



AAA Info udgives af:
**Aktionsgruppen Ar-
bejdere
Akademikere**
Klubhuset
Dortheavej 39
København NV
Mail: [aaa@aktions-
gruppen.dk](mailto:aaa@aktionsgruppen.dk) - [www.
aktionsgruppen.dk](http://www.aktionsgruppen.dk)

Redaktører: Janne
Hansen og
Anne Richter
Redaktionsgruppe:
Medlemmer af AAA
og SAA

Søsterorganisation i
Århus:

SAA –

**Samarbejdet
Arbejdere
Akademikere**

v. Kit Aastrup
Tlf. 8610 7232
Mail: [kit.aastrup@
get2net.dk](mailto:kit.aastrup@get2net.dk)

c/o 3F Transport
Logistik og Byg
Sommersvej 5 –
8210 Århus V

Artikler kan mailes til
AAA.

Udkommer ca. 3 gange
årligt. Via AAA's hjem-
meside og/eller i pa-
pirformat til medlem-
mer og abonnenter.

**Der er ikke udsigt
til at kommunerne
dropper
styringslogikken i
NPM, tværtimod er
der udsigt endnu
mere privatisering
og udlicitering,
siger lektor på RUC,
Annette Kamp**



New Public Management er kommet for at blive

Af Hans Brinkmann

"NEW PUBLIC MANAGEMENT - Konsekvenser for arbejdsmiljø og produktivitet" hedder den forskningsrapport, som Annette Kamp sammen med Pernille Hohnen, Helge Hvid og Vibeke Kristine Scheller har lavet for FOA.

Rapporten gennemgår den forskning der findes om NPM's konsekvenser for arbejdsmiljøet og ser på, om fænomenet har bidraget til at effektivisere den offentlige sektor. Det er især nordiske forskere, der har set på problemet.

New Public Management er ikke en samlet teori men et sæt af redskaber til styring af den offentlige sektor. Markedsgørelsen af den offentlige service er helt central i

NPM, uanset om den bliver ud-
budt i licitation, privatiseret eller
blot bruges som en "indre mar-
kedsgørelse" i de offentlige insti-
tutioner.

Ældresektoren og hjemmeple-
jen er et af de områder, hvor man
er gået længst i markedsgørelsen
og detaljeringsgraden af ydel-
serne, bl.a. for at bane vejen for
borgernes frie valg af leverandør.

Her tegner forskningen et dy-
stert billede af det psykiske ar-
bejdsmiljø. Selvom ikke alle
problemer entydigt kan tilskrives
NPM. - Der var også arbejdsmil-
jøproblemer i faget før NPM.

- Men det er tydeligt at den
NPM inspirerede udvikling har
haft negativ indflydelse på ar-



bejdsmiljøet. Det har blandt andet forstærket ubalancerne mellem arbejdskrav og ressourcer; og det har skabt nye tidsstrukturer i arbejdet, lyder en af konklusionerne i rapporten.

- Med NPM har man standardiseret arbejdet og markedsgjort det. Det er blevet stykket op til de mindste enheder, som er omsat til minutter, som så kan omsættes til kroner, siger Annette Kamp.

- Men samtidig er der ting, som Sosu-assistenten –og hjælpere ikke må lave, ting de ikke bliver målt på, og som derfor ikke eksisterer. Det er arbejde som bliver usynligt, siger hun.

- Det er i modsætning til hvordan man i praksis tilrettelægger arbejdet. Det handler jo om at tilpasse sig til den ældres behov og hverdag. Hvis man virkelig fulgte manualerne til punkt og prikke, ville det slet ikke fungere, siger Annette Kamp.

Tidspuslespil

Konsekvensen er, at Sosu'erne forsøger at lægge et tidspuslespil, hvor de prøver at få tiden til at slå til.

