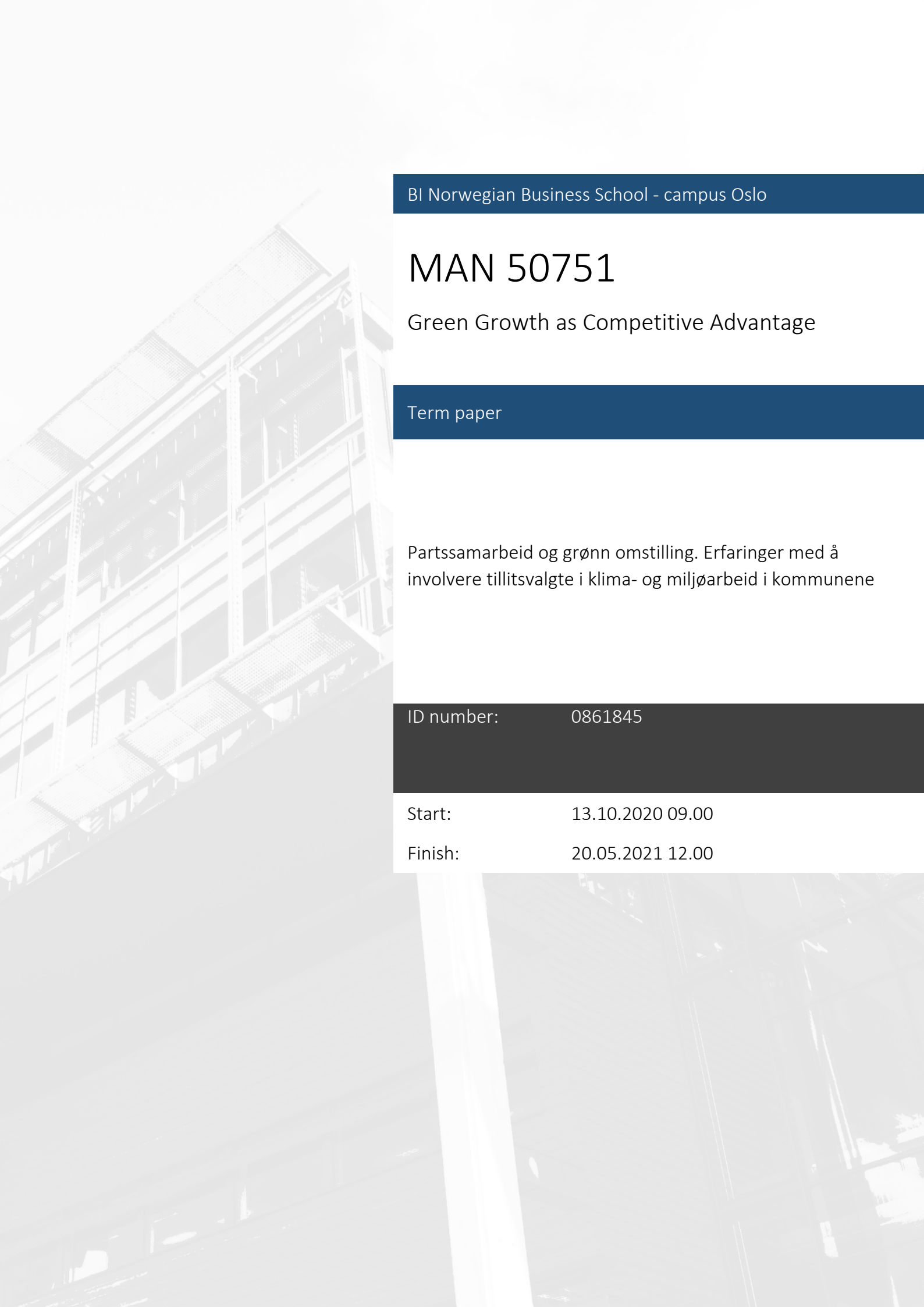




BI Norwegian Business School - campus Oslo

# MAN 50751

Green Growth as Competitive Advantage

Term paper

Partssamarbeid og grønn omstilling. Erfaringer med å involvere tillitsvalgte i klima- og miljøarbeid i kommunene

ID number: 0861845

Start: 13.10.2020 09.00

Finish: 20.05.2021 12.00

# Innholdsfortegnelse

## Innhold

|                                                                                       |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>INNHALDSFORTEGNELSE .....</b>                                                      | <b>I</b>  |
| <b>SAMMENDRAG.....</b>                                                                | <b>II</b> |
| INNLEDNING.....                                                                       | 1         |
| BAKGRUNN .....                                                                        | 2         |
| <i>Klimaarbeidet i kommuner .....</i>                                                 | <i>2</i>  |
| <i>Partssamarbeid i kommuner.....</i>                                                 | <i>3</i>  |
| <i>Spørreundersøkelse utført av Utdanningsforbundet.....</i>                          | <i>6</i>  |
| LITTERATUR OG TEORETISK REFERANSERAMME .....                                          | 8         |
| <i>Ansatte som interessenter .....</i>                                                | <i>8</i>  |
| <i>Ulike nivåer av involvering .....</i>                                              | <i>9</i>  |
| <i>Nytten av å involvere ansatte i grønne omstillinger .....</i>                      | <i>10</i> |
| <i>Involvering av ansatte i en norsk kontekst.....</i>                                | <i>11</i> |
| <i>Tillitsvalgtrollen som proaktiv eller reaktiv .....</i>                            | <i>13</i> |
| <i>Partsamarbeid og klima .....</i>                                                   | <i>13</i> |
| METODE.....                                                                           | 15        |
| <i>Innholdsanalysen av intervjuene .....</i>                                          | <i>16</i> |
| <i>Svakheter ved metoden og etiske refleksjoner .....</i>                             | <i>16</i> |
| FUNN FRA INTERVJUENE .....                                                            | 17        |
| <i>Generelt om medbestemmelse .....</i>                                               | <i>17</i> |
| <i>Er klima- og miljøtiltak tema på medbestemmesarenaene?.....</i>                    | <i>18</i> |
| <i>Om klima- og miljøsaker som behandles.....</i>                                     | <i>19</i> |
| <i>Nivåer av involvering .....</i>                                                    | <i>20</i> |
| <i>Gevinster og ulemper ved å drøfte klima og miljøtiltak med tillitsvalgte .....</i> | <i>21</i> |
| <i>Tillitsvalgte som reaktive og proaktive.....</i>                                   | <i>23</i> |
| <i>Kjennskap til ny hovedavtalebestemmelse.....</i>                                   | <i>25</i> |
| <i>Mulighetene med den nye hovedavtalebestemmelsen .....</i>                          | <i>27</i> |
| DRØFTING .....                                                                        | 27        |
| KONKLUSJON .....                                                                      | 36        |
| <b>LITTERATURLISTE .....</b>                                                          | <b>38</b> |
| <b>VEDLEGG 1 INTERVJUGUIDE .....</b>                                                  | <b>42</b> |

## **Sammendrag**

I denne prosjektoppgaven har jeg undersøkt erfaringer fra ledere og tillitsvalgte i kommuner med å drøfte klima- og miljørelaterte spørsmål på sine samarbeidsarenaer. Det har jeg gjort gjennom å intervju tre ledere og fire tillitsvalgte fra ulike kommuner. At klima og miljø skal inngå som en del av formålet med samarbeidet mellom partene kom som en ny tilføyelse i hovedavtalen fra 2020. Målet med oppgaven er å belyse muligheter for at partssamarbeidet kan bidra til en grønn omstilling.

I studiet blir funn fra intervjuene tolket og drøftet i lys av forskningslitteratur fra ulike fagfelt, som for eksempel litteratur om hvordan lykkes med grønne omstillingsprosesser og norsk arbeidslivsforskning om temaet partssamarbeid.

Informantene i dette studiet har relativt begrenset erfaring med å drøfte klima og miljørelaterte saker. Mine funn peker likevel i retning av at temaet klima og miljø kan finne sin plass i det kommunale partssamarbeid, og at den nye bestemmelsen i hovedavtalen allerede kan være i ferd med å skape endring i praksis.

## ***Innledning***

I denne prosjektoppgaven vil jeg undersøke tillitsvalgtes og lederes erfaringer med å diskutere klima- og miljøspørsmål på sine samarbeidsarenaer i norske kommuner.

Bakgrunnen for valg av oppgave er at hovedavtalen i kommunesektoren, avtalen som regulerer samarbeidet mellom arbeidsgiver og tillitsvalgte, i 2020 fikk en ny tilleggsbestemmelse i formålsparagrafen om at også klima og miljø skal inngå som en del av samarbeidet. Norge har 356 kommuner som alle må bidra til omstilling til et lavutslippsamfunn dersom vi skal nå nasjonale klimamål. Om lag 480 000 personer er ansatt i kommunene. Nesten samtlige kommuneansatte er organisert i en fagforening og har tillitsvalgte som representerer dem i møter med arbeidsgiver, i partssamarbeid. Samarbeidet mellom arbeidsgivere og arbeidstakere i Norge beskrives ofte som unikt i internasjonal sammenheng, og har særlig vist seg å være en styrke i omstillingsprosesser. Kanskje kan dette samarbeidet også få en funksjon i grønne omstillingsprosesser.

Prosjektoppgaven har som formål å studere hvordan klima og miljø behandles i samarbeidsforaene i dag. Problemstillingen for oppgaven er: **Hvilke erfaringer har arbeidsgiver og tillitsvalgte med det å drøfte klima og miljøspørsmål, og hvordan kan disse erfaringene forsås?**

Problemstillingen skal besvares gjennom intervjuer med representanter fra ledelsen og tillitsvalgte fra ulike fagforeninger. Oppgaven har et kvalitativt forskningsdesign der målet er å beskrive og utforske de unike erfaringene fra aktører som deltar i partssamarbeid. Jeg vil også søke å få innsikt i deres tanker om framtidige muligheter for partsamarbeid om klima.

Fordi de ansatte er i dialog med arbeidsgiver via en valgt representant, kalles dette gjerne *representativ* medbestemmelse. Dette i motsetning til *direkte* medvirkning, der enkeltansatte øver innflytelse på eget arbeid, gjerne knyttet til oppgaveløsning og i interaksjon med leder. Det finnes i dag relativt lite forskning på representativ

medbestemmelse og grønn omstilling. Denne prosjektoppgaven er et bidrag til dette feltet.

## ***Bakgrunn***

### *Klimaarbeidet i kommuner*

Norge har meldt inn et forsterket klimamål under Parisavtalen, og dette innebærer å redusere utslippene med minst 50 prosent og opp mot 55 prosent sammenlignet med 1990-nivå (Klima- og miljødepartementet, 2020). Nasjonale utslippsmål er vanskelig å nå uten en målrettet innsats lokalt i kommunene. *Klimakur 2030*, en rapport utarbeidet av flere faginstanser, viser potensialet for å redusere utslipp av klimagasser, og i rapporten er kommunenes rolle viet et eget kapittel. Rollene som innkjøper og samfunns- og arealplanlegger er de som trekkes frem som de viktigste. Gjennom disse rollene kan kommunene påvirke flere av utslippskildene som har økt mest, blant annet utslipp knyttet til veitrafikk og avfall. Men også det å «feie for egen dør», ved å redusere utslipp fra egen virksomhet og tjenesteproduksjon anses som å være en naturlig del klimaarbeidet, selv om disse utslippene kan utgjøre en mindre del av kommunens totale utslipp.

Alle kommuner er pålagt å ha en plan for hvordan de skal jobbe for reduksjon av klimagassutslipp og økt miljøvennlig energiomlegging (Klima- og miljødepartementet, 2018). Hvor mye og hvordan kommunene jobber med klimaomstilling varierer. Mange kommuner jobber strukturert og har vedtatt mer ambisiøse klimamål enn de nasjonale målene, mens andre bare er i startgropa (Miljødirektoratet, 2020). De fleste kommuner konsentrerer seg om tiltak innen produksjon, veitrafikk, oppvarming, jordbruk og avfall. Dette er områder som gir utslipp som fanges opp i Miljødirektoratets/SSBs klimagassregnskap for kommuner. En del kommuner gjør i tillegg tiltak som retter seg mot de store indirekte utslippene, som det nasjonale regnskapet ikke fanger opp. Dette er utslipp knyttet til innbyggernes forbruk (Westskog et al., 2018).

CICERO har sammen med Vestlandsforskning og Civitas på oppdrag fra Miljødirektoratet, sett på potensial og barrierer for lokale klimatiltak (Westskog et al., 2018). Blant barrierene forskerne identifiserer er manglende kompetanse, lite ressurser til området og lite struktur. Også samarbeid innad i kommunen, på tvers

av sektorer og etater, blir pekt på som utfordringer. I tillegg fant forskerne at manglende forankring og legitimitet hos innbyggere og politikere ofte var årsak til at arbeidet ikke ble prioritert. Forankring innad i kommunens egen organisasjon og legitimitet blant kommunens ansatte er i liten grad tema i rapporten.

Kommunenes klima og miljøstrategier skal inngå i et helhetlig *bærekraftsarbeid* i kommunene. De siste årene har stadig flere kommuner også begynt å bruke FNs bærekraftsmål og jobbe strukturert med disse. For ikke å gjøre oppgaven for omfattende har jeg valgt å konsentrere meg om partsamarbeid relatert til klima- og miljøarbeidet i kommunen.

Ved *Include* – senter for sosialt inkluderende energiomstilling, [www.sum.uio.no/include](http://www.sum.uio.no/include) forskes det på spørsmålet om hvordan overgangen til lavutslippssamfunnet kan gjøres rettferdig for å sikre at klimatiltak ikke rammer sosialt skjevt og skaper økte ulikheter i samfunnet. Et av forskningsområdene handler om kommunen som endringsaktør, og hvordan kommunen kan skape strategier og løsninger for en grønn omstilling sammen med innbyggere og lokale aktører. «Grønt partssamarbeid» er et av de pågående prosjektene i dette området og prosjektet undersøker hvordan kommunen som egen organisasjon, via ansatte og lokalt partssamarbeid, kan involveres i omstillingen til lavutslippssamfunnet<sup>1</sup>.

