



## Saksframlegg

Saksbehandler:	Dag Botnen, brannsjef	Arkivkode:	021
Arkivsaknr:	Representantskap 21-010	Dato:	26.03.2021

### Behandlingsorgan:

Styret for Haugaland brann og redning iks	23.04.2021	orientering
---	------------	-------------

## Orientering om drifta

### BEHANDLING:

#### Brannsjefen sin tilråding

1. Representantskapet for Haugaland brann og redning iks tar saken til orientering.

#### Saksbehandling i representantskapet 23.04.2021

### SAKSOPPLYSNINGER/VURDERINGER:

Det gis orientering om:

- |  |              |
|--|--------------|
| 1. Status Covid-19   | daglig leder |
| 2. Handlingsplan med tiltak etter bekymringsmeldinger 2020 | daglig leder |

#### 1. status – Covid-19

Smittetrykket på Haugalandet er i skrivende stund på vei oppover og det er av den grunn innført lokale forskrifter i de fleste av våre eierkommuner. Det har også betydning for vår drift og vi har tilpasset vår plan for håndtering av Covid-19 til den gjeldende situasjon. Vi følger situasjonen fra dag til dag.

Per 25.3.2021 har vi hatt to smittet og vi har regelmessig flere av våre ansatte i kortvarige karanter.

Vedr. vaksiner er det positivt at flere kommuner prioriterer brannmannskap da de er definert som ansatte innenfor helse (first responders). Det er likevel noen utfordringer med tanke på type vaksine og pause i vaksinerings av den grunn.

#### 2. handlingsplan med tiltak etter bekymringsmeldinger 2020

Det er 2020/2021 arbeidet med handlingsplanen som ble vedtatt i styret i sak 20/043. Planen omhandler 11 områder.

Mye av arbeidet som er gjort i forbindelse med handlingsplanen er også tiltak som er en naturlig del av den kontinuerlige driften til en organisasjon. Det vil på et tidspunkt være et behov for å avslutte arbeidet med tiltakene som særskilte tiltak og løfte arbeidet tilbake til ordinær drift. Tidspunkt for dette vurderes å være riktig nå. De tiltak som skal følges spesifikt opp ytterligere er beskrevet i handlingsplanen.

Det blir ikke skrevet saksopplysninger/vurderinger utover dette, men det refereres til vedlagt handlingsplan etter bekymringsmeldinger. I handlingsplanen er det i siste kapittel en oppsummering av de tiltakene som er gjennomført.

Haugesund, 26.03.2021

Dag Botnen  
brannsjef

Vedlegg: - handlingsplan med tiltak



# HANDLINGSPLAN ETTER BEKYMRINGS- MELDINGER

## SAMMENDRAG

Dokumentet er en handlingsplan/oppfølging av bekymringsmeldinger fra området Øst som er i tråd med rapport utarbeidet av Mai Vik Consulting.

Dag

Brannsjef

Revidert: 11.03.2021

# Innholdsfortegnelse

1. BAKGRUNN .....	5
1.1. Historikk.....	5
1.2. Anbefalinger .....	5
2. HANDLINGSPLAN .....	7
2.1. Parter.....	7
2.2. Forankring.....	7
2.3. Kjøreregler.....	7
2.4. Gjennomføring .....	7
2.4.1. Personkonflikter .....	7
2.4.2. Roller og ansvar .....	7
2.4.3. Lønn og godtgjørelser.....	8
2.4.4. Rammeavtaler og innkjøpsavtaler.....	8
2.4.5. Lederutvikling .....	8
2.4.6. Arbeidsmiljøutvalg.....	8
2.4.7. Stasjonsansvarlig .....	8
2.4.8. Budsjettansvar.....	8
2.4.9. Strategiarbeid.....	8
2.4.10. Møtevirksomhet/treffpunkt.....	9
2.4.11. Kompetansehevende tiltak .....	9
3. VEDLEGG.....	10
4. REFERANSER .....	19

# 1. BAKGRUNN

## 1.1. Historikk

Det ble sendt bekymringsmeldinger til leder av representantskapet fra stasjoner i området Øst i starten av februar 2020. Følgende bekymringer ble fremlagt:

- 10.2.2020 Området Øst. Det pekes på personalpolitikk, drift av beredskap og økonomiske prioriteringer.
- 11.2.2020 Etne stasjon. Stiller seg bak en eventuell oppsigelse og peker på et stort ledelsesproblem.
- 14.2.2020 Skånevik. Som følge av dårlig personalpolitikk og store utfordringer hos ledelsen ser stasjonen seg nødt til å legge ned arbeidet om ikke det gjøres større endringer.
- 18.2.2020 Stasjon i Vindafjord. Støtter seg bak brevet av 10.2.2020.

Foruten representantskapsleder, ble skrivene sendt presse og media med oppslag de påfølgende dagene.

Den 20. februar 2020 ble det avholdt et samarbeidsmøte mellom selskapets hovedtillitsvalgte, hovedverneombud, brannsjef, personalleder og leder for beredskap med utgangspunkt i bekymringsmeldingene som var referert i media. Deltakerne hadde i varierende grad kjennskap til bekymringsmeldingene, men det var enighet om at en raskt måtte ta tak i situasjonen, selv om henvendelsene i denne omgang ikke var stilet til administrasjonen, men til leder for representantskapet.

På bakgrunn av den oppståtte situasjonen fattet styret den 24. februar 2020 vedtak om at en ville engasjere eksternt uavhengig bistand for å kartlegge grunnlaget for bekymringsmeldingene og gi en nærmere analyse av situasjonen.

Mai Vik Consulting ble engasjert og det ble gitt følgende mandat:

«Undersøkelsen er avgrenset til følgende områder:

Klarlegge hva som faktisk har foregått i de tilfellene som bekymringsmeldingene viser til og om det foreligger brudd på arbeidsmiljøloven eller virksomhetens føringer og rammer. Utarbeide forslag til tiltak etter rapporten.»

Det ble konkludert med at det ikke var funnet brudd på Arbeidsmiljøloven og det ble utarbeidet forslag til 11 tiltakspunkt for å reparere og forebygge forhold som kom frem i undersøkelsen.

Disse 11 tiltakspunktene fikk daglig leder ansvar for å følge opp gjennom styrevedtak 17.06.2020, sak 20/036.

## 1.2. Anbefalinger

Det er gjort anbefalinger i rapport av 1. juni 2020 hvor det anbefales tiltak som deles inn i kategoriene: reparerende og forebyggende. Utfyllende tekst er å finne i rapporten.

