

RAPPORT/ SEPTEMBER 2010

Erfaringer med sammenlagt SU (MIO) og SIU  
Kvalitativ evaluering for Samarbejdssekretariatet

## Indholdsfortegnelse

1. Baggrund for undersøgelsen .....	3
1.1. Formål.....	3
1.2. Metode .....	4
2. Hovedkonklusioner.....	6
3. Fællestræk og typologier.....	8
4. Analyse .....	10
4.1. Generelle overvejelser .....	10
4.2. SU eller MIO.....	11
4.3. Forskellige organiseringer indenfor den valgte sammenlægning .....	11
4.4. Baggrund for, at vælge at sammenlægge SU (MIO) og SIU.....	12
4.4.1. Opgaveoverlap.....	12
4.4.2. Rationalisering/effektivisering .....	13
4.4.3. Lokal eller fælles beslutning .....	14
4.5. Umiddelbare fordele og ulemper.....	15
4.6. Fordele.....	15
4.7. Ulemper/udfordringer .....	16
4.8. Kvalitetsmæssig styrkelse af arbejdsmiljøarbejdet .....	17
4.9. Effektivitetsmæssig forbedring af arbejdet med arbejdsmiljø.....	20
4.10. Alternative organiseringsformer .....	21
4.11. Sammenlægningens påvirkning af andre personalepolitiske områder.....	22
4.12. Det generelle forhold mellem medarbejdere og ledelse .....	23
5. Generelle gode råd fra de arbejdspladser der er i gang.....	24

## 1. Baggrund for undersøgelsen

I aftalen om "Samarbejde og samarbejdsudvalg i statens virksomheder og institutioner" af 8. maj 2008 præsenteres en mulighed for, at statslige arbejdspladser, hvis arbejdspladsens ledelse og medarbejdere er enige herom, kan vælge at sammenlægge deres samarbejdsudvalg (SU)/medarbejderindflydelsesorgan (MIO) og deres sikkerhedsudvalg (SIU) for bl.a. at styrke arbejdsmiljøarbejdet.

Samarbejdssekretariatet gennemførte i foråret 2010 en spørgeskemaundersøgelse, hvor der blev spurgt til, hvor udbredt den sammenlagte organisering på nuværende tidspunkt er - og derved skabe et billede af hvorvidt det har styrket arbejdsmiljøindsatsen. Resultatet af undersøgelsen viste, at 170 ud af 561 arbejdspladser på nuværende tidspunkt arbejdede med sammenlagt udvalg og 34 yderligere havde igangsat en proces for med henblik på at sammenlægge deres hidtidige 2 udvalg til et udvalg.

Undersøgelsen, der præsenteres her, er en uddybning af spørgeskemaundersøgelsens resultater, med det formål, mere dybdegående, at afdække hvorvidt det lokale arbejdsmiljø styrkes, når der indgås lokale aftaler om alternativ organisering af samarbejdsudvalget og sikkerhedsarbejdet. Formålet er desuden at præsentere en række eksempler på, hvorledes den ny organisering er omsat til konkret handling i dagligdagen.

Gennem kvalitative fokusgruppeinterview præsenteres erfaringer og gode råd fra arbejdspladser, der arbejder med sammenlagt SU (MIO) og SIU. Herunder afdækkes hvorfor arbejdspladsen har valgt at sammenlægge udvalgene, oplevede fordele og ulemper, alternativer til sammenlægningen samt mulige synergieffekter til andre personalepolitiske områder. Endelig præsenteres en række gode råd og anbefalinger, som de interviewede institutioner har valgt at give med på vejen.

Undersøgelsen er gennemført af Dios Consulting A/S. Vi vil gerne benytte denne lejlighed til at sige tak til de deltagende arbejdspladser (ledelsesrepræsentanter og tillidsfolk) for både en fleksibel og imødekommende deltagelse i forbindelse med planlægningen af de gennemførte fokusgruppeinterview og for de mange konstruktive og relevante kommentarer, der er kommet frem i interviewene.

### 1.1. Formål

Den kvalitative undersøgelse har således til formål at afdække:

- Har sammenlægningen gjort en positiv forskel for arbejdsmiljøet?
  - Er der kommet et øget fokus på arbejdsmiljø efter sammenlægningen?
  - Kan andre faktorer have spillet ind i den forbindelse?
- Har sammenlægningen medført nogen ulemper?
- Har der været overvejet alternative organiseringsformer af arbejdsmiljøarbejdet end sammenlægningen af udvalgene?
- Er arbejdspladsernes dialog omkring arbejdsmiljø blevet mere kvalificeret?
- Er arbejdspladsernes arbejdsmiljøarbejde blevet mindre ressourcekrævende?
- Sammenlægningens evt. indflydelse på andre personalepolitiske områder

Ovenstående erfaringer sættes i forhold til en delsegmentering på institutionsniveau; Uddannelse, Administration og Drift. Det forsøges i denne rapport, at identificere tendenser og fællestræk på tværs af de tre delsegninger, samt perspektivere konklusionerne til de tre arbejdspladstyper.

### 1.2. Metode

Den kvalitative evaluering er gennemført som fokusgruppeinterview på 12 arbejdspladser i staten. De 12 arbejdspladser er udvalgt som "repræsentanter" for deres type af arbejdsplads og desuden som repræsentanter for et af de tre segmenter; uddannelse, drift og administration.

De 12 arbejdspladser er netop udvalgt, fordi de arbejder med sammenlagt udvalg og derfor kan uddybe hvilke erfaringer, gode som mindre gode, de har haft med arbejdet i det sammenlagte udvalg. Det betyder, at rapporten ikke præsenterer erfaringer fra arbejdspladser, der har forsøgt at arbejde i sammenlagt udvalg, men efterfølgende har valgt at adskille udvalgene igen.

Interviewoversigten fordeler sig som anført nedenfor:

<b>Departementsniveau</b>			Kulturministeriets departement
<b>Styrelsesniveau</b>		Beredskabsstyrelsen i Birkerød	Domstolsstyrelsen Patent- og varemærkestyrelsen
<b>Driftsniveau</b>	Greve Produktionsskole DTU Risoe Handelsskolen Minerva Humanica	Statsfængslet Ringe Skovdistrikt Vestsjælland DSB	Ingeniør-, Natur- og sundhedsvidenskabeligt fakulteter på Aalborg Universitet (fakultetskontoret)
<i>Niveau</i> <i>Delsegment</i>	<b>Uddannelse</b>	<b>Drift</b>	<b>Administration</b>

Fokusgruppeinterviewene er blevet gennemført med udgangspunkt i en semistruktureret interviewguide. Valget af en semistruktureret interviewguide er et udtryk for, at vi allerede er i besiddelse af nogen viden omkring emnet (en række hypoteser baseret på resultaterne af bl.a. den kvantitative spørgeskemaundersøgelse og løbende tilbagemeldinger fra en række institutioner), men at vi samtidig er åbne for nye vinkler og informationer, der naturligt kommer op i forbindelse med interviewene.

Derfor er der fastlagt en semistruktureret interviewguide i hovedpunkter, som dækker over de temaer, der skal afdækkes i interviewet, uden at de nødvendigvis skal afdækkes i en bestemt rækkefølge eller "fylder" lige meget i hvert interview<sup>1</sup>. De lokale erfaringer og vurderinger er således naturligt med til at definere det præcise indhold af interviewet og de enkelte emners relevans og betydning for erfaringerne på den pågældende arbejdsplads.

Den semistrukturerede interviewguide indeholdt nedenstående hovedtemaer (for at se den samlede interviewguide, henvises til bilag 1):

- Baggrunden for at sammenlægge SU og SIU
- Umiddelbare oplevede fordele og ulemper ved sammenlægningen af SU og SIU
- Kvalitetsmæssig styrkelse af arbejdet med arbejdsmiljø efter sammenlægningen?
- Effektivitetsmæssig forbedring af arbejdet med arbejdsmiljø efter sammenlægningen?
- Alternative organiseringsformer
- Sammenlægningens evt. påvirkning af andre personalepolitiske områder

Fokusgruppeinterviewene har haft en varighed på mellem 1,5 time til 3 timer, alt efter arbejdspladsens størrelse, hvor lang tid der var arbejdet med sammenlagt udvalg, antallet af deltagere i interviewet og de generelle udfordringer på arbejdsmiljøområdet der blev diskuteret. Udfordringerne kunne være af generel strukturel karakter eller helt konkrete forhold der knyttede sig til den enkelte arbejdsplads.

