

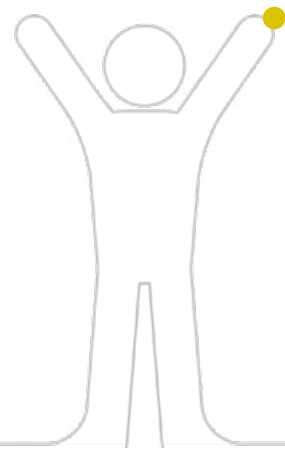
# Guide til MED-samarbejdet og samarbejdet mellem TR og leder i kommunerne

**Hvad går det ud på? Hvordan får man indflydelse?  
Og hvorfor er samarbejdet til gavn for alle?**



Forhandlings  
fællesskabet

**KL**



# Indholdsfortegnelse

<b>Indledning: Guide til samarbejdet</b>	Side 3
<b>Om MED-samarbejdet</b>	Side 4
<b>Medindflydelse:</b> Hvilke sager skal behandles i MED-udvalgene?	Side 5
Grundlaget for samarbejdet	Side 6
Fælles ansvar for et godt samarbejde	Side 8
Rette niveau: Hvor skal en sag behandles i MED?	Side 9
Særligt om hovedudvalget	Side 10
Hvem sidder i MED-udvalgene?	Side 11
Arbejds miljøet og MED-samarbejdet	Side 12
<b>Medbestemmelse:</b> Retningslinjer i MED	Side 13
<b>Samarbejdet mellem leder og tillidsrepræsentant</b>	Side 14

## Baggrund og formål

Dette hæfte er udarbejdet som inspiration til medlemmer af kommunens MED-udvalg, ledere, tillidsrepræsentanter og alle andre, som ønsker at vide mere om MED-samarbejdet og samarbejdet mellem TR og leder i kommunerne.

Det sker som opfølgning på KL og Forhandlingsfællesskabets projekt om den danske model i kommunerne i perioden 2015-2017. Hæftet er udarbejdet af parterne i fællesskab.

## Guide til MED-samarbejdet og samarbejdet mellem TR og leder i kommunerne

KL og Forhandlingsfællesskabet, 2020  
Tekst og redaktion: Tune Nyborg, Periskop  
Layout og grafik: Pernille Granath  
1. udgave - august 2020



**Bemærk:** Dette hæfte er en guide, som gennemgår de aftaler, som sætter rammen for MED-samarbejdet. Hæftet kan ikke bruges som grundlag for at afklare fortolkningssager eller brud i medfør af MED-rammeaftalen eller i det fagretlige system.

Hent denne pjece på [www.forhandlingsfaellesskabet.dk](http://www.forhandlingsfaellesskabet.dk), [www.kl.dk](http://www.kl.dk) og [www.vpt.dk](http://www.vpt.dk)

# Guide til samarbejdet

I Danmark har vi mange års tradition for, at ledere og medarbejdere samarbejder for at sikre gode arbejdsforhold og en høj kvalitet i opgaveløsningen. Læs her, hvordan samarbejdet er organiseret, og hvordan ledere og medarbejdere kan bidrage til at styrke og udvikle det konstruktive samarbejde.

Samarbejdet mellem medarbejdere og ledere i kommunerne foregår på mange forskellige måder i hverdagen - både uformelt og formelt.

Dette hæfte omfatter alene det formelle samarbejde, som består af to centrale dele: **MED-samarbejdet** og samarbejdet mellem **ledere og tillidsrepræsentanter** (det som også kaldes partssamarbejdet).

**MED-samarbejdet** foregår i MED-udvalgene. Her mødes ledere, valgte medarbejderrepræsentanter og valgte arbejdsmiljørepræsentanter.

MED-samarbejdet er styret af den overordnede **MED-rammeaftale**, der er vedtaget af KL og de faglige organisationer i Forhandlingsfællesskabet, kommunens MED-aftale og arbejdsmiljølovgivningen.

**Samarbejdet mellem leder og TR (partssamarbejdet)** foregår mellem ledere og de valgte tillidsrepræsentanter

i et samarbejde omkring daglige arbejdsopgaver som fx ansættelser, lønforhandlinger, arbejdstid m.v.

Samarbejdet er styret af de centrale overenskomster og aftaler mellem KL og de faglige organisationer samt TR-reglerne i MED-rammeaftalen.

Fælles for både MED-samarbejdet og leder-TR-samarbejdet er, at det er forankret i landsdækkende aftaler og overenskomster. Men samarbejdet er ikke kun båret af formelle regler. Det bygger også på det uformelle, daglige samarbejde, hvor gensidig tillid og en konstruktiv tilgang er nøgleord.

Læs mere om, hvordan samarbejdet fungerer, og hvordan du som leder eller medarbejderrepræsentant kan få glæde af samarbejdet.

God læselyst!

## Forskellige betegnelser

I kan i kommunens MED-aftale have brugt mange forskellige betegnelser for de udvalg og grupper, som indgår i MED-organisationen. Det kan være fx MED-udvalg, personalemøder med MED-status, arbejdsmiljøgruppe, ad-hoc udvalg, MED-dialogmøder m.v. I dette hæfte taler vi om 'MED-udvalg' som samlet betegnelse for alle disse organisationsformer.

På samme måde bruger vi betegnelsen 'sager' om alt, hvad der findes på dagsordenen i et MED-udvalg - både konkrete sager, strategiske drøftelser, emner, undersøgelser osv.

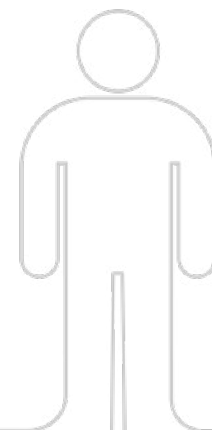
## Eksempler på emner i MED-samarbejdet

- Udarbejdelse og opfølgning på arbejdspladsvurdering, APV.
- Budgetforhold.
- Organisationsændring.

## Eksempler på emner i leder-TR-samarbejdet:

- Forhandling om lokalløn.
- Forhandling om vilkår ved ansættelse.
- Spørgsmål til aftaler og overenskomster.

# Om MED-samarbejdet



MED står for medindflydelse og medbestemmelse. Formålet med MED-samarbejdet er at kvalificere ledelsens beslutninger og derved sikre kvalitet i opgaveløsningen til gavn for borgerne, samt at sikre at ledere og medarbejdere arbejder sammen om at skabe gode arbejdsforhold bl.a. med fokus på trivsel og arbejdsmiljø.

