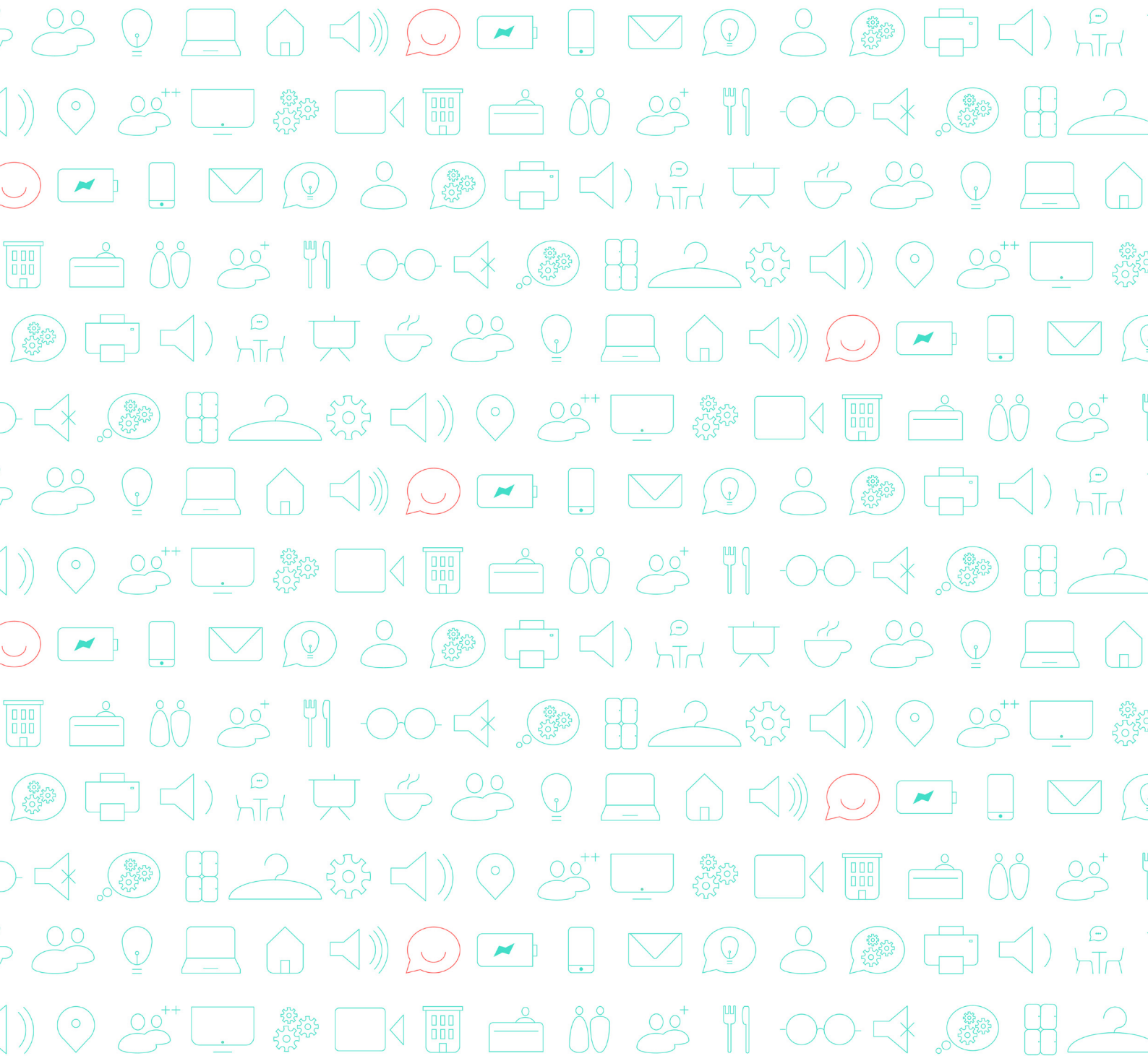




# PROSESSGUIDE

Implementering av aktivitetsbaserte arbeidsplasser i  
BERGEN KOMMUNE





# INNHold

Innledning .....	3
Forutsetninger.....	3
Hvordan implementere aktivitetsbasert arbeidsplasskonsept på ditt arbeidssted?.....	3
<b>1. Mål og behov.....</b>	<b>5</b>
Mål, visjon og forankring	6
Mandat	6
Informasjon	6
IKT plan	6
Kartlegge dagens praksis	6
Behov i forhold til mål	7
<b>2. Utvikle løsning.....</b>	<b>8</b>
Velge hovedprofil og lage arealprogram	9
Anskaffelse: Ombygging eller nytt areal	9
Soneprogram	9
Planløsning og møblering	9
<b>3. Gjennomføring.....</b>	<b>10</b>
Gjennomføre byggeprosess	11
Forberede flytting og ny bruk	11
Bruksregler	11
Lederoppfølging og endringsledelse	11
Ta i bruk – innflytting	11
<b>4. Evaluere og justere.....</b>	<b>12</b>
Evaluering	13
Justere, dokumentere og tilpasse	13
Overordnet plan for brukermedvirkning.....	14



## INNLEDNING

Bergen kommune har i byrådssak 1385 /16, den 15.12.16 vedtatt et nytt arbeidsplasskonsept som skal gjelde for kontorarbeidsplassene i kommunen. Det nye konseptet utløses når etaten eller avdelingen flytter til nye lokaler eller skal omorganiseres i eksisterende lokaler.

