

# Tillids- baseret rengøring

– sæt fagligheden i spil



~~Fremfærd~~  
Bruger

# Indhold

<b>Indledning</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>Resultater af den praktiske afprøvning</b>	<b>13</b>
<b>1 Formålet med Tillidsbaseret rengøring</b>	<b>3</b>		Rengøringsassistenter	13
Vilkår og forudsætninger for den kommunale rengøring	3		Medarbejderrepræsentanter	14
Arbejds miljø	4		Rengøringsledere og teamledere	14
Eksempler på rengørings- og kvalitetssikringssystemer	4		Kontaktpersoner	15
Programmeret rengøring	4		Opsamling	15
Dialogbaseret rengøring	5		<b>4 Pejlemærker og anbefalinger</b>	<b>16</b>
Teamorganisering	5		Klar rolle-, ansvars- og opgavefordeling	16
INSTA 800	5		Klarhed i kommunikation	16
			Indgangskvalitet	17
<b>2 Projektforløb</b>	<b>6</b>		Uddannelse	17
Inspirationsworkshop	6		Information til øvrigt berørte	17
Designworkshop	6		<b>Bilag</b>	<b>18</b>
Tillidsbaseret rengøring i praksis	7		Design af evaluering	18
Ressourceberegning og tildeling af tid	7		Case på rengørings- og kvalitetssikringssystemer	24
Kvalitetskriterier	7			
Kvalitetssikring og dialog	7			
Uddannelse	7			
Afprøvningskommuner	7			

**S**tyringen af den offentlige sektor har igennem årtier været en udfordring. Aktuelt kritiseres den mange steder fra for at være blevet for detaljestyret, ligesom den over årene har udviklet sig til et stadigt mere komplekst system af kontrol- og dokumentationskrav.

Selvom den øgede styring også kan bidrage med positive effekter, peges der på en række utilsigtede effekter: Det øgede fokus på styring kan være tids- og ressourcetrækvende, og derudover kan medarbejderne opleve, at styringen ikke altid understøtter fagligheden i opgaveløsningen.

Det er ikke en løsning at fjerne al styring, for styring kan også bidrage til større ressourcemæssig ansvarlighed, opsamling af viden om, hvad der virker, samt skabe den refleksion, som skubber til læring og udvikling. Samtidig kan der for medarbejderne være en sikkerhed i at læne sig op af styring.

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

Tendensen til, at styringen er blevet mere detaljeorienteret, ses også på rengøringsområdet i det offentlige. I dag styres rengøringen mange steder med omfattende tidsudmåling, kvalitetsstandarder og kontroller, hvilket betyder, at der bliver mindre fokus på rengøringsfagligheden.

Fremfor at bruge sin faglighed i vurderingen af rengøringsopgavens løsning, er fokus rettet mod de fastsatte kvalitetsmål, som ikke altid kan fange kompleksiteten i opgaveløsningen.

Når opgaveløsningen sættes på en fast formel, er udfordringen, at fleksibiliteten minimeres, således at den faglige vurdering tilsidesættes, og forskelle i rengøringsbehovet ikke tilgodeses. Selvom en række rum i princippet skal have lige meget tid til rengøringen, kan der i praksis være store forskelle på, hvad rengøringsbehovet er.

Derfor har Fremfærd i samarbejde med to kommuner udviklet og afprøvet en model for tillidsbaseret rengøring. Udgangspunktet har været at skabe en model, der sikrer en bedre oplevet kvalitet, et godt arbejdsmiljø og en mere målrettet opgaveløsning.

## Rapporten består af 4 dele

I del 1 beskrives formålet med projektet samt eksempler på eksisterende rengørings- og kvalitetssystemer.

I del 2 redegøres der for projektforløbet samt de grundlæggende elementer i tillidsbaseret rengøring.

I del 3 beskrives resultaterne af den praktiske afprøvning af tillidsbaseret rengøring samt refleksioner fra de involverede parter.

I del 4 præsenteres en række anbefalinger i forhold til at indføre tillidsbaseret rengøring.

Tillidsbaseret rengøring – sæt fagligheden i spil



# 1

## Formålet med Tillidsbaseret rengøring

**Formålet med projektet "Tillidsbaseret rengøring" er at skabe viden om og erfaringer med tillidsbaseret rengøring, og hvordan det kan organiseres i kommunerne. Med tillidsbaseret forstås en organisering, der ikke bygger på ekstern kontrol, men primært på medarbejdernes egen kvalitetsvurdering.**

Projektet bygger på en forståelse af, at en mere tillidsbaseret organisering vil indebære, at medarbejdernes rengøringsfaglighed kan udnyttes bedre – både til gavn for kvalitet og effektivitet, men også til gavn for medarbejderne i form af mening med arbejdet og bedre arbejdsmiljø.

Målet med projektet er, at rengøringsarbejdet fremadrettet i højere grad karakteriseres af faglighed, godt arbejdsmiljø, tillid, kvalitet og effektivitet.

Projektets model for en mere tillidsbaseret tilgang til rengøringen er afprøvet i Nyborg og Tønder Kommuner. Erfaringer og anbefalinger er samlet i denne publikation.

### Vilkår og forudsætninger for den kommunale rengøring

Rengøring er en vigtig del af den kommunale opgaveløsning. Et godt indeklima har bl.a. betydning for brugernes trivsel. Skoletoiletters rengøringsstandard har fx betydning for børns indlæring.

Rengøring er et ofte konkurrenceudsat område, og rengøringen er helt eller delvist udliciteret i en del kommuner, hvilket kan give et øget fokus på kontrol-delen i forhold til rengøring.

I kommuner, hvor rengøringsarbejdet er en del af den kommunale opgaveløsning, er det enten organiseret i en central rengøringsenhed med egen ledelse eller ligger decentralt på de enkelte institutioner under den lokale ledelse.

I nogle kommuner med en central rengøringsenhed er denne en del af en samlet ejendomsservice. Skoler udgør omkring halvdelen af det kommunale rengøringsareal.

Antal ansatte rengøringsmedarbejdere i kommunerne: (svarende til ca. 12.800 fuldtidsansatte)

**19.000**

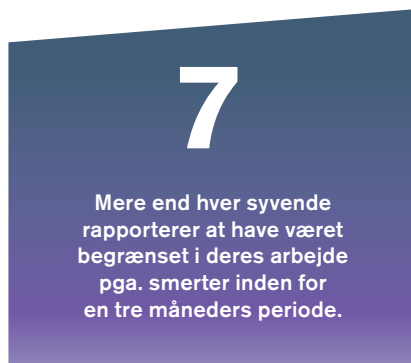
(heraf er 87 % kvinder)

Kommunernes og Regionernes Løndatakontor (KRL)



## Arbejdsmiljø

Rengøringsassistenterne scorer i undersøgelsen 'Arbejdsmiljø & Helbred i Danmark' fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø lavt på, om de har interessante og inspirerende opgaver, om de har tilstrækkelige beføjelser i forhold til ansvar, om de får kollegial hjælp, og om de har indflydelse på, hvordan opgaverne skal løses.



Arbejdsmiljø & Helbred i Danmark fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø i 2017

Samtidig rapporterer rengøringsassistenterne i højere grad end de fleste andre jobgrupper at have været udsat for mobning på deres arbejdsplads, og de er mere bekymrede for arbejdsløshed end alle andre jobgrupper i undersøgelsen.

Rengøringsassistenterne vurderer også deres helbred dårligere og deres fysiske og psykiske arbejdsevne lavere end de fleste andre jobgrupper.

## Eksempler på rengørings- og kvalitetssikrings-systemer

I dette afsnit beskrives de mest almindelige metoder til at definere tidsberegning og kvalitet inden for rengøring. De beskrevne metoder findes i forskellige kombinationer. Beskrivelserne fungerer dels som et overblik over rengørings- og kvalitetssikringssystemer, og dels som inspiration til udviklingen af en mere tillidsbaseret tilgang til rengøringsopgaven.