Når medarbejderne bliver inddraget, giver det dem mulighed for medindflydelse. Det kan medvirke til at styrke kvaliteten af ledelsens (og politikernes) beslutningsgrundlag.

## Flere ideer og større ejerskab

At inddrage medarbejdernes viden, erfaringer og synspunkter før der træffes beslutning kan give flere perspektiver på sagen og flere ideer til løsninger. Den gensidige information og drøftelse i MED-udvalget kan også give en større forståelse for beslutningen. I nogle tilfælde vil udvalgets medlemmer yderligere kunne være ambassadører for de forandringsprocesser mv., som har været drøftet i MED-udvalget.

Det kan alt sammen være med til at skabe bedre trivsel og arbejdsmiljø for alle, samtidig med at kvaliteten i kerneydelsen bliver styrket. Husk, at det er helt legitimt, at medarbejderrepræsentanterne har forskellige synspunkter i MED-udvalget.

Vær opmærksom på, at medindflydelsen i MED alene sikrer, at medarbejdernes synspunkter bliver drøftet. Det er fortsat ledelsen, som har ledelsesretten, og en drøftelse i MED-udvalget betyder ikke nødvendigvis, at ledelsen efterfølgende træffer en anden beslutning.

## Hovedudvalg og lokale MED-udvalg

MED-systemet er et sammenhængende system, som består af et hovedudvalg og et antal MED-udvalg, som dækker hver deres område. Hvordan det præcist er organiseret, fremgår af kommunens MED-aftale.

Både hovedudvalg og de øvrige MED-udvalg består af repræsentanter for ledelsen og valgte repræsentanter for medarbejderne.

*Læs mere om MED-udvalgenes sammensætning side 11.*

## To centrale begreber

I MED-samarbejdet er der to centrale begreber: Medindflydelse og medbestemmelse.

- Når der sker information og drøftelse i et MED-udvalg, taler vi om **medindflydelse**. Medarbejdernes synspunkter bliver hørt, og efter mødet kan ledelsen træffe beslutning. Drøftelsen betyder ikke nødvendigvis, at ledelsen efterfølgende træffer en anden beslutning. *Læs mere på næste side.*
- Når parterne i et MED-udvalg indgår en aftale om en retningslinje, taler vi om **medbestemmelse**. Det betyder, at ledere og medarbejdere i fællesskab skal blive enige. *Læs mere på side 13.*

## Kend kommunens MED-aftale

I alle kommuner er der indgået en lokal MED-aftale, der er grundlaget for MED-samarbejdet. Kommunens MED-aftale bygger på de rammer, som er aftalt af de centrale parter (KL og Forhandlingsfællesskabet) i den overordnede MED-rammeaftale.

Du kan som regel finde kommunens MED-aftale på jeres intranet, samt på [www.vpt.dk](http://www.vpt.dk), hvor kommunernes MED-aftaler findes på MED-Danmarkskortet.

Du kan læse mere om MED-rammeaftalen i MED-håndbogen, som ligger på [www.forhandlingsfaellesskabet.dk](http://www.forhandlingsfaellesskabet.dk) og [www.kl.dk](http://www.kl.dk).

# Medindflydelse: Hvilke sager skal behandles i MED-udvalgene?

I MED skal både ledelse og medarbejdere informere hinanden og drøfte spørgsmål, som vedrører *arbejdsforhold*, *personaleforhold*, *samarbejdsforhold* og *arbejds miljøforhold*. De mulige konsekvenser for arbejdsmiljøet skal med i overvejelserne ved alle emner, som drøftes i MED.

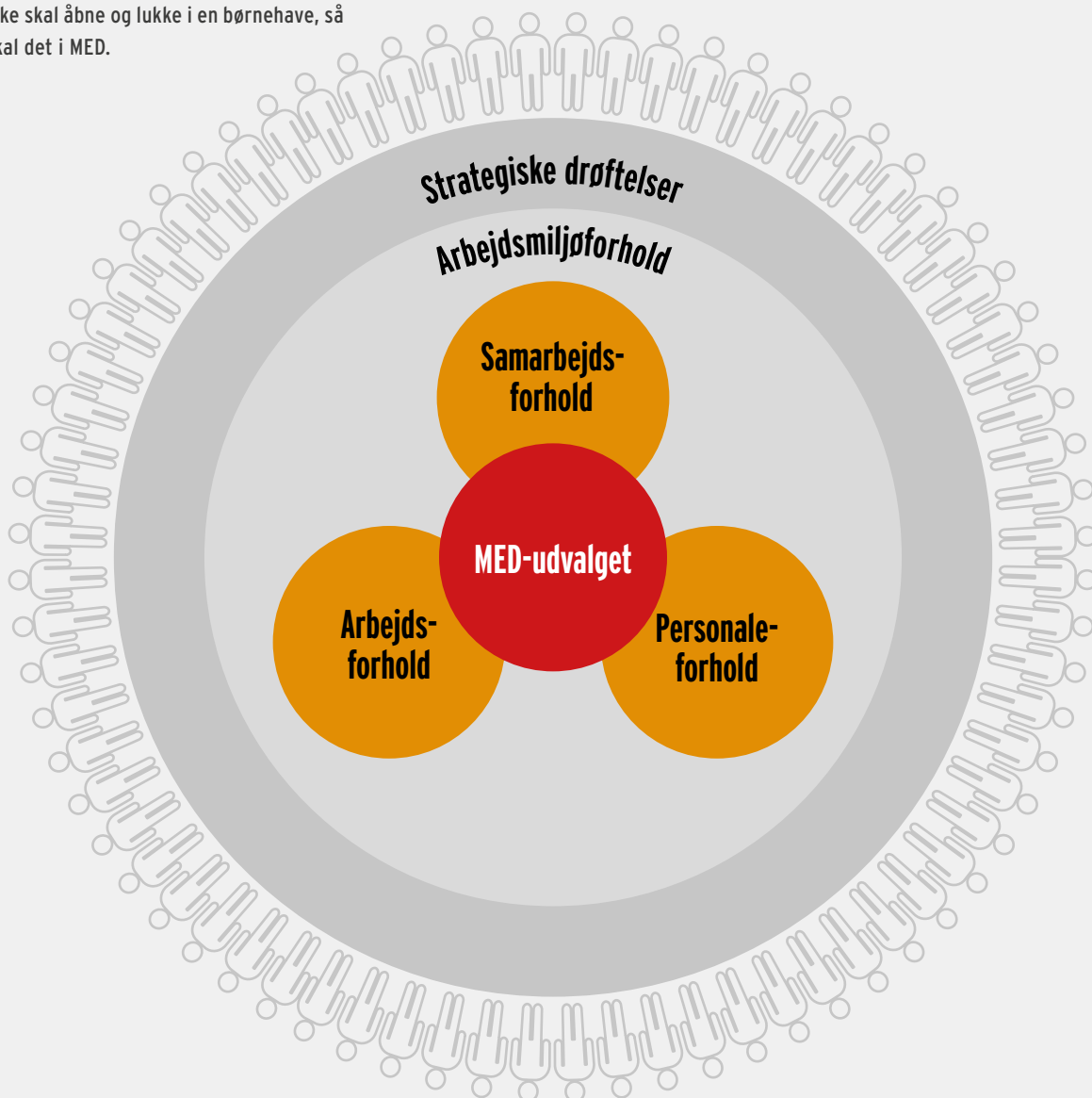
Tommelfingerreglen er, at en sag skal drøftes i MED, hvis ledelsen skal træffe en beslutning, som vil indebære *principielle ændringer* i den daglige ledelse. Den *almindelige* daglige ledelse skal som udgangspunkt ikke drøftes i MED.