Deltagerkredsen på fokusgruppeinterviewene har varieret mellem 4-8 deltagere, foruden konsulenterne, og bestod som minimum af:

- 1) Repræsentanter fra både ledelsessiden og medarbejdersiden. Det var vigtigt for at sikre resultaternes validitet, idet vi både har afdækket ledelsens opfattelse af det arbejdsmiljømæssige og personalepolitiske arbejde, men i lige så høj grad også medarbejdernes vurderinger. Hvis der på et interview kunne fornemmes en negativ stemning mellem ledelse og medarbejdere (der måtte have konsekvenser for den åbne dialog omkring erfaringerne og resultaterne), havde interviewerens mulighed for at afbryde interviewet og genoptage det med A og B side adskilt. Denne mulighed skulle sikre, at medarbejderrepræsentanter kunne tale frit om deres erfaringer<sup>2</sup>.
- 2) At der så vidt muligt deltog ledere og medarbejdere, der havde prøvet at arbejde både i ikke sammenlagte udvalg og i det nye sammenlagte udvalg. Typisk var disse repræsenteret ved 1-3 medarbejdere. Medarbejdere, der har erfaringer fra begge typer af organisering, havde i højere grad end andre mulighed for, at reflektere over udviklingen fra adskilt til sammenlagt udvalg.

---

<sup>1</sup> Andersen, Ib (2008, 4. udgave), *Den skinbarlige virkelighed*, Samfundslitteratur, København

<sup>2</sup> Det har ikke i forbindelse med nogle af de gennemførte interview været behov for at gøre brug af den mulighed.

Hvor lang tid de enkelte arbejdspladser har arbejdet med sammenlagt SU og SIU varierer fra 2 afholdte sammenlagte møder, til ca. 10 års erfaring med arbejdet med sammenlagte udvalg. Forskellen i erfaring bidrager positivt til evalueringens resultater, da der således både er mulighed for helt friske årsager til sammenlægningen og de indledningsvist oplevede fordele og udfordringer, og samtidig mere nuancerede refleksioner over udvalgets udvikling og oplevede udfordringer samt afprøvede løsninger.

## 2. Hovedkonklusioner

Med udgangspunkt i de 12 gennemførte fokusgruppeinterviews, er evalueringsrapportens overordnede hovedkonklusioner følgende. Hovedkonklusionerne er trukket på tværs af erfaringerne fra de 12 interviews/arbejdspladser.

I analysen (afsnit 4, side 10) gennemgås alle interviewguidens temaer kronologisk og mere dybdegående.

- **Sammenlægningen af de to udvalg har betydet en kvalitetsmæssig styrkelse af arbejdet med arbejdsmiljø**
  - Langt hovedparten af de adspurgte arbejdspladser (både ledelse og medarbejdere) peger på, at sammenlægningen af de to udvalg har betydet en kvalitetsmæssig styrkelse af arbejdet med arbejdsmiljø.
  - Særligt psykisk arbejdsmiljø er kommet mere i fokus end tidligere. Arbejdspladserne peger på, at et opgaveoverlap mellem det oprindelige samarbejdsudvalg og sikkerhedsudvalget var en af hovedårsagerne til sammenlægningen – og netop opgaver relateret til psykisk arbejdsmiljø fremhæves her som overlappende. Således arbejder "alle gode kræfter" sammen i det sammenlagte udvalg, og det giver en mere kvalificeret og nuanceret diskussion. Det betyder også, at sikkerhedsarbejdet i mindre grad end tidligere bliver personafhængigt. Der er således ifølge hovedparten af de adspurgte sket en opkvalificering af arbejdspladernes samlede arbejde med arbejdsmiljø.
  - Det fysiske arbejdsmiljø har typisk fået den samme prioritering som det havde før udvalgene blev lagt sammen.
  - Desuden peges der på, at det sammenlagte udvalg formår, at sammentænke de samarbejds- og sikkerhedsmæssige aspekter i opgaveløsningen, hvilket samlet for arbejdspladsen giver mere helhedsorienterede løsninger.
  - De sammenlagte udvalg giver såvel TR som SR en mulighed for, at agere proaktivt i deres arbejde, da de får indblik i den generelle udvikling på arbejdspladsen og dermed styrke og målrette deres arbejde i forhold hertil.
  
- **Det er vigtigt, at være opmærksom på kompleksiteten på arbejdspladsen (kompleksitet forstået som forskellige opgavetyper; administration, værksteder og laboratorier i en og samme enhed) i planlægningen af sammenlægningen af de to udvalg – og i det efterfølgende samarbejde**
  - Det er vor vurdering, når vi ser på tværs af de gennemførte interviews, at en række forhold peger på, at homogene arbejdspladser, i

forhold til opgavetyper og sikkerhedskrav, med fordel og relativt ukompliceret kan sammenlægge de to udvalg.

- På arbejdspladser hvor "produktionskernen" omfatter både administrative såvel som værkstedslignende (el. laboratorium) opgaver er det hensigtsmæssigt allerede i planlægningsfasen, at tage højde for samspillet og arbejdsdelingen mellem de oprindelige SU og SIU repræsentanter (både på leder- og medarbejderside).
- **Sammenlægningen har bevirket, at der samlet er kommet et større fokus på arbejdsmiljø?**
  - Der opleves blandt de adspurgte, at være foregået en professionalisering af arbejdsmiljøarbejdet i forbindelse med at samarbejdsudvalget og sikkerhedsarbejdet tænkes ind i en helhed, som medvirker til, at arbejdsmiljø har fået en mere central placering i udvalgsarbejdet.
  - Der er gennem det sammenlagte udvalg skabt en større smidighed i implementeringen af arbejdsmiljøinitiativer – eksempelvis i forhold til opfølgning på APV, hvilket naturligt skaber øget fokus på arbejdsmiljø.
  - Flere af de adspurgte har peget på, at topledelsens tilstedeværelse ved behandling af sikkerhedsaspekter har bidraget positivt til et øget fokus (opmærksomhed!) på netop den del af arbejdet i det sammenlagte udvalg.
  - En stor del af de adspurgte arbejdspladser peger på, at det øgede fokus på arbejdsmiljø også må tilskrives en generel samfundstendens samt for nogles vedkommende, helt konkrete sager af arbejdsmiljømæssig karakter på arbejdspladsen.
- **Sammenlægningen har medvirket til en effektiviseringsmæssig forbedring af arbejdet med arbejdsmiljø**
  - Helt praktisk har sammenlægningen betydet, at der afholdes halvt så mange møder (ca.), hvilket i sig selv er en effektiviseringsmæssig forbedring – særligt for de mindre arbejdspladser, hvor ledelsen kun har begrænset sekretariatsbistand. Det er foregået samtidigt med, at det er lykkedes at fastholde – eller øge – kvaliteten af arbejdsmiljøarbejdet.
  - Foruden de færre møder fremhæves det, at arbejdet med arbejdsmiljø er blevet mere effektivt, fordi emner ikke kan "gemme sig" i snitfladen mellem de oprindelige to udvalg, men at der nu typisk træffes beslutning/indstilling på udvalgmødet.
  - Der blev flere steder nævnt, at der kunne være en risiko for, at de sammenlagte møder udviklede sig til "maratonmøder", men ingen af de 12 arbejdspladser har på nuværende tidspunkt oplevet det i praksis.
- **Det er i sammenlagte udvalg vigtigt, at sikre og udvikle et konstruktivt samarbejde**
  - Flere af de adspurgte har peget på, at et godt samarbejde mellem ledere og medarbejdere er en forudsætning for et positivt forløb i det sammenlagte udvalg.