Byrådssaken legger føringer for løsninger og implementering. De viktigste elementene i byrådssaken for arbeidsplasskonseptet er at det ble besluttet at arbeidsplasser i Bergen kommunes planlegges i henhold til et aktivitetsbasert kontorkonsept. Kontorene utformes med mulighet for ulike arbeidsformer som konsentrasjonsarbeid, små møterom, prosjektarbeid etc. For å prioritere tilstrekkelig areal for ulike typer arbeidsformer, er det besluttet at de ansatte skal dele plasser, framfor faste arbeidsstasjoner for den enkelte.

Det er utarbeidet et arbeidsplasskonsept med romkatalog, som gi retning til implementering av vedtaket i byrådssaken og ligge til grunn for alle flytte- og ombyggingsprosjekter i Bergen kommune.

Dette dokumentet er en prosessguide og skal gi veiledning om hvordan man skal gå frem på den enkelte arbeidsplass når de ansattes kontorarbeidsplasser skal innpasses i arbeidsplasskonseptet. For beskrivelse av konseptet og definisjoner, se Arbeidsplasskonseptet.

Arbeidsplassens leder er prosjekteier og bestiller av ombygging eller innleie av nye lokaler. Det er Etat for bygg og eiendom (EBE) som koordinerer prosessen og leverer tjenester for gjennomføring av prosessen og anskaffelser av areal og inventar. EBE koordinerer også tjenester fra HR og IKT inn i prosjektet. EBE tilbyr med andre ord en «totalpakke» med innhold avhengig av prosjektets størrelse og kompleksitet. Denne prosessguiden beskriver de aktivitetene bestiller skal gå gjennom i forbindelse med ombygging eller relokalisering og de aktivitetene som skal gjennomføres i samarbeid med EBE.

Et flytte eller ombyggingsprosess er også en endringsprosess. Den må ledes og gjennomføres som et utviklingsprosjekt for virksomheten. Dette stiller krav til ledere i forhold til endringsledelse (se link til kurs i endringsledelse i verktøykasse), men gir også en strategisk mulighet for leder/bestiller til å bruke prosjektet som et verktøy for å oppnå strategiske mål.

## FORUTSETNINGER

Hvilke forutsetninger må være på plass for å lykkes og få arbeidsplasskonseptet til å virke etter sin forutsetning? I arbeidet med arbeidsplasskonsept og pilotprosjekter er det definert fem suksesskriterier:

- At lederne går foran
- At de ansatte får medvirke
- At teknologien støtter opp om de løsningene velger

- At alle får tilstrekkelig informasjon
- At økonomien er på plass

I tillegg kan det være særskilte suksesskriterier for den enhet som skal flytte eller bygge om. Disse bør adresseres i oppstarten av prosessen, i forbindelse med diskusjon om mål og behov. Suksesskriteriene må være oppfylt for å få til en vellykket implementering av arbeidsplasskonseptet.

Denne prosessguiden inneholder de aktivitetene som er nødvendige for å utvikle den fysiske løsningen. I tillegg til dette må det utarbeides en kommunikasjonsplan (se s. 14, eller verktøykassen), brukermedvirkningsplan (se overordnet plan for brukermedvirkning i verktøykassen) og et prosjekt for IKT og implementering. I verktøykassen finnes det også et eksempel på plan for medvirkning fra pilotene.

## HVORDAN IMPLEMENTERE AKTIVITETSBASERT ARBEIDSPASSKONSEPT PÅ DITT ARBEIDSSTED?

Det viktigste utgangspunktet er arbeidsplassens kjernevirksomhet: Hvilket arbeid utføres på arbeidsplassen, og hvilket arbeid ønsker man å utføre i fremtiden? For en vellykket implementering er det fire viktige steg i prosessmodellen:

- Definere mål og behov
- Utvikle kontorløsning innenfor rammene av arbeidsplasskonseptet
- Gjennomføring og innflytting
- Evaluering og justering

Denne beskriver prosessen i et arbeidsplassprosjekt og viser aktiviteter som skal gjennomføres av brukervirksomheten.

Rammene og føringene for løsningen kommer fra Arbeidsplasskonseptet. I tillegg er det utarbeidet en verktøykasse med erfaringsmaterieell (planer, sjekklister og lignende fra pilotprosjekter og gjennomføring i andre enheter). Disse er hjelpemidler inn i prosessen. En mer detaljert gjennomgang av de ulike stegene i faser, aktiviteter og resultater er vist i kapitlene under.

