

sammenlægning

decentral

*ejendomscentre*

rational

*arbejdsgla*

service

erfaringsudvekslin

## **Teknisk service – et prioriteret valg**

En analyse af 3 kommuners arbejdsorganisering i den tekniske service

teknisk.servicemedarbejder

sparring

*omstrukturering*

netværk

teknisk serviceleder

teamstruktur

*omstrukturering*

fordele og ulemper

indflydelse

arbejdsglæde

teknisk servicemedarbejder  
sparring omstrukturering  
netværk  
teknisk serviceleder  
teamstruktur omstrukturering  
fordele og ulemper  
indflydelse  
arbejdsglæde

**FOA**  
FAGOGARBEJDE

Forfatter: Lars Ole Preisler Hansen, antropolog

Politisk ansvarlige: Reiner Burgwald og Kurt Bentsen

Redaktion: Axel Surland og Peter Lindholm

Layout: Joe Anderson GraFOA

Pjec1heden & FOAs trykkeri

September 2011

## Indhold

|  |    |
|--|----|
| 1. Indledning .....                        | 5  |
| 2. Sammenfatning .....                     | 7  |
| Erfaringerne fra de 3 kommuner.....        | 11 |
| 3. Erfaringerne fra Gentofte Kommune ..... | 13 |
| 4. Erfaringerne fra Aalborg Kommune .....  | 21 |
| 5. Erfaringerne fra Hillerød Kommune ..... | 27 |



# 1. Indledning

Inden for de senere år har mange kommuner gennemført omorganiseringer af den tekniske service.

Modellerne er mange og varierer fra kommune til kommune. Der er blevet centraliseret og rationaliseret, kommunale ejendomscentre er blevet oprettet, der er indført teamstrukturer, sammenlagt institutioner, stillinger er blevet nedlagt, og kompetence- og ansvarsområder er blevet omlagt.

Meningerne om sådanne omstruktureringer er mange og delte, og der kan både findes fordele og ulemper. Men hvad enten man er for eller imod, så er en ting dog sikkert: Omstruktureringerne har indflydelse ikke blot på de enkelte tekniske serviceansattes daglige arbejde og arbejdsmiljø, men også på karakteren og kvaliteten af den tekniske service, som vil blive ydet i kommunerne i årene fremover.

Derfor har FOA – Fag og Arbejde, som er det fagforbund, der organiserer hovedparten af de tekniske serviceledere og servicemedarbejdere, valgt at rette særligt fokus på emnet. Det sker i forbindelse med FOAs Skolekonference i september 2011.

Som et led i dette fokus har FOA iværksat en kvalitativ undersøgelse af den tekniske service på skoleområdet i en række forskellige kommuner. Formålet med undersøgelsen har været at kortlægge og identificere typiske problemstillinger, som knytter sig til de enkelte modeller og omstruktureringer. Ønsket er at kvalificere og præcisere den fremtidige debat på området.

Undersøgelsens ambition er således en neutral analyse, som ser på både fordele og ulemper, og som bredt søger at indfange og repræsentere modsatrettede argumenter og positioner. Spørgsmålene, som forsøges besvaret i undersøgelsen, er:

- Hvilken betydning har de konkrete organiseringsformer for den tekniske service i kommunerne?
- Hvilke særlige fordele og ulemper er der ved de enkelte modeller?
- Hvad betyder det mere specifikt for eksempelvis bygningsvedligeholdelsen, serviceniveauet, arbejdsmiljøet, undervisningsmiljøet osv.?
- Hvad kan vi lære af de erfaringer, som allerede er blevet gjort i de forskellige kommuner?

## En kvalitativ analyse – metode og repræsentativitet

I besvarelsen af disse spørgsmål er der som nævnt valgt en kvalitativ analyseform. Det vil sige, at undersøgelsen er baseret på en række interview udført ansigt til ansigt med et begrænset antal interviewpersoner. Hermed sikres i modsætning til en spørgeskemaundersøgelse (kvantitativ analyse) en mere åben interviewform, hvor det i højere grad er muligt at lade de interviewede selv bestemme samtalerens indhold. Ligeledes er det i samtalerne i højere grad muligt at gå i dybden med de konkrete problemstillinger og samtaleemner.

Til gengæld kan undersøgelsen pga. det begrænsede antal interviewpersoner ikke siges at være fuldt repræsentativ – den dækker selvsagt ikke alle kommunale modeller, ligesom ikke alle problemstillinger og synspunkter er repræsenteret.

Hvert interview varede ca. én time, og alle samtaler blev optaget. I alt blev der udført 9 interview med hhv. tekniske serviceledere, skoleledere og kommunale forvaltningschefer fordelt på 3 forskellige kommuner.

## 3 forskellige kommuner

For at besvare undersøgelsens problemstillinger blev følgende kommuner udvalgt: Gentofte, Aalborg og Hillerød kommuner. I udvælgelsen af disse kommuner er der dels taget geografiske hensyn, dels taget hensyn til organisationsformen i de enkelte kommuner, da det har været afgørende for analysen, at den omfatter forskellige og varierede modeller.

I Aalborg Kommune har man fastholdt en traditionel decentral organisering af den tekniske service, sådan at de tekniske serviceledere og medarbejdere stadig er ansat og lokaliseret decentralt på de enkelte skoler.

Til sammenligning har Gentofte Kommune inden for de senere år gennemgået en større centraliseringsproces. Det tekniske servicepersonale er blevet samlet i et centralt ejendomscenter, mens arbejdet er blevet organiseret omkring en teamstruktur, hvor medarbejderne nu i højere grad opererer på tværs af de enkelte skoler og institutioner.

I Hillerød Kommune har man ligeledes centraliseret administrationen og personaleansvaret for kommunens tekniske service. Her har man dog ikke indført så gennemgribende en teamstruktur, som man har i Gentofte, hvilket vil sige, at det tekniske servicepersonale i højere grad har fastholdt tilknytningen til de enkelte skoler.

Organiseringen i de 3 kommuner vil blive yderligere beskrevet i de følgende afsnit.

### **Interviewpersoner**

I hver kommune blev som nævnt afholdt samtaler med 3 forskellige typer informanter kendetegnet ved deres individuelle erfaringsgrundlag og perspektiver. Således blev der i hver kommune interviewet hhv. en teknisk serviceleder, en skoleleder samt en kommunal forvaltningschef. Herved har det været muligt at indfange et bredere perspektiv på de enkelte kommunale modeller samt de specifikke fordele og ulemper, som knytter an til de konkrete organiseringsformer i kommunerne.

I interviewene med de tekniske serviceansatte var samtalerne således kendetegnet ved et medarbejderperspektiv, hvor fokus blev lagt på kvaliteten af den tekniske service, arbejdsvilkår og medarbejdertrivsel set fra den enkelte tekniske serviceleders perspektiv.

Samtalerne med skoleledere tog udgangspunkt i et brugerperspektiv med fokus på kvaliteten af den tekniske service set fra skoleledernes, lærernes, elevernes og andre brugeres side.

Endelig blev der gennemført samtaler med 3 kommunale forvaltningschefer med ansvar for organiseringen af den tekniske service i de konkrete kommuner. I disse samtaler blev fokus som udgangspunkt lagt på rationalet bag den valgte organiseringsform, administration samt kvalitet og service set fra et kommunalt forvaltningsmæssigt perspektiv.

### **Rapportens opbygning og indhold**

Her følger en afrapportering af undersøgelsens resultater. I denne fremstilling er der tilstræbt en så høj grad af selvpræsentation som muligt. Selvom resultaterne

af de konkrete samtaler naturligvis er blevet bearbejdet i den forstand, at indholdet er blevet analyseret, redigeret og kategoriseret, vil det sige, at fremstillingen i stor udstrækning vil have karakter af et referat og en videreformidling af de interviewedes egne ord og fortællinger. Hermed er det ambitionen at bidrage med en så neutral og perspektiveret fremstilling som muligt.

Rapporten er inddelt i 3 overordnede analysekapitler samt en afsluttende opsamling.

**Kapitel 1** (nærværende kapitel) har beskrevet undersøgelsens baggrund og formål samt det metodiske udgangspunkt.

**Kapitel 2** indeholder sammenfatningen af resultaterne på tværs af de 3 kommuner samt erfaringerne fra de enkelte kommuner.

**Kapitel 3** præsenterer resultaterne fra samtalerne i Gentofte Kommune.

**Kapitel 4** præsenterer resultaterne fra samtalerne i Aalborg Kommune.

**Kapitel 5** præsenterer resultaterne fra samtalerne i Hillerød Kommune. ■

## 2. Sammenfatning

Denne rapport præsenterer resultaterne af ni interview-samtaler med tekniske serviceledere, skoleledere og kommunale forvaltningschefer om organiseringen af den tekniske service i hhv. Gentofte, Aalborg og Hillerød kommuner. Her følger en sammenfatning af undersøgelsens vigtigste resultater.

### Centraliseringer, besparelser og stordriftsfordele

Erfaringerne på tværs af de enkelte kommuner viser, at det gennem omstruktureringer af den tekniske service er muligt at opnå en række besparelser på driften.

Således viser eksemplerne fra Gentofte og Hillerød, at det gennem teamdannelser og skolesammenlægninger lader sig gøre at reducere i medarbejderstaben, fordi et øget samarbejde på tværs af de enkelte institutioner i højere grad gør det muligt for personalet at dække ind for hinanden og fx dele aften- og weekendvagter imellem sig.

Hertil kommer, at der gennem centraliseringsprocesser ligeledes kan opnås en række andre økonomiske stordriftsfordele. Fx har centraliseringen af institutionernes vedligeholdelse medført, at det nu i højere grad lader sig gøre at centralisere udliciteringen af de arbejdsopgaver, som knytter an til bygningsdriften på de enkelte institutioner, hvorved mere fordelagtige priser kan opnås.

### Mere professionalisering, samarbejde og kompetenceudvikling

Ligeledes viser erfaringerne fra de interviewede kommuner, at en centralisering af den tekniske servicepersonale kan medføre en større professionalisering af arbejdet samt have positiv betydning for de ansattes individuelle kompetencer og kvalifikationer.

For det første baner en centraliseret organisering vejen for et mere fleksibelt samarbejde på tværs af de enkelte ansatte og institutioner. Det vil sige, at medarbejdere med særlige faglige kvalifikationer i højere grad kan bringes i spil netop i forhold til de særlige arbejdsopgaver, hvor deres kompetencer efterspørges. Herved højes fagligheden i arbejdet.

For det andet betyder kommunale sammenlægninger af den tekniske service, at den tekniske servicepersonale får en større kommunal organisation i ryggen med et særligt fokus netop på den tekniske servicepersonales arbejdsområde. Herved kommer der ifølge de interviewede parter større fokus på de ansattes faglighed og personlige kompetencer, samtidig med at en central organisering skaber bedre muligheder for kompetenceudvikling og fælles kurser og uddannelsesforløb.

Endelig fremmer en central organisering ligeledes muligheden for erfaringsudveksling, sparring og netværksdannelse på tværs af de enkelte institutioner, hvilket ligeledes kan være med til at højne fagligheden og kvaliteten i arbejdet.

### Bygningsvedligeholdelsen

Hvad bygningsvedligeholdelsen angår, viser samtalerne fra de forskellige kommuner et knap så entydigt billede.

I Gentofte Kommune har det således været oplevelsen, at centraliseringen har gjort vedligeholdelsen mere effektiv og målrettet, fordi vedligeholdelsesmidlerne nu administreres og prioriteres centralt af eksperter med særlige kompetencer på området. Hermed sikres det, at pengene i højere grad bruges til det, de egentlig er bestemt for, og dér, hvor de gør størst gavn. Endvidere giver centraliseringen af bygningsvedligeholdelsen ifølge de interviewede i Gentofte en række stordriftsfordele i forbindelse med udlicitering af arbejdsopgaver.