- Ydermere peges der på, at der tillige skal sikres et konstruktivt samarbejde mellem TR og SR. Det samarbejde kan sikres gennem en formel organisering (spilleregler), hvis ikke udvalget naturligt - på mere uformel vis - formår at give hinanden "plads" og råderum.
  - Konstruktivt samarbejde er et generelt opmærksomhedspunkt for udvalgsarbejdet, men bliver ydermere aktualiseret ved et sammenlagt udvalg, da kompleksiteten øges både i forhold til opgaver og i forhold til forskellige interesser/prioriteringer.
- **Sammenlægningen har givet en bredere forankring af arbejdsmiljøarbejdet på arbejdspladsen**
    - I de sammenlagte udvalg er der en bredere repræsentation af medarbejdere, hvilket betyder, der samlet er flere medlemmer der "står på mål" for de arbejdsmiljøbeslutninger, der træffes på møderne.
    - Der peges desuden på, at det sammenlagte udvalg præsenterer en mulighed for, at træffe nogle overordnede beslutninger af mere principiel karakter i forhold til "følelsesmæssigt involverende" beslutninger som eksempelvis rygepolitik. Dermed bortfalder nogle af diskussionerne fra de lokale udvalg, og det afgøres centralt – hvilket de lokale repræsentanter er meget tilfredse med.
  - **Vigtigt, at være opmærksom på, at både det samarbejds-mæssige arbejde og sikkerhedsarbejdet prioriteres i det sammenlagte udvalg**
    - På tværs af de 12 adspurgte arbejdspladser har enten sikkerhedsarbejdet eller det traditionelle SU arbejde fyldt mere eller mindre, betinget af arbejdspladsens opgavetyper (administration, værksted, laboratorium etc.).
    - Samtlige deltagende arbejdspladser peger på, at arbejdspladsen ved sammenlægningen er/har været opmærksom på, at det ene område ikke dominerer det andet i en sådan grad, at det forringer kvaliteten af det samlede arbejde i udvalget. Flere af arbejdspladserne oplevede en sådan skævvridning i fokus ved oprettelsen af det sammenlagte udvalg, men fik gennem aktiv prioritering rettet op undervejs og skabt en fornuftig balance.
    - Flere arbejdspladser peger på, at det i forlængelse heraf er vigtigt, at der udover de obligatoriske møder kan indlægges ekstra møder, hvis det er nødvendigt.

### 3. Fællestræk og typologier

I metodeafsnittet blev den overordnede segmentering præsenteret som:

- Administrative enheder
- Driftsenheder
- Uddannelsesenheder

I analysen har vi søgt at identificere ligheder og forskelle imellem de 3 delsegmenter. Det har imidlertid vist sig i selve analysen, at der mellem de tre delsegmenter ikke er entydige mønstre der knytter sig til den initiale segmentering.



Det vil sige, at det i mindre grad end forventet er relevant, at opdele resultaterne i forhold til "arbejdspladstype" når der ses på udfordringer ved sammenlægningen af samarbejdsudvalg og sikkerhedsudvalg. Helt konkret er det således ikke muligt i datamaterialet at identificere entydige mønstre, afhængigt af om man er henholdsvis en uddannelsesenhed, en driftsenhed eller en administrativ enhed.

Til gengæld har tre andre parametre (karakteristikker) ved de 12 arbejdspladser, vist sig som udslagsgivende for arbejdet med sammenlagt samarbejds- og sikkerhedsudvalg. De tre parametre er:

- Forholdet/relationen mellem ledelsesside og medarbejderside
- Opgavetyper/sikkerhedskrav
- Arbejdspladsens størrelse

Når de 12 arbejdspladser grupperes indenfor de 3 parametre, der er nævnt ovenfor, kan der identificeres fællestræk, både i forhold til oplevede fordele, såvel som udfordringer der skal være opmærksomhed omkring i det sammenlagte udvalg. Det vil sige, at det er mere relevant som arbejdsplads, der overvejer at arbejde med sammenlagt udvalg, at forholde sig til ovenstående tre parametre – end de oprindelige segmenteringer.

Rapportens konklusioner fokuserer således også på de ovenstående 3 parametre og ikke alene "arbejdspladstypen".

Parametre	Karakteristika	Omfatter disse arbejdspladstyper	Implikationer for udvalgsarbejdet <sup>3</sup>
<i>Forholdet mellem medarbejderside og ledelsesside</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forholdet mellem medarbejderside og ledelsesside har indflydelse på hvorvidt det er muligt og/eller hensigtsmæssigt, at sammenlægge samarbejdsudvalget og sikkerhedsudvalget. <ul style="list-style-type: none"> <li>o Ved et konfliktpræget samarbejde vurderes det uhensigtsmæssigt at sammenlægge udvalgene, da det kan øge kompleksiteten og konfliktpotentialet</li> <li>o Tillige vil medarbejdersiden i et konfliktpræget samarbejde sjældent være tilbøjelig til at acceptere en sammenlægning</li> </ul> </li> </ul>		
<i>Opgavetype /sikkerhedskrav</i>	Arbejdspladsens opgavetyper præsenterer udfordringer og opmærksomhedspunkter der overvejende knytter sig til: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Psykiske arbejdsmiljø udfordringer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rene administrative enheder, herunder sagsbehandling</li> <li>- Uddannelsesinstitutioner, ikke omfattende værksteder, laboratorier m.m.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sammenlægningen af udvalgsarbejdet er relativt ukompliceret og vil typisk foregå i helt sammenlagte udvalg</li> </ul>
	Arbejdspladsens opgavetyper præsenterer udfordringer	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produktionskernen knytter sig overvejen-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sammenlægningen af udvalgsarbejdet er rela-</li> </ul>

<sup>3</sup> De forskellige udvalgsmodeller for de sammenlagte udvalg præsenteres i afsnit 4.3 på side 11.

	<p>dringer og opmærksomhedspunkter der overvejende knytter sig:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fysiske arbejdsmiljø udfordringer</li> </ul>	<p>de til "fysisk" opgaveløsning på værksteder og laboratorier m.m.</p>	<p>tivt ukompliceret og vil typisk foregå i helt sammenlagte udvalg, men med relevante lokaludvalg for det konkrete fysiske arbejdsmiljø</p>
	<p>Arbejdspladsens opgavetyper præsenterer udfordringer og opmærksomhedspunkter der overvejende knytter sig:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Både psykiske og fysiske arbejdsmiljøudfordringer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administrationsenheder, indeholdende sagsbehandling og laborativirksomhed mv.</li> <li>Uddannelsesinstitutioner omfattende værksteder, laboratorier mv.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sammenlægningen af udvalgsarbejdet kræver opmærksomhed på, at både samarbejdsudvalget og sikkerhedsarbejdet får det nødvendige fokus</li> <li>Udvalget kan her være helt sammenlagt eller med lokale udvalg eller med begrænset indflydelse på møderne</li> </ul>
<p><i>Arbejdspladsens størrelse</i></p>	<p>Med udgangspunkt i ovenstående, er det tillige arbejdspladsens størrelse der afgør, hvor relevant det er at arbejde med lokaludvalg. Er man eksempelvis en arbejdsplads med primært fokus på fysisk arbejdsmiljø, men samlet tæller under 20 ansatte, bortfalder relevansen af at arbejde med lokale sikkerhedsudvalg ofte.</p>		

## 4. Analyse

I dette afsnit gennemgås undersøgelsens overordnede temaer og de konklusioner, der knytter sig konkret hertil. Det er nedenstående delkonklusioner og resultater, der danner grundlaget for rapportens hovedkonklusioner.

Analysen indledes med et afsnit vi har kaldt "generelle overvejelser", der kort opsummerer nogle af de overvejelser, der er kommet frem i fokusgruppeinterviewene som knytter sig til udvalgsarbejdet, men ikke knytter sig til selve sammenlægningen af samarbejdsudvalg og sikkerhedsudvalg.

### 4.1. Generelle overvejelser

Undervejs i de 12 interviews har der vist sig nogle overvejelser i forhold til udvalgsarbejdet som tillige er relevante, men som ikke knytter sig direkte til beslutningen om, at arbejde i sammenlagt eller adskilte udvalg.

Der er i forhold til udvalgsarbejdet en problematik i forhold til, at holde gejsten og "drivet" i et udvalg ved lige. En af arbejdspladserne i rapporten har valgt, at bruge sammenlægningen som en revitalisering, men på sigt vil også det sammenlagte udvalg have brug for et "friskt pust". Her peger en enkelt arbejdsplads på, at medlemmerne i det sammenlagte udvalg oplever opgaverne som mere spændende end

tidligere, hvilket i sig selv bevirker et øget engagement. Alligevel skal det overvejes hvordan der skabes udvikling i udvalget.

Det er i SU arbejdet og sikkerhedsarbejdet vigtigt, og ikke entydigt enkelt, at der skal være (eller udvikles) og bibeholdes et konstruktivt samarbejde mellem ledelsessiden og medarbejdersiden – også (særligt) i forhold til emner, hvor der er uenighed.

Derudover skal der være bevidsthed omkring at – uanset om der arbejdes med sammenlagt eller adskilte udvalg – at den dynamik, de indsatser og dermed også de resultater, der nås i udvalgene, afhænger af de personer, som indgår i udvalgene. Har arbejdspladsen en dynamisk, proaktiv og entusiastisk SR, så vil vedkommende i højere grad – igen uanset om udvalget er sammenlagt eller ej – være i stand til, at få sin dagsorden igennem.

