

Finansministeriet
Personalestyrelsen

Centralorganisationernes
Fællesudvalg



**Erfaringer med
rammeaftalerne om
SIO-MIO i staten**

- resultater fra en fokus-
gruppeundersøgelse
samt cases fra fem
statsinstitutioner

November 2003

Erfaringer med rammeaftalerne om SIO-MIO i staten

Henvendelse om publikationen kan ske til:

Personalestyrelsen
Frederiksholms Kanal 6
1220 København K
Telefon 33 92 40 49

Elektronisk publikation:
ISBN: 87-7956-126-8

Publikation kan hentes på Personalestyrelsens hjemmeside: www.perst.dk
og på Centralorganisationernes Fællesudvalgs hjemmeside: www.cfu-net.dk

Indholdsfortegnelse

1. Baggrund for erfaringsopsamlingen	5
1.1. Undersøgelsens fokusområder.....	6
1.2. Den anvendte metode	6
2. Sammenfatning af undersøgelsens resultater	7
2.1. Sikkerhed og sundhed på dagsordenen.....	7
2.2. Information om sikkerhed og sundhed i institutionerne	8
2.3. Mindre udvalg er effektive, men stiller større krav til koordination....	8
2.4. Sammensætningen af udvalgene	9
2.5. Mødehyppighed.....	9
2.6. Information af den øvrige institution	9
3. Erfaringer fra fem statsinstitutioner	11
3.1. Den sociale Ankestyrelse	11
3.2. Handelshøjskolen i Randers	15
3.3. Færdselspolitiet i København.....	18
3.4. Center for Erhverv- og Uddannelse i Kolding.....	21
3.5. Jægersborg Statskovdistrikt.....	25

1. Baggrund for erfaringsopsamlingen

Ved overenskomstforhandlingerne i 1999 blev det besluttet at indgå rammeaftaler om mere fleksible rammer for organisering af sikkerheds- og sundhedsarbejdet (SIO) og udvidet medarbejderindflydelse (MIO) i statens institutioner. Aftalerne tog sigte på at forbedre mulighederne for en mere optimal lokal tilrettelæggelse af sikkerheds- og samarbejdsarbejdet for at opnå mere attraktive arbejdspladser og derigennem skabe større effektivitet og højere kvalitet i løsningen af institutionernes opgaver.

SIO-aftalen

Formålet med aftalen er at medvirke til at skabe de bedst mulige arbejdsvilkår og sikre et godt fysisk og psykisk arbejdsmiljø for de ansatte samt medvirke til at arbejdsmiljøarbejdet bliver opprioriteret.

Rammeaftalen om organisering af sikkerheds- og sundhedsarbejdet i statens institutioner gør det muligt at organisere institutionens arbejdsmiljøarbejde anderledes og mere effektivt f.eks. ved at slå samarbejdsudvalg og sikkerhedsudvalg sammen.

MIO-aftalen

Rammeaftalen om udvidet medarbejderindflydelse i statens institutioner indebærer, at den enkelte institutions ledelse og medarbejdere i enighed kan aftale indhold og struktur for det samarbejde, som skal ske i henhold til cirkulære om aftale om samarbejde og samarbejdsudvalg i statens virksomheder og institutioner.

Centralrådet for statens samarbejdsudvalg offentliggjorde i 2001 resultaterne af en undersøgelse af SU-arbejdet i statens institutioner. Overordnet set tegnede undersøgelsen et billede af et velfungerede SU-arbejde i de statslige institutioner.

Undersøgelsen viste samtidig, at omkring en tredjedel af de statslige institutioner havde valgt at benytte én eller en kombination af de to nye aftaler.

På denne baggrund besluttede Personalestyrelsen og CFU i foråret 2003 at iværksætte en lidt bredere erfaringsopsamling af brugen af de nye rammeaftaler, med henblik på at kunne videreformidle erfaringer med brugen af aftalerne til andre statslige institutioner.

1.1. Undersøgelsens fokusområder

Undersøgelsens fokus ligger i statsinstitutioner, der har valgt at gøre brug af SIO-aftalen eller en kombination af SIO- og MIO-aftalen.

Undersøgelsen skal bl.a. give svar på følgende spørgsmål:

I hvilken udstrækning er de forventede forbedringer/effekter på arbejdsmiljøarbejdet opnået/slået igennem i institutionen?

Forventes der på sigt yderligere forbedringer/effekter?

Hvilke eventuelle ændringer har kunnet konstateres på baggrund af den ændrede organisering?

1.2. Den anvendte metode

Undersøgelsen er gennemført ved afholdelse af tre fokusgruppe-interviews med hver 6-7 deltagere. Den første gruppe bestod af formænd for samarbejdsudvalg, den næste af næstformænd og den tredje af sikkerhedsrepræsentanter. Der deltog repræsentanter fra 12 forskellige institutioner i de tre interviewgrupper. Interviewene blev ledet og afrapporteret af en ekstern konsulent (Institut For KonjunkturAnalyse), der ligeledes forestod sammensætningen af de enkelte grupper.

I rapporten fremlægges erfaringerne med den nye organisering på tværs af de tre grupper – dog fremgår mere markante forskelle i holdninger og vurderinger, hvor dette er relevant.

2. Sammenfatning af undersøgelsens resultater

Arbejdet med sikkerhed og sundhed har alt i alt ændret sig i positiv retning i statsinstitutioner, der har sammenlagt samarbejdsudvalg (SU) og sikkerhedsudvalg (SiU) eller oprettet medarbejderindflydelsesorganer (MIO). En øget prioritering af sikkerhed og sundhed var da også en af hensigterne med de nye aftaler om sammenlægning af SU og SiU/oprettelse af MIO.

Arbejdsmiljøet er mange steder kommet fast på dagsordenen i de nye, ofte mindre samarbejdsfora, der er resultatet, når samarbejds- og sikkerhedsudvalg lægges sammen eller medarbejderindflydelsesorganer oprettes på de statslige institutioner. De mindre fora er mere professionelle og handlekraftige, men stiller også krav til, at udvalgets arbejde formidles til alle medarbejdere. Det sker typisk ved udsendelse af referater eller dagsordener til hele institutionen.