Til sammenligning er det i Hillerød opfattelsen, at den gennemførte centralisering af vedligeholdelsen overordnet har betydet en forværring af bygningsstandarden. Dog er det opfattelsen, at denne forværring ikke nødvendigvis skyldes selve de konkrete ændringer i arbejdets organisering, men derimod de massive besparelser på det indvendige vedligeholdelsesbudget, som samtidig er gennemført.

Endelig er det i Aalborg oplevelsen, at decentralisering snarere end centralisering skaber god og effektiv bygningsvedligeholdelse, ikke mindst fordi nærhed og lokalkendskab til bygninger og mennesker er afgørende for kvaliteten af bygningsdriften og vedligeholdelsen.

## Serviceniveauet

Sammenholder man resultaterne på tværs af de 3 interviewede kommuner, er der generelt enighed om, at en decentral organisering af den tekniske service overordnet set er den største garant for et højt service-niveau overfor skolernes brugere, herunder lærere, elever, fritidsbrugere.

Eksempelvis indbefatter centraliseringsprocesser, som erfaringerne fra Gentofte og Hillerød bl.a. illustrerer, typisk en reduktion af medarbejderstaben, som naturligt medfører, at visse serviceopgaver ikke længe kan udføres. Fx er aftendækningen i Gentofte og Hillerød blevet dårligere, mælkeudbringningen er taget ud af serviceleveranceaftalerne, ligesom en lang række mindre forefaldende serviceopgaver, som det tekniske servicepersonale tidligere har varetaget, i dag er bortfaldet.

Ligeledes viser erfaringerne fra Aalborg, at nærhed, medejerskab og lokalkendskab har betydning for opretholdelsen af et højt serviceniveau på skolerne, ikke mindst fordi det er vigtigt med fast tilknyttede tekniske servicemedarbejdere, som umiddelbart kan træde til og løse problemstillingerne i det øjeblik, de opstår.

## Mindre kompetence til skoleledere, mindre direkte ledelse

Hertil kommer, at en centralisering af den tekniske service set fra de enkelte institutionslederes perspektiv betyder et indgreb i deres personlige ledelsesrum, hvilket mange institutionsledere som udgangspunkt helst vil være foruden. Dels betyder en centralisering af institutionernes vedligeholdelsesmidler, at skolelederne mister muligheden for selv at prioritere og planlægge skolernes vedligehold.

Dels betyder en centralisering af det tekniske servicepersonales ansættelsesvilkår, at de enkelte skoleledere mister den direkte ledelseskontrol over det tekniske servicepersonale. Hermed mister skoleledere således formelt den direkte indflydelse på det tekniske servicepersonales arbejde og prioriteter, der i stedet bindes op på ordlyden i de serviceleveranceaftaler, som skolerne på forhånd har indgået med kommunen.

## Den pædagogiske betydning

Undersøgelsen peger på, at de tekniske servicemedarbejdere foruden deres mere formelle arbejdsopgaver tillige har en vigtig pædagogisk funktion, som ifølge flere af de interviewede bedst kommer til sin ret ved en decentral organiseringsform.

Eksempelvis opnår det tekniske servicepersonale gennem en fast tilknytning til skolerne ofte et nært forhold til skolens elever, hvis værdi forstærkes derved, at relationen adskiller sig fra børnenes relationer til skolens øvrige ansatte, der som udgangspunkt typisk er defineret ved et lærer-elevforhold.

Ligeledes påpeger flere af de interviewede den betydning, som et fast tilknyttet teknisk servicepersonale med et stort lokalkendskab spiller i skabelsen af et spændende og afvekslende læringsmiljø fx i forbindelse med emneuger, alternativt tilrettelagte undervisningsforløb osv.

## Nærhed, medejerskab og lokal tilknytning giver høj medarbejdertrivsel

Endelig viser undersøgelsen, at der i forhold til det tekniske servicepersonales personlige trivsel i arbejdet kan være afgørende fordele ved en decentral organisering baseret på nærhed og fast tilknytning til de enkelte institutioner.

Ifølge de interviewede parter er det således vigtigt for arbejdsglæden, at medarbejderne føler sig som en integreret del af skolens daglige liv, at de føler et nært tilhørsforhold og en tæt kontakt til skolens øvrige ansatte og brugere, at de modtager respons og anerkendelse for det arbejde, de udfører, at de føler sig som er del af kollegafællesskabet, og at de har medindflydelse og inddrages i skolens drift og beslutningsprocesser.

Således har der i forbindelse med centraliseringsprocesserne i både Gentofte og Hillerød da også været utilfredshed blandt flere medarbejdere, netop fordi mange følte, at den nye organiseringsform gik ud over trivlsen i arbejdet. Dog viser erfaringerne fra Hillerød også, at det på trods af en formel centralisering af de tekniske



serviceansatte i praksis alligevel lader sig gøre at opretholde en oplevelse af lokal tilknytning.

Endelig må det heller ikke underkendes, at den centraliserede organiseringsforms negative indflydelse på medarbejdertrivsel formentlig i nogen grad kan opvejes af fordele som fx højere faglighed og professionel stolthed, nye udfordringer og kompetencer samt skabelsen af nye kollegafællesskaber og virksomhedskulturer. I hvert fald viser erfaringerne fra Gentofte og Hillerød, at utilfredsheden med de nye organiseringsformer har været størst i starten, ligesom mange nyere medarbejdere, der ikke har været så stærkt tilvænnet den gamle organiseringsform, rent faktisk giver udtryk for at trives godt med den nye ordning.

## **Et prioriteret valg**

Denne rapport præsenterer resultaterne af ni interview-samtaler med tekniske serviceledere, skoleledere og kommunale forvaltningschefer om organiseringen af den tekniske service i Gentofte, Aalborg og Hillerød Kommune.

Som det vil fremgå af denne præsentation, tegner analysen ikke noget entydigt billede. Der er både fordele og ulemper ved de enkelte organiseringsformer. Ligeledes afhænger meget af øjnene, der ser, og af de særlige prioriteter og hensyn, som knytter an til de enkelte medarbejdergrupperes individuelle perspektiver.

Således fører denne analyse heller ikke frem til nogen endegyldig konklusion på, hvorledes 'den gode organisering af den tekniske service' nødvendigvis bør se ud. Der må til hver en tid være tale om et prioriteret valg, hvor mange hensyn vejes op mod hinanden.

Derimod er det intentionen, at analysen gennem sin videreformidling af allerede gjorte erfaringer vil bringe større klarhed over nogle af de væsentlige dynamikker og særlige problemstillinger, der knytter an til de konkrete måder, som den tekniske service kan organiseres. Håbet er at kunne kvalificere debatten og grundlaget for fremtidige beslutningsprocesser. ■



# Erfaringerne fra de 3 kommuner

## Gentofte

Gentofte Kommune har, som det bliver belyst i analysens første del, inden for de senere år gennemført en større centraliseringsproces af kommunens tekniske service. I den forbindelse er de tekniske serviceansatte blevet samlet i et kommunalt ejendomscenter, og en ny teamstruktur er blevet implementeret. Endvidere er alle vedligeholdelsesmidler ved samme lejlighed blevet centraliseret.

Herved er der opnået en række økonomiske stordriftsfordele. Bl.a. er der blevet reduceret i medarbejderstaben, og ifølge de interviewede er vedligeholdelsen blevet mere effektiv og målrettet, fordi den nu administreres centralt af eksperter med særlige kompetencer på området. Ligeledes har centraliseringen i Gentofte betydet en større professionalisering af det tekniske servicepersonale, og så har den nye teamstruktur betydet en mere fleksibel arbejdsform, hvilket skaber bedre rammer for erfaringsudveksling, kompetencedeling, netværksdannelse og sparring på tværs af kommunens enkelte institutioner.

Til gengæld har omstruktureringen i Gentofte betydet, at serviceniveauet generelt er blevet dårligere samtidig med, at omstruktureringen set fra et medarbejderperspektiv har haft negative konsekvenser for det tekniske servicepersonale, fordi medejerskabet, tilhørsfølelsen og anerkendelsen i det daglige arbejde er blevet mindre.

## Aalborg

Aalborg Kommune har i modsætning til Gentofte valgt at fastholde en traditionel decentral organisering af den tekniske service. Det vil sige, at det tekniske servicepersonale som hidtil er ansat og fast tilknyttet de enkelte skoler.

Ifølge de interviewede parter fra Aalborg er den store fordel ved denne organiseringsform, at den giver en høj grad af lokalkendskab og medejerskab, hvilket resulterer i god bygningsdrift, et højt serviceniveau, stor medarbejdertrivsel samt et godt læringsmiljø. I Aalborg har man derfor prioriteret nærhed og lokal tilknytning frem for stordriftsfordele og sparehensyn.

Til gengæld viser erfaringerne fra Aalborg, at det snævre fokus indadtil omkring de enkelte skoler i flere henseender går ud over det bredere samarbejde på tværs af de kommunale institutioner.

## Hillerød

Endelig præsenteres samtalerne fra Hillerød i analysens sidste del. I Hillerød er der ligesom i Gentofte gennemført en større centralisering af den tekniske service. Det tekniske servicepersonale er administrativt blevet samlet i Drift & Service, ligesom alle vedligeholdelsesmidler i dag administreres fra central hånd. På trods af centraliseringen har det tekniske servicepersonale i Hillerød i praksis dog fastholdt en stor grad af tilknytningen til de enkelte skoler.

Gennem omlæggingerne i Hillerød har det været muligt at reducere i medarbejderstaben og spare på driften. Endvidere er det erfaringerne fra Hillerød, at centraliseringen har skabt øget dynamik, samarbejde og erfaringsudveksling mellem de tekniske serviceansatte på tværs af de enkelte institutioner, og der er kommet øget fokus på uddannelse og kompetenceudvikling.

Til gengæld er serviceniveauet på skoler og institutioner faldet, ligesom den generelle bygningsvedligeholdelse lider under massive nedskæringer i vedligeholdelsesbudgetterne. ■



## 3. Erfaringerne fra Gentofte Kommune

### Organiseringen i Gentofte: Teamstruktur og kommunalt ejendomsselskab

Gentofte Kommune har inden for de senere år gennemført en større omstrukturering af den tekniske service. Første led i processen fandt sted i januar 2008. Her samlede alle kommunens tekniske servicemedarbejdere i en fælles kommunal ejendomsadministration under navnet Gentofte Ejendomme.

Det vil sige, at Gentofte Ejendomme fra 2008 overtog personaleansvaret for samtlige af kommunens tekniske servicemedarbejdere. Fra da af har de tekniske servicemedarbejdere ikke længere været ansat af de enkelte kommunale institutioner, men i stedet af en fælles central kommunal enhed, som samlet varetager bygningsdrift og vedligehold af hele kommunens bygningsmasse, herunder skoler, plejecentre, daginstitutioner, biblioteker, haller, spejderhytter, offentlige toiletter og lignende.

Ved samme lejlighed centraliseredes de institutionelle vedligeholdelsesbudgetter ligeledes, sådan at råderetten til vedligeholdelsesmidlerne nu er overgået fra de enkelte institutionsledere til Gentofte Ejendomme.

I 2010 tog omstillingsprocessen i Gentofte endnu en gang fart, og i forbindelse med besparelser i kommunen blev en såkaldt teammodel implementeret. Den indebærer, at samtlige af kommunens tekniske servicemedarbejdere blev inddelt i 10 forskellige teams med hvert deres specifikke ansvarsområde. Ved den manøvre kunne Gentoftes daværende medarbejderstab på godt og vel 75 tekniske servicemedarbejdere reduceres med 10 mand.

Overordnet er den tekniske service i Gentofte Kommune nu inddelt i 5 distrikter, som hvert ledes af en distriktsleder. Hvert distrikt er så igen inddelt i et par selvstændige teams. Typisk består hvert af de 10 teams af en 6-7 tekniske servicemedarbejdere, som foruden at dække et par større kommunale institutioner, som fx skoler og plejecentre, også dækker en række mindre kommunale institutioner og ejendomme som daginstitutioner og lignende.

Endvidere er arbejdet i teamet i praksis organiseret på den måde, at de store institutioner fortsat har en fast mand tilknyttet i form af en koordinerende teknisk servicemedarbejder.