### Programmeret rengøring

Programmeret rengøring er et system, som angiver antallet af dage pr. uge, hvor der gøres rent i et lokale, og hvilken kvalitet der anvendes. Et rengøringsprogram består af tre tal:

- Første tal angiver antal dage på en uge, hvor der kun udføres let rengøring i lokalet
- Andet tal angiver antal dage på en uge, hvor der udover let rengøring udføres grundig rengøring af gulv i lokalet
- Tredje tal angiver antal dage på en uge, hvor der udover let rengøring udføres grundig rengøring af inventar i lokalet

I et lokale med rengøringsprogram 511 skal der foretages let rengøring på gulv og inventar fem dage om ugen, grundig gulvrengøring én dag om ugen og grundig rengøring af inventar én dag om ugen.

Rengøringsprogrammet for de enkelte lokaler danner sammen med kvadratmeter og rengøringsmetoder og rengøringsinstruktion udgangspunkt for tildelingen af tid og ressourcer til rengøringsområdet.

Rengøringsassistenter melder om fysisk hårdt arbejde og belastende arbejdsstillinger.

50%

Halvdelen af alle rengøringsassistenter har smerter flere gange om ugen.

Arbejdsmiljø & Helbred i Danmark fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø i 2017

Programmeret rengøring kan omsættes til en detaljeret rengøringsplan, hvor der for hvert lokale står hvilke ugedage, der skal foretages hvilken type rengøring. Dette kan være meldt ud til brugerne af lokalerne som kvalitetsnorm - fx ved at der på eller ved døren er et dørmærkat, der fortæller hvilken ugedag, der vaskes gulv, og hvilken der aftørres inventar.

Rengøringsplanerne kan også være lidt mere fleksible, så de kun angiver, hvor ofte der skal foretages hvilken type rengøring i det enkelte lokale. Det giver rengøringsassistenten mulighed for selv at beslutte hvilke dage, der eksempelvis skal vaskes gulv i det enkelte lokale.

Programmeret rengøring er nemt at instruere i, nemt at kontrollere og forholdsvis nemt for afløserne at træde ind i, men det giver ikke rengøringsassistenten meget indflydelse på planlægningen eller mulighed for ud fra sin faglighed at prioritere, hvordan tiden bedst kan bruges.

Programmeret rengøring indgår altid som bagvedliggende grundlag for ressourceberegningen.

## Dialogbaseret rengøring

Dialogbaseret rengøring bygger på tillid, dialog og åbenhed. Kort fortalt har man et enkelt system, hvor indgangskvalitet og udgangskvalitet er defineret ud fra tre niveauer. Indgangskvaliteten handler om, hvordan lokalet skal se ud inden rengøringen påbegyndes.

Rengøringsassistenten bruger i høj grad sin faglighed til at planlægge og prioritere sine arbejdsopgaver i forhold til den beskrevne udgangskvalitet.

Der er ingen systematisk kvalitetskontrol. Derimod sker der en løbende situationsbestemt kvalitetsopfølgning. Kvalitetssikringen sker via dialog mellem rengøringsassistent, rengøringsledelse og brugere.



Kommunernes og Regionernes  
Løndatakontor (KRL)

Der er en kontaktperson hos hver kunde – på en skole vil det fx ofte være den administrative leder. Kontaktpersonen sørger for, at rengøringsassistenten får besked om ændringer, der kan have betydning for deres arbejde, fx en klasse der skal på lejrskole. Ved usikkerhed eller misforståelser om, hvad der kan aftales med rengøringsassistenterne, afklarer kontaktpersonen det med rengøringsledelsen og informerer skolens personale.

## Teamorganisering

Teamorganisering, gruppeorganisering eller selvstyrende grupper er umiddelbart ikke særligt udbredte organiseringsformer inden for rengøring.

Formålet med at organisere i teams vil oftest være at skabe mere fleksibilitet ved at flere deles om de samme opgaver. Det kan både fremme en mere effektiv opgaveløsning og give større indflydelse på planlægning. Det kan samtidig give en større sikkerhed i forhold til, at rengøringsopgaverne bliver løst, når der er ekstraordinære opgaver.

## INSTA 800

INSTA 800 er en nordisk standard til kvalitetssikring og kontrol af rengøringskvaliteten. Standarden angiver fem kvalitetsniveauer defineret ved præcise krav til udgangskvaliteten, fx antallet af 'stykker synligt snavs', der må være på gulvet i et lokale eller antallet af 'pletter', der må være på de vandrette flader i et lokale. Kunde og leverandør aftaler for hvert lokale hvilket niveau, det skal rengøres efter.

Kvalitetskontrollen kan foregå internt eller ved ekstern kontrol. Kvalitetskontrollen skal altid foregå umiddelbart efter endt rengøring, inden lokalet tages i brug.

Systemet medfører en risiko for, at kvalitetskravene presser rengøringsassistenterne, da udfaldskravene/udgangskvaliteten i princippet gælder alle lokaler hver dag, selvom ressourcefordelingen er baseret på, at nogle typer rengøring foretages ugentligt.

Insta 800 kræver, at rengøringsassistenten, ledere og chefer er certificeret i forhold til kvalitetskontrol etc.

Sygefraværet blandt rengøringsmedarbejderne ligger over gennemsnittet for kommunalt ansatte

Rengøringsassistenter

(13,9 dage)

**6,1%**

–

Kommunalt ansatte

(12 dage)

**5,3%**

Der er en stor nedslidning med udstødning fra arbejdsmarkedet som konsekvens.

Arbejdsmiljø & Helbred i Danmark fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø i 2017

# 2

## Projektforløb

Projektet 'Tillidsbaseret rengøring' blev skudt i gang med en inspirationsworkshop, hvor repræsentanter inden for branchen deltog. Der var repræsentanter fra 3F, KL, FOA, kommunale rengøringsenheder og private selskaber.

Efterfølgende blev der researchet og gennemført besøg hos Halsnæs, Silkeborg og Københavns Kommuner samt foretaget interview med forskere inden for området.

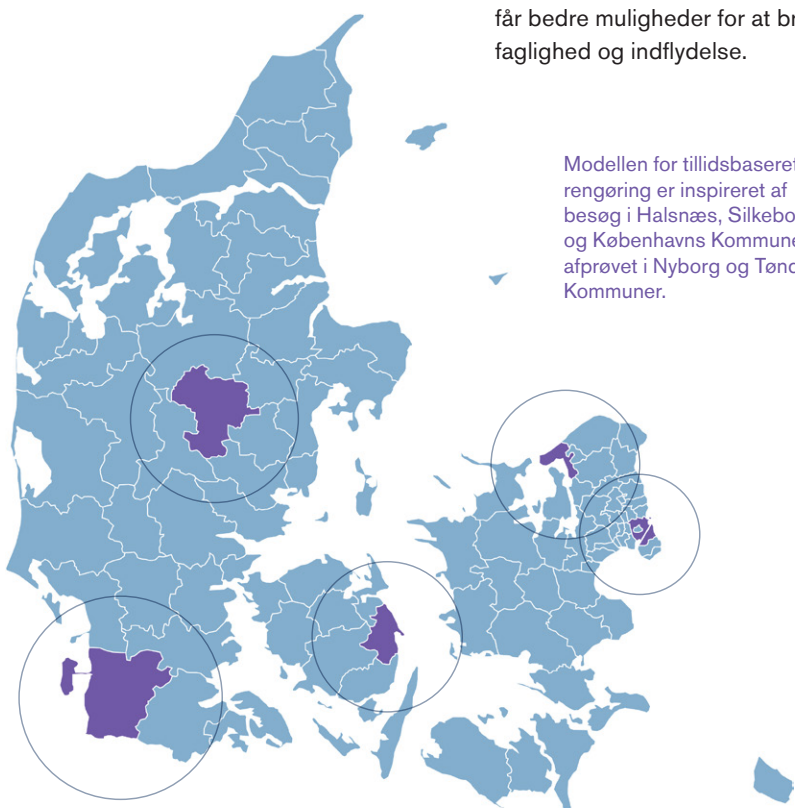
Herefter blev der indledt et samarbejde med Nyborg og Tønder Kommuner omkring en praktisk afprøvning af en tillidsbaseret model for rengøring.