### REPARERENDE TILTAK:

#### a. Personkonflikter.

Det er personkonflikter i selskapet som må løses. Nøkkelord er felles forståelse, gjennomgang av hendelser, kjøreregler for kommunikasjon og samhandling. Det anbefales å benytte eksternt tilrettelegger. Videre bør det for nøkkelpersoner gjennomføres opplæring i konflikthåndtering.

#### b. Roller og ansvar

Det må etableres en felles forståelse i hva som er ansvar og oppgaver for de ulike stillingene/rollene i selskapet. Det må etableres en forståelse for hvorfor de ulike rollene er etablert og hvordan de skal samspille for å nå et felles mål.

Det bør gjøres justeringer der dette er klokt ut fra selskapet sitt mål. Videre kan det være nødvendig å gjøre justeringer ut fra egenskaper til de som innehar en rolle, spesielle behov i en region m.v.

c. Lønn og godtgjørelser

Det bør kartlegges om ordninger rundt lønn, kompensasjon og arbeidsforhold er i tråd med kravene ved virksomhetsoverføringen.

d. Rammeavtaler og innkjøpsavtaler

For avtaler som er inngått må det overfor organisasjonen skapes en forståelse av hvorfor dette er gjort og hva som gjør til at dette er den foretrukne måten å gjøre dette på, sammenlignet med tidligere ordning. Tilsvarende gjelder for kommende avtaler som måtte inngås der medvirkning i avtalt form og omfang er beskrevet.

**FOREBYGGENDE TILTAK:**

a. Lederutvikling

Det bør gjennomføres et lederutviklingstiltak (utvidet ledergruppe) for å sikre felles forståelse av å være leder og hvordan en i fellesskap når de fastsatte mål.

b. AMU

Det anbefales å opprette et AMU for å systematisere arbeidet med vernerunder og kartlegging og evaluering av det psykososiale arbeidsmiljøet ytterligere.

c. Stasjonsansvarlig

En stasjonsansvarlig vil styrke selskapets identitet med å ha en representant fra ledelsen på hver stasjon. Vedkommende vil kunne bidra med informasjon, utvikle arbeidsmiljøet, følge opp og gjøre tilpassinger til lokale forhold. En stasjonsansvarlig vil være en avlastning for sentral ledelse.

d. Budsjettansvar

Det bør vurderes om områdene skal få budsjettansvar knyttet til visse områder (eks: overtid, rekvisita) for å øke ansvarligheten for driftsområder. Dette gjelder ikke investeringsbudsjett da dette følger andre rutiner og fordelinger.

e. Strategiarbeid

For å sikre at eierkommunene er i takt og at strategien er gjennomførbar, bør det avholdes et årlig strategiseminar der selskapets ledelse, styret og representantskapet sammen går gjennom utfordringsbildet og gjeldende strategi.

f. Møtevirksomhet/treffpunkt

Det må være mer møteaktivitet som gjør til at kommunikasjon oppstår, informasjon utveksles og erfaringsoverføringer skjer.

g. Kompetansehevede tiltak

Det bør gjennomføres kompetansehevede tiltak for å styrke kommunikasjons- og samarbeidsferdighetene innad i organisasjonen.

## **2. HANDLINGSPLAN**

### **2.1. Innledning**

Handlingsplanen under er slik den er lagt frem for styret og er ikke revidert i dette dokumentet. De endringer som er gjort er i hovedsak knyttet opp mot tidsfrister og i mindre grad hva som skal gjøres.

### **2.2. Parter**

Handlingsplanen utarbeides i samarbeid med de tillitsvalgte og vil være ledelsens verktøy for å håndtere de bekymringer som er kommet inn.

Handlingsplanen fastsettes i styret for Haugaland brann og redning iks.

### **2.3. Forankring**

Rapport mottatt fra Mai Vik Consulting av 1. juni 2020, må anerkjennes av partene som det som er de gjeldende utfordringene rundt ledelse, drift og økonomi. Forslag til tiltak er de områdene som det skal jobbes med videre, ref. punkt 1.2.

### **2.4. Kjøreregler**

For å lykkes med en handlingsplan er vi avhengig av å ha et sett kjøreregler. Det grunnleggende og ufravikelige vil være at vi benytter Arbeidsmiljøloven (AML) som regulerer norsk arbeidsliv samt Hovedavtalen (HA) som er en avtale mellom arbeidstakerorganisasjonene og arbeidsgiver. Med dette som utgangspunkt er formalitetene på plass.

Videre må det lages interne kjøreregler for hvordan vi utover AML og HA skal utvikle en handlingsplan og gjennomføre tiltakene.

### **2.5. Gjennomføring**

Oppstartsmøte skjedde 19. august 2020 der tillitsvalgte, verneombud og ledergruppa gikk gjennom status og anbefalinger til tiltak. Det er ført eget referat etter møtet.

Utkast til handlingsplan (handlingspunktene) ble oversendt tillitsvalgte 25. august 2020 med invitasjon til samarbeidsmøte 1. september 2020.

I samarbeidsmøte 1. september 2020 ble utkast til handlingsplan gjennomgått punkt for punkt. Det vises til møtetreferat av samme dato. Handlingsplanen sine tiltakspunkter blir etter dette:

#### **2.5.1. Personkonflikter**

Håndtering av personkonflikter eller relasjoner mellom enkeltpersoner der kommunikasjon og samhandling må bli bedre, må løses på siden av handlingsplanen. I enkelte fastlåste saker kan det bli aktuelt å nytte ekstern rådgiving.

Ledelsen vil i dialog med eksterne rådgivere vurdere relasjoner som bør bedres for å sikre et godt arbeidsmiljø.

#### **2.5.2. Roller og ansvar**

Det skal gjennomføres en gjennomgang av stillings- og funksjonsbeskrivelser og -forståelser av roller og ansvar.

Samarbeidsmøtet utarbeider et forslag til hvordan dette kan gjennomføres i praksis. Forslaget må inneholde hensiktsmessige tiltak, tidsfrister og ansvar for gjennomføring.

Gjennomføring skjer ved at det innen:

01.10.2020 Det blir et oppstartsmøte i samarbeidsutvalget sammen med utvidet ledergruppe der brannsjefen legger frem rammene for selskapet, ser på både historikk og det som skal skje inn i framtida (mål).

Det vil i samarbeidsmøte legges en plan for praktisk gjennomføring.

### **2.5.3. Lønn og godtgjørelser**

Det er behov for bedre begrunnelse og beskrivelse av den ordninger som er knyttet til lønn og godtgjøring, og dette må det informeres om. Dette arbeidet må skje gjennom samarbeidsmøter mellom ledelse og de tillitsvalgte.

Det skal gjennomføres drøftingsmøter med mål om å komme til enighet på de ulike områdene som det pekes på i forbindelse med lønn og rettigheter før og etter virksomhetsoverdragelsen. Der det ikke oppnås enighet, skal forholdet løftes opp på et sentralt nivå, eller at eierkommunene bidrar til avklaring på disse spørsmålene.

