

PROJEKTFORSLAG: TILLIDSBASERET RENGØRING

FREMFÆRD BRUGER: PROJEKTFORSLAG UNDER "MERE KERNEOPGAVE – MINDRE BUREAUKRATI"

Målgruppe/deltagergruppe

Projektets primære målgruppe er relevante beslutningstagere på rengøringsområdet – herunder fx områdeansvarlige chefer samt MED-udvalg.

Deltagergruppen er en bred kreds af personer, der i dagligdagen arbejder med rengøringsområdet – f.eks. rengøringsassistenter, rengøringsledere, rengøringskonsulenter, MED-udvalg og videnspersoner.

Baggrund

Styringen af den offentlige sektor har igennem årtier været en udfordring, som der har været mange holdninger til og været afprøvet mange løsninger på. Aktuelt kritiseres styringen af den offentlige sektor mange steder for at være blevet for detaljestyret, ligesom den over årene har udviklet sig til et stadigt mere komplekst system af kontrol- og dokumentationskrav.

Selvom den øgede styring også har bidraget med positive resultater, peges der på en række utilsigtede effekter: Dels tager den voksede styringen tid og ressourcer, og derudover oplever medarbejderne, at styringen ikke altid understøtter fagligheden i opgaveløsningen lige godt.

Styringens omfang opleves som en udfordring nogle steder, fordi de ansatte ikke kan se meningen med styringen. Det er ikke bare en løsning at fjerne al styring, for styring kan også bidrage til større ressourcemæssig ansvarlighed, opsamling af viden om, hvad der virker, samt skabe den refleksion som skubber til læring og udvikling. Samtidig kan der for medarbejderne være en sikkerhed i at læne sig op af styring, når de beslutninger, der skal tages, kan få store konsekvenser, hvis noget går galt.

En central udfordring i den offentlige sektor er derfor at udvikle en model, som opleves som meningsfuld og understøttende for løsningen af kerneopgaven.

Styring på rengøringsområdet

Tendensen til, at styringen er blevet mere detaljeorienteret, ses også på rengøringsområdet i det offentlige. Tidligere har der ikke været det store fokus på effektiviteten i rengøringen, ligesom rengøringsfagligheden ikke har været professionaliseret. I dag styres rengøringen langt mere i detaljen med omfattende tidsudmåling, kvalitetsstandarder og kontroller.

En del af baggrunden for dette er, at der på rengøringsområdet har været fokus på effektivisering, konkurrence og udlicitering. For at kunne matche private udbydere har der været en udvikling i retning af at opmåle og ressourcefastlægge langt mere detaljeret. Samtidig har kravet om øget effektivitet

fremskyndet behovet for kvalitetsmåling af fastsatte standarder på en måde, som ikke giver meget plads til de ansattes faglige helhedsvurderinger.

Fremfor at bruge sin faglighed i vurderingen af opgavens løsning er fokus rettet mod de fastsatte kvalitetsmål, som ikke altid kan fange kompleksiteten i opgaveløsningen. Når opgaveløsningen sættes på en fast formel, er udfordringen, at fleksibiliteten minimeres, således at den faglige vurdering tilsidesættes og forskelle i rengøringsbehovet ikke tilgodeses. Selvom en række rum i princippet skal have lige meget tid til rengøringen, kan der i praksis være store forskelle på, hvad rengøringsbehovet er.

Hvor rengøringsassistenters faglighed tidligere ikke var professionaliseret, er mange rengøringsassistenter i dag godt uddannede. En del har erhvervsuddannelse inden for rengøring, ligesom mange har AMU-kurser bag sig, hvilket bidrager til en professionel rengøringsfaglighed. Der er altså en stor ressource i den rengøringsfaglighed, som rengøringsassistenterne har med sig, der ikke altid udnyttes lige godt, når kvalitetsmåling og styring bliver for detaljeret. I den kommunale rengøringssektor er der samtidig en lav personalegennemstrømning, som giver mulighed for at skabe kontinuitet og fælles forståelser af den gode opgaveløsning.

Rengøringsbranchen og dens kunder oplever generelt, at det kan være svært at definere kvalitetsrengøring ud fra objektive kriterier, men der arbejdes flere steder med muligheden for, at medarbejderen kontrollerer og kvalitetsvurderer eget arbejde efter fastlagte kvalitetsprofiler.

