

Medarbejdernes syn på styring i den offentlige sektor



FTF-PANELUNDERSØGELSE BLANDT OFFENTLIGE MEDARBEJDERE VISER, AT EN HØJ GRAD AF STYRING BEGRÆNSER STYRINGENS FUNKTION. INDDRAGELSEN AF MEDARBEJDERNE I UDVIKLING OG IMPLEMENTERING AF STYRINGSREDSKABERNE ER AFGØRENDE FOR, OM STYRINGEN OPFATTES SOM MENINGSFULD, OG DERMED OM STYRINGEN UNDERSTØTTER MEDARBEJDERNES ARBEJDE.

Forord

Mindre og bedre styring i den offentlig sektor står højt på den politiske dagsorden. Senest har regeringen som en del af et reformarbejde anlagt en plan, der skal fjerne bøvl og bureaukrati i det offentlige. Det er godt, at der nu bliver kigget på de mange styringslag, der gennem en årrække er blevet pålagt fra politisk hold og har hobet sig op på de offentlige arbejdspladser.

Mange steder fungerer styringsredskaberne ikke efter hensigten. Styringen opfattes af medarbejderne som udtryk for politisk mistillid, og den begrænser dem i deres daglige arbejde. Det skal der laves om på.

Styring er et politisk værktøj, der ligesom alle andre former for værktøj skal bruges i den rigtige sammenhæng og på den rigtige måde. Politikere på Christiansborg, i kommunalbestyrelser og regionsråd skal kunne deres håndværk, vide hvornår værktøjet skal anvendes, og allervigtigst inddrage de berørte medarbejdere i udviklingen og implementeringen af styringen. Ellers risikerer vi, at de tiltag, der skal styrke de offentlige medarbejders mulighed for at udføre deres arbejde til gavn for borgerne, i stedet begrænser deres arbejde og skaber grobund for mistillid.

Denne FTF-undersøgelse sætter fokus på, hvordan medarbejderne oplever styringsredskaberne. Det er naturligt at spørge medarbejderne, for det er i sidste ende dem, der ved, om styringsredskaberne virker, når de har bevæget sig fra Folketing, kommunalbestyrelse eller regionsråd og ud på de offentlige arbejdspladser.

Den klare konklusion i undersøgelsen er, at det er vigtigt, at medarbejderne bliver inddraget i udviklingen og implementeringen af styringsredskaberne. Når medarbejderne inddrages, oplever de i højere grad, at styring giver mening og understøtter deres arbejde med kerneopgaven til gavn for borgerne.

MEDARBEJDERE OPLEVER EN HØJ GRAD AF STYRING

Mindre og bedre styring i den offentlig sektor står højt på den politiske dagsorden. Centralt i debatten er den stigende anvendelse af styringsmål inden for kernevelfærdsområderne og diskussionen om hvilken betydning styringsredskaberne har på kvaliteten i opgaveløsningen, og om den valgte styringsmodel sikrer den bedste løsning og effekt for borgerne.

Ledelseskommisionen har undersøgt de offentlige lederes syn på sagen. FTF har ønsket at sætte fokus på, hvordan medarbejderne oplever styringsredskaberne - deres holdning til styring og hvordan det påvirker deres arbejde med at skabe effekt for borgerne.

På den baggrund har FTF gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt FTF-medarbejdere i den offentlige sektor for at undersøge, i hvilket omfang styringsmål anvendes på FTF'ernes arbejdsområde, og hvilken betydning styringsmålene har for arbejdet¹. I undersøgelsen indgår bl.a. sygeplejersker, pædagoger, skolelærere, socialrådgivere og politibetjente.

Der undersøges tre typer af styringsredskaber. Det drejer sig om anvendelse af proces- og aktivitetsmål, resultat- og effektmål og dokumentation.

I undersøgelsen defineres styringsmål som;

Proces- og aktivitetsmål er regler og krav, der stilles til, at de ansatte udfører bestemte opgaver eller en bestemt mængde aktivitet evt. på en bestemt måde, i en bestemt rækkefølge eller i et bestemt system.

Resultat- og effektmål er krav til konkrete resultater/effekter, de ansatte arbejder på at opnå med deres arbejde.

Dokumentationsopgaver er de forhold, de ansatte skal registrere på deres arbejdsområde evt. som følge af de proces-, aktivitets-, resultat- og effektmål, der er for arbejdet.

De forskellige krav til styring kan fx fremgå af lovgivningen eller være fastlagt af den centrale administration i kommunen/regionen/staten eller været udarbejdet lokalt på arbejdspladsen – enten af lederen eller i samarbejde med medarbejderne.

Undersøgelsen viser, at flertallet af FTF'erne oplever, at der er opstillet styringsmål for deres arbejde.

Det er 55 pct. af FTF'erne, der oplever, at der i meget høj eller høj grad er opstillet proces- og aktivitetsmål for deres arbejde. Hertil kommer 26 pct. som angiver, at der i nogen grad anvendes proces- og aktivitetsmål. Kun en lille andel på 16 pct. af FTF'erne angiver, at der i lav grad, meget lav eller slet ikke er opstillet proces- og aktivitetsmål for arbejdet.

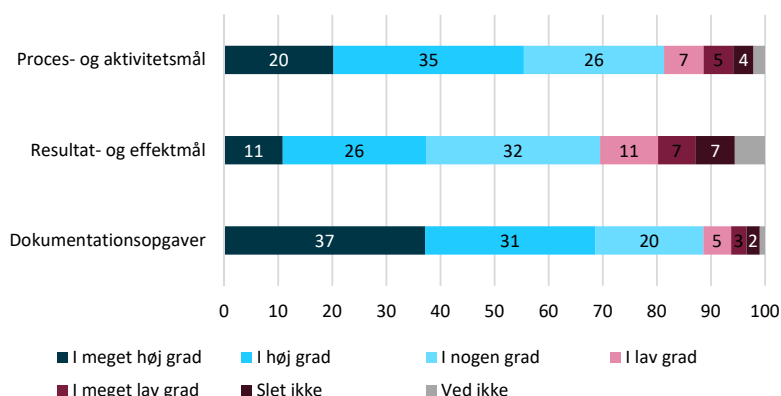
Anvendelse af resultat- og effektmål er mindre udbredt end proces- og aktivitetsmål. En andel på 37 pct. oplyser, at der i meget høj eller høj grad er opstillet resultat- og effektmål for arbejdsopgaverne, mens 32 pct. oplever, at der i nogen grad anvendes resultat- og effektmål.

Mest markant er omfanget af dokumentationsopgaver, hvor 68 pct. af FTF'erne i den offentlige sektor oplever, at de i meget høj eller høj grad skal dokumentere deres arbejde. Der er kun 10 pct. af FTF'erne som i meget lav grad, lav grad eller slet ikke oplever, at der er opstillet krav om dokumentation.

1 Se bilag 1 for en beskrivelse af hvordan styringsmålene blev forklaret for deltagerne i undersøgelsen.

Offentligt ansatte oplever mange styringskrav i arbejdet

Omfang af styringsstyringsredskaber i den offentlige sektor på FTF-områder, andel FTF-medarbejdere



Spm.: I hvilken grad oplever du, at der er opstillet proces- og aktivitetsmål/ resultat- og effekt mål/dokumentationsopgaver for dine arbejdsopgaver?