Gjennomføring skjer ved at det innen:

15.09.2020 Tillitsvalgte sender inn til ledergruppa de forhold som handler om lønn, godtgjøring og andre arbeidstidsordninger.

01.10.2020 Det blir gjennomført drøftingsmøte for å gå gjennom de forhold som er sendt inn. Om nødvendig blir det gjennomført flere møter.

15.10.2020 Forhold som det ikke oppnås enighet om, blir løftet opp til et sentralt nivå.

### **2.5.4. Rammeavtaler og innkjøpsavtaler**

Prossesser for innkjøp og avtaler skal gjennomgås, med fokus på informasjon og medvirkning.

Arbeidet med informasjon rundt ulike innkjøp, avtaler og løsninger må gjøres slik at flest mulig forstår bakgrunn for løsninger som velges.

Det som omhandler «hvem som gjør hva», vil følge punkt 2.4.2.

Avdelingsleder logistikk er ansvarlig for gjennomføring. Gjennomføring og forslag til endringer blir lagt frem som informasjon til samarbeidsmøte i løpet av 2020.

### **2.5.5. Lederutvikling**

Det blir tatt sikte på å nytte ekstern leverandør og at dette kan komme i gang fra haust/vinter 2020. Lederutvikling skal gjelde for både avdelings- og områdeledere.

Ansvar: brannsjef.

### **2.5.6. Arbeidsmiljøutvalg**

Etablering av AMU blir lagt frem som sak i styret 14.10.2020. Ansvar: brannsjef.

### **2.5.7. Stasjonsansvarlig**

Det blir innen neste samarbeidsmøte lagt fram en plan på hvordan dette skal gjennomføres.

Det skal i arbeidet vurderes utvidelse (geografisk og innholdsmessig) av rollen som stasjonsansvarlig/-kontakt, samt vurdere innkjøpsfullmakter for funksjonen.

Ansvar: avdelingsleder beredskap i samarbeid med områdeledere.

### **2.5.8. Budsjettsansvar**

Dette punktet skal sees i sammen med punkt 2.4.2 vedr. avklaringer rundt roller og ansvar. Unntak er det som er nevnt under 2.4.7, siste avsnitt.

### **2.5.9. Strategiarbeid**

Eierstrategien er etablert med en plan for møtepunkt mellom eierkommunene, representantskapet og styret. Dette blir tatt opp i styret 02.09.2020. Ansvar: brannsjef.



#### **2.5.10. Møtevirksomhet/treffpunkt**

Det skal jobbes med møtestruktur og spilleregler i forhold til innhold og hensikt med møte og treffpunkt. Det er en målsetning om å øke kommunikasjon og kontakt på tvers av selskapet.

Samarbeidsmøtet lager en plan for gjennomføring av tiltak, for eksempel etablering av arbeidsgrupper med dette som tema.

Arbeidet planlegges med oppstart vår 2021, men der det er naturlig å legge det inn som oppgaver i andre tiltakspunkt, gjøres dette.

Ansvar: leder personell.

#### **2.5.11. Kompetansehevende tiltak**

Punktet omhandler kompetanseheving inne HTA, Arbeidsmiljø og lignende. Hver enkelt part tar et selvstendig ansvar for å tilegne seg de nødvendige kompetansehevende tiltak som hver og en mener er nødvendig.

### 3. GJENNOMFØRING

I kapitlet er det beskrevet hvordan de ulike tiltakspunktene er fulgt opp av HBR iks. Det brukes fargekoder for status:

Ikke påbegynt

Pågår

Avsluttet

Per nå er alle områdene avsluttet og flyttet over til drift med unntak av ledelsesprogrammet under punkt 3.5.

#### 3.1. Personkonflikter

*Fra rapport av 1. juni: Det anbefales at de personkonfliktene som finnes blir tatt tak i. Det handler om å forsøke å forstå utgangspunktet for de ulike oppfatningene, men også ved å gå gjennom de episodene som har vært, slik at en kan få felles kjøreregler for kommunikasjon og samhandling. Ofte er det en fordel å bruke eksterne tilretteleggere hvis situasjonen er fastlåst for å støtte både ledere og ansatte i slike samtaler, men en bør også lære opp ledere, verneombud og tillitsvalgte i håndtering av konflikter og hvordan forebygge konflikter.*

Det er viktig å skille de ulike konflikttypene fra hverandre der det er personkonflikter som håndteres etter dette punktet. Saks-, rolle- og interessekonflikter vil måtte håndteres gjennom andre punkt (mellom annet punkt 3.2, roller og ansvar).

Det er videre bestemt at personkonflikter løftes ut av handlingsplanen og skal ikke rapporteres på. Dette med bakgrunn i at dette er sensitiv informasjon.

Det er gjennom samarbeidsmøte enighet om at det skal gjennomføres samtaler selv om det bare er en av partene som mener at det er en konflikt. På denne måten kan en ikke avstå fra å delta (medvirkningsplikt).

Det er gjennomført flere samtaler i regi av Mai Vik Consulting og det er også gjennomført samtaler kun mellom partene. Det er utarbeidet tiltakslistene for de konfliktområder som er behandlet.

Ellers er det under dette tiltaket etablert nye rutiner for varsling og vedtatt i AMU. Videre har 4 avdelingsledere deltatt i seminar/foredrag i regi av «Samfunnsbedriftene» med tema varsling – forebygging og håndtering.

**Videre fremdrift: Arbeidet er avsluttet som en del av handlingsplanen/bekymringsmeldingene. Nye konflikter vil håndteres gjennom ordinær drift/linja i HBR iks.**

#### 3.2. Roller og ansvar

*Fra rapport av 1. juni: Det er for øyeblikket en uenighet omkring oppgavene, ansvaret og innflytelsen knyttet til enkelte roller og spesielt på mellomledernivået i organisasjonen. Det handler spesielt om rollene til områdelederne, underbrannmestre, brigadeledere og stasjonssjefer.*

*Det er nødvendig å utvikle en felles forståelse av de ulike rollene, oppgavene og ansvaret, både for den enkelte innehaver av rollen og organisasjonen. En trenger også en felles forståelse av de konkrete målene og evalueringspunkt for tilfredsstillende utførelse av de ulike rollene. Dette er ofte et omfattende arbeid når en skal avlære en rolle og lære seg nye roller som mange må gjøre her. En kan nærme seg denne utfordringen på ulike måter. En kan arbeide med problemene fra et formelt organisatorisk nivå for å få roller, fullmakter og oppgaver til å henge logisk sammen slik at det er enklere å forstå, akseptere og se nytten av det organisatoriske oppsettet i organisasjonsplanen. Men en kan også arbeide med problemene gjennom organisatorisk medvirkning for å utvikle forståelse for det organisatoriske oppsettet og hvordan rollene må spille sammen. Og en kan arbeide med det gjennom ledelse og daglig oppfølging ved at en bruker tid på den enkelte leder og deres forståelse av rollen og oppgavene deres. Vanligvis må en arbeide gjennom alle tre tilnærmingene for å utvikle en klarhet i forhold til rollene og forståelse for organisasjonens behov for samhandling.*