Der er erfaringer, som peger på, at styringen af rengøringsområdet med fordel kan laves mere fleksibelt, så rengøringsfagligheden og fleksibiliteten hos medarbejderne i højere grad udnyttes. Det er dog væsentligt at være opmærksom på, at der er medarbejdere, som vil opleve en øget grad af autonomi som et stort ansvar. Selvom styringen er ganske detaljeret, kan den omfattende rengøringsplan give en tryghed, som gør det tydeligt, hvornår man har gjort det godt nok.

Det er derfor vigtigt for medarbejderne med ledelsesmæssig støtte og opbakning, så de føler sig trygge til at bruge deres rengøringsfaglighed og den fleksibilitet, der ligger i en mere tillidsbaseret styringsmodel.

Hvordan skaber vi en mere tillidsbaseret styring?

Det er væsentligt at være opmærksom på, hvordan styringen opleves af medarbejderne. For hvis ikke styringen opleves som understøttende, kan det få negativ betydning for både medarbejdernes motivation, samt fleksibiliteten i opgaveløsningen.

Der eksisterer allerede en del viden om, hvad der bidrager til, at styring opleves som understøttende. En af de faktorer, som har betydning for, hvordan styringen opleves, er, i hvor høj grad medarbejderne er blevet involveret i design og implementering af styringen.

Medarbejdere, der bliver hørt og får indflydelse på styringens udformning, oplever den ofte som mere meningsfyldt. Det er vigtigt, at der skabes dialog, så der opnås en større forståelse, og alles behov og interesser tilgodeses. Forskningsresultater peger f.eks. på, at længere udviklingsforløb, hvor medarbejderne inddrages tidligt, skaber en mere smidig implementering og en oplevelse af mere meningsfuld styring.

Formålet med projekt Tillidsbaseret rengøring og succeskriterier

Der er enkelte steder eksperimenteret med tillidsbaseret styringsmodeller på rengøringsområdet, men der findes ikke noget samlet overblik over erfaringer med, hvordan man i praksis kan arbejde med at designe og implementere tillidsbaseret rengøring. Formålet med projektet er derfor følgende succeskriterier:

- At der skabes et overblik over og deles eksisterende erfaringer og resultater om, hvordan der kan styres og ledes tillidsbaseret på rengøringsområdet i kommunale organisationer.
- At projektets anbefalinger afprøves i praksis i en eller flere kommuner.
- At erfaringerne fra projektet bruges som afsæt for at udarbejde pejlemærker for fremtidens styring på rengøringsområdet til inspiration for kommunale arbejdspladser.
- At projektets resultater og erfaringer bliver formidlet og spredt til kommunerne.

Projektets indsatser

Projektet indeholder tre centrale indsatser:

1. Rapport og analyse: Overblik over eksisterende erfaringer og resultater inden for tillidsbaseret rengøring

Første del af projektet har til formål at skabe et overblik over hidtidige metoder og erfaringer med styring af rengøringsområdet.

Analysen vil bygge på dokumentstudier, interview med relevante aktører samt en grundig undersøgelse af konkrete cases.

Der vil i første omgang laves search på kommunale rengøringsprojekter for at se, hvor der er inspiration at hente. Det kan f.eks. være Gladsaxe Kommune, der bruger INSTA 800, som giver medarbejderne frihed til selv at vurdere, hvilken indsats der skal til for at opnå det rengøringsresultat, der er aftalt med kunden. Det er interessant at se på, hvad indsatsen betyder økonomisk, og hvilke barrierer der gør, at andre kommuner ikke bruger denne model. Men det kan også være kommuner, der har valgt at lave en anderles organisering på rengøringsområdet.

Samtidig kan der kigges på områder, som har paralleller til rengøringsområdets opgaver og vilkår. F.eks. kan der måske hentes inspiration på Vej og Park-området, da medarbejdernes uddannelsesprofil har visse ligheder med rengøringsområdet, ligesom dette område også har historik med effektivisering, konkurrenceudsættelse og udlicitering. Endeligt kan der skeles der til, hvordan man gør det i andre nordiske lande.

Der vil blive lagt vægt på både at interviewe ledelse, tillidsrepræsentanter og medarbejdere for at få et så nuanceret billede som muligt. De steder, hvor politikere samt den administrative ledelse har haft væsentlige aktier i den ændrede styringsform, inddrages deres perspektiver også.

Udover searchen indhentes der erfaringer og input fra relevante personer med tilknytning til rengøringsbranchen – f.eks. via Dansk Rengøringsteknisk Forening – samt inddragelse af relevante samarbejdspartnere indenfor teknologi, arbejdsmiljø etc.