- Det kalder vi selvintensivering. De løber stærkere for at få det hele til at gå op. Men det antaster samtidig meningen med arbejdet og de krav folk stiller til egen faglig stolthed. Mange kompenserer ved at gøre mere end det, de skal, for at opretholde deres faglighed. Hvis de ikke gjorde det, kunne det ikke hænge sammen. Det er en gammel sandhed, at hvis vi alle arbejdede efter reglerne, så ville alt stå stille, selv når det gælder fabriksarbejde. I hjemmeplejen fungerer det slet ikke, da "materialet" er mennesker, siger Annette Kamp.

- Det viser hvor dygtige medarbejdere, der er i hjemmeplejen. Men samtidig giver det anled-

ning til konflikter og diskussioner blandt personalet. Skal vi bare gøre det vi skal, og lade det være op til borgeren at klage? Det er der nogen der siger men færre der gør. Mange kan slet ikke holde til kun at gøre det de skal, siger hun.

- Systemet kommer til at stå i modsætning til det, det handler om: Evnen til at tage vare på andre mennesker og imødekomme deres behov. Det gælder om at tilrettelægge arbejdet, så hverdagslivet fungerer for de ældre, siger Annette Kamp.

Sosu'ernes faglighed udgør en slags omsorgslogik, som står i modsætning til NPM's styringslogik.

- Styringslogikken handler om at nedbryde arbejdsprocesserne til de mindste enheder, som kan måles: Så mange minutter til at børste tænder, så meget for et bad. Hver ydelse kan omsættes til en pris. Det er det mest velre-

gulerede område, og så kan du skrue op og ned på knapperne. Alt er dokumenteret og kan styres, og ydelserne kan laves om, siger hun.

Men resultatet er, at store dele af det virkelige arbejde bliver usynligt.

- Et banalt eksempel: Der kan sættes minutter på, hvor længe det tager at smøre maden. Men opgaven er også at give de ældre lyst til at spise. Opmålingen tager opmærksomheden væk fra det det handler om, siger Annette Kamp.

Nedskæringsøvelse

Men spørgsmålet er om indførelsen af markedsprincipper reelt fører til øget produktivitet?

- Hidtidig forskning peger på, at det er svært at opnå de økonomiske besparelser og den kvalitets- og produktivetsstigning, som ønskes realiseret ved etablering af markedsprincipper i den offentlige sektor. Yderligere bureaukratisering, personaleudskiftning, ringere motivation og arbejdsvilkår virker i modsat retning.

Flere undersøgelser viser således, at der i mange tilfælde skabes nye bureaukratier i forsøget på at afbureaukratisere den offentlige sektor, konstaterer forskerne i rapporten.

Og det på trods af, at NPM overordnet jo sigter på at gøre systemet mere effektivt og gennemskueligt. Men måske er målet et helt andet?

- Glem alt om afbureaukratisering. NPM har ført til nedskæringer, og på den måde er det en rationel øvelse, der er lykkedes. Og det ekstra arbejde, Sosu'erne laver, får det til at gå, siger Annette Kamp.

- Det har vist sig, at NPM ikke løser problemet alene. Kommunernes økonomi forværres samtidig med, at der bliver flere ældre. Derfor satset man nu på rehabilitering af de ældre, så de kan klare flere ting uden hjælp. Og nogle kommuner har allerede foruddiskonteret besparelserne, siger hun.

- Men det betyder ikke, at NPM ikke fortsætter, siger Annette Kamp.

Hun kan ikke se tegn på et mere grundlæggende opgør med den herskende styringslogik.

- Nogen steder er man opmærksom på det usynlige arbejde og gør det lovligt. Beskeden er, at det er OK, at I gør det. Det betyder meget for medarbejderne, at de får anerkendelse for det de gør for at få tingene til at lykkes. Men arbejdspresset bliver ikke mindre, siger hun

Fortsætter udliciteringsvejen

Samtidig tyder alt på, at kommunerne vil gå videre ad udliciterings- og privatiseringsvejen. Uanset at al forskning peger på, at det hverken bliver billigere eller bedre.

