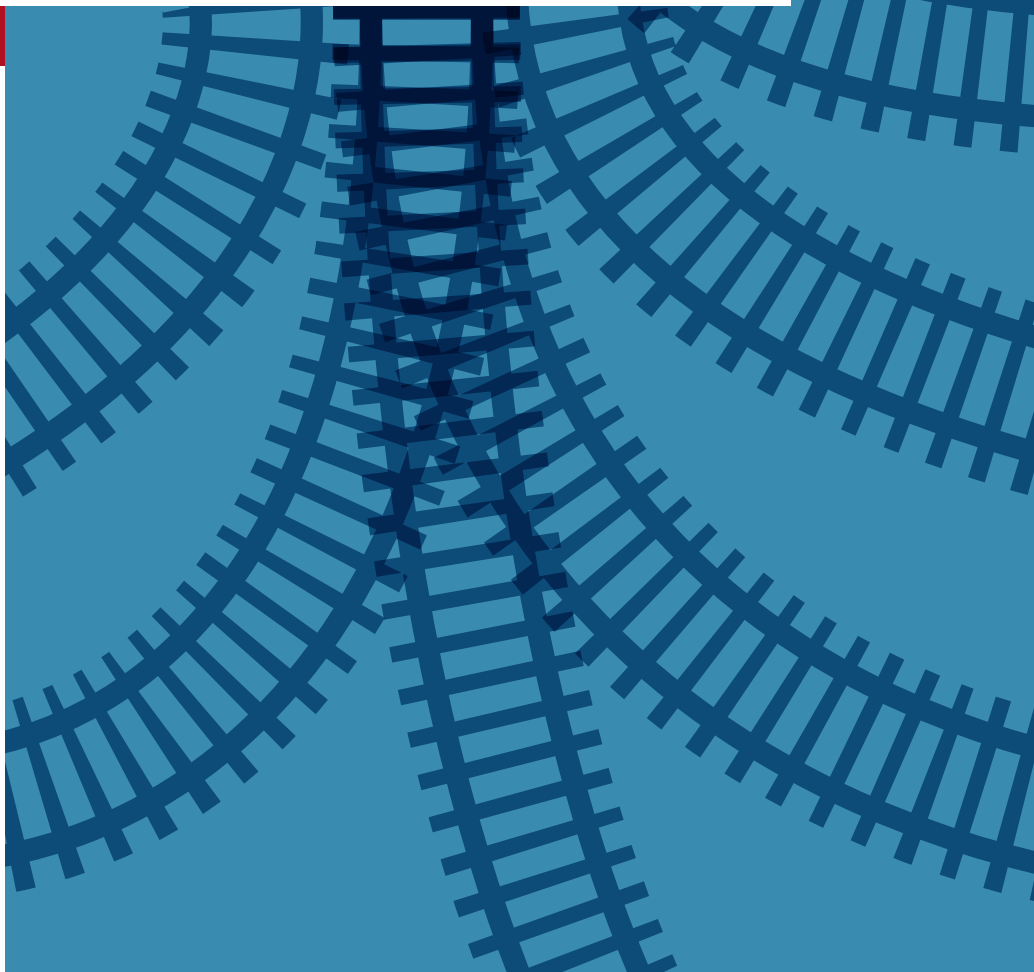


# FOAs 7 bud på udvikling af den offentlige sektor



# Indhold

<b>FOAs 7 bud på udvikling af den offentlige sektor</b>	3
<b>Vi vil bevare velfærdssamfundet</b>	4
<b>Vi vil et forpligtende partnerskab med nationale mål</b>	6
<b>Vi vil bygge på tillid og arbejdsfællesskaber</b>	8
<b>Vi vil et nærhedsprincip med tillidsbaseret ledelse</b>	10
<b>Vi vil en langsigtet økonomisk tænkning</b>	12
<b>Vi vil kun have den nødvendige dokumentation</b>	14
<b>Vi vil have flere ledere og fokus på kompetencer</b>	16