*Enkelte er opptatt av at en må få til justeringer av rollene for at deres interesser og styrker skal få innflytelse på deler av rolleutformingen. Andre er opptatt av at rollene trenger å ha en bestemt form, innhold og struktur i alle de ulike områdene av organisasjonen hvis det skal fungere. Det er en styringsrett fra arbeidsgiver som gir grunnlag for utforming av rollene, men en rett til medvirkning fra arbeidstaker som må balanseres. Dette handler av den grunn både om jus, utvikling og utvikling av den enkelte leder. Utfordringene kan løses med å bidra til klarhet omkring lover og regler, men også gjennom en felles organisatorisk og individuell forståelse av hvilken rolleutforming som ønskes og som organisasjonen trenger.*

*Når en har utfordringer knyttet til ulike roller i et selskap, så kan det handle om:*

- a. Egenskaper hos innehaveren av rollen*
- b. Det kan ha noe å gjøre med rolleutformingen*
- c. Det kan også ha med leder over, sideordnet kollega eller medarbeidere*
- d. Det kan også ha med at behov endrer seg eller at det er ulike behov i deler av organisasjonen*
- e. Eller det kan være en kombinasjon av alle 4 tingene*

*Det betyr at om en rolle fungerer i ett område og ikke i et annet område, så betyr ikke det nødvendigvis at problemet er knyttet til personen. Det er kan også være en svakhet ved strukturen fordi situasjonen er annerledes fra sted til sted. En må derfor analysere problemene fra ulike synsvinkler for å finne riktig løsning. Det er få ting som er så belastende som å stå i en rollekonflikt, enten fordi en er uenig i rolleutformingen, har ulike forventninger til oppgavene som skal gjennomføres eller ikke klarer å oppfylle rollekravene. Det kan være vanskelig å gå inn i løsning av problemene hvis en har låst seg til en forståelsesramme. Det vil være avgjørende å forsøke å finne nye perspektiv, som gjør at det oppstår alternative forklaringer til problemene. Da er det også lettere å velge de rette virkemidlene.*

Dette er kjernen for de utfordringer vi opplever å få gjennom bekymringsmeldingene. Det er ulike rolleforståelser, forståelse av strategi for å nå mål og forventninger. Videre er det i etableringsfasen manglende samhandling, synergier lar vente på seg, det er endrede og/eller nye oppgaver, ny lederstruktur med videre. Summen av dette skaper usikkerhet, frustrasjon og bekymringer.

Vi kan lene oss tilbake og si at dette er en naturlig del av en større omorganisering og at dette vil gå seg til. Selv om dette er rett, er ikke løsningen god. Det er derfor gjennomført et omfattende arbeid for å raskere få organisasjonen til å «sette seg».

Det er lagt ned flere hundre timer i dette arbeidet, og vi håper, tror og forventer at dette medfører resultater.

Det er noen prinsipper som er viktige i dette arbeidet:

- a. Målet er ikke å etablere en ny organisasjon, men å få organisasjonen til å fungere etter sin hensikt.
- b. Arbeidsmiljøloven er gjeldende sammen med avtaleverket mellom arbeidstaker- og arbeidsgiverpartene.
- c. Funksjons- og rollekonflikter skal behandles under dette punkt. Personkonflikter skal løses separat.

Arbeidet har pågått over en lengre periode, noe som har vært nødvendig for å sikre god medvirkning for alle i organisasjonen. Fremgangsmåte har vært:

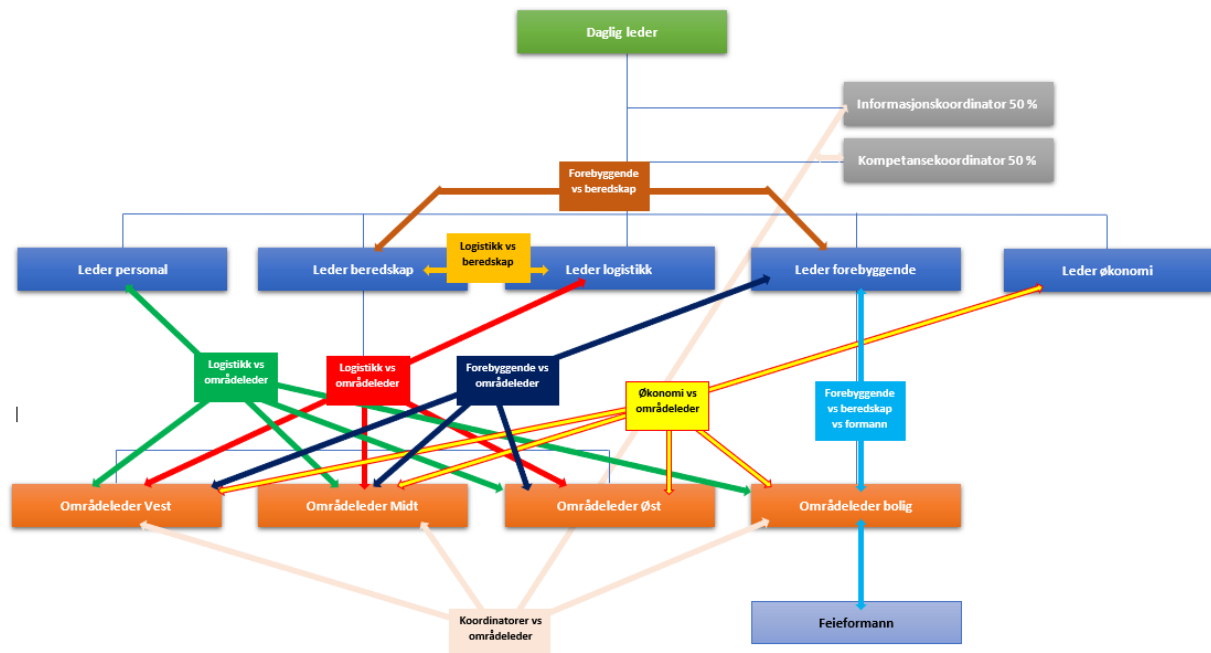
- a. Oppstartsmøte med alle ledere, verneombud og tillitsvalgte hvor plan ble forankret.
- b. Arbeids- og innspillmøter hvor vi synkroniserer arbeidet og fastsetter regler samt avklarer grensesnitt mellom stillinger og funksjoner.
- c. Fremleggelse av arbeidet og beslutningsgrunnlaget.