**EKSEMPEL:** Når lederen laver *almindelig arbejdstidsplanlægning*, skal det ikke i MED. Hvis lederen derimod vil *ændre principper* for planlægning af arbejdstid, fx at deltidsansatte ikke skal åbne og lukke i en børnehave, så skal det i MED.

## Strategiske drøftelser i MED

I mange kommuner arbejder man også med mere strategiske emner i MED-systemet. Det kan fx være, at man i fællesskab har sat fokus på at forenkle og fjerne administrative byrder, der ikke giver mening, så der bliver mere tid til kerneopgaven og større arbejdsglæde i hverdagen. Eller man har arbejdet med at mindske det bureaukrati, som borgerne oplever.

Nogle har også fokus på at give bedre velfærd til borgerne, fx ved at skabe mere sammenhængende borgerforløb på tværs af enheder og områder. MED kan derfor også være et sted, hvor man tænker nyt og byder ind med nye ideer ift. udviklingen af arbejdspladsen for derved at understøtte kerneopgaven.



# Grundlaget for samarbejdet

Information er grundlaget for samarbejdet i MED. Deling af information mellem ledere og medarbejdere sikrer, at der dialog om, hvad der foregår på arbejdspladsen, og hvad der skal til for at udvikle den.

## Den gensidige informationsforpligtelse

På alle niveauer i MED-systemet er der en gensidig informationspligt. Det betyder, at både medarbejderrepræsentanter og ledere har til opgave at informere hinanden om væsentlige forhold på arbejdspladsen og komme med forslag til ændringer og forbedringer. Alle forhold, som er omfattet af informationspligten, skal tages op til drøftelse, hvis en af parterne ønsker det. At alle parter bidrager aktivt, kan også være med til at sikre, at alle medlemmer har et udbytte af at deltage i møderne.

## Grundforudsætninger for information og drøftelse

Informationen i MED-udvalget skal ske *så tidligt*, på en *sådan måde* og i en *sådan form*, at medarbejderne i MED-udvalget har reel mulighed for at drøfte sagen med deres bagland, og så der er mulighed for en grundig drøftelse i MED-udvalget, før beslutningen træffes. Drøftelsen i MED-udvalget har til formål at sikre, at medarbejdernes synspunkter og forslag kan indgå i grundlaget for ledelsens eller politikernes beslutninger.

## Ledelsens særlige pligt

I nogle sager har ledelsen en særlig pligt til at informere og drøfte. Det er beskrevet i MED-rammeaftalens § 7, stk. 4 - se boksen neden for. Når der er tale om sager, der er omfattet af ledelsens særlige informations- og drøftelsespligt,

så er det vigtigt, at ledelsen informerer om de påtænkte ændringer i tilstrækkelig god tid.

Når medarbejderne inddrages tidligt i fx en drøftelse af den seneste udvikling eller den forventede udvikling i fremtiden, har ledelsen mulighed for at få medarbejdernes synspunkter og forslag til at finde løsninger fx på en presset økonomi eller andre udfordringer. Medarbejderne får dermed medindflydelse på deres arbejdsforhold og mulighed for at medvirke til at ændre på udviklingen.

Hvis ledelsen påtænker betydelige ændringer jf. MED-rammeaftalens § 7, stk. 4c, har ledelsen en særlig forpligtelse til at **forhandle** spørgsmålet med medarbejderrepræsentanterne, før beslutningen kan træffes i kommunalbestyrelsen. Det kan fx være i forbindelse med nedskæringer af personalet og virksomhedsoverdragelse, som ofte er i forbindelse med udliciteringer, oprettelse af fælleskommunal virksomhed el.lign. Der er forskel på drøftelse og forhandling. Ved en forhandling forudsættes det, at man forsøger at nå frem til enighed - men der er fortsat ikke pligt til at blive enige.

Hvis den personalegruppe, som bliver berørt af en påtænkt betydelig ændring, jf. § 7, stk. 4c ikke er repræsenteret i udvalget, kan der suppleres med en tillidsrepræsentant for denne personalegruppe, når sagen forhandles.