### *Partssamarbeid i kommuner*

Tillitsvalgte er de ansattes valgte representanter for deres respektive fagforeninger, også videre omtalt som arbeidstakerorganisasjon. En fagforening er en sammenslutning av arbeidstakere med hovedformål å ivareta medlemmenes interesser kollektivt, som ansatte og yrkesutøvere, overfor arbeidsgiver.

KS er kommunesektorens arbeidsgiver- og interesseorganisasjon.

Hovedtariffavtalen i KS gir bestemmelser om arbeids- og lønnsvilkår og andre arbeidsforhold for alle kommunale og fylkeskommunale ansatte i Norge. Avtalen er inngått mellom KS og totalt 40 ulike arbeidstakerorganisasjoner under

---

<sup>1</sup> Masterstudent Ingrid Andrea Holland og professor David Jordhus-Lier er tilknyttet dette prosjektet på Include. Samtaler med disse to har vært med på å gi retning og ideer til denne oppgaven.

forhandlingssammenslutningene LO kommune, Unio, YS kommune og Akademikerne. Hovedavtalen betegnes som hovedtariffavtalens første del. Den gir «kjøreregler» for samarbeidet mellom partene på alle nivåer.

I formålsparagrafen er det lagt vekt på at formålet med samarbeidet er å utvikle gode tjenester av høy kvalitet for innbyggerne, skape trygge arbeidsplasser og et godt arbeidsmiljø. Fra 1.1. 2020 fikk formålsparagrafen en ny setning, markert i kursiv i sitatet: «Partene understreker viktigheten av at det i partssamarbeidet fremmes forståelse for og innsikt i virksomhetens påvirkning på ytre miljø og klima. *Partene er enige om at klima- og miljøtiltak som fremmer bærekraftsmålene inngår som en del av partssamarbeidet etter hovedavtalen.*»

I brevet som forklarer endringer i ny hovedavtale heter det at: «Formålet med endringen er å synliggjøre at så vel lokale som sentrale parter har et ansvar for å fremme klima- og miljøtiltak. Hvordan dette skal gjøres må drøftes mellom de lokale parter. For eksempel vil omstillinger og endringer som kommunen/fylkeskommunen/- bedriften planlegger/gjør lokalt i et bærekraftperspektiv, kunne være et drøftingstema mellom arbeidsgiver og tillitsvalgte.» (KS forhandling, 2020).

Det bærende prinsippet for medbestemmelse i en politisk styrt virksomhet som kommunen er at de ansatte ikke skal ha større mulighet for påvirkning i politiske spørsmål enn innbyggerne (velgerne) generelt. Men som ellers i arbeidslivet har de ansatte rett til medbestemmelse og medinnflytelse over sin egen arbeidssituasjon. De ansattes tillitsvalgte har dermed rett til medbestemmelse også i saker som til sist vil ende opp som politiske saker, hvis utfallet vil påvirke de ansattes arbeidssituasjon.

Tillitsvalgt defineres som en arbeidstaker ansatt i kommunen eller fylkeskommunen, som er valgt eller utpekt av medlemmene i sin arbeidstakerorganisasjon til å ivareta de oppgaver som fremkommer av hovedavtalen. Videre i oppgaven vil de tillitsvalgte på virksomhetsnivå omtales som arbeidsplassstillitsvalgte. Tillitsvalgte på nivået over er hovedtillitsvalgte, og defineres som tillitsvalgt som er valgt eller utpekt av medlemmene i sin

arbeidstakerorganisasjon for å koordinere og bistå de tillitsvalgte i deres arbeid overfor kommunen eller fylkeskommunen.

Medbestemmelse og medinnflytelse utøves innenfor rammen av arbeidsmiljøloven, kommuneloven og hovedavtalen og kan foregå i flere ulike fora. Kommuneloven gir kommunedirektøren (tidligere rådmann), den øverste administrative lederen i kommunen, et lovfestet ansvar for det løpende arbeidsgiveransvaret. Medbestemmelsesmøtene med drøftinger etter hovedavtalen foregår mellom kommunedirektør, eller leder som har fått delegert myndighet, og tillitsvalgte. I en kommune skal det i tillegg være et partssammensatt utvalg med politisk ledelse, kalt administrasjonsutvalg, hvor tillitsvalgte møter folkevalgte utpekt av kommunestyret, som behandler saker som angår ansattes arbeidsforhold.<sup>2</sup> Medbestemmelse foregår også i ad-hoc-utvalg. Vanlig praksis er for eksempel at det settes ned arbeidsgrupper hvis en skal utrede administrative spørsmål og at disse utvalgene kan fremme forslag/anbefalinger som deretter skal drøftes etter hovedavtalen. Hovedavtalen gir rom for lokale tilpasninger. Kommunestruktur, herunder ledelsesstruktur, varierer og kommunene har dermed ulike behov, noe hovedavtalen tar hensyn til.

Hovedavtalen deler inn medbestemmelsen i tre nivåer: informasjon, drøfting og forhandling. *Informasjon* skal gis regelmessig, komme så tidlig som mulig, være relevant og tilstrekkelig. Dette blant annet for å avklare om saker skal drøftes på et senere møte, og for at drøftinger skal bli forsvarlig gjennomført (KS, 2019). Drøfting defineres som dialog der målet er å komme fram til en løsning man blir enige om. Blir en ikke enig vil det være opp til arbeidsgiver å fatte beslutning. Drøftinger skal foregå på det nivået i organisasjonen der beslutningen tas. I Hovedavtaleveilederen (KS, 2019) legges det vekt på at både tillitsvalgte og arbeidsgiver skal få mulighet til å fremme sitt syn og vurderinger i saker, og at drøfting skal sikre at en sak belyses så godt som mulig før det treffes en avgjørelse. Drøftinger skal referatføres. *Forhandlinger* er møter der partene må bli enige om en avtale, for eksempel lokale særavtaler som regulerer arbeidsforhold

---

<sup>2</sup> Jf. kommuneloven § 25 og hovedavtalen del B § 4

eller lokale lønnsforhandlinger. I forhandlinger er partsforholdet likeverdig, og ved uenighet skal hovedavtalens tvistebestemmelser følges.

Hovedavtalen lister opp hvilke saker arbeidsgiver plikter å informere, drøfte og forhandle om. Informasjons og drøftingsplikten er relatert til de ansattes arbeidsforhold, og arbeidsgiver har f.eks. plikt til å informere, drøfte og ta de tillitsvalgte med på råd ved oppretting av nye stillinger, omorganisering og driftsinnskrenkning som kan få konsekvenser for sysselsetting og organisering av arbeidet. Arbeidsgiver kan likevel velge å informere og drøfte flere ting enn det hovedavtalen lister opp. Retten til å føre forhandlinger er knyttet til spesifikke tariffavtale- eller arbeidsmiljølovbestemmelser, som omhandler lønn og arbeidstid. Men partene har også anledning til å inngå lokale særavtaler om andre forhold, så lenge avtalene ikke strider mot sentrale tariffavtalen.

#### *Spørreundersøkelse utført av Utdanningsforbundet*

Utdanningsforbundet er en av de største fagforeningene i kommunal sektor og organiserer blant annet lærere og ledere i skoler og barnehager. Høsten 2020 gjennomførte Utdanningsforbundet en spørreundersøkelse blant medlemmer og tillitsvalgte om klima og bærekraftig utvikling (Utdanningsforbundet, 2021a). Denne undersøkelsen har jeg vært med på å utforme og å tolke resultatene fra. I det følgende vil det gjøres rede for noen av de resultatene som er mest relevante for denne prosjektoppgaven.

Mer enn halvparten av medlemmene som svarer på undersøkelsen er positive til at tillitsvalgte kan fremme forslag overfor ledelsen om tiltak som kan gjøre arbeidsplassen mer klimavennlig og bærekraftig. Samtidig er det svært få tillitsvalgte på arbeidsplassnivå, noe over ti prosent, som oppgir at de hadde vært med å drøfte klima og miljørelaterte saker i formelle fora de siste par årene. Noen flere oppgir at de hadde hatt uformelle samtaler med ledelsen om dette. Rektorer og barnehagestyrere ble spurt om de mener at klima- og miljøtiltak har en naturlig plass i arbeidsmiljøutvalgsmøter (AMU) og/eller medbestemmelsesmøter. 56 prosent av barnehagestyrere og 37 prosent av rektorene svarer at de i ganske eller svært stor grad synes det. Dette kan tolkes som at tillitsvalgte har et større rom for

å ta opp klima- og miljørelaterte saker i medbestemmelsesmøter enn det de benytter seg av.

Hovedtillitsvalgte, tillitsvalgte på kommunenivå, ble spurt om innføring av klima- og miljøtiltak var blitt drøftet på medbestemmelsesmøter på kommune-/fylkeskommunenivå i løpet av de siste to årene. En av tre svarer at det har blitt drøftet én eller flere ganger, mens halvparten svarer at det ikke var det. Svarene på spørsmål om hva som ble drøftet viser at dette dreier seg om alt fra drøfting av overordnede spørsmål til konkrete tiltak. Når konkrete tiltak nevnes er det mange som har drøftet tiltak knyttet til mobilitet: parkeringsavgift, mer klimavennlige tjenestereiser, sykkelaksjoner, innkjøp av kommunale el-biler og el-sykler. Andre eksempler som går igjen er drøftinger knyttet til nybygg og rehabilitering av bygg, miljøsertifisering, avfallshåndtering og digitalisering. Av overordnede saker nevnes kommuneplanens samfunnsdel, ulike klima, miljø og bærekraftstrategier, klimabudsjetter og økonomiplaner. De hovedtillitsvalgte ble også spurt særskilt om de har drøftet eller vært involvert i kommunen/fylkeskommunens planarbeid som omhandler klima. 15 prosent svarer at de har deltatt i drøftinger, og 21 prosent svarer at de har vært involvert i prosjekter.

De hovedtillitsvalgte ble også spurt om de kjente til endringen i formålsparagrafen i hovedavtalen om at klima- og miljøtiltak som fremmer bærekraftsmålene nå skal inngå som del av partssamarbeidet. 70 prosent av de hovedtillitsvalgte svarer at de er kjent med dette. De ble også spurt om hvorvidt de anser det som sin rolle å skulle drøfte klima og miljøtiltak. 63 prosent av de hovedtillitsvalgte svarer ja på dette, mens 14 prosent svarer nei og 23 prosent er usikre. Undersøkelsen viser at rundt halvparten opplever at de helt eller delvis har tilstrekkelig kompetanse til å drøfte klima- og miljøtiltak. 43 prosent svarer at de ikke har det.

Hva som er forklaringer på at ikke flere oppgir å ha drøftet klima- og miljøtiltak eller vært involvert i planarbeid, gir spørreundersøkelsen ikke svar på.

Kommentarer fra fritekstfelt gir imidlertid indikasjoner på at vanlige årsakene enten er at kommunen i liten grad gjennomfører klima- og miljøtiltak, eller at ledelsen eller de tillitsvalgte selv ikke anser dette som et tema som skal behandles i på medbestemmelsesarenaer (Utdanningsforbundet, 2021b). At jeg har valgt å

gjøre en kvalitativ studie om erfaringene fra partssamarbeid om klima, springer til dels ut fra et ønske om bedre å forstå hva som kan forklare svarene fra denne spørreundersøkelsen.

### ***Litteratur og teoretisk referanseramme***

I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for litteratur og teori som er lagt til grunn for prosjektoppgaven, og presentere de analytiske begrepene jeg senere anvender i analysen av intervjuene

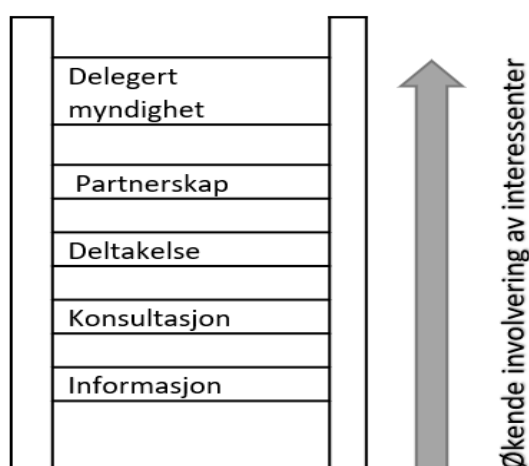
#### *Ansatte som interessenter*

I Gareth Kanes bok om ledelse i en lavkarbonøkonomi (2012) inngår det å involvere interessenter («stakeholders») som en essensiell del av strategien hvis en skal skape en suksessfull bærekraftig bedrift. Kanes definisjon av interessenter er enhver person eller gruppe av personer med en interesse i din virksomhet (Kane, 2012, s. 211). Dette er blant annet ansatte, aksjonærer, leverandører, myndighetene, interesseorganisasjoner og lokalsamfunn. Han hevder at det å involvere ulike interessenter er en stor fordel, og at særlig ansattes engasjement er nødvendig for å oppnå full integrasjon av bærekraft i virksomheten. Selv om Kanes bok handler om ledelse av private virksomheter, kan mye av det han beskriver ha overføringsverdi også til offentlig virksomhet og kommunedrift. Interessentteorien («stakeholder-teori») ble opprinnelig formulert som en ledelsesmodell, og R. Edward Freeman ansees å være den som først formulerte teorien slik den anvendes i dag (1984). Teorien representerer et perspektivskifte og brudd med det som kan karakteriseres som «aksjonærmodellen», som legger til grunn at virksomhetenes viktigste oppgave er å maksimere aksjonærers («stockholders») avkastning. Ifølge interessentteori vil god bedriftsledelse innebære å lytte til interessenter. I dag er interessentteori et sentralt perspektiv i management-tenkning, og særlig innen feltet CSR (corporate social responsibility) og forretningsetikk (Ditlev-Simonsen, 2013; Irmelin Drake, 2011). Teorien har stort sett blitt brukt på private virksomheter, men kan hevdes å være relevant for offentlige organisasjoner også (Bryson, 2004; Parmar et al., 2010). Dette fordi også beslutninger som tas av det offentlige påvirker individer og grupper, og fordi også inntekter og handlingsrommet til det offentlige er avhengig av interessenter

(Bryson, 2004).

