

# Fokus på den danske model i kommunerne

Fælles billeder af MED-samarbejdet og  
af parts-samarbejdet i kommunerne

samt

Fælles perspektiver for de kommende års arbejde med MED og parts-  
samarbejdet i kommunerne

## Indhold

Baggrund for projektet.....	2
Projektets forløb.....	2
Deltagerkreds.....	3
Møderne.....	3
De fælles indtryk.....	4
Tak for hjælpen.....	4
Læsevejledning.....	4
Et fælles billede af MED-samarbejdet i kommunerne.....	6
Forhold der bidrager til, at MED virker.....	8
Vilje til at engagere sig og investere i samarbejdet.....	8
Uformelle, smidigere og hurtigere dialoger.....	8
Det rigtige antal udvalg og de rigtige deltagere.....	9
Samarbejdet mellem formand og næstformand.....	9
Arbejde med relevante temaer og emner.....	10
Formøder med mening.....	10
Åbenhed overfor at involvere andre end de direkte valgte.....	11
Variationer i dagsordener og mødeformer.....	11
Et pragmatisk syn på rammerne.....	12
Lokal fornyelse af MED-uddannelsen.....	12
Udfordringer i MED-samarbejdet.....	13
Det gode er dårligt, når det mangler.....	13
Håndtering af mange og komplicerede projekter.....	13
Strategisk fokus kan gøre MED fjernt for ikke-medlemmer.....	13
Arbejdspladser på mange matrikler.....	14
MED som orienteringsforum og økonomi-butik.....	14
Fokus på formalia.....	14
Mellemniveauerne fungerer ikke altid optimalt.....	14
Kommunikation til omverden – isoleret fra dem, man arbejder for.....	15
Ønsker til de centrale parter vedr. MED-systemet.....	16
Fælles billede af det lokale partssystem (ledelse-TR) i kommunerne.....	17
Forhold der bidrager til, at det lokale partssystem virker.....	19
Høj grad af tillid - også vist i parternes måde at arbejde på.....	19
Forventningsafstemning – ved udskiftninger og i det daglige.....	19
Uformelle dialoger.....	20
Udfordringer i det lokale partssystem.....	22
Samarbejde og løsninger af daglige udfordringer tager tid.....	22
Når opgaven er at skulle spare.....	23
De centrale parter – eskalering eller hjælp?.....	23
Andre udfordringer.....	24
Ønsker til de centrale parter vedr. partssystemet.....	25
Fælles perspektiver for de kommende års arbejde.....	26
Mange gode kræfter bidrager.....	26
Fælles værdier får stigende betydning for opgaveløsningen.....	26
Hensigter i den kommende tid.....	27
Mål for de kommende år.....	27

## Baggrund for projektet

Parterne på det kommunale område aftalte ved overenskomstfornyelsen i 2015 projektet **Fokus på den danske model i kommunerne**.

Baggrunden for projektet var en enighed om, ”at det er vigtigt med en fælles anerkendelse og opbakning til den danske model. Parterne ønsker derfor med dette projekt at sætte fokus på værdien ved den danske model for herved at øge legitimiteten på såvel ledelsessiden som på medarbejdersiden. Parterne ønsker også at tilvejebringe grundlaget for – om muligt – en fælles vision for fremtidens MED-system og lokale partssystem (samarbejde mellem ledelse-TR) i kommunerne.” (Fra aftalens indledning)

Formålet med projektet har været at:

- skabe fælles billeder hos de centrale parter af, hvordan samarbejdet og dialogen mellem ledelsen og medarbejderrepræsentanter fungerer og skal fungere i fremtiden i kommunerne, herunder hvilke rammer der styrker henholdsvis hæmmer det gode samarbejde.
- drøfte visionen for fremtidens MED system og lokale partssystem (TR-leder)
- drøfte eventuelle centrale ”her og nu initiativer”, der kan understøtte den lokale dialog og samarbejde fx i form af inspiration og formidling af eksempler på god samarbejdspraksis. (Fra aftalens formålsbeskrivelse)

### Projektets forløb

Projektet er hovedsageligt gennemført ved at besøge en række kommuner og sammen med lokale repræsentanter for ledelse og medarbejdere at undersøge, hvordan parterne dér oplever deres samarbejde. Alle steder er møderne gennemført som heldagsarrangementer, hvor en halv dag er anvendt på MED-systemet og en halv dag anvendt på det lokale partssystem.

Følgende kommuner er besøgt:

- Ballerup Kommune (oktober 2015)
- Nordfyns Kommune (november 2015)
- Aalborg Kommune (marts 2016)
- Sønderborg Kommune (april 2016)
- Ringkøbing-Skjern Kommune (maj 2016)
- Gentofte Kommune (juni 2016)
- Københavns Kommune (december 2016)
- Roskilde Kommune (januar 2017)

Valg af kommune er overvejende sket efter lodtrækning dog med skyldigt hensyn til ønske om geografisk og størrelsesmæssig variation.

Ved møderne har det været væsentligt for parterne at lytte til en så bred repræsentation som mulig i relation til

- De forskellige områder/arbejdspladser i kommunerne.

- De forskellige MED-niveauer
- Både at møde direktion, forvaltningschefer og lokale ledere.
- Både at møde FTR'er, TR'er og AMR'er,
- Gerne leder-TR-makkerpar fra forskellige arbejdspladser ift. det lokale aftalesystem

## Deltagerkreds

I alle kommuner har der deltaget lokale repræsentanter fra hovedudvalget og i øvrigt flere MED-niveauer. Fra ledelsesside har der deltaget ledere fra de forskellige ledelsesniveauer, kommunaldirektører, HR-chefer, områdechefer, institutionsledere m.v. Fra medarbejdersiden har deltaget repræsentanter fra både LO-, FTF- og AC-valggrupperne. Der har deltaget både FTR'er, TR'er, AMR'er samt øvrige medarbejderrepræsentanter.

Fra de centrale parter har deltaget:

- Styregruppen, som har bestået af:
  - KL (5 fra KL's chefkreds m.fl.)
  - Forhandlingsfællesskabet (13 fra Forhandlingsudvalgets Sekretariatsudvalg, FS)
- Projektledelsen (1 fra KL's sekretariat og 1 fra Forhandlingsfællesskabets sekretariat)
- Facilitator Søren Viemose

Antallet af lokale repræsentanter ved besøgene har varieret. Ved mødedelen om MED-systemet har der deltaget mellem 10 og 36 personer.

Ved mødedelen om det lokale aftalesystem har der deltaget mellem 6 og 31 personer.

Det samlede antal mødedeltagere har således varieret imellem ca. 31 og 57 deltagere.

## Møderne

Udgangspunktet har været, at dialogen på møderne vedr. både MED-systemet og det lokale aftalesystem er foregået i plenum. Facilitator har på møderne anvendt forud tilsendte spørgsmål som afsæt for dialogen. Styregruppens medlemmer har suppleret med spørgsmål undervejs.

Der har i et mindre omfang været holdt korte oplæg fra de lokale parter efterfulgt af dialog.

Generelt har der på de gennemførte besøg været en god og grundig dialog mellem styregruppen og de lokale repræsentanter, der har haft meget på hjerte og har været godt forberedte.

For at variere mødeformen og for at sikre, at alle lokale repræsentanter kunne komme til orde, har der undervejs i plenumdrøftelserne været afbrydelser, hvor mødedeltagerne opdelt sig i mindre grupper for at drøfte forskellige spørgsmål med lokale repræsentanter og styregruppemedlemmer i hver gruppe.

## De fælles indtryk

Indtrykkene fra det samlede projekt ligger til grund for nedenstående fælles billeder af henholdsvis MED-systemet og det lokale partssystem. Styregruppen finder, at papiret giver en dækkende beskrivelse af de fælles observationer på kommunebesøgene. De konkrete formuleringer er Søren Viemoses.

Det er vurderingen, at besøgene har givet et troværdigt billede af den generelle situation på henholdsvis MED-området og af parts-samarbejdet. Man kan rimeligt overveje, hvorvidt besøg i 8 kommuner giver et tilstrækkeligt billede af den generelle situation. Omvendt har parterne ved at udpege de besøgte kommuner ved lodtrækning og ved at tage skyldigt hensyn til variation i størrelse og geografisk placering vurderet, at man herved ville opnå indtryk, der med stor sandsynlighed afspejler flertallet af de kommunale arbejdspladser.