STYRING MEST UDBREDT I REGIONERNE

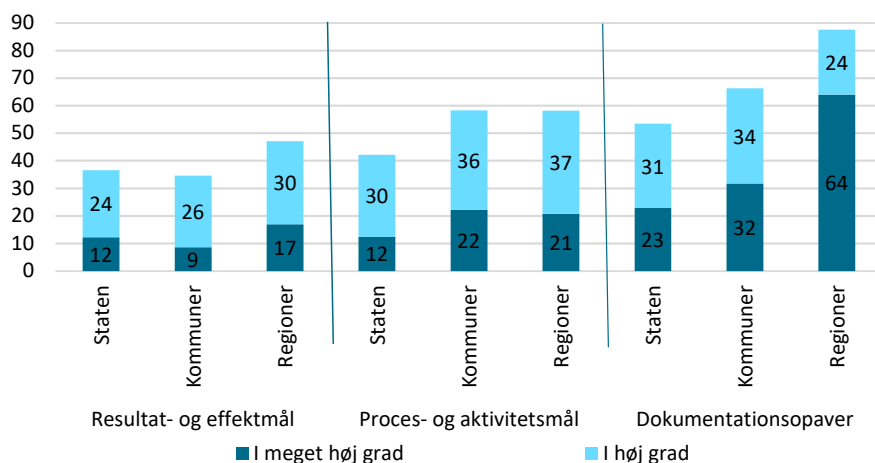
Medarbejdere ansat i regionerne er den gruppe, som i størst omfang oplever, at der opstilles styringsmål for arbejdsopgaverne. Det gælder i forhold til resultat- og effektmål, hvor 47 pct. af de regionalt ansatte i meget høj eller høj grad oplever, at arbejdet er underlagt krav til resultater og effekter. For kommunalt og statsligt ansatte FTF'ere er andelen omkring 35 pct.

Tilsvarende ses for dokumentationsopgaver, hvor hele 88 pct. af de regionalt ansatte i meget høj eller høj grad angiver, at arbejdet skal dokumenteres. For kommunalt ansatte er andelen 66 pct. og for statsansatte drejer det sig om 53 pct.

I forhold til proces- og aktivitetsmål oplever regionalt og kommunalt ansatte FTF'ere samme grad af styring. Knap 60 pct. af FTF'erne ansat i regioner og kommuner angiver, at der i meget høj eller høj grad er opstillet proces- og aktivitetsmål for arbejdsopgaverne.

Flest styringskrav i regionerne

Omfang af styringsstyringsredskaber i stat, regioner og kommuner på FTF-områder. andel FTF-medarbejdere



Spm.: I hvilken grad oplever du, at der er opstillet proces- og aktivitetsmål/ resultat- og effekt mål/dokumentationsopgaver for dine arbejdsopgaver?

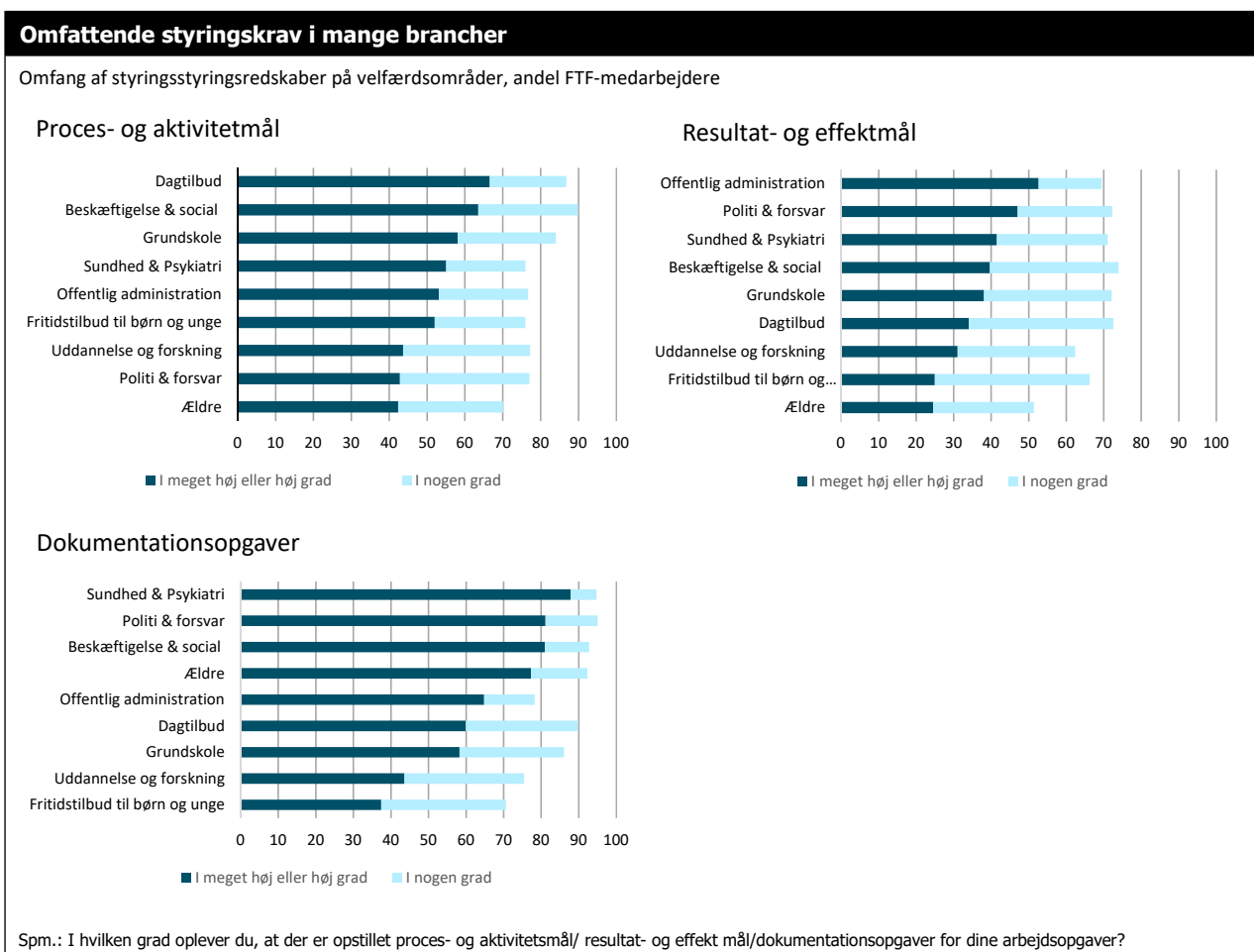
At det er blandt regionalt ansatte, at styringsredskaberne er mest udbredt, kan hænge sammen med, at en stor del af sundhedsområdet er placeret i regionerne og at sundhedsområdet traditionelt dokumenterer meget, samt i en årrække har været underlagt omfattende nye proces-, aktivitets- og resultatmål. Det drejer sig fx om proceskrav om undersøgelsesforløb og resultatmål om færre sengedage pr. patient og færre genindlæggelser. Forklaringen styrkes af at se på omfanget af styringsmål på de enkelte velfærdsområder, jf. næste afsnit.