**Politisk ansvarlig:** Mona Striib

**Redaktion:** Per Lange og Tom

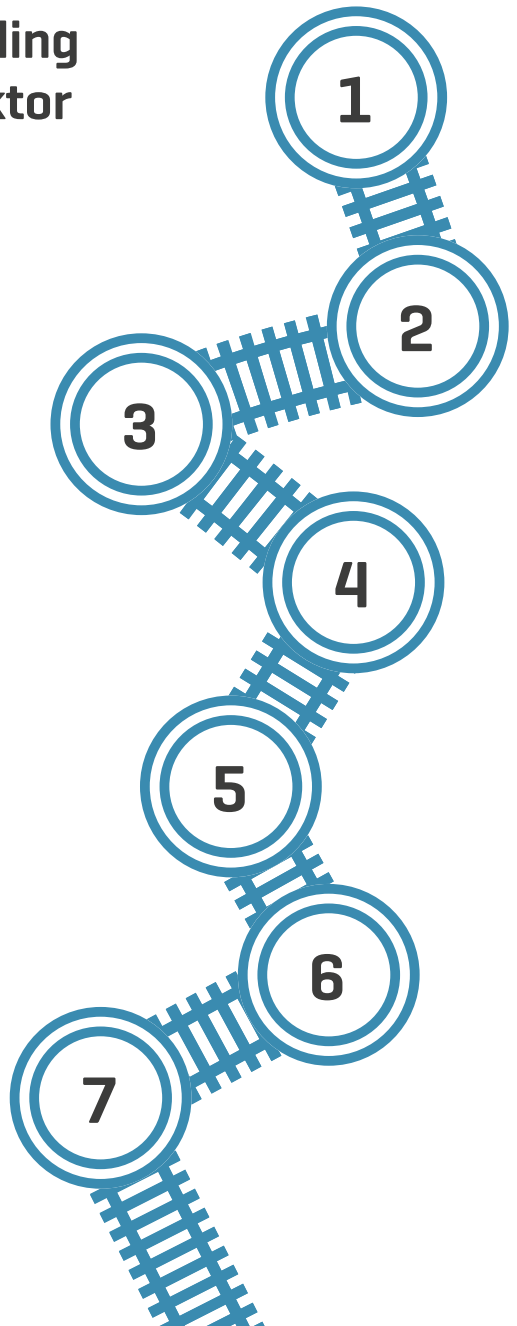
Bjerregaard **Produktion:**

Grafisk Team/Sporenstregs

og FOAs trykkeri

# FOAs 7 bud på udvikling af den offentlige sektor

1. Vi vil bevare velfærdssamfundet
2. Vi vil et forpligtende partnerskab med nationale mål
3. Vi vil bygge på tillid og arbejdsfællesskaber
4. Vi vil et nærhedsprincip med tillidsbaseret ledelse
5. Vi vil en langsigtet økonomisk tænkning
6. Vi vil kun have den nødvendige dokumentation
7. Vi vil have flere ledere og fokus på kompetencer



## 1

## Vi vil bevare velfærdssamfundet

Velfærdssamfundet er en god idé. Det skaber helt enkelt de bedste rammer og betingelser for borgernes liv. Vi har sammen opbygget en række skattefinansierede velfærdstilbud og en omfordeling, der formindsker uligheden. Det skal vi bevare.

Vi skal bevare og styrke velfærdssamfundets 2 bærende søjler: På den ene side en veludbygget offentlig sektor, der regulerer markedet, omfordeler økonomiske ressourcer og står for velfærdstilbuddene. Og på den anden side arbejdsmarkedet, hvor parterne, der med indgåelsen af overenskomster og aftaler sørger for et ordnet og velfungerende arbejdsmarked.

Borgerne skal have den velfærd, de er blevet stillet i udsigt. Kvaliteten af velfærden skal være den, der er besluttet. Velfærden skal følge velstandsudviklingen og demografien.

De ansatte skal have et fagligt handlerum, der er større end i dag. Det bør være muligt at udføre 'et godt stykke arbejde' - uden unødvendig registrering og kontrol. Det kræver, at rammerne og ressourcerne er tilstrækkelige. Man kan ikke løse kerneopgaverne, hvis rammerne ikke er gode nok. De ansatte skal have et godt arbejdsliv. De skal trives gennem hele arbejdslivet - uden at blive nedslidte, udbrændte eller syge.

Det danske velfærdssamfund har international succes - en succes, der i høj grad bygger på **social tillid** - altså tiltro til, at mennesker, vi ikke kender, er ærlige og handler troværdigt og ansvarligt.