Endelig er det et vigtigt forhold, at der på arbejdspladser med opgaver, der skiftevis er internt drevet og senere evt. udliciteret, tages højde for både de traditionelle SU relaterede og (særligt) de sikkerhedsmæssige aspekter for arbejdsopgaven og personalegruppen, der således til tider er arbejdspladsens ansvar. Det kan eksempelvis dreje sig om rengørings- og køkkenarbejde mv.

#### **4.2. SU eller MIO**

Der blev i undersøgelsen spurgt ind til, hvorvidt arbejdspladsen som udgangspunkt arbejdede med et SU eller et MIO inden sammenlægningen. Formålet hermed var at afdække, om det gjorde en forskel for erfaringerne med arbejdsmiljøarbejdet.

Med udgangspunkt i de 12 fokusgruppeinterviews kan der ikke identificeres nogle forskelle på erfaringerne med arbejdet med det sammenlagte udvalg, alt efter om der før sammenlægningen har været arbejdet med et SU eller MIO.

#### **4.3. Forskellige organiseringer indenfor den valgte sammenlægning**

Selvom arbejdspladserne alle i dag arbejder med et sammenlagt SU og SIU, er der alligevel en række (mindre) variationer.

Variationerne kan overordnet deles ind i fire kategorier:

##### *A. Helt sammenlagt udvalg*

Ved et helt sammenlagt udvalg forstås et udvalg, der holder møder sammen, og hvor alle udvalgets medlemmer byder ind i forhold til alle emner på dagsordenen. Det betyder også, at alle udvalgets medlemmer er med til samtlige møder og "formøder" (for B-sidens vedkommende).

##### *B. Sammenlagt udvalg med lokale underudvalg*

Her afholdes der møder som ved det helt sammenlagte udvalg, men der oprettes også lokale underudvalg, der håndterer den konkrete opgaveløsning med udspring i det sammenlagte udvalgs beslutninger/indstillinger.

#### *C. Sammenlagt udvalg med specificerede områder*

Ved denne model holdes der ligeledes møder samlet, men udvalgets deltagere byder formelt set kun ind, hvor de har "formel" kompetence/ekspertise. Det vil sige tidligere SU medlemmer i begrænset omfang byder ind på sikkerheds-spørgsmål - og omvendt. I en række tilfælde – som eksempelvis i forbindelse med opfølgning på trivselsmålinger, APV etc., deltager alle på lige fod.

#### *D. Sammenlagt udvalg med delvis deltagelse af sikkerhedsrepræsentant*

Ved denne model holdes der møder sammen, men sikkerhedsrepræsentanten kan vælge at gå, når dagsordenen præsenterer "rene" SU-emner, som sikkerhedsrepræsentanten ikke oplever som relevante. Til gengæld byder alle deltagere ind når de er samlet.

### **4.4. Baggrund for, at vælge at sammenlægge SU (MIO) og SIU**

Der er to primære årsager til, at de adspurgte arbejdspladser har valgt at sammenlægge deres SU (MIO) og SIU:

- En (stigende) oplevelse af opgaveoverlap
- Et effektiviseringsønske

Det er vurderingen, at disse to begrundelser vægtes ligeligt blandt respondenterne.

#### **4.4.1. Opgaveoverlap**

Flere af arbejdspladserne påpeger, at de emner der tidligere blev taget op i SU, i høj grad var de samme emner, der efterfølgende blev taget op i SIU. Der blev altså oplevet et decideret opgaveoverlap mellem de to udvalg, hvilket helt naturligt ledte til dobbeltarbejde, da de to grupper hver for sig skal arbejde med præcis samme ting. Dobbeltarbejdet understreges af, at der ofte også var overlap i deltagerkredsen for de to udvalg. Det vil sige, at en række af medarbejderrepræsentanterne og ledelsesrepræsentanterne skulle sidde i begge udvalg og diskutere samme emne.

Opgaveoverlappet fik desuden den konsekvens, at det til tider kunne være svært at gennemskue, hvor kompetencerne lå. Dermed kunne det også være vanskeligt, at reducere opgaveoverlappet, da det var svært at sige, hvor opgaverne hørte til. Flere har således peget på, at det var uklart i hvilket omfang den konkrete problemstilling skulle behandles i SU regi - eller i regi af sikkerhedsudvalget. Dermed blev det også vanskeligt at identificere, hvilket udvalg der havde diskussionsret og hvilket udvalg, der besad beslutningskompetence på området. Der blev desuden peget på, at netop dét gjorde, at andre medarbejdere og ledere også havde svært ved at gennemskue, hvem man skulle gå til med evt. emner og spørgsmål.

*"Hjulene hænger sammen på en arbejdsplads som vores, så hvis man drejer på det ene, flytter de andre sig. Derfor er man også nødt til, at tænke det som en helhed..."*

Særligt peges der på, at arbejdet med psykisk arbejdsmiljø har understreget opgaveoverlappet og det primært er i forhold til emner relateret hertil, at det blev tydeligt, hvordan de to udvalg arbejdede med samme ting. Forholdet mellem fysisk og psykisk arbejdsmiljø og udvalgets organisering diskuteres yderligere i de senere afsnit.

Flere af respondenterne udpeger da også særligt trivselsundersøgelser og APV som opgaver, der åbnede øjnene for de to udvalgs fælles opgaveområder. Herunder det faktum, at alle parter har registreret, at arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø fortsat fylder mere på de traditionelle kontorarbejdspladser, men også på de mere værksteds- og driftsorienterede arbejdspladser.

Overlappet i forholdet psykisk arbejdsmiljø og APV understreges af, at det nu lov-mæssigt er bestemt, at APV også skal behandles i SU og dermed skal behandles i begge udvalg.

En række af de "rene kontorarbejdspladser" peger decideret på, at kernen i sikkerhedsudvalgets arbejde var det psykiske arbejdsmiljø, og det faldt derfor helt naturligt at se problemstillingerne i en sammenhæng – i et fælles udvalg. Omvendt påpeger nogle af de mere sikkerhedsmæssigt "hårde" arbejdspladser på, at sammenlægningen har givet rum til, at arbejde med psykisk arbejdsmiljø på arbejdspladser, der ellers ikke typisk har haft tradition for, at italesætte det psykiske aspekt af arbejdsmiljø - selvom det opleves som vigtigt.

#### **4.4.2. Rationalisering/effektivisering**

Rationalisering/effektivisering af andelen af møder (af nogle kaldet "mødesanering") afholdt og tid brugt på at sidde i møder samt forberedelse, spillede også en væsentlig rolle for flere af arbejdspladserne. Et enkelt sted peger på, at det alene var af hensyn til ledelsens mødeaktivitet (ledelsen sad i begge udvalg og skulle foruden deltagelsen i begge møder naturligvis også forberede sig flere gange), at det blev vurderet, at det var en god ide at slå de to udvalg sammen.

Samlet set er det imidlertid de adspurgtes vurdering, at det var et væsentligt argument, at der blev mulighed for at reducere antallet af møder og ikke mindst forberedelsen til disse møder. Flere pegede på, at der i udgangspunktet var en frygt for, at det muligvis ville betyde længere møder, når udvalget var sammenlagt (længere dagsordener og med punkter ikke alle havde synspunkter på). Det har imidlertid vist sig, at det kun i få tilfælde har haft den konsekvens og vurderingen er, at det efterhånden, som udvalget finder sin endelige samarbejdsform, ikke vil være et problem.

Effektiviseringsargumentet er i høj grad understøttet af oplevelsen af opgaveoverlappet, da netop oplevelsen af dobbeltarbejde giver anledning til, at overveje om ikke opbygningen kan gøres mere hensigtsmæssigt.

Flere af de deltagende arbejdspladser er små eller mindre arbejdspladser med mellem 22 og 100 ansatte, og det bidrager til et konkret behov for at effektivisere, da flere udvalg giver et relativt større ressourcetræk, der i forhold til virksomhedens størrelse ikke bidrager med tilsvarende værdi. Nogle arbejdspladser havde ud over SU og SIU yderligere oprettet underudvalg til bl.a. lønpolitik, personale og ligestilling m.m. Ved sammenlægningen blev disse også inkorporeret i det sammenlagte udvalg, og man reducerede dermed ressourcetrækket væsentligt. Konklusionen har samlet været, at det ikke har påvirket kvaliteten af arbejdet negativt.

Nogle arbejdspladser pegede på, at deres udvalg tidligere, da de var opdelt, kunne have svært ved, at fylde en hel dagsorden. Alt efter typen af arbejdsplads var det forskelligt, hvorvidt det var SIU eller SU, der stod med den oplevelse. Små arbejdspladser med store sikkerhedskrav havde et meget lille SU med en medarbejderrepræsentant og en ledelsesrepræsentant, og omvendt på arbejdspladser med meget små sikkerhedskrav, kunne SIU have svært ved, at finde noget at tale om på de ordinære møder.