## Ledelsens særlige pligt til information og drøftelse

MED-rammeaftalens § 7, stk. 4 lyder:

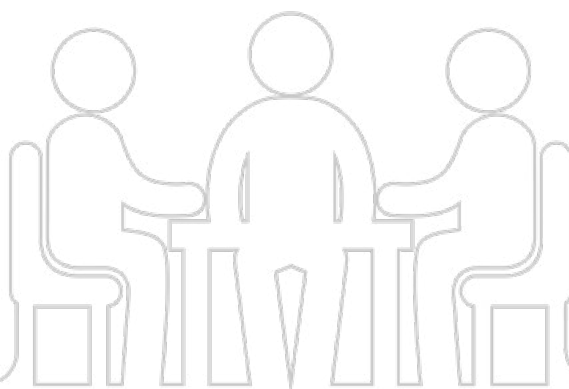
"I overensstemmelse med reglerne om information og drøftelse påhviler det ledelsen, at

a. informere om den seneste udvikling og den forventede udvikling i virksomhedens eller forretningsstedets aktiviteter og økonomiske situation

b. informere og drøfte situationen, strukturen og den forventede udvikling mht. beskæftigelsen i institutionen samt om alle planlagte forventede foranstaltninger, navnlig når beskæftigelsen er truet

c. informere og drøfte de beslutninger, som kan medføre betydelige ændringer i arbejdets tilrettelæggelse og ansættelsesforholdene, herunder beslutning om virksomhedsoverdragelse."





## Inspiration til alternative arbejdsformer

**Nye mødeformer:** Afprøv andre mødeformer - fx helt korte statusmøder eller længere temamøder, strategimøder eller seminarer, hvor der er tid til at diskutere komplekse problemstillinger.

**Nedsættelse af arbejdsgrupper:** Overvej, om I med fordel kan bruge arbejdsgrupper i MED-udvalgene - man kan fx inddrage fagekspertise fra arbejdspladserne.

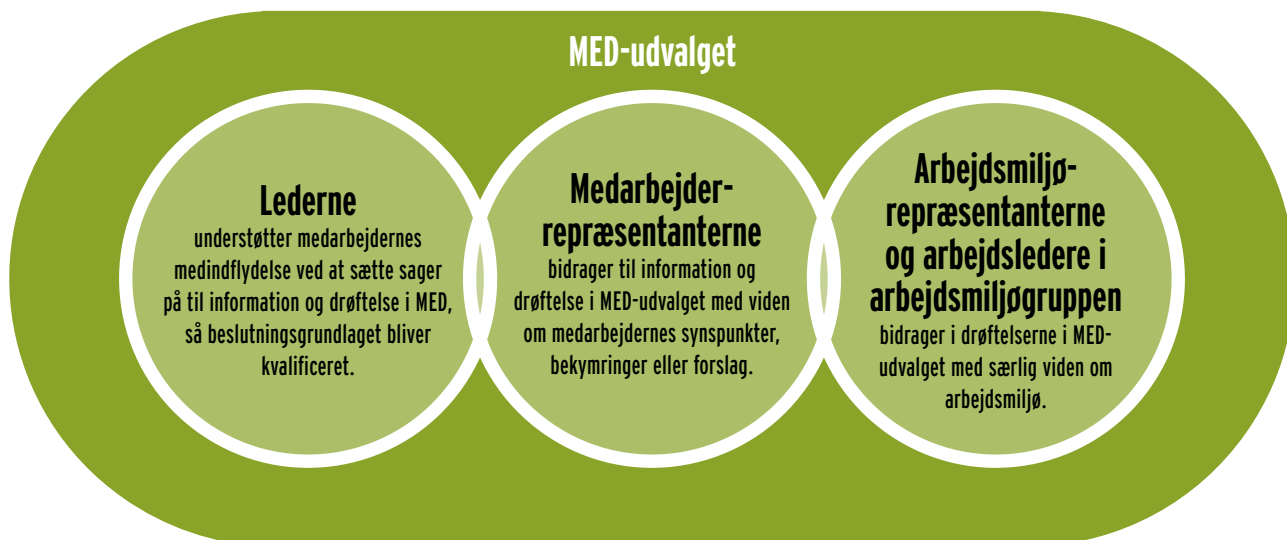
**Ad hoc-udvalg:** Nogle kommuner har god erfaring med at nedsætte ad-hoc udvalg til fx større omstillingsprojekter eller tværgående projekter, hvor relevante udvalgsmedlemmer tager sig af et bestemt emne.

## Vær opmærksom på...

**Høringer:** I MED-rammeaftalen indgår begrebet høring ikke. I MED informerer og drøfter man, og en høring i MED kan aldrig erstatte forpligtelsen til dette. Hvis I alligevel foretager høringer i jeres MED-system - fx spørger underliggende MED-udvalg om deres bemærkninger til budgetudkast - så husk at det ikke erstatter forpligtelsen til information og drøftelse i det rette MED-udvalg.

**Personalesager:** MED-udvalgene kan ikke behandle personalsager, klagesager og emner, som kommunen skal aftale med den enkelte forhandlingsberettigede organisation på et givet område, herunder fx løn, arbejdstid, senior-tillæg mv.

## Rollerne i MED-samarbejdet



# Fælles ansvar for et godt samarbejde

Ledelse og medarbejderrepræsentanter har et fælles ansvar for, at samarbejdet i MED-udvalgene fungerer godt og konstruktivt.

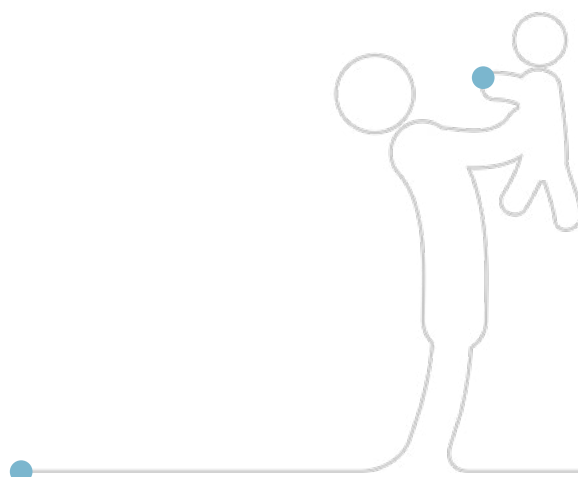
Et godt samarbejde mellem formand og næstformand, hvor "man spiller hinanden gode", er et godt udgangspunkt for et velfungerende MED-samarbejde. Samarbejdet handler bl.a. om at forberede møderne og udarbejde dagsordenen i fællesskab, og om at skabe en god atmosfære af tillid og lydhørhed mellem deltagerne i møderne.

## Ideer til en god dialog

**Lav en forretningsorden** - et sæt fælles spilleregler for arbejdet i MED-udvalgene, der fx beskriver retningslinjer for mødeindkaldelse, dagsordner eller mere værdibaserede principper for jeres dialog. Tjek, om der allerede er aftalt en forretningsorden i kommunens MED-aftale.