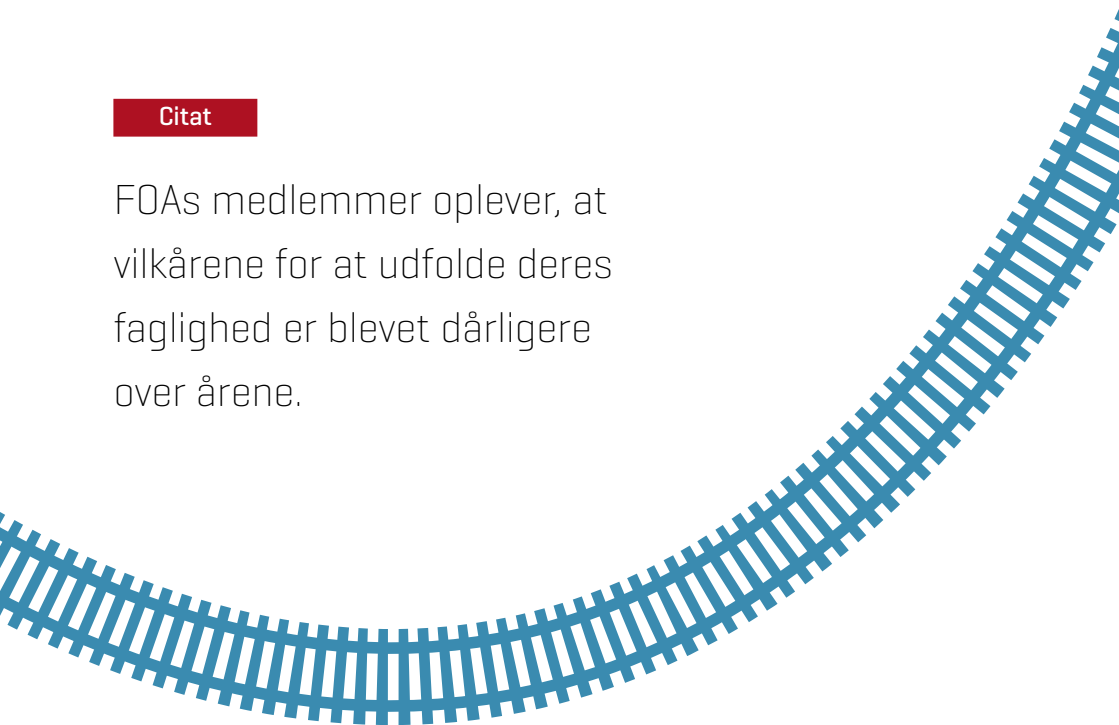
Det er et betydeligt problem, når den sociale tillid nedbrydes. Det kan ske, hvis borgerne i stigende grad føler, at de ikke får, hvad de er blevet stillet

i udsigt. Eller hvis de føler sig uretfærdigt og bureaukratisk behandlet. Eller hvis uligheden og fattigdommen i samfundet stiger. Alle 3 ting sker i disse år.

FOAs medlemmer oplever, at vilkårene for at udfolde deres faglighed er blevet dårligere over årene. Mange lider under alt for ofte at måtte udføre deres arbejde på en måde, som de finder forkert eller utilstrækkelig.

#### Citat

FOAs medlemmer oplever, at vilkårene for at udfolde deres faglighed er blevet dårligere over årene.



## 2

## Vi vil et forpligtende partnerskab med nationale mål

Minister for offentlig innovation, Sophie Løhde, har lanceret Sammenhængsreformen. Det er et partnerskab mellem staten, kommuner, regioner og medarbejder- og brugerorganisationer om seks reformspor inden for nogle af hovedudfordringerne i den offentlige sektor.

Det er som udgangspunkt en god idé. Men det er ofte vanskeligt at formulere meningsfulde mål. Der er altid en risiko for, at der fokuseres på det, der er nemmest at måle frem for noget mere relevant, der er vanskeligt at måle. Det er derfor vigtigt for FOA, at målene giver mening på alle niveauer i den offentlige sektor - også på arbejdspladserne.

FOA vil have mål, der understøtter kerneopgaven og udviklingen af den. Det bør være tydeligt, at kvalitet opstår i det professionelle møde mellem borgeren og medarbejderen. Det

er dette møde, vi skal fokusere på, for her er velfærden helt konkret.

Målene skal være konkrete. De skal være pejlemærker, men også være handlingsorienterede, så de kan bruges i den offentlige sektors forskellige dele og på alle niveauer - også og måske vigtigst, helt ude i frontlinjen og i hverdagen.

Et væsentligt spørgsmål er, hvordan det kan konstateres, at man har nået målet? Forskningen viser eksempelvis, at det kan være problematisk alene at bruge borgertilfredshed og medarbejdertilfredshed som indikator for i hvor høj grad et mål er nået. Man må derfor finde andre mere egnede indikatorer.

**Citat**

FOA vil have mål, der understøtter kerneopgaven og udviklingen af den. Det bør være tydeligt, at kvalitet opstår i det professionelle møde mellem borgeren og medarbejderen.

**På den baggrund foreslår FOA følgende:**

- Tiden til mødet mellem borger og den professionelle skal forøges.
- Beslutningerne flyttes ud i organisationen [nærhedsprincippet].
- Der skal bruges mindre tid på registrering og dokumentation.
- Ledelsesspændet skal være mindre, fx maks. 25 medarbejdere.
- Arbejdsmiljøet skal være godt og i overensstemmelse med forskningsbaserede anbefalinger. Fordelen ved et arbejdsmiljøsmål frem for fx et mål om sygefravær er, at et mål om sygefravær er mere individuelt, arbejdsmiljøsmål er i højere grad kollektivt og retter sig mod arbejdsfællesskabet og kerneopgaven.
- Der skal være fuld overensstemmelse mellem de politisk besluttede opgaver og det faktisk leverede.