- Sverige er gået langt og er ved at bakke på det, fordi det har ført til mange skandaler, og politikerne er begyndt at overveje, om de kan holde til at levere så ringe service, siger Annette Kamp.

- Nogle kommuner vil gå langt ad den vej, på trods af, at det ikke bliver billigere men dårligere. De svenske erfaringer viser, at man ender med færre ansatte pr. ældre, flere korttidsansatte og vikarer og et generelt lavere uddannelsesniveau hos personalet i de privatiserede løsninger, siger hun.

Rundt omkring i kommunerne er der flere forsøg i gang på at afbøde virkningerne af NPM's markedstænkning. Nogle steder forsøger man at løsne den stramme regulering af arbejdet og inddrage medarbejdernes faglighed og innovation.

- Det er svært at sige, om der er en modbølge på vej. Jeg tror det er op ad bakke, men det er vigtigt at pege på de steder, hvor man forsøger at bløde op og afbøde virkningerne af markedstænkningen. Selvom selve rammen er den samme, så kan man gøre det forskelligt, siger Annette Kamp.

Kampagne for arbejdsmiljøstrejke i Norge

Den borgerlige norske regering har planer om forringelser af arbejdstiden, som vil føre til væsentlige forringelser af offentligt ansattes arbejdsforhold. Derfor har norsk fagbevægelse agiteret for en arbejdsmiljøstrejke den 28. januar 2015. Også i Danmark og andre europæiske lande presser arbejdsgiverne for øget fleksibilitet. Det kalder på faglig solidaritet over grænserne.

Aktionsgruppens ekstraordinære generalforsamling den 24.1.15 vedtog enstemmigt opbakning til aktionen. Udtalelsen kan ses på hjemmesiden: www.aktionsgruppen.dk

NPM har været en møgspreder



New Public Management har trukket lange spor af ødelæggelse gennem den offentlige sektor, og trods tilløb til et opgør med markedstænkningen, så er det op ad bakke, siger faglig sekretær i FOA Social- og Sundhedsafdelingen i København, Charlotte von Mehren

Af Hans Brinkmann

New Public Management gennemsyrrer styringen og tænkningen i social og sundhedssektoren i kommuner og Regioner. Det har haft voldsomme konsekvenser for arbejdsmiljøet. Selvom Køben-

havns Kommune nu har sat gang i en tillidsreform, så er der lang vej igen, før faglighed og omsorg atter kommer i fokus for indsatsen. Det viser erfaringerne i FOA's Social- og Sundhedsafdeling i København.

Fagforeningen har 18.000 medlemmer, som arbejder i kommunerne i Storkøbenhavn og i Regionen.

- Vores medlemmer har hver især deres holdning til New Public Management (NPM) og arbejdsmiljø. Og der er forskel på, hvordan ledelserne har håndteret det. Nogen steder har ledelsen styret det, så medarbejderne er blevet inddraget når der skulle rationaliseres. Andre steder har de overført styringsmetoder direkte fra

det private. NPM handler om at kontrollere og rationalisere, som om det var en privat virksomhed. Det er så presset ned over hele den offentlige sektor. Det er som en atombombe, hvor NPM har spredt sig fra toppen og er foldet ud hele vejen ned, siger Charlotte von Mehren, faglig sekretær i afdelingen.

Rationalisering var også på tapetet, inden NPM blev rullet ud for alvor.

- Ind til 2006 vidste vi, at der skulle rationaliseres for 2 procent om året. Men fra 2006 blev tomelskruerne strammet endnu mere. Nogen af vores medlemmer følte, at de blev kørt over. Ledelsesretten blev brugt, så det bare blev meldt ud uden diskussion, at

"her skal der kun være fem, hvor i før var syv". Når man ikke bliver taget med på råd, fører det uvægerligt til et dårligt arbejdsmiljø, siger hun.

Rationaliseringsbølgen har ført til, at medarbejderne er i næsten konstant alarmberedskab.