Der *er* naturligvis varianter ud over landet på de mange kommunale arbejdspladser. Nogle steder er der udviklet endnu mere vidtgående løsninger og dybere samarbejder. Andre steder hersker der ikke (endnu) det bedste og mest omfattende samarbejde.

Ved grundigt at undersøge, hvad der bidrager, og hvad der udgør udfordringerne for MED og for partssystemet, har projektet efter parternes vurdering givet et nuanceret billede af situationen både for så vidt dét, der fungerer og bidrager til værdi, og dét, der udgør udfordringer.

Parterne har i forbindelse med tilrettelæggelsen og gennemførelsen af besøgene i kommunerne fået en stor og engageret hjælp fra hver enkelt kommune. Det bidrager i sig selv til indtrykket af engagementet i MED-systemet og i parts-samarbejdet, at engagementet i at få et troværdigt og dækkende billede formidlet til de centrale parter er så stort. Der lægges tydeligvis et stort arbejde fra dygtige og engagerede ledere og medarbejdere i at få samarbejdet til at fungere og i – i fællesskab – at få leveret løsninger og svar på både daglige og strategiske udfordringer.

## Tak for hjælpen

Styregruppen vil gerne udtrykke en tak til alle dem, vi har besøgt og samarbejdet med i forbindelse med dette projekt og også til alle dem, vi ikke fik mødt, men som på samme måde er engageret i at få de kommunale arbejdspladser til at lykkes i bredeste forstand.

## Læsevejledning

Nedenfor følger to hovedafsnit. Et om billedet, der tegner sig af *MED i kommunerne* i dag og ét, der tegner *partssystemet i kommunerne* i dag. Denne opdeling, (der har ligget til grund for projektet), har også vist sig at være under udvikling. Opdelingen giver ikke samme mening som tidligere. Beskrivelsen af denne ændring er medtaget i de to afsnit.

Hvert afsnit er inddelt i 4 dele:

- En indledende tværgående beskrivelse af billedet, der tegner sig.

- En beskrivelse af forhold der *bidrager* til, at samarbejdet fungerer
- En beskrivelse af forhold der *udgør udfordringer* for samarbejdet
- En kort liste over ønsker. I møderne blev der givet mulighed for, at deltagerne i de besøgte kommuner kunne fremkomme med ønsker til de centrale parter. Disse ønsker er medtaget i sidste afsnit.

Endelig følger til sidst nogle fælles perspektiver parterne er enige om for de kommende års arbejde med MED og parts-systemet i kommunerne.

## Et fælles billede af MED-samarbejdet i kommunerne

Det er et fælles indtryk fra besøgene i kommunerne, at samarbejdet i og udenfor MED gennemgående fungerer godt, uanset at man oplever arbejdet i kommunerne som værende under et ganske betydeligt pres, og uanset at man som både leder og medarbejderrepræsentant oplever en stor og kompliceret mængde opgaver. Den danske model fungerer i det store hele godt.

Der tegnes også et billede af, at de fælles rammer ikke i noget særligt omfang virker hindrende for, at man kan forme det lokale samarbejde meningsfuldt. Det fremhæves, at reglerne er gode at have, men at de for det meste blot ”ligger på hylden” og sjældent bliver taget frem. Dog peges der på, at der kan opleves vanskeligheder ved dynamisk at understøtte tværgående samarbejder og nye faglige sammensætninger af arbejdspladser på tværs.

Ganske mange steder tegner der sig et billede af ”en rejse fra noget mindre godt til noget bedre”. Denne rejse kommer bl.a. til udtryk som et oplevet holdningsskift og et kulturskift. Det fremhæves f.eks. flere steder, hvordan den tidligere grundantagelse om en A-side *overfor* en B-side er ændret til en grundantagelse om, at alle (ledere såvel som medarbejderrepræsentanter) arbejder i fællesskab og *sammen* om at få skabt de bedste løsninger for arbejdspladserne og for de borgere, kommunen i sidste ende betjener. Det understreges, at ”*Den klassiske oplevelse af en A-side overfor en B-side er nedtonet*”.

Det er formentligt også en del af baggrunden for, at der lokalt ikke i så høj grad længere skelnes mellem samarbejdet i MED-regi og i det såkaldte ”parts-samarbejde”, altså dér, hvor leder og TR optræder *overfor* hinanden som parter f.eks. i forbindelse med forhandlinger. De to arenaer for samarbejde flyder i høj grad sammen i praksis. Denne observation er også belyst nedenfor i forbindelse med det fælles billede af parts-samarbejdet.

Det fortælles, at skiftet i kultur udgør en væsentlig del af billedet af virkelighedens MED i dag, især de steder, hvor samarbejdet beskrives som rigtigt godt. En af årsagerne til kulturskiftet er formentligt, at kerneopgaven – at skabe værdi for borgerne – i dag forudsætter et meget nært og intenst samarbejde. Tid anvendt på samarbejde og dialog opleves i den nye tilgang at spare ressourcer og skabe mere robuste arbejdspladser og værdi for de borgere, arbejdspladsen betjener.

Et forhold, som har været fremtrædende ved alle besøgene, er, at de daglige – såkaldte uformelle – dialoger mellem leder og medarbejderrepræsentanter har udviklet sig markant. I omfang, i temaer der drøftes, i løsninger der udvikles og i værdi for arbejdspladsen. Denne observation gælder både for så vidt angår MED-systemets måde at arbejde på og i parts-systemet (jfr. nedenfor). Det er både udtryk for en ny arbejdsform, en styrket tillidsbaseret relation, en ny tilgang og et nyt syn på de positioner, man varetager som henholdsvis leder og medarbejderrepræsentant.

Samtidig knytter der sig også det aspekt til billedet af MED i dag, at man ganske mange steder i de senere år har haft – og stadig har – fokus på balancen mellem resourceforbrug, kvalitet og arbejdsmetoder i MED-systemet. Det er karakteristisk, at

bestræbelsen for at opnå en god balance mellem system, arbejdsmetoder, tidsforbrug etc. *og* udbytte for medarbejdere og borgere, flere steder er en *fælles* bestræbelse.

Billedet af samarbejdet i MED er på den måde et billede af et system i konstant udvikling. I de besøgte kommuner finder der et betydeligt udviklingsarbejde sted. Der tegner sig et udviklingsarbejde, som afspejler et dybt og langvarigt engagement i at finde de lokalt meningsfulde former for samarbejde – m.h.t. organisering, prioritering, arbejdsformer, deltagerkreds, etc. etc.

Billedet af virkelighedens MED bliver derfor i sagens natur en form for øjebliksbillede. Billedet kan dog fint males ved at fremhæve de forhold, der i særlig grad er blevet fremhævet som nogle, der *bidrager* til, at MED virker og at nuancere det med de forhold, der er nævnt som særlige aktuelle *udfordringer* for MED-samarbejdet.



## Forhold der bidrager til, at MED virker

### Vilje til at engagere sig og investere i samarbejdet.

Denne vilje beskrives af mange som en central del af ”kulturen”. Kulturen er bl.a. de tilgange og holdninger, der kommer til udtryk, og som viser sig i praksis i de forskellige dele af kommunen.

Er der en positiv vilje til at investere i at få samarbejdet til at fungere – ja så præger det øjeblikkeligt fornemmelsen af meningsfuldhed og oplevelsen af værdi i MED.

*”Dér, hvor MED-udvalget fungerer godt, er udgangspunktet, at alle i udvalget arbejder for ”en fælles sag”, altså for at få arbejdspladsen til at levere gode (kerne)ydelser i et godt arbejdsmiljø.”*

I en del kommuner har man for relativt nyligt aftalt nye rammer for MED-arbejdet. Også her kommer kulturen i kommunen til udtryk. Arbejdes der f.eks. med begreber som social kapital og værdier, som lægger vægt på indflydelse, oplevelse af retfærdighed og oplevelse af tillid, afspejler det sig også i tilgangen til MED-samarbejdet, f.eks. som aftalt tekst i MED-aftalerne.

Det opleves af både ledelse- og medarbejderrepræsentanter som et særligt væsentligt bidrag til samarbejdet i MED, at viden deles så tidligt og så åbent som muligt.