Lede virksomheten i endringsprosjektet

Gjennomføre flytting og ombygging

ARBEIDSPASSMODELL

VERKTØYSKASSE

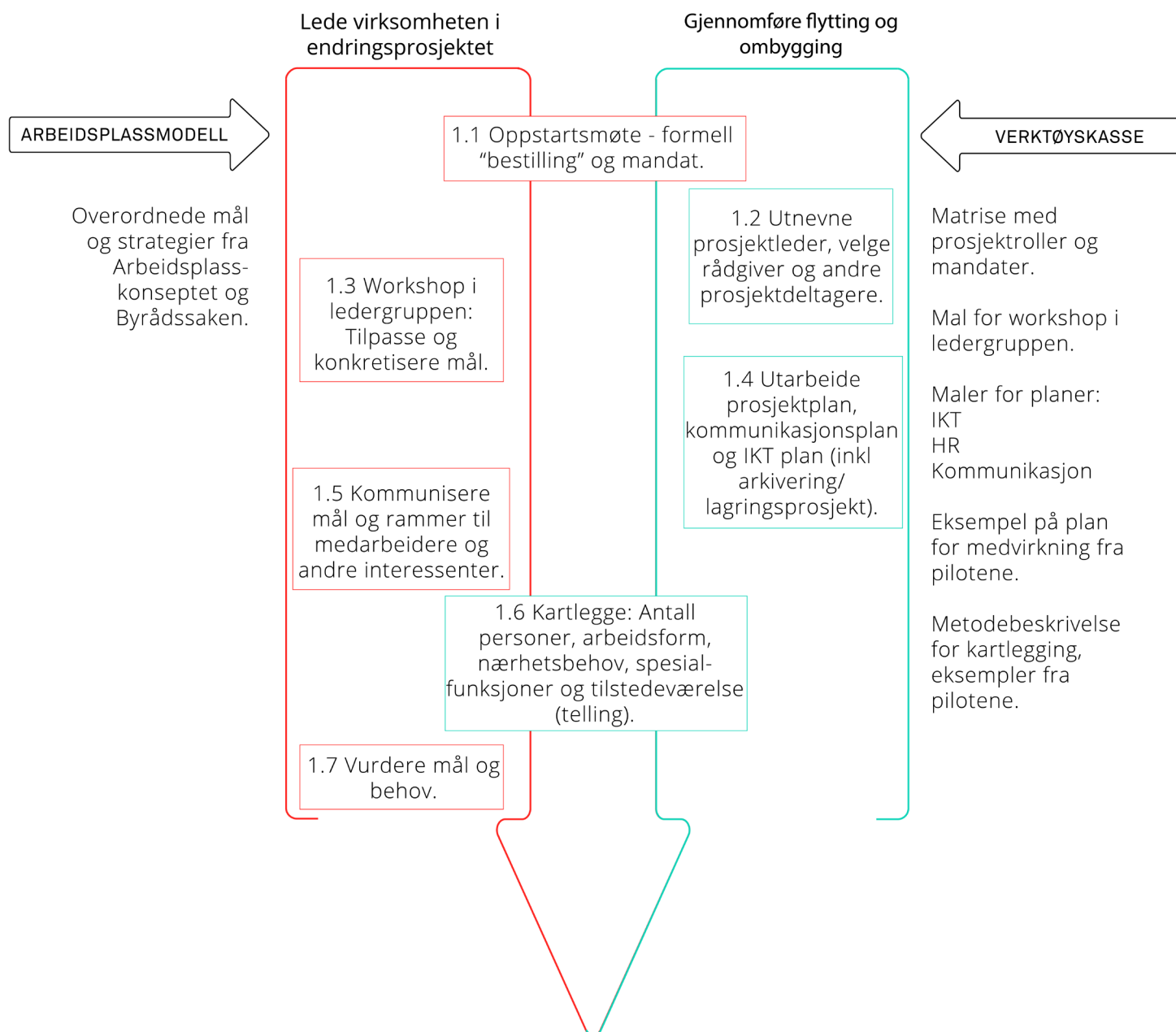
1. MÅL & BEHOV

2. UTVIKLE LØSNING

3. GJENNOMFØRING

4. EVALUERE & JUSTERE

# 1. MÅL & BEHOV



# 1. MÅL & BEHOV

## Mål, visjon & forankring

Målene for arbeidsplasskonseptet for Bergen kommune ligger til grunn for endringen. I tillegg skal bestiller engasjere ledergruppen til å formulere lokale målsetninger som bygger på enhetens strategi, utfordringer og muligheter. Dette gjøres som en workshop i ledergruppen. Målene skal danne grunnlaget for prosessen for utforming av arbeidsplassene. Målene må derfor klargjøres helt i starten av prosessen. En visjon bør utarbeides som grunnlag for målene. Målene kan også deles i delmål hvis det gjør det enklere. Spesielle suksesskriterier for gjennomføring på den aktuelle arbeidsplassen skal også adresseres i ledergruppa.

Dersom det er flere enheter involvert må det lages mål på overordnet nivå (for hele prosjektet) og for hver enkelt enhet.

Bestilleren bestiller tjenester for gjennomføring av prosjektet ved hjelp av et bestillingsskjema (se verktøykasse). Dette utløser de tjenestene som tilbys og som EBE kan koordinere. Omfanget av tjenester i gjennomføringen avgjøres i bestillingsskjema og i dialog mellom bestiller og EBE.

## Mandat

Mandatet skal utarbeides av bestiller. EBE tilbyr bistand dersom det er behov for det. Mandatet skal bidra til å avklare det handlingsrom man har for endringene, sette krav til gjennomføringen og tildele roller.

Mandatet bør inneholde:

- Økonomiske rammer
- Krav til leveranse
- Fremdriftsplan
- Krav til kvalitet
- Rolle – og ansvarsfordeling

Det er krav til informasjons- og drøftingsmøter med arbeidstakers representanter. Dette er beskrevet i Overordnet plan for brukermedvirkning (se s. 14 eller verktøykassen).

Det skal i denne fasen av prosjektet gjennomføres en risikovurdering. (Link til prosedyre for dette ligger i verktøykassen.)

## Informasjon

Det skal utarbeides en informasjonsplan (se eksempel i verktøykassen). Dette for å sikre involvering, engasjement, modning og eierskap blant alle ansatte og brukere. Informasjonsplanen bør inneholde:

- Mål med kommunikasjonen (sikre riktig, hensiktsmessig og korrekt informasjon)
- Interessentanalyse (se eksempel i verktøykassen)
- Kommunikasjonstiltak (hvilke tiltak iverksetter vi)
- Roller i kommunikasjonen (hvem informerer om hva)
- Kommunikasjonskanaler – og metoder

## IKT plan:

I forbindelse med flytting og ombygging skal det være fokus på forbedring av arbeidsprosesser. For å lykkes må det parallelt med flytte og ombyggingsprosjektet gjennomføres et prosjekt for oppdatering og implementering av nye verktøy og teknologi. Dette gjelder også digitalisering og arkivering av papirbasert informasjon samt gjenfinning av dokumenter og digital informasjon. Bergen kommune tar mål av seg til å bli en «papirløs» arbeidsplass.