### Inspirationsworkshop

Der blev afholdt en inspirationsworkshop i begyndelsen af projektet, hvor en række personer med viden og erfaring inden for rengøringsområdet blev inviteret. Formålet var at undersøge mulighederne for at organisere arbejdet, så det er baseret på tillid, og medarbejderne får bedre muligheder for at bruge deres faglighed og indflydelse.

På workshoppen var der flere indlæg – bl.a. blev følgende diskuteret:

- Vilkårene for rengøringsområdet set fra en privat virksomheds perspektiv
- Vilkårene for rengøringsområdet set fra et kommunalt perspektiv
- Erfaringer med Insta 800
- Københavns Kommune fortalte om deres måde at organisere arbejdet i hjemmepleje på. Her er man gået væk fra detaljstyring over til en organisering i opgavepakker, som giver medarbejderne mere indflydelse og bedre mulighed for at bruge deres faglighed.



### Designworkshop

Designworkshoppen fokuserede på, hvordan designet af en model i forhold til tillidsbaseret rengøring skulle se ud. Deltagerne var leder- og medarbejderrepræsentanter fra de to kommuner (Nyborg og Tønder Kommuner), der skulle deltage i afprøvningen, samt leder af rengøringsenheden, en rengøringsassistent og en kontaktperson fra Silkeborg Kommune.

Deltagerne drøftede bl.a. Silkeborg Kommunes "Dialogbaseret rengøring" og andre erfaringer fra rengøringsbranchen. Derudover blev en model til afprøvning af en mere tillidsbaseret



tilgang til rengøringen i de to kommuner præsenteret, diskuteret og kvalificeret af deltagerne. Modellen er bl.a. inspireret af Silkeborg Kommunes "Dialogbaseret rengøring".

## Tillidsbaseret rengøring i praksis

Modellen for 'Tillidsbaseret rengøring' er blevet afprøvet i to kommuner og efterfølgende evalueret af de involverede medarbejdere, ledere og kontaktpersoner. I denne del beskrives forudsætninger for afprøvningen af tillidsbaseret rengøring, afprøvningens opbygning og de to kommuner.

Tillidsbaseret rengøring er karakteriseret ved at:

- Den eksterne og interne kvalitetskontrol er afskaffet
- Der er beskrevet indgangs- og udgangskvalitet på tre niveauer
- De beskrevne kvalitetskriterier giver rengøringsassistenten mulighed for at bruge sin faglighed og planlægge rengøringen mere fleksibelt i samarbejde med brugere og/eller kontaktperson for brugerne
- Det giver mulighed for en mere målrettet rengøringsindsats og en bedre oplevet kvalitet

## Ressourceberegning og tildeling af tid

Tildeling af tid og ressourcer sker på baggrund af programmeret rengøring. I projektets praktiske afprøvning har vi brugt kommunernes eksisterende tildeling af tid og ressourcer på den enkelte arbejdsplads. Der blev udarbejdet nye rengøringsplaner, som giver større rum for faglighed, fleksibilitet og indflydelse – både for rengøringsassistenter og brugere.

## Kvalitetskriterier

Rengøringsplanerne i de to afprøvningskommuner er baseret på tre kvalitetsniveauer for ind- og udgangskvalitet – visualiseret med hver sin farve. Ud fra disse kvalitetsniveauer har rengøringsassistenten mulighed for selv at vurdere og prioritere sin arbejdsindsats.

Disse kvalitetsniveauer er også udgangspunktet for dialog med brugernes kontaktperson. Når styring ikke handler om, hvor tit rengøringsassistenten skal udføre hvilke rengøringsopgaver, bliver der også fleksibilitet og mulighed for at kontaktperson og rengøringsassistent kan aftale rengøringen efter aktuelle behov.

## Kvalitetssikring og dialog

Kvalitetssikringen skete i forsøgsperioden ikke via ekstern kontrol. Derimod skulle en løbende dialog mellem kontaktperson og rengøringsassistent om indgangs- og udgangskvalitet sikre både kvalitet og tilpasning. Det kan fx handle om ønsker som at gøre ekstra rent i et lokale over en uge, fordi klassen er på lejrskole. Eller det kan dreje sig om oplysninger til rengøringsassistenten om, at der er aktiviteter i et lokale, så det ikke kan eller skal gøres rent den pågældende dag.

Dialog om ændringer kan foregå på flere niveauer:

- Via dialog mellem brugere og rengøringsassistenter kan rengøringen tilpasses i forhold til små ønsker, som ikke griber omfattende ind i det daglige arbejde, fx at brugeren tømmer nogle hylder i et lokale, så rengøringsassistenten kan gøre dem rent, mens andre ting i lokalet bliver gjort lidt mindre rent den dag.
- Hvis det handler om lidt større ønsker til ændringer, skal det ske gennem dialog mellem kontaktperson på rengøringsadressen og rengørings-

assistenter. Det kan fx være at gøre ekstra rent i nogle lokaler og så springe andre over i en kort periode.

- Ønske om mere omfattende ændringer i rengøringen, de overordnede forhold og rammer eller tilkøb af ydelser, aftales mellem kontaktperson og teamleder/ rengøringschef.

## Uddannelse

Når man indfører tillidsbaseret rengøring, er det vigtigt at være opmærksom på, om medarbejderne har de rette kompetencer, eller om der skal investeres i uddannelse og opkvalificering, fordi rengøringsassistenterne får nogle andre opgaver. Det gælder fx i forhold til planlægning, vurdering af kvalitet og kommunikation med kontaktperson og brugere. Derfor indeholdt projektet uddannelse i AMU-regi to gange to dage.

Uddannelsen skulle bibringe kvalifikationer både i forhold til planlægning og service, herunder samarbejde og kommunikation.

Den del, der rettede sig mod planlægning, drejede sig om at lære at planlægge, prioritere og udføre rengøringsarbejdet i en systematisk arbejdsgang (Optimering af rengøringsmetoder og arbejdsgange).

Den del, der rettede sig mod service i rengøringsarbejdet, handlede om samarbejde, kommunikation, fleksibilitet og ansvarsbevidsthed.

## Afprøvningskommuner

To kommunale rengøringsenheder har deltaget i afprøvningen af modellen for en mere tillidsbaseret rengøring: ServiceTeam i Nyborg Kommune og Central Rengøring i Tønder Kommune. Modellen er afprøvet på skoler, daginstitutioner, et kulturcenter og et jobcenter.

## Pilotforsøgets elementer

Den praktiske afprøvning i de to kommuner indeholdt seks elementer. Elementerne blev tilpasset hver af de deltagende rengøringsenheder og de arbejdspladser, hvor rengøringen finder sted.

Resourceberegning og tildeling	1	<ul style="list-style-type: none"><li>• Programmeret rengøring.</li><li>• Udarbejdelse af nye arbejdsplaner.</li></ul>
Kvalitetskriterier	2	<ul style="list-style-type: none"><li>• 3 kvalitetsniveauer (markeret med farve).</li><li>• Indgangs- og udgangskvalitet er velbeskrevet for hver kvalitetsniveau.</li></ul>
Kvalitetssikring	3	<ul style="list-style-type: none"><li>• Løbende dialog om indgangs- og udgangskvalitet.</li></ul>
Organisering og roller i rengøringsenheden	4	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rengøringsassistenten har indflydelse på den daglige planlægning og prioritering.</li></ul>
Uddannelse	5	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rengøringsfaglig: planlægning og evt. rengøringsteknik.</li><li>• Samarbejde og kommunikation.</li></ul>
Kommunikation og møder	6	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kontaktperson/rengøringsassistent.</li><li>• Jævnlige møder.</li></ul>

# Eksempel på beskrivelse af kvalitetsniveauer

## Niveau 1

### Lokaler

- Toiletter og forrum
- Bad og omklædning
- Garderober
- Indgangspartier
- Køkken og the køkken