## 3

## Vi vil bygge på tillid og arbejdsfællesskaber

Den offentlige sektor er kompleks. Den skal tilbyde borgerne det, de ifølge loven har ret til - også de ressourcefattede borgere og borgere med store og komplekse behov, som koster rigtig mange ressourcer. Mange problemer kan være svære at definere klart og vanskelige at adskille fra andre. Sådanne problemer bliver bedst løst, hvis alle relevante personer stiller deres viden, ressourcer og engagement til rådighed for helheden i arbejdsfællesskaber på tværs af sektorer og organisationer.

Den offentlige sektor er kompleks, og med **New Public Management** [NPM] prøvede man at overskue og kontrollere kompleksiteten. Det har vist sig, at det ikke kan lade sig gøre. Man kan ikke styre sig ud af kompleksitet. Vi bliver derfor nødt til at have en grundlæggende **tillid** til og tage udgangspunkt i, at medarbejderne er fagligt kompetente og dyg-

tige, og at de gør deres arbejde ansvarligt og godt - at de så at sige er ansvarlige for hver deres lille del af kompleksiteten.

Fordelen ved tillid er veldokumenteret. Tillid skaber en følelse af samhørighed, et arbejdsfællesskab, og gør det nemmere og fagligt inspirerende at arbejde sammen og skabe sammenhæng. Det er også veldokumenteret, at tillid både øger effektiviteten og kvaliteten. Det er billigere at have tillid til hinanden - tillid kan faktisk ses på bundlinjen i regnskaber, fraværstatistikker og arbejdspladsvurderinger.

Tillid bør derfor være omdrejningspunktet for en reform af den offentlige sektor. Der bør desuden være fokus på, at opgaver løses bedst i **arbejdsfællesskaber**, hvor alle involverede fagpersoner trækker på samme hammel. Et arbejdsfællesskab er karakter-



**Citat**

FOA mener, at der er brug for at udvide og udbrede brugen af forpligtende arbejdsfællesskaber, så faggrupperne i langt højere grad samles om opgaverne.

riseret ved, at kerneopgaven er i centrum - borgerne og det professionelle møde er i fokus. Alle relevante fagpersoner stiller deres viden, ressourcer og engagement til rådighed for løsning af kerneopgaven - uden at skele til faggruppe, sektor eller silo.

Et arbejdsfællesskab er kendetegnet ved en fælles forståelse af kerneopgaven og et stort fagligt handlerum, medansvar og et godt samarbejde mellem medarbejdere og ledere. Det styrker den faglige kvalitet og gavner borgere. Desuden viser erfaringen fra bl.a. Københavns Kommune, at

arbejdsfællesskaber skaber et godt arbejdsmiljø.

I et arbejdsfællesskab er der fokus på relationerne og kommunikationen - også kaldet relationel koordinering, der er kendetegnet ved fælles mål, fælles sprog og viden samt gensidig respekt for hinanden. Kommunikation skal være hyppig, rettidig, præcis og problemløsende.

FOA mener, at der er brug for at udvide og udbrede brugen af forpligtende arbejdsfællesskaber, så faggrupperne i langt højere grad samles om opgaverne.



# 4

## Vi vil et nærhedsprincip med tillidsbaseret ledelse

For at opbygge forpligtende arbejdsfællesskaber, har vi brug for et nærhedsprincip, som flytter beslutningskompetence ud i organisationen.

**For det første** skal politikere og chefer uddelegere beslutningskompetence til lokale ledere og videre til medarbejderne.

**For det andet** skal lederne opdyrke de faglige kompetencer og ressourcer, som medarbejderne har brug for, for at kunne tage et medansvar for at løse komplekse opgaver.

**For det tredje** skal politikere, chefer, ledere og medarbejdere opbygge tillidsfulde arbejdsfællesskaber, hvor medarbejdere og lokale ledere har ansvaret i hverdagen.

**For det fjerde** skal arbejdsgivere påtage sig ansvaret for arbejdsmiljøet, således at alle medarbejdere og ledere kan gå sikkert på arbejde og undgå unødigt nedslidning og psykiske påvirkninger.

Nærhedsprincippet kræver tillidsbaseret ledelse. Det handler helt konkret om at uddelegere kompetence og kontrol, så medarbejderne i højere grad selv kan træffe beslutninger i det daglige arbejde og udfolde deres faglighed.

Uddelegering og involvering stiller nye krav til både medarbejderne og lederne. Medarbejderne skal ikke længere blot udføre en opgave, som er beskrevet på forhånd. De skal være med til at vurdere, hvad der er det rigtige at gøre i en given situation. Lederne skal også turde give slip og vise tillid til medarbejderne.

**Citat**

Det handler helt konkret om at uddelegere kompetence og kontrol, så medarbejderne i højere grad selv kan træffe beslutninger i det daglige arbejde og udfolde deres faglighed.

## 5

## Vi vil en langsigtet økonomisk tænkning

Der skal selvfølgelig være styr på pengene, og hvad vi får for pengene. Det er indlysende, ligesom det er indlysende, at der ikke er ubegrænsede midler. Men der må og skal afsættes tilstrækkelige midler til at kerneopgaven kan lykkes. Det sker alt for ofte ikke i dag.