Tidlig delt viden bidrager i dag til skabelse af tillid. Hvor viden før i tiden ofte blev anvendt til at styrke medarbejdersiden i sin kritik af ledelsen, anvendes den i dag til at hjælpe med at løse de ofte komplicerede problemstillinger og til at styrke leveringen af kerneydelserne.

Viljen til at investere i samarbejdet kommer også til udtryk som ledelsens og den enkelte leders engagement og positive omtale af systemet og arbejdet sammen med medarbejderrepræsentanterne. Det hører til billedet, at det virker befordrende for arbejdet i MED, når kommunaldirektøren stiller sig på ølkassen og understreger værdien i samarbejdet. Det bidrager også positivt, når formand og næstformand i HMU sammen tager på road-tour og besøger de lokale MED-udvalg.

Viljen fra medarbejdersidens repræsentanter bidrager også, især når det opleves, at hensigten er at bidrage og udvikle svar på de udfordringer, arbejdspladserne og kommunen står overfor.

Endelig hører det med til billedet, at forbindelsen til det politiske niveau bidrager til en oplevelse af relevans og værdi. Det sker f.eks. i form af årlige eller halvårslige møder med politikere i byråd eller udvalg.

### Uformelle, smidigere og hurtigere dialoger.

Legitimiteten af nære og ofte daglige dialoger mellem leder og tillidsrepræsentant, og dermed også mellem formand og næstformand i MED-udvalgene, har udviklet sig markant. Der tegner sig tre velfungerende arenaer for samarbejdet.

- Det formelle i MED-regi.
- De (u)formelle relationer og samtaler mellem leder og medarbejderrepræsentanter og AMR (trioer)

- De direkte dialoger mellem ledere og medarbejdere

For så vidt angår medarbejderrepræsentanternes deltagelse i uformelle dialoger er der peget på en markant ændring, der stort set er slået igennem alle steder; nemlig, at hvor det tidligere ofte gav anledning til skepsis og tvivl om loyalitet i medarbejderrepræsentanternes ”bagland”, hvis en medarbejderrepræsentant ofte talte venligt, uformelt og hjælpsomt med sin leder, beskrives det nu som anledning til tvivl om effektivitet som medarbejderrepræsentant, hvis hun eller han *ikke* ses arbejdende tæt og intenst sammen med lederen nærmest på daglig basis.

Billedet af MED – og specielt de velfungerende MED-udvalg – omfatter således også et velfungerende og nært samarbejde mellem formand og næstformand. Man når længere i MED, hvis medarbejderrepræsentanten og lederen også har et ”fortrolighedsrum”, hvor ting kan tales igennem.

*”Samarbejdet mellem formand og næstformand er afgørende. Det virker bedst, hvis samarbejdet også kan finde sted uden for MED-møderne, således at alle har stor tillid til, at formandskabet kan ordne små og større spørgsmål mellem sig. På den måde kan antallet af enkeltsager på selve MED-møderne begrænses, og der kan blive større fokus på mere strategiske drøftelser.”*

Det såkaldte ”uformelle rum” har tydeligvis mange former og anledninger. Der peges f.eks. på, at arbejdsgrupper nedsat af MED ofte er et sted, hvor man oplever en mere løsningsorienteret arbejdsform. Arbejdet i arbejdsgrupper er samtidig en god anledning til at komme tættere på hinanden og tale sammen om andre ting, der skal løses.

### Det rigtige antal udvalg og de rigtige deltagere.

*”Der er en særlig opmærksomhed omkring antallet af deltagere i MED-regi. Dem, der deltager, skal være med, ”fordi de vil dét”. Ikke fordi de formelt set har en plads, de skal udfylde. Der er tilsvarende en opmærksomhed omkring antallet af mødefora helt generelt, man etablerer. Ved at reducere antallet af mødefora og til dels koncentrere samarbejdet i færre møder og fora opleves det, at relevansen af arbejdet stiger.”*

MED er som tidligere nævnt under konstant forandring, og der gøres store bestræbelser for at tilpasse MED-struktur og indhold til kommunernes øvrige virkelighed. Både ledere og medarbejderrepræsentanter beskriver fordelene ved kun at anvende tid og ressourcer dér, hvor det giver mening. Der er af og til forskelligt syn på, hvad denne bestræbelse så skal resultere i, men gennemgående tegner der sig et billede af et slankere MED-system.

### Samarbejdet mellem formand og næstformand

Relationelt betyder det rigtigt meget, at formand og næstformand opleves at have et tillidsfuldt samarbejde. På det praktiske plan kan betydningen af det gode samarbejde næsten ikke overvurderes. Mange af de daglige udfordringer på arbejdspladsen løses gennem et nært samarbejde. Flere ledere har formuleret det ganske direkte som en forudsætning for, at den daglige drift overhovedet kan gennemføres.

Den praktiske betydning af et godt samarbejde og en god relation mellem formand og næstformand berører også selve arbejdet i MED.

”Meningsfuldheden i MED-arbejdet beror helt på, hvor gode formanden og næstformanden er til at tilrettelægge arbejdet i MED, således at der kun bruges tid på relevante spørgsmål. Formanden og næstformandens drøftelser af dagsordener for MED-møderne er dét, der skaber relevante, interessante og værdifulde MED-møder for organisationen”.

## Arbejde med relevante temaer og emner

MED virker godt de steder, hvor lederne og medarbejderrepræsentanterne hver for sig og i fællesskab oplever, at man bruger tiden og ressourcerne i MED på en måde der beforder det daglige arbejde og de daglige og langsigtede opgaver.

Det skaber værdi, når arbejdet i MED knyttes tæt sammen med de mere strategiske udfordringer, kommunen og dens arbejdspladser står overfor. Der foregår en udvikling i retning af at se MED som et rum for netop langsigtede overvejelser. Ganske mange MED-udvalg lægger stor vægt på, at MED arbejder med de samme større temaer, som den øvrige organisation. Der er flere steder rigtigt gode erfaringer med at inddrage MED i denne type af problemstillinger. Her kan man se, at der er sket en markant udvikling: MED-systemet flytter sig fra af og til at være et forum for orientering og drøftelse af forholdsvist enkle problemstillinger til også at være en enhed, der er i stand til med stor styrke at bidrage til at håndtere komplekse udfordringer som f.eks. konkurrence-udsættelse, budgetter, omstruktureringer, kulturudvikling, styrkelse af kerneydelserne etc.

Strategiske emner kan være kommunens politisk besluttede indsatsområder som f.eks. attraktive arbejdspladser, samskabelse og innovation, eller det kan være at koble MED-arbejdet til den politiske dagsorden, hvor der arbejdes på at skabe sammenhæng (en rød tråd) mellem det politiske niveau og hele kommunen som arbejdsplads. Det kan også være store besparelser-forløb, strategiske investeringspolitikker og –projekter, tværgående eller lokale arbejdsmiljøindsatser, arbejde med grundlæggende signaler om kerneopgaverne, hvor de(t) overordnede MED-udvalg udgør en væsentlig arena for drøftelser, der kan understøtte initiativer og kommunikation på tværs.

Nogle MED-udvalg er begyndt at arbejde med at formulere *gode processer* for gennemførelse af f.eks. forandringer eller besparelser-forløb. Ved at drøfte og udvikle gode, meningsfulde processer opnår kommunen eller arbejdspladsen en større evne til at komme igennem sådanne forløb. Der peges på fordele ved, at MED arbejder med proces-design i forbindelse med f.eks. udbuds-forløb og i forbindelse med omstillinger, hvor fælles proces-overblik kan bidrage til, at man (både i MED og på arbejdspladsen i øvrigt) kan håndtere ultra-korte svarfrister.

## Formøder med mening

Et element i billedet er, at brugen af formøder har en anden form end tidligere. Det opleves af medarbejdersiden fortsat som en forudsætning for at kunne arbejde optimalt i MED, at man kan bruge tid sammen med dem, man repræsenterer som medarbejderrepræsentant. Der er de bedste erfaringer med formøder dér, hvor møderne bruges til at komme ajour og udvikle bidrag til det efterfølgende MED-møde.