Muligheter og potensial for digitalisering og forbedring av arbeidsprosessene skal vurderes. Det må også lages planer for hvordan ny teknologi skal tas i bruk og hvordan nye vaner skal etableres. Det kan være nyttig å trene på bruk av de nye verktøyene før flytting.

Det utvikles en teststasjon for å teste IKT, utstyr og møbler.

Det bør utarbeides en plan for anskaffelser, implementering av nye verktøy og opplæring. Et eksempel på en IKT plan ligger i verktøykassen.

## Kartlegge dagens praksis

Arbeidsplasser i Bergen kommune skal utformes i henhold til arbeidsplasskonseptet. Dette gir de viktigste føringene i forhold til utforming av nye kontorer. I arbeidsplasskonseptet er det angitt prinsipper for utforming og bruk samt en romkatalog (en «meny» man kan velge fra). Ulike enheter har ulike behov og kan sette sammen rom fra romkatalogen slik at det tilfredsstiller de aktuelle behovene. Derfor må det gjennomføres en kartlegging av virksomheten. Den skal gi svar på:

- Antall personer, enheter
- Nærhetsbehov (nærhetsmatrise)
- Spesialfunksjoner
- Arbeidsform i ulike avdelinger
- Registrering av tilstedeværelse i lokalene ved ulike tider på dagen over en gitt periode (gjærne 2 typiske arbeidsuker).

Metodene for innhenting av informasjon kan være «gåtur», befarings i dagens arealer med intervju av brukere, registrering av bruk av lokalene og intervjuer. Eksempler på metoder fra pilotprosjektene ligger i verktøykasse. EBE kan bidra til gjennomføring av kartlegging og kontakt med eksterne aktører som kan hjelpe til i gjennomføringen av disse.



## Behov i forhold til mål

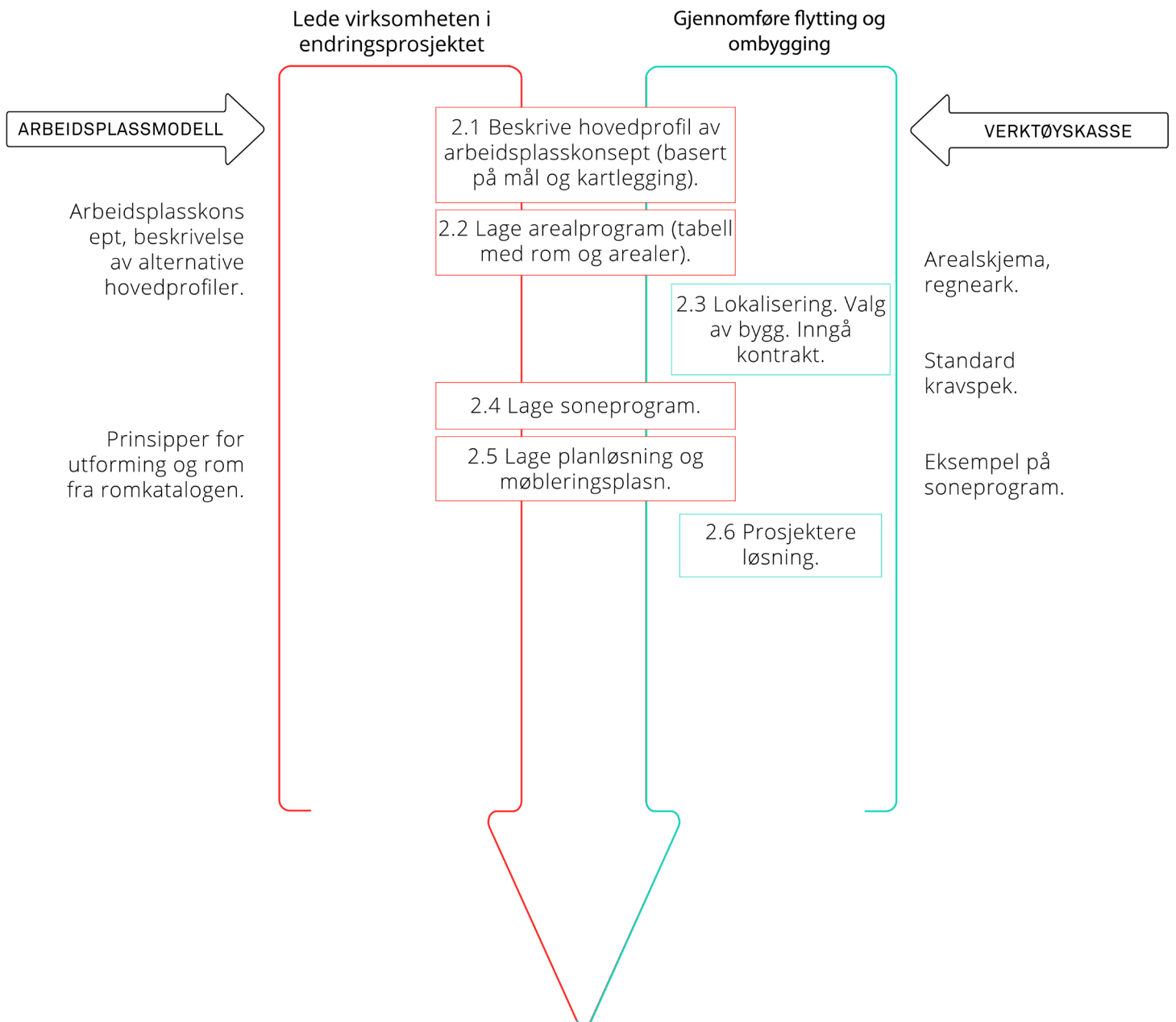
Flytte- eller ombyggingsprosjektet kan brukes strategisk for å endre arbeidsprosesser. Kartleggingen gir svar på hvordan det arbeides i dag, men i denne fasen skal det også stilles spørsmål om hvilke potensialer det er for endring i forhold til hvordan vi skal jobbe i fremtiden. Det som er kartlagt av dagens praksis skal vurderes opp mot mål og identifiserte behov: er endring av praksis nødvendig og ønskelig? Hva er det å hente på digitalisering? Hvordan ønsker vi å arbeide i fremtiden? De fremtidige behov skal legges til grunn ved utforming av kontorløsning. Aktuelle verktøy for å adressere framtidige arbeidsformer kan være:

- Fremtidsverksted. Utforskning av fremtidige arbeidsformer
- Befaringer og læringscase hos andre som har implementert nye arbeidsprosesser eller verktøy
- Arbeidsverksted med omsetning av strategi / mål til konkrete tiltak

Bestiller kan søke råd fra EBE om hvordan de bør gjennomføres. Ved behov kan interne eller eksterne ressurser hjelpe til med gjennomføring og oppfølging. Omfanget vil være avhengig av arbeidsplassens størrelse og kompleksitet.



## 2. UTVIKLE LØSNING



## 2. UTVIKLE LØSNING

Konseptet aktivitetsbaserte arbeidsplasser med fritt plassvalg er allerede valgt og arealrammene satt i arbeidsplasskonseptet. Innenfor det vedtatte konseptet kan man velge løsning for det enkelte arbeidssted.

### Velge hovedprofil og lage arealprogram

Arbeidsplasskonseptet tilpasses brukerenheten og det velges en hovedprofil som er tilpasset arbeidsplassens behov. Eksempler på dette kan være å prioritere samarbeid, skjermet arbeid eller å ha behov for mye ekstern virksomhet eller prosjektarbeid. Det lages et arealprogram med rom fra romkatalogen og eventuelle spesialfunksjoner som ble avdekket i kartleggingen. Avhengig av størrelsen på arbeidsplassen bør det utarbeides en diagrambasert synliggjøring av sammenheng mellom de funksjoner man har behov for og hvordan funksjonene bør ligge i forhold til hverandre. I dette arbeidet kan EBE koordinere bistand både internt fra kommunen og fra eksterne rådgivere.

### Anskaffelse: Ombygging eller nytt areal

EBE bistår i å vurdere om det er behov for ombygging i eksisterende arealer eller om det er snakk om anskaffelse av nytt areal. Bestiller sender en bestilling til EBE (se link i verktøykasse).

Når det er snakk om ombygging i eksisterende areal skal EBE stå for bestillinger i henhold til gjeldende rammeavtaler og standarder. Det er bestiller som er beslutningstaker når det gjelder løsninger og inventar. Endring av eksisterende lokaler må avklares med gårdeier.

I de tilfellene det er behov for å lete etter nye arealer skal også dette bestilles via gjeldende prosedyrer og skjema (se verktøykasse). Kontakten med utleier håndteres av EBE. Før anskaffelse skal det foreligge en kontrakt. Som grunnlag for kontrakten utarbeides et konkurransegrunnlag (basert på arealprogrammet og en standard kravspesifikasjon for bygning og tekniske anlegg (EBE: Bygning og tekniske anlegg. 2017. Se verktøykasse) og det avholdes en konkurranse, eller det kan gjennomføres et leie-søk. Interne og eksterne rådgivere kan bistå i denne delen av prosessen. Dette avklares mellom bestiller og EBE.

### Soneprogram

Et soneprogram viser hvordan de ulike sonene plasseres i bygget og i forhold til interne kommunikasjonsveger, dagslys, adkomst etc. Det kan også angi hvilke enheter som skal plasseres hvor i forhold til hverandre.

Interne og eksterne rådgivere kan bistå i denne delen av prosessen. Dette avklares mellom bestiller og EBE.