### *Ulike nivåer av involvering*

Gareth Kane anbefaler at en virksomhet som ønsker å ha en helhetlig bærekraftstrategi identifiserer hvem som er de viktigste interessentene, og deretter arbeider systematisk med å mobilisere og involvere disse (2012, s. 211). Kane anvender *Arnsteins stige* for å illustrere de ulike måtene å involvere interessenter. Arnsteins stige er en klassisk modell for borgerdeltakelse laget av Cherry Arnstein (1969). Modellen har hatt stor påvirkning innen mange fagfelt, og anvendes fortsatt av forskere som vil forklare og måle grader av medvirkning. Arnstein ville med denne modellen illustrere at ikke alt som omtales som medvirkning nødvendigvis innebærer reell medvirkning og innflytelse.



Figur 1

Figur 1 viser Kanes adaptasjon og forenkling av Arnsteins stige om nivåer av involvering av interessenter (2012, s. 216), i min oversettelse. Hvert nivå oppover på stigen innebærer større grad av deltakelse og innflytelse fra interessentene<sup>3</sup>. Det nederste nivået innebærer å gi *informasjon*. Neste nivå er *konsultasjon*, der interessentene blir bedt om å komme med sine synspunkter, innen beslutninger fattes. Tredje nivå er *deltakelse*: at interessentene får mulighet til å ta del i problemløsning. Fjerde nivå er *partnerskap*, som vil si at interessentene er med som formaliserte beslutningstakere og at en gjennom forhandlinger sammen blir enig om beslutninger. Det øverste nivået er *delegert myndighet*, som vil si at

<sup>3</sup> Her kan det tilføyes at Kane har utelatt tre nivåer fra opprinnelige Arnsteins stige. I Arnsteins stige er de to nivåer under disse som er *manipulasjon* og *terapi*, som representerer totalt fravær av borgermakt. I tillegg finnes et åttende nivå helt på toppen som er *borgerkontroll* (Arnstein, 1969).

interessentene gis beslutningsmakt i en eller flere saker. Det riktige nivået må velges for hver interessentgruppe ut fra omstendighetene, ifølge Kane. Når vi senere i oppgaven skal se på erfaringer med involvering av ansattrepresentantene, fagforeninger i kommunene, i beslutninger knyttet i miljø og klimatiltak, kan modellen over nivåer av interessentinvolvering som Kane bruker tjene som et referansepunkt for å peke på hvor stor grad av involvering det egentlig er snakk om.

#### *Nytten av å involvere ansatte i grønne omstillinger*

Begrunnelsene Kane oppgir for å mobilisere og involvere interessentene baserer seg på at dette er smart og nyttig ting for å nå målet om grønn og lønnsom omstilling. Fordelene ved å involvere interessentene er blant annet at det stimulerer til innovasjon, og gir konkurransefortrinn og godt rennommé, og Kane vektlegger ansattinvolvering som særlig avgjørende og hevder at: «Staff engagement is critical to the success of sustainability strategies» (2012, s. 219). Å involvere ansatte er viktig fordi det er de ansatte som skal sette nye bærekraftige løsninger ut i livet og for eksempel ta i bruk nye teknologier, noe som krever kulturendring, at adferd endres og at nye vaner etableres. Alt dette vil en oppnå lettere gjennom deltakelse fra de ansatte, og gjennom at de ansatte tas med i beslutningsprosesser, og ikke bare informeres og konsulteres, jamfør Arnsteins stige. Kane mener at å involvere de ansatte i å utarbeide løsninger vil medvirke til at 1) de ansatte blir entusiastiske til bærekraftige løsninger generelt 2) endringer av adferd vil gå lettere fordi de ansatte har eierforhold til løsningene og 3) at prosessen engasjerer den intellektuelle kapital i organisasjonen, noe som igjen fører til bedre løsninger og mer fornøyde ansatte (2012, s. 219).

Ved å involvere ansatte øker altså sjansen for å lykkes når virksomheten skal endres, jamfør Kane. Dette samsvarer med hva også Ditlev-Simensen har kommet fram til i sin forskning om bedrifters samfunnsansvar. Hun finner at det å ikke involvere interessenter, og da særlig ansatte, er en fallgrube (C. Ditlev-Simonsen & Brøgger, 2013; 2013). Hvis ansatte i bedriften ikke vet hva bedriften gjør med hensyn til CSR-rapportering (*Corporate Social Responsibility*) «er sjansen mindre for at de ansatte støtter opp om og følger opp programmet». Hun vektlegger også viktigheten av å involvere tidlig i prosesser og mener at jo mer de ansatte har vært

med på å utarbeide samfunnsansvarplanen, jo større sjanse for at de støtter opp om implementeringen.

Kanes og Ditlev-Simonsens perspektiver på det å involvere ansatte handler om hvorvidt dette nyttig med tanke på å nå målet om å bli en suksessfull bærekraftig bedrift. Som støtte til deres funn kan det også nevnes at det innen HRM-forskning (Human Resource Management) finnes en rekke studier som bekrefter at ansattinvolvering og ansattes opplevelse av medbestemmelse generelt har positiv sammenheng med ansattes prestasjoner, noe som igjen har positiv innvirkning på bedrifters lønnsomhet (Bård Kuvaas & Anders Dysvik, 2012). Innen fagene ledelse og HRM kan det hevdes at forskning om temaet ansattinvolvering preges av en *instrumentell tilnærming*. Det at involvering har en egenverdi for de som involveres er mindre viktig. Nyten er det sentrale, det vil si hvilken positiv eller negativ effekt involvering har på produktivitet, implementering av SFG-strategier og CSR-arbeid og andre ønskede målsettinger.

Van Buren & Greenwood (2011) hevder at forskning og litteratur som anvender interessentteori generelt anvender et instrumentelt perspektiv på ansatte, og ikke i tilstrekkelig grad fokuserer på en organisasjons *normative forpliktelse* overfor de ansatte. De mener interessentteori har noe å hente fra forskningsfeltet IR (Industrial Relations) gjerne oversatt til arbeidslivsrelasjonsforskning. Dette er et fagfelt som står sterkt også i Norge, og som forskningslitteraturen det refereres til i de neste avsnittene kan plasseres innenfor.

#### *Involvering av ansatte i en norsk kontekst*

Internasjonal litteratur om ansattmedvirkning og grønn omstilling handler i hovedsak om direkte involvering av ansatte, og involvering av fagforeninger og fagforeningers rolle omtales sjelden (Hagen, 2016). Partssamarbeidet, slik det fungerer i Norge, kan betraktes som et særnorsk/særnordisk fenomen (Levin et al., 2012). I norske og nordiske medvirkningstradisjoner inngår produktivitetsperspektivet, forventningen om at deltagelse vil bidra til bedre beslutninger og at de ansattes fagkunnskap kan brukes i virksomhetsutvikling. I tillegg finner vi også det Van Buren & Greenwood (2011) ville kunne omtalt som en normativ forpliktelse. Det vil si perspektivet som tilsier at det å involvere

ansatte også er å anse som en moralsk forpliktelse for arbeidsgivere og en rettighet de ansatte har. I norsk arbeidslivsforskning blir dette gjerne beskrevet som *demokratiargumentet* (Heiret, 2012). Demokratiargumentet i kombinasjon med produktivitetsargumentet er igjen blitt beskrevet som den tosidige normative begrunnelsen for ansattes deltakelse (Heiret, 2012) ved at den viser at det finnes en gjensidig forpliktelse. Denne todelingen har historiske røtter ved at institusjonene for arbeidslivsdemokrati, hovedavtalene, ble fundert på to begrunnelser: Ansattes medbestemmelse både skulle bidra til økt produktivitet og skulle sikre demokratiske rettigheter (Heiret, J. et al., 2003). Oversatt til offentlig sektor kan produktivitet forstås som effektiv bruk av ressurser for å oppnå økt kvalitet og/eller lavere kostnader i tjenesteytingen. (Bie-Drivdal, 2021, s. 29). Hovedavtalene inneholder ofte formuleringer om en gjensidig forpliktelse for både arbeidsgiver og ansatte og deres fagforeningsrepresentanter i å ta aktivt del i utviklingsarbeid, slik vi i forrige kapittel så at også hovedavtalen i KS gjør.

Det utstrakte samarbeidet mellom arbeidstakere og arbeidsgivere omtales gjerne som en del av suksessoppskriften til den norske modellen, og det er særlig forskning på resultater av partssamarbeid i privat sektor som bekrefter dette (Levin et al., 2012). De siste ti årene har det også blitt satt mer søkelys på hvilken betydning slikt samarbeid kan ha i offentlig sektor. Arbeidslivsforskere har deltatt i lokale utviklingsprosjekter og evaluert forskjellige sentralt initierte tiltak rettet mot partssamarbeid i offentlig sektor (Buvik et al., 2018; Moland, 2017; Øyum & Nilssen, 2019). Prosjektene har hatt tjenesteutvikling som formål, og temaene blant annet vært iverksetting IA-avtalen (Inkluderende arbeidsliv), reduksjon i sykefravær og heltidskultur. Tillitsvalgte beskrives her å ha potensiale som en viktig ressurs i omstillingsprosesser (Buvik et al., 2018; Øyum & Nilssen, 2019). I evalueringer har en søkt å finne ut av om ulike samarbeidsprosjekter ga merverdi, og da har det blitt konkludert med de som har deltatt har opplevd gevinster blant annet i form av økt gjennomføringsevne (Evensen et al., 2020). En av begrunnelsene var at: «når tillitsvalgte involveres, får de større eierskap til et gitt tiltak eller et gitt prosjekt, og de kan bidra til å informere og oppmuntre sine medlemmer» (Moland, 2017, s. 40). Altså nokså like argumenter som det Kane kommer med som begrunnelse for ansattinvolvering.

### *Tillitsvalgtrollen som proaktiv eller reaktiv*

En doktorgradsavhandling om tillitsvalgtes rolle i faglig utviklingsarbeid i offentlig sektor av Bie-Drivdal (2021) har fungert som et referanseverk i denne prosjektoppgaven. Avhandlingen inneholder flere teoretiske betraktninger og funn som jeg opplever som relevante for min prosjektoppgave, og som jeg vil komme tilbake til i drøftingsdelen. Bie-Drivdal skiller i sin avhandling mellom det som kan betegnes som *utviklingsarbeid av mer driftsmessig karakter og faglig utviklingsarbeid* som hun definerer som «endringer i arbeidsmetoder eller – organisering, som begrunnes i yrkes- eller profesjonsfaglig kunnskap» (2021, s. 9). Samtidig påpeker hun at dette er praksiser som flyter over i hverandre.

Begrepsparet *proaktiv* og *reaktiv* er blant idedimensjonene Bie-Drivdal anvender om beskrivelser av deltakelsen og tillitsvalgtes tilnærming til beslutninger på arbeidsplassen. Med proaktiv deltakelse menes deltakelse i for eksempel planlegging og i faser som gir innflytelse på mer strategiske beslutninger, mens reaktiv deltakelse handler om å delta etter at beslutninger er fattet. En proaktiv tilnærming vil bety at tillitsvalgte selv kan ta initiativ og komme med ideer, mens en reaktiv tilnærming vil kjennetegnes av vedkommende «forsøker å reagere adekvat på initiativ tatt av andre» (Bie-Drivdal, 2019, s. 232). Bie-Drivdal beskriver videre at dette er deltakelse og tilnærminger som både kan forekomme i formelle møter og i uformelle møter. Ved hjelp av blant annet disse begrepene undersøker hun hvordan de tillitsvalgte oppfatter seg og sin rolle i faglig utviklingsarbeid. Dette er begreper også jeg vil anvende når jeg undersøker tillitsvalgtes tilnærming til det å drøfte saker relatert til klima og miljø.

### *Partsamarbeid og klima*

Flere norske arbeidslivsforskere har pekt på at det ligger et potensiale i å bruke tillitsvalgte som skapende kraft i utviklingsarbeid (Buvik et al., 2018; Øyum & Nilssen, 2019). Kan denne utviklende funksjonen også anvendes når målet er å jobbe for et bedre klima og miljø? Dette spørsmålet stilles av arbeidslivsforsker Hagen i artikkelen *Grønt demokrati på arbeidsplassen* (2021). Hagen, som lenge har forsket på medbestemmelse og lokalt partssamarbeid, mener mye ligger til rette for nettopp dette. Hennes innfallsvinkel i artikkelen er at fagforeninger i

større grad også må ivareta miljøinteressene til medlemmene, og bruke sin mulighet til påvirkning og medbestemmelse. Hun hevder at «vi allerede har tilgang til redskaper som gjør den norske arbeidslivsmodellen velegnet til å få fart på og gjennomføre det grønne skiftet». Begrunnelsene til Hagen er både normative og instrumentelle: Hun legger vekt på rimeligheten i at ansatte har et ord med i laget når viktige beslutninger blir fattet, og forskning som viser at beslutninger og gjennomføring blir bedre når ansatte involveres.