### Rengøringsopgaver

- Wc-kummer og vaske rengøres
- Spejle pudses
- Pletter på døre, vægge, paneler og internt glas rengøres
- Dørhåndtag og kontakter rengøres
- Affaldsposer og madamposer skiftes
- Opfyldning af toiletpapir, håndsæbe og håndklædeark opfyldes
- Gulve vaske
- Vægge og gulve i baderum afkalkes
- Ventilationsriste/ventilationsrør rengøres

### Indgangskvalitet

- Lokalet skal fremstå rengøringsparat det vil sige ryddeligt
- Vinduer skal være lukket og persiener/ gardiner skal være tilrettet
- Der må ikke forekomme løst affald – der skal være grovfejlet og stort affald opsamlet

### Udgangskvalitet

- Lokalet skal efterlades uden synligt snavs og pletter på inventar og gulve
- På svært tilgængelige overflader kan der forekomme støv og snavs
- Alt over nåhøjde rengøres kun efter aftale

### Definitioner

#### Affald:

- Løst affald som dåser, blade, pap, papir o. lign

#### Snavs:

- Mindre urenheder som grus og sand, krummer, jord, spindelvæv o. lign

#### Støv:

- Mindre urenheder der kan hvirvles op

#### Pletter:

- Tørre eller våde fastsiddende urenheder/skjold fra spild af kaffe, the, sodavand o. lign
- Skridmærker/skomærker, fingermærker, rester fra mad

### Svært tilgængelige

- Flader over nåhøjde
- Steder hvor arbejdet foregår mere end 1 meter fra kroppen eller kræver en uhensigtsmæssig arbejdsstilling
- Steder med høj møbleringsgrad
- Bag radiatorer, reoler samt ikke umiddelbart flytbare møbler – mellem ledninger etc.

### Nåhøjde

- Så langt man kan nå med fødderne på gulvet og evt. arbejdsredskab i hånden

**I serviceteamet i Nyborg Kommune deltog følgende arbejdssteder:**

- Skole A med 2 rengøringsassistenter
- Skole B med 2 rengøringsassistenter
- Daginstitution med 1 rengøringsassistent
- Jobcenter med 3 rengøringsassistenter

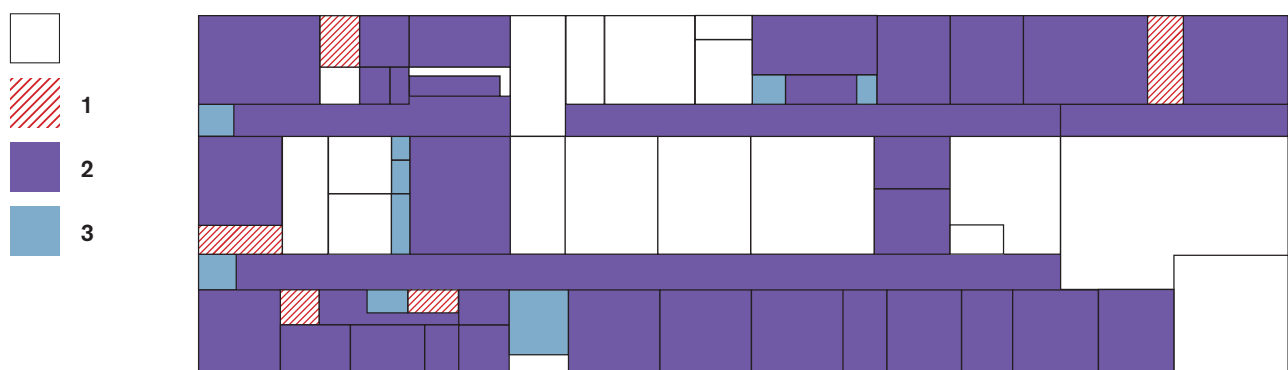
Serviceteamet har to teamledere, og begge har deltaget. Den ene er teamleder på Skole A, B og daginstitutionen, den anden er teamleder på Jobcenteret.

I Nyborg Kommune har kontaktpersonerne på de fleste arbejdssteder været teknisk service ledere.

**I Central Rengøring i Tønder kommune deltog følgende arbejdssteder:**

- Skole med 5 rengøringsassistenter
- SFO med 2 rengøringsassistenter
- Daginstitution med 1 rengøringsassistent
- Ungdomsskole med 1 rengøringsassistent
- Kulturhus med 1 rengøringsassistent

I Central Rengøring er der fem tilsynsførende rengøringsassistenter, som hver har fire til seks ugentlige tilsynstimer i et distrikt i kommunen. I Tønder Kommune er kontaktpersonerne på de fleste arbejdssteder ledere.



Eksempel på rengøringsplan, hvor de røde striber er kvalitetsniveau 1, lilla er kvalitetsniveau 2 og blå er kvalitetsniveau 3.

### Plan for afprøvning og evaluering

Afprøvningen af selve modellen ude på arbejdsstederne har varet ca. 22 uger. Inden afprøvningen var der en forbe-

redende fase, hvor deltagerne blev informeret om modellen og formålet med afprøvningen, de nye rengøringsplaner tilpasset modellen blev udarbejdet, og

rengøringsassistenterne samt medarbejderrepræsentanter og teamledere/tilsynsførende var på uddannelse. Planen er i store træk illustreret nedenfor.

Aktivitet	Tønder Kommune	Nyborg Kommune
Informationsmøde for medarbejdere, TR, AMR, ledere og kontaktpersoner	Oktober 2017	Slået sammen med informationsmøde senere
Udarbejdelse af nye arbejdsplaner	December 2017	December 2017
Introduktion og opstart med nye planer til rengøringsassistenter	December 2017	Januar 2018. Samlet introduktionsmøde for assistenter og kontaktpersoner
Uddannelse på 2x2 dage i AMU-regi	December 2017	Januar 2018
Opstart praktisk afprøvning	Uge 1, 2018	Uge 4, 2018
Opsamling. Møder mellem projektledelse og rengøringsenhedens ledelse	Uge 6, 17 og 20, 2018	Uge 6, 17 og 20, 2018
Afslutning af projektperioden	Uge 22, 2018	Uge 22, 2018
Afslutningsmøde med assistenter	12 juni, 2018	14 juni, 2018



Tillidsbaseret rengøring – sæt fagligheden i spil



# 3

## Resultater af den praktiske afprøvning

I begge rengøringsenheder er der et udbredt ønske om at fortsætte med modellen. Begge steder giver de fleste rengøringsassistenter udtryk for, at det ikke umiddelbart har været den store forandring, men de er glade for, at det nu er blevet legitimt selv at vurdere, prioritere og planlægge med god samvittighed.

Der er flere eksempler på, at rengøringsassistenterne har fået mere fokus og indflydelse på, hvordan der kan planlægges fornuftigt – med mere målrettet rengøring og trivsel som resultat. Nogle fandt det svært i starten, men blev senere glade for det. Enkelte rengøringsassistenter trives ikke godt med den ændrede måde at organisere arbejdet på.

### Rengøringsassistenter

De rengøringsassistenter, der er glade for modellen, fremhæver den faglige tilfredsstillelse det er at kunne planlægge rengøringen efter behov i stedet for at være styret af detaljerede planer.

De er derfor også overbeviste om, at modellen fører til bedre kvalitet. De når noget andet, end da de før kørte meget stramt efter dørmærkaterne. I den nye model får de øje på andre forhold, der trænger til at blive gjort rent. Rengøringsassistenterne nævner bl.a. rengø-

ring af meget snavsede skraldespande eller muligheden for at fjerne spindelvæv i stedet for at vaske gulve, som ikke trænger.

Nogle rengøringsassistenter fortæller om konkrete ændringer i deres arbejde på grund af projektet. De oplever, at ændringerne både gør arbejdet mindre fysisk belastende og betyder, at der samlet set bliver gjort mere rent.

Jeg har før kørt mærkaterne meget stramt og gjort næsten alt for at nå dem igennem på de rigtige dage for at kunne sætte et flueben i mit hoved. Men nu vurderer jeg i stedet.

### Indgangskvalitet

Indgangskvalitet (eller rengøringsparathed) har været et væsentligt tema under afprøvningen. Flere rengøringsassistenter vurderer, at de bruger ca. 20 pct. af deres tid på at rydde op, så der kan gøres rent.