2.1. Sikkerhed og sundhed på dagsordenen

Sikkerhed og sundhed på arbejdspladsen er blevet et fast punkt på dagsordenen på møderne i SU-SIO/MIO på flertallet af de undersøgte institutioner. I de institutioner, hvor sikkerhed og sundhed ikke er et fast punkt på dagsordenen, har sikkerhedsrepræsentanterne altid mulighed for at få punkter på dagsordenen.

Det fremhæves, at der kommer resultater når sikkerhed er på dagsordenen til møderne. Ingen ønsker nemlig, at et punkt dukker op igen og igen på dagsordenen uden at være blevet løst.

Det daglige sikkerhedsarbejde ophører ikke, selvom sikkerhed bliver et fast punkt på møderne i institutionernes samarbejdsfora. Selv på arbejdspladser, hvor sikkerhed er en vigtig og vital del af det daglige arbejde, er sikkerhedsarbejdet ikke nedprioriteret, men i stedet blevet

opprioriteret og professionaliseret som følge af at blive inddraget fast i samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere.

2.2. Information om sikkerhed og sundhed i institutionerne

Information om sikkerhed og sundhed til alle institutionens medarbejdere er mange steder blevet bedre. De mindre sammenlagte udvalg kræver dog samtidig en større bevidsthed om dette samt en øget formidlingsindsats. I mange institutioner sender man nu dagsordener og referater til alle medarbejdere elektronisk eller på papir. Denne udvikling tilskrives dog ikke kun sammenlægningen af SU og SIO.

2.3. Mindre udvalg er effektive, men stiller større krav til koordination

Udvalgene er flere steder blevet mindre. Det har mange steder betydet mere professionelle udvalg, hvor deltagerne tager deres arbejde mere seriøst. Det fremhæves, at når man ikke længere kan gemme sig i mængden i et stort udvalg, kræver det, at man er velforberedt til møderne.

Ledelsen påpeger, at det kan kræve mere tid at forhandle sig frem til en løsning med medarbejderne, hvis man er i undertal, men det medfører samtidig, at medarbejderne i højere grad påtager sig ejerskab til beslutningerne.

En væsentlig effekt ved sammenlægningen af SU og SIO er, at arbejdsmiljø og sikkerhedsspørgsmål er kommet ind i et større og mere kompetent forum. Det betyder, at problemer bliver løst hurtigere. Andre nævner, at personsammenfald styrker fokus på arbejdsmiljø, og at særinteresser har ringere kår i de mindre udvalg.

De mindre udvalg stiller desuden krav til koordination på begge sider af bordet inden og efter møderne. Chefer og medarbejderrepræsentanter, der ikke er repræsenteret i udvalgene, skal informeres om udvalgets beslutninger.

2.4. Sammensætningen af udvalgene

De forskellige institutioner, der er repræsenteret i de interviewede fokusgrupper, har valgt en meget forskellig struktur både for så vidt angår antallet af medlemmer, og hvem der er repræsenteret i udvalget.

Antallet af medlemmer i det sammenlagte SU og SIO varierer således fra 5 til 14 personer.

Der er ikke sammenhæng mellem antallet af medlemmer i udvalgene og antallet af medarbejdere på institutionen, idet nogle store institutioner har få udvalgsmedlemmer, mens der er små institutioner med relativt store udvalg.

I institutioner, hvor der er stor forskel på sikkerhedsarbejdet i de forskellige sikkerhedsgrupper, har man visse steder valgt at lade alle sikkerhedsgrupperne være repræsenteret i udvalget.

2.5. Mødehyppighed

Der er stor forskel på, hvor ofte udvalgene mødes. Mødehyppigheden spænder således fra møde hver 14. dag til møde hver tredje måned.

I en stor del af de repræsenterede institutioner er dagsordenen åben. Medarbejderne har her mulighed for selv eller via sin tillidsrepræsentant at sætte et punkt på dagsordenen.

I hovedparten af institutionerne er sikkerhedsarbejdet et fast punkt på dagsordenen.

2.6. Information af den øvrige institution

Der anvendes forskellige metoder til at informere resten af institutionen om udvalgets møder.

De steder, hvor det er muligt, udsendes referaterne elektronisk til alle medarbejdere. Derudover anvender en af institutionerne en elektronisk medarbejderavis, der udkommer ugentligt.

3. Erfaringer fra fem statsinstitutioner

3.1. Den sociale Ankestyrelse

Den sociale Ankestyrelse har haft MIO siden starten af ordningen, og de har ingen intentioner om at skifte status. Udvalget er slagkraftigt, hurtigtarbejdende og giver ejerskab til beslutningerne. De goder vil ingen miste.

Ting ta'r tid. Tre små t'er som Piet Hein med stor indsigt satte sammen. For det tager tid at opbygge et godt samarbejde, tager tid at finde det rigtige forum for diskussioner og til at turde stole på hinanden, så beslutningerne bliver ført ud i livet fra en fælles platform. Det ved de alt om i Den sociale Ankestyrelse. I otte år har de haft et MIO, og det har fået dem til at nedfælde deres egne tre t'ere af indsigt:

Tid, tillid og troværdighed!

- MIO tager langt mere tid end SU, fordi vi holder møder hver 14. dag, og der er altid meget papirarbejde og formøder forud for mødet, men det er det helt afgjort værd, siger styrelseschef Karen Sejersdal Christensen.
- For troværdigheden er til gengæld også langt større. Det er et mindre organ end SU, og derfor bliver samarbejdet mere operationelt. Vi når simpelthen lettere til løsninger. Samtidig har vi hele huset bag os i beslutningerne, fordi vi skal være enige. Det giver et fælles ejerskab til de ting, vi vedtager, og det skaber tillid.

De ord kan medarbejdersiden nikke ja til.

- Det gamle SU var mest en slags informationscentral. Når chefen havde talt, så var der ikke mere diskussion, som HK'ernes tillidsrepræsentant Jeanne Villestoft udtrykker det.

Krisen kradsede

I dag er der større indflydelse.

Sidste år befandt styrelsen sig i en alvorlig økonomisk krise på lige fod med mange andre statsinstitutioner. Der blev hvisket om fyringer, og

MIOs medlemmer så dystre ud, når de kiggede på de mange røde tal i regnskabet.