- Der er hele tiden ny besparelser med fyringer undervejs, og det gentager og gentager sig. De sidste par år har vi oplevet, at man på Regionshospitalet nærmest har udraderet hele grupper af medarbejdere. Så de oplever, at de hele tiden sidder yderst på bænken. Efter fire og fem prikkerunder, føler folk efterhånden, at ledelsen mere går efter manden end efter kvalifikationerne, siger Charlotte von Mehren.

Ødelægger solidariteten

- Det betyder, at vores medlemmer hele tiden lever i et ansættelsesforhold, hvor de ikke ved, hvornår næste runde kommer. De er hele tiden nervøse og spekulerer på, om de er i spil til at ryge ud. Konsekvensen er at de bliver egoistiske, "jeg skal kun tænke på mig selv". Og det fører igen til disharmoni i medarbejdergruppen. Tidligere var vi gode til at støtte hinanden og løbe lidt hurtigere, hvis der var en kollega, der haltede lidt bagefter. Det er slut med det. Det er en af de store ulykker, som NPM har ført med sig, siger hun. - Solidariteten er blevet mindre, de stærke er stærke for sig selv ikke for fællesskabet. Nu hytter folk deres eget skind, nogle tækkes ledelsen og er hurtige til at tage ekstra vagter f.eks., og håber måske på den måde at få lov at blive, siger Charlotte von Mehren.

- Med NPM kan ledelsen gøre med medarbejderne, hvad de vil. Vi ser mere og mere, hvordan de f.eks. dikterer nye vagtskemaer



uden at inddrage medarbejderne. Ofte går det helt enkelt ud på at spare penge, ved at lægger vagterne sådan, at de udløser færrest mulige tillæg. I bund og grund har ledelsen hele tiden fokus på at spare, men ikke på indholdet i det, der skal leveres, siger hun.

De specialiserede psykiatriske botilbud er et eksempel på, de alvorlige konsekvenser, mener hun:

- Siden 2006 har botilbuddene været igennem så mange spareøvelser, at det går ud over medarbejdernes sikkerhed. Der er ikke altid en kollega i nærheden, ofte er det alene-arbejde, så de går i et konstant beredskab. Det er jo fint nok med en overfaldsalarm, hvis man ellers når at trykke på knappen, men det kan ikke erstatte en kollega, som er fysisk til stede, siger Charlotte von Mehren.

- Tidligere var der en vis sikkerhed i ansættelsen. Vi kendte rammen med de 2 procent om året, nu er det 2 procent plus alt det andet. Det er blevet til en løbende proces, og ingen kan føle sig sikre mere, siger hun.

Da omsorgen forsvandt

Charlotte von Mehren var ansat i Københavns Kommune og fællestillidsrepræsentant for alle plejehjemmene, dengang New Public Management blev rullet ud i kommunen. Det skete bl.a. med hjælp af ny teknologi, den håndholdte computer, PDA.

- Da det skete, flyttede fokus sig fuldstændigt fra kernen i hjemmehjælpen. Før arbejdede hjemmehjælpen ud fra en håndskrevet liste over de borgere, de skulle besøge den dag. Opgaven var at gå ud og hjælpe med det, som der nu var brug for den dag, siger hun.

- Men så kom NPM: Tjek ind på computeren, når du går ind ad døren, og så mange minutter til hver opgave, som den ældre er visiteret til. Lav kun visiterede ydelser, ikke noget med trøst eller holde i hånd. Medlemmerne stejlede, men beskeden var, at vi skulle lære at blive hårde og stoppe det "nurseri", siger Charlotte von Mehren.

Med et slag fjernede man hele beslutningsretten fra medarbejderne.

- Du kan enten blive ligeglad eller sige ok, så gør jeg kun det, som der er visiteret til. Men heldigvis var der nogen, der gjorde oprør. De ville ikke finde sig i at skulle behandle svage borgere på den måde, siger hun.