De fleste rengøringsassistenter har svært ved at springe et rum over, selv om det er helt legitimt, når rummet ikke lever op til den fastsatte indgangskvalitet. Det er der flere grunde til; deres faglige stolthed, at de risikerer, at det er værre næste dag, en forståelse for, at medarbejderne på stedet også har travlt, eller at de er bekymrede for at få kritik af deres arbejde.

Efter at skolelederen skrev ud til lærerne, blev oprydningen generelt bedre. Det skiftede bare hurtigt igen og blev ligesom før.

I afprøvningsperioden og på kurset har assistenterne fået diskuteret rengøringsopgaverne, og flere har fået større bevidsthed om, hvad der er og ikke er deres arbejdsopgaver.

Projektet har på den måde bidraget til større fælles bevidsthed om betydningen af at bruge rengøringstiden på rengøring og ikke på fx oprydning. Nogle steder har rengøringsassistenterne forsøgt at få kontaktpersonen til



at påtale mangelfuld oprydning overfor medarbejderne på stedet – problemet er mest udbredt på skolerne. Det ene sted lykkedes det ikke rigtigt, da kontaktpersonen mente, at de bare skulle springe lokalet over, selvom det for rengøringsassistentene er fagligt utilfredsstillende.

Flere rengøringsassistenter fortæller, at de har fået nemmere ved at kommunikere med kontaktpersoner og brugere. Flere fremhæver, at det de har lært om kommunikation er brugbart.

### Bedre prioritering

I den ene kommune fremhæver rengøringsassistentene desuden, at den del af kurset, der har handlet om rengøringsmetoder og udstyr, har gjort deres arbejde mere effektivt, sammenholdt med, at de har lært at prioritere deres arbejdsopgaver bedre.

“

Kurset hjalp mig især i forhold til, hvordan man kommunikerer med ledere og lærere. Vi trænedede nogle situationer, som underviseren havde lavet – om hvordan vi reagerer, hvis der kommer en konflikt. Efter kurset har jeg nogle gange tænkt: nå ja, det sagde hun da også på kurset.

For de få rengøringsassistenter, som ikke har trives så godt under afprøvnin-gen, handler det primært om to forhold. Det ene er uklarhed i forhold til, hvornår de selv oplever, at arbejdet er udført godt nok, og det andet er, at dørmarker-inger fungerer som en klar kommunikation til brugerne om, hvornår der fx skal være vasket gulv i et lokale.

“

Det er lidt svært at ændre i sine rutiner. I starten var jeg også bange for at få at vide, hvis jeg ikke havde gjort tingene godt nok.

### Medarbejderrepræsentanter

Nogle af medarbejderrepræsentanterne fremhæver projektet og uddannelsen som en stor og vigtig håndsrækning til rengøringsassistentene.

Der er blandt nogle af medarbejderrepræsentanterne en bekymring i forhold til, at en tillidsbaseret tilgang til rengøringen kan give problemer for de rengøringsassistenter, der har brug for en fast arbejdsplan. Derudover lægger de vægt på, at kommunikationen med teamlederne er vigtig.

Medarbejderrepræsentanterne vurderer samtidig, at den øgede fleksibilitet og selvbestemmelse, som tillidsbaseret rengøring lægger op til, kan være en kilde til stress for nogle rengøringsas-sistenter, som vil have brug for først at lære, hvordan man prioriterer sine opgaver.

Teoretisk havde de svært ved at rumme det, men rent praktisk kunne de godt når de først kom i gang.

“

Medarbejderrepræsentanterne fremhæ-ver, at kurset og den praktiske afprøv-ning supplerede hinanden godt. De påpeger vigtigheden af, at rengøringsas-sistenterne bliver uddannede i teknikker og redskaber, fordi rengøringsarbejde er fysisk hårdt, og de tror, at kurset har en positiv betydning for arbejdsmiljøet.

Medarbejderrepræsentanterne vurderer, at rengøringsassistenternes udbytte af kurset er forskelligt, og at nogle vil have sværere ved at ændre vaner end andre.

Der er nogle døre, der er blevet åbne for dem, og så kan man jo håbe, de vil lade dem stå på klem.

### Rengøringsledere og teamledere

Rengøringsledelserne vurderer, at pro-jektet har givet rengøringsassistentene større ejerskab over deres arbejde. En af rengøringslederne mener fx, at rengø-ringsassistentene går til deres opgaver på en anden måde og er mere medbe-stemmende end før, da det nu er mere legalt at prioritere i opgaverne.

Samtidig påpeger rengøringsledelserne, at de nye arbejdsplaner er mere gen-nemskuelige end de gamle.

Ifølge rengøringsledelserne er en af de væsentligste forskelle i forhold til tidligere, at rengøringsassistentene nu skal gå til institutionsledelsen, hvis der er nogle forhold, der ikke er opfyldt på institutionen.

Rengøringsledelserne savner klarhed over teamlederne og tilsynsførendes rolle i projektet og vurderer, at de tilsynsførende med fordel kan blive inddraget mere.

Rengøringsledelsen oplever, at rengø-ringsassistenternes udbytte af kurset har været forskelligt, men at de generelt har været glade for kurset og tror, at de har brugt det meget i praksis.

### Vil udbrede modellen

Teamledere og tilsynsførende oplever ikke at den praktiske afprøvning har medført de store forandringer, men bakker op om at fortsætte med denne måde at organisere rengøringsarbejdet på. I den ene kommune er der blandt

alle involverede – herunder rengøringsledelsen og teamledere – et ønske om at udbrede modellen til andre arbejdssteder, mens der i den anden kommune er lidt mere delte holdninger til dette.

Den praktiske afprøvning har desuden vist, at hvis man fjerner kontrolbesøg, så er det nødvendigt at sætte noget andet i stedet, som kan sikre kommunikation mellem rengøringsassistenter, kontaktpersoner, teamledere og tilsynsførende. I den ene kommune har man derfor besluttet at indføre nogle kaffemøder.

Jeg synes ikke, tingene har ændret sig meget. Jeg skal stadig gøre toiletterne rene hver dag og resten efter behov. Men jeg kan mærke det i forhold til den måde, jeg snakker med lærerne på.

## Kontaktpersoner

De fleste kontaktpersoner er tilfredse med rengøringskvaliteten i forsøgsperioden. De oplever ikke afgørende ændringer i kvaliteten under afprøvningen, og de mener generelt, at det har været positivt for rengøringsassistenterne.

Kontaktpersonerne oplever bl.a., at rengøringsassistenterne er blevet bedre til at hjælpe hinanden. Et sted er rengøringsassistenterne ifølge skolelederen også blevet bedre til at holde fælles pauser på lærerværelset.

Flere kontaktpersoner giver udtryk for, at rengøringsassistenternes arbejde er ligeså vigtigt som lærernes og pædagogernes, og at det er vigtigt at arbejde med rengøringsassistenternes faglige stolthed. En kontaktperson mener fx, at projektet har skabt en større bevidst-

hed om rengøringsassistenternes rolle, og at de nu snakker mere sammen om planlægningen.

### Stiller store krav

En del af kontaktpersonerne vurderer, at tillidsbaseret rengøring stiller store krav til rengøringsassistenterne. De fremhæver, at det i afprøvningen har været afgørende, at det var erfarne rengøringsassistenter, der deltog.

Nogle steder har kontaktpersonerne savnet teamledernes kontrolbesøg – ikke pga. kontrolfunktionen, men mere for at have jævnlig kontakt med ledelsen i rengøringsenheden.

Nogle kontaktpersoner føler, at der i afprøvningsperioden er blevet lagt en ledelsesmæssig opgave på deres skuldre – uden de har den ledelsesmæssige kompetence. Det gælder bl.a. i situationer, hvor man som kontaktperson finder rengøringen utilfredsstillende. Her mener de, at det er bedst at kommunikere med den formelle leder, som også må sikre opfølgende instruktion mm.