Kombinationen af opgaveoverlap og korte dagsordener gav for flere arbejdspladser en oplevelse af "tandløse" møder i udvalgene, bl.a. fordi udvalget alligevel ikke rigtigt kunne beslutte noget, og problemstillingerne skulle omkring et andet udvalg for at få vigtige input. En enkelt arbejdsplads valgte decideret at introducere et sammenlagt SU og SIU for at "ryste posen". Det var således vurderingen, at den hidtidige organisering var fastlåst og rutinepræget, og møderne havde efterhånden fået karakter af sagsbehandling på konkrete områder. Det ønskede man at gøre op med – og det er lykkedes.

#### **4.4.3. Lokal eller fælles beslutning**

Langt størstedelen af de adspurgte arbejdspladser har valgt, at sammenlægge deres SU og SIU som en lokal beslutning. Det vil sige, at arbejdspladsen ikke har gjort det som en del af en generel organisationsændring. For de fleste gælder også, at andre enheder i tilknytning til arbejdspladsen har valgt en anden organisering. Det gælder både "horizontalt" og "vertikalt" i strukturen. Det vil sige, det kun hos få arbejdspladser er et centralt krav.

Enkelte oplevede, at de i "opposition" til moderorganisationen havde valgt løsningen med det sammenlagte udvalg.

Nogle af de adspurgte havde konkrete eksempler på, at de aktivt havde søgt at markedsføre den ny udvalgsstruktur overfor deres kolleger i "hovedorganisationen" (HSU). Typisk hvis der var tale om enheder, der var en "lokal enhed" - som var en del af en større organisation. Her havde der imidlertid ikke været lydhørhed for de positive erfaringer, man havde gjort lokalt. På en arbejdsplads blev denne vurdering tilskrevet "*traditionelt konfliktstof i gamle SU*". Det skal nævnes, at flere af de, som påpegede denne problemstilling, selv sad som lokale repræsentanter i HSU regi – i den større organisation. De pegede således på, at de havde førstehåndskendskab til de beskrevne situationer, og det var samstemmende vurderinger fra ledelses- og medarbejdersiden.

En enkelt arbejdsplads har valgt organiseringen grundet et ønske fra deres hovedorganisation. Imidlertid kan arbejdspladsen alligevel nikke genkendende til begrundelsen omkring opgaveoverlap og effektivisering for sammenlægningen af de to udvalg (se afsnit 4.4, side 12).

#### **4.5. Umiddelbare fordele og ulemper**

Generelt ser arbejdspladserne primært fordele ved, at have sammenlagt deres SU og SIU, men der er blevet påtalt potentielle og nuværende opmærksomhedspunkter, som også vil blive præsenteret.

#### **4.6. Fordele**

De adspurgte institutioner har identificeret en lang række fordele. En væsentlig fordel der fremhæves er, at der opleves mere indhold i udvalgmøderne. Det skyldes dels, at der er kommet mere nuance i diskussionerne, fordi snitfladerne mellem de to udvalg er bragt sammen. Det giver nye input og også nye vinkler på samarbejdsproblematikken, at de to udvalg nu arbejder direkte sammen. Dels skyldes det, at der nu "kun" er et udvalg, det vil sige diskussionerne skal tages i det sammenlagte udvalg, og kan ikke gemmes til næste møde. En enkelt arbejdsplads påpeger, at netop det, at diskussionerne ikke kan gemmes, giver mere forberedte diskussioner og dermed også diskussioner med mere indhold. I forlængelse heraf påpeges det, at det sammenlagte udvalg også har givet et højere ledelsesmæssigt fokus i det samlede arbejde.

At der arbejdes i ét fælles udvalg har også muliggjort, at beslutninger der tidligere har indebåret betydelige udfordringer i de lokale udvalg, grundet eksempelvis en særlig følelsesmæssigt involverende karakter, nu kan trækkes op på mere principielt niveau. På den måde skabes der en central principiel beslutning omkring emnet, og derved undgås de lokale (mere personlige) konflikter, der kan påvirke arbejdsmiljøet negativt. Et eksempel herpå er rygepolitik, der både har samarbejds politisk og sikkerhedsmæssigt indhold, og som i høj grad kan skabe uro på en arbejdsplads.

For de helt små arbejdspladser er der også den meget konkrete fordel, at der simpelthen er flere om bordet til at diskutere emnerne, hvor de tidligere opdeltede udvalg rent deltagermæssigt kunne blive ganske begrænset helt ned til to deltagere.

Derudover er der i de sammenlagte udvalg, på de adspurgte arbejdspladser, en oplevelse af, at medarbejderne kommer tættere på beslutningerne, fordi alle nu har mulighed for at gøre deres indflydelse gældende (her skal det bemærkes, at ikke alle de adspurgte arbejdspladser arbejdede helt sammenlagt, hvorfor pointen her ikke gør sig gældende). Det resulterer bl.a. i en større fælles oplevelse mellem ledere og medarbejdere omkring de fælles beslutninger. Diskussionen omkring fællesskab på tværs af både medarbejdergrupper, medarbejdere og ledelse tages også op i afsnittet omkring kvalitet (afsnit 4.8, side 17). I forlængelse heraf peger nogle arbejdspladser på, at oplevelsen af at være tættere på beslutningerne understøttes af, at det er positivt, at flere repræsentanter hører, hvad topledelsen har at sige om de pågældende emner. En enkelt arbejdsplads peger på, at det i det hele taget er godt for udvalgets arbejde, at der er flere (antalsmæssigt) på arbejdspladsen, der hører den information, der bliver givet.

En enkelt arbejdsplads valgte den sammenlagte organisering af deres SU og SIU for, at revitalisere deres udvalgsarbejde.

Den arbejdsplads peger på, at den umiddelbare fordel er, at sammenlægningen har givet netop den ønskede nye start – et "friskt pust" til udvalgsarbejdet.

Endelig fremhæves det, at en positiv del af det sammenlagte udvalg er, at de gevinster, der var forventet i forhold til det samlede tidsforbrug, i høj grad er blevet indfriet (som beskrevet i foregående afsnit omkring effektivitet/rationalisering 4.4.2, side 13).

#### **4.7. Ulemper/udfordringer**

Som nævnt i indledningen er der på nuværende tidspunkt få af de adspurgte, der har identificeret deciderede ulemper, men flere arbejdspladser gjorde opmærksom på mulige udfordringer, som de enten er opmærksomme på selv eller allerede har imødekommet.

En arbejdsplads oplevede, at der i det sammenlagte udvalg kunne være en lille risiko for, at repræsentanterne i højere grad søger kompromis, fordi den brede kreds opnår mere viden og får mere information og derfor også får forståelse for de, særligt økonomiske, begrænsninger en arbejdsplads har. Det betyder i praksis, at når der skal tages stilling til eksempelvis, hvorvidt der skal indkøbes nye ergonomiske møbler, så forstår SR godt, hvad det indkøb bliver på bekostning af (fx udsugning i et værksted hvor Arbejdstilsynet har givet påbud), og vil derfor, i højere grad end før, acceptere en evt. udskydelse af møbelindkøb.

Det blev fremhævet som en fordel, at der er en bredere repræsentation i det sammenlagte udvalg samt muligheden for, at tage centrale beslutninger af mere principiel karakter. Imidlertid er der også en tilhørende potentiel ulempe, fordi store/større personalegrupper naturligt på de sammenlagte møder vil dominere diskussionen og dermed også præge diskussionernes resultat. Det præsenterer en risiko for, at de små/mindre personalegrupper bliver overset – personalegrupper som ellers oplevede mere indflydelse i de lokale udvalg. Det er derfor vigtigt, at man som ledelse er opmærksom på, at skabe rum for alle personalegrupper til at blive hørt. Udfordringen kan som udgangspunkt løses gennem en formaliseret talerække i forhold til dagsordenen, indtil der er opbygget den nødvendige samarbejdskultur med gensidig respekt.