FORSKELLE MELLEM VELFÆRDSOMRÅDER

Undersøgelsen viser, at anvendelsen af de tre kategorier af styringsredskaber varierer mellem de forskellige velfærdsområder i den offentlige sektor.

Alle tre styringsredskaber anvendes i relativ stor udstrækning inden for beskæftigelse & socialområdet og sundhed & psykiatri. Politiet er blandt topscorerne inden for to styringsredskaber. Det drejer sig om resultat- og effektmål og dokumentationskrav.

Dagtilbud-, grundskole-, offentlig administration- og ældreområdet ligger i toppen inden for én form for styring, og anvender i relativ mindre udstrækning de andre styringsmål, hvor den mest udbredte styringsform varierer mellem de enkelte brancher. På dagtilbud- og grundskoleområdet anvendes proces- og aktivitetsmål i relativt stor grad, mens dokumentationskrav er den mest udbredte styringsform på ældreområdet. Offentlig administration er topscorer i forhold til resultat- og effektmål.



Inden for fritidstilbud til børn og unge samt uddannelses- & forskningsområdet anvendes alle styringsredskaber i relativt lille grad, når man alene betragter den gruppe af medarbejdere, der har svaret, at de i meget høj grad eller høj grad oplever, at der opstillet styringsmål for arbejdet. Styringsredskaberne anvendes derimod relativt meget i nogen grad på de to områder.

Proces- og aktivitetsmål anvendes i størst omfang inden for dagtilbud-, beskæftigelse- og social- samt grundskoleområdet. Omkring 60 - 70 pct. af medarbejderne inden for de pågældende områder oplever i meget høj eller høj grad, at der er opstillet proces- og aktivitetsmål. Inden for sundhed og psykiatri, offentlig administration og fritidstilbud er andelen omkring 55 pct. På ældreområdet, inden for uddannelse & forskning, politi & forsvar er andelen godt 40 pct.

Branchefordelingen er anderledes, når man betragter anvendelsen af resultat- og effektmål. Her ligger offentlig administration og politi & forsvar i top med omkring 50 pct. af medarbejderne, der angiver, at der i meget høj eller høj grad er opstillet resultat- og effektmål. Herefter følger sundhed & psykiatri, beskæftigelse & social samt grundskolen med en andel på omkring 40 pct. Den laveste andel på mellem 25 pct. og 30 pct. findes på ældreområdet, fritidstilbud og uddannelse & forskning.

Der er også variation mellem brancherne i forhold til udbredelsen af dokumentationsopgaver, spændende fra omkring 40 pct. til knap 90 pct. af medarbejderne, der i meget høj eller høj grad oplever dokumentationskrav.

Dokumentationsopgaver er relativt mest udbredt inden for sundhed & psykiatri, politi og beskæftigelse- & socialområdet samt ældreområdet. Det er de samme områder som også i relativt stort omfang anvender mindst ét af de øvrige styringsredskaber. De områder, som har færrest krav til dokumentation, er fritidstilbud og uddannelse & forskning.

Inden for alle velfærdsområder og for alle tre grupper af styringsredskaber findes en stor gruppe af medarbejdere, der i nogen grad oplever, at der er opstillet styringsmål for arbejdet. Det fremgår af de lyseblå søjler i ovenstående figur. Det viser, at det kun er en lille andel af FTF- medarbejdere i den offentlige sektor, der oplever, at der slet ikke eller kun i meget lav eller lav grad er opstillet styringsmål for arbejdet.

Når man inddrager de medarbejdere, der i nogen grad angiver, at der anvendes styringsredskaber inden for deres arbejde, øges andelen af medarbejdere, som er underlagt styring generelt med to cifrede andele inden for alle brancher. Inklusionen af de medarbejdere, der i nogen grad har svaret, at der anvendes styringsredskaber, ændrer dog ikke nævneværdigt på, hvilken branche, der i størst omfang er underlagt styring, når man betragter proces- og aktivitetsmål og dokumentationskrav. Men forskellene i styringsomfang mellem brancher indsnævres. Det gælder i forhold til alle tre styringsredskaber og i særlig udstrækning i forhold til resultat- og effektmål, hvor omkring 70 pct. i de fleste brancher oplever, at der i meget høj, høj eller i nogen grad er opstillet resultat- og effektmål for arbejdet.

STYRING BEGRÆNSER OPGAVELØSNINGEN

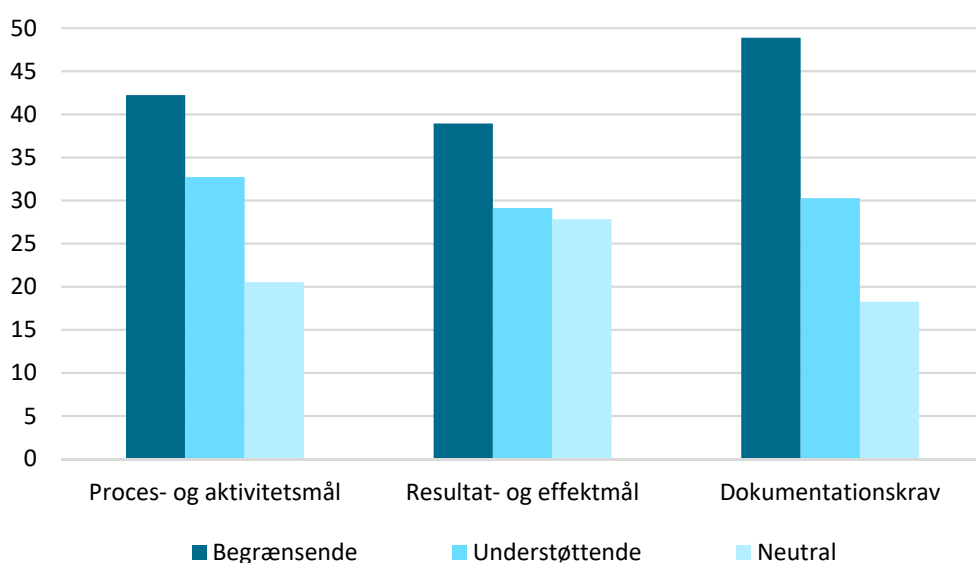
Skiftende flertal i Folketinget og i kommunalbestyrelser har igennem de sidste mange år indført flere og flere styringsmål for arbejdsopgaverne i den offentlige sektor. Mange af styringsmålene er indført med et ønske om at understøtte de ansatte i deres arbejde, så borgerne får en effektiv og nødvendig hjælp og service.

I undersøgelsen spørges indtil om medarbejderne oplever, at styringsredskaberne understøtter dem i eller begrænser dem i løsningen af arbejdsopgaver til gavn for borgerne, og dermed også om styringsredskaberne fungerer efter hensigten.

