

# Veileder for medvirkning i prosjekt

Veilederen er utarbeidet av:

Prosjektgruppe
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Merete Longva Lindland, avdelingsleder Forhandlinger og ressursstyring, HR-stab</li> <li>• Dag Kristiansen, kommunikasjonsrådgiver Utvikling av OUS/Kommunikasjonsstab</li> <li>• Anna Stella Kyed Johnsen, kommunikasjonsrådgiver Utvikling av OUS/ Kommunikasjonsstab</li> <li>• Ståle Tvette Vollan, kommunikasjonsrådgiver Utvikling av OUS/Kommunikasjonsstab</li> <li>• Catherine Bjerke, avdelingsleder Klinisk drift og utvikling, Stab medisin, helsefag og beredskap</li> <li>• Magne Omestad, leder av porteføljekontoret Utvikling av OUS/Stab medisin, helsefag og beredskap</li> <li>• Anne Marit Wang Førland, foretakstillitsvalgt Dnlf</li> <li>• Bjørn Wølstad-Knudsen, foretakstillitsvalgt Fagforbundet</li> <li>• Svein Erik Urstrømmen, foretakstillitsvalgt NSF</li> <li>• Jonathan R. O. Faundez, foretakstillitsvalgt NITO</li> <li>• Line Blystad, hovedverneombud</li> </ul>

Versjonskontroll:

Versjon	Dato	Forklaring	Utført av
0.1	15.10.21	Dokument er opprettet	Dag Kristiansen
0.3	31.10.21	Prosess for medvirkning er beskrevet	Dag Kristiansen
	02.11.21	Forankring hos HR-stab	Dag Kristiansen
0.4	16.11.21	Første utkast sendt ut på intern høring	Dag Kristiansen
	26.11.21	Forankring hos HR-stab	Dag Kristiansen
	29.11.11	Gjennomgang med prosjektgruppe	Dag Kristiansen
0.5	26.11.21	Prosjektmetodikk og mulighet for medvirkning i de ulike prosjektfasene er beskrevet	Magne Omestad
0.6	03.12.21	Drøftingsprosess og forholdet til Dialogmøtet er beskrevet	Merete Longva Lindland
0.7	08.12.21	Dokument klargjort og sendt ut for intern høring	Magne Omestad
	10.12.21	Gjennomgang med prosjektgruppe	Dag Kristiansen
0.8	11.01.22	Innspill fra intern høring innarbeidet	Merete Longva Lindland
	19.01.22	Dokument fremlagt for Dialogmøtet	Dag Kristiansen
0.9	25.01.22	Dokument klargjort for behandling i porteføljestyret	Magne Omestad
0.95	01.02.22	Dokument anbefalt av porteføljestyret	Hilde Myhren
1.0	08.02.22	Dokument godkjent av ledergruppen	Bjørn Atle Bjørnbeth

Godkjent av:

Navn	Rolle	Stilling	Dato
Hilde Myhren	Porteføljansvarlig Utvikling av OUS	Medisinsk direktør	2022-02-01

## Innholdsfortegnelse

1. Innledning .....	4
2. Effekten av medvirkning i prosjekt .....	5
3. Kort om prosjektmetodikk og -rammer .....	5
4. Mulighet for medvirkning gjennom prosjektløpet .....	6
4.1. Prosjektidé.....	6
4.2. Konseptfase .....	7
4.3. Planleggingsfase .....	7
4.4. Gjennomføringsfase .....	8
4.5. Avslutningsfase.....	8
4.6. Realiseringsfase .....	9
5. Hva kjennetegner gode vilkår for medvirkning .....	9
6. Hvordan legge til rette for medvirkning .....	9
7. Oppsummering .....	11

## 1. Innledning

Denne veilederen beskriver hvordan det skal legges til rette for medvirkning i prosjekt. Med medvirkning menes aktiviteter som gir ansatte innflytelse på utformingen av beslutninger som berører arbeidssituasjon og arbeidsmiljø. Dette er nedfelt i Arbeidsmiljøloven og regulert av Hovedavtalen mellom Spekter og hovedsammenslutningene. Hovedavtalens paragraf 28 og 29 lyder som følger:

### **§ 28 Mål**

Spekter og Hovedorganisasjonene er enige om at forholdet mellom ledelsen og ansatte skal være basert på dialog, tillit og gjensidig respekt mellom partene på alle nivåer. Etablerte samarbeidsordninger skal være hensiktsmessige og godt fungerende.