En anden arbejdsplads peger på et ledelsesmæssigt opmærksomhedspunkt. Arbejdes der med et helt sammenlagt udvalg, er det vigtigt, at man som leder meget tydeligt fra start definerer udvalgets roller. Selvom alle må byde bredt ind i udvalgets arbejde på udvalgmøderne, så er der fortsat en klar rollefordeling efter mødet i den konkrete sagsbehandling. Derfor er det vigtigt, at hhv. TR og SR ved, hvilke sager de er forventet konkret at gå ind i udenfor udvalgmøderne. Dels for at sikre, at den enkelte medarbejder ikke føler sig overset efterfølgende, men vigtigere for at sikre, at der ikke sker fejl i de konkrete sager. Her påpeger en anden arbejdsplads, at baglandet også kan synes, at hhv. TR og SR bruger deres tid forkert, fordi de ikke alene fokuserer på hhv. SU opgaverne eller sikkerhedsarbejdet. Omvendt blev der også peget på fra en tredje arbejdsplads, at medarbejderne kan have svært ved at definere, hvilke spørgsmål og utilfredsheder der hørte til hhv. TR og SR, og derfor retter henvendelse til den "forkerte".



Her må det afklares, at TR og SR i de tilfælde sender vedkommende videre til rette kontaktperson. Endelig er det vigtigt, at det afklares, hvordan den ledelsesmæssige organisering er imellem møderne, eksempelvis i forhold til den daglige sikkerhedsleder, da topledelsen ikke kan være ledelsesmæssig tovholder på alle emner mellem møderne. Det er også vigtigt i forhold til at sikre den nødvendige prioritering af både SU arbejdet og sikkerhedsarbejdet i det sammenlagte udvalg (se afsnit 4.11, side 21) for en nærmere diskussion af den udfordring).

I forlængelse af den pointe, påpeger andre arbejdspladser, at man som TR godt kan have en bekymring for, at SR må bidrage til SU relaterede emner, da SR ikke som TR skal holdes direkte ansvarlig for beslutningerne og dermed kunne være mere tilbøjelig til at komme med urealistisk skadegørende input.

Flere arbejdspladser peger på, at der er en reel risiko ved, at udvalget får flere deltagere, da mange deltagere kan ødelægge effektiviteten. Imidlertid må vi henvise til afsnittet omkring effektivitet, der ikke indikerer, at det er tilfældet for de adspurgte arbejdspladser. Her skal arbejdspladsen dog være opmærksom på, at det kan skyldes, at forholdet mellem medarbejdersiden og ledelsessiden på de udvalgte arbejdspladser har været meget positivt. Flere har peget på, at ved et relativt konfliktfyldt forhold mellem ledelse og medarbejdere vil et øget antal af deltagere ikke bidrage positivt, men snarere tværtimod (se afsnit 4.12, side 23). En enkelt arbejdsplads peger dog på, at der på møderne går en del tid til, at skabe fælleshed på tværs og forklare de enkelte emner, fordi deltagerne på mødet ikke besidder de samme kvalifikationer/kompetencer.

Omvendt peger en arbejdsplads på, at der ved færre udvalg kommer færre repræsentanter bl.a. på ledelsessiden, det vil sige, der er færre der er involveret, hvis der ses på udvalgenes samlede beslutninger. Det fordrer en opmærksomhed på baglandet og dermed en mere bagudrettet involvering og kommunikation. Til gengæld fremhæves det samtidig, at der ved det samlede udvalg er flere til, at stå fælles "på mål" for den enkelte beslutning.

#### **4.8. Kvalitetsmæssig styrkelse af arbejdsmiljøarbejdet**

I forhold til en kvalitetsmæssig styrkelse ved sammenlægningen af de to udvalg, svarer langt størstedelen af arbejdspladserne, at sammenlægningen har betydet en kvalitetsmæssig styrkelse af arbejdsmiljøarbejdet. Som præsenteret under afsnittet omkring fordele, har sammenlægningen styrket diskussionen på møderne og bragt mere refleksion omkring bordet, hvormed der skabes et bedre og bredere beslutningsgrundlag. Særligt arbejdet med psykisk arbejdsmiljø er kommet i fokus og fået en mere seriøs sammenhængende karakter (af flere kaldet en professionalisering). En arbejdsplads formulerer det således:

*"Et sammenlagt udvalg benytter sig af den tværfaglighed, der naturligt findes på en arbejdsplads..."*

Flere af de adspurgte peger desuden på, at sikkerhedsarbejdet tidligere var karakteriseret ved at være meget personafhængigt - og havde man en person, der var både kompetent og engageret, var det naturligvis et plus.

Omvendt kunne det også være et problem hvis, der netop ikke var en sådan person (eller 2) i organisationen. Det opleves som mindre aktuelt i det sammenlagte udvalg, hvor kredsen er bredere.

Selve temaet omkring det personbårne er en generel overvejelse for udvalgsarbejdet og er blevet præsenteret i afsnittet generelle overvejelser (afsnit 4.1, side 10).

Der peges således på, at udvalget i dag opleves at være mindre sårbart og der er næsten sket en "institutionalisering", da arbejdet med sikkerhed og arbejdsmiljø er kommet ind i en mere struktureret og professionel rytme, hvor flere omkring bordet tager ansvar.

I forlængelse af pointen omkring flere deltagere omkring bordet har selve det, at deltagerkredsen er blevet bredere, også betydet en styrkelse af arbejdet med arbejdsmiljø. På flere af arbejdspladserne var eksempelvis HK eller AC ikke repræsenteret i SIU, men alene i SU. Det, at alle (flere) medarbejdergrupper er repræsenteret og kan deltage i sikkerhedsarbejdet, og dermed byde ind på sikkerhedsarbejdet, styrker arbejdspladsens arbejde med arbejdsmiljø. Hermed understreges det igen, at den primære oplevede fordel er, at i det sammenlagte udvalg arbejder alle gode kræfter sammen, og viden samles et sted. Beslutningerne bliver således også bredere accepteret, når alle er enige og bærer det ud i organisationen, og når beslutningerne sker på et bedre grundlag.

En enkelt arbejdsplads påpeger, at sammenlægningen af udvalg har mindsket "afstanden" mellem kontorfolk og folk i driften.

Der er dog få undtagelser omkring dette og et par steder efterlyser SL mere "modspil", hvilket understreger behovet for samarbejde på tværs.

Desuden peger de adspurgte arbejdspladser på, at arbejdsmiljøarbejdet styrkes. Både fordi der er et øget ledelsesmæssigt fokus omkring arbejdet, og fordi arbejdet i det sammenlagte udvalg tænkes ind i en sammenhæng og der træffes i større grad sammenhængende fornuftige beslutninger. På den måde bliver det eksempelvis muligt at tænke mad og rygning ind, som er en typisk del af personalepolitikken, sammen med det generelle arbejdsmiljøarbejde. Her kan der igen trækkes paralleller til den oplevede fordel, at arbejdspladsen efter sammenlægningen bliver en mere homogen organisation. At det personalepolitiske område og arbejdsmiljø arbejder sammen, gør også, at begge parter får en mulighed for, at være opmærksomme på de ting der generelt sker på arbejdspladsen, som potentielt kunne få indflydelse på eget område. Flere SR peger på, at de efter sammenlægningen har en mulighed for, at være på forkant med deres arbejde og forudse emner, der potentielt kunne påvirke arbejdsmiljøet negativt og positivt. En arbejdsplads udtrykker:

*"På den måde skal det altså ikke være en "sag" før det indarbejdes i vores beslutninger..."*

Uanset oplever størstedelen af TR og SR, at det generelt er interessant at høre om hinandens arbejde. Få oplever det som ligegyldigt. En arbejdsplads peger eksempelvis på, at det "hårde" (fysiske) sikkerhedsarbejde opleves som irrelevant for TR, men alligevel opleves det som fornuftigt at være informeret om indsatser, beslutninger og lovkrav, når baglandet brokker sig over – ifølge dem – uhensigtsmæssige ordninger.

Den tidligere nævnte fordel, at emner ikke længere, bevidst eller ubevidst, kan gemme sig imellem de to adskilte udvalg og dermed undgå beslutning, bibringer også et kvalitetsmæssigt løft, da det fremtvinger en mere konstruktiv tone. I og med der skal træffes beslutning på det udvalgsmøde og alle deltagerne skal "stå på mål" for den beslutning, opleves det, at udvalgsdeltagerne er nødt til, at være mere konstruktive i diskussionerne og løsningerne. Organisatorisk giver det også en anden ro da arbejdspladsen ikke risikerer, at de - SU og SIU - vil hver sin vej i forhold til et konkret emne. I forlængelse heraf opleves det på de adspurgte arbejdspladser, at fællesskabet omkring beslutningerne – at alle skal stå på mål for beslutningerne – giver det samlede udvalg mere gennemslagskraft end før. Det hænger også sammen med den ovenfor nævnte pointe omkring øget information, da hhv. TR og SR forstår begrundelsen for hinandens arbejde og de beslutninger der tages, hvor det tidligere kunne fremstå som irritationsmomenter for eget arbejde, der forekom irrelevante.