De fleste FTF'ere oplever, at de tre styringsmål er mere begrænsende end understøttende i forhold til løsning af arbejdsopgaverne. Blandt de medarbejdere, der arbejder på områder med proces- og aktivitetsmål og resultat- og effektmål angiver ca. 40 pct., at styringsredsmålene begrænser dem i at udføre deres arbejder til gavn for borgerne. Andelen er næsten 50 pct. blandt de FTF'ere, hvor der er opstillet dokumentationskrav for arbejdet.

Flest FTF'ere oplever, at styring begrænser opgaveløsningen

Andel FTF-medarbejdere i den offentlige sektor, der vurderer styringsmål som begrænsende eller understøttende i forhold til løsning af arbejdsopgaver



Spm.: I hvilket omfang vurderer du, at de opstillede proces- og aktivitetsmål/resultat- og effektmål/dokumentationsopgaver på dit arbejdsområde understøtter eller begrænser dig i at løse dine arbejdsopgaver til gavn for borgerne?

Note: Kategorien "Begrænsende" er summen af svar fra deltagere, som har svaret hhv. stærk begrænsende, begrænsende eller svagt begrænsende. Tilsvarende med kategorien "Understøttende".

En mindre andel på omkring 30 pct. for alle tre styringsmål oplever, at styringsredskaberne understøtter dem i deres arbejdet.

Den resterende andel på mellem ca. 20 og 30 pct. - alt efter styringsredskabet - anfører at styringsinstrumenterne er neutrale i forhold til løsningen af arbejdsopgaven.

Det er tankevækkende, at styringsredskaber, der bl.a. er indført for at understøtte de offentligt ansattes arbejde, i mange tilfælde opleves begrænsende for de ansatte. Det er således under hver tredje FTF-medarbejder, der vurderer at styringsredskaberne understøtter deres arbejde. En forklaringsfaktor kan være, at de ansatte ikke har haft indflydelse på den styring, der påvirker dem, jf. nedenfor.

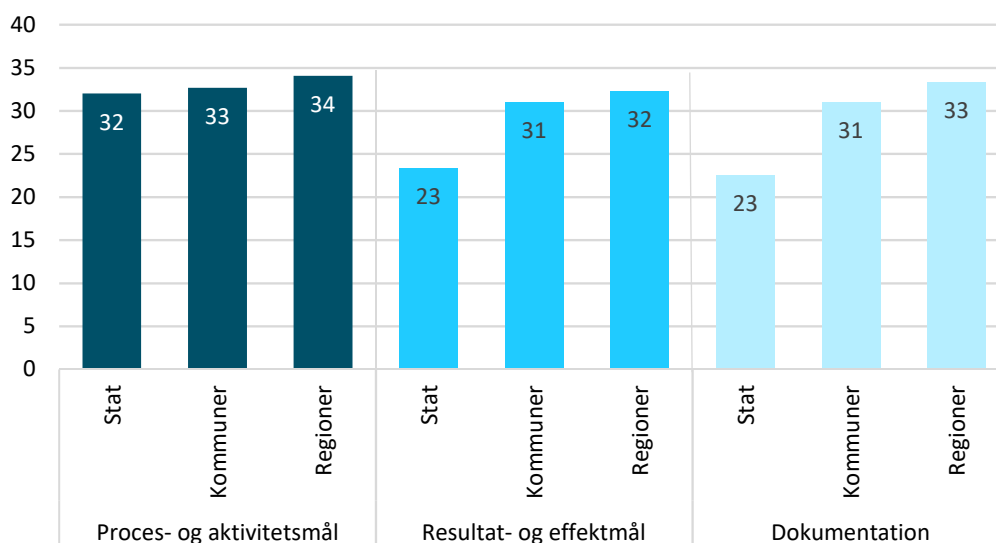
SYN PÅ STYRING - FORSKELLE MELLEM SEKTORER OG VELFÆRDSOMRÅDER

Medarbejderne på tværs af sektorerne har overordnet set samme syn på styringsredskaberne.

Generelt set er det kun omkring en tredjedel af de ansatte i stat, region og kommuner, der oplever, at de tre forskellige styringsmål understøtter deres arbejde til gavn for borgerne. Og for statsansatte er andelen endnu mindre for så vidt angår resultat- og effektmål samt dokumentationsopgaver. Her oplever kun knap 25 pct. af de statsansatte, at styringsredskaberne understøtter dem i arbejdet.

Højest en tredjedel i stat, regioner og kommuner oplever styring som understøttende

Andel FTF-medarbejdere i stat, regioner og kommuner, der vurderer styringsmål som understøttende i forhold til løsning af arbejdsopgaver



Spm.: I hvilket omfang vurderer du, at de opstillede proces- og aktivitetsmål/resultat- og effektmål/dokumentationsopgaver på dit arbejdsområde understøtter eller begrænser dig i at løse dine arbejdsopgaver til gavn for borgerne?

Note: Kategorien "Understøttende" er summen af svar fra deltagere, som har svaret hhv. stærk understøttende, understøttende eller svagt understøttende.

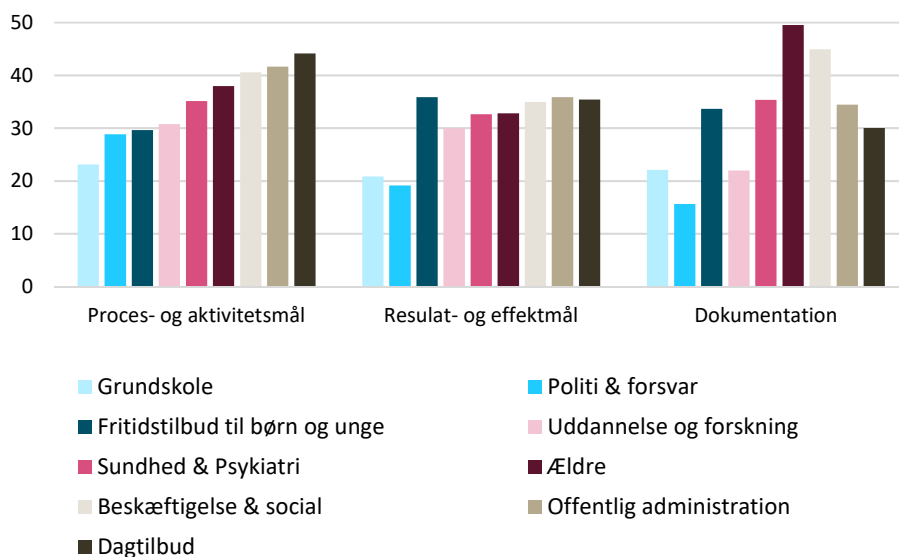
En opdeling på velfærdsområder viser tilsvarende, at andelen af ansatte der oplever styringsmålene som understøttende generelt er lille. Der er dog forskelle mellem velfærdsområderne i vurderingen af styringsredskabernes understøttende funktion. Det gælder især i forhold til proces- og aktivitetsmål og dokumentationskrav.

Andelen, der oplever at proces- og aktivitetsmål understøtter arbejdet spænder fra under 25 pct. blandt folkeskolelærere til omkring 40 pct. blandt pædagoger i dagtilbud og ansatte inden for beskæftigelse & social og offentlig administration.