Gjennom medinnflytelse og samarbeid skal de ansatte med sin erfaring og innsikt være med å skape de økonomiske forutsetningene for virksomhetens fortsatte utvikling og for trygge og gode arbeidsforhold, bærekraftig utvikling av virksomheten, et godt fungerende arbeidsmiljø og resultatoppnåelse til beste for så vel virksomhet som ansatte.

### **§ 29 Organisering og gjennomføring**

Det er en felles plikt for ledelsen, de ansatte og deres tillitsvalgte, å ta initiativ til og aktivt støtte opp om og medvirke til samarbeid.

Forholdene må legges til rette slik at den enkelte ansatte, eventuelt gjennom deres tillitsvalgte, kan få reell innflytelse på virksomhetens alminnelige arbeid med bl.a. å øke effektiviteten, redusere kostnadene, bedre virksomhetens konkurransevne og verdiskapning, utnytte ny teknologi og lette nødvendig omstilling.

Utviklingen av former for medbestemmelse og et bedre arbeidsmiljø i virksomheten vil forutsette en utstrakt desentralisering og delegering av beslutningsmyndighet innen virksomheten, slik at de som arbeider innenfor den enkelte enhet gis større adgang til selv å treffe beslutninger i det daglige arbeid.

Ved etablering av arbeids-, prosjekt- og styringsgrupper innen virksomheten, som ikke er en del av den etablerte faste organisasjonen, bør berørte ansatte sikres reell innflytelse. De tillitsvalgte skal uttale seg om gruppens sammensetning og mandat.

Det er viktig å fremme forståelse for og innsikt i virksomhetens økonomi.

Innenfor Spekter er det ulike virksomheter både i forhold til oppgaver og organisering. For den enkelte virksomhet er det derfor av største betydning at partene finner frem til praktiske former for medbestemmelse og medinnflytelse tilpasset virksomhetens egenart. Dette skal gjøres i egen avtale i virksomheten dersom en av partene krever det. De lokale partene kan be om bistand fra Spekter og Hovedorganisasjonene.

I de lokale avtalene kan partene i tillegg etablere et kontaktforum mellom ledelsen og de tillitsvalgte som representerer forbund/foreninger/grupper som har forhandlingsrett etter § 5. Hensikten med forumet er å etablere en møteplass hvor en jevnlig og gjensidig kan kommunisere om samarbeidsspørsmål

Denne veilederen henvender seg både til prosjektene som skal legge til rette for medvirkning, og til tillitsvalgte og vernetjenesten som skal medvirke. Veilederen beskriver hvorfor medvirkning er viktig både for prosjektets utfall og for de ansattes arbeidshverdag, hvordan prosjektmetodikken og inndelingen i prosjektfaser gir mulighet for medvirkning og til slutt i hvilke arenaer medvirkningen skjer og hvordan den skal foregå.

Hensikten med veilederen er å gi prosjekteier, prosjektleder, prosjektdeltakere, ledere, ansatte, tillitsvalgte og vernetjenesten en felles forståelse av medvirkningsprosessen og hvilke muligheter den gir, og derigjennom sikre gode vilkår for medvirkning i alle prosjekt. Veilederen beskriver ikke arbeid knyttet til endringsledelse og -kommunikasjon, selv om dette er arbeid som normalt går hånd i hånd med medvirkning i prosjekt. For informasjon om endringsledelse og -kommunikasjon henvises det til egne veiledere.

## 2. Effekten av medvirkning i prosjekt

Medvirkning fra ansatte gjennom tillitsvalgte og verneombud er viktig for at konseptene, som prosjektene utreder, utvikler og leverer, skal bli best mulig både for virksomheten og for ansatte og brukere. De tillitsvalgtes kunnskap og kjennskap til arbeidsprosesser og pasientbehandling er viktig for utforming av konseptene. Prosjektidéene springer ofte ut fra ledelsens oppfatning av hvilke endringer virksomheten må gjennomføre, og medvirkningen kan bidra til å belyse forhold og behov ledelsen ikke har sett, om prosjektidéen er riktig definert og om det finnes løsninger og konsepter som bedre ivaretar partenes interesser.

Medvirkning gir større eierskap til leveransene og økt forståelse for endringsbehovet i virksomheten, hvilket er viktig. Deltakelse fra tillitsvalgte kan dermed bidra til mer effektive endringsprosesser. En definert prosess for medvirkning i prosjekt sikrer slik deltakelse.