Tillidsrepræsentanterne fortæller, at der til stadighed kommer større åbenhed omkring budgetterne, ligesom de er blevet mere pædagogisk udformet, så der er bedre mulighed for at se bag om tallene.

- Men overordnet er vores budget skåret ind til benet, så det var svært at komme med reelle forslag til besparelser, for der er ikke ret mange steder, hvor det kan lade sig gøre længere, siger Pernille Due Vesterheden, AC'ernes tillidsrepræsentant.

Alligevel opfattede ledelsen dem som sparringspartnere, mens krisen stod på.

- Det er let nok at have et velfungerende MIO i opgangstider, men samarbejdet står sin prøve, når det begynder at gøre ondt. Og den prøve klarede vi, siger Karen Sejersdal Christensen.

- De fleste medarbejderrepræsentanter ville have valgt at trække sig tilbage og sige, at nedskæringer er ledelsens ansvar, men her valgte de at gå konstruktivt ind i processen, hvilket betød et bedre resultat for alle. Styrelseschefen er sig dog helt bevidst, at viljen til initiativer muligvis havde været mindre, hvis det var kommet til fyringer. Men så vidt kom det aldrig.

Krisen blev nogenlunde redet af, skønt man stadig skal spare årsværk til næste år, og med Pernille Due Vesterhedens ord, så "er der jo ikke blevet mindre at lave, så medarbejderne føler nok ikke, at krisen er overstået". Men sidste år undgik man med nød og næppe fyringer blandt andet på grund af naturlig afgang og orlovsordninger, der giver medarbejdere ret til orlov, hvis de søger en stilling uden for huset.

Undervejs følte medarbejderne i huset sig godt informeret, fordi deres repræsentanter i MIO var inddraget i hele processen.

Information på flere planer

Og netop information er det væsentligt at fokusere på, siger Karen Sejersdal Christensen.

- Som leder kan man ind imellem komme til at tro, at fordi der sidder tre medarbejderrepræsentanter i MIO, så ved man, hvad der foregår blandt alle medarbejderne. Sådan er det ikke. Der er en stor gruppe, som man skal huske at have med. De, der måske ikke siger så meget til afdelings-

møderne, men som selvfølgelig alligevel har en mening om tingene. Derfor er det vigtigt for os, at folk kan inddrages i arbejdet i vores faste MIO-udvalg. På den måde kan vi brede indflydelsen ud, siger hun.

Udvalgsposterne til eksempelvis kantine-, uddannelses-, ressource- eller arbejdsmiljøudvalget bliver besat ved, at MIO opslår ledige pladser, hvorefter interesserede medarbejdere skriver en ansøgning til MIO om at få lov at deltage.

- Og der er aldrig problemer med at få besat pladserne. Faktisk er rigtig mange interesserede i at få indflydelse, og vi er ofte nødt til at afvise nogle, siger Jesper Lau, medarbejderrepræsentant i MIO.

Sikkerheden på dagsordenen

Arbejdsmiljøudvalget er et populært udvalg i dag.

I det gamle sikkerhedsudvalg tog det både tid og kræfter at få ændret på allerede vedtagne normer.

- Eksempelvis skulle man møde med en lægeerklæring, hvis man ønskede en speciel stol eller bord. Og så tog det stadigvæk meget lang tid, før det faktisk blev bevilliget, siger Jeanne Villestoft.

- Psykisk arbejdsmiljø var slet ikke noget, vi beskæftigede os med, og det var netop derfor, vi fik et MIO. Vi havde en stor personalekonference i 1995, hvor det viste sig, at der var et massivt behov for at se nærmere på det psykiske arbejdsmiljø. Der var simpelthen flere ansatte, som ikke havde det godt med at komme på arbejde. Bagefter diskuterede vi mødet i SU, og fandt ud af, at vi havde brug for et samarbejdsorgan, som var langt bedre gearret til at handle og tage beslutninger. Derefter overgik vi til MIO.

I dag er sikkerheds- og sundhedsarbejdet dels et fast punkt på MIOs dagsorden, dels er det højt prioriteret via arbejdsmiljøudvalget. Sygefraværksprojekter, grundige arbejdspladsvurderinger, kurser i hjerte-massage, massør og zoneterapi er bare nogle af de initiativer, der er kommet ud af arbejdet i arbejdsmiljøudvalget, som skal have deres ideer konfirmeret på MIO, før de kan føres ud i livet. Men det har hidtil kun været formalia. Der er opbakning til arbejdet, og man ser med stor sympati på gode forslag.

- Arbejdsmiljøudvalget er meget synligt i huset, siger Jesper Lau.

- Udvalget har blandt andet betydet, at det går langt hurtigere med sikkerhedsarbejdet. I øjeblikket har vi meget støj herinde på grund af

ombygninger, og i den forbindelse har udvalget fået gennemført, at det er muligt at arbejde hjemme, hvis man er generet af støjen.

Ankechef Kirsten Geisler er enig i, at arbejdsmiljøet har nydt godt af MIO.

- Både ledelse og medarbejdere er blevet langt mere opmærksomme på arbejdsmiljøet og tager det alvorligt. Før i tiden handlede arbejdsmiljødiskussioner mest om træk fra vinduerne eller dårlig belysning. I dag rækker initiativerne langt videre, og der kommer forslag fra alle afdelinger i huset, siger hun.

MIO giver indflydelse - for alle

Lysten til at deltage og give sine gode ideer til fælles bedste via MIO viser efter tillidsrepræsentanternes mening, at samarbejdsorganet fungerer.

- I det gamle SU sad vi 15 mennesker og skulle diskutere. Man skulle virkelig tage sig sammen for at få sagt noget. Blev vi ikke enige - og det skete ofte - så traf ledelsen en beslutning. I dag er vi fem, og vi *skal* være enige, det er for mig at se langt mere demokratisk, siger Jeanne Villestoft.

Og indflydelsen er ikke kun forbeholdt MIO-medlemmerne. Pernille Due Vesterheden påpeger, at konstruktionen har tre indlysende fordele for alle medarbejdere.