Per nå er det arbeidet frem en felles forståelse og aksept for hvordan grensesnittene skal være. Det foreligger ikke større uenigheter om dette, men der hvor en ikke kommer frem til enighet i arbeidsgruppene, vil leder benytte seg av styringsretten.

Grensesnittene som det er jobbet med, er:

- a. Områdeledere vs avdelingsleder personal
- b. Områdeledere vs avdelingsleder logistikk
- c. Områdeledere vs avdelingsleder beredskap
- d. Områdeledere vs avdelingsleder forebyggende
- e. Områdeledere vs koordinatører

- f. Områdeledere vs avdelingsleder økonomi
- g. Beredskap vs logistikk (generelt)
- h. Beredskap vs forebyggende (generelt)
- i. Forebyggende (i linja)



Figuren viser hvor grensesnittene er avklart.

Beslutninger for de ulike områdene skal gjøres på det ledernivå som er ansvarlig for beslutningen. For hvert av grensesnittsområdene er det utarbeidet forslag til grenseavklaringer og beslutninger er tatt. Det gjengis ikke forslagene som er skissert, men det presiseres der det benyttes arbeidsgivers styringsrett:

- a. **Områdeledere vs avdelingsleder personal**  
Forslag til tiltak støttes.
- b. **Områdeledere vs avdelingsleder logistikk**  
Forslag til tiltak støttes. Brannsjef ber om at rutine for anskaffelser presiseres i et punkt 5.5 for hvordan en oppfølging av leverandør skal skje frem til leveransen er gjennomført og avsluttet.
- c. **Områdeledere vs avdelingsleder beredskap**  
Forslag til tiltak støttes.
- d. **Områdeledere vs avdelingsleder forebyggende**  
Forslag til tiltak støttes.
- e. **Områdeledere vs koordinatore**  
Forslag til tiltak støttes.
- f. **Områdeledere vs avdelingsleder økonomi**  
Fullmaktstrukturen skal gjennomgås på nytt der vi vurderer å bruke eksterne ressurser for å utvikle dokumentet.
- g. **Beredskap vs logistikk (generelt)**  
Forslag til tiltak støttes.
- h. **Beredskap vs forebyggende (generelt)**  
Forslag til tiltak støttes.
- i. **Forebyggende (i linja)**  
Forslag til tiltak støttes.

Det er utarbeidet rutiner, prosedyrer, retningslinjer, leksjoner m.v. for å beskrive hvordan grensesnittene skal forstås og følges opp av hver enkelt.

**Videre fremdrift:** Sak er avsluttet og videre fremdrift skjer i ordinær drift.

### 3.3. Lønn og godtgjørelser

*Fra rapport av 1. juni: En bør kartlegge nærmere de utfordringene som er omkring lønn, kompensasjon og pensjonsordningene og strukturere opp de ulike problemene. Enkelte av forholdene kan det være grunnlag for forhandlinger omkring, men det er også områder, etter som vi forstår, som er regulert av lover og avtaler som det ikke kan gjøres noe med uten å gå på tvers av lovverket. I disse tilfellene trenger en å gi korrekt og nyttig informasjon slik at alle har forstått hvordan det forholder seg. Det gjelder også å få skilt ut de problemene som kan håndteres internt i organisasjonen gjennom møtene med tillitsvalgte i løpet av året, det som skal inn i de formelle årlige forhandlingene og det som må løftes opp til styret og representantskapsnivå fordi det ikke er rammer for løsninger innenfor de gitte rammene. Det er ikke bare organisasjonen, men også styret og representantskapet som må se nærmere på de løsningene og rammebetingelsene som er valgt.*

For 2020 og 2021 er det gjennomført 18 samarbeidsmøter med tillitsvalgte og flere mannskapsmøter på ulike stasjoner. Videre er det rapportert til styret og representantskapet gjennom budsjettarbeid samt orientering om status for handlingsplan etter bekymringsmeldinger.

Det er viktig å få frem at det allerede i 2018 ble enighet med tillitsvalgte om lønns- og arbeidsreglement for Haugaland brann og redning iks. Når det oppfordres til å se på lønn, kompensasjon og pensjonsordningene, forutsettes det at vi skal se på det som omhandler virksomhetsoverføringen, og ikke det som er regulert som generelt lønns- og tariffarbeid gjennom avtaleverket. Dette er ikke lønnsforhandlinger, men en kontroll av at retter og plikter i forbindelse med virksomhetsoverføringen har gått riktig for seg.

Det skal gjennomføres samarbeids- og drøftingsmøter med mål om å komme til enighet på de ulike områdene som det pekes på i forbindelse med lønn og rettigheter før og etter virksomhetsoverdragelsen.

Der det ikke oppnås enighet, skal forholdet løftes opp på et sentralt nivå, eller at eierkommunene bidrar til avklaring på disse spørsmålene.

Gjennomføring er skjedd ved at hver fagorganisasjon har samlet inn de forhold rundt lønn, kompensasjon og pensjonsordninger som var ønske om å gjennomgå på nytt. I samarbeidsmøter er disse sortert, og de fleste sakene er besluttet/godkjent.

Innmeldte saker og status er:

- a. Lønn til brigademedlemmer ved ekstravakter. Avsluttet.
- b. Lønnsforskjeller feiere. Avsluttet.
- c. Automatikk i ansiennitetsopprykk. Avsluttet.
- d. Overtid på utrykning. Avsluttet.
- e. Pensjonstillegg for underbrannmester. Avsluttet.
- f. EPL (video-/opplæringsrutine) for lesing av lønnslipp. Åpen. Ansvar: SK/LL.
- g. Pensjon. Feil rettes med tanke på innrapportering. Pensjon meldes inn i tråd med KLP sin veileder og dette punktet skal sees opp mot punkt j om stillingsstørrelser. Avsluttet.
- h. Særaldersgrense. Det følges de retningslinjer som de sentrale parter har fastsett gjennom avtaler. Hver enkelt arbeidstakerorganisasjon kan løfte enkelttilfeller inn for vurdering eksternt. Avsluttet.
- i. Personøkertillegg for underbrannmester. Avsluttet.
- j. Stillingsprosenter i Etne og Skånevik. Avsluttet.
- k. Lønnsutvikling for deltidsmannskap i kommunen. Avsluttet.
- l. Trening i arbeidstid. Dette er ikke en del av arbeidet rundt handlingsplanen og kan løftes inn til drøfting ved en senere anledning. Avsluttet.
- m. Døgnstøtte for overordnet vakt. Det er av ledelsen lagt frem forslag på hva døgnstøtte skal dekke. Dette må vurderes av fagforeningene frem til neste møte. Avsluttet.
- n. Prioritert brøyting for mannskaper. Avsluttet.