Derimod varetages de mindre institutioner af såkaldte flyvere, som kører rundt mellem de enkelte institutioner og hjælper til, hvor der er behov. Det vil sige, at en del større institutioner, som tidligere havde flere faste tekniske servicemedarbejdere tilknyttet, i dag har mistet nogle faste medarbejdere. Til gengæld er en række mindre institutioner, som ikke tidligere har været tilknyttet den tekniske service, nu blevet omfattet af ordningen. Omtrent halvdelen af kommunens tekniske servicemedarbejdere har en koordinerende rolle på en større institution, mens den øvrige del er ansat som flyvere. Efter indførelsen af den nye arbejdsform skelner man i Gentofte til gengæld ikke længere mellem serviceledere og medhjælpere. Nu er alle ansat som tekniske servicemedarbejdere.

### Økonomiske fordele

En af de helt umiddelbare fordele ved den nye organisation i Gentofte er ifølge Henrik Bjørnholt Nielsen, leder i Gentofte Ejendomme, at den økonomisk giver mening. Således lægger Henrik Bjørnholt da heller ikke skjul på, at det overvejende incitament bag omorganiseringen har været af økonomisk art og som udgangspunkt udspringer af en kommunal beslutning om at spare penge på driften.

Som ovenfor nævnt har det med den nye teammodel således også været muligt at nedskære personalestaben med 10 tekniske servicemedarbejdere, hvilket i kroner og øre har givet en årlig besparelse på 2,4 millioner kroner på det kommunale budget.

Når en sådan reduktion i antallet af ansatte har været mulig, skyldes det først og fremmest, at det med den nye teammodel på trods af færre hænder alligevel lader sig gøre at udfylde vagtplanen, simpelthen fordi de ansatte nu i højere grad flytter sig rundt, og dermed hver især kan dække flere institutioner. Hertil kommer, at arbejdet ifølge Henrik Bjørnholt i flere situationer nu også kan organiseres smartere pga. af det øgede samarbejde på tværs af institutionerne.

Med andre ord kan indsatsen nu i højere grad sammentænkes på tværs af de enkelte institutioner, og arbejdet kan planlægges, sådan at der tages højde for evt. spidsbelastninger og særlige lokale opgaver og udfordringer.

Foruden besparelser på lønbudgettet har omorganiseringen i Gentofte Kommune ligeledes afstedkommet andre økonomiske stordriftsfordele. Fx har centraliseringen af institutionernes vedligeholdelsesbudgetter medført, at det nu i højere grad lader sig gøre at centralisere udbuddene af de arbejdsopgaver, som knytter sig til bygningsdriften på de enkelte institutioner. Hermed kan der opnås mere fordelagtige priser fx i forbindelse med udlicitering af renoverings- og byggeopgaver, elevatordrift, rensning af institutionernes tagrender osv.

### Bedre bygningsvedligehold

Hertil kommer, at kommunale midler afsat til bygningsvedligeholdelse ifølge Niels Strauss, der til daglig arbejder som teknisk servicemedarbejder i Gentofte, i dag bruges mere fornuftigt end tidligere. Det vil sige, at den nye organisering af den tekniske service ikke alene medfører økonomiske fordele men også en forbedring af selve bygningsvedligeholdelsen.

Hvor ansvaret for institutionernes vedligeholdelsesbudgetter tidligere lå hos den enkelte institutionsleder, hvis

indsigt i bygningsdrift for manges vedkommende alt andet lige var begrænset, så ligger ansvaret for vedligeholdelsesbudgettet efter centraliseringen nu hos fagfolk med stor forstand på bygningsdrift og vedligehold.

Som Niels Strauss eksempelvis beretter, så blev penge, der oprindeligt var afsat til udvendig vedligeholdelse, tidligere ofte brugt på den indvendige vedligeholdelse, simpelthen fordi den indvendige vedligeholdelse for mange institutionslederes vedkommende havde en højere prioritet. Man ville med andre ord hellere bruge pengene på kosmetiske indgreb som at male et lokale, købe nye møbler eller måske ligefrem købe bøger og kladdehæfter frem for at rense tagrender eller male vinduer. Sådan er det ikke længere, nu hvor ansvaret for vedligeholdelsesbudgetterne er overgået til Gentofte Ejendomme:

»Nu er der langt større sikkerhed for, at pengene bliver brugt fornuftigt og til det, de rent faktisk er bestemt for. På den måde har der været rigtig mange penge at spare der. Det vil jeg slå helt fast. Hvis jeg var skatteborger i kommunen, så ville jeg synes, at det var en rigtig god ide,« siger Niels Strauss.

At centraliseringen af vedligeholdelsesbudgetterne således har betydet en indskrænkning af institutionsledernes økonomiske råderum er da på den anden side heller ikke noget, som skoleleder på Bakkegårdsskolen



### Den kommunale forvaltningschef

**Henrik Bjørnholdt Nielsen** er ansat som leder i Gentofte Ejendomme, hvor han til daglig har ansvaret for driften af den tekniske service i Gentofte Kommunes 5 distrikter. Gennem sin ansættelse i Gentofte Ejendomme har Henrik på nærmeste hånd været med til at indføre den nye arbejdsform i kommunen.

Ifølge Henrik Bjørnholdt har den nye organisering afstedkommet en række økonomiske fordele og synergieffekter, og generelt er bygningsdriften blevet bedre og mere professionaliseret. Til gengæld har man så skåret ned på serviceniveauet, ligesom at tilgængeligheden på skolerne, efter at aftendækningen er bortfaldet, er blevet mindre.

»Fokus er skiftet fra service til bygningsdrift.«

i Gentofte Morten May lægger skjul på. Blandt andet derfor har mange skoleledere som udgangspunkt også været modstandere af den nye organisering.

Ikke desto mindre kan Morten May alligevel godt se nogle positive sider af sagen. For, som han udtrykker det, er det jo ikke kun et ledelsesrum, der er taget fra ham, men også en risiko.

Således kunne man i princippet lige så godt forestille sig, at det var udgifterne til den udvendige vedligeholdelse, som overskred budgettet og dermed gjorde indhug i skolens øvrige ressourcer. Den bekymring er skolelederen nu fri for.

Hertil kommer, at centraliseringen af vedligeholdelsen giver nogle nye muligheder i forbindelse med større vedligeholdelsesprojekter, fordi institutionernes vedligeholdelsesmidler nu administreres samlet og derfor kan flyttes rundt mellem kommunens institutioner, så de bruges dér, hvor de gør størst gavn. Eksempelvis planlægger Bakkegårdsskolen at istandsætte en gammel villa, som ligger i tilknytning til skolen. Ifølge Morten May ville et sådan projekt aldrig have været muligt under den gamle ordning i hvert fald ikke uden mange års omhyggelig opsparring og langsigtet planlægning.

### **Større professionalisering – mere sparring og uddannelse**

Endelig må man ifølge Henrik Bjørnholt, leder i Gentofte Ejendomme, heller ikke underkende den synergieffekt, der ligger i, at medarbejderne på tværs af de enkelte institutioner nu bedre kan trække på hinandens erfaringer og individuelle faglighed og kompetencer. Hvis der eksempelvis er et eller andet, som virker godt på en institution, kan den viden hurtigt videreformidles. Og er der eventuelt en medarbejder i teamet, som er faglært tømrer, så kan hans kompetencer naturligt bringes i anvendelse også på andre institutioner. På den måde byder den nye teamstruktur i Gentofte på langt bedre vilkår for kompetencedeling, netværksdannelse, sparring og teamtræning.

Ligeledes er der efter centraliseringen kommet et større fokus på uddannelse og kompetenceudvikling, fortæller Henrik Bjørnholt. Det øgede fokus på bygningsdrift har givet nye udfordringer, hvilket kræver nye kompe-

tencer og øget uddannelse af personalet. Gentofte Ejendomme prioriterer medarbejdernes individuelle kompetencer, og til forskel fra tidligere skal de tekniske servicemedarbejdere efter centraliseringen ikke længe slås om uddannelsesmidlerne med institutionernes øvrige personalegrupper, som eksempelvis lærere og pædagoger.

Endvidere er det efter sammenlægningen til Gentofte Ejendomme alt andet lige nu også blevet lettere fra centralt hold at danne sig et overblik over medarbejdernes individuelle kompetencer, fortæller Henrik Bjørnholt. Hvor der før var nogle, som måske gik og gemte sig lidt, så er det nu lettere at se, hvor der evt. kunne ligge et behov for yderligere træning og efteruddannelse. På den måde er der generelt sket en større professionalisering.

### **Dårligere service**

Hvor den kommunale forvaltningschef såvel som skolelederen og den tekniske servicemedarbejder altså er enige om, at den nye ordning har sine klare fordele og bl.a. har styrket den kommunale bygningsdrift i Gentofte, så er der blandt de interviewede ligeså bred enighed om, at ændringerne også har haft en pris. Servicen er blevet ringere.

Ifølge teknisk servicemedarbejder Niels Strauss var det tidligere sådan, at servicen var alfa og omega:

»I gamle dage før vores centralisering var servicen jo den vigtigste del. Selvfølgelig passede vi bygningen, men servicen og det, at institutionen fungerede, var absolut nummer et, hele tiden. Nogle kørte i byen og hentede ting og sager, mad til frokost, nogle lavede kaffe til lærermøder og alle bragte vi mælk ud.«

Sådan er det imidlertid ikke mere. Det reducerede antal tekniske servicemedarbejdere og det øgede fokus på bygningsdrift har sat sine spor. Ifølge Niels Strauss hed det sig ellers fra starten, at serviceniveauet under den nye ordning skulle være nøjagtig som før, men som tiden er gået, er flere og flere af de gamle serviceopgaver taget ud af arbejdsbeskrivelserne.

Også skoleleder Morten May mærker i det daglige det forringede serviceniveau. Der er, som han udtrykker det, »simplen bare flere og flere ting, der falder ned mellem stolene«.

En af de mest markante serviceforringelser er, at aften-dækningen er blevet sløjftet. Det vil sige, at der nu ikke længere er teknisk servicepersonale til stede på skolerne efter skolens normale lukketid, og derfor må skolerne fritidsbrugere nu klare sig selv. Brugere i hallen må fx selv sætte håndboldmål eller andre idrætsredskaber frem, de må selv lukke af efter sig, når de går, og skulle der opstå uventede problemer, er der ikke umiddelbart noget teknisk servicepersonale at få hjælp af.

En anden markant forringelse i Gentofte er, at det tekniske servicepersonale ikke længere står for mælkeudbringningen. Som skoleleder Morten May fortæller, lyder det måske som et banalt problem, men i praksis har det haft ganske stor betydning og givet anledning til stor utilfredshed blandt kommunens skoleledere, for hvem skal så stå for sortering og udbringning af mælk til flere hundrede elever?

Hertil kommer, at en lang række små serviceydelser er bortfaldet. Det kan fx være opgaver som at poste breve i postkassen, hente smørrebrød til censor i eksamenstiden, brygge kaffe til lærermøder eller tørre op efter elever, som har spildt et eller andet osv. Kort sagt alle de små og pludseligt opståede arbejdsopgaver, som ikke indgår i andre medarbejdergruppers arbejdsbeskrivelse, men som alligevel er nok så vigtige for, at skolen fungerer.

Endelig oplever Morten May, at samarbejdet mellem rengøringen og den tekniske service er blevet vanskeligere. Tidligere var de tekniske servicemedarbejdere ofte de sidste, der forlod skolen.

Efter at den nye ordning er blevet indført, går de imidlertid nu hjem klokken 3 og efterlader derfor ofte arbejdsopgaver til rengøringspersonalet, som det tekniske servicepersonale egentlig selv burde have udført. Det kan fx være, at de ikke har fået lukket vinduerne i et undervisningslokale eller ikke har gjort hallen klar til fritidsbrugere.