- MIO indebærer et højt informationsniveau. Dagordenen kommer ud til alle medarbejdere, og dermed har alle mulighed for indflydelse. Samtidig er der reel mulighed for alle medarbejdere for at få sat punkter på dagsordenen, ligesom man kan søge om at komme med i et udvalg og gøre sin indflydelse gældende ad den vej, siger ACernes tillidsrepræsentant.

Det er heller ikke uvæsentligt, at de fem MIO-medlemmer bestræber sig på at have det både sjovt og inspirerende i hinandens selskab. Der bliver diskuteret livligt på møderne, og fronterne kan godt gå på kryds og tværs af ledelses- og medarbejderstrukturer.

De har opbygget tillid til hinanden. Og de tror på hinanden, når de giver håndslag på en beslutning. Det tager nok tid, og det kan være svært - men de når frem.

3.2. Handelshøjskolen i Randers

Handelsskolen i Randers indførte MIO i 1996. De første år var præget af oprydningstrang og store visioner. I dag kommer de store tanker og visioner hovedsageligt fra ledelsen. Medansvaret er måske blevet for let, som en medarbejder siger.

Find fem fejl

Det kan siges endnu mere direkte, hvis man spørger Direktør Tage Andersen.

- Samarbejdsudvalget var en lidt støvet, centralt styret konstruktion, hvor der sjældent blev besluttet noget væsentligt. Ofte var det kun en udveksling af meddelelser.

- I dag er MIO i høj grad et rådførende sparringsorgan, hvor vi har mange gode diskussioner. I stedet for at tale om skraldespanden taler vi nu om skolens udvikling, hvor stor skal den være, hvad skal vi investere i, hvad skal vores kompetencer være? Det er langt mere tilfredsstillende. Faktisk tåler de to udvalg slet ikke sammenligning.

Afdelingsforstander Ulrik Husum er enig.

- SU var et informationsorgan, hvor det var min opfattelse, at b-siden bare satte sig til rette for at få data serveret. I dag kan MIO andet og mere end bare finde fem fejl ved ledelsens fremlæggelse, siger han, men påpeger samtidig, at udvalget efter hans mening så småt er begyndt at lide af metaltræthed.

- Nu har vi fået ryddet op i de bunker, der lå fra det gamle SU, og vi har fået vedtaget nogle nye politikker. Det er blevet et meget mere kompetent organ, men det virker også som om, det i dag kun er ledelsen, der kommer med nye initiativer. Medarbejderne mener tilsyneladende, at vi gør det godt nok, siger han med et lidt undrende skuldertræk.

Indflydelsen skal plejes

Jytte Randrup, der er HKernes tillidsrepræsentant, var i sin tid initiativtageren til, at handelsskolen indførte MIO.

- Viljen til at ville udrette noget var der nok, men vi var alt for mange i udvalget, der var konstant afbud, og vi var nok også låst fast i en rutine, som det var svært at bryde.

Hun fremlagde MIO-tankerne og fik opbakning.

Den første tid med MIO var da også præget af optimisme og tro på, at alt kunne lade sig gøre. Den grundholdning mener hun stadig, de fleste medlemmer har i behold, men hun erkender, at initiativrigheden har været lidt rusten fra b-siden.

- Det er som om, det er ved at vande lidt ud. Måske er medansvaret blevet lidt for let. Det gælder ikke på samme måde om selv at komme med input, ofte accepterer vi bare, hvad ledelsen kommer med af forslag. Måske handler det om, at vi har fået en del nye medlemmer, som først skal til at opdage fordelene ved MIO - og indse, hvor store muligheder det giver b-siden for indflydelse, siger Jytte Randrup.

Hun mener, at et par kursusdage væk fra skolens haller ville kunne puste nyt liv i udvalget.

- Ind imellem skal man have folk på mere uformelt hold, før man beslutter sig til, at man godt kan stole på dem, siger hun med hentydning til, at nogle af de nye MIO-medlemmer måske nok er så fagforeningstro, at de har svært ved at forlige sig med, at ledelse og medarbejdere snildt kan tage fælles medansvar for beslutninger.

Direktør Tage Andersen vil gerne være med til at fremme en udvikling mod større tillid, hvis det skulle være problemet. Hans hjertebarn er netop medarbejderindflydelse og -udvikling, så han ser nødig, at MIO skulle være mindre end netop et organ for indflydelse og sparring.

- Vores virksomhed har udviklet sig meget. Vi er fordelt over fire organisationer på fire skoler, så det er vigtigt at have folk, man kan stole på. Mennesker, som dels kan fremføre medarbejdernes synspunkter i MIO, dels kan bringe vores beslutninger ud til medarbejderne, siger han.

Det gode demokrati

Loyaliteten over for beslutninger i MIO er netop en af grundene til, at vagtmester Finn Clemmensen vil holde fast i organet for næsten enhver pris.

- Overgangen til MIO er udelukkende positiv. Skulle vi tilbage til SU, ville det være som at blive trykket tilbage til Middelalderen. Før i tiden havde b-siden stort set ingen indflydelse, og derfor følte vi heller ikke det store ansvar for beslutningerne, siger han.

- I dag har vi næsten lige så meget at skulle have sagt som ledelsen, og det har bedret demokratiet. For eksempel er det b-siden, der har bedt om at få lavet alkohol- og seniorpolitik - begge ting er indført i dag.

MIOs faste fingeraftryk på alle væsentlige beslutninger og politikker betyder også, at medarbejderne alle som en ved, hvad MIO er og står for.

Det er i hvert fald Finn Clemmensens formodning.

- De kender det, men det kniber med at få dem til at gå ind på intranettet og læse referaterne eller komme med forslag til dagsordenen. Til gengæld er der tilfredshed med de ting, vi laver.

Det er også Jytte Randrups fornemmelse.

- Generelt virker det som om, at folk bakker op. Men vi må også erkende, at for de fleste er en arbejdsplads netop det: Et sted, hvor de arbejder og derefter går hjem. De interesserer sig ikke synderligt for, hvad der ellers sker. I hvert fald ikke før det går ud over deres løn eller arbejdsforhold, siger hun med et skævt smil.

Sikkerheden i højsædet

Men sådan har Jytte Randrup det ikke selv. Hun har været tillidsrepræsentant i mange år, og hun nyder det faglige arbejde både inden for og uden for MIO. Og hun erkender, at en del af det faktisk foregår via de direkte samtaler og diskussioner med lederne mellem MIO-møderne.