- o. Personlige tillegg og lønnsregulering. Dette tas opp på nytt når stillingsprosent er avklart og det må sees i sammenheng med punkt m. Avsluttet.

Det vises til protokoller fra de ulike samarbeidsmøtene vedr. innhold og beslutninger.

**Videre fremdrift:** Sak er avsluttet og videre fremdrift skjer i ordinære forum.

### 3.4. Rammeavtaler og innkjøpsavtaler

*Fra rapport av 1. juni: Når en skal endre på måter å gjøre ting på i en organisasjon, så trenger en å vise at det blir fordeler med den nye ordningen, at det skal gi en positiv effekt. Det handler om at folk trenger å forstå at skal gi effekt på ett eller flere områder, f.eks bedre arbeidsmiljø, økt effektivitet eller lønnsomhet, eller at det blir en fordel for publikum. Dette er arbeidskrevende, særlig fordi mange opplever endringen som en kritikk av hvordan de har løst oppgavene til nå. Vi forstår at tilbudsdokumenter og avtaler ikke kan være allment tilgjengelig, men en kan belyse innsparinger, fordeler og logikken som ligger bak ordningene. Lokallederne og mannskapene har på flere måter et sterkt forhold til økonomien, fordi de har måtte kjempe for tid til øvelse, utstyr og kompensasjon tidligere, slik at rammeavtaler og innkjøpsavtaler som ikke virker intuitivt besparende blir provoserende. Dette innsalget må gjøres i hvert enkelt tilfelle og en må innføre ordninger som er gjennomarbeidet og utprøvd.*

*I framtiden bør en tilstrebe å ha bedre informasjon og medvirkning rundt prosessen og selve utforming av utlysningen tilknyttet rammeavtaler. Medvirkning her vil gi større lojalitet til etterlevelse.*

Nøkkelord for punkt 3.4 er forståelse og medvirkning. Hvem som skal ha ansvar for hvilke oppgaver i organisasjonen er en del av rolleavklaringer i punkt 3.2.

Det er laget et arbeidsdokument for ramme- og innkjøpsavtaler som er godkjent i samarbeidsmøte.

**Videre fremdrift:** Avsluttet og videreføres som driftstiltak.

### 3.5. Lederutvikling

*Fra rapport av 1. juni: Det er viktig at selskapet har en samkjørt ledergruppen. Det betyr at en både er enige om de viktigste målene og prioriteringene, men også i måten en skal arbeide på for å nå målene. Alle ledere representerer både organisasjonen, toppleder og hverandre når en har valgt å takke ja til en lederposisjon. Derfor er det viktig at samspillet og den felles forpliktelsen fungerer for alle. Dette gjelder også den utvidete ledergruppen, slik at en formidler samme budskap, får ut felles informasjon, gjennomføringsplaner og problemløsnings- strategier. Forankring av beslutningene i den utvidete ledergruppen er nødvendig. Det kan derfor være nyttig å arbeide med klargjøring av de langsiktige målene og arbeidsformen en skal ha sammen for å oppnå ønsket resultat. Forpliktelse både i forhold til mål og samarbeidsform blir avgjørende. Et felles lederutviklingstiltak som omfatter hele den for den utvidede ledergruppen, kan derfor være et nyttig og effektivt tiltak.*

Det utvikles et program for å utvikle ledergruppa. Innhold i lederutviklingsprogrammet skal være skreddersydd for HBR og forslag til program legges frem av konsultentselskapet AFF. Tema for lederutviklingsprogrammet vil naturlig grense opp mot en del problemstillinger som ble avdekket i arbeidet med handlingsplanen og de rådene som ble gitt i rapporten. Lederutfordringer fremover, i tillegg til det ovennevnte, vil være knyttet til en helhetlig utvikling av selskapet slik at en oppnår de synergiene som ligger til grunn for etablering. For å få dette til er det nødvendig å ha god kontakt og kommunikasjon med de ansatte.

Som følge av kapasitetsutfordringer er ikke arbeidet påbegynt. Likevel har Mai Vik Consulting gitt veiledning til hvordan ledelse i vanskelige situasjoner kan utøves gjennom arbeidet med handlingsplan etter innkomne bekymringsmeldinger. Per nå er det gjennomført en to-dagers-samling med ledergruppa.

Parallelt med et slikt program har ledergruppen i perioden fulgt aktuelle webinar med ulike ledelsestema som arrangeres i regi av vår arbeidsgiverorganisasjon «Samfunnsbedriftene».

**Videre fremdrift:** Det utvikles et lederprogram tilpasset HBR på område- og avdelingsledernivå.  
**Frist: 1.9.2021.**

### 3.6. Arbeidsmiljøutvalg

*Fra rapport av 1. juni: Vi har oppfattet at det har vært jevnlig samarbeidsmøter møter med hovedverneombud og hovedtillitsvalgte, men vi vil anbefale at det drøftes om arbeidet kan styrkes ytterligere gjennom opprettelse av et formelt AMU der også bedriftshelsetjenesten er med. Dette vil være til hjelp for å systematisere arbeidet med vernerunder og kartlegging og evaluering av det psykososiale arbeidsmiljøet.*

Det er utarbeidet beskrivelse av AMU der dette er formelt etablert fra og med 1.1.2021. De ansatte har gjennomført valg og representantene er:

- a. Tore Tendal, medlem og Steinar Liadal som varamedlem
- b. Michel Møller, medlem og Morten Aarhus som varamedlem
- c. Ole Jonny Espevold, medlem og Finn T Yven, varamedlem

Fra arbeidsgiver vil det være følgende representanter:

- a. Dag Botnen, daglig leder
- b. Onar Walland, leder beredskap
- c. Lillian Langelandsvik, leder personal

I tillegg er bedriftshelsetjenesten en del av AMU og hms-koordinator er sekretær.

Første møte er gjennomført 29.01.2021 der mellom anna konstituering var sak. Ole Jonny Espevold er leder første periode og Lillian Langelandsvik er vara.

**Videre fremdrift:** Avsluttet og videreføres som driftstiltak.

### 3.7. Stasjonsansvarlig

*Fra rapport av 1. juni: Dette punktet er knyttet til å styrke selskapets felles identitet gjennom å ha en lokal representant for ledelsen på hver plass. Denne kan bidra med gjensidig informasjon, avklaringer og tilpasninger av systemene slik at de passer lokale forhold. Dette vil sannsynligvis også kunne gjøre rollen til de øverste lederne og områdelederrollene enklere. Det er viktig at rollen til stasjonssjef eller stasjonsansvarlig ikke bare fokuserer på de daglige driftsoppgavene som er knyttet til stasjonene, men også på ivaretagelse og utvikling av arbeidsmiljøet.*

Det er med utgangspunkt i denne anbefalingen etablert en stilling som stasjonsmester på hver av våre 20 stasjoner. Stillingsbeskrivelse er i samarbeid med tillitsvalgte tilpasset det som er tilfelle for eksisterende ordning i Vindafjord og Etne. Stillingene er lyst ut og blir iverksatt fra og med 1.2.2021.