Den slags kan ifølge Morten May ofte give anledning til uoverensstemmelser mellem rengøringspersonale og de tekniske servicemedarbejdere. Hertil kommer, at håndteringen af sådanne uoverensstemmelser ikke er blevet lettere, fordi kommunikationen til forskel fra tidligere, hvor både rengøring og teknisk service hørte under skolens ledelsesområde, nu også indbefatter en ekstern part i form af Gentofte Ejendomme.

### **Mindre tilknytning og medejerskab – mindre arbejdsglæde**

En anden problemstilling vedrørende den nye organisation handler om personlig tilknytning og medejerskab til arbejdspladsen. Nok har hverdagen for mange af de tekniske servicemedarbejdere (i hvert fald for de koordinerende tekniske servicemedarbejdere) ikke ændret sig radikalt i den forstand, at de i stor udstrækning stadig møder ind på den samme institution hver morgen og udfører deres arbejde. Ikke desto mindre har omorganiseringen for manges vedkommende alligevel haft stor indflydelse på deres følelse af tilknytning til arbejdspladsen, og det kan have store konsekvenser for arbejdsglæden og den daglige trivsel. Navnlig har de gamle medarbejdere haft svært ved at omstille sig, fortæller teknisk servicemedarbejder Niels Strauss:

»De ser absolut ikke ud til at trives, og det er kun ganske få af dem, der har flyttet sig i hjertet,« fortæller han.

»Til gengæld ser de nye medarbejdere, som ikke har oplevet forandringerne, ud til at trives bedre. De lever og ånder jo for Gentofte Ejendomme.«

Ifølge Niels Strauss handler problemet bl.a. om, at de tekniske servicemedarbejdere under den nye ordning ikke på samme måde som tidligere bliver inddraget i institutionernes daglige drift. Hermed får de heller ikke del i det ansvar og den anerkendelse og fællesskabsfølelse, som tidligere lå heri.

»Før var du tilknyttet institutionen. Der var du med til dagligmøder, ugentlige møder, planlægningsmøder og efterfølgende møder. Der var du en del af det, og det er du ikke mere. For du hører ikke til hos dem mere. Når du først ikke er med i institutionen, så bliver du jo koblet af, selv om du rent faktisk er der og sidder nede





## Skolelederen

Gennem de sidste 6 år har **Morten May** arbejdet som skoleleder på Bakkegårdsskolen i Gentofte og har fra denne position haft et nøje blik på forandringsprocesserne på det tekniske serviceområde.

Ifølge Morten May har omstruktureringen betydet en indskrænkelse af hans personlige ledelsesrum, og så er servicen blev dårligere. Flere ting falder ned mellem stolene.

»I gamle dage var skolepedellen jo kittet, der sørgede for, at det hele det spillede. Og hvis du spurgte børnene om, hvem der bestemte på skolen, så sagde de, det gør Gudmund eller Jens eller, hvad han nu hed. Sådan er det ikke så meget længere. Det er blevet en udmålt opgave ... De kører deres løb, og vi kører vores løb. Og så er der en aftale om, hvad de skal lave, og hvad de ikke skal lave.«

Til gengæld oplever Morten May som en positiv ting, at jobbet er blevet mere professionaliseret.

i det lille rum dernede ... Så sidder du bare der mutters alene,« siger Niels Strauss.

Også Morten May har fra sit job som skoleleder på Bakkegårdsskolen bemærket forskellen på den nye og den gamle ordning. I gamle dage var pedellen sådan en, der boede på skolen og klappede den godnat hver aften. Ja, nogle gange var det ifølge Morten nærmest som om, det var pedellen, der ejede skolen. Nu er forholdet mellem det tekniske servicepersonale og skolen imidlertid blevet mere upersonligt og fremmedgjort. Fra at have været et 'os' er det nu i højere grad blevet til et 'dem' og 'os'. Ja, faktisk kan Morten May efterhånden dårligt huske navnene på alle de tekniske servicemedarbejdere, der kommer på skolen, fordi flere af dem nu kun er løst tilknyttet og for det meste kører rundt til andre institutioner. På den måde er der blevet meget mere ejendomsadministration over det:

»Det føles ikke længere som om, det er en person fra Bakkegårdsskolen, der kommer, men derimod en fra Gentofte Ejendomme,« fortæller Morten May, som tilføjer, at det ifølge hans overbevisning i høj grad også handler om noget mentalt:

»Der er stor forskel på at arbejde med en T-shirt, hvor der står Gentofte Ejendomme og så på at arbejde for Bakkegårdsskolen og vide, at jeg er del af fællesskabet på Bakkegårdsskolen og hele den forståelse og identi-

tet, der ligger i at arbejde på en skole, der laver noget særligt. Her gør vi noget bestemt. Vi arbejder med børn og gode oplevelser, og det er jeg en del af. Også når der er skolefest. Det bidrager jeg til. Det er jo noget andet end at komme med en T-shirt, hvor der står Gentofte Ejendomme, som udtrykker, at jeg er super god til varmestyring. Jeg kan ikke sige det anderledes. Det er der, det ligger,« siger skoleleder Morten May.

Alt i alt er det altså oplevelsen set både fra skoleleders og det tekniske servicepersonales perspektiv, at afstanden mellem det tekniske servicepersonale og de enkelte institutioner er blevet større, og det kan have indflydelse på de enkelte servicemedarbejders trivsel i arbejdet. Anerkendelsen er blevet mindre, skulderklappene færre, og mange føler ikke på samme måde som tidligere, at de er en del af skolen og dens daglige liv.

Sådanne problemstillinger forstærkes ifølge teknisk servicemedarbejder Niels Strauss yderligere derved, at skolelederne nu i højere grad kan være tilbøjelige til at fokusere på fejlene i arbejdet frem for på de positive ting, fordi den tekniske service nu ses som noget udefrakommende.

Og så risikerer de tekniske servicemedarbejdere under den nye ordning også lettere at blive klemt mellem deres nye ledelse i Gentofte Ejendomme og de gamle

ledelser på de enkelte institutioner. Med andre ord kan der være uoverensstemmelser mellem institutionsledernes forventninger og de instrukser, som er udstukket af Gentofte Ejendomme, og i sådanne situationer kan det som teknisk serviceleder være svært at sige fra. For, som Niels Strauss udtrykker det, vil man jo gerne gøre skolelederen tilfreds og være en god medarbejder, selvom det jo egentlig er Gentofte Ejendomme, der er ens arbejdsgiver.

### **De nye teamfællesskaber kan ikke erstatte tabet af de gamle**

Hertil kommer, at det kollegiale fællesskab omkring de nye teams ifølge Niels Strauss i praksis har vist sig ikke at kunne erstatte det kollegafællesskab, som tidligere eksisterede omkring institutionerne, og det forstærker følelsen af, at noget er gået tabt.

Som udgangspunkt har det ellers været tanken, at der i kraft af den nye teamstruktur skulle opstå nye kollegiale fællesskaber bundet sammen af en stærk faglighed og større fælles forståelse.

I praksis har verden dog indtil nu vist sig at se anderledes ud, fortæller Niels Strauss. Mange steder fungerer fællesskabet omkring de nye teams simpelthen ikke ordentligt, og i mange af de nye teams mødes medarbejderne kun sjældent. Dels tager det for lang tid i transport og planlægning, hvis alle teammedlemmerne skal samles ofte. Dels føler flere af de tekniske servicemedarbejdere ikke, at de har så meget tilfælles at snakke om, når det kommer til stykket, eftersom der reelt er ganske store forskelle mellem de enkelte arbejdspladser.

Endelig hører det vel også med til historien, at nogle medarbejdere på grund af en generel modvilje mod den nye organisering måske heller ikke ligefrem udviser den største ihærdighed for at deltage og bidrage til det nye fællesskab omkring Gentofte Ejendomme. De vil med andre ord hellere fortsætte som tidligere og retter derfor fortsat blikket indad mod de konkrete institutioner i stedet for mod fællesskaberne i de nye teamstrukturer.

Forventningerne til de nye teamfællesskaber har altså ifølge Niels Strauss indtil nu vist sig ganske svære ind-

fri. Ja, faktisk har den nye teamstruktur i nogle henseender ligefrem forringet det kollegiale fællesskab mellem de tekniske servicemedarbejdere indbyrdes ud fra den betragtning, at mange af de medarbejdere, som tidligere gik sammen på de store institutioner, i dag er blevet spredt på flere institutioner, og derfor også er blevet mere alene i deres daglige arbejde.

Med til dette billede hører det selvfølgelig også, at de nye teamsamarbejder først er implementeret for ganske nylig og indtil nu derfor kun befinder sig i en opstartsfasen.

»Den slags ting tager sin tid,« som leder i Gentofte Ejendomme Henrik Bjørnholt påpeger, og først om tre-fire år vil det fulde udbytte af den nye struktur formentlig kunne vurderes. Endnu er der således også ganske store forskelle på, hvor langt i processen de enkelte teams er nået, og generelt er man i Gentofte Ejendomme da også først lige begyndt at lære sig, hvordan de nye teamsamarbejder i praksis kan optimeres.

### **Nye udfordringer kræver en ny type medarbejdere**

I overensstemmelse hermed ser teknisk servicemedarbejder Niels Strauss på trods af de nævnte problemstillinger også lyst på fremtiden. Således er det hans opfattelse, at den nye organisering med tiden kan komme til at fungere godt og i mange henseender nok skal vise sig at blive en gevinst for medarbejderne. Som han ser det, har det langt hen ad vejen da også primært været de gamle medarbejdere, der har været ansat på institutionerne gennem mange år, som har haft svært ved at omstille sig til de nye tider. I modsætning hertil synes de nye medarbejdere, som ikke kender så meget til den gamle organisering, til gengæld i det store hele at være glade for den nye arbejdsform.

Hvis man skærer ind til benet, handler mange af problemerne ifølge Niels Strauss således i virkeligheden også meget om, at den nye arbejdsform og de deraf følgende nye udfordringer kræver en ny type af tekniske servicemedarbejdere. I mange henseender hører den gamle skolepedel, som boede på skolen og vogtede den, som var den hans kæreste øje, fortiden til. I

modsætning hertil er arbejdet nu blevet langt mere professionaliseret og er i langt højere grad lagt an på at drive bygninger, fortæller han.

Dette kræver nye kompetencer og mere uddannelse, og medarbejderne må være mere fleksible og samarbejdsorienterede. Fremtidens tekniske servicearbejdere henter således ikke på samme måde som tidligere anerkendelsen og arbejdsglæden gennem et stort medejerskab og en tæt daglig tilknytning til den enkelte institution.

Til gengæld er det, som leder i Gentofte Ejendomme Henrik Bjørnholt giver udtryk for, håbet, at de tekniske servicemedarbejdere i Gentofte for fremtiden kan finde større anerkendelse, stolthed og værdi gennem tilegnelsen af en ny faglighed og nye kompetencer og gennem et større tværfagligt fællesskab i Gentofte Ejendomme, som foruden andre tekniske servicemedarbejdere også tæller ingeniører, arkitekter, bygningskonstruktører, tekniske designere, DJØF'ere osv. ■



### Den tekniske servicemedarbejder

Til daglig arbejder Niels Strauss som teknisk servicemedarbejder i Gentofte Kommune, hvor han gennem en årrække nu også har virket som fællestillidsmand.

Ifølge Niels Strauss er den nye organisering langt hen ad vejen af det gode. Fx giver den store økonomiske fordele, og bygningsdriften er blevet bedre. Til gengæld er servicen blevet dårligere, og så skal man være opmærksom på, at der har været en stor pris at betale i forhold til medarbejdertrivsel, anerkendelse og medejerskab. Mange af de gamle medarbejdere synes bestemt ikke om det, fortæller Niels Strauss.

»Altså for os er den største pris, vi har betalt, at vi mister engagementet til institutionen.