- Ting, der decideret vedrører HK-gruppen, forhandler jeg ofte direkte med lederne. Og det er blevet lettere, efter vi har indført MIO, fordi vi har lært hinanden bedre at kende, siger hun.

Det er også afdelingsforstander Ulrik Husums opfattelse. Mange småting får han ordnet direkte i sin afdeling uden at blande MIO ind i det. Netop fordi der er en forståelse og gensidig respekt mellem medarbejderne og ledelsen.

En anden stor gevinst ved MIO-arbejdet, er efter hans mening, at der er kommet mere fokus på sikkerhedsarbejdet.

- Sikkerhedsudvalget har altid haft lidt karakter af, at det var noget pedellen og lederen tog sig af. Nu har det fået den plads og interesse, som det fortjener. Det er et fast punkt på dagsordenen, og vi har fået lavet tre arbejdspladsvurderinger inden for de seneste tre år, ligesom vi har fået ny opmærksomhed på det psykiske arbejdsmiljø.

Samtidig har skolen fået lavet en generel sikkerhedspolitik med evakueringsplaner, og alle MIO-medlemmer har været på sikkerhedskursus.

3.3. Færdselspolitiet i København

Hos Færdselspolitiet i København er stemningen til samarbejde og ansvarlighed. De små ting bliver taget i opløbet, så det er sjældent, MIO-møder byder på store slagsmål eller diskussioner. Faktisk kan både ledere og medarbejdere kun komme i tanke om et alvorligt opgør:

Et vajende flag ser både nydeligt og stolt ud uden for en politistation.

Politinspektør Carl Horn fik selv fat i en flagstang og mente nok, at det kun ville være ren formalia for MIO at godkende hejsningen.

Men der havde han gjort regning uden vært. Faktisk førte den famøse stang til den eneste store diskussion, som nogen i Københavns Færdselspoliti kan mindes, der har fundet sted i medarbejderorganet. Betjentene ville ikke være med til at afgive de ressourcer, der skulle til for at få flaget hejst og taget ned hver eneste dag.

- Den sag tabte jeg efter nogen debat, siger Carl Horn med et skævt smil.
- Men den illustrerer meget godt vores samarbejdsklima. Det er sjældent, vi har alvorlige skærmydsler. Vi formår som regel at tage problemerne i opløbet, så tingene ikke når at vokse sig store. Derfor er vi som regel stort set enige på MIO-møderne.

Som en understregning af enigheden kan sikkerhedsrepræsentant John Søgaard Larsen kun nikke til det udsagn.

- Det er sjældent, der er voldsomme diskussioner. Vi kan godt starte med at være uenige, men efter at have lyttet til hinandens argumenter, ender vi med at kunne enes om en indstilling.

Begge er også enige om, at de milde vinde der blæser på MIO og på stationen skyldes, at alle føler, at man tager hånd om arbejdsklimaet i fællesskab. Medarbejderne føler, der er gennemsigtighed, når ledelsen kommer med et forslag eller udspil til debat.

- Der bliver ikke skjult noget, som John Søgaard Larsen siger det.

Mens Carl Horn på sin side er glad for, at medarbejderne er klar til at påtage sig et medansvar for beslutningerne.

Ikke kun stegte duer

- MIO er en stor fordel for arbejdspladsen, fordi medarbejderne er med i beslutningsprocessen og dermed får del i ansvaret.

Færdselspolitiets folk er generelt vant til at tage et selvstændigt ansvar. Når man står foran 10.000 begejstrede fodboldtilskuere, skal afvikle en demonstration eller argumentere med en ophidset billist, så nytter det ikke noget, at ens dispositioner skal vendes med kolleger og overordnede først.

- Medansvar er helt naturligt - selv om det kan være ubehageligt ind imellem. Det er jo ikke stegte duer det hele. Men ansvarligheden gennemsyrrer vores arbejdsdag, og den følger med ind i MIO. Alle føler sig forpligtet af de beslutninger, der bliver truffet, siger Carl Horn. Af samme grund er det sjældent, at medarbejderne gør brug af formøder, inden MIO træder sammen.

- Hvis vi skal diskutere fastansættelse af nogle medarbejdere, så mødes vi for at være enige om, hvem vi vil pege på, men ellers gør vi det ikke, siger John Søgaard Larsen. Det sker, at han og tillidsrepræsentanten lige veksler et par uformelle gloser forud, men det gør de på den anden side så ofte, så John Søgaard Larsen vil ikke kalde den lille sludder for et formøde.

- Igen: Vi tager helst tingene i opløbet, så der er sjældent emner på MIOs dagsorden, som vi ikke allerede har diskuteret i en eller anden form.

MIO mødes en gang om måneden. Og en gang om måneden holdes der også personalemøde, hvor Færdselspolitiets ansatte blandt andet bliver orienteret om MIOs beslutninger. Referaterne, der bliver begået af en referent, der ikke har plads i MIO, ligger samtidig i personalestuen og hænger på en opslagstavle, hvis nogle skulle have behov for at orientere sig yderligere.

- Det er vigtigt, at referenten ikke er medlem af MIO, siger Carl Horn.

- Det er for svært at skulle holde styr på debatten, hvis man selv deltager i den. Og så er det også en fordel, at referenten er helt upartisk, tilføjer han.

På opslagstavlen hænger også en seddel, hvor alle efter behov kan skrive ideer eller forslag til punkter på MIOs dagsorden. Det sker med jævne mellemrum, at sedlen bliver brugt, og at forslagsstilleren bliver indbudt til et MIO-møde for at uddybe sine ord og deltage i en eventuel diskussion.

- MIO-deltagerne er valgt, men det betyder ikke, at vi er lukkede for alle andre, som Carl Horn udtrykker det.

Op med sikkerheden

De øvrige ansatte har også mulighed for direkte deltagelse, når der skal besættes pladser i ad hoc udvalg. MIO nedsætter jævnligt udvalg, der arbejder med eksempelvis tjenestetid, motorcykeluddannelsen eller uniformer.