**Sæt selve samarbejdet på dagsordenen** med jævne mellemrum, så I reflekterer over såvel indholdet i møderne som måden, der samarbejdes på. Alle skal have noget ud af at gå til MED-møderne.

**Refleksionsspørgsmål:** Hvad vil I som hhv. leder og medarbejderrepræsentant gerne opnå ved samarbejdet - hvad er behovet og hvorfor? Hvad kan I gøre for at hjælpe den anden part ift. udfordringer og dilemmaer? Prøv at skifte positioner og perspektiver.



**Stil de gode spørgsmål:** Gode spørgsmål er en måde at åbne dialogen op, når noget er svært eller fastlåst. Gode spørgsmål i MED:

- ➔ Peger fremad og giver nyt perspektiv.
- ➔ Lægger ikke op til defensive svar.
- ➔ Kan løfte drøftelsen eller problemet ud af sin fastlåste position.
- ➔ Lægger op til at udforske egen og andres indsigt og synspunkter - og understøtter flere perspektiver og svar.
- ➔ Giver energi.

## Tavshedspligt

MED-udvalget kan ikke pålægges anden tavshedspligt end den, der er gældende for alle kommunalt ansatte efter forvaltningslovens § 27 (vedr. private, forretningsmæssige og sikkerhedsmæssige forhold etc). Men et udvalg kan godt konkret aftale fortrolighed i specifikke situationer.

## Når Trio er en del af MED

Det kan være aftalt i kommunens MED-aftale, at funktionerne leder, TR og arbejdsmiljørepræsentant arbejder sammen i en Trio, som en formaliseret del af MED-samarbejdet, f.eks. som et alternativ til det traditionelle MED-udvalg. Vær opmærksom på, at tillidsrepræsentanten dermed repræsenterer alle - ikke kun sin egen overenskomstgruppe. Se mere om trio udenfor MED-systemet på s. 15.





# Rette niveau: Hvor skal en sag behandles i MED?

Det er et overordnet krav, at sager i MED skal informeres og drøftes på **rette niveau** - som er dér, hvor medarbejderrepræsentanterne har en reel mulighed for at få indflydelse i den konkrete situation.

## Hvem træffer beslutningen?

Rette niveau er det MED-udvalg, der afspejler ledelsesniveauet, hvor beslutningen skal træffes, eller hvor der indstilles til politisk beslutning. Medindflydelse og medbestemmelse skal nemlig altid ske inden for rammerne af en leders kompetenceområde.

Det rette niveau defineres altså ud fra, hvem der **træffer** en beslutning - ikke ud fra, hvem der bliver **berørt** af den.

Hvis I er i tvivl om, hvor en sag skal behandles, kan I derfor spørge, hvem kan træffe en **beslutning** i den pågældende sag, eller hvem kan **indstille** til politisk beslutning? Svaret angiver, hvor i MED-systemet en sag skal behandles.

## Sager sendes op - aldrig ned

En leder kan stå over for at skulle træffe beslutning i en sag, som skal behandles i MED, men hvor der ikke findes et MED-udvalg på lederens eget ledelsesniveau. I det tilfælde skal sagens behandles på det MED-niveau, der ligger umiddelbart **over** det niveau, hvor lederen sidder.

Man kan ikke sende sager i MED til behandling på et lavere niveau end der, hvor lederen med kompetence til at træffe beslutningen sidder.

## Eksempel: Lukning af en institution

Hvis kommunalbestyrelsen skal tage stilling til lukning af en institution, vil det typisk ske efter indstilling fra kommunaldirektøren. Derfor er rette niveau hovedudvalget, hvor kommunaldirektøren sidder. Herfra sendes indstillingen videre til politisk beslutning.

Medarbejderne, der bliver berørt af beslutningen, får medindflydelse via medarbejderrepræsentanterne i det MED-udvalg, hvor sagen skal behandles på rette niveau. I dette tilfælde altså i hovedudvalget.

Det kan godt være aftalt i MED-aftalen eller i en procedureretningslinje, at man fx i forbindelse med institutionslukninger udover rette niveau også behandler sagen i det MED-udvalg, hvor man bliver berørt af beslutningen.

Tjek jeres MED-aftale og se, hvad I har aftalt i jeres kommune.

# Særligt om hovedudvalget

Hovedudvalget er den øverste ledelse af MED-systemet i kommunen. Hovedudvalget har ansvaret for kommunens MED-aftale og for at få den til at fungere som grundlag for samarbejdet i kommunen.

Hovedudvalget fastsætter retningslinjer, som gælder for hele kommunen - se mere side 13. Hovedudvalget kan også sætte rammer og retning for tiltag, der igangsættes i de øvrige MED-udvalg, fx omkring arbejdsmiljøet eller trivselsundersøgelser.

Det er derfor vigtigt for et godt MED-samarbejde, at hovedudvalget løbende orienterer de øvrige MED-udvalg, og at medlemmerne i resten af MED-organisationen følger med i beslutninger og tiltag fra hovedudvalget.

Hovedudvalget har også til opgave at vejlede og fortolke ved spørgsmål om kommunens MED-aftale, retningslinjer o.lign., samt at træde til hvis der er uoverensstemmelser i et MED-udvalg. Hvis et MED-udvalg er uenige eller har spørgsmål i forbindelse med MED-samarbejdet, vil det være hovedudvalgets opgave at hjælpe MED-udvalget mhp. afklaring. I kan læse mere om hovedudvalgets opgaver i MED-rammeaftalens § 9.

## Hovedudvalget og MED-aftalen

MED-rammeaftalen har ikke krav om, at I skal organisere samarbejdet på en bestemt måde. Uanset hvilken form, I har aftalt, vil der gælde de samme regler og rammer

for medindflydelsen og medbestemmelsen i det enkelte 'udvalg'.

Hvis der sker ændringer i ledelsesstrukturen, skal hovedudvalget tilpasse MED-strukturen, så den afspejler ledelsesstrukturen. I kan evt. læse mere i KL og Forhandlingsfællesskabets fælles pjece "Hvis I vil ændre i MED-aftalen".