Tillidsreform

Diskussionen om minuttyranniet endte i København med at politikerne indså, at der måtte ske noget. De sidste to år har man arbejdet med at indføre en såkaldt tillidsreform, hvor borgeren i stedet for minutsatte ydelser får en "besøgsblok", hvor borger og hjemmehjælper sammen finder ud af, hvad tiden skal bruges til.

- Efter to år er medarbejdere og borgere begyndt at blive glade igen. Selvom vi er i en overgangsperiode, hvor vi skal aflære at registrere alting. Kun det, der giver mening, skal registreres, siger Charlotte von Mehren.

Hun ser tillidsreformen, som en et positivt fremskridt.

- Det er det eneste rigtige at bygge på medarbejdernes erfaringer. Og nu spreder den tillidsbase-rede dagsorden sig også til andre områder i kommunen. I MED-udvalget har vi nu tema-diskussioner

om, hvordan vi gør tingene. Der kommer fokus på, hvordan vi løser kerneopgaverne. Så i København er vi på vej ind i en tænkning, som går i positiv retning, siger hun.

- Men tillidsreformen gør vel ikke i sig selv op med nedskæringsregimet?

- Jeg tror, at man er klar over, at der ikke kan skæres mere på basispersonalet. Der kan ikke flyttes flere frontmedarbejdere, den erkendelse er man nået til i Københavns kommune, siger Charlotte von Mehren.

En aktiv fagforening

Fagforeningen har spillet en vigtig rolle i forhold til at få fokus tilbage på kerneopgaverne.

- Fagforeningen har flyttet fokus og har nu en politisk holdning til, hvordan de generelle problemer skal løses. Vi skal ikke kun sagsbehandle for enkeltmedlemmer. Men selvfølgelig er der skepsis, medlemmerne er blevet trynet så mange gange at nogle siger: "Tillidsreform min bare".

- Vi er nød til sammen med tillidsrepræsentanterne at arbejde med kommunerne. Vi har et godt samarbejde med politikere og administration i København. Vi stil-

ler de frække spørgsmål og holder ved, vi bruger meget tid på at forberede os, så de ikke kan rende om hjørner med os. Det gjorde vi ikke tidligere, siger Charlotte von Mehren.

Fagforeningen har et team, som tager ud og snakker med politikerne i kommunalbestyrelserne.

- Og de bliver faktisk hørt. F.eks. droppede Høje Tåstrup udliciteringen af to plejecentre, efter teamet havde været ude og fortælle politikerne, hvad konsekvenserne ville blive, siger hun.

Stadig små skridt

Trods den positive udvikling, understreger Charlotte Mehren, at der er lang vej igen.

- Det er op ad bakke og det er små sejre, vi ser. NPM-bølgen har været en møgspreder, som har ødelagt arbejdsmiljø, tillid og sund fornuft. Det har fjernet selvstændighed og arbejdsglæde og tankegangen har spredt sig fra Christiansborg og ud i alle led. I Regionen kalder man et hospital for en virksomhed, og København har sin "koncernservice", så der er langt vej igen, inden vi får gjort op med tankegangen, siger hun.



Bliv medlem

Har du lyst til at blive medlem af Aktionsgruppen? Vi arrangerer møder om aktuelle arbejdsmiljøemner, laver pjecer og hjemmeside-information, samarbejder med aktivister i andre lande m.v. Her har du mulighed for at mødes med mange forskellige arbejdsmiljøfolk.

Sådan bliver du medlem:

Direkte med girokort: 827-6625

AAA, Dortheavej 39, 2400 København NV

Mrk. Nyt medlem. Skriv tydelig navn og adresse.

Eller skriv dit navn, adresse og evt. faglig organisation til aaa@aktionsgruppen.dk

AAA's 40 års Jubilæum!

I år er det 40 år siden Aktionsgruppen blev dannet. Vi fejrer jubilæet fredag den 8. maj. Reserver dagen allerede nu. Nærmere om tid og sted følger.

Bestyrelsen