Der peges på en sammenhæng mellem MED-udvalgenes dagsorden og karakteren af formøderne: Er der mange enkeltsager, er der en tilbøjelighed til at formøderne anvendes til at give faste mandater (f.eks. for eller imod), som så efterfølgende fremføres og forfægtes i MED-mødet. Er dagsordenerne af mere strategisk karakter understøtter det, at formøderne anvendes til andet og mere end at give faste mandater til enkeltspørgsmål.

Anvendes formøderne – som det tidligere var ganske normalt – til at udstede faste mandater, afspejler det i nogen grad en mere klassisk opfattelse af medarbejderrepræsentant-rollen og ofte også et fokus på overholdelse af formalia. Billedet af de velfungerende formøder og efterfølgende MED-udvalgsmøder viser bl.a., at formøder, der formidler information, udvikler ideer og resulterer i bredere mere dynamiske mandater, giver de bedste MED-møder.

Et andet aspekt omkring medarbejderrepræsentanternes samarbejde omkring MED har også betydning for, hvor godt MED opleves at virke: Udviklingen i tilgangen til samarbejdet mellem ledelse og medarbejderside har flere steder været understøttet af en parallel udvikling i samarbejdet mellem de faglige organisationer. Det ses f.eks. ved at de faglige organisationer afholder tværorganisatoriske møder i regi af et fælles fagligt forum, hvor medlemmerne i HMU og formænd for organisationerne mødes på tværs. Det har ifølge det oplyste bidraget til, at de organisations-interne friktioner er ganske små hvis ikke ikke-eksisterende.

## Åbenhed overfor at involvere andre end de direkte valgte

Til billedet af virkelighedens MED knytter sig også muligheden for at inddrage ikke-MED-medlemmer i de opgaver, MED-varetager. Der er forskellige anledninger og hensigter med at inddrage ikke-medlemmer, som det fremgår af en beskrivelse fortalt i en af de besøgte kommuner:

*”Nogle MED-udvalg dækker arbejdspladser med stor geografisk spredning. Det er en af grundene til, at det kan være fordelagtigt at invitere ikke-medlemmer fra hver geografisk enhed med ind i nogle af MED-udvalgets opgaver og aktiviteter. En anden grund kan være, at der simpelthen er medarbejdere, der er engagerede i at få deres arbejdsplads til at fungere, og som gerne vil engageres. (Ligesom der er mange, der af forskellige grunde ikke har denne lyst). Ved at involvere flere opnår ledelsen og MED-udvalget ekstra manpower. De oplever også, at de geografisk adskilte arbejdspladser bedre forstår, hvad det er, der foregår på det mere strategiske niveau og omkring fælles tværgående projekter som f.eks. arbejdet med omprioriteringsbidraget.”*

Bestræbelsen for at informere og involvere ikke-medlemmer finder også andre former. Til billedet – eller måske særligt til den fælles vision om fremtidens MED - hører også aktuelle overvejelser om mulighederne for at anvende sociale medier som platform for en del af MED-arbejdet.

## Variationer i dagsordener og mødeformer

Vitaliteten i et MED-udvalg kan øges ved at variere dagsordenerne. Der peges på, at det opleves som værdifuldt og udviklende af og til at arbejde med mere tematiske drøftelser f.eks. af sygefravær, arbejdsmiljø, forandrings-strategier etc. Årlige møder

om relevante temaer i form af seminarer, der f.eks. kan involvere flere niveauer af MED-organisationen fremhæves også som en værdsat form i samarbejdet.

## Et pragmatisk syn på rammerne

Et vigtigt penselstrøg i det fælles billede af virkelighedens MED handler om forholdet til MED-aftalen og andre formelle rammer for samarbejdet.

Det understreges igen og igen, at værdiskabelsen i MED-udvalgene beror på, at man lokalt kan indrette sig, som det giver bedst mening. MED-aftalen opleves i det store hele ikke som specielt begrænsende i forhold til at indrette sig med egne lokale løsninger. En pragmatisk tilgang til reglerne kan praktiseres – men helt tydeligt bedst i de situationer, hvor ledelse og medarbejderrepræsentanter er enige om denne form for fleksibilitet.

*”Det er godt, når man er enige om, at man f.eks. ikke nødvendigvis behøver at overholde alle regler (f.eks. om mødeantal), og man i stedet kan finde pragmatiske løsninger, der gør, at alle kommer hurtigere og bedre hen imod løsninger.”*

Også en stor smidighed med henblik på at løse tværgående opgaver viser sig fordelagtig: *”Det har vist sig hjælpsomt at kunne nedsætte tværgående MED-udvalg af mere midlertidig karakter. Disse udvalg erstatter i nogen grad et lokal MED-udvalg med et udvalg, hvor f.eks. flere samarbejdende arbejdspladser enten ad hoc eller mere permanent har fordel af at drøfte MED-spørgsmål i ét rum.”*

## Lokal fornyelse af MED-uddannelsen

Der er gode erfaringer med en lokal tilpasning af MED-uddannelsen. Tilpasningen og lokale versioner af uddannelsen iværksættes bl.a. for at tilbyde uddannelse varieret efter, hvilket niveau, man først og fremmest er medlem på, eller for at anvende mere tid på værdierne og de lokale intentioner med engagementet i MED-arbejdet.

## Udfordringer i MED-samarbejdet

### Det gode er dårligt, når det mangler

I mange tilfælde peges der på, at de forhold, der får MED til at fungere, også er de samme forhold, der kan dræne værdien i MED-arbejdet, hvis de *ikke* fungerer. F.eks.: Et godt formandskab virker befordrende – og et mindre velfungerende formandskab skaber ikke værdi i samme grad, men dræner måske endog, f.eks. i form af ringe forberedte møder eller dagsordener, der (stadig) mest består af ren orientering.

*”Det opleves ikke som hjælpsomt, når en dagsorden for et MED-udvalgsmøde indeholder en lang række punkter, man skal forholde sig til af formelle grunde – eller er optaget af punkter, der kunne være håndteret af andre på et andet tidspunkt. Formandskabets arbejde med relevante dagsordener er en central forudsætning for at man finder møderne relevante.”*

Billedet af virkelighedens MED er som sagt et øjebliksbillede – men det er også vigtigt at understrege, at det ikke er et aboslut ensartet billede fra kommune til kommune eller fra udvalg til udvalg. Alligevel kan der peges på nogle generelle udfordringer i dagens billede af MED.

### Håndtering af mange og komplicerede projekter

Virkeligheden på kommunale arbejdspladser er, at de konstant er involveret i forandringer af talrige forskellige arter. Alene arbejdet med de arbejdsmiljømæssige følger af dette lægger et intenst opmærksomhedspres på dem, der sidder i MED; ledere såvel som medarbejderrepræsentanter.

Dertil kommer de økonomiske udfordringer, som skal håndteres i kommunerne.

*”Det opleves som en udfordring at efterleve de grundlæggende hensigter og værdier omkring tidlig og reel involvering, når arbejdspladsen står overfor forandringsprocesser. Især når forandringer er led i besparelser. Hvordan involverer man ift. et sparekatalog, hvor man ved, at flere punkter ikke bliver til noget, og hvordan inddrager man under stort tidspres mange mennesker meningsfyldt?”*

Et andet aspekt, der nogle steder opleves at udgøre en udfordring for arbejdet i MED, er timingen af, hvornår medarbejdersiden inddrages: Hvornår, man skal informere og involvere medarbejdersiden f.eks. i forbindelse med budgetbehandlinger og besparelser, opleves af nogle ledere som et vanskeligt spørgsmål at besvare. Kan medarbejdersiden tidligt indgå konstruktivt i drøftelser om det? Eller skal de inddrages senere i processerne? Det er en overvejelse mange ledere gør sig.

Det kan være en udfordring at håndtere forpligtelsen til forudgående information i et politisk styret system, herunder i særlig grad, når der opleves et behov for fortrolighed f.eks. i komplicerede forløb eller f.eks. i forløb i forbindelse med forarbejder til budget-behandlinger.

### Strategisk fokus kan gøre MED fjernet for ikke-medlemmer

En side af MED-udvalgenes arbejde med strategiske emner, som f.eks. økonomiske besparelser kan være, at MED ”fjerner sig” fra dem, der ikke er medlemmer af MED; ledere såvel som medarbejderrepræsentanter.