## Fælles partsrådgivning

KL og Forhandlingsfællesskabet kan bistå med fælles partsrådgivning til hovedudvalget vedr. fortolkning, vejledning og mægling. Den fælles partsrådgivning kan fx ske i form af et møde med hovedudvalget. Fælles partsrådgivning forudsætter enighed i hovedudvalget. Henvendelse om fælles partsrådgivning kan ske til Forhandlingsfællesskabet og KL på hhv. [post@forhandlingsfaellesskabet.dk](mailto:post@forhandlingsfaellesskabet.dk) og [kl@kl.dk](mailto:kl@kl.dk).

## Videndeling og formidling

En god dialog og videndeling mellem de enkelte niveauer i MED er med til at styrke både samarbejdet og beslutningernes kvalitet - og det kan skabe bedre forståelse for beslutninger, som bliver truffet på højere niveau. På samme måde kan det overvejes, hvordan resten af arbejdspladsen får løbende og

god information om, hvad der foregår i MED-udvalget, og at medarbejdernes repræsentanter opsamler synspunkter og forslag fra deres bagland forud for møderne. Lederens tydelige opbakning til samarbejdet i MED er også med til at skabe en positiv oplevelse af samarbejdet hos alle parter.

# Hvem sidder i MED-udvalgene?

Hovedudvalget og MED-udvalgene består af repræsentanter for ledere og medarbejdere. Alle medarbejderne i kommunen er repræsenteret i et MED-udvalg af en medarbejderrepræsentant.

Lederne i MED-udvalgene er udpeget af kommunens ledelse. Medarbejderrepræsentationen i udvalgsstrukturen skal tage udgangspunkt i en fordeling på hovedorganisationsområderne, dvs. LO-området, FTF-området og Akademikerne<sup>1</sup> og skal som udgangspunkt afspejle personalesammensætningen og baseres på tillidsrepræsentanter.

## Hvem er baglandet?

Baglandet for medarbejderrepræsentanterne i MED er medarbejderne i hovedorganisationsområderne, dvs. LO-området, FTF-området og Akademikerne<sup>1</sup>. Hvis man fx som FOA-TR sidder i et MED-udvalg, sidder man på en LO-område-plads, og man repræsenterer derfor alle medarbejderne fra de tidligere LO-organisationer. Som medarbejderrepræsentant repræsenterer man baglandets synspunkter og ikke kun sine egne. Kontakt til dem man repræsenterer, kan derfor være med til at sikre kvalitet i MED-arbejdet.

## Specielt om arbejdsmiljørepræsentanter

Det fremgår af MED-aftalen, hvor mange arbejdsmiljørepræsentanter og arbejdsledere (en leder, som sidder i en arbejdsmiljøgruppe), der er i de enkelte udvalg, og hvilke underliggende udvalg de repræsenterer. Arbejdsmiljørepræsentanterne repræsenterer hele arbejdspladsen. Når

der skal sammensættes et MED-udvalg, så indgår arbejdsmiljørepræsentanterne derfor ikke i fordelingen af medarbejderrepræsentanter på hovedorganisationsområder.

## Medlemmer i MED

- Ledere (udpeges af ledelsen).
- Medarbejderrepræsentanter (vælges af medarbejderne/udpeges af de faglige organisationer).
- Arbejdsledere, som varetager arbejdsmiljøarbejdet (udpeges af ledelsen).
- Arbejdsmiljørepræsentanter (vælges af medarbejderne).
- Ledere og medarbejderrepræsentanter for selvejende institutioner.

Alle MED-udvalgets medlemmer kan sætte emner på dagsordenen for udvalget. Tjek jeres MED-aftale for at se, hvad der gælder i jeres kommune.



## Din rolle som medarbejderrepræsentant i MED

Vær opmærksom på, at der er forskel på rollerne som medarbejderrepræsentant i MED og som TR. Som medlem af et MED-udvalg repræsenterer man ikke sin faglige organisation, men alle ens kollegaer inden for valggruppen. Som TR er man derimod sin faglige organisations forlængede arm på arbejdspladsen.

<sup>1</sup> Fusionen mellem LO og FTF til Fagbevægelsens Hovedorganisation, FH, har ikke ændret på hovedorganisationsområderne.

# Arbejds miljøet og MED-samarbejdet

I alle kommuner er arbejdsmiljøorganisationen en del af MED-organisationen. Det betyder, at MED-udvalgene skal varetage både de arbejdsmiljøopgaver, som fremgår af lovgivningen, og de øvrige opgaver på arbejdsmiljøområdet, der er beskrevet i jeres MED-aftale.

## Strategiske og operationelle opgaver

Arbejds miljølovgivningen skelner mellem de overordnede, strategiske og de daglige, operationelle opgaver i arbejdsmiljøet. Det fremgår ikke af loven, hvordan disse opgaver præcist skal fordeles mellem MED-udvalg og de lokale arbejdsmiljøgrupper. Det er fastlagt i kommunens MED-aftale.

Det vil normalt være aftalt, at MED-udvalget tager sig af de overordnede opgaver, mens arbejdsmiljøgruppen tager sig af de daglige opgaver. Der er dog overlap mellem de overordnede og daglige opgaver. Fx skal både MED-udvalg og arbejdsmiljøgruppe deltage i arbejdet med at udarbejde APV, at forebygge arbejdsulykker og deltage i oplæring og instruktion af de ansatte.

I jeres MED-aftale er det også beskrevet, hvordan man i kommunen vil styrke og effektivisere arbejdsmiljøarbejdet. Der kan være andre opgaver, aktiviteter og metoder, som følger af MED-aftalen eller af de lokale retningslinjer fx indsatsen mod stress, trivselsmålinger mm., som har betydning for arbejdsmiljøindsatsen.

## Den årlige arbejdsmiljødrøftelse

Arbejdsgiveren skal gennemføre en årlig drøftelse af arbejdsmiljøet sammen med MED-organisationen. Formålet er at gøre status over arbejdsmiljøarbejdet og lægge en plan for, hvad der skal ske i løbet af det næste år.

Den årlige drøftelse er en overordnet, strategisk opgave og er dermed en opgave for hovedudvalget, med mindre andet er aftalt i MED-aftalen. Det kan fx være aftalt, at andre MED-niveauer og arbejdsmiljøgrupper er involveret i den årlige drøftelse, og at de selv holder deres egne, årlige drøftelser.