I forhold til dokumentationsopgaver går spændet fra 15 pct. blandt politiansatte over 30 pct. inden for dagtilbud og sundhed til 45 pct. af FTF-ansatte indenfor ældreområdet, der vurderer, at dokumentationskravene understøtter deres arbejde.

Forskelle i velfærdsområders vurdering af styring, dog kun mindretal der oplever styring som understøttende på alle områder

Andel FTF-medarbejdere opdelt på velfærdsområder, der vurderer styringsmål som understøttende i forhold til løsning af arbejdsopgaver



Spm.: I hvilket omfang vurderer du, at de opstillede proces- og aktivitetsmål/resultat- og effektmål/dokumentationsopgaver på dit arbejdsområde understøtter eller begrænser dig i at løse dine arbejdsopgaver til gavn for borgerne?

Note: Kategorien "Understøttende" er summen af svar fra deltagere, som har svaret hhv. stærk understøttende, understøttende eller svagt understøttende.

Der er mindre spredning mellem fagområderne i vurderingen af resultat- og effektmålenes betydning for arbejdet. Inden for de fleste fagområder oplever mellem 30-35 pct. af de FTF-ansatte, at resultat- og effektmål understøtter arbejdet. Blandt folkeskolelærere og politiansatte er andelen dog kun 25 pct.

Samlet ses viser undersøgelsen, at folkeskolelærere og politiansatte er de ansatte som finder styringsredskaberne mindst understøttende, mens ansatte inden for beskæftigelsesområdet og til dels offentlig administration/dagtilbud oplever styringen som mest understøttende.

STORT OMFANG AF STYRING RISIKERER AT BEGRÆNSE OPGAVELØSNINGEN

Der er en stærk sammenhæng mellem omfanget af styring og FTF'ernes vurdering af, om styringsredskaberne er understøttende eller begrænsende i forhold til at skabe kvalitet og effekt for borgerne.

Undersøgelsen viser, at en høj grad af styring på et område ofte resulterer i, at styringen vurderes som begrænsende. Blandt FTF'ere, der angiver at arbejdet i høj grad styres af proces- og aktivitetsmål vurderer 51 pct., at styringen er begrænsende for arbejdet. Den andel er kun 25 pct. blandt FTF'ere, der oplever en lav grad af styring.

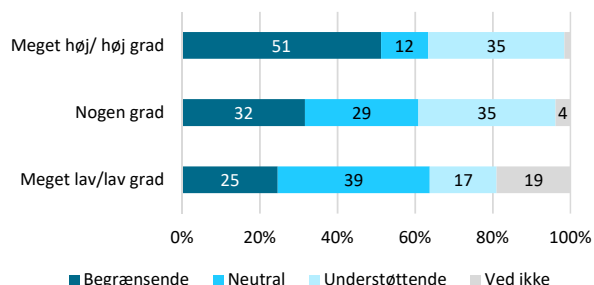
Det er dog ikke sådan, at en lav grad af styring i sig selv betyder, at styringen understøtter opgaveløsningen, da kun 17 pct. med en lav grad af proces- og aktivitetsstyring oplever styringen som understøttende. Det er en mindre andel end blandt FTF'ere med en høj eller nogen grad af styring, hvor den

tilsvarende andel er 35 pct. Derimod vurderer FTF'ere med en lav grad af proces- og aktivitetsmål, at styringen er neutral i forhold til opgaveløsningen. Det oplever 39 pct. af FTF'erne med en lav grad af styring.

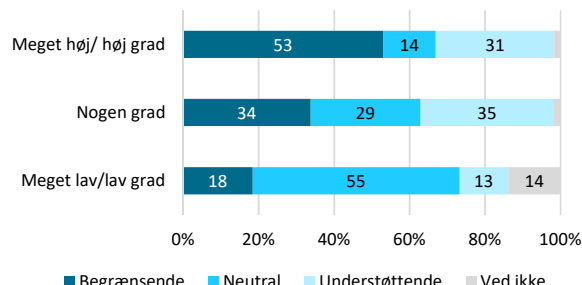
Høj grad af styring øger risiko for at styring begrænser kvalitet i arbejdsopgaver

Andel FTF-medarbejdere, der vurderer styringsmål som understøttende eller begrænsende for opgaveløsning fordelt på omfang af styringsmål på arbejdsområdet

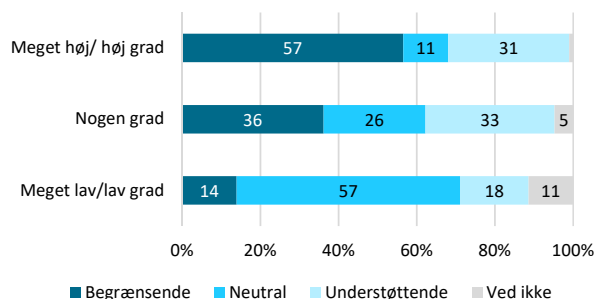
Proces- og aktivitetsmål



Resultat- og effektmål



Dokumentationsopgaver



Sammenhængen mellem omfanget af styringen og effekten af styringen gør sig også gældende ved de to andre styringsredskaber – resultat- og effektmål og dokumentationsopgaver.

Undersøgelsen viser dermed, at en høj grad af styring har en tendens til at virke begrænsende på arbejde. Men løsningen er ikke nødvendigvis en lav grad af styring, selvom det mindsker de begrænsende effekter. En lav grad af styring øger ikke de understøttende effekter, men i bedste fald er neutral i forhold til arbejdet. Styring er således et spørgsmål om balance.

MEDARBEJDERNES OPFATTELSE AF MENING MED STYRINGSREDSKABERNE

På baggrund af ovenstående konklusion om betydningen af omfanget af styring, undersøges, hvilke forhold, der kan have betydning for, om de ansatte oplever styringen som begrænsende eller understøttende i forhold til arbejdet.

Nedenfor afdækkes derfor, hvilken betydning det har, at styringsredskaberne opleves som meningsfulde og at medarbejderne inddrages i udviklingen og implementeringen af styringsredskaberne.

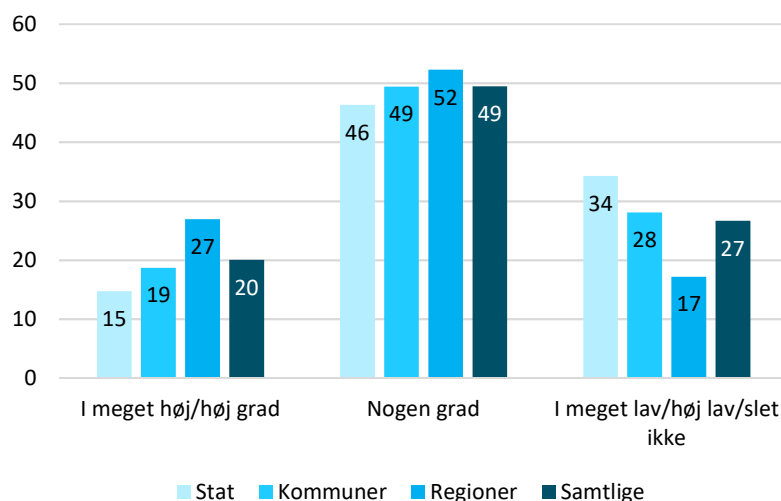
I debatten om anvendelsen af styringsredskaber i den offentlige sektor, har det ofte været fremme, at medarbejderne ikke kan se meningen med styringen. Det bekræftes i undersøgelsen.