Hagen mener fagforeninger må arbeide for at ansatte kan ta direkte og aktiv del i det å finne fram til nye klima- og miljøtiltak, samt at fagforeninger sentralt må kreve tiltak. Her refererer Hagen til boka «Grønne tariffavtaler» (Bjergene & Hagen, 2020), skrevet av forskere og fagforeningsrepresentanter, som tar til ordet for å bruke tariffavtaler som virkemiddel i det grønne skiftet, og argumenter for tariffavtaler som virkemiddel for å forene interessekonflikter. Grønne tariffbestemmelser definerer Hagen på følgende måte: «i) bestemmelser med sikte på forbedringer av miljøtilstanden eller ii) bestemmelser som fordeler konsekvensene av de tiltak som skal føre til forbedringer.» (2021). En tariffbestemmelse vil dermed være grønn dersom den har miljøeffekt som formål, eller dersom den handler om å fordele fordeler og/eller ulemper ved tariffbestemmelser som har miljøeffekt som formål. Et av Hagens argumenter for hvorfor fagbevegelsen må involvere seg i klimaomstilling er at fagforeninger har tradisjon for å bidra til at omstillingsprosesser blir mer rettferdige, og at rettferdighet er viktig i de grønne omstillingene som vil skje framover. Hun hevder: «Det er få ting som mobiliserer ikke-handling så sterkt som følelsen av urettferdighet. Gode prosesser må sørge for at det etableres rimelige kompromisser slik miljøtiltak ikke forsinkes» (2021). Hun legger vekt på at hvis tiltak oppleves som rettferdige vil omstillinger kunne gå raskere, og en vil kunne unngå motreaksjoner, det vil si *negativ mobilisering* mot endringer. Hun tegner et bilde der svekkelse av arbeidsplassdemokratiet henger sammen med en opplevelse av generelt svekket demokrati, som igjen kan føre til politisk avmakt og dannelse av protestbevegelser. Dette eksemplifiseres ved å referere til «de gule vestene» i Frankrike som ble dannet med utgangspunkt i motstand mot økning i drivstoffavgift som miljøtiltak.

Overført til hva Kane refererer til med hensyn til nivå av involvering, foreslår Hagen at involvering av tillitsvalgte i klima og miljøspørsmål kan handle om et *partnerskap*, det vil si oppnås gjennom forhandlinger, og hun skisserer hvordan fagbevegelsen i fremtiden vil kunne innta en proaktiv rolle i det grønne skiftet.

### ***Metode***

Prosjektoppgaven har et kvalitativt forskningsdesign, et design som gjerne er det mest hensiktsmessige når en skal avdekke menneskers erfaringer eller adferd, eller et fenomen som er lite kjent (Ghauri & Grønhaug, 2010). Data er innhentet gjennom semistrukturerte intervjuer med en påfølgende kvalitativ innholdsanalyse.

### ***Utvalget***

Utvalgskriteriet for informanter var at de skulle komme fra kommuner som jobber aktivt med klimatiltak. Dette fordi jeg la til grunn at det da ville være større mulighet for at klima- og miljøtiltak kan ha vært et tema på møter mellom ledelse og tillitsvalgte. I tillegg var utvalgskriteriet at alle skulle komme fra ulike kommuner, samt at både arbeidsgivere og ulike fagforeninger skulle være representert. De totalt sju informantene er fra alle fra det SSB kategoriserer som store kommuner med 20 000 eller flere innbyggere. Informantene fra ledelsen har følgende stillinger: Kommunaldirektør (rådmann), assisterende kommunaldirektør og en kommunalsjef <sup>4</sup>. Informantene fra fagforeninger har vært to hovedtillitsvalgte fra Utdanningsforbundet, en fra Fagforbundet og en fra Naturviterne. Utvalget besto av fire kvinner og tre menn i et bredt aldersspenn.

### ***Intervjuene***

Intervjuene var semistrukturerte, ble gjennomført som videomøter og varte i omtrent 45 minutter. Intervjuguiden (vedlegg 1) viser hovedspørsmål og mulige oppfølgingsspørsmål. Eksempler på spørsmål er: «Hvilke saker relatert til klima og miljø har blitt diskutert på medbestemmelsesarenaer? Og «hva konkret har blitt diskutert?» Alle informanter fikk de samme hovedspørsmålene, for at det i

---

<sup>4</sup> I intervjuet med kommunalsjefen deltok også en rådgiver fra administrasjonen.

etterkant skulle bli mulig å sammenlikne svarene. Samtidig fikk informantene ulike typer oppfølgingsspørsmål basert samtalsforløp. Spørsmålene som ble brukt er deskriptive og åpne, og under intervjuene søkte jeg å være nysgjerrig og undersøkende. Underveis spurte jeg også om jeg hadde forstått svarene deres riktig, for å sjekke kvaliteten på mine fortolkninger. Denne framgangsmåten ble valgt for å få et så rikt datagrunnlag som mulig (Kvale et al., 2009; Langdridge, 2015). Det ble gjort opptak av intervjuene som deretter ble transkribert.

### *Innholdsanalysen av intervjuene*

Analysearbeidet foregikk i en vekselvirkning mellom *deduktiv og induktiv tilnærming*. Deduktiv i den forstand at de analytiske rammene og nøkkelbegreper ble laget på bakgrunn av tidligere litteratur og teori, og induktiv ved at empiri fra intervjuene i tillegg ga grunnlag for å sammenfatte nye mønstre (Ghauri & Grønhaug, 2010). Innholdsanalysen av intervjuene besto i å kategorisere, sammenlikne og tolke svarene. Dette er prosesser som gjerne skilte seg over i hverandre og kan være vanskelig å skille fra hverandre (Langdridge, 2015). Hensikten var å avdekke hvilke tema og problemstillinger som var mest fremtredende i materialet, både med tanke på finner likheter og ulikheter.

### *Svakheter ved metoden og etiske refleksjoner*

Fordi dette er en kvalitativ studie med få informanter, kan en på bakgrunn av funn i denne studien ikke si noe om hvor representative og utbredte de ulike oppfatningene til informantene er. Men mine funn vil likevel kunne gi en indikasjon på hva også andre ledere og tillitsvalgte erfarer når klima- og miljøtiltak er tema i partsamarbeid (Kvale et al., 2009), og spørsmålene som reises i drøftingsdelen i lys av hovedfunn vil også kunne ha relevans ut over de studerte eksemplene.

Semistrukturerte intervjuer anses som velegnede til utforskende og induktive studier, men slike dybdeintervjuer krever forkunnskaper av den som gjør intervjuene (Ghauri & Grønhaug, 2010). Fordi jeg arbeider i Utdanningsforbundets har jeg en relativt god forståelsesramme for å snakke med informantene, men samtidig kan min bakgrunn også være med på å gjøre meg mindre objektiv (Ghauri & Grønhaug, 2010).

På forhånd fikk informantene tilsendt en samtykkeerklæring. Prosjektoppgaven er meldt inn til NSD - Norsk senter for forskningsdata. Fordi informasjon gitt i denne studien, eksempelvis fagforeningsmedlemskap, er å regne som sensitiv informasjon, har det vært viktig å sikre informantenes anonymitet når de refereres til i prosjektoppgaven.

### ***Funn fra intervjuene***

#### *Generelt om medbestemmelse*

Alle informantene deltar på medbestemmelsermøter (møter mellom administrativ ledelse og ansatte) på øverste nivå i kommunene, og/eller på nivå mellom øverste nivå og enhetsnivå (eks. skole, barnehage og sykehjem). Flere av dem deltar også på andre medbestemmelserarenaer, slik som arbeidsmiljøutvalgsmøter (med hjemmel i arbeidsmiljøloven) og administrasjonsutvalgsmøter (møtene mellom arbeidstakerorganisasjonene og politisk ledelse med hjemmel i kommuneloven).

Beskrivelsen fra informantene viser at praksis med hensyn til det å organisere medbestemmelsen er svært ulik fra kommune til kommune, og at det gjøres lokale tilpasninger, slik også hovedavtalen legger opp til. Alle informanter beskriver at det foregår jevnlig medbestemmelsermøter mellom kommuneledelse og hovedtillitsvalgte, og jevnlig møter med administrasjonsutvalget, dvs. møter mellom tillitsvalgte og politikerne. Et par av de tillitsvalgte beskriver at det i deres kommune i tillegg er etablert prosjekt eller fast møtepunkt der administrativ ledelse, arbeidstakerorganisasjoner og politikere møtes (gjørne omtalt som *trepartssamarbeid*), og at de i tillegg også har møter med politikere i mer uformelle settinger. Hovedtemaene på medbestemmelsermøtene møtene oppgis å være temaer som angår drift av kommunale tjenester, økonomi, nytilsettinger, lønn og arbeidsforhold for ansatte. Noen informanter la vekt på at det var stort rom for ulike typer saker og uformell tone, mens andre igjen beskriver mer strengt formaliserte møter. Det som settes opp på sakslistene styres både av arbeidsgiver og hovedtillitsvalgte, men hovedsakelig er det snakk om saker som arbeidsgiver melder inn. Flere av informantene var opptatt av å definere skillene mellom informasjon, drøfting og forhandling. En av lederne utalte at: «jeg informere jo

ofte, men å drøfte gjør jeg strengt etter tariffavtalen», mens en tillitsvalgt beskriver «en evig prosess å få drøftinger og forhandlinger på de riktige tingene».

Informantene beskriver svært ulik praksis med hensyn til involvering i kommunenes overordnede planarbeid, noe vi kommer tilbake til lengre ned. Samtlige informanter forteller at det er praksis at organisasjonene tas med når det settes ned ad hoc-grupper av type prosjektgrupper, arbeidsgrupper eller referansegrupper. Hvordan gruppene brukes og hvilke saker det kan dreie seg om varierer, men alle forteller om involvering av tillitsvalgte ute på virksomhetene i forbindelse med iverksetting av tiltak, hvilket for eksempel kan innebære arbeidsgrupper i forbindelse med nybygg.

Alle informantene ble spurt om de kjente den nye hovedavtalebestemmelsen: «Partene er enige om at klima- og miljøtiltak som fremmer bærekraftsmålene inngår som en del av partssamarbeidet etter hovedavtalen.» Spørsmålet ble stilt helt til slutt i intervjuet, etter at jeg hadde stilt spørsmål rundt nåværende praksis. Ingen av de tre lederne som ble intervjuet kjente til den nye bestemmelsen. To av de tillitsvalgte kjente til denne bestemmelsen, og de andre to gjorde det ikke.

#### *Er klima- og miljøtiltak tema på medbestemmelsesarenaene?*

Halvparten av informantene har opplevd at klima- og miljøtiltak er temaer på medbestemmelsesarenaer på kommunenivå. De som ikke har hatt det oppe som tema der, tror likevel at klima- og miljøtiltak blir drøftet med tillitsvalgte ute i virksomhetene når tiltak skal iverksettes, selv om de ikke nødvendigvis vet dette med sikkerhet. Involvering av ansatte på arbeidsplassnivå i klima og miljøtiltak beskrives hovedsakelig å være initiert ovenfra, og organisert slik at tillitsvalgte, eller utpekte ansatte representanter, deltar i arbeidsgrupper der formålet er å få iverksatt allerede bestemte tiltak. Beskrivelsene fra Fagforbundets tillitsvalgte skiller seg i så måte ut fra de øvrige ved at hun beskriver hvordan tiltak også initieres nedenfra og opp. Hun beskriver at i hennes kommune oppmuntres alle ansatte til å komme med forslag til nye tiltak som kan gjøre tjenester mer klimavennlige og effektive, og at arbeidsmiljøutvalgene (AMU) har en sentral rolle i dette arbeidet.

Forklaringene fra både ledere og tillitsvalgte på hvorfor noe drøftes eller ikke drøftes, på medbestemmelsesarenaene, dreier seg hovedsakelig om hvorvidt klima og miljøtiltakene det er snakk om berører de ansatte. En av lederne oppgir at de kun drøfter det som er tariff- og avtalefestet, og at klima og miljø ikke er pekt på som eget drøftingsområde i avtaleverket. Både sistnevnte leder og de fleste av de øvrige informantene mener klima- og miljøtiltak vil falle inn under hva som må drøftes med de tillitsvalgte gitt at tiltakene berører de ansatte i deres ansattforhold.

Alle lederne som ble intervjuet var opptatt av at fagforeninger ikke skulle ha medbestemmelse på saker som handler om politikk. Nettopp dette ble pekt på som forklaring på at en del klima- og miljøraker ikke ble drøftet med tillitsvalgte. En sa at: «Overordnet politikkutforming har ikke de tillitsvalgte noe med, ikke sant, det er folkevalgtstyring, det er politikk. Det er den politiske banehalvdelen.» og en annen forklarte at: «Målsettinger er allerede beslutta, og grønn mobilitet er et verktøy for å nå målsetningene». Med hensyn til det å gi politiske innspill ga en av lederne uttrykk for at dette hadde de tillitsvalgte anledning til å gjøre gjennom ordinære høringsrunder: «Hva er drøfting og hva er høring? Alle planer er på høring, og da sendes det jo også til hovedtillitsvalgte. Så hva er drøfting og hva er høring? Det er jo også et interessant perspektiv da.»

#### *Om klima- og miljøraker som behandles*

De klima- og miljørelaterte sakene som informantene oppgir at har vært tema er i hovedsak tiltak knyttet til mobilitet/transport og bygg. Flere har for eksempel vært med å drøfte hvordan el-bil og el-sykkel-ordninger skal tas i bruk. Denne type tiltak melder informantene om at blir tatt vel imot av ansatte, og at det i liten grad fører til diskusjoner. En av lederne fortalte om innføring av felles el-bildelingsordning med kommuneansatte og innbyggere at: «[...] det var ingen stor sak. Bare noen få som ble berørt. Vinn-vinn-situasjon. Kommunen tjente penger, sparte miljøet. Vi solgte det inn som gladsak».

En av de tillitsvalgte uttrykte at: «[...] på kommunenivå så kunne det vært noe sånt som at vi forlangte elsykler og liknende, men det har de [kommunen]ordnet sjøl. Vi har ikke måttet kreve, de har bare gitt et tilbud, og de har ikke trengt å ta

det opp med oss». Og med hensyn til hva medlemmene mener: «Det er ingen som roper etter det, og det er heller ingen som klager over at noe kommer.»

Det generelle inntrykket fra intervjuene er at det drøftes få tiltak som kan regnes som rene klimatiltak. Når klima- og miljø diskuteres så er det hovedsakelig indirekte. Dette gjelder både på overordnet nivå, i drøfting av planarbeid, og i konkrete saker. De fleste saker har delt målsetting, og klima og miljøaspektet er gjerne bare ett av målene ved tiltaket. Et eksempel på dette kan være saker som omhandler rehabilitering eller nybygg. Da kan klima og miljø være et aspekt som vektlegges av kommunen og byggherre. I byggesaker peker flere av informantene på at i det kan dukke opp motstridende interesser. En av informantene refererte for eksempel til hvordan innføring av åpne kontorlandskap i nytt kommunehus, med begrunnelse i areal- og energibesparelser, møtte motstand hos de ansatte og at fagforeningene i sin argumentasjon bl.a. vektla at åpne kontorlandskap ville gjøre det vanskeligere å gi god tjenesteyting. En annen av de tillitsvalgte fortalte tilsvarende i forbindelse med nedsatte arbeidsgrupper for nye skolebygninger. Her var et tilbakevendende tema at lærerne var opptatt av tilstrekkelig med arealer, og at dette ble begrunnet med hva som var faglig forsvarlig: «Våre argumenter går på at det skal være en god skole å gå på for ungene. Og en god skole å jobbe på».