Flere af de adspurgte arbejdspladser har valgt at lade konkret sagsbehandling foregå i lokale enheder og udvalg, og ladet mere principielle – og strategiske - emner blive behandlet i hovedudvalget. De arbejdspladser, der har valgt den løsning fremhæver, at det er bedre end tidligere kvalitetsmæssigt, fordi beslutningerne kommer tættere på deres "ejere".

Endelig peger respondenterne på, at den brede information som udvalget får, også kvalitetsmæssigt har en betydning for arbejdsmiljøarbejdet, i forhold til Arbejdstilsynets tilsyn og evt. påbud, da TR også kan følge op på sin organisation.

Helt konkret nævner arbejdspladserne følgende som konkrete eksempler på samarbejdseksempler, der har udmærket sig som tværgående i de sammenlagte udvalg, hvor SR og TR har kunnet samarbejde og trække fælles læs:

- Udarbejdelse af stresspolitik
- Håndtering og udbedring af skimmelsvamp
- Brandøvelse
- Definition af faggrupper på arbejdspladsen
- APV og trivselsmålinger – gennemførelse og opsamling
- Arbejdsmiljøcertificering
- Udbedring af asbests i de fysiske rammer
- Nedbringelse af sygefravær gennem aktiv forbedring af det psykiske arbejdsmiljø

Her skal det bemærkes, at nogle arbejdspladser også peger på, at andre udenforstående faktorer kan have spillet en rolle for den samlede oplevelse af det kvalitetsmæssige løft, og det altså ikke alene kan tilskrives det sammenlagte udvalg.

De nævner bl.a.:

- En arbejdsplads peger på, at de samtidig med sammenlægningen af de to udvalg oplevede en stor udfordring i form af asbests i de fysiske arbejdsrammer, hvilket helt naturligt satte arbejdsmiljø på dagsordenen
- En anden arbejdsplads peger på, at sammenlægningen skete samtidigt med et lederskift, som brugte arbejdsmiljø i det nye udvalg som en "lynafleder" for store interne konflikter, hvilket samlet betød, at arbejdspladsen kom videre
- En tredje arbejdsplads peger på, at de brugte sammenlægningen af de to udvalg til at revitalisere både samarbejdsudvalg og sikkerhedsudvalg, og derfor kom der naturligt et løft i kvaliteten og en ny energi i udvalget, som ikke nødvendigvis hang sammen med netop det, at udvalgene blev sammenlagt
- En fjerde arbejdsplads fik sammenlagt udvalg i forbindelse med en større strukturændring, hvilket alligevel havde indebåret en betragtelig reduktion i udvalgets størrelse. Dermed ville de, uanset, være kommet tættere på beslutningerne
- Endelig er der nogle arbejdspladser der påpeger, at det også er tidens trend at fokusere på det psykiske arbejdsmiljø

#### **4.9. Effektivitetsmæssig forbedring af arbejdet med arbejdsmiljø**

Generelt giver alle de adspurgte arbejdspladser udtryk for, at sammenlægningen af de to udvalg har givet en effektivitetsmæssig gevinst. Nogle gange baseret på en vurdering af at der bruges færre ressourcer – med den samme kvalitet – alternativt at der bruges færre (eller uændrede) ressourcer med en højere kvalitet til følge.

Det blev på en af arbejdspladserne udtrykt således:

"vi holder halvt så mange møder, men med kvalitetsmæssigt bedre resultater....."

Alene af den årsag, at der nu "kun" er ét udvalg, hvori emnerne skal diskuteres giver en højere effektivitet og en reduktion af antallet af møder fra årlige 8 til 4. Dermed bliver beslutningsprocesserne også, alene på den baggrund, oplevet som hurtigere, da de skal igennem færre møder (gør sig naturligvis kun gældende for de emner der tidligere blev oplevet som overlappende). Det hænger også sammen med, at emnerne ikke længere kan gemme sig i snitfladen mellem de to udvalg, som også nævnt i forhold kvalitet (afsnit 4.8, side 17). Særligt APV og trivselsmålinger fremhæves igen som de tydeligste eksempler på sagsbehandlings- og beslutningsprocesser, der går væsentligt hurtigere.

En enkelt arbejdsplads peger på, at udvalgsarbejdet er blevet mere ressourcekrævende, fordi deres arbejde har oplevet en betragtelig opkvalificering efter sammenlægningen i forhold til sikkerhedsarbejdet. Der er altså også på nogle arbejdspladser kommet flere opgaver til.

På nogle arbejdspladser havde der inden sammenlægningen været utryghed om, hvorvidt sammenlægningen ville resultere i "maratonmøder", hvor der blev diskuteret *alt* hvad der tidligere blev diskuteret på to møder. Imidlertid er der ingen af arbejdspladserne, der i praksis har oplevet dette efter sammenlægningen.

Samtlige af de adspurgte arbejdspladser har prioriteret og fordelt den mindre tid på de to udvalgs emneområder. I afsnit 4.11 nedenfor omkring sammenlægningens påvirkning af andre personalepolitiske områder, diskuteres, det hvad den prioritering har betydet for arbejdet. Det skal dog bemærkes, at der peges på, at der på møderne bruges tid på forklaring grundet forskellige kvalifikationer/kompetencer hos udvalgets medlemmer (diskuteret i forhold til ulemper/udfordringer, afsnit 4.7, side 15). Flere arbejdspladser har valgt at investere i, at afholde et samarbejdsseminar for udvalget, hvor der blev afklaret, hvilke ønsker der er til udvalgsarbejdet for at sikre et mere glidende samarbejde, trods forskellig baggrund og fokusområder. Det har været oplevet som en positiv ting, ligesom det har været oplevet positivt at deltage på Samarbejdssekretariatets seminar aktivitet, hvor flere arbejdspladser havde mulighed for at tale sammen om deres forventninger og udfordringer ved den ny organisering.

På nogle af de adspurgte arbejdspladser er flere af de detaljerede beslutningsprocesser og sagsbehandlingen blevet lagt ud til lokale udvalg eller i alternative fora, og efterlader de mere overordnede og principielle emner til det sammenlagte hovedudvalg. Det opleves for arbejdspladserne som en klar effektivitetsmæssig forbedring og som nævnt tidligere også som en kvalitativ meningsgivende arbejdsdeling. På en arbejdsplads havde man valgt, at afholde SI-formøder til det fælles udvalgs møde, for at sikre en målrettet diskussion på det fælles møde – det blev imidlertid vurderet, at det var mest relevant for arbejdspladser med store sikkerhedskrav/udfordringer.

Samtlige de adspurgte arbejdspladser understregede desuden, at trods den effektivitetsmæssige forbedring, er der i alle de sammenlagte udvalg plads til at give beslutningsprocesserne mere tid hvis nødvendigt, eksempelvis plads til at få godkendelse og input i "baglandet" mv. Ligesom der er mulighed for at indkalde akutmøder, hvis det skulle være nødvendigt. Altså en klar effektivitetsmæssig forbedring, men samtidig med plads til undtagelser der sikrer det kvalitetsmæssige niveau.

Endelig peger en arbejdsplads på, at det også er en effektivitetsmæssig forbedring, at arbejdspladsen nu ved, hvor kompetencerne er i organisationen, og hvilke opgaver, der hører til hvor.

#### **4.10. Alternative organiseringsformer**

Der er få respondenter, der decideret har overvejet alternative organiseringsformer. For de fleste respondenter var sammenlægningen et logisk valg da muligheden præsenterede sig for dem. For en enkelt arbejdsplads, der er etableret efter muligheden bød sig, har de aldrig prøvet andet og havde ikke overvejet alternativerne.

De arbejdspladser der har overvejet en alternativ organisering til de sammenlagte udvalg har overvejet, at etablere et MIO, men har vurderet at det ikke var et fordelagtigt alternativ. En enkelt arbejdsplads begrundet det fravalg med, at MIO var for omfattende et organ at implementere på deres forholdsvis lille arbejdsplads.

En enkelt arbejdsplads pegede på, at et ønske om en omorganisering i form af oprettelsen af et HSIU gav anledning til, at diskutere den generelle organisering og ledte dermed frem til sammenlægningen af SU og SIU.

#### **4.11. Sammenlægningens påvirkning af andre personalepolitiske områder**

En af de primære årsager til at de adspurgte arbejdspladser valgte at sammenlægge deres SU og SIU var, at der blev oplevet et opgavemæssigt overlap og derfor kan respondenterne også svare positivt i forhold til oplevede synergieffekter. Særligt i forhold til det psykiske arbejdsmiljø opleves der en sammenhæng - og det fremhæves positivt, at personalepolitikken, efter sammenlægningen, i højere grad integrerer begge dele. Desuden understreger pointen omkring øget sammenhæng i organisationen fra afsnittet omkring kvalitet i arbejdsmiljøarbejde, at der netop er synergieffekter. Et meget konkret eksempel herpå er arbejdet med rygepolitik, der nu ofte ligger i det sammenlagte udvalg.