Det er kun et mindretal på 20 pct. af FTF'erne, som i meget høj/høj grad kan se meningen med at bruge styringsredskaberne inden for deres arbejdsområde.

Næsten 30 pct. kan slet ikke, eller kun i meget lav eller lav grad se det meningsfulde i at anvende de styringsredskaber, der findes på deres område. Dertil kommer 50 pct. som kun i nogen grad kan se meningen med at bruge styringsredskaberne i arbejdet.

Kun hver femte FTF'ere finder i høj grad styring meningsfuld

Andel FTF-medarbejdere i stat, regioner og kommuner, der vurderer styringsmål som meningsfulde i forhold til løsning af arbejdsopgaver



Spm.: Kan du se meningen med at bruge styringsredskaberne (resultat-, effekt-, proces-, aktivitetskrav og/eller dokumentations-opgaver) på dit arbejdsområde?

Vurderingen af styringen som meningsfuld i forhold til arbejdsopgaverne, har betydning for, om styringen understøtter eller begrænser arbejdet. Undersøgelsen viser, at den høje andel, der kun i lav eller nogen grad kan se meningen med styringsmålene, ofte heller ikke ser styringsmål som understøttende for det arbejde, de udfører til gavn for borgerne og samfundet.

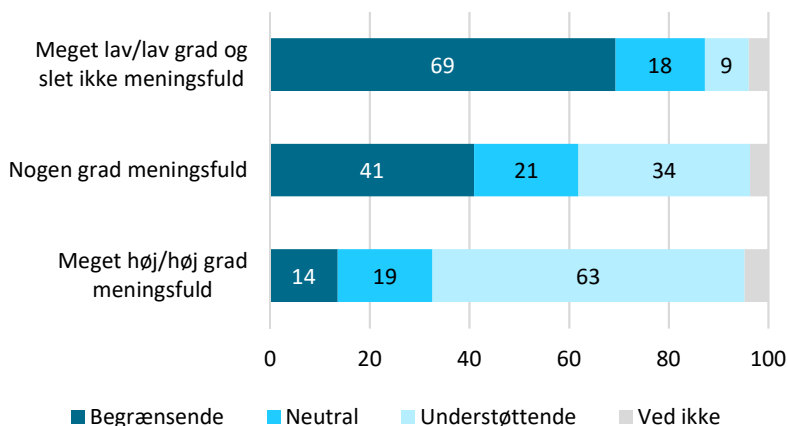
Blandt de FTF'ere, som kun i meget lav, lav grad eller slet ikke finder styringsredskaberne meningsfulde, angiver knap 70 pct. at proces- og aktivitetsmålene begrænser arbejdet, mens kun godt 10 pct. oplever at styringsredskaberne understøtter arbejdet. Modsat forholder det sig, når styringen giver mening for arbejdet. Her angiver over 60 pct. at styringen understøtter arbejdet og kun 14 pct. oplever, at styringen er begrænsende for arbejdet.

Blandt den store gruppe, der i nogen grad oplever styringsmålene som meningsfulde, mener 34 pct. at proces- og aktivitetskravene understøtter løsningen af arbejdsopgaverne, men en større andel på godt 40 pct. vurderer, at styringen begrænser arbejdet. Hertil kommer ca. 20 pct., der angiver, at styringen er neutral i forhold til arbejdet.

Undersøgelsen dokumenterer dermed, at det er vigtigt for styringsredskabets funktion, at de ansatte kan se meningen med de opstillede styringsmål på deres arbejdsområde. Denne sammenhæng er vist for proces- og aktivitetsmål. Der er tilsvarende sammenhænge mellem vurdering af styringens meningsfuldhed og resultat- og effektmål og dokumentationskrav.

Når ansatte kan se mening med styringen understøtter styring arbejdet

Andel FTF-medarbejdere, der vurderer proces- og aktivitetsmål som understøttende eller begrænsende for opgaveløsning fordelt efter vurderingen af styringsredskabernes meningsfuldhed



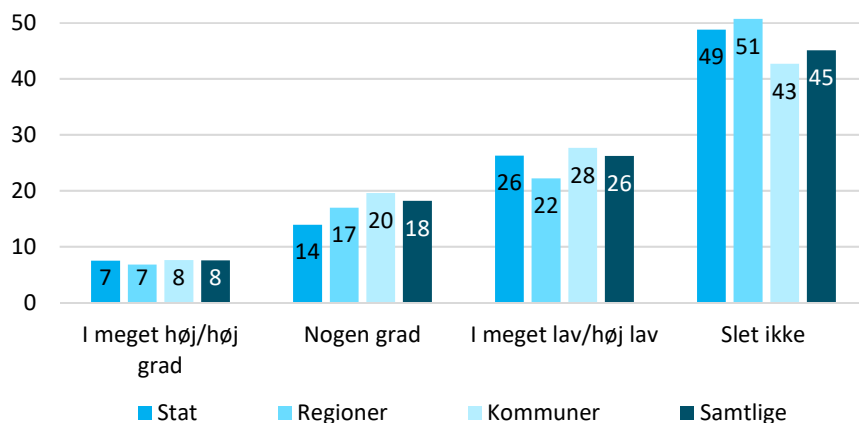
INDDRAGELSE AF MEDARBEJDERNE

Undersøgelsen har vist, at medarbejdernes vurdering af meningen med styringsredskaberne har stor betydning for, om de opfatter styringen som understøttende eller begrænsende for deres arbejde. Men hvordan kan styringen blive meningsfuld for de ansatte? I undersøgelsen afdækkes betydningen af at inddrage medarbejderne i udvikling og implementering af styringsredskaberne.

Det er en meget lille andel på under 10 pct. af de adspurgte FTF'ere, der angiver, at de i meget høj eller høj grad har været inddraget i at udvikle eller udvælge de styringsredskaber, der anvendes på deres arbejdsområde. Det gælder både i kommuner, regioner og i staten.