Det er vigtigt for mig, at rengøringsassistenten føler sig respekteret for sit arbejde. Derfor er jeg også blevet mere bevidst om min egen kommunikation.

I modellen var der lagt op til, at der skulle afholdes jævnlige møder mellem rengøringsassistenter og kontaktperson og mellem kontaktperson og rengøringsledelse. Disse møder er af forskellige grunde generelt ikke blevet afholdt.

## Opsamling

Samlet set er konklusionen, at en mere tillidsbaseret tilgang til rengøringen giver rengøringsassistenterne mulighed for at bruge deres faglighed og priorite-

“

Kurset var godt. Vi lærte meget om at prioritere vores arbejdsopgaver. Det er fx ikke altid nødvendigt at vaske gulve.

re deres opgaver, så der opnås en mere målrettet rengøringsindsats. Resultatet er, at rengøringsassistenterne oplever, at de leverer en bedre kvalitet inden for de eksisterende rammer. Den oplevelse deler rengøringsledelserne samt de fleste kontaktpersoner. Det er dog ikke alle medarbejdere, der trives uden de faste rammer som dørmærkater mv.

“

Jeg blev lidt stresset, fordi jeg hele tiden tænkte lidt længere frem. Indtil jeg fandt ud af, at jeg bare skulle vurdere. Så da jeg kom ind i det og lod være med at tænke på dørmærkaterne, blev det bedre. Nu tænker jeg ikke over det længere. Jeg vurderer bare.

Derudover er det tydeligt, at uddannelsesforløbet har haft afgørende betydning for rengøringsassistenternes tilgang til den praktiske afprøvning i forhold til kommunikation, samarbejde og rengøringsfaglighed.

Der er også kommet en række opmærksomhedspunkter frem i forbindelse med den praktiske afprøvning. Fx spiller kommunikation en væsentlig rolle i en tillidsbaseret tilgang til rengøring, og det gælder på alle niveauer.

# 4

## Pejlemærker og anbefalinger

**Resultater fra evalueringen af den praktiske afprøvning blev præsenteret på en workshop i september 2018, hvor ledere og medarbejderrepræsentanter fra de to kommuner samt projektledelsen deltog. Workshoppens bidrog til at kvalificere evalueringen og gav samtidig mulighed for erfaringsudveksling mellem deltagerne fra de to kommuner.**

På workshoppens drøftede deltagerne, hvorvidt og hvordan tillidsbaseret rengøring kunne udbredes internt i de to kommuner og til andre relevante aktører på det kommunale rengøringsområde. Den overordnede konklusion var, at deltagerne i de to kommuner ville arbejde for at udbrede tillidsbaseret rengøring for at fremme fleksibilitet og mere indflydelse til rengøringsassistenterne.

Der vil dog være en opmærksomhed på, at nogle rengøringsassistenter trives bedre med de mere faste rammer. Derudover skal der være fokus på kommunikation og rollefordeling mellem rengøringsledere og kontaktpersoner.

I det følgende præsenterer vi en række pejlemærker/anbefalinger til aktører inden for det kommunale rengøringsområde, der ønsker at udvikle rengøringen i en mere tillidsbaseret retning.

### Klar rolle-, ansvars- og opgavefordeling

Tillidsbaseret rengøring giver alle nye roller – derfor er det vigtigt at disse roller bliver klart beskrevet for både rengøringsassistenter, ledere på forskellige niveauer og kontaktpersoner. Hvilke opgaver har hver især, hvilket ansvar og hvilken kompetence?

Rengøringsassistenten bruger sin faglighed til at vurdere rengøringsindsatsen og planlægger det daglige arbejde ud fra samarbejdet og kommunikationen med kontaktpersonen.

Det er vigtigt at gøre det klart, hvilken rolle kontaktpersonen får. Der er ikke tale om en faglig eller personaleledelsesopgave. Det er for eksempel ikke kontaktpersonens opgave at instruere rengøringsassistenterne. Kontaktpersonens kommunikation bør primært handle om ønsker til fleksibilitet i rengøringen samt feedback i forhold til tilfredshed.

Hvordan skal kontaktpersonen forholde sig, hvis der er utilfredshed med rengøringskvaliteten? Det er op til kontaktpersonen at vurdere, om det er rengøringsassistenten, teamleder/tilsynsførende eller rengøringslederen, der skal involveres.

I de tilfælde, hvor der er teamledere/tilsynsførende, vil deres rolle/arbejdsopgaver også ændre sig. De skal ikke

længere tage udgangspunkt i kontrolsystemer og detaljerede planer. Det er dog ikke det samme som fravær af ledelse. Derfor er det vigtigt, at deres fremadrettede arbejdsopgaver er beskrevet detaljeret.

En løbende opfølgning og støtte til rengøringsassistenter er en vigtig opgave for teamledere/tilsynsførende – fx i forhold til de nye planer, rutiner og roller, samt i forhold til, hvordan de kan indarbejde det, de har lært på uddannelsen i deres daglige praksis.

En løbende opfølgning og justering af arbejdsopgaver og ansvarsområder vil være nødvendig, fordi det er svært i detaljer at beskrive de nye opgaver og roller for rengøringsassistenter, teamledere/tilsynsførende, rengøringsledere og kontaktpersoner.

### Klarhed i kommunikation

Afprøvningen viste, at der skal være klarhed over, hvordan kommunikationen internt i rengøringsenheden og mellem rengøringsassistenter, kontaktpersoner og øvrigt personale skal foregå.

Derfor bør møder sættes i system fra starten. Både møder mellem kontaktperson og rengøringsledelse (chef/leder og/eller teamleder/tilsynsførende), mellem rengøringsassistenter og



kontaktperson og mellem rengøringsassistenter og rengøringsledelse. Det vil gøre det muligt at samle op, justere og få håndteret de misforståelser og uklarheder, der måtte opstå.

## Indgangskvalitet

Afprøvningen tyder på at indførelse af tillidsbaseret rengøring ikke i sig selv løser udfordringerne med at sikre indgangskvaliteten. I afprøvningen blev de fleste rengøringsassistenter mere bevidste om og bedre til at sige det højt, når indgangskvaliteten ikke lever op til det beskrevne niveau.

Nogle rengøringsassistenter blev også bedre til at springe lokaler over, som ikke lever op til den beskrevne indgangskvalitet. Men det er stadig en udfordring at gøre brugere bedre til at efterlade rummene med den rette indgangskvalitet.

Derfor bør der være styrket dialog om indgangskvalitet på arbejdsstederne. I denne dialog er det vigtigt at pointere den betydning, som indgangskvaliteten har for, hvor meget rengøring der kan leveres for de afsatte rengøringsressourcer. Rengøringsassistenterne skal understøttes i at tage denne dialog.

## Uddannelse

Det er vigtigt at have fokus på, at såvel rengøringsassistenter og tilsynsførende som TR og AMR besidder kompetencer, der understøtter, at de kan varetage nye roller og opgaver. Kompetencerne skal understøtte den enkelte i forhold til planlægning, prioritering og kommunikation samt samarbejde med kontaktpersoner og brugere.

Det kan være svært for de enkelte rengøringsassistenter at ændre adfærd og bruge nye metoder. Derfor skal det

understøttes af teamledere/tilsynsførende og rengøringsledere fremadrettet.

## Information til øvrigt berørte

Hvis der indføres en mere tillidsbaseret rengøring, anbefales der en tydelig information om formål, roller og kommunikation til alle involverede og berørte, herunder også til ansatte på de arbejdssteder, hvor rengøringen omlægges.

Hvis den ændrede organisering indføres gradvis i – eller kun i nogle dele af en kommune – anbefales, at også andre enheder i kommunen end de direkte berørte informeres.

