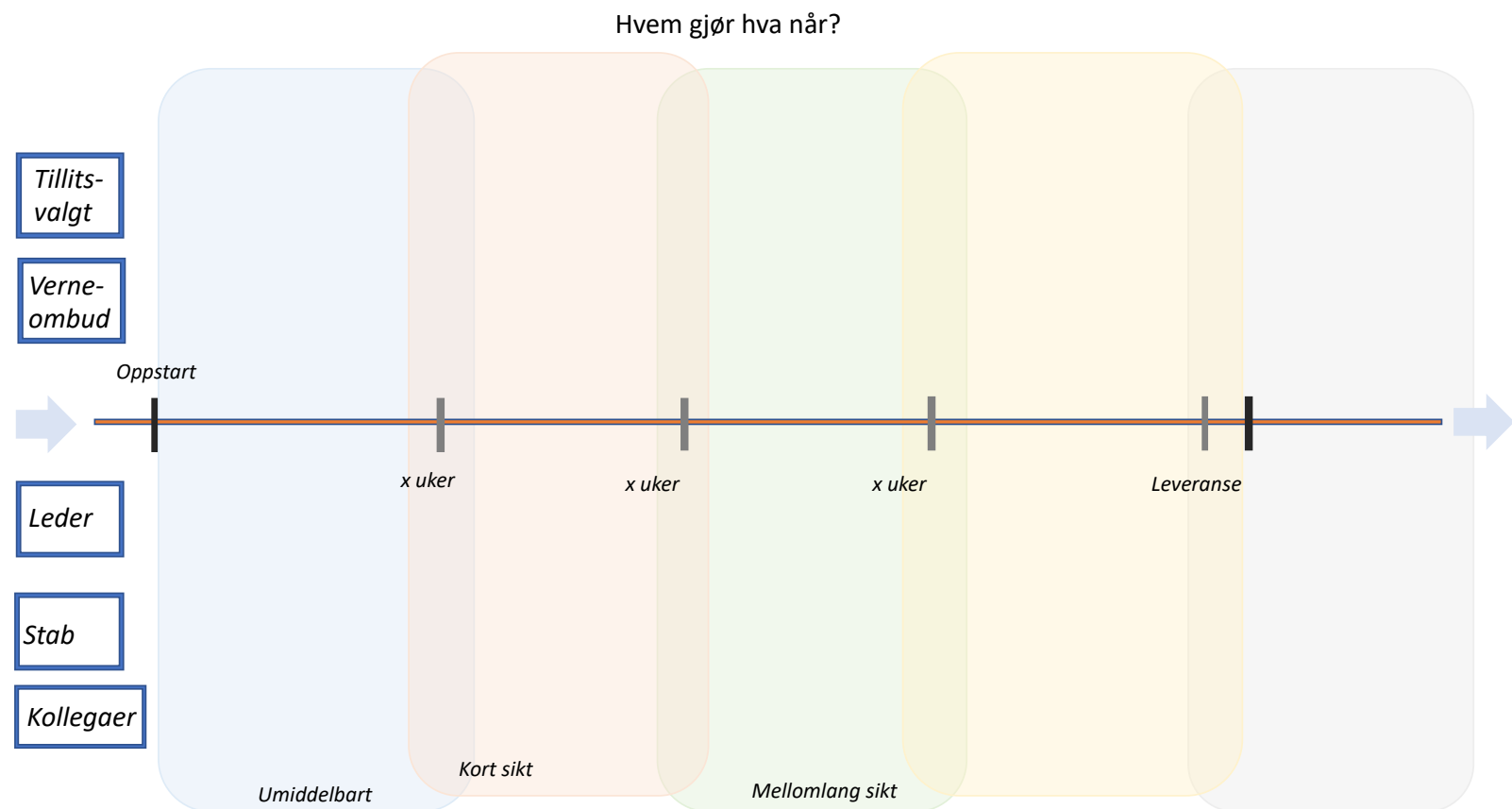
Hver gruppe registrerer sine oppgaver på tidslinjen med tydelig beskrivelse, slik at fremdriften blir oversiktlig.