### Planløsning og møblering

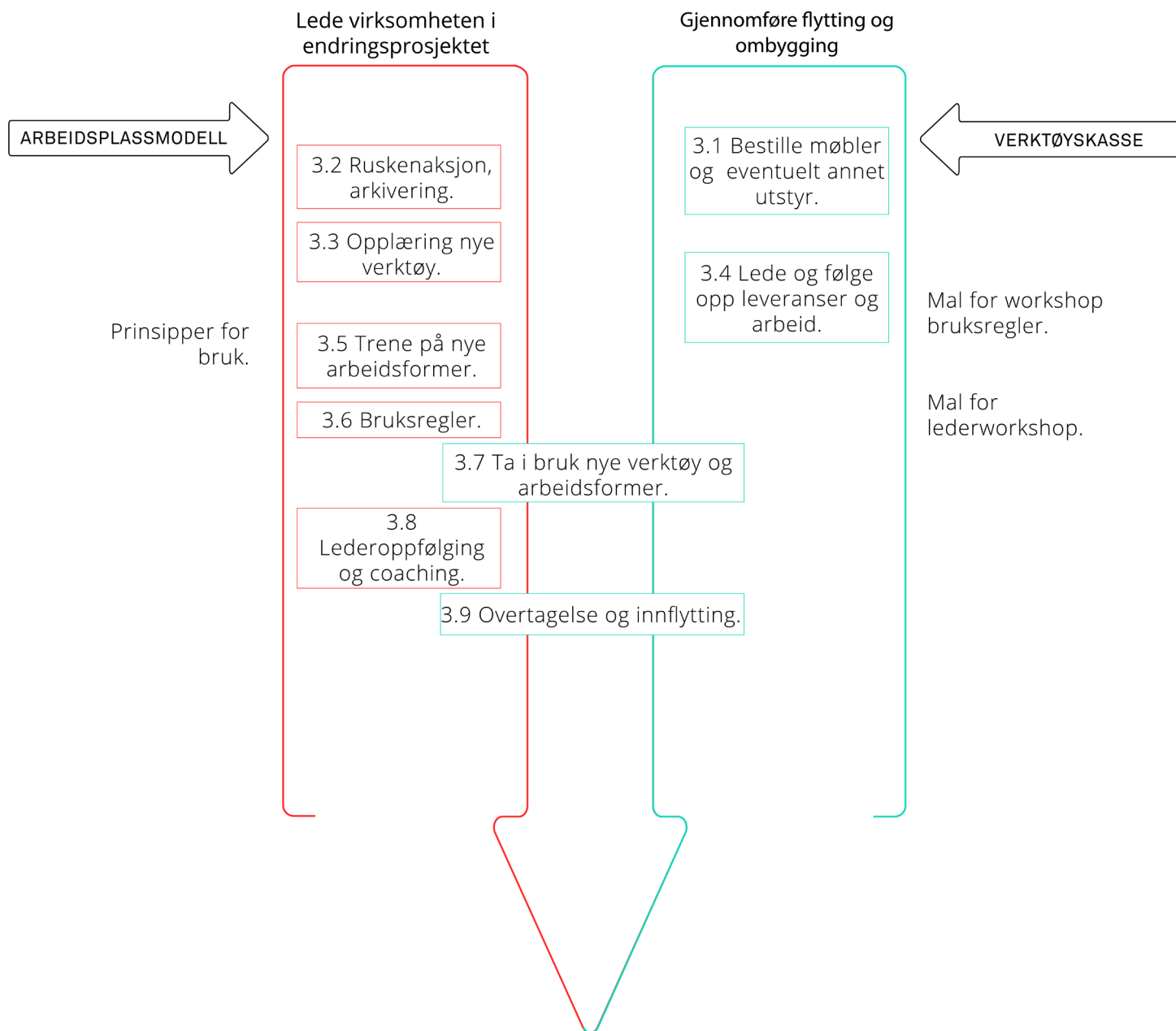
Det utarbeides planløsning og møbleringsplan i henhold til prinsippene i arbeidsplasskonseptet og romkatalogen. Dette er vanligvis en jobb for en interiørarkitekt, men kan også settes ut til andre rådgivere, leverandører eller utleier.

Interne og eksterne rådgivere kan bistå i denne delen av prosessen. Dette avklares mellom bestiller og EBE.

Bedriftshelsetjenesten kan bistå ved utvalgelse og innkjøp av spesiell tilrettelegging der det er dokumentert nødvendig.



# 3. GJENNOMFØRING



### 3. GJENNOMFØRING

I gjennomføringsfasen er det 2 «spor» i prosessen, en som går på gjennomføring av byggeprosessen og en som handler om den interne prosessen med å forberede virksomheten på flytting og ta i bruk nye lokaler.

#### Gjennomføre byggeprosess

EBE representerer Bergen kommune som leietaker og bruker i forhold til byggeprosessen. Det utarbeides en gjennomføringsplan som bør inneholde plan for ulike aktiviteter, når disse skal gjennomføres/frister og hvem som er ansvarlig for hva. Det avklare også hva eksterne (utleier eller rådgivere) skal bidra med i ulike deler av prosessen.

I denne delen av prosessen kan det være løsninger og endringer som må avklares fortløpende. Det er bestiller som har ansvar for dette med hjelp og tilrettelegging fra EBE. Alle valg og innkjøp skal være i tråd med gjeldende innkjøpsavtaler og prosedyrer. EBE har et særlig ansvar for å følge opp prosjektplanen og sørge for at arbeidsplasskonseptet overholdes.

I denne fasen av prosjektet kan det hentes inn både intern og ekstern kompetanse for oppfølging og gjennomføring, alt avhengig av omfang og behov.

#### Forberede flytting og ny bruk

Å forberede arbeidsplassen til ny bruk inkluderer endringsledelse, justering av atferd og nye rutiner, innføring av felles «kjøreregler» mm. Begrunnelse for valgt løsning bør kommuniseres ut til alle fra ledelsen, der det vises til mål og derav løsninger. Forberedelse til flytting gjennomføres i henhold til overordnet plan for brukermedvirkning (se verktøykasse). Det er bestiller/leder som har ansvar for ivaretagelse av formell brukermedvirkning. Her kan det hentes inn både intern og ekstern kompetanse for oppfølging og gjennomføring. Når et nytt arbeidsplasskonsept skal implementeres krever det ofte endring i atferd og bruk både hos ansatte og ledelse. Det vil også medføre ny bruk av fysiske og digitale verktøy. Det bør lages en plan for opplæring og retningslinjer for ny bruk. Denne kan for eksempel inneholde:

- Opplæringsvideo, presentasjoner, interne kurs, e-læring, workshops
- Befaringer av nye løsninger, virtuelle gåturer
- Pilotering, teststasjoner og eventuell trinnvis oppstart av ulike løsninger før innflytting (spesielt teknologi)

I denne fasen er det viktig å jobbe med suksesskriteriene, blant annet å sikre at ledelsen går foran og at man evner å tilpasse endringer underveis.

#### Bruksregler

Det utarbeides overordnede bruksregler for prosjektet i henhold til prinsippene for bruk i arbeidsplasskonseptet. Ledergruppen gir overordnede føringer. Hvordan dette skal fungere i hverdagen diskuteres med medarbeiderne som skal dele et hjemmeområde. Det anbefales at diskusjonen tar utgangspunkt i hvordan man skal bruke lokalet for å oppnå målsetningene og hvordan dette krever justering av arbeidsform og vaner.

Bedriftshelsetjenesten kan bistå ved utvalgelse og innkjøp av spesiell tilrettelegging der det er dokumentert nødvendig.