## 3. Kort om prosjektmetodikk og -rammer

Prosjektene i porteføljen tilrettelegges av porteføljekontoret og gjennomføres som beskrevet i OUS Prosjektveiviser. Denne veiviseren definerer alle fasene et prosjekt skal gjennom fra en idé meldes inn til porteføljekontoret og frem til prosjektet er avsluttet og gevinstene fra prosjektet er realisert.



Enkelt forklart skal de første prosjektfasene sikre at kun prosjekter som bidrar til å realisere virksomhetens strategi gjennomføres, og de siste prosjektfasene skal sikre at prosjektene som gjennomføres gir maksimal verdi (gevinst).

Hensikten med å dele prosjektløpet inn i faser er å sikre god styring samt god involvering og forankring i linjeorganisasjonen. Hver fase startes og avsluttes med en aktiv beslutning, et såkalt beslutningspunkt (BP), der det vurderes om prosjektet vil gi ønsket verdi og om det er innhentet tilstrekkelig informasjon til å gå videre til neste fase.

For prosjektene i porteføljen er det porteføljestyret som avgjør om et prosjekt skal gå videre til neste fase eller ikke. Porteføljestyret består av en utvidet ledergruppe samt representanter fra de ansatte (Dnlf, Fagforbundet, NITO og NSF), vernetjenesten (hovedverneombud) og brukerne (Brukerutvalget). Gjennom innspill og spørsmål i porteføljestyremøtene er det gode muligheter for medvirkning i prosjektene på et overordnet nivå i henhold til prinsipper for god eierstyring.

Prosjektveiviseren definerer også aktiviteter og leveranser i de ulike prosjektfasene. Disse aktivitetene og leveransene innebærer involvering av interessenter, herunder medvirkning fra tillitsvalgte og verneombud. Men det er ikke forklart i veiviseren når og hvordan disse to gruppene skal involveres. I denne veilederen beskrives dette i detalj.

## 4. Mulighet for medvirkning gjennom prosjektløpet

Medvirkning er relevant i alle prosjektfaser og skal inngå i alle prosjektfaser, men muligheten til å påvirke reduseres jo lenger ut i prosjektløpet prosjektet kommer. Størst reell innflytelse på prosjektets utforming og leveranser har man i de tidlige prosjektfasene, før det i detalj er avgjort hva prosjektet skal gjøre, hvordan det skal gjøres, hvem som skal gjøre det, når det skal gjøres og hvem som blir berørt av det.

### 4.1. Prosjektidé

Prosjektarbeidet starter normalt med at det spilles inn en prosjektidé til porteføljen. Porteføljekontoret vurderer sammen med porteføljansvarlig om idéen skal foreslås inkludert som et prosjekt i porteføljen. Så er det opp til porteføljestyret å avgjøre om forslaget skal støttes eller avvises.

Prosjektidéen fremmes på skjemaet «Innmelding av prosjektidé» som blant annet skal beskrive bakgrunn, problemstilling, behov, hensikt og leveranser. Skjemaet fungerer som en oppdragsbeskrivelse for neste fase, som er konseptfasen.

Under behandling i porteføljestyret vil tillitsvalgte og verneombud på linje med de andre porteføljestyremedlemmene ha en reell mulighet til å påvirke retningen på arbeidet i den kommende konseptfasen ved å gi innspill til justering av innholdet i skjemaet. Der kan det for eksempel suppleres med hva som bør undersøkes, tas hensyn til eller vurderes i konseptfasen.

Det er ikke alltid at prosjektarbeidet i porteføljen starter med en prosjektidé. I noen tilfeller kommer det forslag om å inkludere et eksisterende prosjekt i porteføljen. Det kan for eksempel hende at prosjektet har pågått en tid før det regnes som hensiktsmessig å inkludere det i porteføljen. Det kan også være behov for å etablere mottaksprosjekter for å ta imot løsninger fra regionale leveranseprosjekter. Innplassering i porteføljen skjer i disse tilfellene basert på hvilken fase det eksisterende prosjektet eller det regionale prosjektet er i. For valg av fase ved etablering av et mottaksprosjekt er det imidlertid viktig å avklare ambisjonsnivå for bruk av den regionale løsningen og om dette er uavklart, kan det være hensiktsmessig å starte med en konseptfase, selv om det regionale prosjektet allerede er i en planleggings- eller gjennomføringsfase.