4. Identifisering av avhengigheter

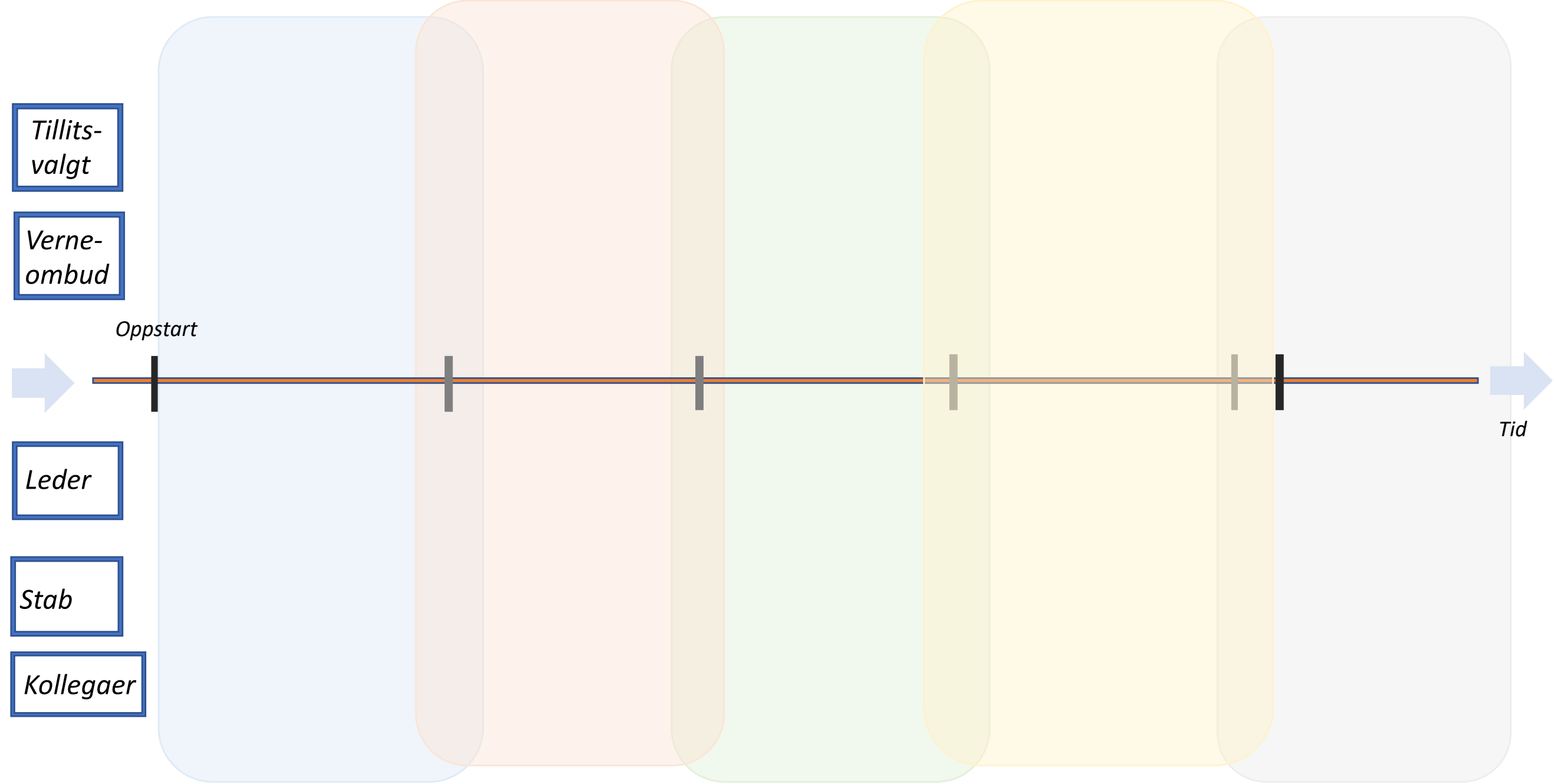
Mulige avhengigheter mellom aktiviteter analyseres og markeres, slik at samhandling og tidsbruk optimaliseres.

5. Kontinuerlig oppfølging og justering

Tidslinjen oppdateres jevnlig for å reflektere endringer. Regelmessige gjennomganger sikrer effektiv fremdrift og samarbeid.



Hvem gjør hva når?





Smidig jobbing – sprint

Sprint-verktøyet hjelper team med å planlegge arbeid, definere mål, strukturere oppgaver og sikre effektiv kommunikasjon gjennom en avgrenset tidsperiode.

1. Definer målet – Start med å enes om et klart og spesifikt mål for sprinten. Dette sikrer at teamet har en felles forståelse av hva som skal oppnås, og hjelper med å holde fokus gjennom hele perioden. Målet bør være realistisk, målbart og oppnåelig innen sprintens tidsramme

2. Avklar leveransen – Bestem hva som konkret skal leveres ved sprintens slutt. Leveransen kan være et ferdig produkt, en prototype, en analyse eller et annet definerbart resultat. Det er viktig at leveransen er tydelig formulert slik at alle i teamet vet hva som forventes.

3. Fastsett omfang og tidsbruk – Bestem sprintens varighet basert på prosjektets kompleksitet og tilgjengelige ressurser. Sprintlengden varierer vanligvis mellom to og fire uker. I tillegg må dere avgjøre hvor ofte teamet skal ha “stand-up”-møter for å følge opp fremdrift og løse utfordringer underveis.

4. Etabler informasjonsflyt – Avklar hvordan teamet skal kommunisere gjennom sprinten. Skal dere bruke digitale verktøy eller skal det være faste statusmøter eller mer fleksibel informasjonsdeling?