#### Lederoppfølging og endringsledelse

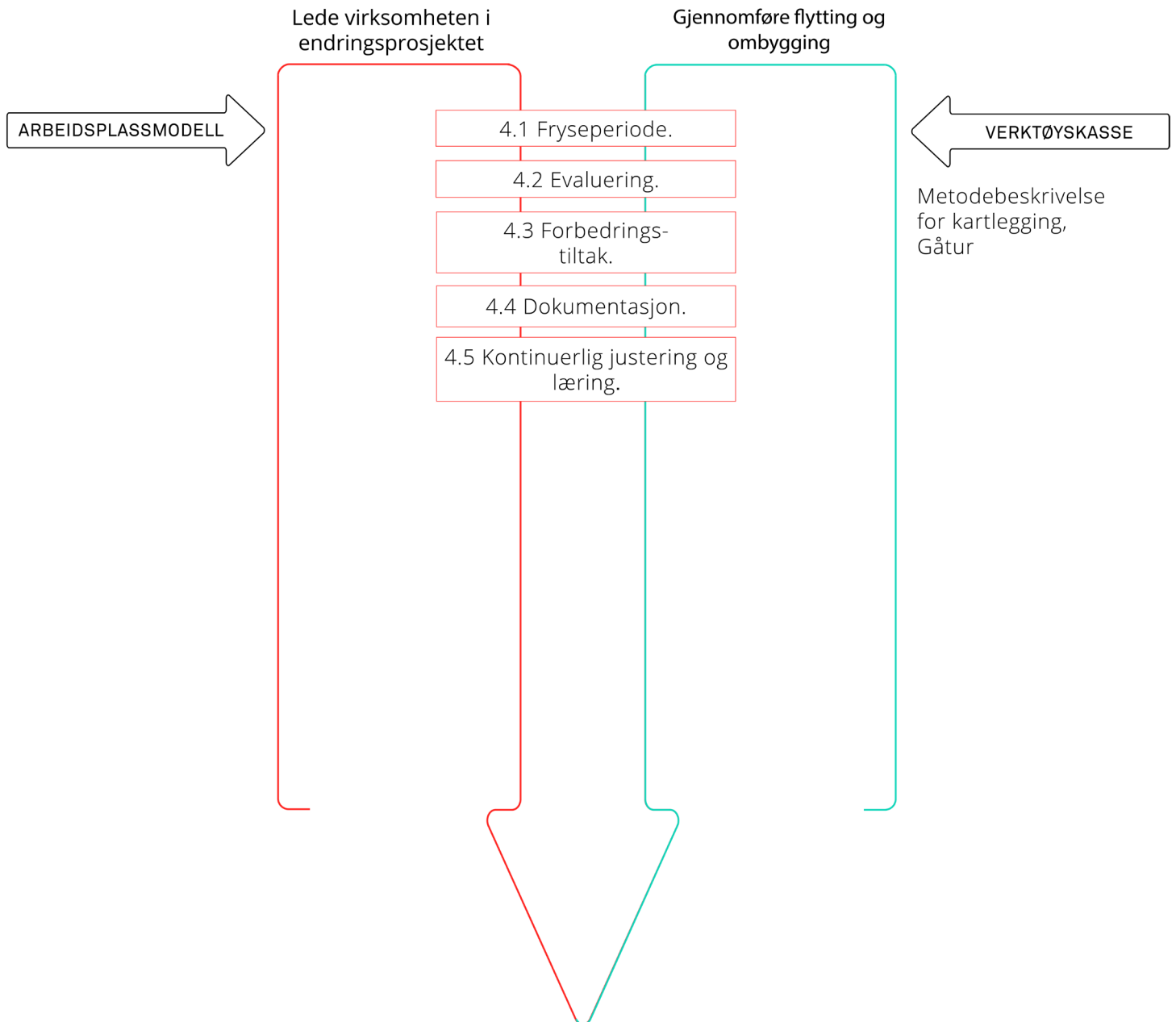
Ledergruppa gjennomfører et møte der de diskuterer hva den nye løsningen krever av dem som ledere, hvilke muligheter det gir og hvordan de på best måte kan ta ut potensiale i den nye løsningen. I dette arbeidet kan EBE og HR bistå. Det er også mulig å gjennomføre dette som en del av kursopplegget i endringsledelse (se verktøykasse).

#### Ta i bruk – innflytting

Å ta i bruk en ny arbeidsplassløsning og eventuelt flytte inn i nye lokaler er en milepel. Det er viktig at alt er forberedt slik at det fungerer fra innflyttingstidspunktet. Det anbefales at løsningene er godt testet på forhand. Så langt det er mulig skal eventuelle nye verktøy / teknologiske løsninger tas i bruk før flyttingen slik at ikke alt det nye innføres samtidig.



## 4. EVALUERE & JUSTERE





## 4. EVALUERE & JUSTERE

### Evaluering

For å se om virksomheten har nådd sine mål og om arbeidsplassene er i tråd med løsningsbeskrivelsen skal det gjennomføres en evaluering. Evaluering bør skje tidligst 9 måneder og senest innen 15 måneder etter innflytting av interne eller eksterne ressurser. Denne kan inneholde:

- Mandat for og omfang av evalueringen
- Vurdering og valg av hensiktsmessig metode
- Gjennomføring
- Kommunikasjon av resultatene
- Plan for oppfølging av ting som kan forbedres

### Justere, dokumentere og tilpasse

Den nye løsningen bør «fredes» i minst ett halvt år etter innflytting, helst fram til evaluering ved 9 måneder, slik at den nye arbeidsformen skal få tid til å tilpasse seg ny løsning. I denne perioden rettes feil og mangler, men løsningen endres ikke og justeringer som svekker konseptet eller løsningen slik den var tenkt å fungere, avventes. Etter evaluering kan imidlertid løsningen justeres og forbedres.