*”Det kan være vanskeligt for medarbejdersiden at deltage i de strategiske drøftelser. Det har flere årsager: Ved at arbejde med strategiske spørgsmål er der en tilbøjelighed til, at kollegerne finder arbejdet i MED fjernt og uvedkommende. Den enkelte medarbejder er som regel mere optaget af konkrete beslutninger og konkrete spørgsmål. Men netop denne type af spørgsmål nedtones i et velfungerende strategisk forum. Det rejser et dilemma for medarbejdersiden.”*

### **Arbejdspladser på mange matrikler**

Et stigende antal kommunale arbejdspladser er geografisk adskilt. For nogles vedkommende endog meget spredt. Det opleves som en udfordring, når arbejdspladsen er geografisk fordelt på flere lokaliteter.

En anden oplevet udfordring ved de geografisk adskilte arbejdspladser er, at der kan være en tendens til, at der holdes ganske mange møder:

*”Der er en udfordring i at finde balance mellem relevant og hjælpsom inddragelse og tid anvendt på at gå til møder. Især på arbejdspladser fordelt over flere matrikler har man af og til oplevet, at mødetiden virkede ude af proportion med udbyttet.”*

### **MED som orienteringsforum og økonomi-butik**

Det opleves ikke som værdifuldt, hvis MED-møderne anvendes til blot at orientere eller til at forelægge økonomiske realiteter, der ikke kan påvirkes på nogen meningsfuld måde. Hvad der er årsag og virkning er vanskeligt at fastslå; men den omfattende information kan hænge sammen med en særlig opmærksomhed på formalia og et forsøg på at undgå formel kritik for manglende information.

Det betegnes også som en udfordring for MED-arbejdet, hvis medarbejderne oplever, at ledelsen ikke finder MED specielt hjælpsomt eller relevant eller anser tid anvendt på arbejdet i MED som forsinkende eller ikke-værdiskabende.

### **Fokus på formalia**

Det kan udfordre MED-arbejdet, hvis der er en – nok så velbegrunnet - optagethed af formalia og af, om formalia overholdes og efterleves efter de tænkte intentioner. Det opleves i mindre grad som meningsfyldt at engagere sig meget i et forum, hvor man bruger tid på at drøfte, om formalia overholdes frem for på andre fælles spørgsmål.

### **Mellemniveauerne fungerer ikke altid optimalt**

Billedet af virkelighedens MED er også billedet af forskellige MED-niveauer. Oplevelsen af værdi – og af mangel på værdi – beror i nogen grad på, hvilke niveau MED der er tale om.

*”Der peges på LMU som det mest meningsfulde MED-niveau, især hvis man vurderer det ud fra selve arbejdspladsens behov. Samarbejdet om nære, konkrete udfordringer på arbejdspladsen opleves af mange som vedkommende og vigtigt at bidrage til arbejdet. Det mellemste niveau opleves nogle gange som uklart begrundet: Skal man fungere som formidlingsled "op og ned", eller har man en selvstændig rolle? Dét er nogle gange ikke helt klart.”*

## Kommunikation til omverden – isoleret fra dem, man arbejder for

Det beskrives som vanskeligt at involvere øvrige medarbejdere i, hvad der foregår i MED-regi. Der opleves flere steder ikke interesse, og dét, der kommunikeres, engagerer ikke. Det opleves især i forhold til HMU og OMU, mens det kommer ”nærmere på”, når der tales om LMU, hvor sagerne, der arbejdes med opleves som mere konkrete og dagligdags. Det fortælles også, at de øvrige medarbejdere af og til blot går ud fra – og glædes ved – at der er nogen der tager sig af alle mulige ting i MED-regi.

Som tidligere nævnt knytter der sig også et paradoks til billedet af arbejdet i MED-udvalgene; nemlig at jo mere strategisk og tematisk overordnet MED-udvalget er engageret, jo fjernere kan det opleves af dem, der ikke er medlem eller ikke deltager i f.eks. årsseminarer eller specialseminarer (som eksempelvis lanceringsmødet af SPARK).

Et andet paradoks er, at jo dygtigere et MED-udvalg er til at arbejde så hurtigt, som deltagelsen i strategiske problemstillinger nogle gange forudsætter, jo vanskeligere er det for udenforstående at ”følge med”. Det fører af og til til, at ikke-medlemmer undlader at engagere sig, og MED har en tilbøjelighed til at blive en fjern, ret ukendt størrelse.



## Ønsker til de centrale parter vedr. MED-systemet

I møderne i kommunerne blev der givet mulighed for, at deltagerne i de besøgte kommuner kunne fremkomme med ønsker til de centrale parter. Nedenstående er en registrering af disse ønsker – i tilfældig rækkefølge:

- De centrale parter skal i højere grad og tydeligere optræde i den nye ånd – d.v.s. i mindre grad ud fra en A- og B-side-tænkning.
- Mere ånd og færre regler. Der arbejdes mere og mere sammen lokalt på basis af fælles værdier, der ofte retter sig ud over arbejdspladsen – mod arbejdspladsens kerneydelser, der er at skabe værdi for borgerne. Den ”ånd” vil man gerne også se i de ting, der kommer ud af KL-organisationsarbejdet. Mere ånd og færre detaljerede regler.
- Lav ikke reglerne om blot for forandringens skyld. Det har taget mange år, at finde ud af, hvordan man skal arbejde i de nuværende regler.
- Bliv ved med at gøre reglerne enklere og mere fleksible.
- Tal aktørerne op og ikke ned.
- Læg ikke flere SKAL-opgaver ind i MED – reducer tværtimod antallet af SKAL-opgaver.
- Bedre vilkår for AMR.
- Arbejd med digitale MED-udvalg og nye platforme for samarbejde.
- Overvej at anvende nogle af (lokale) AKUT-midler til fælles kompetenceudvikling.
- Kig på selvejende institutioners uforholdsmæssige repræsentation i MED.
- Kig på antal beskyttede på suppleantniveau i en kommune med mange spredte arbejdspladser.
- Overvej nødvendigheden af OMU-niveauet.
- Knyt de centrale regler op på ”Social Kapital” begreberne.
- Tilbud om lederuddannelse – der indeholder hvordan man samarbejder med sine medarbejdere og deres repræsentanter.
- Overvej hvordan man kan smidiggøre MED-strukturen under hensyn til de skiftende behov, de mange forandringer og de nye organiseringsformer af forvaltninger og enheder.
- Pas på for indforstået og snørklet sprog i centrale aftaler og vejledninger. Gør sproget enkelt og klart.
- Skriv ikke detaljerede regler – hellere tydelige rammer, der udfyldes lokalt.
- Muligheder for at afholde formøder skal bevares.

## Et fælles billede af det lokale partssystem (ledelse-TR) i kommunerne

Når man ser på det lokale partssystem – dvs. samarbejdet mellem ledelse og TR i kommunerne – er billedet først og fremmest kendetegnet ved en markant udvikling. På begge sider af samarbejdet:

*”TR-rollen udvikler sig: Fra en klar (fag)parts-rettigheds-varetager, er hun eller han nu en person, der leder efter løsninger. TR-rollen udvikler sig også sammen med AMR-rollen til at tage sig af, om arbejdspladsen lykkes og af, om medarbejderne trives i dét projekt.*

*Ledelsens roller ændres også: Hun eller han skal træffe beslutninger hele tiden og har brug for egenskaber inden for coaching og facilitering og beslutningstagning.*

*Temaerne, man arbejder med, er meget konkrete og ”produktionsrettede”. Man løser problemer og udfordringer. Man kæmper mindre om rettigheder og regler.”*

Der tegnes et billede af, at der i driften flere steder er brug for en daglig, god og hjælpsom dialog med en person i en position som tillidsrepræsentantens (og arbejdsmiljørepræsentantens). *”Flere og flere af de ting, lederen ønsker, skal ske på en arbejdsplads, forudsætter gode ambassadører blandt medarbejderne og ganske dygtige medspillere”.*

Samarbejdet, der er en central del af den danske model, opleves som godt; endog de fleste steder som meget godt. Der er naturligvis også steder, hvor det ikke fungerer optimalt, eller simpelthen er ikke-eksisterende. Oftest beror det i de tilfælde på relationerne mellem parterne, jfr. nedenfor under afsnittet om udfordringer for parts-samarbejdet. Det kan også bero på det forhold, at en leder ikke anser det for væsentligt eller hjælpsomt at involvere en TR i sager, som man andre steder uden videre ville involvere hende eller ham i. Det er dog hovedindtrykket, at der bruges mange kræfter på at vedligeholde og forbedre samarbejdet.