5. Kartlegg kontrollfaktorer – Identifiser hvilke faktorer teamet har kontroll over og hvilke ytre faktorer som kan påvirke sprinten. Dette kan inkludere avhengigheter til andre team, tekniske begrensninger eller eksterne godkjenninger.

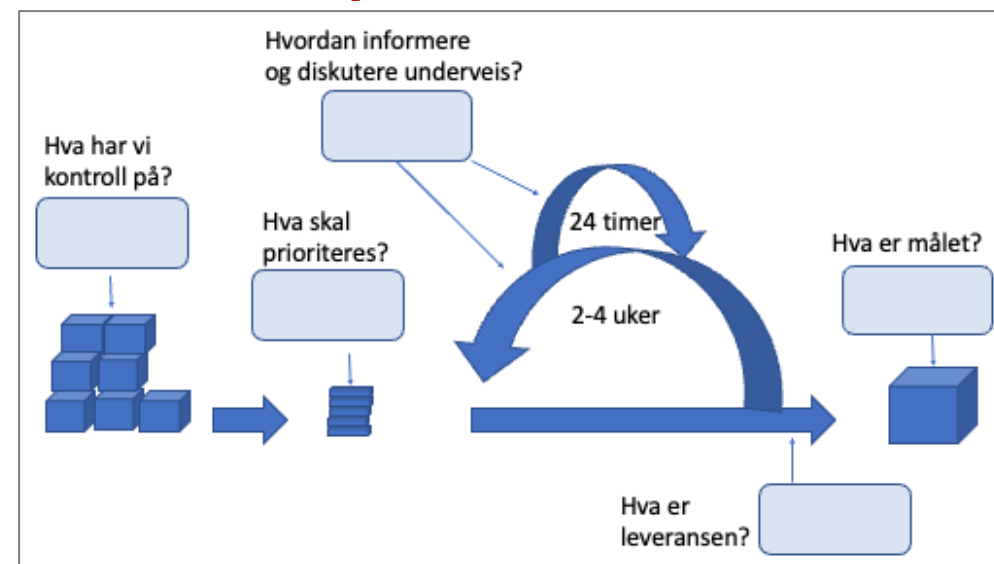
6. Prioriter oppgaver – List opp alle oppgaver som må gjennomføres i sprinten og ranger dem etter viktighet. Hvilke oppgaver er mest kritiske for å nå sprintmålet? Hvem har ansvar for hva?

Gjennomføring: Smidig jobbing

Når tilstrekkelig med informasjon og kunnskap om det man ønsker å gjennomføre foreligger kan det være lurt å prioritere hva som skal gjøres når. Smidig jobbing handler om å prioritere noen utvalgte oppgaver for en periode fram i tid. Når sprinten er over skal det foreligge et (foreløpig) resultat.

Dette vil sikre framdrift i partssamarbeid i en travel arbeidshverdag

Instruks: Sprint



Instruks:

- Svar på alle spørsmålene, start med «Hva er målet?»
- Diskuter omfang og tidsbruk – hva er realistisk å få til i løpet av én sprint (typisk 2-4 uker)?
- Gjennomfør hyppige statusmøter for å informere hverandre

Oppsummert:

Skriv inn en kort oppsummering her, med ansvar og aksjonspunkter for sprinten(e) – og behov for avklaring

Sprint-verktøy utfyllingsskjema (1:2)

1 Definer målet

Enes om et klart og spesifikt mål for sprinten. Dette bør være realistisk, målbart og oppnåelig innen tidsrammen.

Sprintens hovedmål:

Hvordan måler vi om målet er oppnådd?

2 Avklar leveransen

Definer konkret hva som skal leveres ved sprintens slutt (produkt, prototype, analyse, etc.).

Beskriv leveransen i detalj:

Akseptkriterier for leveransen:

3 Fastsett omfang og tidsbruk

Bestem sprintens varighet og frekvens for stand-up møter.

Sprintens varighet:

Fra dato: _____ Til dato: _____

Totalt antall dager/uker: _____

Stand-up møter:

Frekvens: _____ (daglig, ukentlig)

Tidspunkt: _____

Varighet: _____

Sprint-verktøy utfyllingsskjema (2:2)

4 Etablere informasjonsflyt

Avklar kommunikasjonskanaler og informasjonsdeling i teamet.

Kommunikasjonskanaler:

- ☐ Digitale verktøy: _____
- ☐ Statusmøter: _____
- ☐ Annen informasjonsdeling: _____

5 Kartlegg kontrollfaktorer

Identifiser faktorer teamet har kontroll over og ytre faktorer som kan påvirke sprinten.

Faktorer vi har kontroll over:

1. _____
2. _____
3. _____

Ytre påvirkningsfaktorer:

1. _____
2. _____
3. _____

6 Prioriter oppgaver

List opp alle oppgaver som må gjennomføres i sprinten og ranger dem etter viktighet.