- I de fleste tilfælde er det folk fra MIO, der er med, men hvis udvalget skal behandle et spørgsmål fra en medarbejder, så kan vedkommende også blive indkaldt, eller hvis en eller anden har en speciel interesse for en sag, der skal i udvalg, kan der også blive en plads til ham, siger John Søgaard Larsen.

Til bekymringen fra nogle skeptikere over for MIO-systemet om, at MIO er mere topstyret og dermed mere udemokratisk end det gamle samarbejdsudvalg, har sikkerhedsrepræsentanten kun beroligende ord:

- Tværtimod! Med MIO undgår man netop topstyring. Vi bliver taget alvorligt, bliver behandlet på lige fod med ledelsen og har dermed reel indflydelse, så efter min mening er MIO langt mere demokratisk end SU, siger John Søgaard Larsen.

Tillige mener han, at MIO har været med til at sætte mere fokus på sikkerhedsarbejdet, fordi det er et fast punkt på dagsordenen, og sikkerhedsrepræsentanten er selvskrevet medlem af udvalget.

- Færdselspolitifolk ved, at de lever et risikofyldt liv. Det er en del af dagligdagen. Derfor er sikkerhedsarbejdet lavt prioriteret - folk tænker simpelthen ikke på det. Af den grund er det godt, at sikkerheden er blevet formaliseret via MIO. Nu er der fokus på det mindst en gang om måneden, påpeger John Søgaard Larsen, som lægger meget vægt på, at sikkerhed også handler om arbejdsmiljø og de sociale aspekter i at gå på arbejde.

Alle føler ansvar

Det københavnske færdselspoliti er blandt pionererne inden for MIO. De var med som de allerførste, da ordningen blev skudt i gang i 1996 inden for staten.

Hverken Carl Horn eller John Søgaard Larsen var med i det gamle SU, men Carl Horn har været hos Færdselspolitiet længe før, MIO blev en realitet, og han er ikke i tvivl: SU skal ikke genindføres, hvis det står til ham!

- Dialogen og ansvarsfuldheden er langt bedre i dag, siger han og har også et eksempel.

Færdselspolitiet satte mange ressourcer til under Danmarks EU-formandskab i den sidste halvdel af 2002. Først skulle samtlige betjente uddannes til den store opgave, siden skulle de sørge for sikkerhed og eskorte af samtlige regeringsledere og andre vigtige personer, der gæstede landet. Begge dele fik puklen af overarbejde til at vokse.

MIO var klar over, at noget måtte gøres, derfor blev der i begyndelsen af januar indkaldt til et medarbejdermøde, hvor samtlige medarbejdere blev bedt om at udtænke et forslag til, hvordan puklen kunne nedbringes til en liden tue.

Forslagene blev fremlagt mundtligt på mødet, og MIO fik yderligere en skriftlig opsummering med sig. Derefter satte samarbejdsorganet sig til at sammenskrive forslagene og vedtog en afspadseringsordning, som alle medarbejdere gav deres ja til.

- Det har betydet, at de, der var på arbejde, har måttet arbejde lidt hårdere i perioder, men der er ikke blevet ymtet et ondt ord om det, fordi alle har været med til at beslutte det, siger Carl Horn.

Og flagstangen, der var årtiets største diskussionsoplæg?

Det forslag er én gang for alle taget af bordet. Og Færdselspolitiet har da også skiftet hjemsted siden.

Til en plads i Valby hvor der ved festlige lejligheder vajer indtil flere dannebrogsglag, som kommunens medarbejdere søger for kommer op og ned præcist til tiden.

3.4. Center for Erhverv- og Uddannelse i Kolding

Frustrationen var mærkbar på Center for Erhverv- og Uddannelse i Kolding: SU-moderne var maratonagtige med masser af mennesker og ord men meget lidt handling eller indflydelse. Så nedsatte de et MIO og fik både en mission og en vision i tilgift:

Skolen er bygget med store lyse rum og vægge af glas. Intet kan foregå fordækt noget steds.

Det samme gælder MIO. Ingen skjulte dagsordener, der er gennemskuelig. Ingen beslutninger der blot bliver trukket ned over en undrende skares hoveder - der er gennemsigtighed over alt.

Heidi Lund, fællestillidsrepræsentant for de omkring 290 ansatte, siger det direkte:

- For tre år siden sad vi med armene over kors og modtog information. I dag er vi med til at lave politik.

Skolen i Kolding valgte at skippe SU til fordel for MIO for knapt tre år siden. Alle var enige om, at de uendelige maratonmøder hver tredje måned ikke førte til handlinger og samarbejde, men til frustration og blokdannelser.

- Det var tungt, indrømmer direktør Birger Hørning.

- Det var nærmest ren formalisme. Det kunne begge sider se.

Til sidst blev det medarbejderne for meget. De ville have indsigt, de ville have medindflydelse. De ville høres!

- Men jeg var ikke indstillet på at give mere magt til SU, som det så ud den gang. Vi sad over 20 mennesker, og jeg troede simpelthen ikke på, at det kunne blive andet end et informationsorgan med så mange deltagere. Derfor tog ledelsen ansvaret for at udarbejde en ny samarbejdsformel og fandt den i MIO-systemet.

- De fleste var enige om, at det vi gerne ville have, var et strategisk udvalg, hvor medlemmerne reelt kunne sparre med hinanden.

Heidi Lund supplerer.

- Vi ville have et udvalg, der kunne tænke nye tanker. Sætte overordnede politikker og målsætninger på dagsordenen.

Et MIO blev derfor nedsat - otte medlemmer stort og med kompetence til at træffe beslutninger.

Attraktivt at deltage i MIO

Lidt utilfredshed murrede dog i krogene.

De nye spændende udsigter for samarbejdet appellerede til medlemmerne af det gamle SU. Og pludselig sad udvalget med et problem, som ingen havde forestillet sig. Fra at have været en sur pligt, blev det pludselig attraktivt at tage til møde.