## **4.2. Konseptfase**

Konseptfasen anses som den viktigste prosjektfasen med tanke på medvirkning. I denne fasen defineres hvilken problemstilling som skal løses, det utredes ulike alternativer (konsepter) for å løse problemstillingen, og til slutt legges det frem en anbefaling til løsning (anbefalt konsept).

Det konseptet som til slutt blir besluttet i porteføljestyret (BP2), vil bli førende for det videre prosjektarbeidet. Det er dette konseptet som vil bli realisert gjennom de etterfølgende fasene.

Konseptutredningen gjør en grundig vurdering av alle forhold slik at et kvalifisert valg kan tas. Gjennom aktiv deltakelse i denne fasen vil de tillitsvalgte og verneombudet ha innflytelse på utforming av prosjektet og på sluttresultatet i den andre enden av prosjektløpet.

Konseptutredningen skrives ut i dokumentmalen «Konseptrapport og prosjektforslag» som legges frem for beslutning ved BP2. Dette dokumentet fungerer også som oppdragsbeskrivelse for planleggingsfasen, som er neste prosjektfase.

## **4.3. Planleggingsfase**

I planleggingsfasen skal prosjektet finne ut hvordan valgt konsept skal realiseres og spesifisere i detalj hva som skal leveres og hvordan det skal leveres. I denne fasen legges konkrete planer for gjennomføringsfasen med leveranseplaner, ressursplaner og budsjetter.

Arbeidet baserer seg på valgt konsept fra forrige fase og er således kun en videreføring av dette. Men i denne fasen fastsettes det hvordan leveransene skal se ut, når brukerne skal få leveransene og hvilke aktiviteter som skal til for å få en god anvendelse av leveransene.

Viktige avklaringer vil da være funksjonalitet i leveranser, utbredelse av leveranser, rekkefølge på utbredelse og bruk av leveransene og til slutt forberedelse av brukerne gjennom krav til dokumentasjon av nye arbeidsprosesser, endringsledelse og kompetanseheving. Arbeidet som beskrives i denne fasen, skrives ut i dokumentmalen «Prosjektmandat» og legges frem for beslutning ved BP3. Dette dokumentet fungerer også som oppdragsbeskrivelse for gjennomføringsfasen, som er neste prosjektfase.

Når prosjektets gjennomføringsfase er tilstrekkelig planlagt, fremmer prosjektet forslag for porteføljestyret om å gå videre til gjennomføringsfasen (BP3) basert på utarbeidet prosjektmandat.

#### **4.4. Gjennomføringsfase**

Når prosjektet kommer i gjennomføringsfasen, skal prosjektet realiseres. For prosjektet vil hovedoppgavene i denne fasen være utforming og ferdigstilling av leveranser, aktiviteter innen endringsledelse og opplæring, og til slutt overlevering og implementering av leveransene.

I gjennomføringsfasen vil medvirkningen skje gjennom deltakelse i utforming og ferdigstilling av leveranser.

Når de avtalte leveransene er gjennomført og akseptert i linjeorganisasjonen, fremmer prosjektet forslag for porteføljestyret om å gå videre til avslutningsfasen (BP4) basert på oppdatert prosjektmandat.

#### **4.5. Avslutningsfase**

I avslutningsfasen skal prosjektet evaluere gjennomføringen av prosjektet, leveransene og anvendelsen av disse og hvilken effekt dette gir. Evalueringen dokumenteres i en sluttrapport basert på dokumentmalen «Sluttrapport».

I denne fasen overføres ansvar og eierskap for leveransene til linjeorganisasjonen, herunder ansvar for forvaltning, drift og videre utvikling.

Medvirkning i denne fasen vil typisk være å bidra med tilbakemeldinger og erfaringer i forbindelse med evalueringen.

Når linjeorganisasjonen vurderer det som forsvarlig å overta ansvar og eierskap for leveransene og sluttrapporten fra prosjektet er akseptert, fremmer prosjektet forslag for porteføljestyret om å avslutte prosjektet (BP5).

#### 4.6. Realiseringsfase

Realiseringsfasen beskriver den første tiden etter at prosjektet er avsluttet. I denne perioden er det viktig at de tillitsvalgte og verneombud jobber tett med ledelsen for å sikre at leveransene brukes i henhold til intensjonen, og at man ikke faller tilbake til gamle bruksmønstre og den gamle måten å jobbe på. Dette er viktig for å kunne realisere ønskede gevinster i virksomheten.