## Arbejds miljøet i MED-udvalget

- Husk at overveje de mulige konsekvenser for arbejdsmiljøet, når I drøfter en sag i MED-udvalget.
- Arbejds miljøet er en fælles opgave for hele MED-udvalget - ikke kun for de arbejdsmiljørepræsentanter og udpegede arbejdsledere, som er med i udvalget.
- Husk at sikre en god videndeling mellem arbejdsmiljøgrupperne og MED-udvalgene.



# Medbestemmelse: Retningslinjer i MED

De fleste MED-udvalg har størst fokus på medindflydelse via information og drøftelse, men der er også mulighed for at få medbestemmelse.

Medbestemmelse er, når et MED-udvalg indgår en aftale om en retningslinje om arbejdsforhold, personaleforhold, samarbejdsforhold eller arbejdsmiljøforhold. I den overordnede MED-rammeaftale er det lagt fast, at der er en række retningslinjer, som hovedudvalg og øvrige MED-udvalg **skal** indgå.

Derudover kan et MED-udvalg også aftale andre retningslinjer, hvis parterne kan opnå enighed. Det kan fx være retningslinjer for ferieafvikling eller arbejdsstedets rygepolitik.

Retningslinjer, der er vedtaget i hovedudvalget, gælder for hele kommunen. Retningslinjer, der er vedtaget i et MED-udvalg, gælder kun for udvalgets eget område, fx en institution. Retningslinjerne kan kun vedtages, hvis der er enighed i udvalget.

## Kend jeres retningslinjer

Vær opmærksom på, hvilke retningslinjer hovedudvalget har aftalt, og hvilke retningslinjer, der er aftalt i jeres MED-udvalg. Disse retningslinjer indeholder bestemmelser, som det kan være godt at kende i det daglige samarbejde på arbejdspladsen.

Vær opmærksom på, at en retningslinje aftalt i MED godt kan være kaldt noget andet i den enkelte kommune, fx "personalepolitisk retningslinje" eller blot en "politik".

## Tre typer af retningslinjer

### 1. Procedureretningslinjer

Procedureretningslinjer fastlægger proceduren for, hvornår og hvordan et konkret emne drøftes mellem ledelse og medarbejdere. Det er aftalt i MED-rammeaftalen, at hovedudvalget skal aftale disse procedureretningslinjer:

- Budgettets konsekvenser for arbejds- og personaleforhold.
- Større rationaliseringer og omstillinger (herunder udbud).
- Kommunens personalepolitik, herunder eks. ligestilling, kompetenceudvikling mv.

### 2. Skal-retningslinjer

**Hovedudvalget** skal også aftale en række andre retningslinjer:

- Retningslinjer for trivselsmålinger.\*
- Retningslinjer for sygefraværssamtaler.
- Retningslinjer for indsats mod stress.
- Retningslinjer for indsats mod vold- mobning-chikane.
- Retningslinjer for beskæftigelse af personer med nedsat arbejdsevne og ledige.
- Retningslinjer for sundhed.\*

**Øvrige MED-udvalg** skal aftale en række retningslinjer for deres eget område:

- Retningslinjer for sygefraværstatistik og opfølgning på sygefravær.\*
- Retningslinjer om handlingsplaner ved problemer i APV.
- Retningslinjer for stress (afhænger af beslutning i hovedudvalget).
- Retningslinjer for vold-mobning-chikane (afhænger af beslutning i hovedudvalget).

### 3. Øvrige retningslinjer

**Udvalg på alle niveauer** i MED-systemet kan aftale retningslinjer om arbejds-, personale-, samarbejds- og arbejdsmiljøforhold.

\* Disse kan fraviges, hvis der er enighed i udvalget.

# Samarbejdet mellem leder og tillidsrepræsentant

Samarbejde mellem lederen og tillidsrepræsentanten er en central del af den danske model. Parterne har fælles interesser i udvikling af arbejdspladsen og i at skabe rammer om et godt samarbejde på arbejdspladsen til gavn for kerneopgaven.

Et godt og tillidsfuldt samarbejde mellem leder og tillidsrepræsentant (TR) bygger bl.a. på, at de løbende afstemmer de gensidige forventninger til samarbejdet. Det drejer sig bl.a. om at afklare ønsker til samarbejdsformen, balancen mellem den tid, TR bruger på sit tillidshverv og på sit arbejde og behovet for fortrolighed.

Når en ny leder eller ny TR træder til, kan det være en god anledning til at foretage en forventningsafstemning.

Det gode samarbejde styrkes også ved løbende samtaler mellem leder og TR om, hvordan man skal arbejde sammen. Grundlaget for TRs arbejde findes i de TR-regler, som er en del af MED-rammeaftalen. De kan på nogle punkter ændres ved lokal aftale mellem kommunen og den enkelte forhandlingsberettigede organisation.

## Skal fremme gode arbejdsforhold

Tillidsrepræsentanten og den daglige leder er nøglepersoner i det lokale samarbejde. Lederen har ledelsesretten og repræsenterer kommunens ledelse, mens TR repræsenterer medarbejdernes interesser.

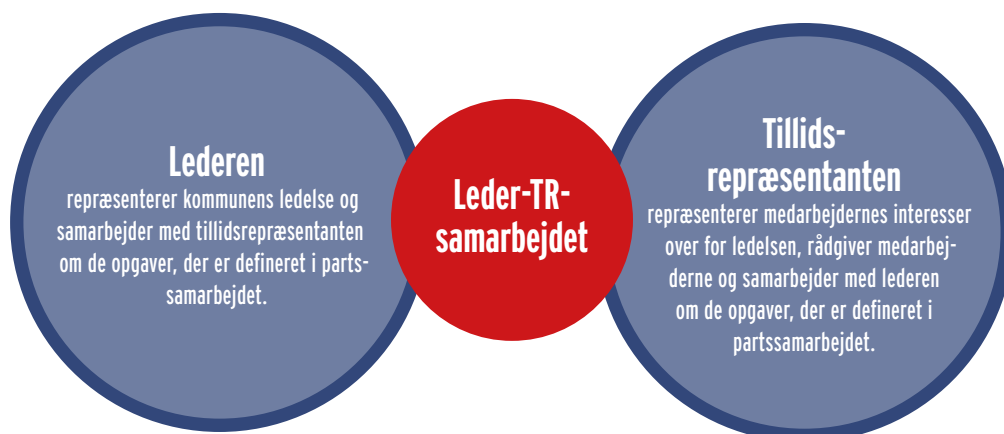
Selv om ledelsen har ledelsesretten, skal leder og TR samarbejde om de opgaver, der er defineret i partssamarbejdet. TR er forpligtiget overfor både sin organisation og over for arbejdspladsen til at fremme og vedligeholde rolige og gode arbejdsforhold. Tilsvarende pligt påhviler ledelsen.