[illegible]



10.

Andre ressurser

Ren tilstedeværelse har sin egen hjemmeside: <https://www.nhosh.no/bransjer/renhold/ren-tilstedevarelse/>

Partssamarbeid og digital omstilling er en rapport som redegjør for utfordringer i partssamarbeidet som følge av endringsprosesser i forbindelse med innføring av ny teknologi. Rapporten avsluttes med en sjekkliste over sentrale spørsmål partene bør reflektere over når virksomheten står i en digital omstillingsprosess og en oversikt over hvilke rettigheter og plikter hver av partene har: Inger Marie Hagen og Sigurd M. Nordli Oppegaard (2020): [Partssamarbeid og digital omstilling](#), FAFO-rapport.

Arbinn er NHOs digitale arbeidslivsportal. Gir veiledning i arbeidsrettslige temaer og tilgang til ulike maler og verktøy. Tilgang for medlemmer av NHO: <https://arbinn.nho.no>

Hovedorganisasjonenes fellestiltak (HF) er et samarbeidsprosjekt mellom LO og NHO. Gir støtte til utviklingsaktiviteter i norske virksomheter økonomisk og med faglig bistand: <https://www.fellestiltak.no>

Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI) er et nasjonalt forskningsinstitutt innen arbeidsmiljø og arbeidshelse. Lager blant annet systematiske kunnskapsoppsummeringer om sammenhenger mellom arbeidsmiljø, sykefravær og frafall fra arbeidslivet og kurs rundt disse temaene: <https://stami.no>

Norsk Arbeidsmandsforbund (NAF) har utarbeidet en sjekkliste for bred medvirkning: <https://arbeidsmandsforbundet.no/wp-content/uploads/2025/06/NAF-hefte-mai-2023-web.pdf>

Hovedavtalen mellom NHO og LO: <https://www.lo.no/hovedavtalen/>

Renholdsoverenskomsten 2024 – 2026: <https://lovdata.no/dokument/TARO/tariff/taro-10>



Vedlegg: Veileder til årshjul

Denne veilederen til årshjulet inneholder en mer detaljert beskrivelse av hvordan man kan legge opp arbeidet rundt å lage et årshjul. Veilederen er ment som en mulighet til å fordype seg på dette feltet.

Veilederen inneholder en beskrivelse av de følgende tipsene presentert tidligere i idehåndboken:

1. Tenk bakover – hva må dere vite før arbeidet begynner? Mål: samarbeidsavtale
2. Tenk fremover – hva vet vi? Mål: liste over saker som MÅ behandles
3. Tenk litt til – hva vet vi ikke ennå? Hvilke saker kan dukke opp? Mål: plan for fleksibilitet og rom for utvidet partssamarbeid
4. Tenk kalendertid – få inn de faste postene. Mål: Enkelt utkast til årshjul
5. Tenk prioriteringer - hvilke saker er viktigst for oss? Mål: realistiske planer
6. Tenk konkret – inn med alle andre saker. Mål: Årshjul
7. Tenk bak hjulet – få på plass ansvarsforhold. Mål: oppgavefordeling.
8. Tenkt litt nytt hvert år. Mål: evaluering av arbeidet og et effektivt partssamarbeid
9. Tenk utenfor hjulet. Mål: unngå byråkratisering og formalisme



Veileder til årshjul (1:6)

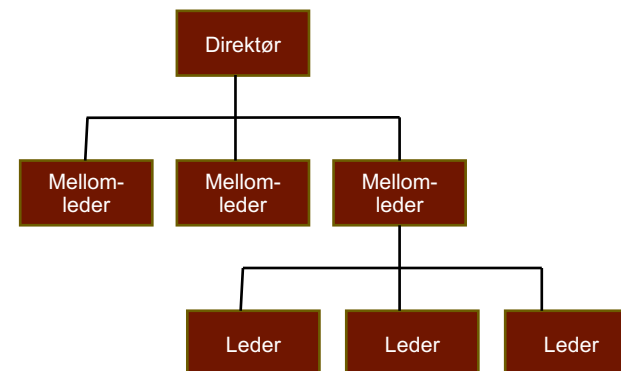
1. Tenk bakover – hva må dere vite før arbeidet begynner?

Første skritt på veien til et årshjul er å sørge for at grunnlaget er på plass. Her finner du gode tips i de tidligere kapitlene i denne håndboken. Stikkordene er beslutninger og aktører. Hvilke beslutninger med betydning for de ansattes arbeidssituasjon og for virksomhetens drift skal fattes i løpet av den perioden årshjulet dekker?