Henning Nielsen:

- Det var en pudsigt situation. Alle dem, der havde brokket sig over møderne, brokkede sig lige pludselig endnu mere over, at de nu ikke kunne være med længere, siger tillidsrepræsentanten for værkstedsassistenterne, som også selv var lidt skeptisk i begyndelsen. Fra at have haft værkstedskolleger ved sin side sad han med ét alene sammen med tillidsfolkene fra tre andre områder. Men det viste sig hurtigt, at der ikke længere var brug for gamle dages blokpolitik. Værkstedsassistenter, ledere, HK'ere, lærere - grundlæggende havde alle de samme ønsker til skolen. Så selv formøder mellem tillidsfolkene er blevet droslet ned. Der

er ikke det samme behov for dem mere. MIO er - efter deltagernes mening - blevet det dynamiske og initiativrige organ, som alle havde håbet.

Noget af det første, udvalget kastede sig over, var at formulere en værdibaseret politik for huset.

En spændende proces, hvor ingen skelede til, om det var a- eller b-siden, der kom med det helt rigtige forslag.

- Man må indrømme, at vi har fået et tættere forhold til ledelsen. Jeg tror, det kommer af, at vi er mere slagkraftige. Vi kan se, at det nytter noget, og det skaber en god og tæt stemning, siger Henning Nielsen.

Vision og mission

Værdidiskussionen knyttede bånd mellem ledelse og medarbejdere, mellem medarbejderne indbyrdes og mellem de mange centre under skolen. Man drog ud af huset for at diskutere, hvad det var for en skole, man ønskede sig i fremtiden. MIO fik masser af ideer og papirer med sig hjem, som siden blev skrevet sammen, så missionen i dag står lysende klart. "CEU Kolding giver lærelyst og erhvervskompetence", lyder den.

- Jeg tror, at alle kan citere den sætning, hvis du vækker dem klokken to om natten. Så meget har vi talt om det, griner Heidi Lund.

Visionen handler om, at skolen i alle tanker og handlinger skal være præget af innovation og forbedringer.

- Det har betydet meget at få politikken på skrift. Det er blevet en slags ledesætninger, som påvirker både det daglige arbejde og arbejdet i MIO, understreger Birger Hørning.

Det er efter hans mening ikke noget problem, at MIO-systemet samtidig koster meget mere tid.

- Den tid er givet godt ud. Med et lidt fortærsket udtryk, så er det kvalitetstid. Det er vel også udtrykt ved, at selv om vi nu har møder hver måned og ofte har meget forarbejde, så er der stort set aldrig nogen, der melder afbud.

Arbejdet med den værdibaserede politik har også gjort MIO synligt. Sidste år lavede skolen en undersøgelse, som viste, at alle medarbejdere ved, hvem medlemmerne af MIO er. De ved også helt overordnet, hvad udvalget arbejder med. Men begynder man at spørge til mere specifikke ting i MIOs arbejde eller mandat, er den konkrete viden ikke så stor.

Referater på papir

- I en hektisk hverdag er det svært at gå i dybden med alt, hvad der sker på ens arbejdsplads, mener Heidi Lund. De fleste vælger at forholde sig til ting, der relaterer sig til deres job eller faggruppe, derudover er der ikke den store interesse.

Det viser sig også ved, at det har været svært at få medarbejderne til at klikke sig ind på intranettet og læse referat af MIO-møderne. Derfor tog udvalget den beslutning, at samtlige ansatte skal have referaterne på papir. Når de ligger i postbakken, så bliver de i hvert fald skimmet, er filosofien, som de to tillidsrepræsentanter mener holder stik.

Ellers bliver folk hovedsageligt informeret ved direkte kontakt med deres MIO-repræsentant. Både Henning Nielsen og Heidi Lund holder af og til orienteringsmøder.

- Og så sker en stor del af kontakten jo også uformelt, når vi kommer rundt. Det er min fornemmelse, at folk er meget interesserede, når vi først begynder at tale om det, siger Henning Nielsen.

De rigtigt interesserede kan komme med i et af MIOs mange ad hoc udvalg, som jævnligt bliver nedsat for at diskutere et specielt problem. Ressourceudvalg og kompetenceudvalg er bare et par eksempler.

- MIO har i høj grad været med til at sætte fokus på kompetenceudvikling, så det er en ting, der bliver diskuteret meget. Vores kompetencer skal jo udvikles i forhold til vores vision og mission, siger Heidi Lund.

Der er sat penge af, så de ansatte kan komme på de fornødne kurser. Og det er MIO, der i sidste ende skal godkende, at en medarbejder drager af.

- Men det sker meget sjældent, at vi siger nej. Hvis en gruppe beslutter, at en medarbejder skal på kursus, så har de jo tænkt igennem, at det er det, de har behov for, og så skal vi ikke sanktionere det, siger fællestillidsrepræsentanten.

Det vanskelige budget

Det eneste punkt, hvor MIO halter lidt bagefter efter direktørens mening, er med hensyn til budgetindsigt.

- Jeg ville gerne have udvalget mere med, når det handler om at se på budgetopbygning og -planlægning. Det er meget kompliceret, men jeg ville gerne, at MIO-medlemmerne kunne gennemskue det, så vi sammen kunne diskutere nogle retningslinier for investeringer eksempelvis. Birger Hørnings ønsker kommer efter et år, hvor MIO havde store diskussioner

om netop et budgetoplæg, som mange kritiserede for uigennemskuelighed.

Pengene var små, og det så ud som om, man ville risikere fyringer.

- Men MIO kunne ikke komme op med nogen alternativer, fordi de ikke havde indsigt i økonomien og derfor ikke kunne gennemskue, hvor man eventuelt kunne hente nogle penge, siger Birger Hørning.

Sagen endte uden fyringer, men det er ikke en situation, nogen ønsker tilbage.

Birger Hørning erkender, at budgettet skal fremlægges mere overskueligt og pædagogisk, hvis alle skal levnes en chance for indsigt. Men om det er muligt, er han tvivlende overfor.

- I en kompleks verden må vi - præcis som det er tilfældet generelt i det danske demokrati - have tillid til de folk, som arbejder med økonomi til daglig, som han siger.

Tillidsrepræsentanterne på deres side har halvvejs kastet håndklædet i ringen.

- Det er virkelig svært at gennemskue, og jeg synes ikke, vi har tiden til at sætte os ind i det, siger Heidi Lund.

Henning Nielsen har erkendt, at han aldrig får rigtig styr på udgiftsposter og indtægtskilder på den store skole, som sagerne og tiden er lige nu.