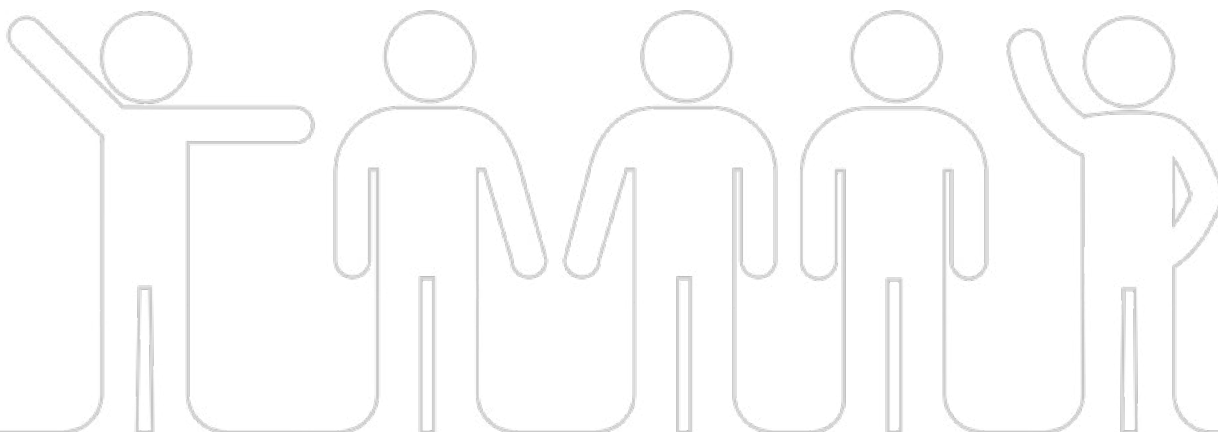
## Tillidsrepræsentantens rolle

TR er valgt af kollegerne til at repræsentere deres interesser overfor ledelsen. Det betyder, at TR kan forelægge forslag, problemstillinger mv. fra kollegerne og kan optage forhandling om lokale spørgsmål. TR skal derfor have mulighed for at have kontakt til de medarbejdere, han eller hun repræsenterer.

Udover det daglige samarbejde med ledelsen har TR til opgave at sikre, at overenskomsterne og de indgåede aftaler bliver overholdt. De skal rådgive, vejlede og besvare konkrete spørgsmål fra kollegerne om bl.a. overenskomst og arbejdsforhold.

## Rollerne i samarbejdet mellem leder og tillidsrepræsentant





Derudover er TR den faglige organisations lokale repræsentant på arbejdspladsen. Det betyder, at den faglige organisation kan have delegeret opgaver til TR, fx forhandling om lokal løn.

### Formelt og uformelt samarbejde

Det lokale samarbejde mellem leder og TR foregår både formelt og uformelt. Det formelle samarbejde foregår fx ved aftalte møder vedr. lønforhandlinger. Det uformelle samarbejde foregår fx i daglig dialog mellem leder og TR. I det uformelle samarbejde har parterne en dialog om og finder løsninger på små og store spørgsmål, der dukker op i forhold til den daglige drift og de daglige udfordringer. Lederen får desuden viden om medarbejdernes synspunkter, erfaringer og mulige bekymringer.

### Trio-samarbejdet

Samarbejdet mellem leder og TR kan også ske i en Trio. En Trio består i udgangspunktet af et samarbejde mellem tre funktioner: Leder, TR og arbejdsmiljørepræsentant. Trioen kan bruges som et uformelt sparingsforum, hvor Trio-medlemmerne kan vende aktuelle spørgsmål om hverdagens opgaveløsning, og dele hvad der rør sig på arbejdspladsen.

Trioer som *ikke* er aftalt i MED-aftalen, kan ikke erstatte arbejdet i MED-udvalg eller arbejdsmiljøgrupper, men Trioen kan være understøttende ift. at bringe viden om arbejdspladsen videre til MED-udvalget.

## Hvilke opgaver har leder-TR-samarbejdet?

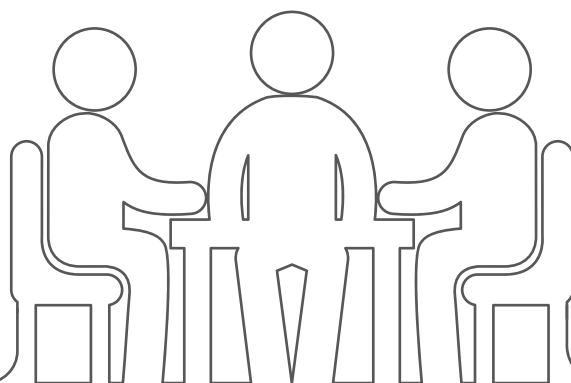


Tillidsrepræsentanten og lederen samarbejder om de daglige arbejdsopgaver. Der skal bl.a. samarbejdes om ansættelser, lønforhandlinger, arbejdstid m.v.

Samarbejdet mellem TR og lederen giver mulighed for at drøfte ting og emner i en fortrolig samtale, hvilket kan give bedre løsninger.

Et godt og tillidsfuldt samarbejde mellem parterne bidrager til at styrke den daglige opgaveløsning. Der er ikke aftalt centrale rammer for, hvordan det lokale leder-TR-samarbejde skal tilrettelægges. Det aftaler leder og TR selv ud fra behovet på den enkelte arbejdsplads.

Det er aftalt, at TR skal have den nødvendige og tilstrækkelige tid til løsning af opgaverne. Det skal derfor sikres, at TR i praksis har tid og mulighed for at varetage sit hverv.



**I Danmark har vi mange års tradition for, at ledere og medarbejdere samarbejder i kommunerne for at sikre høj kvalitet i opgaveløsningen og gode arbejdsforhold.**

**Læs her, hvordan samarbejdet er organiseret, og hvordan ledere og medarbejdere kan bidrage til at styrke og udvikle det konstruktive samarbejde.**