Kun få medarbejdere har været inddraget i at udvikle og udvælge styringsredskaber

Andel FTF-medarbejdere i den offentlige sektor, der har været inddraget i at udvikle eller vælge styringsredskaber på eget arbejdsområde

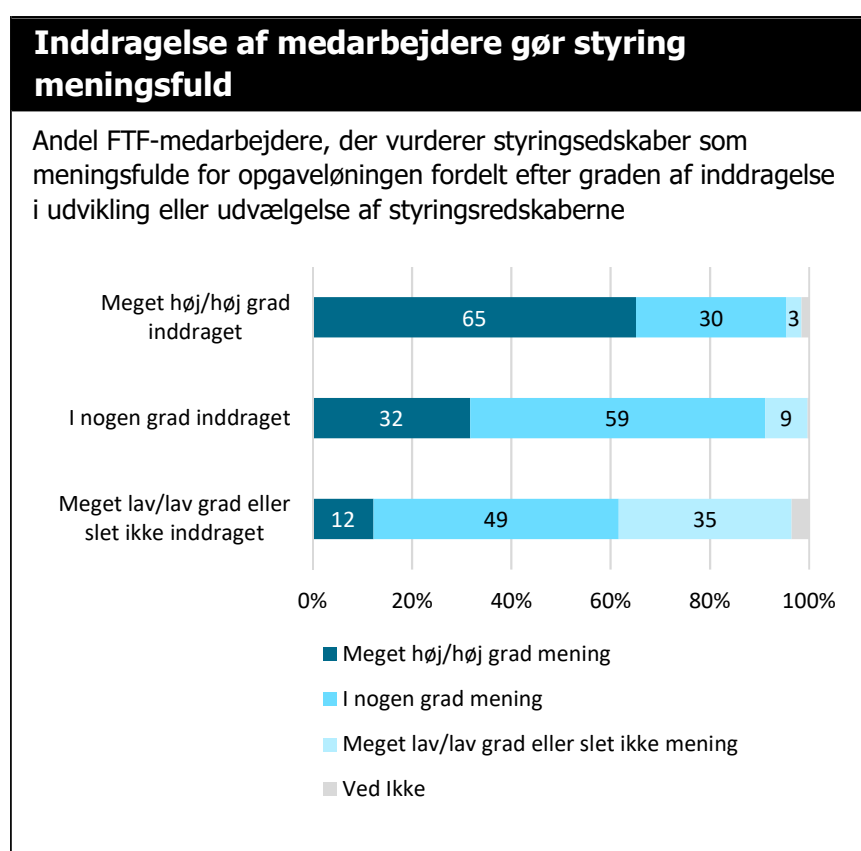


Har du været inddraget i at udvikle eller vælge de styringsredskaber (resultat-, effekt-, proces-, aktivitetskrav og/eller doku.opgaver), der bruges på dit arbejdsområde?

Samtidig ses, af at hovedparten af FTF'erne i meget lav, lav grad eller slet ikke har været inddraget. Det drejer sig om over 70 pct. af FTF'erne på tværs af sektorer.

Undersøgelsen viser, at den lave grad af inddragelse af medarbejdere har betydning for, om styringen vurderes som meningsfuld og dermed, som tidligere vist, om styringen opfattes understøttende eller begrænsende.

Blandt de FTF'ere som i meget lav eller lav grad har været inddraget i arbejdet med at udvikle og udvælge styringsredskaberne, vurderer 12 pct. styringen som meningsfuld i forhold til opgaveløsningen. Den andel stiger til godt 30 pct., når medarbejderne i nogen grad har været inddraget i processen omkring udvikling og valg af styringsmål og yderligere til 65 pct., når de ansatte i meget høj eller høj grad har været inddraget. Samtidig ses, at det kun er 3 pct. som ikke oplever styringen som meningsfuld, når medarbejderne i meget høj eller høj grad har været inddraget i at udvælge eller udvikle styringen.



Undersøgelsen dokumenterer altså, at inddragelsen af medarbejderne er helt central for, om styringen opfattes som meningsfuld, og dermed om den opfattes understøttende eller begrænsende.

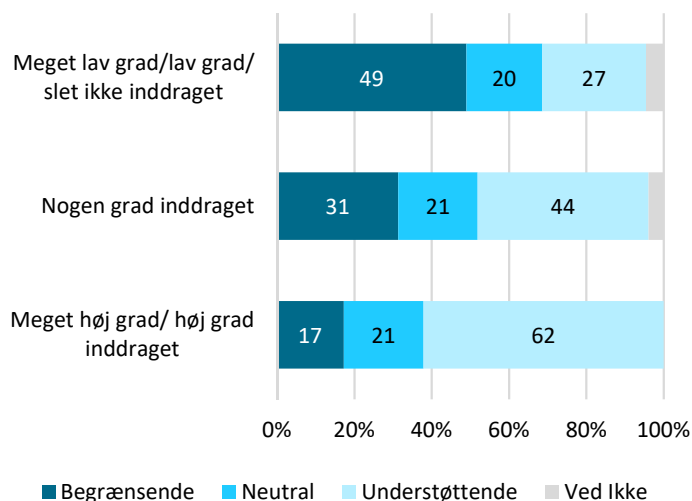
Den lave grad af inddragelse af medarbejderne har også direkte betydning for effekten af styringen.

Blandt FTF'ere, som i lav grad har været inddraget i arbejdet med at udvikle og udvælge styringsredskaberne vurderer omkring 25 pct. styringen som understøttende i forhold til at løse opgaverne til gavn for borgerne. Den andel stiger til over 60 pct. når medarbejderne i høj grad har været inddraget i processen omkring udvikling og valg af styringsmål. Samtidig ses det, at næsten 50 pct. vurderer styringen som begrænsende, når inddragelsen har været lav eller ikke stede, mens andelen falder til omkring 15 pct. når medarbejderne har været inddraget.

Når man således måler den direkte sammenhæng mellem inddragelse i og effekten af styringsredskaberne, ses også en stærk sammenhæng. Jo mere medarbejderne har været inddraget, jo mere understøttende opfattes styringen.

Inddragelse af medarbejdere øger effekten af styring

Andel FTF-medarbejdere, der vurderer styringsmål som understøttende eller begrænsende for opgave-lønning fordelt på graden af inddragelse i udvælgelse og udmøntning af styringsredskaber



TILLID MELLEM ANSATTE OG POLITIKERE

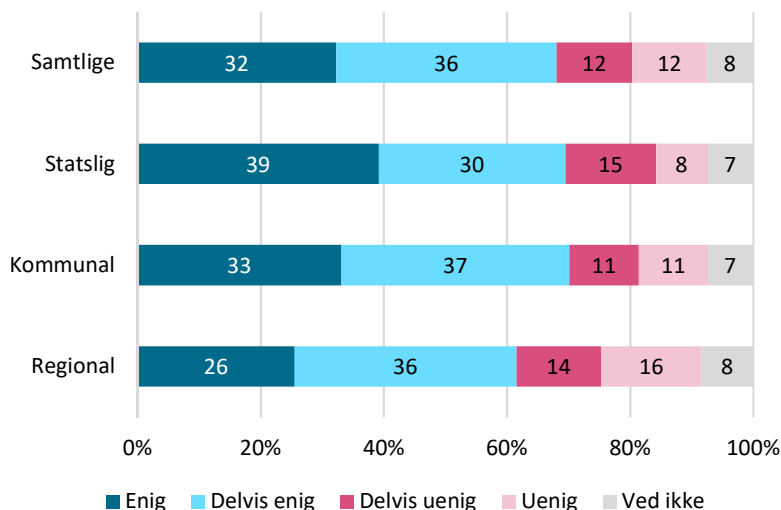
Styringsmål i den offentlige sektor fastlægges i høj grad af politikerne i Folketinget og kommunalbestyrelser og regionsråd. Det sker bl.a. i forbindelse med udformning af lovgivning og udarbejdelse af bekendtgørelser og vejledninger, hvor der fx opstilles krav om, at velfærdsopgaverne skal løses med udgangspunkt i fastlagte aktiviteter og processer eller at arbejdet vurderes gennem fastlagte resultat- og effektkrav, samt at der er opstillet krav til dokumentation af opgaveudførelsen.