På baggrund af searchen laves en analyse, som dels belyser fællestræk på tværs af cases, de barrierer og drivkræfter, som har haft betydning for projekternes udfald, samt de resultater/effekter der vurderes at være kommet ud af de forskellige tiltag.

2. Afprøvning

Efter searchen laves der en praktisk afprøvning af analysens anbefalinger i forhold til tillidsbaseret rengøring i dele af en eller flere kommuner. Efterfølgende samles erfaringerne fra afprøvningen og analysen i en samlet rapport.

3. Formidling og evaluering

Med afsæt i den reviderede analyserapport arrangeres et seminar, hvor centrale aktører på det kommunale rengøringsområde samles og i fællesskab drøfter dilemmaer samt samskaber en række pejlemærker for fremtidens styring på området. Det skal samtidig medvirke til at sprede resultaterne til flere kommuner.

Drøftelserne vil dels bygge på resultaterne fra analysen og afprøvningen, men det er også ambitionen, at der skabes rammer for fælles tiltag på området med henblik på at skabe økonomiske gevinster, bedre kvalitet og større trivsel.

Projektet tænkes desuden ind i en af projektklyngerne under det overordnede Fremfærdprojekt om afbureaukratisering.

Projektet evalueres som en del af rammeprojektet mere "Kerneopgave – mindre bureaukrati". Rammeprojektet omfatter bl.a. dokumentation af virksomme veje/strategier/indsatser i.f.t. at skabe sammenhængende resultater på alle dele af den tredobbelte bundlinje:

- Bedre velfærd/kvalitet til borgerne
- Godt psykisk og fysisk arbejdsmiljø for medarbejderne og ledere
- Effektivisering af opgaveløsningen

Organisering

Annette Weichel, 3F, og Rasmus Onslev Kremmer, KL, er projektledere på projektet.

Tids- og handleplaner

Fase 1: Temadag med relevante personer

I 1. kvartal 2017 tages kontakt til relevante personer med tilknytning til rengøringsbranchen med henblik på en temadag. Formålet med temadagen er at brainstorme og få ideer og erfaringer på området frem.

Fase 2: Indsamling af data og erfaringer samt analyse

I 2. og 3. kvartal 2017 tages kontakt til relevante arbejdspladser med henblik på interview, og der samles data fra eksisterende rapporter, mv.

Der indgås aftale med ekstern part om bistand til indsamling af data og analyse – fx Team Arbejdsliv eller Ukon v. Tina Øllgaard. Derudover arrangeres et interview med en erhvervspsykolog eller ledelsesekspert for at belyse de arbejdsmiljømæssige fordele ved tillidsbaseret ledelse.

Fase 3: Afprøvning

Ud fra analysen planlægges i 4. kvartal 2017 samt 1. kvartal 2018 en afprøvning af tillidsbaseret ledelse på rengøringsområdet i praksis. Der samarbejdes med en eller flere kommunale arbejdspladser. Der kan evt. indgå et kort uddannelsesforløb i denne del.

Fase 4: Opsamling på afprøvning og analyse

I 2. og 3. kvartal 2018 samles der op på erfaringerne fra den praktiske afprøvning, og der arbejdes videre med analysen på baggrund af disse. Der indgås igen aftale med ekstern konsulentbistand til hjælp med analysen

Fase 5: Formidling og evaluering

I 4. kvartal 2018 skal projektets endelige resultater formidles bl.a. via et seminar for målgruppen og andre relevante personer fra rengøringsbranchen, der kan medvirke til at sprede resultaterne ud.

Formen på det endelige formidlingsprodukt kendes først, når pointerne i analysen er klar, men der er i hele forløbet et tæt samarbejde om kommunikationsbistand fra Fremfærd / VPT.dk, hvor der bl.a. planlægges opstartsartikler, laves en kommunikationsplan, produceres artikler og/eller videoklip undervejs samt laves afsluttende formidling. Det er f.eks. en mulighed at tage målgruppen med på råd i forhold til formidlingen – enten ved at spørge dem i forbindelse med searchens interview eller ved at lave en formidlingsworkshop.

Det tilstræbes, at formidlingen er så praksisnær, at den enkelte kommune kan bruge anbefalingerne i deres arbejde med at skabe bedre rammer for afbureaukratisering generelt og tillidsbaseret rengøring i særdeleshed.