- Men vi har talt om at gøre noget ved det. Måske tage et kursus. Faktisk synes jeg også, at det er vores ansvar, siger han.

- Vi ville gerne have mere indflydelse. Men må erkende, at nogle områder kræver indflydelse mere indsigt end på andre - og i sidste ende må det være vores ansvar at skaffe os den viden, der kan give os det rigtige værktøj til at knække regnskabet.

3.5. Jægersborg Statsskovdistrikt

Jægersborg Statsskovdistrikt valgte MIO mere af nød end lyst, men beslutningen har vist sig at være det bedste, der er sket for samarbejdet i skoven i årevis

For fem år siden stod statsskovdistriktet midt i en samarbejdskrise.

Tillidsfolkene havde nedlagt deres hverv og plads i samarbejdsudvalget.

Holdningen var, fra medarbejdernes side, at indflydelse var et

fremmedord, som statsskovdistriktet ikke formåede at oversætte til

forståeligt sprog. Ledelsen på sin side følte ikke, at medarbejdersiden

reelt lagde op til dialog, ligesom man ikke mente, at de viste noget initiativ til at ville være medansvarlige for de beslutninger, SU tog. Tingene var med andre ord gået i en alvorlig samarbejdsknude, og distriktet humpede af sted uden et forum for dialog på tværs af faggrupper eller mellem ledelse og medarbejdere.

- Skov- og Naturstyrelsen endte med at komme med et forslag, vi ikke kunne sige nej til, siger tillidsrepræsentant Carsten Crillesen.
- Vi blev spurgt, om vi ville være med til at starte et MIO-udvalg. Og vi sagde ja. Ikke kun fordi vi havde kniven på struben, men også fordi det reelt virkede som et godt bud på en måde at få samarbejdet op at stå igen.

Myter skulle udraderes

Lars Rugholm, skovløber og tillidsrepræsentant, sad ikke med i det gamle SU, men han husker det som "en konservativ konstruktion". Et udvalg, der bar præg af bureaukrati, hvor enhver beslutning møjsommeligt skulle bevæge sig igennem en pyramideformet labyrint, før der kunne træffes en beslutning. MIO har i nogen grad fladet pyramiden ud.

Og skovrider Klaus Waage Sørensen er enig. Men om det er MIO eller den almindelige udvikling i samfundet, der er grunden, er han i tvivl om.

- Det er en generel tendens til større ansvarliggørelse af medarbejderne - og MIO passer godt ind i den udvikling, påpeger han.
- Men der er ingen tvivl om, at vi har fået en langt bedre dialog med medarbejderne de seneste år. MIO kan være en af grundene, en anden er, at vi er blevet færre. Og i modsætning til stemningen i det gamle SU, så er medarbejderne i dag villige til at tage et fælles ansvar med ledelsen om beslutningerne. Medarbejderne er enige i, at MIO fungerer så meget bedre.

Sporene skræmte

Begge sider er enige i, at der har været nogle myter, der skulle udraderes for at nå frem til den tone, der i dag er på arbejdspladsen. B-siden har fået vished for, at de bliver taget alvorligt. Deres bemærkninger og forbehold bliver taget med i referaterne, og det har flere gange vist sig, at de rent faktisk er kommet igennem med deres forslag og ideer.

- Det er blevet sådan, at man ikke nødvendigvis er enig med sine kolleger. Det sker, at jeg er mere enig med ledelsen, når vi har diskuteret

et problem, og det ser jeg som positivt. Nu handler det mere om at nå nogle gode resultater end om at holde på sine egne meninger, siger Carsten Crillesen.

Fra ledelsens side indrømmer man et vist forbehold i starten, da MIO blev etableret. Spørene skræmte. Men ifølge skovfoged Jens Peter Fischer er alle blevet mere professionelle og opsatte på at nå fælles resultater.

- Jeg tror, det er noget psykologisk med, at medarbejderne i dag får indblik i ledelsen og vores kommunikation med Skov- og Naturstyrelsen. Der er ikke noget fordækt, og det får paraderne ned. Fra begge sider.

Indsigt frem for orientering

I dag deltager MIO-medlemmerne også direkte i budgetkontrollen. Før i tiden blev SU orienteret to gange om året, i dag har MIO indsigt i, hvordan budgettet fungerer og kan se, hvor pengene bliver kanaliseret hen.

- Det betyder også, at medarbejderne blev inddraget, da vi var tvunget ud i en nedskæringsrunde. Vi fik en rigtig god dialog og nåede nogle resultater, selv om det var en alvorlig sag, siger Jens Peter Fischer.

- En meget anden situation, end det ville have været i SU, supplerer Klaus Waage Sørensen.

- Den gang ville de blot være blevet præsenteret for de beslutninger, vi havde truffet.

De to tillidsrepræsentanter er villige til at være med til at træffe de tunge beslutninger, så længe de er forvissede om, at de også får nogle af deres mærkesager igennem. Og det er sket. Tillidsrepræsentanterne valgte at spille med, da ny løn og nye arbejdstidsregler skulle indføres. Det betød blandt andet, at Jægersborg har fået en flexaftale. På samme måde har de fået en aftale om en fysioterapeut igennem.

- Det gik meget hurtigere, end det ville have gået i gamle dage, fordi MIO rent faktisk kan træffe beslutninger, som Lars Rugholm udtrykker det.

Samtidig oplever både ledelse og medarbejdere, at det bedre samarbejds-klima betyder, at en mængde ting aldrig når frem til udvalget. De bliver taget i opløbet i skoven med en snak mellem skovarbejderne og deres nærmeste chef.

Erfaringer med rammeaftalerne om SIO-MIO i staten

- Det betyder, at MIO ikke er så konfliktorienteret, som SU var, og vi kan i stedet koncentrere os om de store linier, påpeger Klaus Waage Sørensen.

En udvikling som de to tillidsfolks kolleger bakker op omkring.

- Generelt er folk tilfredse med, at der igen er en dialog med ledelsen, siger Carsten Crillesen.

Medarbejderne har adgang til mødereferaterne, men begge tillidsfolk oplever, at deres mundtlige tilbagemelding bliver vægtet højere - fordi det giver mulighed for en snak om tingene.