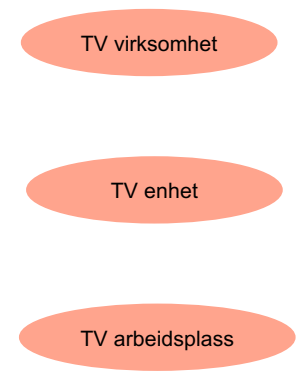
Første trinn er derfor å finne seg selv i virksomhetens organisasjon. Skal årshjulet dekke de sentrale parter (hovedtillitsvalgt og konsernledelsen) eller skal det dekke partssamarbeidet på enheter langt nede i organisasjonen? Hovedavtalens kapittel V, § 5-2, punkt 4, slår fast: «Bedriftens og arbeidstakernes representanter skal ha fullmakt til å føre reelle forhandlinger». Partene skal møte med de samme fullmakter, man skal møtes på samme nivå.

Neste trinn er å finne ut hvor de ulike beslutningene fattes. Informasjon om antall ledernivåer i konsernet/selskapet kan være et sted å begynne. Store konsern lager retningslinjer og strategier på konsernnivå og implementerer disse i alle datterselskapene. Dette blir et tema for hovedtillitsvalgte og konsernledelsen. I mindre selskap er det sjelden nødvendig å operere med partssamarbeid på flere nivåer. Videre må man ta hensyn til andre ting som geografi og andre lokale forhold.

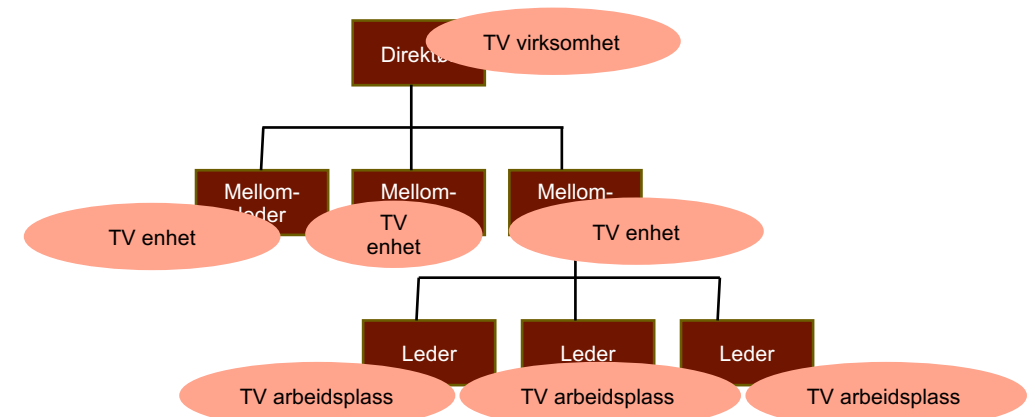
Virksomhetsstruktur



Tillitsvalgsstruktur



Struktur for partssamarbeidet





Veileder til årshjul (2:6)

1. Tenk bakover – hva må dere vite før arbeidet begynner? (forts.)

Partene i den enkelte virksomhet står ganske fritt til å organisere partssamarbeidet som de vil, så lenge man ikke bryter med lov- eller avtaleverk. Ideelt sett skal det være partssamarbeid og tillitsvalgte på alle nivåer i en virksomhet hvor det fattes beslutninger og det er relevant med medvirkning. Det er ikke alltid like lett å få til, men en mest mulig gjennomgående struktur bør være en målsetting.

Videre bør man ta hensyn til om det finnes tillitsvalgte fra andre forbund i virksomheten. I de aller fleste tilfeller er det formålstjenlig med et felles partssamarbeid.

Denne kartleggingen er grunnlag for utarbeidelsen av en **samarbeidsavtale**. Der må også tid til tillitsvalgtsarbeid inngå. Uten en samarbeidsavtale i bunn er det vanskelig å starte arbeidet med et årshjul. Ideelt sett bør samarbeidsavtalen dekke hele virksomheten (eller konsernet), men det er også mulig å lage en avtale for deler av virksomheten.

Se side 49 og Hovedavtalen LO-NHO, se særlig kapittel 5, 8 og 9, for flere tips om samarbeidsavtale.