Besparelser og effektiviseringer i form af omprioriteringsbidrag, moderniserings- og effektiviseringsbidrag skal sløjfes. Der er grundlæggende brug for at tænke anderledes i den økonomiske styring af den offentlige sektor.

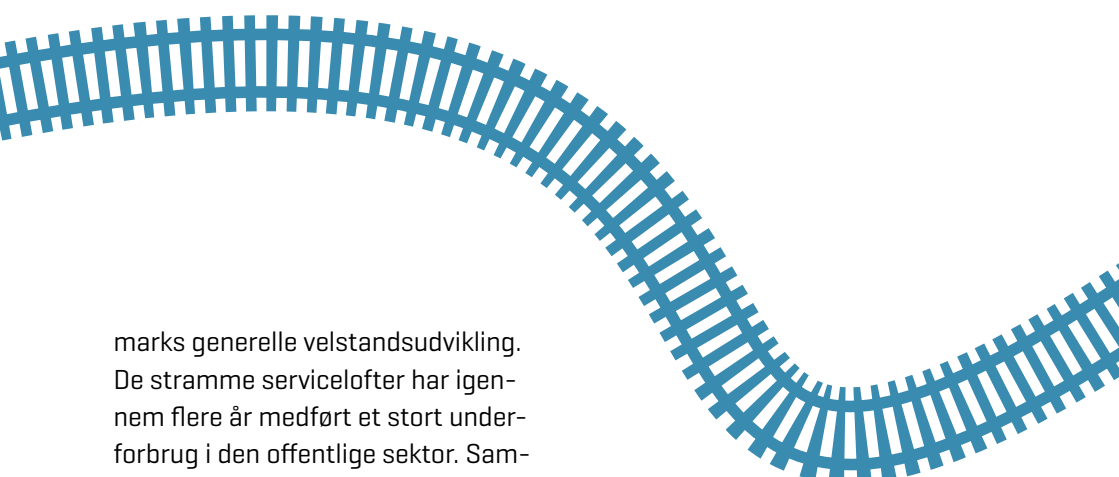
FOA mener, at budgetterne som minimum skal kunne dække behovet i takt med befolkningsudviklingen og velstandsudviklingen i samfundet. Det giver god mening med en flerårig økonomisk styring, så regioner og kommuner i langt højere grad end i dag får bedre muligheder for at investere

### Citat

FOA mener, at budgetterne som minimum skal kunne dække behovet i takt med befolkningsudviklingen og velstandsudviklingen i samfundet.

langsigtet, til at prioritere på tværs af opgaveområderne og til at indtænke forebyggelse.

Der skal blødes op for den måde, man i dag håndterer service- og anlægslofterne, som alt for håndfast styrer økonomien et år ad gangen og ikke giver mulighed for at følge Dan-



marks generelle velstandsudvikling. De stramme serviceløfter har igen flere år medført et stort underforbrug i den offentlige sektor. Samtidig bør budgetlovens fortolkning af EU's underskudsgrænse blødes op, så der bliver bedre mulighed for at investere langsigtet i den offentlige sektor.

Aftalerne mellem stat, kommuner og regioner skal tilpasses, så defx opgøres inden for en 4-årig periode, og de bør tage højde for forventet demografisk udvikling på et givent område (såfx flere børn og ældre medfører flere penge til områderne). Det vil også sikre plads til nytænkning, samarbejde på tværs og forebyggelse.

Herudover skal der i den lokale økonomistyring gives langt større frihedsgrader til, at arbejdspladserne selv kan

tilrettelægge arbejdet inden for den økonomiske ramme frem for at følge en stram og detaljeret aktivitetsstyring.

Dynamiske effekter af offentlig service skal derfor indgå i Finansministeriets beregninger. Finansministeriets nuværende regneprincipper indregner positive effekter af skattelettelser, mens de samfundsmæssige gevinster af for eksempel børnepasning og ældrepleje ikke regnes med. Denne ubalance, som er påpeget af de økonomiske vismænd, giver en skæv vurdering af den samfundsmæssige gevinst ved at styrke offentlig service.

## 6

## Vi vil kun have den nødvendige dokumentation

Der skal bruges langt mindre tid på dokumentation og registrering. Der skal være fokus på hvilke data, der understøtter arbejdet med kerneopgaven. Vi skal kun måle og dokumentere det rigtige og nødvendige, og vi skal finde de rigtige måder at gøre det på. Her er medarbejderne og de lokale ledere en guldgrube af viden.

For at sikre mere tid til kerneopgaven, skal vi rydde op i bureaukratiet. Vi skal underkaste lovforslag og nye lokale regler, procedurer og arbejdsgange en **bureaukrativurdering**, så konsekvenserne af alle nye regler er velbelyste. Hvad er 'nice to know' og hvad er 'need to know'?

