



Kommunal og distriktsdepartementet

*Deres ref.: 21/4986*

*Vår ref.:*

*Dato: 2. februar 2022*

## **Innspill til oppstart av arbeidet med tillitsreform i offentlig sektor**

YS takker for at vi fikk anledning til å komme med våre foreløpige innspill til tillitsreformen i møtet 18. januar. Dette brevet er ment å gi en oppsummering av de innspill vi formidlet i møtet.

YS vil være en aktiv bidragsyter i utformingen og gjennomføringen av tillitsreformen. Vi har tolv medlemsforbund og ca 229 000 medlemmer, av disse jobber ca.70 000 innen offentlig sektor.

Vi mener at en forutsetning for en vellykket tillitsreform er at den må utformes i tett samarbeid med alle partene i arbeidslivet. Det gjelder den sentrale prosessen regjeringen legger opp til for å lage en strategi for det videre arbeidet. Det gjelder også arbeidet i den enkelte sektor. YS mener blant annet det er viktig at partene er med i diskusjonen om utvelgelse av eventuelle pilotprosjekter. Våre tillitsvalgte er opptatt av at utformingen av reformen vil være forskjellig fra sektor til sektor, og derfor må tillitsreformen utformes i tett samarbeid med de tillitsvalgte i den enkelte sektor og på den enkelte arbeidsplass.

Når det gjelder de politiske rammene, advarer flere av våre forbund mot økende politisk detaljstyring. Å begrense denne detaljstyringen i forvaltningen mener vi er viktig for en vellykket tillitsreform. YS er glad for at det i Hurdalsplattformen står det at målene i offentlig sektor skal være få, tydelige og relevante. Dette er viktig å følge opp for å sikre de tillitsvalgtes medbestemmelse på hvordan målene skal nås.

Nøkkelen for å få en god tillitsreform er å sikre god medbestemmelse for de tillitsvalgte på arbeidsplass. Det handler om å se verdien av de tillitsvalgte som medspillere for endring – ikke bare som motparter i forhandlinger. For at tillitsreformen skal lykkes må det jobbes godt på alle nivå i virksomheten. Det er derfor gledelig å konstatere at regjeringen har lovet å styrke trepartssamarbeidet og de rettigheter ansatte har til å bli involvert i alle viktige prosesser. Det er vi glad for. I YS Arbeidslivsbarometer har vi i 13 år blant annet målt hvordan tillitsvalgte har det. Ett av spørsmålene vi stiller, er om de tillitsvalgte opplever å bli respektert av ledelsen. I 2009 svarte rundt 70 prosent ja på dette spørsmålet. I 2021 lå andelen på 55 prosent, altså en reduksjon på 15 prosentpoeng over 13 år. Denne reduksjonen har ikke skjedd over natten, men har vært jevnt synkende over tid.

Tillitsvalgte rapporterer også til oss at de ikke får tid til å sette seg inn i sakene og at sakene i større grad er ferdig utformet når det kommer til drøfting. Ledere på ulike nivåer har ikke tilstrekkelig kunnskap om eller vilje til å praktisere den norske arbeidslivsmodellen. Flere av våre forbund etterlyser også bedre vilkår for å utføre vervet som tillitsvalgt. Vi er derfor fornøyd med at regjeringen nå vil sikre at offentlige ledere har opplæring i den norske arbeidslivsmodellen og trepartssamarbeidet.

Felles opplæring i avtaleverket kan gi en felles forståelse for spillereglene. Vi ser også det som et viktig redskap at medbestemmelse kommer inn i læreplanene i lederutdanning via høyskoler og

universitet, men også at det i videregående skole undervises i arbeidslivet og arbeidslivets spilleregler.

Tillitsbasert ledelse og styring ikke kan vedtas. Den må utarbeides i et samarbeid. Tillit vedtas ikke ovenfra, men skjer ved at ansatte får tillit og handlingsrom til å jobbe selvstendig for å bidra til virksomhetens mål.

Økt tillit betyr ikke fravær av ledelse. Lederrollen vil bli utsatt for krevende endringer i en tillitsreform. Ledere og mellomlederne må ha de nødvendige rammebetingelser for å kunne utøve god ledelse. Utfordringen mange steder i dag er at lederspennet er for stort og at ansatte har liten dialog med sin leder. Da er det vanskelig å få gitt klare signaler om hva som er målene. Skal deler av kontrollen erstattes med dialog må også lederne få tillit og ha nødvendige forutsetninger for å lykkes.