Nedtoningen af antagelsen om et fundamentalt modsætningsforhold mellem leder og TR (en klar A- overfor en klar B-side) og den samtidige udvikling af et nært og godt samarbejde, bidrager også til, at opdelingen mellem *MED-arbejdet* og *parts-samarbejdet* som tidligere nævnt er blevet mere flydende. Der tegner sig et billede af, at *forhandling* mellem parterne i ordets bedste betydning er blevet en ”triviel” og dagligdags aktivitet, hvor leder og TR – og ofte også AMR – udramatisk og løbende finder løsninger på de små og store spørgsmål, der dukker op. De klassiske forhandlinger som anledning til at mødes har tydeligvis fået relativ mindre betydning.

*”Der fortælles om et tæt og godt samarbejde baseret på tillid og på en oplevelse af, at lederen ofte har brug for TR, og at TR ofte har brug for lederen. Det samarbejde, der folder sig ud, opleves som hjælpsomt især i forhold til den daglige drift og de daglige udfordringer, der er her.”*

Til billedet hører også, at tempoet, hvormed leder og TR skal tage stilling, er meget højt. Der opleves, at et system med faste mødetidspunkter og bundne opgaver af og til er for langsomt – mens det direkte samarbejde mellem leder og TR fungerer hurtigere og i højere grad ”just-in-time”.

*Samarbejdet opleves at give to centrale fordele for ledelsen: For det første kan lederen afprøve ting i en ofte fortrolig samtale med en medarbejderrepræsentant, inden han eller hun konkluderer. For det andet giver det ofte bedre løsninger, simpelthen fordi TR udgør en ressource og kan bidrage med en forudseenhed, der er en fordel for arbejdspladsen og lederen.*

## Forhold der bidrager til, at det lokale partssystem virker

### Høj grad af tillid - også vist i parternes måde at arbejde på

Den danske model i kommunerne hviler i høj grad på tillid. Billedet af, at parts-samarbejdet finder sted mellem parter, der nærer en stor tillid til hinanden, og hver for sig investerer i dette tillidsforhold, viser sig først og fremmest tydeligt i de praktiske måder, samarbejdet finder sted på, og i det engagement parterne viser, når de hjælper den anden part:

*”En særlig opmærksomhed på, hvad den anden har brug for af hjælp, virker godt for TR-leder-samarbejdet. Det kan også gælde hjælp fra TR’s side til opgaver, der egentligt er rene ledelsesopgaver, hvis der kaldes på det.”*

*”Noget der bidrager væsentligt til udviklingen af tillid, er, at parterne også samarbejder om de meget vanskelige spørgsmål – f.eks. om besparelser eller om konfliktfyldte situationer. Der opleves det ikke, at TR ”bakker ud”, men at de også engagerer sig i spørgsmål, der egentligt er smertefulde at arbejde med.”*

*”Den gode relation – baseret på tillid og kendskab til hinanden, befordrer samarbejdet. Den daglige snak om, hvad der ligger i krystalkuglen – altså hvad leder og TR kan komme til at skulle forholde sig til, er hjælpsom.”*

Ganske mange ting går ikke, som man havde planlagt og forudsat. Der træder både TR og AMR i stigende grad ind i et tæt samarbejde med ledelsen for at få tingene til at glide.

En af de nyere opgaver, som TR også bistår i, er at forklare nye og ofte unge medarbejdere, hvad det vil sige at være på en arbejdsplads og at opføre sig ansvarligt og kollegialt.

Den høje grad af tillid (og den samtidigt meget lave grad af mistillid), der udgør bagtæppet i billedet af den danske model i kommunerne, kommer også til udtryk i nye interessante initiativer: TR og leder tager på uddannelse sammen for at styrke deres samarbejde, TR inviteres med til månedlige ledermøder eller TR og AMR overlades ansvaret for et kontroversielt projekt om nedbringelse af sygefravær.

Der er mange eksempler på, at TR og AMR har en mere og mere naturlig gang i og omkring ledelsen af arbejdspladserne dér, hvor relationen er god, og TR og AMR optræder løsningsorienteret, venligt, hjælpsomt og har fokus på at få arbejdspladsen til at lykkes.

### Forventningsafstemning – ved udskiftninger og i det daglige

*Måden at (sam)arbejde på som leder og som TR har ændret sig ganske hurtigt. Det rejser et behov for, at overleverede fortællinger, der baserer sig på, hvordan det var, erstattes af samtaler om, hvordan det helst skal være.*

Den erfarne leder og den erfarne tillidsrepræsentant er en stor fordel. Relationerne er veludviklede; man forstår hinanden; man hjælper hinanden. Nye personer – både på leder- og TR-posten skal ofte først udvikle en forståelse for hinanden.

Udskiftningen på begge sider af bordet – nyvalg af TR og AMR eller ny leder – er en anledning til samtaler, hvor parterne afstemmer forventningerne til hinanden. Det er også ved denne lejlighed, den erfarne kan overlevere sine erfaringer til den nye. Det er her ønsker til dialog og samarbejde kan afstemmes, og det er her, de nødvendige forståelser af behov for f.eks. fortrolighed og tidsmæssige rammer kan drøftes.

Forventningsafstemningen om f.eks. tidsforbrug tager i det hele taget spørgsmålet om tid til samarbejdet og til rollen som medarbejderrepræsentant op. Der opleves mange steder, at rollen som TR og AMR er vanskelig at nå. *”Dér, hvor samarbejdet fungerer bedst, er der, hvor leder og TR har talt om deres respektive opgaver og har afstemt forventningerne til hinanden.”*

Robustheden af det gode samarbejde styrkes også ved løbende samtaler mellem leder og medarbejderrepræsentanter om, *hvordan* man skal arbejde sammen.

### Uformelle dialoger

Billedet af partssystemet, som det ser ud i dag, er som nævnt i høj grad et billede af et løbende samarbejde baseret på en høj grad af tillid og respekt for de bidrag, parterne bringer ind i løsningen af arbejdspladsens eller kommunens udfordringer. Et afgørende element i billedet er, at legitimiteten af det nære samarbejde har ændret sig. Hvor en nær og tæt, venlig og lydhør, hjælpsom og engageret, løsningsorienteret optræden tidligere kunne afstedkomme skepsis overfor egen TR, ja der tegner billedet sig nu nærmest omvendt.

*”Den menige medarbejder værdsætter i stigende grad, at TR arbejder tæt og tydeligt sammen med lederen. Der forventes omvendt sjældent, at TR optræder som værende ”imod” ledelsen. Snarere forventes det, at hun eller han indgår så tæt på lederen som muligt og øver sin indflydelse ved alle de lejligheder og i alle de sammenhænge, hvor det er muligt.”*

Den uformelle og løsningsorienterede dialog mellem leder og TR *”er en forudsætning for, at samarbejdet fungerer godt. Samarbejdet afklarer store og små spørgsmål, akut opståede udfordringer og mere langsigtede forandringer. Det skal samtidig håndtere store og små uoverensstemmelser. Den uformelle del af samarbejdet opleves som en væsentlig forudsætning for, at alle disse spørgsmål kan håndteres.”*

De uformelle samtaler er blevet helt afgørende. Man får afprøvet ting, man får udviklet nye svar. Man får afstemt forventninger og skærpet den udadrettede kommunikation. I det lukkede rum mellem leder og TR kan der tales om noget andet end det, der kan tales om i f.eks. MED-regi.

Det uformelle opleves som så afgørende, at nogle ledere ikke ønsker at være ledere uden. Der peges på, at den uformelle dialog bl.a. giver adgang til viden om, hvor medarbejderne ”står”, og hvad de kan motiveres af – en viden der er afgørende, når der ofte skal ”gribes ind” og når kvaliteten i opgavevaretagelsen hele tiden skal skærpes.