Data kan understøtte kerneopgaven, men også direkte modarbejde den. Vi skal fremover være meget nøje

med hvilke data, der understøtter kerneopgaven og kun indsamle de nødvendige og understøttende data. Det betyder også, at hvis man indfører nye mål i arbejdet med etableringen af en række fælles nationale mål, så skal der ikke oprettes nye målinger og registreringer. De skal så vidt muligt bygge på allerede eksisterende målinger.

Desuden skal der til enhver tid kunne argumenteres for eksisterende regler, kontrol og procedurer. Er argumentationen ikke i orden, skal reglen, kontrollen eller proceduren enten fjernes eller ændres.

FOA foreslår, at der gennemføres forsøg med at fjerne eller modernisere BUM-modellen, så der skabes et stærkt arbejdsfællesskab mellem forvaltning og arbejdspladser.

**Citat**

FOA foreslår, at der gennemføres forsøg med at fjerne eller modernisere BUM-modellen, så der skabes et stærkt arbejdsfællesskab mellem forvaltning og arbejdspladser.

Vigtig viden går nemlig tabt i organisationen, fordi bestillerne og udførerne får institutionaliseret et modsætningsforhold, som ikke levner megen plads til at opbygge tillid og samarbejdsrelationer. For ofte reduceres borgeren til en modtager af

standardiserede løsninger. Der skal derfor være mere plads til at medarbejderne kan bruge deres faglighed i det konkrete nære velfærdsarbejde. Derfor skal man i højere grad gøre op med fx detaljerede opgave- og kørelister.

## 7

## Vi vil have flere ledere og fokus på kompetencer

Lederne i den offentlige sektor spiller en vigtig rolle i udviklingen af sektoren, men medarbejderne må aldrig blive til statister - til brikker i et spil. Det er medarbejdere og ledere, der tilsammen har fagligheden og kender borgerne.

Det forudsætter dermed også, at lederne får et reelt ledelsesrum - et ledelsesrum de kan bruge til at skabe de faglige handlerum for og med medarbejderne - baseret på tillid.


Hvis ledere har et stort ledelsesspænd, bliver det umuligt at have føling med, hvad der foregår på arbejdspladsen og praktisere det nærvær, som er en forudsætning for at løse ledelsesopgaven. Det optimale ledelsesspænd afhænger naturligvis af opgavens karakter, personalegruppens sammensætning, geografiske forhold osv., men

uanset de lokale forhold kan man ikke forestille sig et optimalt ledelsesspænd på mere end 25 medarbejdere. Ellers er det tæt på umuligt for lederne at have føling med, hvad der foregår på arbejdspladserne og dermed praktisere det nærvær, som er en entydig forudsætning for at skabe tillid.

Der bør derfor ansættes flere praksisnære ledere for at vende tendensen mod større ledelsesspænd. Ledelse og medarbejdere må lokalt i deres MED-systemer drøfte, hvad det optimale ledelsesspænd er.

Med uddelegering og involvering følger en ledelsesmæssig opgave med at opdyrke de kompetencer og ressourcer, medarbejderne har brug for. Det skal handle om kompetenceudvikling, men også om tid eller ressourcer til nye og langsigtede løsninger.





Lederne skal også fokusere på kompetenceudvikling af medarbejderne, fordi det kan være svært for medarbejdere, der i årevis har arbejdet efter detaljerede opgaveplaner og stram tidsstyring, at få tildelt et større fagligt råderum til sammen med borgeren at finde den rigtige løsning.

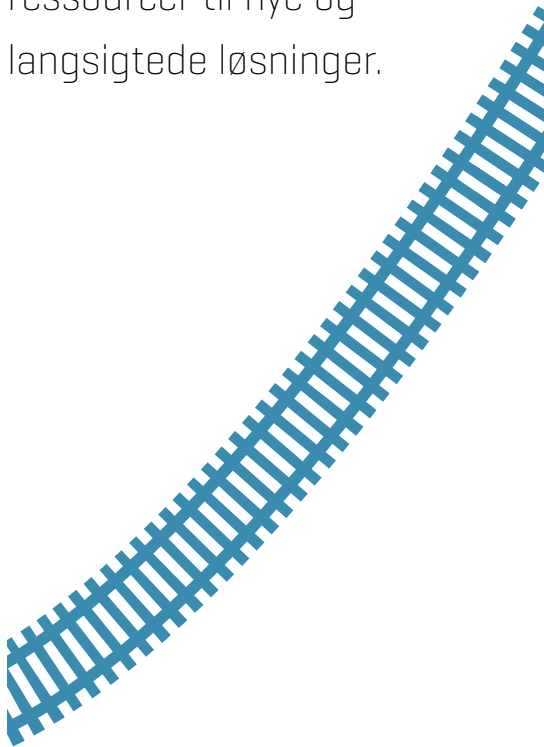
Medarbejderne har brug for kompetenceudvikling, så de kan navigere i et større fagligt råderum. Samtidig skal andelen af ufaglærte medarbejdere i den offentlige sektor reduceres, således at velfærdsområderne i højere grad uddannelsesdækkes.