Altså det at føle et ansvar over for institutionen forsvinder. Fordi når institutionen kørte godt før i tiden – når det hele fungerede og skoleledelsen var tilfreds – så var vi også tilfredse. På den måde havde man skulderklappene meget tæt på. Det forsvinder i dag, fordi vi kun er der ligesom et rengøringsfirma. Vi er der bare for at drifte nogle ting. Der er ikke nogen, der klapper os på skulderen. Der er ikke nogen, der er glade for det, vi laver. Eller jo, men det er på samme måde som med rengøringen. Man ser det først, når det ikke bliver gjort.«



## 4. Erfaringerne fra Aalborg Kommune

### Organiseringen i Aalborg: Decentralisering og fast tilknytning til skolerne

I Aalborg Kommune har man i modsætning til i Gentofte valgt at fastholde en traditionel decentral organisering af den tekniske service på skoleområdet. Formelt er de tekniske serviceledere og medarbejdere ansat under Skole- og Kulturforvaltningen, men de er ansat med aktuel tjeneste ved de konkrete skoler. Det vil sige, at det tekniske servicepersonale i praksis er ansat og til daglig gør tjeneste på de enkelte skoler, ligesom de enkelte skoleledere er de tekniske servicelederes nærmeste daglige ledere. Den egentlige personaleledelse og ansættelsesmæssige kompetence ligger altså hos skolelederen på de enkelte skoler.

I alt er der 56 skoler i Aalborg Kommune (heraf 6 specialskoler). Hver af disse skoler har ansat en fast teknisk serviceleder. Hertil kommer 25 tekniske servicemedarbejdere, som er fordelt på kommunens skoler efter en fordelingsnøgle, sådan at de største skoler har en fuldtidsmedhjælper, mens de mindre skoler må deles om en medarbejder. Fx kan en teknisk servicemedarbejder arbejde 2 dage om ugen på en skole og 3 dage på en anden.

Foruden ansvaret for den tekniske service har de tekniske serviceledere på skoleområdet i Aalborg ligeledes personale- og ledelsesansvaret for rengøringspersonalet. Derfor sidder de tekniske serviceledere i Aalborg typisk med i skolernes ledelsesudvalg, ligesom de som økonomisk ansvarlige for en del af skolernes vedligeholdsbudgetter typisk også sidder med i skolernes økonomiudvalg.

I Aalborg Kommune er skolernes vedligeholdelsesmidler administreret på den måde, at hver skole selv råder over et mindre årligt beløb til forefaldende småreparationer og mindre løbende vedligeholdelsesopgaver. Hertil kommer nogle større budgetmidler til hhv. indvendig og udvendig vedligeholdelse, som skolerne ikke selv administrerer, men som derimod administreres i et samarbejde med den kommunale forvaltnings bygningskoordinatorer og rådgivende arkitekter. I modsætning til den ellers decentrale organisering af den tekniske service i Aalborg Kommune er vedligeholdelsesmidlerne altså for en stor dels vedkommende samlet

centralt. Hermed opnås en række stordriftsfordele i forhold til bygningsvedligeholdelsen.

### Betydningen af nærhed og medejerskab

Når man har valgt en organiseringsform i Aalborg Kommune, hvor de tekniske serviceledere og medarbejdere på skoleområdet fortsat er fast tilknyttet de enkelte skoler, så skyldes det ifølge Hans Jørgen Nielsen-Kudsk, områdechef for Skoleafdelingen i Aalborg Kommune, først og fremmest, at man har vurderet, at nærhed og medejerskab er afgørende for kvaliteten af den tekniske service. Faktisk overvejede man i forbindelse med den kommunale sammenlægning i 2007 at centralisere den tekniske service i kommunen, men besluttede alligevel at fastholde den hidtidige organisering. Det gjorde man, fordi der, som Hans Jørgen Nielsen-Kudsk udtrykker det, ligger et særligt drive i, at medarbejderne er på deres egen skole, som de selv er en del af. Det giver en særlig kultur, hvor medarbejderne er engagerede.

»Man får tingene gjort, man får tingene vedligeholdt, man har en tilknytning til det øvrige personale, og så er det jo en kendsgerning, at servicelederen og medarbejderen i mange funktioner er en vigtig nøgleperson også i forhold til de pædagogiske aktiviteter, der er i et hus,« fortæller Hans Jørgen Nielsen-Kudsk.

Alt i alt er det altså vurderingen, at lokal tilknytning og medejerskab til de konkrete skoler har stor positiv betydning for faktorer som bygningsdrift, daglig vedligeholdelse, det generelle serviceniveau og medarbejdertrivsel såvel som for hele det overordnede pædagogiske projekt. For organiseringen af den tekniske service i Aalborg er nærhed og medejerskab med andre ord de helt afgørende begreber.

### Lokal tilknytning giver god bygningsdrift

At lokal tilknytning giver god bygningsdrift bekræftes da også af Grethe Andersen, skoleleder på Vester Mariendal Skole i Aalborg. På en skole opstår der konstant arbejdsopgaver, fortæller hun. Det kan fx være, at en lampe er faldet ned, eller at en pære skal skiftes, og i sådanne situationer er det af stor betydning, at der er en medarbejder tæt på, som man kan gå til.

Men også i det lidt større og mere langsigtede perspektiv spiller den faste tekniske serviceleder ifølge Grethe Andersen en afgørende rolle. Bygge- og vedligeholdelsesopgaver skal projekteres og prioriteres, og der skal løbende koordineres, samarbejdes og kommunikeres med diverse håndværkere og entreprenører, som har deres gang i huset. Dette kræver både faglighed og lokalkendskab, og derfor ville Grethe Andersen meget nødigt undvære sin lokale tekniske serviceafdeling.

Også Finn Kjærsgaard, teknisk serviceleder på Vester Mariendal Skole, understreger betydningen af lokalkendskabet. På Vester Mariendal Skole dør man eksempelvis med skjulte rørskader, og i den forbindelse er et stort lokalkendskab helt afgørende:

»Du lærer de bygningsmæssige og driftsmæssige skavanker at kende. Opstår der fx pludselig en mærkelig lyd, så ved du lige med det samme, hvad det kan være. Der ville man nok ikke få det samme forhold til bygningen, hvis ikke man havde sin daglige gang på skolen,« siger Finn Kjærsgaard.

På den måde er der ifølge ham helt konkret også kroner og øre at spare i forhold til driften og energiforbru-

get. Skjulte fejl opdages og rettes hurtigere, og lokalt bygningskendskab sikrer en mere effektiv varme- og energistyring.

Samlet set er det altså erfaringen fra Aalborg, at lokal tilknytning har stor betydning for kvaliteten af bygningsdriften. Hertil kommer, at tidligere erfaringer med centraliserings- og udliciteringsprocessor i Aalborg ikke har været positive. Fx hørte ansvaret for skolernes grønne områder tidligere under teknisk service. Nu er ansvaret imidlertid centraliseret til Vej og Park, hvilket ifølge skoleleder Grethe Andersen indtil nu ikke har været nogen succes:

»Ind i mellem ligner skolerne simpelthen noget fra det gamle Østeuropa,« siger hun.

Ligeledes forsøgte man i Aalborg Kommune gennem et stykke tid at udlicitere skolernes rengøring til ISS, men måtte opgive det igen, fordi man » simpelthen kunne hænge julepynt i spindelvævet«.

»Helt ærligt, så skræmmer sporene. Jeg ville være meget ked af ikke at have en serviceafdeling her på skolen for så i stedet at have et eller andet centralt servicecenter at ringe til,« siger hun.



### Den kommunale forvaltningschef

Som områdechef i skoleafdelingen i Aalborg Kommune har Hans Jørgen Nielsen-Kudsk den overordnede ledelse for 16 af kommunens 56 skoler. Endvidere har han som tværgående funktion at være bindeled mellem den kommunale forvaltning og kommunens tekniske serviceledere. I det daglige har Hans Jørgen Nielsen-Kudsk således en bred kontakt med kommunens tekniske servicepersonale og skoleledere.

Ifølge Hans Jørgen Nielsen-Kudsk har nærhed og medejerskab været de afgørende nøgleord i den måde, man har valgt at organisere den tekniske service på i Aalborg.

»I min optik er det vigtigt, at engagementet ligger lokalt ... Ejerskabet til det, man er en del af, tror jeg er vigtigt for alles arbejdsmiljø. Og så tror jeg også det smitter af på elevernes undervisningsmiljø, derved at man ikke som serviceleder går forbi noget, der hænger i laser. Eller derved at man engagerer sig i nogle unge mennesker, der ellers kunne have en uhensigtsmæssig adfærd.«

## Den daglige service

Hertil kommer den betydning, som det faste tekniske servicepersonale har for den daglige service. Nærhed og lokalkendskab giver mulighed for en tæt daglig dialog med lærere og andre medarbejdere om de opgaver, der skal løses. Hvis der eksempelvis skal stoles op og gøres klart til et arrangement, kan man, som Finn Kjærsgaard fortæller, nemt tage kontakt til en lærer og aftale, hvordan tingene skal løses. I det hele taget er det på mange punkter vigtigt med et servicepersonale, som umiddelbart kan træde til.

»På den måde er det hele ikke så firkantet ... Vi er der, og er til rådighed, hvis nu der opstår et eller andet,« fortæller Finn Kjærsgaard.

Fx har viceinspektøren på Finn Kjærsgaards skole netop haft problemer med tyverialarmen, og i sådanne situationer er det praktisk, at det tekniske servicepersonale holder til i huset, og er til at få fat på.

Eller det kan, som skoleleder Grethe Andersen uddyber, være, at en bold ryger på taget, eller at en lås går i stykker, og et barn bliver låst inde, og hvem skulle så træde til, hvis ikke der var en servicemedarbejder?

»Så måtte vi finde en lærer, der var god med en skrue-trækker. På den måde kan der opstå rigtig mange ting i løbet af en dag,« forklarer Grethe Andersen.

Ligeledes er det tekniske servicepersonale vigtigt i forhold til samarbejdet med skolens fritidsbrugere. Uden for skolens normale åbningstider benyttes skolen fx af gymnastik- og spastikerforeningen foruden en lang række øvrige brugere. Det samarbejde skal koordineres. Der skal gøres klar, og der skal ryddes op og låses af. I den sammenhæng er den tekniske serviceleder ifølge skoleleder Grethe Andersen en nøgleperson.

## Medarbejdertrivsel, medejerskab og anerkendelse

En anden afgørende fordel ved den decentrale organiseringsform, man har valgt i Aalborg Kommune, handler som ovenfor nævnt om faktorer som medarbejdertrivsel, ejerskab, ansvar og anerkendelse. Gennem en fast tilknytning til de konkrete institutioner opnås ifølge de interviewede parter fra Aalborg en langt stærkere følelse af medejerskab, og det er vigtigt for arbejds-glæden.

Det mærker teknisk serviceleder Finn Kjærsgaard i høj grad på egen krop. Han har til dagligt et stort ledelsesrum med højt til loftet. Han har økonomisk og administrativt ansvar for rengøring og vedligeholdelse, og han sidder med i skolens ledelsesudvalg og økonomiudvalg foruden MED-udvalget og arbejdsmiljøgruppen på ledersiden. Han har således stor indflydelse, og er på mange niveauer involveret i skolens daglige drift:



### Skolelederen

**Grethe Andersen** arbejder som skoleleder på Vester Mariendal Skole i Aalborg – en skole med ca. 500 elever, 120 ansatte og specialklasser for handicappede børn. I det daglige arbejde sætter hun stor pris på samarbejdet med sin tekniske serviceleder. Han har et stort ledelsesrum, et stort ansvar og så nyder han stor respekt og anerkendelse fra alle sine kolleger på skolen.

»Jeg har virkelig svært ved at se fordele ved, at man samler en eller anden serviceenhed, hvor man kører ud som et andet have-selskab ... Der er en grund til, at de er her. Der er tale om en medarbejdergruppe, der yder en særdeles vigtig og værdifuld indsats, for at vi kan få skolen til at fungere.«

»Jeg skal ikke spørge om lov, hvis vi skal have gang i et eller andet. Men det er selvfølgelig med hovedet på blokken. Jeg skal jo ikke bruge flere penge, end vi har,« fortæller han.