For de som har tilsvarende stilling fra før, får anledning til å fortsette i denne.

Per 1.2.2021 er følgende mannskap stasjonsmestere:

Førde:	Egil Haugsgjerd
Sveio:	Jarle Erdalsdal
Utsira:	Atle Grimsby
Skudenes:	Hilde Marie Falnes
Bø:	Øystein Brekke
Kopervik:	Geir Børge Tangjerd
Åkra:	Arild Tjøsvoll
Vormedal:	Bjørn Harald Westereng
Bokn:	Torleif Tollaksen
Tysværvåg:	Kjell Helge Førland

Aksdal:	Paul Magne Skjold
Nedstrand:	Lars Espevik
Skjold:	Henry Håvardsen
Ølen:	Håvard Vestbø
Sandeid:	Karl Otto Endresen
Etne:	Rune Håheim
Skånevik:	Tore Tendal
Jelsa:	Ola Jelsa
Sand:	Morten Aarhus
Suldalsosen:	Neri Fisketjøn

Første fellesmøte er gjennomført 8. februar 2021 for område Øst og det er planlagt møte i område Midt og Vest 24. februar 2021.

**Videre fremdrift:** Sak er avsluttet og overført til drift.

### 3.8. Budsjettansvar

*Fra rapport av 1. juni: Områdelederne, underbrannmestrene og stasjonssjefene har nå primært bestemte driftsoppgaver. De har ikke hatt et reelt resultatansvar, og heller ikke et budsjettansvar. For å øke ansvarligheten lokalt, bør en vurdere om budsjettansvaret for visse poster knyttet til drift, kan desentraliseres og legges til lokalt nivå, for eksempel overtidstimer, rekvisita o.l. Erfaringer fra andre organisasjoner viser at dette øker ansvarligheten i forhold til å «få mest mulig for pengene», mens den vanligste innvendingen fra sentralt hold er at dette kan føre til at økonomien kan komme ut av kontroll. Investeringsbudsjettet krever andre prosesser og fordeling, men økonomi knyttet til drift er enklere å få til og vil gi medvirkningen og ansvarliggjøring.*

For dette punktet er det nødvendig å definere budsjettansvar og fullmakter, da det erfarer gjennom punkt 3.1, konflikthåndtering og punkt 3.2, roller og ansvar, at det er ulik forståelse for hva behovet er.

**Budsjettansvar:** En stilling/funksjon er ansvarlig for en spesifikk økonomisk ramme for et eller flere områder.

**Fullmakt:** En stilling/funksjon har myndighet til å inngå kjøp og gjennomføre avtaler på vegne av arbeidsgiver (fullmaktsgeber).

Det som trekkes frem i møter, er behovet for å kunne kjøpe rekvisita når dette er nødvendig. Det vises til hendelser hvor det tar uforholdsmessig lang tid for å skaffe til veie verneutstyr, kontorrekvisita, driftsmessig utstyr med mer. Det presiseres at det er ytret ønske om redusert administrativt arbeid, og vi forstår dette punktet som et resultat av at driften er på noen områder tungvint. Det skal også sies at eksemplifisering av utfordringer vil kunne tilskrives etableringen av selskapet der rutiner ikke er på plass.

**Videre fremdrift:** Det gjennomføres et arbeidsgruppemøte for de involverte for å fremskaffe eksempler og forslag til løsning. Frist settes til 15.2.2021.

### 3.9. Strategiarbeid

*Fra rapport av 1. juni: Representantskap og styre bestemmer selskapets rammebetingelser og fastlegger de mål som skal nås innenfor de gitte rammene. For å sikre at eierkommunene er i takt og at strategien er gjennomførbare, bør det avholdes et årlig strategiseminar det selskapets ledelse, styret og representantskapet sammen går gjennom utfordringsbildet og gjeldende strategi. Det er en styrke, både for styret og ledelsen, å vite at eierne står samlet bak prioriteringene.*

Strategiseminar for eiere, styre og ledelsen ble tatt opp i styret 17.06.2020 og drøftet i eiermøte 04.06.2020. Det ble besluttet i eiermøte at vi ikke etablerer ikke et nytt forum for dette, men eksisterende eiermøter kan utvides der det meldes inn problemstillinger som det er ønske om å få debattert.

**Videre fremdrift:** Sak er avsluttet.



### 3.10. Møtevirksomhet/treffpunkt

*Fra rapport av 1. juni: Økt møtevirksomhet ute på stasjonene er ønskelig. Det handler både om å bli bedre kjent med hverandre på tvers av oppgaver og nivåer og forstå hverandre bedre. Dersom en skal få til effektiv erfaringsutveksling, så må både heltidsansatte i ulike funksjoner og ulike stasjoner møte hverandre og å få til en uformell og konstruktiv dialog om oppgaveløsning. Det handler også om at øverste ledelse og representanter for øverste ledelse kontinuerlig arbeider med å delta i aktiviteter som er ute på stasjonene og i den forbindelse få utvidet kontakt med lokalledelse og mannskap.*

Dette punktet må også sees i sammenheng med punkt 3.7, etablering av stasjonsmester. Stasjonsmesterfunksjonen vil medføre kontaktpunkt direkte mellom leder logistikk og leder beredskap utover den ordinære linja via områdeleder.

Det er i rapport av 1. juni skrevet om den «tynne linja» og behovet for å finne måter som gjør oss i større grad i stand til å kommunisere på tvers. Det er her viktig å balansere dette på en slik måte at alle som har ansvar for et område, kan utøve sin rolle på en god måte. Løsningen ligger i å etablere forutsigbare løsninger som innfrir begge disse behovene. En slik forutsigbarhet oppnås ved:

1. Vi er enige i at alle ansatte i HBR har sitt ansettelsesforhold i HBR og jobber for HBR. Hver enkelt har en arbeidsbeskrivelse hvor oppgaver er definert, hvem som er overordnet og hvor arbeidsstedet er (oppmøtested). På denne måten er det en lokal forankring samtidig som en er en del av HBR som en helhet.
2. Hver enkelt ansatt har sine kjerneoppgaver (daglige oppgaver som ligger til stillingen). Oppgaver som skal løses på tvers av fag- og ansvarsområder, løftes inn i ledermøter og det avtales hvem som inngår i hvilket arbeid, prosjekt m.m. På denne måten er det et ledelsesansvar å prioritere oppgaver lokalt og overordnet. Sagt på fagspråket; Det vil være praksis å avgi kontroll uten at kommandolinja endres.
3. Når kontroll er avgitt, vil det være behov for og helt naturlig at kommunikasjon går på «kryss og tvers» mellom alle de som på en eller annen måte er involvert i de oppgaver som er tildelt.