### 5. Hva kjennetegner gode vilkår for medvirkning

Gode rammevilkår for medvirkning i prosjekt kjennetegnes ved at informasjon deles med partene og at partene får mulighet til å uttale seg. Det er prosjektleders ansvar å skape slike vilkår.

Informasjonen som deles om prosjektet må være av en slik karakter at den er tilstrekkelig for at partene skal kunne forstå prosjektets bakgrunn, hensikt, rammer, drivere, usikkerhet (trusler og muligheter) og konsekvenser (fordeler og ulemper). Det må også vektlegges hvordan informasjonen presenteres og gjøres tilgjengelig fordi partene normalt har begrenset med tid og ressurser, og i noen tilfeller også begrenset med forhåndskunnskaper om området som prosjektet skal levere på. Først når det er etablert en felles kunnskapsbase og alle aspekter ved endringsbehovet er kjent, er det mulig for partene å ha en likeverdig diskusjon rundt prosjektets omfang, alternativer, planer, leveranser, gevinster, o.l.

Når alle parter er sikret lik og tilstrekkelig informasjonstilgang, er det neste steget å sikre at det etableres effektive arenaer for dialog slik at partene får mulighet til å uttrykke sine synspunkter om prosjektarbeidet og til å dele av sin kompetanse og erfaring. Det er viktig at alle får komme til ordet, at samarbeidet er basert på tillit og respekt for hverandre og hverandres roller, og at det er stor takhøyde i denne dialogen.

### 6. Hvordan legge til rette for medvirkning

Så fort prosjektleder selv har dannet seg et bilde av oppdraget som er gitt av prosjektidéen, starter arbeidet med å etablere planer og prosjektorganisasjon for konseptfasen.

Rekrutteringen skjer delvis gjennom forespørsler til linjeorganisasjonen om nødvendige fagressurser for prosjektdeltakelse og delvis gjennom en forespørsel til HR-stab om representanter for ansattes organisasjoner og vernetjenesten til å delta i prosjektet.

Med utgangspunkt i denne forespørselen inviteres prosjektleder av HR-stab til å presentere prosjektet i dialogmøtet. Dialogmøtet er et fast, ukentlig møte for informasjonsdeling og dialog mellom foretakets ledelse, foretakstillitsvalgte og hovedverneombudet. Møtet fasiliteres av Direktørens kontor. Hensikten med en presentasjon i dette møtet er å informere tillitsvalgte og vernetjenesten om at konseptfasen for et nytt prosjekt er startet og sikre riktig representasjon til medvirkning. I dette møtet får de tillitsvalgte og vernetjenesten anledning til å stille spørsmål og komme med innspill til prosjektet, herunder tema som oppdragsdokument, prosjektgruppens sammensetning og hvilke organisasjoner som bør representeres i prosjektet for å sikre god og representativ medvirkning. I etterkant av møtet

gir prosjektleder en tilbakemelding til organisasjonene om hvilke innspill som tas til følge og hvilke som ikke tas til følge sammen med en tilhørende begrunnelse for disse beslutningene.

Hovedregelen er at det skal rekrutteres én representant fra hver av de tre store fagforeningene (Dnlf, Fagforbundet og NSF) og én representant fra den fagforeningen som representerer den eller de yrkesgruppene som vil bli mest berørt av prosjektets arbeid. Selv om hovedregelen dermed er fire representanter, må antall representanter vurderes opp mot prosjektets størrelse og betydning for virksomheten i samarbeid med de tillitsvalgte og HR-stab.

I tillegg til de tillitsvalgte har vernetjenesten anledning til å stille med én representant i prosjektet og også her skjer innmelding basert på forespørsel fra HR-stab, jf. beskrivelsen over.

Straks representantene er meldt inn, må prosjektleder inkludere dem som deltakere i prosjektet og derfra legge til rette for god medvirkning jf. kapittel om gode vilkår for medvirkning.

Det er viktig å presisere at selv om de tillitsvalgtes og verneombudets hovedoppgave i prosjektet er å medvirke, så er de likestilte med øvrige prosjektdeltakere

Dialogmøtet kan også brukes til å informere om prosjektets status og planer underveis gjennom en såkalt løpemelding eller til å informere om at en sak går til drøfting eller til beslutning i porteføljestyret eller i styret.