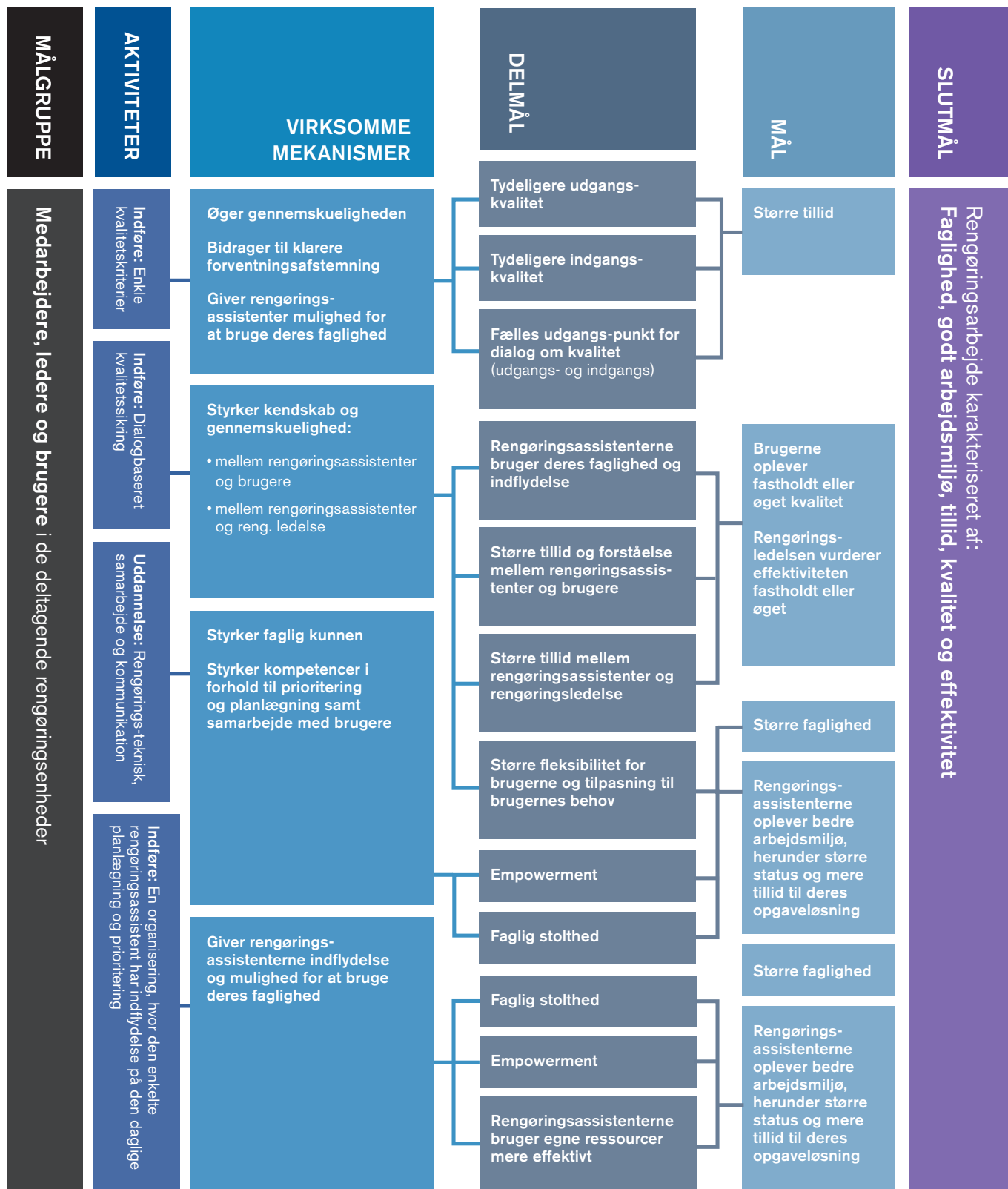
Når der igangsættes et projekt i en kommune, er det vigtigt at formidle bredere end kun til de direkte involverede i kommunen.



## Design af evaluering

Evalueringens design er udarbejdet med udgangspunkt i den udviklede forandringsteori for projektet – skitseret ved nedenstående figur. Pejlemærker, styring og evaluering af pilotforsøg Tillidsbaseret rengøring

Pejlemærker styring og evaluering af pilotforsøg Tillidsbaseret rengøring







## Kvalitetsniveauer

### Niveau 1

#### Lokaler

- Toiletter og forrum
- Bad og omklædning
- Garderobes
- Indgangspartier
- Køkken og the køkken

#### Rengøringsopgaver

- Wc-kummer og vaske rengøres
- Spejle pudses
- Pletter på døre, vægge, paneler og internt glas rengøres
- Dørhåndtag og kontakter rengøres
- Affaldsposer og madamposers skiftes
- Opfyldning af toiletteppir, håndsæbe og håndklædeark opfyldes
- Gulve vaske
- Vægge og gulve i baderum afkalkes
- Ventilationsriste/ventilationsrør rengøres

#### Indgangskvalitet

- Lokalet skal fremstå rengøringsparat det vil sige ryddeligt
- Vinduer skal være lukket og persienser/gardiner skal være tilrettet
- Der må ikke forekomme løst affald – der skal være grovfejlet og stort affald opsamlet

#### Udgangskvalitet

- Lokalet skal efterlades uden synligt snavs og pletter på inventar og gulve
- På svært tilgængelige overflader kan der forekomme støv og snavs
- Alt over nåhøjde rengøres kun efter aftale

#### Definitioner

##### Affald:

- Løst affald som dåser, blade, pap, papir o. lign

##### Snavs:

- Mindre urenheder som grus og sand, krummer, jord, spindelvæv o. lign

##### Støv:

- Mindre urenheder der kan hvirvles op

##### Pletter:

- Tørre eller våde fastsiddende urenheder/skjold fra spild af kaffe, the, sodavand o. lign
- Skridmærker/skomærker, fingermærker, rester fra mad

#### Svært tilgængelige

- Flader over nåhøjde
- Steder hvor arbejdet foregår mere end 1 meter fra kroppen eller kræver en uhensigtsmæssig arbejdsstilling
- Steder med høj møbleringsgrad
- Bag radiatorer, reoler samt ikke umiddelbart flytbare møbler – mellem ledninger etc.

#### Nåhøjde

- Så langt man kan nå med fødderne på gulvet og evt. arbejdsredskab i hånden



## Kvalitetsniveauer

### Niveau 2

#### Lokaler

- Konto
- Mødelokaler og samtalerum kantine
- Bibliotek / mediatek / edb-lokaler
- Gange og trapper
- Auditorier / store mødelokaler

#### Rengøringsopgaver

- Borde og frie flader rengøres
- Døre, dørhåndtag og kontakter rengøres
- Pletter på internt glas rengøres
- Dørhåndtag og kontakter rengøres
- Affaldsposer skiftes og affaldsbeholdere rengøres
- Stole, bordben, radiatorer og paneler rengøres
- Polstrede møbler støvsuges
- Gulve støvsuges, tømoppes og/eller vaske
- Spindelvæv fjernes
- Ventilationsriste/ventilationsrør rengøres

#### Indgangskvalitet

- Lokalet skal fremstå rengøringsparat det vil sige ryddeligt
- Vinduer skal være lukket og persiener/ gardiner skal være tilrettet
- Der må ikke forekomme løst affald – der skal være grovfejlet og stor affald opsamlet

#### Udgangskvalitet

- Lokalet skal efterlades uden synligt støv og snavs på inventar og gulve
- På svært tilgængelige overflader kan der forekomme støv og snavs
- Alt over nåhøjde rengøres kun efter aftale

#### Definitioner

##### Affald:

- Løst affald som dåser, blade, pap, papir o. lign

##### Snavs:

- Mindre urenheder som grus og sand, krummer, jord, spindelvæv o. lign

##### Støv:

- Mindre urenheder der kan hvirvles op

##### Pletter:

- Tørre eller våde fastsiddende urenheder/skjold fra spild af kaffe, the, sodavand o. lign
- Skridmærker/skomærker, fingermærker, rester fra mad

#### Svært tilgængelige

- Flader over nåhøjde
- Steder hvor arbejdet foregår mere end 1 meter fra kroppen eller kræver en uhensigtsmæssig arbejdsstilling
- Steder med høj møbleringsgrad
- Bag radiatorer, reoler samt ikke umiddelbart flytbare møbler – mellem ledninger etc.