Når dette prinsippet er på plass, vil det være mulig å ta kontakt direkte med stasjonsmester, brannmester, branningeniør m.fl. uten å måtte benytte kommandolinja (den tynne linja) hver gang. Det er viktig å se dette opp mot viktigheten av å ha oversikt mulighet til å innfri ansvaret tillagt sin egen jobb. Her må hver enkelt gjøre gode vurderinger og sørge for at informasjonsflyten er god og at alle som trenger informasjon, får denne.

Til sist er det viktig at ledere og andre heltidsansatte er på de ulike lokasjonene til HBR for å være til stede og på denne måten få og gi informasjon. Covid-19 har skapt en del begrensninger for dette frem til nå, men vi ser også at det er utfordringer å være til stede for alle våre 20 stasjoner i så stort omfang som det legges opp til i rapport av 1.6.2021. Hver enkelt leder er gjort ansvarlig for gjennomføring av dette tiltaket og dette må sees opp mot de prioriteringer som vi gjør til enhver tid.

En kombinasjon mellom oppmøte på stasjonene, brannsjefens time, gjennomføring av øvelser og arbeidsmøter på digitale plattformer er løsninger som vi vil prøve ut i enda større grad for 2021. Det er utarbeidet to planer for dette; en møteplan og en øvelsesplan. De viktigste endringene er:

- a. Fire fellesmøter i året med stasjonsmestrer, områdeledere, avdelingsledere og brannsjef.
- b. Månedlige beredskapsmøter for alle heltidsansatte i logistikk og beredskap.
- c. Antall samarbeidsmøter reduseres der saker som omhandler arbeidsmiljø flyttes over til AMU.

Avslutningsvis konkluderes det med at vi må være flinkere i å se og lytte samt ha nøkkelord som medvirkning, lokal forankring og identitet høyt fremme i hverdagen.

**Videre fremdrift: Sak er avsluttet og overført til drift.**

### 3.11. Kompetansehevende tiltak

*Fra rapport av 1. juni: En bør arbeide med å få til kurs og opplæring som kan bidra til å styrke kommunikasjons- og samarbeidsferdighetene innad i organisasjonen. Her vil både ledere, medarbeidere, tillitsvalgte og verneombud tilhøre målgruppen. Sentrale tema kan være: Kommunikasjon og samarbeid, situasjonsforståelse, organisasjonskultur, etiske spilleregler, stress og belastning, konflikter og konfliktløsning, for å nevne noen.*

Hver enkelt part tar et selvstendig ansvar for å tilegne seg nødvendige kompetansehevende tiltak. For ledergruppa må dette også sees i sammenheng med punkt 3.5.

**Videre fremdrift: Sak er avsluttet og overført til drift.**

## 4. VEDLEGG

1. Møtereferat fra samarbeidsmøte, TV og ledelse, 07.02.2020
2. Møtereferat fra samarbeidsmøte, TV og ledelse, 20.02.2020
3. Møtereferat fra samarbeidsmøte, TV og ledelse, 21.02.2020
4. Møtereferat fra samarbeidsmøte, TV og ledelse, 25.02.2020
5. Møtereferat fra samarbeidsmøte, TV og ledelse, 01.04.2020
6. Møtereferat fra samarbeidsmøte, TV og ledelse, 15.04.2020
7. Møtereferat fra samarbeidsmøte, TV og ledelse, 28.04.2020
8. Møtereferat fra samarbeidsmøte, TV og ledelse, 18.05.2020
9. Møtereferat fra samarbeidsmøte, TV og ledelse, 18.06.2020
10. Møtereferat fra samarbeidsmøte, VO, TV og ledelse, 19.08.2020
11. Møtereferat fra samarbeidsmøte, TV og ledelse, 01.09.2020
12. Møtereferat fra samarbeidsmøte, TV og ledelse, 14.09.2020
13. Møtereferat fra samarbeidsmøte, TV og ledelse, 01.10.2020
14. Møtereferat fra samarbeidsmøte, VO, TV og ledelse, 14.10.2020
15. Møtereferat fra samarbeidsmøte, TV og ledelse, 21.10.2020
16. Møtereferat fra samarbeidsmøte, VO, TV og ledelse, 02.11.2020
17. Møtereferat fra samarbeidsmøte, VO, TV og ledelse, 04.12.2020
18. Møtereferat fra samarbeidsmøte, VO, TV og ledelse, 27.01.2021
19. Matrise - status for arbeidet med handlingsplan, 27.01.2021

## 5. REFERANSER

1. Bekymringsmelding område Øst, datert 10.02.2020
2. Bekymringsmelding Etne, datert 11.02.2020
3. Bekymringsmelding Skånevik, datert 14.02.2020
4. Bekymringsmelding Vindafjord, datert 18.02.2020
5. Styresak 20/008 – bekymringsmeldinger fra brannstasjoner, område øst
6. Styresak 20/012 – mandat for undersøkelser etter bekymringsmeldinger
7. Styresak 20/019 – oppfølging av bekymringsmeldinger
8. Styresak 20/032 – fremleggelse av rapport fra MVC
9. Styresak 20/036 – behandling av rapport fra MVC
10. Rapport fra Mai Vik Consulting, datert 01.06.2020
11. Mannskapsmøte i Etne og Skånevik 15.06.2020
12. Mannskapsmøte i Suldal og Ølen 16.06.2020
13. Mannskapsmøte Skånevik 25.08.2020
14. Mannskapsmøte Suldal 28.10.2020
15. Mannskapsmøte Aksdal 12.01.2021
16. Utrykningsledermøte Skånevik 14.01.2021

## 6. PRODUKT

1. EPL – arbeidssløyfe for «Etter brannen»
2. EPL – arbeidssløyfe 160-kurs
3. EPL – arbeidssløyfe nettbasert kurs
4. EPL – arbeidssløyfe røykdykkerkurs
5. EPL – arbeidssløyfe transportskolekurs
6. Informasjon – utdanningsløp deltidsbrannmann
7. Informasjon – ordensregler på brannstasjoner
8. Informasjon – kjøp av varer og tjenester
9. EPL – arbeidssløyfe om informasjonsflyt fra kommunene
10. Arbeidsdokument for ramme- og innkjøpsavtaler