Helt konkret peges der på, at netop rygepolitik er et meget følsomt emne og et emne, der kan skabe konflikter mellem ellers gode kolleger på de lokale ("nære") arbejdspladser. Der er derfor en væsentlig fordel ved at netop spørgsmålet om rygepolitik kan "løftes" ud af den lokale beslutningsproces og gøres til noget principielt for hele institutionen, og derved er der mindre konfliktstof lokalt.

En enkelt arbejdsplads peger desuden på, at til tider ved udvalget ikke selv, at det er et emne med overlap mellem SU og SIU før emnet diskuteres på dagsordenen og det viser sig, at løsningen både involverer SR og TR - eksempelvis kan en øget sikkerhed omkring en arbejdsproces kræve et øget samarbejde og en udviklet feedback kultur.

Helt naturligt oplever de arbejdspladser, hvor ikke alle "byder ind" i debatten, mindre grad af synergieffekter, end de øvrige arbejdspladser gør.

Flere af de adspurgte pegede på, at de i dag i højere grad er nødt til at forholde sig til sikkerhedsarbejdet - bl.a. fordi der er SR folk til stede. Tidligere kunne der være en tendens til, at man skubbede det ned på SU-dagsordenen.

I forbindelse med diskussionen omkring udvalgets effektivitet, blev det nævnt, at ingen af de adspurgte arbejdspladser afholdt maratonmøder, men havde formået at få prioriteret hhv. SU arbejde og SIU arbejde på fornuftig vis. At de tidligere to udvalgs mødedagsordner nu skal indeholdes i én dagsorden åbner en mulighed for, at den ene type emne dominerer det andet. Generelt kan der ses en tendens til, at arbejdspladser karakteriseret ved mange sikkerhedskrav, så fylder sikkerhedsarbejdet mere end det almene SU arbejde og omvendt på arbejdspladser med færre

sikkerhedskrav/udfordringer, fylder det almene SU arbejde mest. Det er imidlertid et generelt træk, at det psykiske arbejdsmiljø fylder fortsat mere – over hele linjen.

Nogle arbejdspladser har oplevet, at de i begyndelsen fik underprioriteret det ene eller det andet emne mere, end var godt var, men langt størstedelen af arbejdspladserne havde ved evalueringens gennemførelse formået at finde den rette balance (deres egen vurdering). Generelt brugte de adspurgte arbejdspladser dagsordenen til at sikre, at de alle emner fik tilstrækkelig med plads. Et sted havde de besluttet eksempelvis, at sikkerhedsarbejdet altid var først, så de mere dominerende TR ikke kunne "overse" emnet. På andre arbejdspladser arbejdede de med værktøjet "årshjul" der sikrede, at der blev fastsat mål og vilkår for både samarbejdspolitik og sikkerhedsarbejdet og derfor også den nødvendige tilhørende løbende opfølgning. Derfor gav langt størstedelen af de adspurgte arbejdspladser udtryk for, at emnerne fik den plads, de skulle have, på møderne og at de var i stand til at prioritere godt.

Det vurderes vigtigt, at finde den rette balance mellem det traditionelle arbejde og sikkerhedsarbejdet, da begge udvalg (SU og SIU) har en vigtig (og en lovmæssig) opgave på arbejdspladserne. Gennem de 12 fokusgruppeinterviews blev det tydeligt, at arbejdspladser der ikke (for de fleste kun i perioder) fandt den rette balance oplevede, at de kom et skridt bagud i deres udvalgsarbejde og det blev derfor oplevet som en kvalitetsmæssig forringelse med et sammenlagt udvalg.

At prioritere emnerne og afholde møderne på fornuftig tid, er en balancegang, som kan være vanskelig, da det er en afvejning af, at alle skal have en mulighed for at blive hørt, men der skal samtidig træffes beslutning/indstilling, og alle emner på dagsordenen skal diskuteres.

#### **4.12. Det generelle forhold mellem medarbejdere og ledelse**

Det har været karakteristisk for de gennemførte interview, at der generelt har været et positivt samarbejdsforhold (af flere af de adspurgte betegnet som et "tillidsforhold") mellem ledelsen og medarbejderne. Flere har således peget på, at det efter deres vurdering har været en forudsætning for de gode resultater, der kan identificeres i forbindelse med sammenlægningen af de tidligere 2 udvalg.

I afsnittet omkring ulemper/udfordringer blev der gjort opmærksom på, at der kan være en tendens til kompromis på de sammenlagte udvalg. I forhold til den pointe, vil et tillidsfuldt og åbent forhold mellem ledelsessiden og medarbejdersiden bidrage positivt, da der ellers åbnes en yderligere risiko for at diskussioner går i hårknudder. På den måde bemærker flere af arbejdspladserne, at netop et godt forhold mellem A og B side forhindrer, at møderne for de sammenlagte udvalg udvikler sig til maratonmøder.

Flere arbejdspladser påpegede (og de øvrige arbejdspladser kunne nikke genkendende hertil når adspurgt), at et godt og åbent forhold mellem medarbejdere og ledelse muliggør en konstruktiv sammenlægning af de to udvalg. Hvis fronterne mellem A og B side er trukket op, kan der blandt medarbejderrepræsentanterne

være en modstand imod at opgive TR og SR "titler" i forbindelse med sammenlægningen. På en række arbejdspladser har sammenlægningen af udvalg betydet færre TR og SR repræsentanter, fordi underudvalg også nedlægges. Årsagen til modstanden er, at medarbejderne oplever en større gennemslagskraft overfor ledelsen, des flere tillidsmænd de har, hvorfor det kun vil være et problem på arbejdspladser, der har et anstrengt forhold mellem ledelse og medarbejdere.

## 5. Generelle gode råd fra de arbejdspladser der er i gang.

Som afslutning på de enkelte interview blev deltagerne bedt om at give en række gode råd til de som evt. overvejer at arbejde med den alternative organisering. De er præsenteret nedenfor:

### Gode råd før sammenlægningen af de to udvalg:

- Forbered jer grundigt inden I vælger, at sammenlægge jeres udvalg
- Gør det klart som ledelse og som udvalg hvorfor I vælger, at sammenligge de to udvalg. Hvad er det der ønskes, opnået?
  - o *Hvis SISU var spørgsmålet var hvad svaret så?*
- Et sammenlagt udvalg fordrer en ærlig og åben behandling af emnerne og bliver derigennem en ansvarspådragende tilgang, og det skal man gøre sig klart som leder, om man er indstillet på
- Overvej hvilken konkret udvalgsmodel der skal implementeres i forhold til jeres type af arbejdsplads. Har I eksempelvis en række meget grundlæggende fysisk arbejdskrav, skal det overvejes, om der skal oprettes lokale SI til selve behandlingen indenfor de principielle rammer, givet af det sammenlagte udvalg
- Vær opmærksom på, at alle personalegrupper repræsenteres i udvalget. Sikres gennem design af udvælgelsesprocessen
  - o Når udvalget er oprettet, er det desuden vigtigt at være opmærksom på, at ingen (særligt de mindre) personalegrupper overses: En ledelsesopgave

### Gode råd til det sammenlagte udvalg:

- Husk, at alt udvalgsarbejde styrkes både effektivitetsmæssigt og kvalitativt hvis der er godt samarbejde mellem
  - o Ledelse og medarbejdere
  - o Udvalgets medlemmer
- Derfor kan det være en god ide at investere i samarbejdet f.eks. i samarbejdsworkshops, hvor der fastlægges regler og visioner for samarbejdet
- Lav en strategi for, hvordan udvalget fastholdes som en dynamisk og entusiastisk enhed



- Afklar rollerne på møderne og i den efterfølgende opfølgning (konkrete sagsbehandling) for hhv. SI og TR
- Vær grundig i den bagudrettede kommunikation og forankring da repræsentationen er mindre i det sammenlagte udvalg
  - o Herunder er det vigtigt, at få integreret udvalget i de resterende ledelsessystemer
- Prioriter jeres tid på møderne så alle emner får det nødvendige fokus
  - o Brug dagsordenen som styringsværktøj
  - o Giv plads til ad hoc opfølgingsmøder hvor nødvendigt
  - o Brug evt. værktøjet årshjulet som overordnet styringsværktøj.