Flere av informantene beskriver også at det har forekommet uenigheter mellom ledelse og tillitsvalgte på virksomhetsnivå der klima- og miljøtiltak kommer i konflikt med opparbeidede rettigheter, eksempelvis ved fjerning av parkeringsplasser og innføring av parkeringsavgift. De fleste av denne type uenigheter løses på arbeidsplassnivå, og blir ikke løftet til kommunenivå. Her kan det nevnes at i Utdanningsforbundets spørreundersøkelse var det flere hovedtillitsvalgte som i fritekst nevnte nettopp eksempler relatert til parkeringsavgift, og to av dem beskrev at dette var «under dekke av» eller «forkledd» som et klimatiltak (Utdanningsforbundet, 2021b).

#### *Nivåer av involvering*

Informantene har ulike oppfatning av om hvor tidlig i prosessene, i hvilke saker og på hvilket nivå det er riktig å involvere. De fleste beskriver at når det tas opp

saker i medbestemmelsesmøter på kommunenivå relatert til klima og miljø handler det først og fremst om at de tillitsvalgte får informasjon om hva som er politisk bestemt. Deretter drøftes tiltakene lokalt når tiltakene skal iverksettes. To av lederne beskriver også konsultasjon mht. klima og miljøsaker mer indirekte ved at man har drøftet samfunnsplandelen og økonomiplandelen i forkant av politiske vedtak. Ingen av dem kunne huske at de tillitsvalgte bemerket noe med hensyn til klima og miljø.

Bare to av informantene beskriver involvering som kan kategoriseres som *deltakelse*. Felles for disse er at de beskriver at de også har flere arenaer, formelle og uformelle, der de møter politikere. Et par av de tillitsvalgte beskriver at de involveres på et tidlig tidspunkt, og at de er med i planprosesser der også målsettinger om klima og miljø er tema, og at planer vil komme til å bli drøftet med dem før de vedtas av politikerne. Begge forteller at tillitsvalgte nå er involvert i planprosess om hvordan arbeide med FNs bærekraftsmål. Den ene av dem vektlegger her viktigheten av at de tillitsvalgte kvalitetssikrer kunnskapsgrunnlaget som skal ligge til grunn for planarbeid (eks. antall heltid og deltidsansatte, elevtall etc.) og at: «I arbeidsgruppene prøver vi å være en del av målet med det arbeidet som skal gjøres. Men vi har hele tiden i bakhodet hva er det som påvirker de ansatte», men tilføyer samtidig at det er ikke så mye i planarbeidet som går ut over de ansatte. Den andre informanten redegjør for hvordan bærekraftsarbeid, i tillegg til klima- og miljøaspekt, også innebærer effektivisering og det å spare penger uten å måtte si opp ansatte, og at både de tillitsvalgte og de ansatte gjennom direkte involvering er med på komme med innspill til hvordan jobbe smartere og annerledes.

### *Gevinster og ulemper ved å drøfte klima og miljøtiltak med tillitsvalgte*

I alle intervjuene var vi enten inne på temaet om hvilke gevinster lederne og tillitsvalgte enten hadde erfart, eller kunne se for seg at det ga, å involvere tillitsvalgte i klima- og miljøsaker. De fleste av informantene kom i den forbindelse med uttalelser om viktigheten av medbestemmelse generelt, og flere var da inne på de mer normative typer for begrunnelser med henvisninger til at dette var riktig å gjøre og det ble referert til avtaleverket. De fleste var imidlertid

mest opptatt av det som kan kalles funksjonelle begrunnelser og argumenter. Eksempler på dette var utsagn om at involvering var med på å sikre bedre beslutningsgrunnlag, slik som denne lederen: «Styrken er å høre ut hverandre for å få forstå. Hvilken konsekvens får det for deg som ansatt og for brukeren av tjenesten. Viktig at helhetsbeslutningen kommer fram».

Et par av de tillitsvalgte var opptatt av at de tillitsvalgte måtte involveres så tidlig som mulig i prosessen. Dette handlet blant annet om at de opplevde at dette gav mer reell påvirkningsmulighet og medbestemmelse. De mente i tillegg at arbeidsgiver hadde erfart at det hadde gevinster i form av at det gjorde implementering av nye tiltak lettere, slik som denne tillitsvalgte her formulerer det:

Vi har jo erfart at vi har vært med på ting som er blitt dårlig mottatt av medlemmene. Men det er en helt klar fordel at vi får være med tidlig de sakene, være med å påvirke, og kanskje få plukke litt borti ting. Da får det en annen legitimitet. De skjønner at dette ikke er 100 prosent, men ville vært verre uten oss. Da roer ting seg forttere. Det har administrasjonen skjønt.

Men den samme tillitsvalgte satte også spørsmålstegn ved hvorvidt de tillitsvalgte bidro til å nå klimamål: «Ser nytten av å ha med tillitsvalgte i alle drøftinger og grupper. Men klarer vi å ha klimafokuset eller blir vi for opptatt av ansattfokuset [...]». Dette siste, at tillitsvalgte valgte ansattfokuset, var også den ene lederens innsigelse til spørsmålet om hvorvidt medbestemmelse kunne bidra til bedre beslutninger. Slik han så det var de tillitsvalgte kun opptatt av å bevare goder, «gratis parkeringsplasser, billige reiser til og fra jobb, minst mulig «hassel» i forhold til å jobbe». Han mente det eneste en kunne forhandle om med dem var «gulrøtter». Men vedkommende tok seg senere i det, og sa at han ønsket å tro at beslutningen ville bli bedre, fordi han: «Liker å være litt optimist på vegne av menneskeheten. Når mennesker snakker sammen får vi bedre resultater enn når vi ikke snakker sammen.».

Informanten fra Fagforbundet synes å representere kommunen med mest aktiv involvering av ansatte og tillitsvalgte på miljø og klimasaker. Dette var samme informant som fortalte at alle ansatte ble oppfordret til å bidra aktivt. Hun anså at både direkte ansattinvolvering og involvering av tillitsvalgte var viktig ved at det bidro til utvikling og nye tiltak, og mente dessuten at «Så lenge tillitsvalgte er

med tidlig, så blir tillitsvalgte positive, og det gjør jo at vi selger det budskapet.»

### *Tillitsvalgte som reaktive og proaktive*

De fleste av informantene har aldri opplevd at tillitsvalgte inntar en proaktiv rolle og løfter fram klima- og miljøargumenter eller forslag til tiltak. To av lederne beskriver i stor grad tillitsvalgte som reaktive med hensyn til klima- og miljøtiltak og at innspill fra tillitsvalgte ofte handler om å stoppe eller korrigere initiativ og utviklingsprosesser som anses som faglig uforsvarlige, eller medfører ulemper for de ansatte.

Ingen av lederne hadde noen gang opplevd at de tillitsvalgte meldte inn egne saker som handlet om klima og miljø. Når klima og miljø inngikk indirekte i andre saker opplever de at tillitsvalgte er opptatt av å sikre gode arbeidsforhold til de ansatte, og å sikre at innføring av klimatiltak ikke skulle gå på bekostning av god tjenesteyting, og ikke klima- og miljøaspektet ved saken. En av lederne forklarte at: «Sånn at fagforeningene – de store tunge – er jo veldig mye på tjenestesiden og de har ikke nødvendigvis fokus på klima, de har ikke det, de har fokus på helt andre ting». En av de andre lederne, den samme som mente tillitsvalgte var opptatt av å beholde goder, mente at fagforeningene egentlig bare var opptatt av sine særinteresser:

Tror ikke vi kan diskutere klima og miljøtiltak i samfunnet med Utdanningsforbundet, på tiltak som faktisk monner, og få de med på å noen ting som kunne gå ut over deres medlemmer, noe som helst som kunne gå ut over deres medlemmer. Nei, tror ikke det. Det kommer ikke til å skje.

En del av forklaringen på dette mente vedkommende lå i at de tillitsvalgte var redd for ikke å bli gjenvalgt i vervet dersom de medvirket til at noen ansattgoder forsvant. Samme leder uttalte at «Ingen tillitsvalgte har noen gang kommet til meg og sagt at vi har for lite overordnet politikk om klima og miljø på samarbeidsmøtet», og at han aldri i noe drøftingsspørsmål hadde hørt et klima- og miljøargument fra fagforeningene, med unntak av fra representanter fra Naturviterne.

Oppfatningen av at det å tale klimaets sak ikke er prioritert av tillitsvalgte speiles også i uttalelser fra et par av de tillitsvalgte selv. En informant fra Utdanningsforbundet kom med følgende svar på spørsmålet om hun så for seg at hun som hovedtillitsvalgt kunne innta en mer aktiv rolle, at det kunne hun, men at:

[...] samtidig tenker jeg, jeg har jo ikke egentlig tid til det, og mine medlemmer har valgt meg til å være HTV i forhold til deres lønns og arbeidsvilkår. De er selv nærmest, meg, meg selv og pengene mine i forhold til fagforeninga. De tenker, hva gjør fagforeningen for meg, ikke hva gjør fagforeningen for miljøet. Sånn at det er et dilemma. Man vet hva som er rett å gjøre, men hvis jeg hadde måttet sitte i flere arbeidsgrupper så hadde jeg måtte tatt vekk noe annet.

Både tidshensyn og det å lytte til hva medlemmene mener hun skal prioritere, gjør at hun ikke ser for seg en mer aktiv rolle. For på klubbmøtene som hun deltar på er medlemmene mest opptatt av lønnsforhandlinger og forhold ved skolene av type: «Hvorfor er det kuttet stillinger på min skole igjen, eller nå har vi ventet i ti år på at vår skole skal bli pusset opp. Altså sånt: våre elver sitter for trangt. Og vi har ennå ikke læremidler til fagfornyelsen». Hun forklarer videre at for at klima og miljø skal være noe hun tar opp på medbestemmelsesmøter må være fordi medlemmene har tatt initiativ til at hun skal gjøre dette. Også den andre tillitsvalgte fra Utdanningsforbundet beskriver at dette ikke er noe medlemmene er opptatt av: «Vi kjenner på at det er vanskelig å få opp det store engasjementet på klubber og blant tillitsvalgte, i medlemsmøter om klimatiltak. De mener at det er andre ting vi i Utdanningsforbundet bør ha fokus på». Han sa også at dersom han hadde vært veldig engasjert i klima og hadde inntatt en proaktiv rolle – noe det kan være rom for i arbeidsgrupper - ville han tenke at det fort ville kunne gå på bekostning av hva medlemmene ønsker.

Tillitsvalgte fra Naturviterne og Fagforbundet kunne derimot fortelle om at tillitsvalgte handlet aktivt og med egne initiativ, men da med ganske ulike fortegn. Den tillitsvalgte fra Fagforbundet fortalte at i deres kommune var både tillitsvalgte og arbeidsmiljøutvalg/HMS-utvalg, på både kommune- og virksomhetsnivå, aktivt deltakende i klima- og miljøarbeid. Kommunen hadde arbeidet med dette lenge. Vedkommende opplevde at de hele tiden, både arbeidsgivere og arbeidstakere, var veldig bevisste på klima og miljø, og at det var blitt en del av hverdagen deres, «en rød tråd», selv om det ikke alltid ble sagt med rene ord.

Dette var samme informant som fortalte om involvering i planarbeid om bærekraftsmål, samt at alle ansatte hadde muligheter til å spille inn forslag til tiltak før målsettinger ble politisk ble bestemt: «De ansatte ser hvor tiltakene kan gjøres. Alle organisasjonene er helt klare på at hvis vi skal lykkes, så må vi ut på det ytterste ledd, helt ned i skurebøtta. Hvis de ikke får være med, men ting blir tredd ned over dem, så kommer vi ingen vei her». På spørsmål om hun noen gang var usikker på det hun var med å bestemme var noe medlemmene var enig i så svarte hun at: «Det er jo det som er vanskelig. Derfor er det veldig bra med at vi har ulike fora», og forklarte videre at

[...] Er det ting som berører spesielt i en virksomhet så snakker vi med dem i virksomheten så vi ikke bestemmer over hodet på dem. Vi har ikke fått negative tilbakemeldinger på at vi har vært med på å beslutte noe som er håpløst. Før drøftinger har det gjerne vært arbeidsgrupper på forhånd, så vi har bakgrunns info om det vi skal mene noe om.

Den andre informanten som skilte seg ut med hensyn til det å innta proaktiv rolle i klima og miljøsaker var informanten fra Naturviterne. Vedkommende er ansatt i en fagstilling med vern av natur som ansvarsområde. Informanten fortalte at for han var medbestemmelsesmøtene en anledning til å løfte fram faglige spørsmål om naturvern som han var opptatt av:

[...] poenget mitt er at jeg prøver å påvirke, både i forhold til fagforening og fag [...] muligheten jeg har til å spille inn på medbestemmelsesmøter bruker jeg bevisst. Jeg viser bilder og filmsnutter for å vise hvordan det ser ut, sånn at et barn kan forstå det. [...] målet er å få ledelsen til å lytte. Bruker arenaen og sørger for å få det inn i referatene, for de leses oppover i systemet.

Informanten fra Naturviterne beskrev hvordan han, som et supplement til at han i sin stilling kom med vurderinger i saksframlegg og utredningsarbeid, benyttet medbestemmelsesmøter som arena for å nå fram med miljøfaglig argumentasjon til beslutningstakerne. På spørsmål om han opplevde at dette var noe medlemmene hans var enig i at han gjorde, så svarte han opplevde dette som uproblematisk, og at hans ti medlemmer, som også var hans kolleger, var enige med ham.