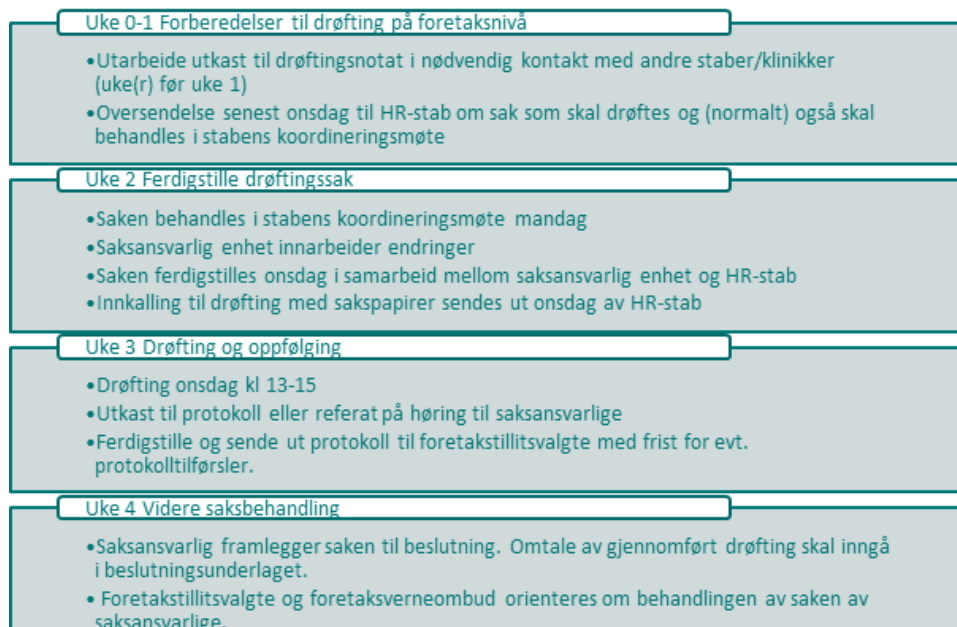
Drøfting er et formelt møte mellom ledelse og de tillitsvalgte som er regulert av Hovedavtalen. Ledelsen skal drøfte saker som er av betydning for arbeidstakernes arbeidsforhold. Drøftingen skal skje så tidlig som mulig og før det treffes reelle beslutninger. Hensikten med drøftingen er å få innspill og synspunkter fra de som berøres slik at beslutningene blir best mulig. Ifølge Hovedavtalen er følgende tema gjenstand for drøfting:

- Forhold som vedrører virksomhetens driftsmessige og økonomiske status og utvikling
- Forhold som har umiddelbar sammenheng med arbeidsplassen og den daglig drift, herunder virksomhetens praksis for innleie av arbeidskraft
- De alminnelige lønns- og arbeidsforhold ved virksomheten
- Tiltak for å fremme likestilling og hindre diskriminering
- Omlegging av viktighet for arbeidstakerne og deres arbeidsforhold, herunder viktige endringer i driftsopplegg og metoder
- Sysselsettingsspørsmål, herunder planer om utvidelser og innskrenkninger

Det vil ofte være behov for å drøfte saker med tillitsvalgte i forkant av beslutninger som tas i løpet av prosjektperioden. Gjennom hele prosjektløpet, og særlig i de tidlige prosjektfasene, skal prosjektledere og porteføljekontoret i samråd med HR-stab vurdere hvilke saker som skal drøftes. Saker som skal til drøfting meldes inn til HR-stab, og skal følge prosessbeskrivelsen for drøftingssaker på foretaksnivå (under utarbeidelse – lenke vil bli lagt inn senere).

I OUS tas hovedverneombudet med på drøfting for å gi råd i saker som kan ha betydning for ansattes arbeidsmiljø

Figuren under viser drøftingsprosessen fra start til slutt:



## 7. Oppsummering

I det følgende er de viktigste punktene for å oppnå god medvirkning oppsummert:

1. Informere alle berørte parter helt fra start og hele veien underveis i prosjektløpet med god og tilpasset formidling.
2. Søke deltakelse fra tillitsvalgte og verneombud inn i prosjektgruppen gjennom dialogmøtet, og søke øvrig forankring fra fagmiljøene.
3. Presentere oppdragsdokument og sammensetning av prosjektgruppe for neste prosjektfase i dialogmøte før hvert beslutningspunkt og ta imot innspill, ta til følge eller forkaste og begrunne hvorfor.
4. Vurdere sammen med porteføljekontoret og HR-stab forut for beslutningspunktene om det er tema som krever drøfting.