Det bør utarbeides sluttdokumentasjon som dokumenterer både prosessen og resultatene. I bruksfasen bør løsningen videreutvikles og følges opp. Bruksregler kan justeres og påminnes. Ikke minst er det viktig å ta lærdom til nye prosjekter og til stadig forbedring av arbeidsplassen.



# OVERORDNET PLAN FOR BRUKERMEDVIRKNING

## Krav om et fullt forsvarlig arbeidsmiljø

**Arbeidsmiljøloven §3 og 4** stiller krav til systematisk HMS-arbeid og arbeidsmiljøet. Ansvar for dette arbeidet ligger hos leder og alle ansatte medvirker. Verneombud, tillitsvalgte, arbeidsmiljøutvalg og bedriftshelsetjeneste har sentral rolle i det systematiske HMS-arbeidet som definert i arbeidsmiljøloven. Gjennom et godt samarbeid, god ledelse, medvirkning og et fokus på HMS og de ansattes arbeidsmiljø, vil Bergen kommune kunne bygge robuste og velfungerende arbeidsplasser, samt redusere uønskede hendelser og sykefravær.

**Årlig HMS-gjennomgang:** Årlig HMS-gjennomgang er bergens kommunens verktøy for å etterleve krav til systematisk HMS arbeid. Gjennomgangen ledes av arbeidsgiver og involverer verneombud, tillitsvalgte og personalgruppen; medvirkning og samarbeid vektlegges. Ved å følge denne rutinen vil resultatene i stor grad etterleve kravene i Arbeidsmiljøloven §3 og 4.

## Hva skal gjøres når overgangen til aktivitetsbasert arbeidsplasser vurderes?

*«under planlegging og gjennomføring av endringer i virksomheten, (skal arbeidsgiver) vurdere om arbeidsmiljøet vil være i samsvar med lovens krav, og iverksette de nødvendige tiltak.» Aml §3-1(2)d*

Under omstilling og endring er det spesielt viktig at det systematiske HMS-arbeidet fungerer. Det betyr at systematisk HMS-arbeid og fokus på arbeidsmiljø opprettholdes.

## Roller

Loven stiller krav til at flere er involvert i det systematiske HMS-arbeidet:

**Leder** har ansvar for det systematiske hms-arbeidet. Dette skal gjøres i samarbeid med **arbeidstakerne** og deres **tillitsvalgte**. Aml. §3-1(1)

**Verneombud** skal ivareta arbeidstakernes interesser i saker som angår arbeidsmiljø og skal særlig påse at arbeid er tilrettelagt på forsvarlig måte. Verneombud skal få nødvendig tid til å utføre vernearbeidet på forsvarlig måte. Aml. §6-2 og 6-5.

**Bedriftshelsetjenesten** skal bistå arbeidsgiver, arbeidstakerne, arbeidsmiljøutvalg og verneombud i deres arbeid med å med å skape sunne og trygge arbeidsforhold. Arbeidsgiver skal sørge for at bedriftshelsetjenesten bistår med planlegging og gjennomføring av fysiske og organisatoriske endringer i virksomheten, herunder etablering, vedlikehold og tilrettelegging av arbeidsplasser, lokaler, utstyr og arbeidsprosesser Aml. §3-3 og Forskrift om organisering, ledelse og medvirkning

**Arbeidsmiljøutvalgets** skal nøye følge utviklingen i spørsmål som angår arbeidstakernes sikkerhet, helse og velferd. AMU skal behandle planer som kan få vesentlig

betydning for arbeidsmiljø f.eks. byggearbeider og arbeidsprosesser. Aml. §7-2

**De ansatte** skal aktivt medvirke ved gjennomføring av de tiltak som blir satt i verk for å skape et godt og sikkert arbeidsmiljø. Aml. §2-3(1)

## Suksessfaktorer for HMS-arbeidet og arbeidsmiljø under omstilling og endring

Tilrettelegging for medvirkning er en tilbakevendende utfordring ved endringsprosesser. Det er en vanlig feil at i slike prosesser at det ikke tilrettelegges for medvirkning eller at det skjer for sent. Det er en forutsetning at alle som har rett og plikt til å medvirke får anledning til det. Et stort ansvar påhviler leder som skal koordinere dialog og medvirkning i alle fasene og sikre at de rette involveres på rett tidspunkt.

Informasjonsbehov undervurderes ofte under omstilling. Dette kan ha alvorlige konsekvenser for fremdrift og arbeidsmiljø. Informasjonsdeling må prioriteres.

Nødvendig tid og ressurser må bevilges til HMS-arbeid når det trengs: det er naturlig at arbeidsmiljøgruppen vurderer dette på sine faste møter.

Det er også fare for at leder blir opptatt i implementering av konseptet og driftsspørsmål, noe som kan påvirke ledelse og HMS-arbeidet negativt med påfølgende uheldige konsekvenser for arbeidsmiljø. Det er derfor viktig for leder å vie tid til lederoppgaver og ha fokus på personalgruppen for å arbeide for et fullt forsvarlig arbeidsmiljø.

## Bistand i det systematiske HMS arbeidet i Bergen kommune

Ved behov for kompetanse hva gjelder det systematiske HMS-arbeidet vises det til:

- Grunnkurs i arbeidsmiljø. Se BKLæring
- Øvrige kurs rettet mot ledere og verneombud. Se BKLæring

Ved behov for rådgivning kan følgende kontaktes:

- personalrådgivere og HR-funksjon innenfor egen etat og byrådsavdeling
- bedriftshelsetjenesten
- HR konsern