*”Man stikker hovederne sammen efter behov. Samtaler i det lukkede rum er meget specifikke og meget løsningsorienterede. De fører ofte til konkrete handlinger og af*

*og til også til, at noget sendes ind i MED. Udgangspunktet for samtalerne i det uformelle rum er, at de handler om "arbejdspladsen her" – ikke om alt muligt udefra."*

Denne del af billedet af partssamarbejdet har dog et vigtigt tvist: Der peges flere steder på, at de fast aftalte og formelle møder stadig kan fungere som en kærkommen anledning til faktisk at sætte tid af til at løse væsentlige spørgsmål.

*"De formelle møder er stadig helt afgørende. Det giver en tvungen anledning til at mødes. De tvinger deltagerne til at afsætte tid, være til stede, tage tingene op og til at få dem vendt. Hvis der kun eksisterer en uformel relation kan det være vanskeligt at vedligeholde i en tid, hvor alle er meget travlt optagede hele tiden."*

## Udfordringer i det lokale partssystem

De forhold, der udfordrer det lokale partssamarbejde i kommunerne, er i store træk de samme, som skaber styrkerne og det positive udbytte, når der er taget hånd om dem – f.eks. i forbindelse med forventningsafstemningerne. Det er tydeligt, at de forholdsvis få steder, hvor der mangler tillid mellem parterne, eller måske endog hersker mistillid; dér er selve grundlaget for samarbejdet udfordringen. Det kan f.eks. betyde, at man ikke tidligt samarbejder om forestående forandringsprocesser, eller ikke involverer tillidsrepræsentanten i rutinemæssige sager f.eks. omkring problemer i forbindelse med afskedigelsessager og lign. En lav grad af tillid reducerer også omfanget af uformelle kontakter: *”Man bliver mere forsigtig i de uformelle sammenhænge – og så får man ikke så meget ud af dem.”*

I en tid, hvor både ledere og tillidsrepræsentanter oplever et meget stort pres og en stor kompleksitet, men samtidig har intentioner om at udvikle samarbejdet og praktisere en tæt dialog, tegner der sig et billede af, at parterne, *samtidig* med at de håndterer arbejdspladsens og kommunens problemer, hjælpes ad med at håndtere udfordringerne for netop dette samarbejde.

Dér, hvor der er en høj grad af tillid, arbejder man tydeligvis sammen på to planer: Man løser de relevante opgaver sammen, og man forsøger samtidig at håndtere de forhold, der netop vanskeliggør, at parterne kan deltage i dette arbejde.

Ledere og medarbejdere peger på nogle fælles udfordringer og på nogle, der i særlig grad opleves som egne.

### Samarbejde og løsninger af daglige udfordringer tager tid

*”Tidsforbruget og tidsbehovet i TR-leder-samarbejdet påvirkes i forandringsprocesser – og især i forandringsprocesser, der samtidig skal afstedkomme besparelser. Det er ikke specielt tidskrævende at sige ”nej”, mens det forudsætter betydeligt flere overvejelser og samtaler at sige ”ja” og at bidrage positivt til håndtering af vanskelige processer i øvrigt.”*

Der er forskellige oplevelser af, hvad der er brug for af tid, og hvad der er mulighed for at give af tid til at varetage rollen som TR. *”Tid er en stadig udfordring – både for ledere og for TR’er og AMR’er. Især de TR’er, der dækker mange geografisk adskilte arbejdspladser eller arbejdspladser med komplicerede arbejdstilrettelæggelsesvilkår.”*

Billedet af partssamarbejdet er som tidligere nævnt også et billede af, at både ledere og TR’er oftere og oftere skal dække flere geografisk adskilte arbejdspladser. Det siger sig selv, at afstande på 40 - 50 km i sig selv er en tidsmæssig udfordring, men også de steder, hvor f.eks. 9 lokaliteter udgør én arbejdsplads, eller hvor TR dækker 15 eller 20 arbejdspladser opleves de tidsmæssige muligheder for at fungere optimalt som TR som pressede.

At være TR eller AMR er ofte en opgave, der ”kommer oveni” medarbejderens øvrige arbejde, og dermed oveni de forventninger, der fra ledelse og kollegers side, knytter sig hertil.

*"Fornøden tid i forhold til f.eks. at komme rundt til de forskellige arbejdspladser, man repræsenterer bliver hele tiden et spørgsmål om afvejning i forhold til, at der også er ens faglige arbejde, telefoner der skal passes, og bunker der skal flyttes – så bliver det ofte et spørgsmål om TR's samvittighed bl.a. i forhold til de kollegaer, der skal udføre arbejdet, mens TR udfører TR-arbejdet."*

## Når opgaven er at skulle spare

Det aktuelle billede af partssamarbejdet i kommunerne er et billede, der er præget af den tid, vi er i. Der gennemføres f.eks. ganske mange besparelses-processer i kommunerne, og disse opgaver udgør en af udfordringerne for samarbejdet.

*"Betydningen af at skulle arbejde bedst muligt med at levere kerneydelserne og samtidig spare igen og igen, skaber usikkerhed blandt medarbejderne. Det er i høj grad også AMR og TR, der bidrager til at håndtere denne usikkerhed og det pres, man oplever. Leder, TR og AMR betoner bl.a. i fællesskab det fælles perspektiv, at arbejdspladsen stadig skal forsøge at levere gode ydelser til borgerne."*

I det hele taget står der mere komplekse problemstillinger på dagsordenen. F.eks. omkring samarbejdet på skoleområdet efter konflikten i 2013 eller at gennemføre udefra drevne besparelser. Det er opgaver, der så vidt muligt skal gennemføres, så de ikke belaster samarbejdet mellem leder, TR og AMR.

## De centrale parter – eskalering eller hjælp?

Det lokale partssamarbejde er hægtet op på de centrale parter. De centrale parter er både aftaleparter og fungerer som rådgivere i forskellige situationer. Til billedet af det lokale partssamarbejde i kommunerne hører også den udfordring, at mens man lokalt oplever sig som ganske langt i en "modernisering" af forholdet mellem parterne, så oplever man fra lokalt hold ikke altid, at det samme kulturskift er slået igennem mellem de centrale parter.

Når den ene part foretrækker at rette henvendelse til de centrale parter, kan det – afhængig af situation, samarbejdsrelation m.v. – opleves enten som en eskalation eller som en hjælpsom overdragelse.

*"Det opleves som hjælpsomt, at man som leder (og af og til som TR og AMR) kan søge hjælp i HR. Endnu bedre er det, hvis dem, man søger råd hos (HR, KL og organisationerne) også understøttede det lokale samarbejde ved at optræde, som om dét – altså samarbejdet – var udgangspunktet."*

Det kan også opleves, at de centrale parters anvisninger udgør en udfordring for det lokale samarbejde:

*"Det vanskeliggør også samarbejdet, når man får råd eller beskeder fra de centrale parter, som opleves som "rigide"; det vil sige vejledninger, der indsnævrer mulighederne for at finde en lokal kreativ løsning på et problem."*



## Andre udfordringer

Til billedet af partssamarbejdet er der derudover nævnt forhold, der i forskellig grad udgør en udfordring for deltagere i samarbejdet.

- Samarbejde med mange ledere  
*"Ganske mange ledere er ikke med i MED-sammenhænge, men er naturligvis deltagere i et samarbejde med TR. TR har på den måde nogle gange ganske mange kontaktflader, som skal håndteres. Det opleves som en stor opgave at kommunikere med så mange forskellige på kryds og tværs."*
- Andre i rummet.  
*"Det opleves som en vanskelighed, hvis man i sit samarbejde fornemmer, at der optræder "andre" i rummet. Disse andre – eller dette "andet" er f.eks. når man fornemmer, at TR taler på vegne af sin organisation og ikke på vegne af arbejdspladsens bedste. Eller når man oplever, at lederen har et projekt, der er bestemt af ydre forhold og igen ikke af arbejdspladsens bedste. I de situationer går luften lidt ud af lysten til samarbejde."*
- For sen inddragelse af TR.  
*"F.eks. i forbindelse med ansættelser og spørgsmål om indplacering kan TR opleve, at de ikke bliver inddraget tidligt nok. Det er især tilfældet med små grupper, der sidder meget spredt."*
- Modsatrettede strategier.  
*"Gennem de senere år har man på medarbejderside (fagforeningerne) decentraliseret mere og mere – men oplever, at man samtidig har centraliseret mere og mere af styringen på ledersiden. Villigheden til at følge op på behovet for lokale – og forskellige – aftaler gennem en øget decentralisering af forhandlingsretten støder på den strammere centrale styring."*
- Vanskeligt at rekruttere tillidsrepræsentanter.  
Ikke alle steder er det lige let at rekruttere nye TR. Efter en periode med konflikt kan man f.eks. opleve en tilbageholdenhed med at stille op til posten. Det opleves imidlertid som en fælles udfordring at få valgt en TR.
- Ledere der ikke oplever en fordel i et nært samarbejde.  
Enkelte – men tilsyneladende ikke mange – ledere oplever ikke TR (eller MED) som et aktiv. Det vanskeliggør som regel TR's muligheder for at bidrage med kommunikation, forventningsafstemning, løsninger og ideer.