På den baggrund har de offentligt ansatte FTF'ere i undersøgelsen taget stilling til, om de opfatter anvendelsen af styringsredskaber som et udtryk for tillid eller mistillid til, at de kan udføre deres arbejdsopgaver med en god kvalitet til gavn for borgerne.

Undersøgelsen viser, at 68 pct. af FTF'erne mener, at anvendelsen af styringsredskaber er et udtryk for, at politikerne ikke har tillid til, at de ansatte kan udføre deres arbejde med en god kvalitet og til borgernes bedste. Oplevelsen af politikernes mistillid er udbredt i både kommuner, regioner og staten.

7 ud af 10 oplever styringsredskaber som mangel på tillid til de ansatte

Andel FTF-medarbejdere i stat, regioner og kommuner, der vurderer styringsredskaber som mål som understøttende i forhold til løsning af arbejdsopgaver



Spm.: Hvor enig eller uenig er du i at styringsredskaber er udtryk for, at politikere mangler tillid til, at du kan udføre dit arbejde med en god kvalitet til gavn for borgeren

En forklaring på, at styringsmål i den grad opleves som mistillid til medarbejderne, kan være, at medarbejderne ikke i tilstrækkelig grad inddrages i udviklingen eller udvælgelsen af styringsredskaberne. Det medfører, at medarbejderne ikke kan se meningen med styringen, og at de derfor oplever styringen som begrænsende og et direkte udtryk for politisk kontrol og manglende tillid og respekt til medarbejdernes faglighed.

Det vidner om, at der er behov for en indsats for at styrke tilliden og samarbejdet mellem medarbejdere og politikere.

FAKTA OM UNDERSØGELSEN

Undersøgelsen "styring i den offentlige sektor" er iværksat af FTF og gennemført i samarbejde FTF's organisationer.

Spørgeskemaundersøgelsen er gennemført som en internetbaseret undersøgelse på FTF-panelet, hvor deltagerne i undersøgelsen har modtaget en invitation til undersøgelsen via mail. Mailen indeholdt en beskrivelse af undersøgelsen og et link til spørgeskemaet. Alle paneldeltagere i FTF-panelet er rekrutteret på baggrund af et tilfældigt udtræk af aktive beskæftigede medlemmer mellem 18-64 år i FTF-organisationer med over 1.000 medlemmer.

Undersøgelsen er udsendt til 4.886 FTF'ere i den offentlige sektor. I alt har 2.560 besvaret undersøgelsen, mens 140 personer er frafaldet undersøgelsen bl.a. som følge af pensionering, alvorlig sygdom mv., eller et ønske om ikke længere at indgå i FTF-panelet. Der er 2.186, som ikke har svaret på undersøgelsen. Der er udsendt to rykkere. Svarprocenten i undersøgelsen er 54 pct.

Undersøgelsens resultater bygger på svar fra 1.848 personer. I undersøgelsen medtages de besvarelser, hvor respondenterne har angivet, at de er i beskæftigelse som lønmodtager, at de er medarbejdere, at de er medlem af en FTF-organisation, og de har gennemført hele undersøgelsen. På den baggrund er bortsorteret 712 besvarelser, hvoraf en stor del af disse er ledere, da denne undersøgelse ønsker at fokusere på medarbejderes syn på styring.

Data er vægtet for organisationsstørrelse. Dataindsamlingen blev gennemført i perioden fra den 19. marts – 16. april 2018.

Nedenfor er vist udvalgte baggrundsoplysninger for respondenterne i undersøgelsen.

Deltagende organisationer	
Forbund	Antal
BUPL	323
Danmarks Lærerforening	426
Dansk Socialrådgiverforening	93
Dansk Sygeplejeråd	453
Danske Tandplejere	1
Dansk Told og Skat	54
Danske Bioanalytikere	52
Danske Fysioterapeuter	88
Ergoterapeutforeningen	107
Farmakonomforeningen	6
Frie Skolers Lærerforening	25
Handelsskolernes Lærerforening	14
Jordemoderforeningen	13
Konstruktørforeningen	5
Kost & Ernæringsforbundet	25
Politiforbundet	75
PROSA	10
Uddannelsesforbundet	78
I alt	1.848

Fordeling af baggrundsvariabler

Køn

	Antal	Andel
Kvinde	1.520	82
Mand	328	18
I alt	1.848	100

Aldersgruppe

	Antal	Andel
18-29 år	18	1
30-39 år	187	10
40-49 år	537	29
50-59 år	792	43
Over 60 år	314	17
I alt	1.848	100

Bilag 1:

Forklaring af styringsredskaber i spørgeskemaundersøgelsen

I spørgeskemaundersøgelsen blev styringsmålene forklaret til deltagerne med følgende beskrivelse: I undersøgelsen stiller vi dig nogle spørgsmål om de dokumentationsopgaver, regler og retningslinjer, der bruges på dit arbejdsområde, og hvad det betyder for arbejdet. Det handler om en række forskellige styringsredskaber - de såkaldte proces-, aktivitets-, resultat-, og effektmål og dokumentationsopgaver, der bruges til at styre de opgaver og den service du leverer på dit arbejdsområde.

De forskellige krav til styring kan fx fremgå af lovgivningen eller være fastlagt af den centrale administration i kommunen/regionen/staten eller været udarbejdet lokalt på din arbejdsplads – enten af din leder eller i samarbejde med de ansatte.

Proces- og aktivitetsmål er de regler og krav, der stilles til, at de ansatte udfører bestemte opgaver eller en bestemt mængde aktivitet evt. på en bestemt måde, i bestemt rækkefølge eller i et bestemt system.

Eksempler

- Udarbejde elevplaner, pædagogiske læreplaner, jobplaner
- Gennemføre nationale test, sprogvurderinger, pakke/patientforløb for patienter, faste undersøgelser ved fx indlæggelse, ernæringsscreening
- Overholdelse tidsfrister for behandling/indsatser
- Krav til antal samtaler med borgerne, antal borgere der skal besøges

Resultat- og effektmål er krav til konkrete resultater/effekter, de ansatte arbejder på at opnå med deres arbejde.

Eksempler

- Antal børn i trivsel eller uden sprog-/læsevanskeligheder, unge der starter på en erhvervsuddannelse
- Færre tvangsfjernelser, færre bæltefikseringer
- Antal borgere i beskæftigelse, progression hos borgeren/patienten
- Højere kræftoverlevelse, færre sygehuserhvervede infektioner
- Færre indbrud, højere opklaringsprocent
- Reduktion af den gennemsnitlige sagsbehandlingstid

Dokumentationsopgaver er de forhold, de ansatte skal registrere på deres arbejdsområde evt. som følge af de proces-, aktivitets-, resultat- og effektmål, der er for arbejdet.

Eksempler

- Registrering af aktiviteter, tiltag og effekter i planer/forløb for borgeren
- Registrering af fravær blandt børnene, patienters indtagelse af mad, antal besøg hos familien
- Registrering af antal samtaler med borgeren, temperatur i køleskab, i patientjournaler



Hovedorganisation for 450.000
offentligt og privat ansatte