»Arbejdsglæde og medarbejdertrivsel betyder utroligt meget ... Det, som det handler om, er, at der kommer respons på de ting, man laver, fordi man går sammen til daglig.«

Dette kan Finn Kjærsgaard også mærke i forhold til sit rengøringspersonale, når lærere og elever eksempelvis kommer tilbage efter sommerferien og giver udtryk for, hvor pæn skolen ser ud med nybonede gulve.

»Så kan man virkelig mærke på rengøringspersonalet, hvor glade de bliver, når de bliver anerkendt for at have gjort et godt stykke arbejde. Det er jo utroligt dejligt, og det smitter jo af,« fortæller Finn Kjærsgaard, som er sikker på, at det ikke ville have været sådan, hvis rengøringspersonalet i stedet havde været ansat af ISS.

Også skoleleder Grethe Andersen understreger betydningen af medejerskab og anerkendelse.

»Jeg mener helt klart, at det at høre til på en arbejdsplads, hvor man er en del af arbejdsfællesskabet, det er anderledes end at komme ind et sted, hvor man ikke er en del af en medarbejderstab ... De får positive tilbagemeldinger og respekt fra de forskellige medarbejdergrupper. De oplever, at de er værdsat, og at de hører til. Uanset hvilken uddannelse vi har, så er vi vigtige alle sammen. Og så oplever børnene også, at tonen mellem de voksne er humoristisk og sjov, og de kan se, at vi vil noget med vores arbejdsplads,« fortæller Grethe Andersen.

Således peger erfaringerne fra Aalborg på, at en decentral organisering fremmer faktorer som medejerskab, anerkendelse og trivsel i arbejdet, og det er vigtigt ikke blot for den enkelte medarbejder, men i høj grad også for det samlede arbejdsmiljø såvel som for det overordnede pædagogiske projekt.

Eller som områdechef for skoleafdelingen i Aalborg Kommune Hans Jørgen Nielsen-Kudsk formulerer det, »så handler det om ejerskab i forhold til den jobsituation, man er i, hvilket er utroligt vigtigt, fordi det betyder noget for arbejdsmiljøet, for den enkelte. Og er arbejdsmiljøet godt for den enkelte, så smitter det af på resten.«

### **Den pædagogiske vinkel**

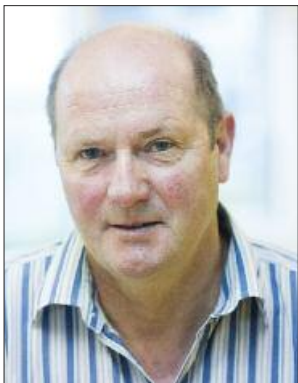
Endelig er der som nævnt også en vigtig pædagogisk gevinst i den måde, den tekniske service i Aalborg er indrettet på. Således forsøger man fra Skole- og Kulturforvaltningen i Aalborg Kommune at inspirere til, at der eksperimenteres med undervisningen fx i form af temauger, arrangementer, holddannelser og alternativt tilrettelagt undervisning, og det er de tekniske servicemedarbejdere ifølge områdechef Hans Jørgen Nielsen-Kudsk også en vigtig del af. Det at drive en pædagogisk virksomhed kræver med andre ord et samarbejde, hvor mange forskellige faggrupper spiller med, for at det hele skal gå op.

»Et godt fungerende samarbejde giver nogle pædagogiske muligheder, som forhåbentlig kan fremme den læring, som børnene har brug for. Det er vigtigt, at det spiller sammen, og at den tekniske service er en del af planlægningen på skolen. Det er vigtigt, at man ved, hvordan og hvornår tingene skal foregå, og hvilke udfordringer der er i den forbindelse,« siger Hans Jørgen Nielsen-Kudsk.

Hertil kommer den særlige pædagogiske værdi, som det tekniske servicepersonale kan have overfor børnene, fordi de på mange måder adskiller sig fra skolens øvrige personalegrupper fx lærere og pædagoger. Fx kan der, som skoleleder Grethe Andersen fortæller, af og til være en klasse, som hjælper med at rydde op og samle sammen, og i den sammenhæng er der ofte en servicemedarbejder, som hjælper med til at få det hele til at fungere.

»At se de der drenge få den kontakt, og de går og snakker lidt med hinanden. Jo, der er mange lag i det!«





## Den tekniske serviceleder

Finn Kjærsgaard arbejder som teknisk serviceleder på Vester Mariendal Skole i Aalborg, hvor han foruden ansvaret for den tekniske service også har ledelses- og personaleansvar for skolens rengøringspersonale. Endvidere er han fællestillidsrepræsentant og har således en bred berøringsflade med kommunens tekniske servicepersonale.

Ifølge Finn Kjærsgaard er en decentral organisering med et fast tilknyttet teknisk servicepersonale vigtigt ikke blot for kvaliteten af den tekniske service, men også for den enkelte medarbejders trivsel i arbejdet.

»Det er noget med arbejdsglæden, for du bliver en kendt person, og du lærer omgivelserne at kende. Du lærer brugerne – fritidsbrugeren, lærerne og børnene – at kende.«

Til gengæld kan Finn Kjærsgaard godt se, at modellen byder på nogle udfordringer i forhold til samarbejde og kompetenceudveksling på tværs af de enkelte skoler. Det er noget af det, der skal arbejdes videre på!

»Vi er ligesom mere ligeværdige,« forklarer teknisk serviceleder Finn Kjærsgaard. »Vi snakker med dem (børnene). Vi blander os ikke i at undervise dem.«

### Plads til forbedringer: Om øget samarbejde, kompetenceudveksling og driftsoptimering

Hvor der som indtil nu beskrevet er mange fordele ved en decentral organisering, så er der dog ifølge de interviewede i Aalborg på den anden side også nogle ulemper. Fx kan det snævre fokus indadtil omkring den enkelte skole i nogle henseender gå ud over det bredere samarbejde på tværs af de kommunale institutioner. Derfor kan der godt ligge en naturlig driftsoptimering gemt i en større kompetence- og erfaringsudveksling mellem det tekniske servicepersonale på de enkelte skoler.

For at kompensere for denne problemstilling har man i Aalborg inddelt kommunens skoler i 4 overordnede skoleområder og skabt netværk for erfaringsudveksling. I alt mødes de tekniske serviceledere og medarbejdere i de forskellige områder her 4 gange om året. Hvad selve erfaringsudvekslingen angår, fungerer disse netværk ifølge Finn Kjærsgaard »kanongodt«.

Til gengæld er det nok mere begrænset, hvor meget konkret og dagligt samarbejde de forskellige netværk reelt skaber. Dels er samarbejdet ikke formaliseret, men baseret på frivillighed. Dels har den indarbejdede organiseringskultur, hvor medarbejderne primært retter

fokus mod deres »egne skoler« og hvad der plejer at fungere godt der, betydet, at der er opbygget nogle barrierer, som i praksis kan være svære at nedbryde.

Med andre ord kunne det konkrete samarbejde på tværs af kommunens skoler godt fungere bedre, hvilket der ifølge Finn Kjærsgaard og Hans Jørgen Nielsen-Kudsk da også arbejdes meget på i øjeblikket. Blandt andet derfor har man i kommunen for nylig udført en kortlægning af det tekniske servicepersonales kompetencer, for derved at skabe et øget grundlag for samarbejde og kompetenceudveksling. Er der eksempelvis en medarbejder med særlig ekspertise inden for IT, kunne han med fordel anvendes også på andre skoler i kommunen, fortæller Finn Kjærsgaard. Og på samme måde kunne der formentlig opnås nogle økonomiske stor-driftsfordele fx gennem fælles indkøb af maskiner og materialer.

Et andet område, hvor der ifølge teknisk serviceleder Finn Kjærsgaard ligeledes er muligheder for øget samarbejde og rationalisering, vedrører de omkringliggende daginstitutioner. I dag hører de kommunale daginstitutioner i Aalborg under en anden forvaltning end skolerne og har således indtil nu ikke været omfattet af den tekniske service. Men som Finn Kjærsgaard understreger, kan det nogle gange godt virke lidt irrationelt, at man som teknisk serviceleder med stor ekspertise inden for bygningsdrift, vedligeholdelse og energistyring ikke servicere en nærliggende daginstitution, som

i realiteten måske kun ligger 50 meter fra skolen. Derfor kunne der ifølge Finn Kjærsgaard på mange punkter være fornuft i at samle grupper af kommunale institutioner, sådan at de mindre institutioner for fremtiden serviceres fra de nærliggende skoler.

Dog er der ifølge Finn Kjærsgaard også nogle ting, som taler imod sådan en ordning. I hvert fald vil det være afgørende, at de nødvendige ressourcer følger med. Og så skal ordningen, som både Grethe Andersen og Finn Kjærsgaard gør opmærksom på, leve op til princippet om nærhed. Skolerne skal stadig have faste servicemedarbejdere tilknyttet, og omlægningerne skal ske på baggrund af en ordentlig dialog, som sikrer, at brugere, medarbejdere og ledere, såvel som både store og små institutioner er tilfredse. ■

# 5. Erfaringerne fra Hillerød Kommune

## Organiseringen i Hillerød

Hvor man i Aalborg som ovenfor beskrevet har fastholdt en decentral organisering, så gennemførte Hillerød Kommune i september 2009 en større omlægning af den tekniske service. Kommunen skulle spare, og derfor blev kommunens knap 50 serviceledere og medarbejdere, som indtil da havde været ansat lokalt på kommunens enkelte skoler, plejecentre og specialinstitutioner, centraliseret. I dag er Hillerøds tekniske serviceansatte således ansat og organiseret under Drift & Service, som er den kommunale myndighed, der varetager kommunens udførende funktioner, og foruden de teknisk serviceansatte ligeledes omfatter kommunens grønne mænd (Vej og Park), kommunens materielgård, de rengøringsansatte, køkkenpersonalet og flere andre.

I praksis er de enkelte tekniske serviceansatte dog stadig fast tilknyttet de enkelte skoler og plejecentre, og i modsætning til den tidligere beskrevne model fra Gentofte Kommune, hvor der ligeledes er blevet centraliseret, er organiseringen i Hillerød ikke som udgangspunkt blevet ændret til større teamdannelser.

Nogle steder er arbejdet dog ændret i den forstand, at den tekniske service er blevet sammenlagt mellem et par nærliggende skoler, således at de i dag deles om nogle servicemedarbejdere. Her er der tale om byskoler med mange aftenbrugere, hvor 2 nærliggende skoler er blevet lagt sammen, så de bl.a. nu deler en aftenvagt. I kraft af sådanne omlægnings har det samlet været muligt at reducere kommunens knap 50 tekniske serviceansatte med 3½ til 4 fuldtidsstillinger.

Ligeledes er arbejdet i kommunen ændret på den måde, at det tekniske servicepersonale efter omorganiseringen nu også har overtaget serviceansvaret for de kommunale daginstitutioner, klubber samt andre kommunale bygninger. Sådanne institutioner var tidligere dækket ind af såkaldte havemandstimer, som institutionerne selv kunne benytte til at købe serviceydelser for privat, men i dag serviceres disse altså på bygnings-siden af teknisk service, mens Vej og Park har overtaget ansvaret for de grønne udenomsarealer. Det vil sige, at det tekniske servicepersonale foruden at passe de enkelte skoler nu også bruger et par dage om ugen

på at servicere en håndfuld mindre daginstitutioner.

Endelig centraliseredes hele energistyringen og den indvendige vedligeholdelse, sådan at alle vedligeholdelsesmidler herunder også midler til udvendigt- og akut vedligehold i dag administreres centralt fra Hillerød Kommune.

Overordnet administreres ejendomsvedligeholdelsen i Hillerød altså nu på den måde, at kommunen geografisk er blevet inddelt i 3 distrikter, som hver ledes af en vedligeholdelsesplanlægger, der sidder på ejendomscentret på Hillerød Rådhus. Disse vedligeholdelsesplanlæggere samarbejder så med de enkelte serviceledere, men overordnet er det vedligeholdelsesplanlæggerne, som varetager og disponerer alt planlagt vedligehold, mens de tekniske servicemedarbejdere i dag primært tager sig af skolestøtteopgaver og selvfølgelig udfører mindre akutte vedligeholdelsesopgaver.