#### *Kjennskap til ny hovedavtalebestemmelse*

Som nevnt innledningsvis var kun to av informantene kjent med den nye

bestemmelsen i hovedavtalen. Her kan det nevnes at flere av informantene pekte på året 2020 hadde vært et unntaksår pga. Covid-19. Temaer knyttet til pandemien preget i stor grad samarbeidsmøtene, og det at endringer i avtaleverk ikke var fanget opp og diskutert kunne skyldes dette.

Et par av lederne som ikke var kjent med ny hovedavtalebestemmelse uttrykte at de nå, etter at de var blitt kjent med bestemmelsen, ønsket å ta denne opp som tema med de hovedtillitsvalgte. Det årlige evalueringsmøtet mellom partene ble nevnt som en mulig arena. Tidlig i samtalen hadde den ene av dem ment at en planlagt innføring av parkeringsavgift som også kom til å berøre de ansatte, ikke var noe som skulle drøftes med ansatte fordi dette var politisk bestemt. Men med kjennskap til den nye bestemmelsen, ville hun nå revurdere om dette kanskje burde drøftes. En annen av informantene, en tillitsvalgt, mente at denne nye bestemmelsen ikke var blitt informert om fra sentrale parter og hun trodde derfor ikke det ville bli lagt mye vekt på dette.

De to tillitsvalgte som derimot var kjent med denne nye bestemmelsen var de samme tillitsvalgte som fortalte om hvordan tillitsvalgte ble involvert tidlig i prosesser og som var involvert i arbeidsgrupper/referansegrupper knyttet til planarbeid om bærekraftsmål. Slik formulerte en fra Utdanningsforbundet seg:

«Tror det [ny hovedavtalebestemmelse] er en av grunnene til at HTV [hovedtillitsvalgte] involveres mer i planarbeidet og samfunnsdel. Voldsomt fokus på bærekraftsarbeid. Så når hovedavtalen har dette så tror vi at administrasjonen har involvert oss. Vi er veldig fornøyd med at vi får være med å tenke høyt så tidlig».

Tillitsvalgte fra Fagforbundet fortalte at: «Ja, har vært framme i forhold til planarbeidet [navn på prosjektet]. Det har vært minnet om at den er kommet i den forbindelse. Så ledelsen har fanga det opp.» Begge disse informantene mente denne nye bestemmelsen hadde medvirket til at de nå var inkludert i bærekraftsarbeid, uten at ledelsen hadde sagt det helt eksplisitt. På spørsmål om hvorfor den nye bestemmelsen ikke var blitt diskutert i medbestemmelsesmøter svarte informanten fra Fagforbundet at: «Det er jo litt sånn som vi har hatt det. Det er vel derfor det ikke blir så mye tema rundt det heller.»

### *Mulighetene med den nye hovedavtalebestemmelsen*

Informantene ble spurt om hva de tenkte om mulighetene som lå i den nye hovedavtalebestemmelsen, og om de trodde partssamarbeidet kan få en tydeligere rolle i arbeidet med klimaomstilling framover. På dette området var meningene delte, men få hadde noen utfyllende kommentarer til hva de tenkte om dette og et par hadde ingen kommentar til dette. Som nevnt var den ene lederen inne på at hun nå, etter å ha fått kjennskap til bestemmelsen, ville vurdere å drøfte innføring av parkeringsavgift. Den som var mest positiv var informanten fra Fagforbundet som mente bestemmelsen i grunne beskrev måten de arbeidet på allerede, at hos dem var klima og miljø en del av partssamarbeidet. Av andre ble det påpekt at bestemmelsen var generell og lite konkret. En av de tillitsvalgte meddelte at hvis de skulle jobbe mer med klima og miljø, så måtte de jobbe mindre med noe annet, for tiden strakk ikke til.

Et av svarene skilte seg imidlertid ut. Denne lederen hadde tidligere i intervjuet kommentert at han som administrativ leder ikke kunne drøfte politikk med de tillitsvalgte, men at tiltak som berørte de ansatte direkte helt klar var noe som tilfalt ham å drøfte med de ansatte. Han mente at dagens system, der kommunen er pålagt å ha et administrasjonsutvalg, hvor de tillitsvalgte drøfter saker med politikere som angår deres arbeidsforhold, heller burde vært gjort motsatt: At man i dette utvalget skulle hatt drøftingsmulighet på alle andre saker, det vil si saker av samfunnsmessig betydning, og *ikke* det som angår ansatte direkte. Vedkommende henviste her til hvordan ansattes deltakelse i styrer er organisert i privat sektor. Informanten som før intervjuet ikke var kjent med den nye hovedavtalebestemmelsen, svarte på spørsmålet om framtidige muligheter følgende: «Overordna store samfunndiskusjoner hører ikke hjemme på samarbeidsmøte, men det hører kanskje hjemme gjennom å bruke partsammansatte utvalg mer utfyllende. Det synes jeg er en interessant tanke».

### ***Drøfting***

Informantenes beskrivelse av hvor mye og hvilke typer klima- og miljøsaker som behandles i medbestemmelsesmøter samsvarer i stor grad med resultatene fra spørreundersøkelsen til Utdanningsforbundet. Både spørreundersøkelsen til

Utdanningsforbundet og de fleste av informantene illustrerer hvordan noen tillitsvalgte er med å drøfte innføring av tiltak, mens færre involveres på strategisk nivå og plannivå. Involveringen har med andre ord oftest karakter av å være informasjon eller konsultasjon, jamfør Arnsteins stige for involvering, beskrevet i litteratur- og teorikapittelet innledningsvis. Tillitsvalgte kan fremføre sine synspunkter, men arbeidsgiver har siste ord i saken. Involvering i form av deltakelse var noe som forekom sjeldnere. Dette er ikke et funn som overrasker. En av forklaringene ligger trolig i at det varierer fra kommune til kommune hvor mye og hvor systematisk det i det hele tatt arbeides med klima og miljøspørsmål (Miljødirektoratet, 2020; Westskog et al., 2018). Ytterligere forklaringer kan også handle om hvordan temaet klima og miljø stemmer overens med forestillingene om hvilke saker som hører hjemme i samarbeidsforaene, tolkning av avtaletekst og tillitsvalgtrollen og hva aktørene selv er opptatt av.

Et par av lederne i min studie legger en relativ streng tolkning av avtaleverket til grunn med tanke på hva som skal være tema på medbestemmelsesmøter. Manglende involvering ble forklart med at det ikke ligger noen særskilt drøftingsplikt på klima- og miljøsaker spesifikt. Dette var ellers de samme respondentene som ikke kjente til endringen i hovedavtalens formålsparagraf med hensyn til klima og bærekraft, og som etter å ha blitt gjort kjent med endringen ville revurdere praksis. Dette er funn som kan peke i retning av at endringer i ordlyd i hovedavtaletekst kan få innvirkning på praksis når endringen blir gjort kjent.

Felles for beskrivelsene fra informantene av hvilke konkrete klima- og miljøsaker som behandles, er at mange av disse er relatert til bygg og mobilitet, og at klima og miljø gjerne kun er *ett* element i saken. Hovedinntrykket er at klima og miljø nesten bare kommer på agendaen dersom det inngår i en sak/tiltak som berører de ansatte direkte i deres arbeidsforhold, som er tilfelle for eksempel ved ulike transportrelaterte tiltak. Men oppfatningen av hva som berører ansatte i deres ansettelsesforhold synes også å være relatert til kvaliteten på tjenesten de ansatte er satt til å utføre. Dette kan for eksempel illustreres av tillitsvalgte som i drøftinger knyttet til rehabilitering av skoler beskriver hvordan hun er opptatt av at gode skolebygg gir bedre læring for elevene. Klima og miljø inngår med andre

ord oftest bare som et *indirekte* tema dersom det er knyttet til saker som de normalt sett behandler i medbestemmelsesarenaer. Ut fra disse avgrensningene, blir det begrenset hvor mye av kommunenes klimaarbeid som berører de ansatte, og dette kan være en av forklaringene på at klima og miljø sjelden er et tema.

Klima- og miljømålsettinger for kommunen på et overordnet plan beskrives av de fleste informanter som politiske, og dette brukes som forklaring på at temaet ikke er relevant for medbestemmelsesmøter med administrativ ledelse. Særlig lederne i min studie tegner et tydelig skille, og legger vekt på at de som administrative ledere ikke kan drøfte politikk med de tillitsvalgte, og at politisk påvirkning foregår på andre arenaer. At det også kan være knyttet vurderinger av faglige spørsmål til disse sakene problematiseres ikke av noen av informantene, og det kan tyde på at flere av dem vurderer at både faglige og politiske spørsmål er noe som ikke hører hjemme i medbestemmelsesmøter etter hovedavtalen. Det vil i så tilfelle være forestillinger som er i tråd med Bie-Drivdals funn i doktoravhandling om fagforeningers rolle i profesjonsfaglig utviklingsarbeid (2021). Som mulig delforklaring viser hun til arbeidslivsforskning som har pekt på at nettopp skillet mellom politikk og administrasjon var avgjørende for å få på plass hovedavtalen i staten, og at dette skillet kan ha blitt reproduisert som et skille mellom strategiske og administrative saker. Bie-Drivdal spør seg videre om det kan bidra til en situasjon der fagforeningene i liten grad definerer relevante problemstillinger, eller har innflytelse på faglige spørsmål lokalt (2021, s. 18). Funn fra mine intervjuer tyder på at enkelte, men ikke alle, lederne og tillitsvalgte trekker et skille mellom politikk og strategiske saker på den ene siden, og administrasjon på den andre siden, og at partssamarbeidet og de temaene som behandles der, befinner seg på den administrative banehalvdel.

Tilbake til Arnsteins stige og nivåer av interessentinvolvering: Ifølge Kane er dette ikke nødvendigvis slik at en virksomhet skal «gå alle trinnene i trappen» med alle interessenter (2012). For Kane er det avgjørende at en tenker gjennom hvem som berøres, hvem som bør involveres og hvorfor, hvor tidlig og hvor mye. Kane anbefaler at det gjøres en interessentanalyse, og at man veier de ulike interessenters betydning opp mot hverandre. Hvis en slik avveining gjøres i en kommune, vil grunnprinsippet om at kommunens ansatte ikke skal ha mer

innflytelse på kommunens politikk enn kommunens øvrige innbyggere ganske sikkert veie tungt. En interessentanalyse vil også kunne peke på mulige interessekonflikter mellom interessenter. Befolkningen og næringslivet i kommunen er sentrale og store interessentgrupper som det er nærliggende å involvere med tanke på klima- og miljøsaker i samfunns- og arealplanlegging (Westskog et al., 2018). Mange av kommunene som har kommet lengst i arbeidet med å skape helhetlige klima- og bærekraftstrategier er nettopp også kommuner som har brukt mye tid på involvering av innbyggere og næringsliv, og som jobber for en inkluderende omstilling. Et spørsmål er om det i tillegg kan være nyttig med større grad av involvering av kommuneansatte og tillitsvalgte på tidlige stadier i planarbeider, mens ideene og innspill fortsatt kan få betydning for beslutninger. Ansatte og tillitsvalgtes fagkunnskap og kjennskap til lokale forhold vil trolig kunne bedre beslutningsgrunnlaget, uten at det må bety at kommuneansatte skal ha *mer* innflytelse enn innbyggerne.

I Arnsteins stige for involvering vil tredje nivå være *deltakelse*, hvilket vil si at de involverte får mulighet til å ta del i problemløsning. To av informantene beskriver involvering av en slik karakter, og det er de to som forteller om hvordan tillitsvalgte tas med i arbeidsgrupper i forkant av at plan- og strategidokumenter vedtas politisk. Det fjerde nivået i Arnsteins stige er *partnerskap* der de involverte er med som formaliserte beslutningstakere gjennom forhandlinger og sammen blir enig om beslutninger. Ingen av informantene beskriver involvering i miljø- og klimaarbeid på dette nivået. Hvis Arnsteins stige skal overføres til nivåene av medbestemmelse i tariffavtalene, ville *partnerskap* bety *forhandlinger*. I kommunesektoren har lokale parter rett til å inngå lokale særavtaler, og så lenge innholdet ikke strider mot bestemmelser i den sentrale tariffavtalen står partene fritt til å inngå avtaler om det de måtte ønske. Tariffavtaler som en mulighet til å inngå forpliktende avtaler om klima- og miljøtiltak pekes som nevnt på som en måte fagforeninger aktivt kan medvirke i grønn omstilling (Bjergene & Hagen, 2020; Hagen, 2021). Så langt er det i privat sektor, i overenskomster mellom Handel og Kontor og Virke, at en ser de første anslagene til konkrete avtaler om miljø- og klimatiltak (Kristensen, 2021). Endringen i formålsparagrafen i hovedavtalen i KS, om at klima og bærekraft skal inngå som partssamarbeid, kan tolkes som et skritt i retning av at også klima- og miljøtiltak en gang kan bli noe

partene kan forhandle om, i tråd med Hagens oppfordring til fagforeninger både sentralt og lokalt (2021). Men ut fra nåsituasjonen som informantene i denne studien beskriver, er det lite som tilsier disse ville vurdert dette som aktuelt i dag, og ingen av informantene nevnte forhandlinger som tema. Her kan det også tilføyes at kartlegging av lokale særavtaler i kommunesektoren viser at få kommuner bruker særavtalene særlig kreativt. Så godt som alle lokale særavtaler regulerer klassiske tariffspørsmål knyttet til lønn og arbeidstid, hvor typiske eksempler er lønnstillegg knyttet til en funksjon, for eksempel kontaktlærere, eller lønnstillegg for å arbeide helg (Alsos & Nergaard, 2018).