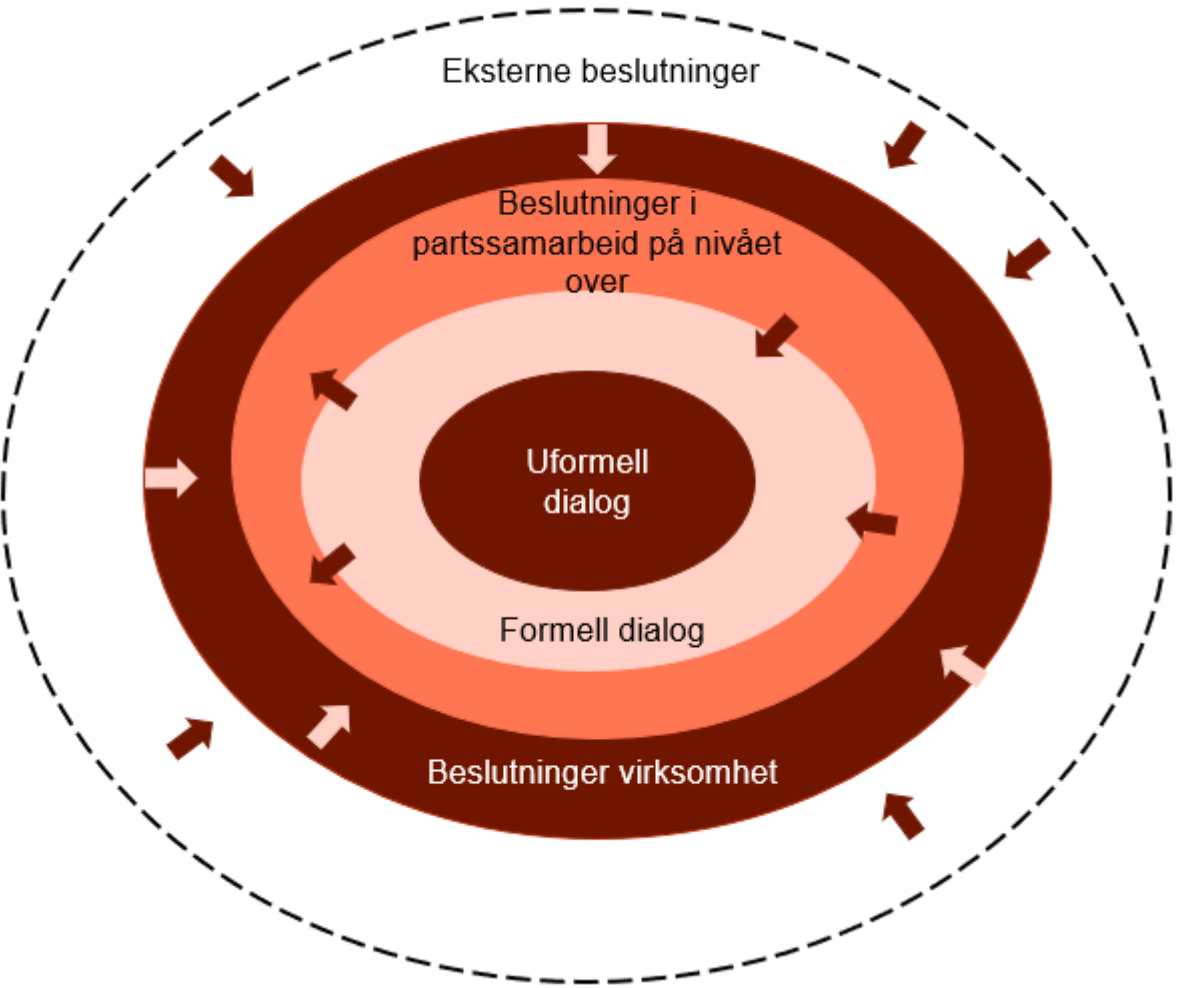


Veileder til årshjul (3:6)

2. Tenk fremover – hva vet vi?

Når samarbeidsavtalen er på plass, er det tid for å spørre seg selv om hva vi allerede vet om neste år. Hva kommer uansett til å skje? Hvilke beslutninger skal fattes og hva skal rapporteres? Her er det viktig å ta hensyn til alle aktører slik figuren illustrerer. Skjer det noe *nasjonalt* som har betydning (eksempelvis en vedtatt endring av arbeidsmiljøloven), har det skjedd noe mellom de *nasjonale partene* (eksempelvis en endring i hovedavtalen), har forbundet vedtatt en ny satsing (eksempelvis knyttet til klimaavtrykk), skjer det noe på *virksomhetsnivå* (eksempelvis er selskapet kjøpt opp eller er det lagd en ny digitaliseringsstrategi som skal implementeres?)? Hva skal uansett skje på det nivået årshjulet dekker? Eksempelvis skal det rapporteres, det skal lages budsjetter og regnskap og det skal – i tråd med IA-avtalen – jobbes med sykefravær. Hvilke av årets prosjekter (eksempelvis Ren tilstedeværelse) innebærer forpliktelser for partene i året som kommer?

Denne gjennomgangen skal resultere i **en arbeidsliste** over hva man **må jobbe** med i året som kommer. Her er det viktig at begge parter bidrar og at informasjonen flyter åpent. Bestemmelsene i kapittel 9 i hovedavtalen kan være et fint sted å begynne.



Omverden	Konsern	Selskap	Enhet



Veileder til årshjul (4:6)

3. Tenk litt til

Nå er det tid til å spekulere litt – hva kan komme til å skje til neste år som fortjener oppmerksomhet i partssamarbeidet? Hvilke teknologiske nyvinninger kan tenkes å få betydning? Digitalisering og kunstig intelligens er åpenbare stikkord. Her er det viktig å bruke tidligere erfaringer – hva kom som en overraskelse i året som gikk? Om mulig, snakk gjerne med tidligere ledere og tillitsvalgte. I lenken finner du noen stikkord som kanskje kan hjelpe dere på vei.