I forbindelse med centraliseringen af den indvendige vedligeholdelse blev vedligeholdelsesbudgettet beskåret med ca. 50 procent. I alt har man i Hillerød således opnået en årlig besparelse på hele det tekniske serviceområde på et sted mellem 9 og 12 millioner kroner om året, hvoraf langt hovedparten er hentet gennem nedskæringen af den indvendige vedligeholdelse.

## Mindre service

Som det fremgår, har omorganiseringen i Hillerød ud fra en økonomisk betragtning altså bidraget med store besparelser. Ifølge de interviewede parter er disse besparelser dog ikke opnået uden ofre. Således har en af de helt umiddelbare følger af omorganiseringen i Hillerød været en forringelse af serviceniveauet på kommunens skoler og institutioner.

»Det er klart, at servicen bliver mindre, når der er færre mennesker ansat. Det kan ikke undgås,« fortæller Søren Skals, der til daglig er skoleleder på Hillerødsholmskolen i Hillerød.

Hillerødsholmskolen er en af de førnævnte byskoler, hvor den tekniske service efter omorganiseringen er blevet sammenlagt med en anden skole, og det har betydet en reduktion af medarbejderstaben. Tidligere

var der på Hillerødsholmskolen ansat 3½ mand, mens der på Ålholm Skolen var 3 ansatte, men efter at de 2 skolars servicepersonale er blevet lagt sammen, deler de 2 skoler nu tilsammen 5 medarbejdere.

Begge skoler har så hver en fast teknisk serviceleder ansat, mens de 3 øvrige medarbejdere kører rundt mellem de 2 skoler og bl.a. deler aften- og weekendvagter imellem sig. Tilsammen har de 2 skoler altså mistet 1½ servicemedarbejder, og hertil kommer, at de har fået flere arbejdsopgaver i form af en række nærliggende daginstitutioner, som medarbejderne efter omorganiseringen ligeledes har fået ansvaret for at servicere.

Helt konkret betyder det ifølge skoleleder Søren Skals, at der er flere opgaver, som lærerne nu selv må løse, og så er aften- og weekendvagterne og servicen overfor skolens fritidsbrugere blevet dårligere, fordi der nu ikke længere er en fast mand om aftenen.

»Det vil sige, at hvis man står med nogle tekniske ting eller noget andet praktisk, så kan man ikke få hjælp,« fortæller Søren Skals, som understreger, at den nye ordning derfor stiller meget større krav til, at lærerne planlægger og annoncerer arrangementer i god tid:

»Tidligere var lærerne ikke særlig flinke til at skrive ting ind i kalenderen, men det var ikke noget problem, for der var en pedel her fra kl. 7 morgen til kl. 23 aften. Nu er det altså et problem, fordi pedellen dækker 2 skoler og bruger meget tid på at køre frem og tilbage. Så den service der var i, at læreren altid kunne lave et arrangement samme dag, er der ikke længere.«

Hertil kommer ifølge Søren Skals den udfordring, som ligger i, at lærerne ikke på samme måde som tidligere kan bede servicelederen om at løse en opgave hurtigt:

»Hvis læreren fx før i tiden mødte pedellen på gangen og fortalte, at en vandhane dryppede, så var den lavet inden næste dag. Nu skal lærerne maile det til pedellen, og så bliver det skrevet på en lang mailliste. Nu bliver det altså skriftlig kommunikation, hvor den før var mundtlig, og så går der længere tid. Pedellen kan jo nogle gange få sådan en 30-40 mails, og så skal han jo prioritere mellem dem. Før i tiden var der meget mere

overskud til at få lavet de der små irritationsting,« siger Søren Skals.

Også Kim Walther Andreasen, serviceleder på Alsønderup Skole, genkender problematikken omkring det faldende serviceniveau. På Alsønderup Skole er der ikke blevet afskediget nogen tekniske servicemedarbejdere, men til gengæld har medarbejderne på Alsønderup Skole fået udvidet deres ansvarsområde til også at omfatte 3 nærliggende daginstitutioner og 2 andre kommunale bygninger, og det går ud over servicen på skolen:

»Vi har ikke tid til at lave de samme skolestøtteopgaver mere. Hvis et klassetrin fx har et arrangement i forbindelse med deres flexuger og skal have stillet et eller andet op, så kan vi ikke nå det mere. Så må de selv gøre det. Eller også må forældrene komme og hjælpe med at stille op til en klassefest eller lignende,« fortæller Kim Walther Andreasen.

»En skoleledelse forventer, at vi løser alt det, de beder os om, og det prøver vi også på, men når vi også skal ud og arbejde en til 2 dage om ugen på institutionerne, ja så mangler der altså en til 2 dage på skolen. Så serviceniveauet over for skolen er jo gået ned, og det er gået meget ned,« siger Kim Walther Andreasen, som tilføjer, at servicemedarbejderne i kommunen nogle gange kommer i klemme, fordi skolelederne ikke har forståelse for den nye arbejdssituation.

### **Bygningsvedligeholdelsen er blevet dårligere**

Også i forhold til bygningsvedligeholdelsen har omorganiseringen i Hillerød betydet forringelser. I forbindelse med omorganiseringen centraliserede man som tidligere nævnt midlerne til indvendig vedligeholdelse og beskar ved den lejlighed budgettet til det indvendige vedligehold med 50 procent. Og det er ifølge de interviewede parter i Hillerød noget, som kan mærkes.

Ifølge teknisk serviceleder Kim Walther Andreasen nærmer bygningsvedligeholdelsen i Hillerød Kommune sig således det, han betegner som 'akut brandslukning'. Før i tiden var det Kim Walther Andreasen selv, der i sin egenskab af teknisk serviceleder rådede over det indvendige vedligeholdelsesbudget og prioriterede hvil-



## Skolelederen

Søren Skals er ansat som skoleleder på Hillerødsholmskolen, som siden omlægningen i 2009 har måttet dele sine tekniske servicemedarbejdere med den nærliggende Ålholm Skole. Tilsammen er de 2 skoler i den forbindelse blevet reduceret med 1½ teknisk servicemedarbejder, og det kan ifølge Søren Skals mærkes på serviceniveauet og vedligeholdelsesstandarder:

»Det er klart, at man kan mærke det. De har ikke har længere tid til at gå og lave små-reparationer, så jeg tror på sigt, der bliver en anden regning at betale. Skolen går nok mere og mere i forfald.«

Når alt kommer til alt, mener Søren Skals dog ikke, at det reelle servicefald svarer til de 1½ mand, der er blevet sparet væk, så ud fra den betragtning kan der ifølge ham måske nok være en vis fornuft i den måde, hvorpå den tekniske service nu er organiseret. Ligeledes er der ifølge Søren Skals også nogle helt konkrete fordele ved den nye organisering. Fx har det øgede samarbejde på tværs af de enkelte institutioner skabt en ny dynamik og ændret ved nogle dårlige vaner.

ke opgaver, der skulle udføres. Nu, hvor alle vedligeholdelsesmidlerne er centraliseret, er det eneste Kim Walther Andreasen kan gøre, hvis der er noget, som trænger til at blive renoveret, imidlertid at byde ind hos den centrale vedligeholdelsesplanlægger på rådhuset. Og eftersom budgettet er blevet halveret, er der nu rigtig mange opgaver, som ikke bliver prioriteret:

»Der er sparet 12 millioner om året, og det går jo ud over bygningerne for 12 millioner. Så bygningsmassen som sådan i Hillerød Kommune får det dårligere og dårligere. Der går for langt imellem, at de normale løbende vedligeholdelsesopgaver udføres. Du kan gå ned og se på gymnastiksalens gulv. Det skal lakeres, men det bliver det ikke, for der er ikke råd til det. Og den nedslidning vil blive større og større, og til sidst vil det blive dyrere at vedligeholde det. Vi har en toiletombygning, som nu er blevet udskudt for fjerde gang, og der er vinduer rundt omkring, der skriger på maling,« fortæller Kim Walther Andreasen.

Hertil kommer, at forringelserne ikke kun påvirker den generelle bygningsstandard, men ligeledes undervisningsmiljøet og elevernes indlæring. En skole er, som skoleleder Søren Skals udtrykker det, ikke blot bygninger, hvor væggene skal være malet, og hullet være lavet:

»Det er jo også et undervisningsmiljø, som skal være spændende, og som skal udvikle sig. Efter centraliserin-

gen skal vi være heldige, hvis vi får lavet ruden, når den er i stykker, og hvis vi er meget heldige, får vi også malet en væg, eller lavet nyt gulv. Men umiddelbart, som det er nu, så får vi dem altså ikke med til at lave et spændende undervisningsmiljø,« fortæller Søren Skals.

»Man har haft en naiv forestilling om, at bare fordi man centraliserede bygningsvedligeholdelsen og satte opgaverne i licitation, så kunne man spare en masse penge og alligevel få lavet det samme. Men den går altså ikke i praksis,« siger han.

Nu har man aftalt faste timepriser og indgået toårige kontrakter med store firmaer, hvorimod man med de mindre lokale håndværksmestre tidligere rent faktisk ofte kunne forhandle sig frem til mere fordelagtige priser, fortæller Søren Skals.

Hertil kommer, at daginstitutionerne tidligere ofte benyttede sig af ganske billig arbejdskraft som fx pensionerede håndværkere, der påtog sig nogle småopgaver til en ganske lille timeløn, og det lønniveau kan Drift & Service, hvorfra daginstitutionerne i dag service-res, ikke matche. Mange af de stordriftsfordele, som man ved modellens indførelse blev stillet i udsigt, er altså udeblevet i praksis, og har således vist sig langt fra at kunne opveje de massive besparelser på vedligeholdelsesbudgetterne, som ved samme lejlighed blev gennemtvunget.

Ikke desto mindre er der dog ifølge Søren Skals også nogle positive aspekter ved centraliseringen af bygningsvedligeholdelsen. Fx forekom det ham før i tiden nogle gange grotesk, at han med en pædagogisk uddannelse og uden nogen større forstand på bygningsarbejde havde ansvaret for 16.000 m<sup>2</sup> bygningsmasse. Så set i det lys kan der ifølge Søren Skals godt ligge en vis fornuft i, at ansvaret for bygningsvedligeholdelsen overdrages til en central myndighed, som netop har dette som sit særlige kompetenceområde.

Ligeledes er der ifølge Søren Skals fornuft i den mere fleksible fordeling af kommunens vedligeholdelsesmidler, som den nye organisering medfører, fordi den sikrer en større prioritering af det mest nødvendige vedligeholdelsesarbejde på tværs af de enkelte institutioner. Før i tiden overskred man på Hillerødsholmskolen fx ofte vedligeholdelsesbudgettet med op mod 20 procent, fordi den er en gammel skole, og de penge blev typisk taget fra lærerlønningerne, mens naboskolen, der er ny, til sammenligning havde overskud på budgetterne og derfor kunne bruge pengene på computere og bøger. Nu, hvor vedligeholdelsesmidlerne er blevet lagt sammen, løfter man, som Søren Skals udtrykker det, mere i flok og bruger pengene der, hvor der er mest brug for dem.

Også Birgitte Dyrvig Carlsson, chef for By og Miljø i Hillerød, understreger, at centraliseringen på trods af de massive besparelser har nogle positive aspekter. Nok har halvingen af den indvendige vedligeholdelse betydet en »meget stor forværring, som virkelig kan mærkes«, men derfor behøver det ikke at være hele modellen, som den er gal med. Ja, ifølge hende er virkeligheden, når alt kommer til alt, nok snarere den, at bygningsvedligeholdet i Hillerød under de givne økonomiske omstændigheder formentlig ville have haft det endnu værre, hvis det ikke havde været for den gennemførte centralisering af vedligeholdelsesbudgetterne.