## Ønsker til de centrale parter vedr. partssystemet

Der blev i møderne i kommunerne også efterlyst ønsker til de centrale parter i forhold til parts-samarbejdet og rammerne herfor.

- Understøt udviklingen i den fælles værdibaserede tilgang til partssamarbejdet. Der hvor det kan lade sig gøre, må parterne meget gerne understøtte den tendens, der er lokalt, nemlig at man samarbejder mere - og mindre modsætningsfyldt. Det kan f.eks. ske ved at udtrykke større gensidig tillid, hurtigere OK-behandling, enklere aftaletekster, færre regler.
- Send flere ting ud *sammen* fra KL og Forhandlingsfællesskabet – f.eks. ens udmeldinger om, hvad der er aftalt.

## Fælles perspektiver for de kommende års arbejde

Som en del af aftalen ved overenskomstfornyelsen i 2015 om projektet *Fokus på den danske model i kommunerne* aftalte parterne også at drøfte visionen for fremtidens MED og lokale partssystem (TR og leder).

Nedenfor er som resultat af dette arbejde og de fælles billeder, der er fremkommet ved besøg i 8 kommuner, beskrevet nogle fælles perspektiver for de kommende års arbejde med MED og det lokale partssystem:

### Mange gode kræfter bidrager

Samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere på det kommunale område bidrager til kvaliteten, udvikling og omfanget af de ydelser, kommunerne leverer til borgere og erhvervsliv. Kvaliteten af samarbejdet præger ligeledes medarbejdernes oplevelse af kommunen som arbejdsplads.

Det er et fælles indtryk fra besøgene, at det lokale samarbejde og dialog generelt fungerer godt. De centrale parter, KL og Forhandlingsfællesskabet, anerkender den store indsats, der lægges i samarbejdet.

Samarbejdet finder sted i de formelle rammer (f.eks. i MED-udvalgsmøder eller i formelle forhandlinger mellem leder og TR), og det finder i stigende grad også sted som en løbende dialog, der ofte betegnes som mere uformel. Både i de formelle og i de uformelle sammenhænge skabes der mange og vigtige resultater af engagerede ledere og medarbejderrepræsentanter. Det giver værdi for den samlede opgaveløsning og for kvaliteten af arbejdsmiljøet, at samarbejdet hviler på en høj grad af tillid.

### Fælles værdier får stigende betydning for opgaveløsningen

Det er tydeligt, at fælles grundlæggende værdier spiller en stigende rolle for det lokale samarbejde. På mange kommunale arbejdspladser har man sammen tydeliggjort de værdisæt, som man dér lægger vægt på. De fælles værdier er signaler om forventninger til hinanden. De er retningsgivende for, hvordan man behandler hinanden i samarbejdet. De er udtryk for fælles mål med samarbejdet, og de signalerer forventninger til kvaliteten i de løsninger, man skaber sammen. De fælles værdier er på den måde udtryk for, hvad man stræber efter i sit samarbejde.

Væsentlige værdier, som bidrager til at skabe et godt og produktivt samarbejde, er:

**Respekt og legitimitet** forstået som dét, at ledere og medarbejderrepræsentanter anerkender, at begge parter har en adgang og anledning til at indgå i en dialog eller forhandling om en lokal problemstilling. Heri indgår også, at de behandler hinanden respektfuldt og i den forstand ser og opfatter hinanden som lige vigtige for samarbejdet.

**Tillidsfulde relationer** forstået som dét, at man hjælper hinanden i de fælles bestræbelser på at finde gode løsninger til gavn for borgere og medarbejdere, herunder at man arbejder aktivt på at udvikle og styrke samarbejdet. Tillidsfulde relationer som værdi har også vist sin styrke i kommunerne, ved at ledere og medarbejderrepræsentanter respekterer hinandens opgaver og roller og samtidig praktiserer en høj grad af videndeling, ordentlighed, lydhørhed og hjælpsomhed i samarbejdet.

**Ansvar og ejerskab** samt **Åbenhed og inddragelse** forstået som dét, at man har et fælles ansvar for at skabe løsninger for de kommunale arbejdspladser og for de opnåede løsninger. Det kommer også til udtryk som tidlig inddragelse, umiddelbar adgang til hinanden samt viden og interesse for hinandens synspunkter, rammer og præferencer.

**Nærhed** forstået som det, at samarbejdet er baseret på forankring til arbejdspladsen og medarbejderne. Dette er væsentligt for at sikre ejerskab, relevans og legitimitet i samarbejdet. Det bidrager til, at samarbejdet har den nødvendige tilknytning til udviklingen i den konkrete opgaveløsning.

## Hensigter i den kommende tid

De centrale parter opgave er også i fremtiden at nå til enighed om de til enhver tid bedste aftalemæssige rammer for, at det lokale samarbejde kan skabe gode lokale løsninger og et godt oplevet arbejdsmiljø. Det sker gennem forhandlinger af MED-rammeaftalen og andre aftaler, og det sker gennem kommunikation og inspiration om disse aftaler. Det sker også, når de centrale parter inddrages i afklaringer af lokale spørgsmål.

De centrale parter er enige om i de kommende år i højere grad at tilgå arbejdet ud fra de værdier, der præger arbejdet lokalt. Det kan ske på flere måder; f.eks. ved sammen at lede efter svar og løsninger, der understøtter lokale fælles værdier, frem for at fokusere på juridisk begrundede henvisninger. Det kan ske ved at fremhæve de værdier og mål, parterne har i forbindelse med aftalerne, og det kan ske ved, at de centrale parter i stigende grad konkret aftaler og kommunikerer fælles værdier og fælles formål, når KL og Forhandlingsfællesskabet indgår nye aftaler.

KL og Forhandlingsfællesskabet lægger vægt på, at man lokalt kan indrette samarbejdet, som man finder det bedst dér. Ligeledes lægger parterne vægt på, at man smidigt kan aftale ændringer. I de kommende år vil de centrale parter sammen kommunikere de mange muligheder for lokalt tilpassede løsninger, der ligger i rammerne for samarbejdet. Parterne vil også være opmærksomme på, hvor der kan være tekster i de centrale aftaler, der vanskeliggør lokale ønsker. Parterne vil ligeledes være opmærksomme på at formulere sig i et let og forståeligt sprog.

Parterne er optagede af, at samarbejdssystemet også fremadrettet opleves som en ressource-bevidst måde at bidrage til at skabe værdi for den kommunale opgaveløsning. I de kommende år vil de centrale parter mulige bidrag til at understøtte dette fortsat være en vigtig prioritet.

## Mål for de kommende år

Det er målet, at MED-systemet og parts-samarbejdet fortsat bidrager til gode løsninger på de udfordringer, de kommunale arbejdspladser og de kommunalt ansatte

står overfor. Det er målet for de centrale parter samarbejde herom at bidrage med rammer, der gør MED-arbejdet og parts-samarbejdet meningsfuldt og værdifuldt for alle, der lægger tid, kræfter og ressourcer i at understøtte god og effektiv opgaveløsning og samtidig skabe attraktive kommunale arbejdspladser.

Udfordringerne og kompleksiteten, tidspresset og de økonomiske rammer ændrer sig hele tiden. De centralt aftalte rammer for samarbejdet skal også i fremtiden på én gang udgøre et stabilt grundlag for det lokale samarbejde og samtidig være en fleksibel ramme for forandringerne.