Denne gjennomgangen skal skape rom **for å utvide** partssamarbeidet om nødvendig og sørge for fleksibilitet.

4. Tenk kalendertid

Når dere har oversikt over de viktigste sakene og mulige nye behov, er neste steg å plassere alt inn i kalenderen. Start med å legge inn de aktivitetene som har faste datoer eller gjentar seg hvert år – som budsjettprosesser, regnskapsfrister, generalforsamling, AMU-/HMS-møter, IA-oppfølging, medarbeiderundersøkelser eller andre rapporteringskrav. Legg også inn sesongpregede perioder, som høytider eller travle tider i virksomheten, hvor det kan være lurt å ta hensyn til kapasitet og ressursbruk.

Ved å gjøre dette skaper dere et «skjelett» for årshjulet som viser hvilke rammer dere må forholde dere til. Deretter kan dere bygge på med de prioriterte og fleksible oppgavene. En slik struktur gjør at både ledelse og tillitsvalgte får en realistisk oversikt og kan planlegge arbeidet bedre i forkant.

5. Tenk prioriteringer – hvilke saker er viktigst for oss?

Når ting som MÅ gjøres er på plass, er det på tide å tenke på hva man vil gjøre. Hvilke saker skal prioriteres og hvilke skal nedprioriteres? Kort sagt: hva er det viktigste?

Hvor detaljert skal årshjulet være? Dette er et svært viktig spørsmål. Blir oppgavene og målsettingene for konkrete, kan årshjulet bidra til unødvendig byråkratisering. Detaljene kan overskygge de store og viktige sakene. Blir årshjulet for «grovt» kan sentrale oppgaver bli glemt. Det er også svært viktig å huske at uformelle møter – en kaffekopp eller telefonsamtale – er god smøring for partssamarbeidet.



Veileder til årshjul (5:6)

6. Tenk konkret – inn med alle andre saker

Når de faste og lovpålagte aktivitetene er lagt inn, er det på tide å fylle ut årshjulet med de øvrige sakene som er viktige for virksomheten. Dette kan være interne prosjekter, kompetansehevingstiltak, sosiale eller kulturbyggende aktiviteter eller oppfølging av initiativ som ikke har en fast dato. Ved å konkretisere disse oppgavene i årshjulet, får partene en mer helhetlig oversikt over alt som skal håndteres og man reduserer risikoen for at viktige områder blir glemt. Årshjulet blir dermed ikke bare en liste over obligatoriske oppgaver, men et levende arbeidsdokument som speiler virksomhetens samlede behov og mål.

7. Tenk bak hjulet – få på plass ansvarsforhold

Et årshjul gir først reell verdi når det tydelig fremgår hvem som har ansvar for hver aktivitet. Dette gjelder både formelle roller som innkalling, saksliste, møteledelse og referat, og uformelle oppgaver som oppfølging av tiltak mellom møtene. Når roller og ansvar fordeles tydelig, skapes det forutsigbarhet og tillit, og partene slipper å bruke energi på å avklare hvem som skal gjøre hva i etterkant. En tydelig ansvarsfordeling gir også et bedre grunnlag for evaluering, fordi man kan se hva som faktisk er fulgt opp og hvor det eventuelt svikter.

8. Tenk litt nytt hvert år

Et årshjul må aldri bli en ren rutineøvelse – da risikerer man at det mister sin kraft som styringsverktøy. Ved å evaluere innholdet årlig og stille spørsmål som: *Hva fungerte godt? Hva manglet? Hva må vi gjøre annerledes? Kan årshjulet stadig forbedres og tilpasses endrede behov?* Nye temaer kan komme på dagsordenen – for eksempel digitalisering, bærekraft eller nye arbeidsmiljøutfordringer – og disse bør innarbeides i neste års plan. Å bygge inn en årlig revisjon sikrer at årshjulet ikke bare blir et verktøy for å gi kontinuitet, men også for å skape innovasjon og utvikling i partssamarbeidet.



Veileder til årshjul (6:6)

9. Tenk utenfor hjulet

Det er viktig at årshjulet blir et hjelpemiddel og ikke en tvangstrøye. Ikke bli for byråkratisk og regelorientert og, ikke minst, sørg for at partene har uformell kontakt og dialog også utenfor de møtene som er satt opp.