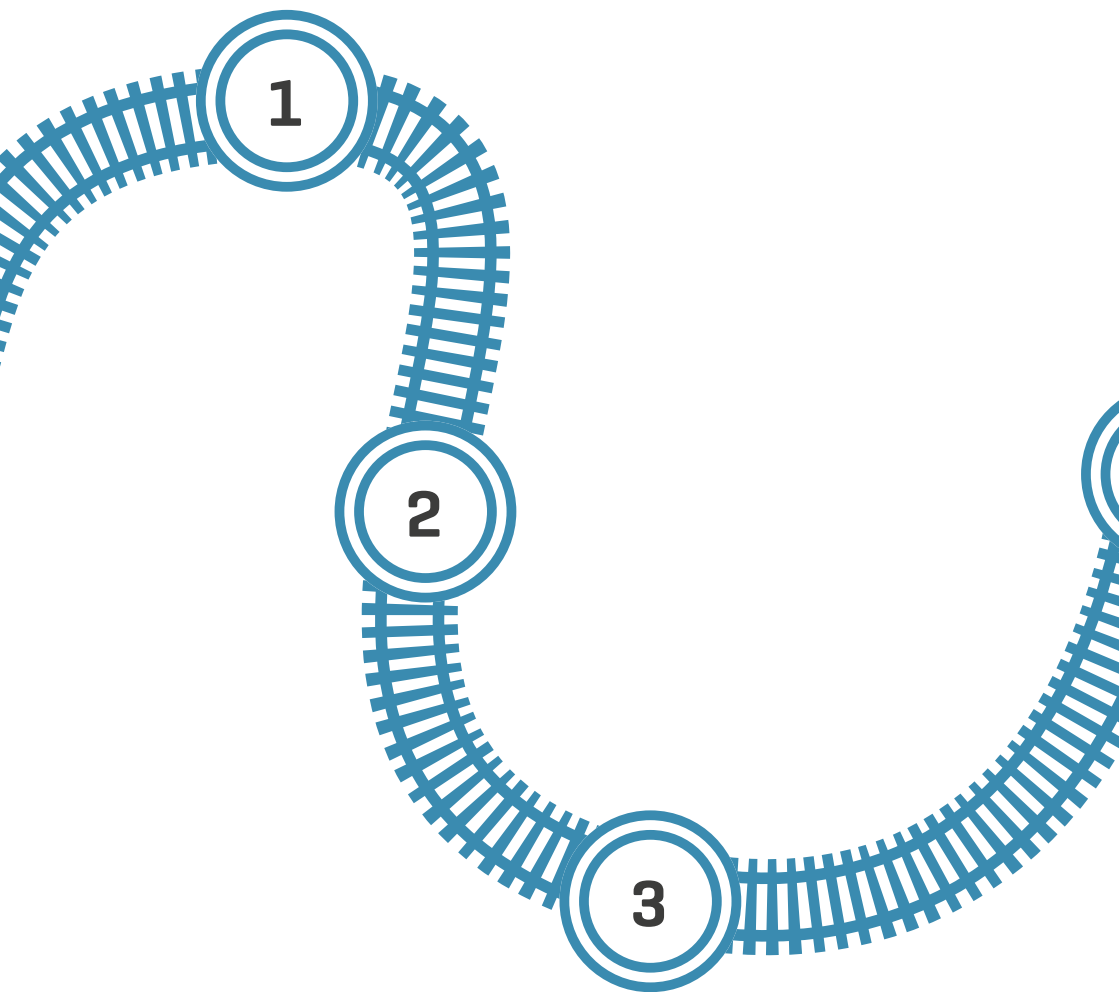
Desuden skal der afsættes midler til IT-udstyr og opkvalificering. FOAs medlemmer er glade for ny teknologi, men de er udfordret af manglende opkvalificering, tekniske problemer og forældet IT-udstyr, der nogle gange medfører dobbeltregistreringer.