For mange, både arbeidsgivere og tillitsvalgte, er partssamarbeid om klima og miljø så nytt at de ikke umiddelbart kan se gevinster av informasjon, konsultasjon og deltakelse om disse temaene. Men alle informanter framførte gjenkjennbare begrunnelser om nytten av medbestemmelse og medvirkning generelt: Flere brukte demokratiargumenter, ved å henvise til at det er naturlig at «de som blir berørt bør bli hørt» og alle informanter framførte gjenkjennbare argumenter for nytteverdien, eller det en kan kalle instrumentelle argumenter. Én av årsakene til at få av informantene hadde tanker om nytten av å involvere tillitsvalgte i klima- og miljøspørsmål var muligens at informantene selv hadde få konkrete erfaringer på dette feltet. Unntaket var informanten fra Fagforbundet som beskrev utstrakt praksis med konsultasjon og deltakelse fra ansatte i kommunenes tjenesteutvikling, noe som også inkluderte klima- og miljøtiltak. Dette mente hun ga gevinster i form av engasjement hos de ansatte, oppslutning om tiltak og ikke minst bedre tiltak, fordi ideer fra ansatte ble fanget opp. Hennes skildring likner det som betegnes som *medarbeiderdrevet innovasjon*, der involvering er en grunnleggende tanke (Amble et al., 2020). Dette samsvarer med arbeidslivsstudier hvor en mener å finne tilsvarende gevinster fra lokalt partssamarbeid om tjenesteutvikling i kommuner (Evensen et al., 2020; Moland, 2017; Øyum & Nilssen, 2019), og hvor det pekes på at involvering er viktig for å motivere til endring. Selv om mine funn rundt gevinster ved utstrakt involvering av tillitsvalgte i klima- og miljøsammenheng bare relaterer seg til én informant synes jeg likevel dette er verdt å merke seg denne informantens beretning. Det hun beskriver kan illustrer mulige gevinster dersom en involverer tidlig, underveis og bredt og tar ansatte og deres tillitsvalgte med i beslutningsprosesser.

Som det ble redegjort for i forrige kapittel skildrer mange av informantene det som kan tolkes som reaktiv rolle når tillitsvalgte drøfter klima og miljøtiltak. Reaktiv i den forstand at de er i en situasjon der de skal reagere på noe som allerede er bestemt av andre, og at innspill gjerne vil handle om å korrigere eller i noen tilfelle stanse initiativ. Disse funnene har paralleller til hva Bie-Drivdal finner med hensyn til hvilken rolle de tillitsvalgte inntar i faglige spørsmål. Hun spør seg om noe av årsaken til dette ligger nettopp i at tillitsvalgte ikke har vært involvert tidlig nok i prosessen: «Fraværet av representativ deltagelse i tidlige faser av faglig utvikling kan forventes å gi ansatte mindre innflytelse på taktiske og strategiske vurderinger, samt bidra til å låse tillitsvalgte i reaktive og faglig irrelevante roller» (Bie-Drivdal, 2021, s. 242). Kanskje er denne betraktningen også relevant når en skal tolke hva som ofte skjer når tillitsvalgte behandler klima- og miljørelaterte saker. Når de tillitsvalgte ikke involveres før beslutningen fattes, og kobles på sent i en prosess, vil det oppstå en asymmetri i informasjon og tillitsvalgte gis i mindre grad mulighet til å innta en proaktiv rolle.

Forestillingene om hva som er tillitsvalgtes mandat og rolle var et tema som gikk igjen i alle intervjuene. Det handlet både om ledernes inntrykk og de tillitsvalgtes egne vurderinger. To av lederne var opptatt av å få fram at de opplevde at; selv om de opplevde interessekonflikter så opplevde de at de i det store og hele spilte de på lag med hverandre i medbestemmelsesmøter. Den ene av dem påpekte at tillitsvalgte i sine roller medvirket til å utvikle god tjenesteyting, slik hovedavtalens formålsparagraf legger opp til. Dette stod i kontrast til den tredje, som oppfattet at de tillitsvalgte i hans kommune utelukkende var opptatt av lønns- og arbeidsvilkår og det å bevare goder for ansatte. Disse ulike oppfatningene fant sine paralleller i hvordan de fire hovedtillitsvalgte selv forsto sitt mandat og sin rolle.

I teoridelen av prosjektoppgaven ble det referert til at Hovedavtalen(e) både er fundert på en tosidig forpliktelse, med produktivitetsargumenter og demokratiargumenter. Bie-Drivdal henviser til arbeidslivsforskere som har påpekt at produktivitetsargumentene over tid har overskygget demokratiargumentene på enkelte områder. Hennes funn fra intervjuer med tillitsvalgte i offentlig sektor

peker imidlertid i motsatt retning ved at hun finner at fagforeningene stiller tydelige krav til at ansatte skal bli hørt, men ikke like tydelig kommuniserer at de ansatte skal bidra i utviklingsarbeid. (2021, s. 68). Uttalelser fra tillitsvalgte i min studie gir ikke grunnlag for å peke verken i den ene eller andre retningen. Informantene synes å ha relativt ulike oppfatninger om hva som ligger i rollen. Selv om samtlige var inne på at lønns- og arbeidsvilkår var sentralt, ble også det å bidra til virksomhetsutvikling og god tjenesteyting trukket fram av flere. Men i likhet med Bie-Drivdal oppfatter også jeg det slik at i alle fall én av de tillitsvalgte hadde en smal forståelse av tillitsvalgtrollen, og først og fremst forsto rollen som tillitsvalgt som en forsvarer av medlemmenes rettigheter, og primært relatert til lønns- og arbeidsvilkår. Bie-Drivdal finner at enkelte av hennes informanter verken selv opplever at faglig utviklingsarbeid er noe som ligger til tillitsvalgtrollen, eller at medlemmene forventer at de skal gjøre dette. Dette er igjen ganske parallelt med hvordan et par av informantene beskrev hvordan de forholdt seg til klima og miljøspørsmål: Det var uklart for dem hvordan dette skulle passe inn i tillitsvalgtrollen, og de opplevde ikke at klima og miljø var noe medlemmene forventet de skulle forholde seg til.

Bie-Drivdal drøfter ulike ytre og indre faktorer som er med på å forme tillitsvalgtrollen, og nevner blant annet skoleringen de får i sine respektive fagforeninger, politisk press, lov- og avtaleverk, og forventninger fra ledere og medlemmer. Rollen utvikles, slik hun ser det, i en vekselvirkning mellom mange faktorer, og Bie-Drivdal finner at «[...] fagforeningene og deres tillitsvalgte har ulike handlingsalternativer og at de blant annet kan bidra til å skape nye handlingslogikker» (2021, s. s 72). Også egenskaper og interesser hos den tillitsvalgte selv vil kunne ha betydning. Slik jeg leser Bie-Drivdal mener hun at tillitsvalgtrollen langt på vei er såpass åpen at den også har et handlingsrom som det er opp til den enkelte å fylle. Bie-Drivdal ser muligheten til at rollen i større grad også skal fylles med faglig innhold, noe som vil si at tillitsvalgte også kan uttale seg på vegne av sin profesjon og sitt yrke. I forlengelsen av dette vil jeg tilføye at handlingsrommet kanskje også kan gi plass for et klima- og miljøengasjement, og en mulighet til å øve innflytelse både overfor sine medlemmer og overfor ledelsen. Blant informantene i min studie var tillitsvalgte fra Naturviterne et eksempel på en som nettopp tok med seg både faglige

perspektiver og et personlig miljøengasjement inn i tillitsvalgtrollen. Men handlingsrommet hans var trolig påvirket av at han representerte få medlemmer og at de, slik han oppfattet det, var enige med ham. Informanten fra Naturviterne sa det ikke selv, men jeg ville anta at hvis andre skulle karakterisere ham, så ville de kunne komme til å bruke ordet `ildsjel`. I litteratur om klimaomstilling i kommunene er det pekt på at ildsjelene har vært viktige drivere i utforming av kommunal klimapolitikk de siste årtiene (Julin, 2018; Westskog et al., 2018). Også et par av informantene i min studie refererte til at ildsjeler er viktige. Den ene beskriver de som jobber i fagstillinger i kommunen knyttet til klima og miljø er ildsjeler, mens en annen pekte på hovedverneombudet som en ildsjel. Hun beskrev at dette hovedverneombudet stadig minnet de andre om klima- og miljøaspekter når de var inne på ulike saker i arbeidsmiljøutvalgsmøter.

Et spørsmål som kan stilles er om det rom for at også tillitsvalgte fra større fagforeninger kan ta liknende type ildsjel-rolle som informanten fra Naturviterne, eller det nettopp nevnte hovedverneombudet. Gitt at tillitsvalgtrollen er en relativt åpen rolle, en rolle som endrer seg ut fra kontekst og som tolkes ulikt (Bie-Drivdal, 2021), kan svare på dette være ja. Men trolig vil et stort antall medlemmer med flere ulike meninger gjøre en denne rollen annerledes i et stort forbund. I artikkelen «Grønt demokrati på arbeidsplassen» mener Hagen at fagforeninger skal jobbe for å ivareta sine medlemmers miljøinteresser (2021). Hagen problematiserer i liten grad hvorvidt medlemmer i fagforeninger i dag selv anser at de har miljøinteresser som må ivaretas, og om de ønsker at det er fagforeninger som skal ivareta dem. Men hun nevner samtidig at fagforeningene er demokratiske organisasjoner i seg selv, og at tillitsvalgte ikke kan stille grønne krav uten at det er dekning for dette i medlemsmassen. Et spørsmål som da kan melde seg, er: Hva skal til for at medlemmer skal begynne å stille grønne krav via fagforeningene? Spørsmålet vil kunne diskuteres ut fra en rekke innfallsvinkler og med mange mulige faktorer. Kanskje er det omtrent like vanskelig å besvare som spørsmålet det har noen likhetstrekk med: Hva skal til for å få velgerne til å stille grønne krav til politikerne?

Informantene fra de store foreningene problematiserte dilemmaer og spenninger knyttet til balansegang mellom både å lytte til medlemmer og ivareta deres

interesser, og å jobbe for å fremme bedre tjenestetilbud i kommunen eller andre samfunnsnyttige formål. Dersom tillitsvalgte, eller en fagforening sentralt, tar beslutninger på tvers av medlemmers ønsker, risikerer tillitsvalgte å ikke bli gjenvalgt, og forbundet risikerer utmeldelser - noe også én av informantene påpekte. Dette punktet er kanskje en av utfordringene med hensyn til hvorvidt tillitsvalgte og fagforeninger skal kunne innta en proaktiv rolle i klimaarbeidet: Å balansere spenninger som følger av rollene som medlemsorganisasjon og ansvarlig samfunnsaktør. Men kan hende er medlemmene i fagforeninger mer åpen for klima og miljøperspektiver enn det tillitsvalgte *tror* de er? Funn fra Utdanningsforbundets spørreundersøkelse gir indikasjoner på at dette kan være tilfelle. Et flertall av Utdanningsforbundets medlemmer og tillitsvalgte, og Pedagogstudentenes medlemmer var nemlig av den oppfatningen at fagforeninger må bli mer aktive i arbeidet med klimautfordringene. Resultater fra spørreundersøkelse ga også indikasjoner på at tillitsvalgte kan få støtte fra medlemmer hvis de involverer seg mer i klima- og miljøspørsmål på arbeidsplassen. I undersøkelsen svarte for eksempel et flertall av medlemmene til at de var positive til at tillitsvalgte fremmet forslag om klima- og miljøtiltak (Utdanningsforbundet, 2021a).

Noen av informantene syntes å ha en oppfatning av at når klima og miljø nå var kommet inn i formålsdelen av hovedavtalen så måtte det bety at klima og miljø skulle behandles som egne saker separat i medbestemmelsesmøter. Ingen av informantene uttrykte ellers at de andre formålene med hovedavtalen, som det å skape gode tjenester i kommunen, oppleves som tilleggsoppgaver. Kanskje kan en inngangsport til at flere skal se hvordan klima og miljøperspektivet har relevans for partssamarbeid ligge i å synliggjøre hvordan klima og miljø er et perspektiv som henger sammen med hovedavtalens øvrige formål og intensjoner. At klima og miljø ikke nødvendigvis må drøftes som et eget isolert tema, men at det også kan ses på som et aspekt i alle saker, eller som et perspektiv som en kan se andre sak i lys av.

### **Konklusjon**

I denne prosjektoppgaven har jeg undersøkt erfaringer med å involvere tillitsvalgte i klimaarbeid i kommuner. Oppgaven er med på å gi et bilde av hvilken plass klima- og miljøspørsmål har i kommunalt partssamarbeid i dag. Ett av hovedfunnene fra intervjuene er at mange tillitsvalgte og ledere har begrenset erfaring med å drøfte klima- og miljøspørsmål med hverandre, noe som samsvarer med funn fra Utdanningsforbundets spørreundersøkelse (2021a). Selv om informantene kommer fra kommuner som jobber mer enn gjennomsnittet med klima, kan noe av forklaringen likevel ligge i at klimaarbeid fortsatt er i en oppstartsfase, og at gjennomføring av klimaomstilling mangler bred forankring i kommunen som organisasjon og i liten grad er blitt sett i sammenheng med kommunens arbeidsgiverrolle. Det at hovedavtalen i KS fram til 2020 heller ikke har inneholdt spesifikke bestemmelser om at klima og miljø skulle være en del av partssamarbeidet er trolig også en faktor.

Noen av informantene har utfordringer med å se hvordan klima og miljø kan ha en plass i partssamarbeidet, eller at partssamarbeid kan bidra til fortgang i en grønn omstilling. For enkelte oppleves klima- og miljøspørsmål som politiske spørsmål som ikke hører hjemme i medbestemmelsesfora med tillitsvalgte. En smal forståelse av tillitsvalgtrollen, der rollen kun består å sikre gode lønns- og arbeidsvilkår, synes også å være en barriere både for noen av lederne og for de tillitsvalgte selv. Men ikke alle informanter forstår tillitsvalgtes rolle på denne måten, og flere oppfatter også tillitsvalgte som aktører som bidrar til virksomhetsutvikling og faglig utvikling.