»Det ville være meget værre, hvis pengene var blevet beskåret, men stadig lå decentralt, for så havde der ikke en gang været råd til at lave en vandhane, der drypper. Så små er pengene i dag,« fortæller Birgitte Dyrvig Carlsson, som understreger, at faren ved at gennemføre en større organisationsændring, samtidig med

at der gennemtvinges besparelser, er, at de to ting bliver svære at adskille, og så bliver det pludselig hele modellen, som folk synes, den er gal med, selvom meget af det faktisk er ganske fornuftigt.

## **Samarbejde, dynamik og udvikling**

På trods af de nævnte problemstillinger er der altså også mange positive elementer ved den nye organiseringsform. En af de gevinster, som ofte nævnes blandt de interviewede i Hillerød, handler, som det i øvrigt også var tilfældet for Gentoftes vedkommende, om samarbejde, dynamik og kompetenceudvikling.

Eksempelvis nævner Søren Skals, at der på Hillerødsholmskolen, hvor han er ansat som leder, er sket en positiv udvikling, efter at skolens tekniske servicepersonale er blevet sammenlagt med naboskolens.

»Nu er de et team på 5, der mødes. Og det, at man mødes mellem 2 forskellige skoler, er altså også med til at skabe nytænkning. Man kan lære noget af hinanden. Jeg synes, det har skabt dynamik og brudt op i nogle gamle og dårlige vaner, hvilket ellers kan være svært, hvis man bare har været det samme sted i mange år og gjort tingene på den samme måde de sidste 20 år,« fortæller Søren Skals.

Set fra det tekniske servicepersonales eget perspektiv handler det ligeledes meget om den kompetenceudvikling og arbejdsglæde, der ligger i at komme ud i nye sammenhænge og møde nye udfordringer. Fx har det haft betydning for Kim Walther Andreasen, teknisk serviceleder på Alsønderup Skole, at han nu også serviceer en række nærliggende daginstitutioner:

»Man får andre opgaver. Jeg har fået udvidet mit personlige kompetenceområde til at vedligeholde nogle andre ting, end det jeg lige plejer at gå og gøre, og det er en fordel, synes jeg,« siger Kim Walther Andreasen, som understreger, at en af de helt store fordele ved centraliseringen er, at medarbejdere med specifikke kompetencer nu i højere grad også bliver brugt på andre institutioner, end der hvor de lige går til daglig.

Centraliseringen og den overordnede organisering i de 3 distrikter giver således bedre muligheder for, at medarbejderne kan lånes ud til nærliggende skoler, hvis et særligt behov opstår. Fx bliver Kim Walther Andreasen af og til også brugt som tekniker inde på rådhuset, fordi han med en baggrund som elektromekaniker har nogle særlige kompetencer inden for teknik:

»Vi bliver brugt lidt mere ad hoc, hvor det passer ind efter princippet 'bedste mand til jobbet.' Hvis der er nogen, der er gode til teknik, så lad os bruge dem til det. Er der nogen, der er gode til ventilation, så lad os bruge dem til det. Det er en del af det nye, og det der skal udvikles, og det er også den måde, vi kan vinde noget spændende arbejde på.«

Endelig fremhæver Birgitte Dyrvig Carlsson, at en fordel ved centraliseringen er, at det faglige niveau hæves, fordi der fra centralt og ledelsesmæssigt hold nu er kommet mere fokus på det tekniske servicepersonales kompetencer. Fx er der ifølge hende nu kommet en helt anden organisering, som i højere grad støtter op om, at man samler alle serviceledere på en gang. På den måde er det blevet lettere at afholde kurser eller instruere medarbejderne fx i energistyring eller

lignende. Selvfølgelig har det tekniske servicepersonale også tidligere gået på kurser, siger hun, men nu er der altså kommet et mere ensartet fokus på, hvad det er en teknisk servicemedarbejder skal kunne:

»Jeg ved godt, der er sådan en historie om, at nu er servicemedarbejderne kommet op fra maskinrummet og ud i lyset, og det er måske lige karikeret nok. Men det er rigtigt, at jo mere fokus, der er på din personlige og faglige udvikling, jo dygtigere og mere motiveret bliver du. Sådan er det inden for alle jobs, og nu er de tekniske servicemedarbejdere kommet over i en organisation, hvis hovedfokus er at servicere og vedligeholde, og det, tror jeg altså, har en betydning for, hvor dygtige de bliver.«

### **Medarbejdertilfredshed, medindflydelse og nærhed**

Alt i alt er der altså også meget positivt ved den nye organisering, og faktisk »er det hele,« ifølge Kim Walther Andreasen »landet ganske godt.«

Noget af det, der har været vigtigt for processen, og som har gjort, at projektet er lykkedes så relativt godt, er ifølge ham, at de forskellige berørte parter er blevet



#### **Den kommunale forvaltningschef**

**Birgitte Dyrvig Carlsson** er ansat som chef for By og Miljø og har endvidere tidligere været ejendomschef i kommunen. Således har hun været nært involveret i hele centraliseringsprocessen af den tekniske service i kommunen.

Set fra et administrativt synspunkt er en af de helt store fordele ved centraliseringen, at det nu er blevet nemmere at administrere indsatsen og vedligeholdet, og så giver den nye organisering en stor fordel i forhold til kompetenceudvikling.

»Nu har vi kun drøftelserne med en organisation om, hvordan samspillet mellem planlagt og akut vedligehold skal være. Vi skal ikke ud og tale med mange. Det er en kæmpe fordel.«

Til gengæld kan modellen set fra institutionernes side måske nok virke en anelse tung fortæller Birgitte Dyrvig Carlsson, fordi institutionerne, når de skal have lavet noget, først skal rette henvendelse til By og Miljø, som så bestiller opgaven.

inddraget i forløbet. Fx blev der i forbindelse med projektets udformning oprettet arbejdsgrupper, og der blev afholdt samtaler med alle de tekniske serviceansatte, samt lederne på skoler, plejecentre, daginstitutioner osv. Selvfølgelig kan man altid diskutere, hvor meget man har været med til at bestemme, når rigtig meget er politisk bestemt, og når de økonomiske begrænsninger er vedtaget på forhånd, forklarer Kim Walther Andreasen. Men medarbejderne har haft indflydelse på, hvordan den konkrete organisering er kommet til at se ud, og hvordan arbejdet er blevet organiseret i praksis.

Det, der i den sammenhæng har været rigtig vigtigt for det tekniske servicepersonale, er ifølge Kim Walther Andreasen, at medarbejderne har bevaret en stor del af tilknytningen til skolerne:

»Vi er ikke blevet revolutioneret fuldstændigt og samlet på rådhuset. Vi er en mellemting. Vi er blevet centraliseret, men vi arbejder stadig ude decentralt. Det er super vigtigt at have et tilhørsforhold på en skole. På den måde synes jeg faktisk ikke, tingene har ændret sig så meget,« fortæller han.

Dog medgiver Kim Walther Andreasen, at det ikke er alle tekniske serviceansatte, der har været glade for modellen, og navnlig i starten var der en del mod-

stand. Der var nogle, der var kede af det, fordi de følte, at deres ansvar og kompetence blev taget fra dem, og for nogle enkelte medarbejders vedkommende blev det ligefrem nødvendigt at finde nogle fornuftige aftrædelsesordninger eller alternative stillinger andre steder i kommunen, simpelthen fordi de ikke ønskede at fortsætte i arbejdet under de nuværende omstændigheder.

På flere punkter har arbejdet da også ændret karakter, ikke mindst fordi økonomien og vedligeholdelsesansvaret nu er fuldstændigt overgået til Ejendomscenteret, mens det tekniske servicearbejde i dag i højere grad er koncentreret om service og skolestøtteopgaver. Og for nogle har dette selvfølgelig betydet, at arbejdet nu ikke er så attraktivt som tidligere.

Ikke desto mindre er det Kim Walther Andreasens indtryk, at medarbejderne i dag i alt overvejende grad er glade for modellen, ikke mindst fordi man i stort omfang har tilstræbt at bibeholde den oprindelige organisering, hvor en mindre gruppe tekniske serviceansatte sammen har ansvaret for en skole. Herved har man bevaret følelsen af, »at det her er min skole og mine kolleger, og vi arbejder for en fælles ting, hvad enten man er teknisk servicemedarbejder eller lærer,« siger Kim Walther Andreasen.



### Den tekniske serviceleder

**Kim Walther Andreasen**, teknisk serviceleder på Alsønderup Skole, har som tillidsrepræsentant fulgt processen på nærmeste hold. I det store hele mener han, at den nye ordning »er landet ganske godt«, men han påpeger, at flere af de gamle tekniske serviceansatte har været utilfredse med den nye ordning, og at serviceniveauet og bygningsvedligeholdelsen generelt er blevet dårligere.

Det, som ifølge Kim Walther Andreasen, har været helt afgørende for det tekniske servicepersonale, er, at de har bevaret en stor del af tilknytningen til skolerne:

»Jeg er rigtig glad for den her model, fordi jeg har et ansvarsområde her på Alsønderup Skole med de omliggende institutioner. De teams, man har haft på de store skoler, dem har man tilstræbt at lade blive på skolerne.«



Kim Walther Andreasen føler således også, at de tekniske serviceansatte fortsat bliver inddraget i skolernes drift. Selv deltager han stadig i lærermøder og i skolens ugentlige administrationsmøder, og selvom han ud fra en formel betragtning egentlig ikke længere er ansat af skolen, så deltager han også stadig i skolens lokale MED-udvalg. På mange skoler er det nemlig fortsat sådan, at det tekniske servicepersonale er velkomment til at deltage i MED-udvalget, selvom det selvfølgelig ikke længere er alle, der gør det nu, hvor det i højere grad er op til en selv, hvor meget man vil engagere sig.

»På den måde er der egentlig ikke så meget, der har ændret sig, selvom det i dag har større betydning, hvilken personlig tilgang man har. De medarbejdere, der er her i dag, har virkelig lyst til at være på en skole,« siger Kim Walther Andreasen, som afslutningsvis pointerer, hvor vigtigt det er, at medarbejdere i forbindelse med sådanne større omlægninger er organiseret i et fælles fagforbund:

»Så bliver det sværere at trække noget ned over hovedet på dem. Stil op og kræv den ret, du har til at blive hørt! Og gå så med, så du får indflydelse! Sidder man tilbage med korslagte arme, så kommer der ikke noget godt ud af det.« ■





# netværk servicemedarbejdere

Mange kommuner har i løbet af de senere år gennemført omorganiseringer af den tekniske service. Der er blevet centraliseret og rationaliseret, kommunale ejendomscentre er blevet oprettet, der er indført teamstrukturer, sammenlagt institutioner, stillinger er blevet nedlagt, og kompetence- og ansvarsområder er blevet omlagt.

Meningerne om sådanne omstruktureringer er mange og delte. Men hvad enten man er for eller imod, så er en ting dog sikkert: Omstruktureringerne har indflydelse ikke blot på de enkelte ansattes daglige arbejde og arbejdsmiljø, men også på karakteren og kvaliteten af den tekniske service, som vil blive ydet i kommunerne i årene fremover.

FOA – Fag og Arbejde, som er det fagforbund, der organiserer hovedparten af de tekniske serviceledere og servicemedarbejdere, har iværksat denne kvalitative undersøgelse af den tekniske service på skoleområdet i 3 forskellige kommuner.

Undersøgelsens ambition er således en neutral analyse, som ser på både fordele og ulemper. Spørgsmålene, som forsøges besvaret i undersøgelsen, er:

- Hvilken betydning har de konkrete organiseringsformer for den tekniske service i kommunerne?
- Hvilke særlige fordele og ulemper er der ved de enkelte modeller?
- Hvad betyder det mere specifikt for eksempelvis bygningsvedligeholdelsen, serviceniveauet, arbejdsmiljøet, undervisningsmiljøet osv.?
- Hvad kan vi lære af de erfaringer, som allerede er blevet gjort i de forskellige kommuner?



Staunings Plads 1-3  
1790 København V

Tlf.: 46 97 26 26  
[www.foa.dk](http://www.foa.dk)