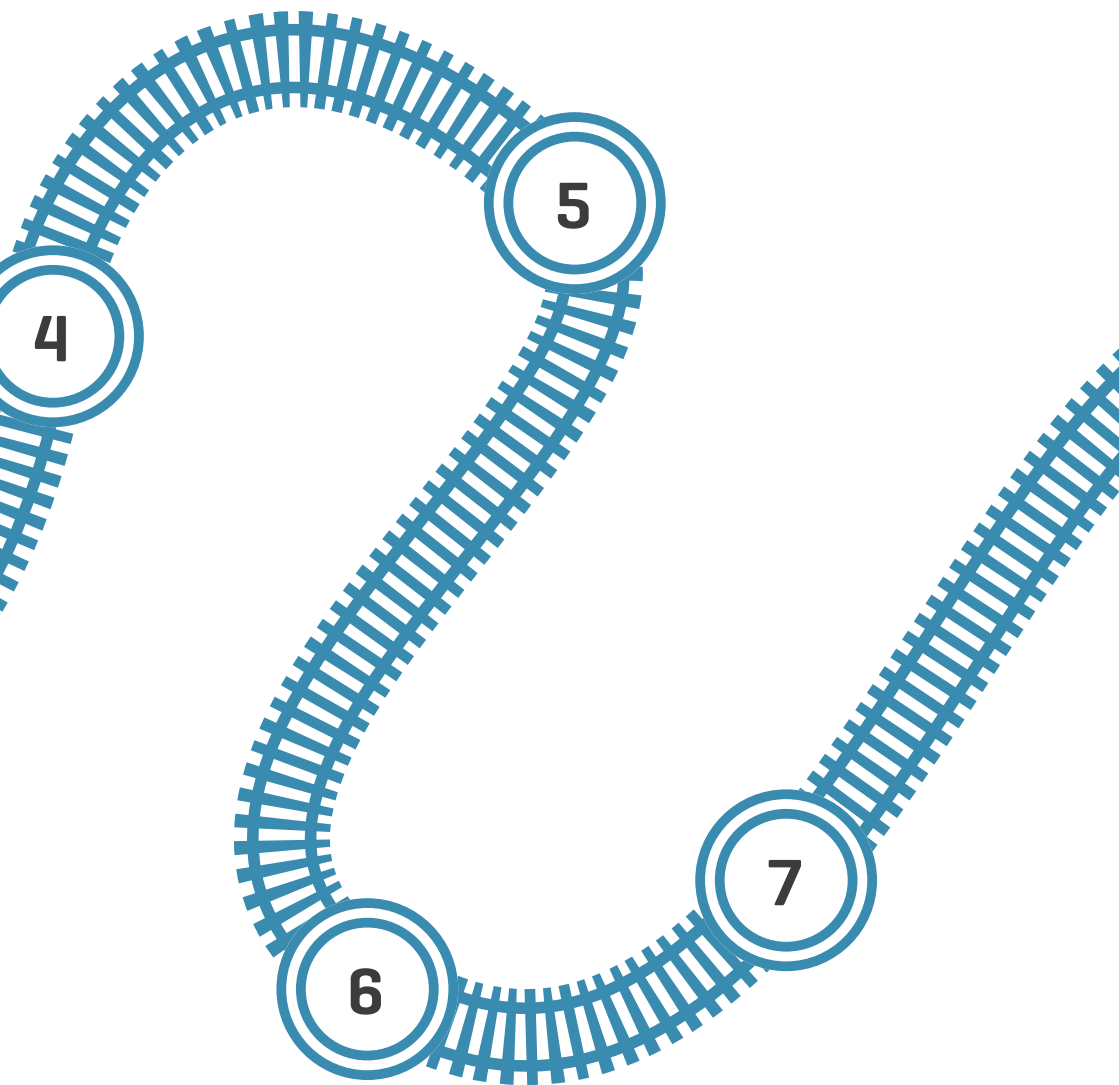
Derfor skal der ske en udvidelse af anlægs- og investeringsrammen, så den kan dække opkvalificering og udstyr.

#### Citat

Det skal handle om kompetenceudvikling, men også om tid eller ressourcer til nye og langsigtede løsninger.







SEPTEMBER 2018

## FOAs 7 bud på udvikling af den offentlige sektor

Velfærdssamfundet er en god idé. Det skaber helt enkelt de bedste rammer og betingelser for borgernes liv. Vi har sammen opbygget en række skattefinansierede velfærdstilbud og en omfordeling, der formindsker uligheden.

Det skal vi bevare igennem en veludbygget offentlig sektor og et arbejdsmarked, som er ordnet og velfungerende via overenskomster og aftaler.

I denne pjece kan du læse om FOAs 7 bud på udvikling af den offentlige sektor.



**FOA**

SAMMEN  
GØR VI FORSKELLEN

Stauings Plads 1-3  
1790 København V

Tlf. 46 97 26 26  
foa.dk

## FOA

FOA er Danmarks tredjestørste fagforening. Siden 1899 har vi kæmpet for bedre løn- og arbejdsforhold til vores medlemmer. Hovedopgaven er at indgå overenskomster, som sikrer en god løn og moderne, ordnede arbejdsvilkår. Det er FOA, der aftaler din løn, dine tillæg, din arbejdstid, din pension, dine barselsregler, dine ferieregler og dine muligheder for uddannelse. Vores opgave i FOA er også at sikre et stærkt fagligt fællesskab. Ved at stå sammen i FOA, står hvert enkelt medlem stærkere. Og med den fælles styrke kan vi optræde handlekraftigt.