#### Nåhøjde

- Så langt man kan nå med fødderne på gulvet og evt. arbejdsredskab i hånden

## Kvalitetsniveauer

### Niveau 3

#### Lokaler

- Trapper og gangarealer
- Edb-rum og teknikrum
- Depoter og kælderrum
- Rengøringsrum

#### Rengøringsopgaver

- Affaldsposer skiftes og affaldsbeholdere rengøres
- Gulve støvsuges, tømoppes og/eller vaske
- Spindelvæv fjernes
- Dørhåndtag og kontakter rengøres
- Affaldsposer og madamposer skiftes
- Opfyldning af toiletpaper, håndsæbe og håndklædeark opfyldes
- Gulve vaske
- Vægge og gulve i baderum afkalkes
- Ventilationsriste/ventilationsrør rengøres

#### Indgangskvalitet

- Lokalet skal fremstå tilgængeligt og rengøringsparat
- Vinduer skal være lukket og persiener/ gardiner skal være tilrettet
- Der må ikke forekomme løst affald – der skal være grovfejlet og stor affald opsamlet

#### Udgangskvalitet

- Lokalet må efterlades med synligt støv og snavs på inventar og gulve
- Dog må der ikke forekomme ophobninger
- Alt over nåhøjde rengøres kun efter aftale

#### Definitioner

##### Affald:

- Løst affald som dåser, blade, pap, papir o. lign

##### Snavs:

- Mindre urenheder som grus og sand, krummer, jord, spindelvæv o. lign

##### Støv:

- Mindre urenheder der kan hvirvles op

##### Pletter:

- Tørre eller våde fastsiddende urenheder/skjold fra spild af kaffe, the, sodavand o. lign
- Skridmærker/skomærker, fingermærker, rester fra mad

#### Svært tilgængelige

- Flader over nåhøjde
- Steder hvor arbejdet foregår mere end 1 meter fra kroppen eller kræver en uhensigtsmæssig arbejdsstilling
- Steder med høj møbleringsgrad
- Bag radiatorer, reoler samt ikke umiddelbart flytbare møbler – mellem ledninger etc.

#### Nåhøjde

- Så langt man kan nå med fødderne på gulvet og evt. arbejdsredskab i hånden

# Silkeborg Kommune

## Case på rengørings- og kvalitetssikringsystemer

### Organisering

I Silkeborg Kommune er rengøring organiseret i en central funktion. Herfra varetages rengøring af alle kommunale ejendomme inkl. plejecentre og sportsanlæg. I dag ligger al ejendomsservice og facility management i dette center.

Rengøringsområdet er organiseret i seks områder med en serviceleder i hver. Der er op til 40 kunder (rengøringssteder) i et område.

Et rengøringsteam består af 5-12 assistenter, som typisk dækker skole, daginstitutioner og plejehjem i et geografisk område. Der er et internt vikarkorps bestående af 12 flyvere.

De står for afløsning, specialopgaver, oplæring af nye og side-mandsoplæring, samt 'kvalitetsvurdering' af planer og områder i og med, at de kommer rundt på alle arbejdssteder i deres område.

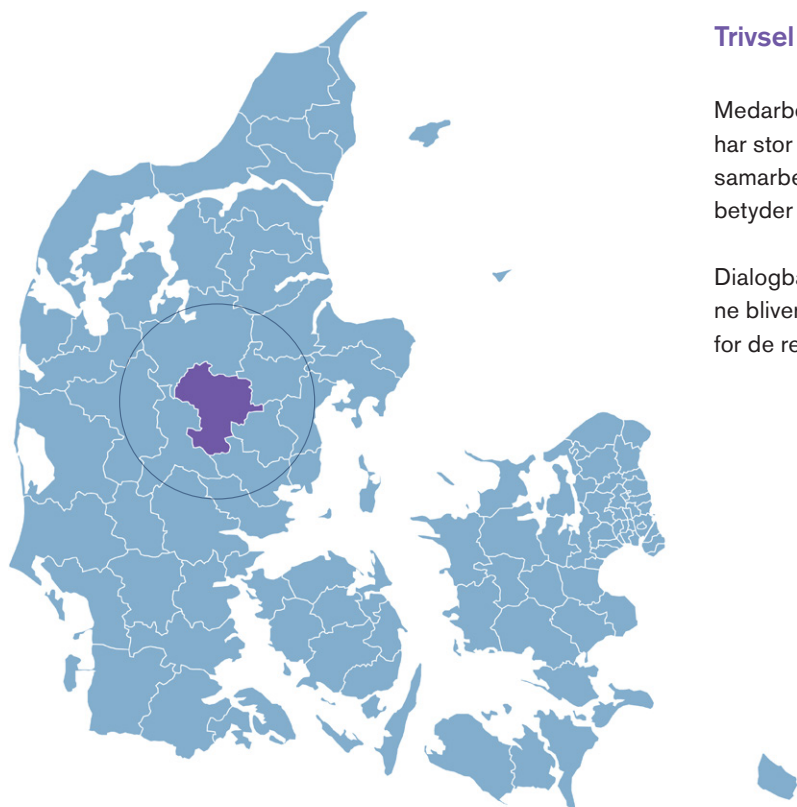
Silkeborg Kommune har indført Dialogbaseret rengøring med tillid, dialog og åbenhed som bærende principper. Intern kommunikation foregår via en fælles digital platform.

I forhold til uddannelse tilbyder kommunen alle ansatte en uddannelse som rengøringsteknikere (inkl. kommunikation). Alle serviceledere har en lederuddannelse.

### Trivsel og kvalitet

Medarbejdere og ledere i Silkeborg Kommune oplever, at det har stor betydning for kvaliteten, at rengøringsassistenterne i samarbejde med brugerne fastlægger indsatsen. Derudover betyder den direkte kontakt, at brugerne tager mere hensyn.

Dialogbaseret rengøring indebærer oplæring, så medarbejderne bliver rustet til at styre og planlægge deres arbejde inden for de ressourcer der er.



**Udgiver**  
Fremfærd

**Projektledere**  
Annette Weichel, 3F  
Rasmus Onslev Kremmer, KL

**Projektdesign og evaluering**  
Eva Thoft, Team Arbejdsliv  
Inger-Marie Wiegman, Team Arbejdsliv

**Grafisk design**  
Designværk

**Tryk**  
Dystan & Rosenberg

## Sådan kommer du i gang med tillidsbaseret rengøring

### Politisk / ledelsesmæssig beslutning

- Beslutningen om at indføre tillidsbaseret rengøring skal være forankret i organisationen

### Tidsramme for processen

- Lav en detaljeret tidsplan for de forskellige elementer

### Fastlæg kvalitetsniveauer for rengøringsindsatsen

- Fastlæg rammerne for rengøringsindsatsen
- Beskriv indgangs- og udgangskvalitet samt definer rengøringsopgaver, snavstyper mv.
- Involver gerne rengøringsassistenter, TR/AMR og brugere/kontaktpersoner

### Beslut, hvem der er kontaktpersoner i forhold til rengøringsassistenterne på de forskellige arbejdspladser

- Den enkelte arbejdsplads beslutter, hvem der er kontaktperson

### Informationsmøder med rengøringsassistenter, TR/AMR, tilsynsførende, kontaktpersoner og brugere – eksempelvis lærere eller pædagoger

- Definer rollerne for de involverede, så I undgår misforståelse om fremtidige ansvarsområder – for eksempel personaleledelse

### Kurser

- Det kan være en god ide at give rengøringsassistenter, TR/AMR, tilsynsførende og teamledere kurser. Kurserne bør i så fald være så tæt på opstart som muligt

### Udarbejd nye arbejdsplaner ud fra de valgte kvalitetskriterier

- Praktisk opstart af nye arbejdsplaner
- Det anbefales at starte op med mindre områder – for eksempel geografisk

### Løbende dialog og opfølgning

- Det er vigtigt med løbende dialog mellem rengøringsassistenter og kontaktpersoner og mellem tilsynsførende og kontaktpersoner
- Arbejdsplaner skal løbende tilrettes ved ændrede behov