Informantenes egne eksempler på tillitsvalgtinvolvering rundt klima- og miljøspørsmål har først og fremst karakter av å være konsultasjon om hvordan vedtak som allerede er fattet skal iverksettes. Men et par av informantene forteller også om medbestemmelse der tillitsvalgte er delaktige før og i beslutningstaking. Inntrykket fra intervjuene er at de gangene tillitsvalgte trekkes med tidlig så gis de større mulighet til selv å komme med ideer og initiativ, og sjansen vil trolig øke for at de tillitsvalgte inntar en proaktiv rolle. Der tillitsvalgte kun konsulteres i etterkant av at beslutninger er fattet, er det derimot flere som illustrerer det som kan kalles en reaktiv rolle. Disse funnene samsvarer med forskning fra flere

fagfelt som finner at det å involvere ansatte og tillitsvalgte tidlig i omstillingsprosesser generelt gir større eierskap, skaper større engasjement og kan gjøre gjennomføringen av omstillinger mer effektivt.

De fleste av informantene i denne oppgaven kjente ikke til den nye hovedavtalebestemmelsen om at klima og miljø skal inngå i partssamarbeidet. Likevel kan mine funn peke i retning av at bestemmelsen kan ha hatt en virkning allerede: De to informantene som var kjent med bestemmelsen mente at nettopp denne bestemmelsen var årsak til at tillitsvalgte nå ble tatt med tidlig i strategiarbeid knyttet til bærekraftsmål i sin kommune.

I årene som kommer er det behov for en rask omstilling til et lavutslippsamfunn. Omstillingen som skal skje i regi av kommuner vil antakelig kunne gå raskere dersom endringer og tiltak forankres godt i kommunens egen organisasjon. Involvering av ansatte gjennom partssamarbeidet vil kanskje medvirke til at kommuneansatte i større grad slutter opp om og engasjerer seg i en grønn omstilling. Hovedavtalen i KS har som intensjon at partene sammen skal utvikle en kommune som er god å jobbe i og å leve i for ansatte og innbyggere. Slik jeg forstår og tolker funn i denne studien er det et potensiale for at også klima- og miljøspørsmål kan få en plass i partssamarbeidet.

## Litteraturliste

- Alsos, K., & Nergaard, K. (2018). *Lokale særavtaler i kommunal sektor* (Fafo-rapport 2018:02). Fafo.
- Amble, N., Amundsen, O., & Rismark, M. (2020). *Medarbeiderdrevet innovasjon*. Gyldendal Akademisk.
- Arnstein, S. R. (1969). A Ladder Of Citizen Participation. *Journal of the American Planning Association*. 35(4), 216-224.
- Bie-Drivdal, A. (2019). Tillitsvalgtes oppfatninger om egen rolle i faglig utviklingsarbeid: En studie av rolleforståelse blant arbeidsplassstillitsvalgte i offentlig sektor. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, Vol. 60(3)., 228–249.
- Bie-Drivdal, A. (2021). *Fagorganisering som strategi for profesjonsfaglig innflytelse på arbeidsplassen. En analyse av hvordan fagforeninger i offentlig sektor konseptualiserer arbeidsplassstillitsvalgtes rolle i faglig utviklingsarbeid* [Upublisert PhD-avhandling]. OsloMet – Storbyuniversitetet.
- Bjergene, J. O., & Hagen, I. M. (Red.). (2020). *Grønne tariffavtaler*. Gyldendal.
- Bryson, J. M. (2004). What to do when stakeholders matter: Stakeholder identification and analysis techniques. *Public management review*, 6(1), 21–53.
- Buvik, M. P., Thun, S., & Øyum, L. (2018). *Partssamarbeid og forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Hva er et godt forebyggende arbeidsmiljø og hvordan bidrar partssamarbeidet til dette?* (SINTEF-rapport 2018:00851). SINTEF.

- Bård Kuvaas & Anders Dysvik. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM* (2.utgave). Fagbokforlaget.
- Ditlev-Simonsen, C. D. (2013). Ny proposisjon om samfunnsansvarsrapportering. *Magma*, 2.
- Evensen, M. C., Schøning, M., Goffeng, E. M., Smith-Isaksen, M., & Molander, P. (2020). En bra dag på jobb. Forebyggende arbeidsmiljøarbeid i praksis. Evaluering av pilotprosjekt. (STAMI-rapport). Stami.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
- Ghauri, P. N., & Grønhaug, K. (2010). *Research methods in business studies* (4th ed.). Financial Times Prentice Hall.
- Hagen, I.M. (2016). *Forskere søkes! Om klimaspørsmålets plass i arbeidslivsforskningen* (Fafo-notat 2016:14). Fafo.
- Hagen, I. M. (2021). *Grønt demokrati på arbeidsplassen. Unio Perspektiv 1: 2021*. <https://www.unio.no/wp-content/uploads/2021/01/Inger-Marie-Hagen-UP-1-21-lang-versjon.pdf>
- Heiret, J. (2012). Three Norwegian Varieties of a Nordic Model? A Historical Perspective on Working Life Relations | Old site of Nordic Journal of Working Life Studies. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 2 (4), 45–66.
- Heiret, J., Korsnes, O., Venneslan, K., & Bjørnson, Ø. (2003). *Arbeidsliv, historie, samfunn. Norske arbeidslivsrelasjoner i historisk, sosiologisk og arbeidsrettslig perspektiv*. Fagbokforlaget.
- Irmelin Drake. (2011). Hvem bør bli hørt om sine synspunkter på ledelse i norske virksomheter? *Magma*, 1, 32-39.
- Julin, H. K. (2018). *Det kommunale handlingsrommet i det grønne skiftet. En komparativ analyse av drivere i det kommunale grønne skiftet*.

(Mastergradsoppgave, Universitetet i Tromsø).

<https://munin.uit.no/handle/10037/13066>

Kane, G. (2012). *The Green Executive: Corporate leadership in a low carbon economy*. Routledge.

Klima- og miljødepartementet. (2018, september 28). *Statlige planretningslinjer for klima- og energiplanlegging og klimatilpasning* [Retningslinjer].

Regjeringen.no; regjeringen.no.

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/statlige-planretningslinjer-for-klima--og-energiplanlegging-og-klimatilpasning/id2612821/>

Klima- og miljødepartementet. (2020, februar 7). *Norge forsterker klimamålet for 2030 til minst 50 prosent og opp mot 55 prosent* [Nyhet]. Regjeringen.no; regjeringen.no. <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/norge-forsterker-klimamalet-for-2030-til-minst-50-prosent-og-opp-mot-55-prosent/id2689679/>

Miljødirektoratet. (2020) *Klimakur 2030: Tiltak og virkemidler mot 2030* (M-1625 | 2020). Miljødirektoratet

Kristensen, R. (2021). Knoppskyting etter ti års spiring for grønne tariffavtaler. *Unio Perspektiv, 1: 2021*. <https://www.unio.no/perspektiv/unio-perspektiv-2021-1/knoppskyting-etter-ti-ars-spiring-for-gronne-tariffavtaler/>

KS forhandling. (2020). *B-rundskriv 1/2020*. KS.

KS (2019) *Hovedavtaleveileder*. <https://www.ks.no/fagomrader/lonn-og-tariff/hovedavtalen/hovedavtaleveileder/>

Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M., & Rygge, J. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. Utg.). Gyldendal akademisk.

- Langdridge, D. (2015). *Psykologisk forskningsmetode: En innføring i kvalitative og kvantitative tilnærminger* (3. opplag). Fagbokforlaget.
- Levin, M., Nilssen, T., Ravn, J. E., & Øyum, L. (2012). *Demokrati i arbeidslivet. Den norske samarbeidsmodellen som konkurransefortrinn* (1. utg.). Fagbokforlaget.
- Moland, L. E. (2017). *Lokalt trepartssamarbeid om utviklingsprosjekter i kommunene* (Fafo-rapport 2017:17). Fafo.
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., & De Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. *Academy of Management Annals*, 4(1), 403–445.
- Utdanningsforbundet. (2021a). *Klima og bærekraft – resultater fra en undersøkelse blant medlemmer og tillitsvalgte* (Rapport 1/ 2021). Utdanningsforbundet.
- Utdanningsforbundet. (2021b). *Oppsummering av alle kommentarer i fritekst fra Utdanningsforbundets spørreundersøkelse klima og bærekraftig utvikling. Internt dokument*. Utdanningsforbundet
- Van Buren, H. J., & Greenwood, M. (2011). Bringing stakeholder theory to industrial relations. *Employee Relations*, 33(1), 5–21.  
<https://doi.org/10.1108/01425451111091627>
- Westskog, H., Selvig, E., Aal, C., Amundsen, H., & Jensen, E. S. (2018). *Potensial og barrierer for kommunale klimatiltak* (Cicero-rapport).  
<https://www.miljodirektoratet.no/publikasjoner/2018/april-2018/potensial-og-barrierer-for-kommunale-klimatiltak/>
- Øyum, L., & Nilssen, T. (2019). *Trepartssamarbeid som drivkraft i kommunal tjenesteutvikling Eksempler på driftsnært utviklingsarbeid i tre kommunale barnehager og sykehjem* (SINTEF-rapport). SINTEF.

## Vedlegg 1 Intervjuguide

Intervjuguide til intervju med ledere og hovedtillitsvalgte for prosjektoppgave: *Partssamarbeid og grønn omstilling. Erfaringer med å involvere tillitsvalgte i klima- og miljøarbeid i kommunene*

Intervjuet innledes med en kort presentasjon av meg og prosjektet. Forteller deretter at jeg ville høre om deres erfaringer og refleksjoner rundt det å behandle saker relatert til klima og miljøtiltak på samarbeidsarenaer mellom ledelse og tillitsvalgte i kommunen.

### Innledningsspørsmål

| <i>Hovedspørsmål</i>                                                     | <i>Eventuelle oppfølgingsspørsmål</i>                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kan du fortelle meg om stillingen/vervet ditt din, og hva du jobber med? |                                                                                                                                                                                                               |
| Hvilke samarbeidsfora deltar du i?                                       | - Deltar du både i formelle medbestemmelsesmøter med ledelsen/tillitsvalgte og administrasjonsutvalgsmøter (møter mellom politikere og tillitsvalgte)?                                                        |
| Hvordan opplever du at medbestemmelse fungerer generelt i din kommune?   | - Er tillitsvalgte vanligvis involvert i plan/strategiarbeid?<br>Referansegrupper/arbeidsgrupper??<br>- Hvilken kontakt har organisasjonene med politikerne?<br>- Jevnlige møter?<br>- Formelt/uformell tone? |

### Om saker som har vært behandlet

| <i>Hovedspørsmål</i>                                                              | <i>Eventuelle oppfølgingsspørsmål</i>                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Har saker relatert til klima og miljø blitt diskutert på medbestemmelsesarenaene? | - Hvis ingenting har blitt diskutert: hva kan være forklaringer på at det ikke blitt diskutert? |
| Hvilke saker?                                                                     | - Be om beskrivelser og eksempler. Hva konkret har blitt diskutert?                             |
| Tas de tillitsvalgte med på overordnede diskusjoner (planarbeid etc.), eller bare | - Har det vært nedsatt partssammensatte                                                         |

|                                                                                                                   |                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| på enkelttiltak som berører dem direkte?                                                                          | utvalg/prosjektgrupper etc. knyttet til klimaarbeid?                                                                      |
| Hvilke posisjoner har de ulike aktørene hatt, og er det noe det har vært uenighet om?                             | - Kan du gi meg eksempler? Noen dilemmaer?                                                                                |
| Til tillitsvalgte: Gjorde dere noe for å innhente synspunkter fra medlemmer i forkant av at sakene ble behandlet? | - Opplevde du at du uttalte deg ut fra et profesjonsperspektivet/ut fra yrkesfaglig vurdering, eller et ansattperspektiv? |

### Vurderinger og refleksjoner

| <i>Hovedspørsmål</i>                                                                                                      | <i>Eventuelle oppfølgingsspørsmål</i>                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hvorfor (tror du) man har valgt det vært medbestemmelse/ansattinvolvering på nettopp disse sakene?                        | Fordi en «må» jamfør avtaleverk, fordi man ønsker innspill?                                                                   |
| Til lederne: Har innspill fra tillitsvalgte påvirket tiltak og vedtak?                                                    |                                                                                                                               |
| Til tillitsvalgte: Har innspill dere har kommet med blitt tatt til følge?                                                 |                                                                                                                               |
| Kan ansattinvolvering/medbestemmelse gjort vedtak/tiltak bedre/dårligere?                                                 | Tror du ansattinvolvering/medbestemmelse har vært med på å gjøre at tiltak oppleves mer rettferdige/urettferdige?             |
| Tror du at sakene er blitt drøftet med tillitsvalgte er med på å gi bredere oppslutning for tiltak blant ansatte?         | Kan det ha gitt de ansatte mer eierforhold til avgjørelser?                                                                   |
| Til lederne: Hvordan opplever du at de tillitsvalgte forholder seg til klima og miljøspørsmål?                            |                                                                                                                               |
| Til de tillitsvalgte: Hvordan opplever du det å skulle forholde deg til klima og miljøspørsmål i rollen som tillitsvalgt? | Er det rom for å være klimaengasjert, og opplever du at det er mulig å ha en pådriverrolle som tillitsvalgt? (proaktiv rolle) |

### Om ny bestemmelse i hovedavtalen

| <i>Hovedspørsmål</i>                                                                                  | <i>Eventuelle oppfølgingsspørsmål</i> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| Kjenner du til den nye Hovedavtalebestemmelsen? (siteres)                                             |                                       |
| Hvordan forstår du den nye bestemmelsen i Hovedavtalen relatert partssamarbeid om klima og bærekraft? |                                       |

|                                                                                                   |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Har du noen tanker om hvordan man kan videreutvikle partssamarbeid på klima og miljø i framtiden? |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

Siste spørsmål til alle var: Er det noe mer du tenker at jeg burde spurt deg om, eller noe du vil legge til, før vi avslutter dette intervjuet?

Underveis i intervjuet ble følgende oppfølgings og oppsummeringss spørsmål benyttet for å forsikre meg om at jeg hadde forstått meningsinnhold riktig:

- Kan du utdype det?
- Hva mener du med...?
- Kan du gi et eksempel...?
- Kan du fortelle om...?
- Hva er din erfaring med...?
- Er det riktig forstått at...?