Oslo har gjort en del erfaringer med tillitsreform som vi må bruke. De peker på noen ledelsesutfordringer, men viser også at ansatte og brukere i stor grad er fornøyd. De har også pekt på at verktøyet som blant annet brukes til dokumentasjon ikke er godt egnet til å fange opp hva brukerne selv mener er viktig, og at det ikke gir nødvendig støtte til at oppgavene kan løses der og da. Å sørge for at teknologien spiller på lag og skjer på menneskenes premisser er viktig for å lykkes. Et mål med reformen må være at de ulike yrkesgruppene kan jobbe tverrfaglig om å løse oppgavene. Det krever vilje til å fordele oppgavene etter kompetanse og god tverrfaglig kommunikasjon. En tillitsreform må bidra til at det bli god nok grunnbemanning og kontinuerlig kompetanseutvikling.

### **Tillitsreformen i staten**

Tillitsreformen må utvikles innenfor de økonomiske og politiske rammene som fastsettes. Avviklingen av ABE-reformen er viktig, og gir muligheter for mer stabil og målrettet styring. I mange etater er det behov for å redusere konsulentbruken og bygge opp intern kompetanse. Regjeringen skriver i Hurdalsplattformen at de vil sørge for at store IKT-prosjekter i offentlig sektor styres på en ny og bedre måte basert på tett involvering av brukere og ansatte, og ved å bygge opp kompetanse i egen organisasjon fremfor å kjøpe konsulenttenester. Dette er YS helt enig i, men vi advare mot å redusere bevilgningene til ekstern konsulentvirksomhet uten å tilføre etaten midler til å løse de samme oppgavene, slik man valgte å gjøre det i statsbudsjettet for 2022.

Hvis ansatte skal gis større fullmakter og myndighet til å fatte faglige beslutninger i førstelinje, kan det forandre tilgang til datasystemer og behov for kompetanseheving ved bruk av systemene. En vellykket tillitsreform vil derfor være avhengig av kompetanseheving av medarbeidere i førstelinje.

### **Tillitsreformen i kommunesektoren og spesialisthelsetjenesten**

I kommunesektoren og spesialisthelsetjenesten handler tillitsreformen om å gi ansatte ansvar og ha tillit til at de gjør en god jobb ute i førstelinjen. Det er de som kjenner hvor skoen trykker. Vi tror at tillit innbyr til mer ansvar, motivasjon og engasjement i jobben.

Det handler også om mindre kontroll, detaljstyring og rapportering både for den enkelte ansatte, men også for mellomledere. Vi er enige om at telling og måling alene ikke er noen god måte å lede på.

Vi ser i dag at kommunesektoren er underfinansiert sett i forhold til de oppgavene de er satt til å løse. Ansatte og tillitsvalgte merker dette hver dag. Det er nedskjæringer og innstramning mange steder, samtidig så øker kravene til å levere både på kvalitet og mengde. En viktig del for å lykkes med kvaliteten i omsorgstjenestene er å se på grunnbemanningen. Hvis ansvar skal flyttes ut i førstelinjen må de som får tilliten ha forutsetninger for å kunne leve opp til det ansvaret de får. Særlig gjelder det bemanning og tilstrekkelig ressurser.

En hovedprioritet er å sikre at alle som jobber deltid får tilbud om hel stilling. Vi har lang vei igjen for å skape heltidskultur i helse- og omsorgsyrkene. Vi har overvåket utlysninger av heltidsstillinger for mange yrkesgrupper. For helsefagarbeidere er det kritisk. Bare 16 prosent av helsefagarbeiderstillingene som ble utlyst i fjor var heltid. I kommunene var det 13 prosent. Dette er uakseptabelt.

Også i kommunen og i spesialisthelsetjenesten må ansatte sikres kompetanseutvikling for å løse nye oppgaver. Vi er opptatt av at ansatte også skal få brukt kompetansen de har. Det handler om hensiktsmessig oppgavedeling og rett person på rett plass. Det ser ut til å løsne litt nå. At flere ser at dette er viktig. Det er vi veldig glade for. Vi må sikre at ledere har kunnskap nok om sine ansattes kompetanse og hva som finnes av kompetanse ved ansettelses. Hvilke oppgaver skal løses? Hvilken kompetanse trenger vi? Hvem har denne kompetansen? Mange fagarbeidere både i helsesektoren og andre steder kan og skal løse flere oppgaver enn i dag. Helsefagarbeidere, portører og helsesekretærer med sin fagkompetanse leverer gode og riktige tjenester 24/7. Skolesekretærer er best til å levere oppgaver ut fra sin fagkompetanse og i tillegg viktig for at både lærere og rektorer skal kunne gjøre det de har spesialkompetanse til. Også i barnehager og i SFO både kan og bør barne- og ungdomsarbeiderne gis flere oppgaver.

Med vennlig hilsen  
Yrkesorganisasjonenes Sentralforbund - YS

Erik Kollerud (sign)  
YS leder