- Ikke la årshjulet bli for statisk – det kan låse planleggingen i faste mønstre, og gir dermed mindre rom for fleksibilitet. Selv om et år er kort tid, kan det skje endringer i omgivelsene som kan gjøre planen raskt utdatert. Ting er viktige fordi de er viktige, ikke fordi de står i årshjulet.
- Pass på at årshjulet ikke gir falsk trygghet. Man kan tro at «ting er planlagt og i rute», selv om innholdet ikke følges opp i praksis. Falsk trygghet vil alltid innebære en fare for at man slutter å tenke kritisk underveis.
- Ikke undervurder at det tar tid å lage og vedlikeholde et årshjul. Hvis det blir for detaljert, kan oppfølgingen bli en ekstra byrde. Årshjulet må oppdateres jevnlig for å være relevant.
- Pass på at arbeid med årshjuloppfølging ikke overskygger strategisk og langsiktig tenkning. Fokuset kan bli på rutinepregede aktiviteter fremfor nye initiativ og utvikling, og det er en risiko for «vi gjør det fordi det står i årshjulet» i stedet for å stille spørsmål ved behovet.
- Årshjul er en måte å planlegge for et godt partssamarbeid. Hvorvidt det er et godt redskap for dere, må selvsagt vurderes nøye. Årshjul kan for eksempel være lite egnet for uforutsigbare miljøer eller hvis virksomheten skal gjennomgå en større endring om kort tid. Hvis virksomheten er avhengig av å reagere raskt på endringer, kan årshjul oppleves som lite praktisk.
- Årshjulet er partenes redskap – dette er et viktig budskap som ingen må glemme. Begge parter må se nytten og følge eierskap til årshjulet.
- Husk at årshjulet ikke erstatter uformell kontakt mellom ledere og tillitsvalgte.



Samarbeidsavtale

En samarbeidsavtale er en signert avtale mellom fagforeninger og arbeidsgiver. Avtalen beskriver formål med og struktur i det lokale partssamarbeidet.

Samarbeidsavtalen omfatter vanligvis følgende tema:

- partene som er med i samarbeidsavtalen
- formål og prinsipper for medbestemmelse og samarbeid
- nivåer for samarbeid og medbestemmelse
- parter, antall og representanter på de ulike nivåene
- saker som bør behandles på de ulike nivåene
- frekvens og ansvar for innkallinger, forberedelser og etterarbeid
- konflikthåndtering i virksomheten og bruk av egne organisasjoner
- tillitsvalgte og deres forpliktelser
- frikjøp og tilrettelegging
- evaluering og avtalens varighet

Bør dere ha en samarbeidsavtale?

Partene må diskutere hvordan samarbeidet i virksomheten skal foregå. Mange velger å inngå en samarbeidsavtale, men det er ikke noe krav. Noen synes kanskje at det er litt byråkratisk å lage en slik avtale mellom fagforeninger og arbeidsgiver i små virksomheter hvor «alle kjenner alle».

Større virksomheter har ofte en samarbeidsavtale. Større virksomheter har flere styringsnivåer og flere helt eller delvis frikjøpte tillitsvalgte.

Uansett kan en samarbeidsavtale skape forutsigbarhet og avklarte rammer for organisering og det lokale partssamarbeidet.

- Alle parter blir enkelt kjent med den grunnleggende struktur, organisering, innhold og rettigheter i sin virksomhet.
- God og tydelig struktur gjør det lokale partssamarbeidet mindre sårbart når personer som deltar i det lokale partssamarbeidet slutter i bedriften og nye kommer inn.
- Det kan redusere uenighet om «hvordan gjør vi det hos oss».

Med utgangspunkt i samarbeidsavtalen, kan det være lurt å gjennomføre en årlig evaluering av hvordan det lokale partssamarbeidet har fungert. Har vi fått til det vi planla, og har samarbeidsavtalen bidratt til måloppnåelsen? Husk at samarbeidsavtalen ikke skal være en komplett liste over saker og prosedyrer i det lokale partssamarbeidet. Avtalen er et rammeverk som må gi rom for kontinuerlig utvikling og tilpasning av lokalt partssamarbeid i en virksomhet.



Denne håndboken er utarbeidet av Arbeidsforskningsinstituttet AFI, OsloMet. Forskergruppen har bestått av Arne Lindseth Bygdås, Inger Marie Hagen og Elin Moen Dahl. Prosjektet har hatt en styringsgruppe bestående av Jon Samuelsen og Ingeborg Malterud (NHO SH), Trine Wiig og Naemy Trandum Aasen (NAF), Hélène Alice Formo og Marit Heimdal (HF), Solveig Samuelsen (ISS), Unni Bjørgesæter (Conluo). Styringsgruppen har bidratt med innspill og kommentarer underveis i arbeidet. Prosjektets nettside: <https://www.nhosh.no/bransjer/renhold/ren-tilstedevarelse/>

Ren tilstedeværelse (2023–2025) er et samarbeid mellom NAF og NHO Service og Handel, medlemsbedrifter og Hovedorganisasjonenes fellestiltak (HF). Målet er å løfte renholderes status, heve kompetanse og flytte mer av renholdet over til dagtid.

Deltakere: 2Clean, Compass/Eir, Ability, BB ServiceSystem, Conluo, Coor, Insider, ISS og Toma

