

Afdækning af muligheder og potentialer knyttet til tekniske servicefunktioner

Kvantitativ og kvalitativ analyse blandt Teknisk Servicepersonale i de kommunale bygninger. Undersøgelsen er lavet med henblik på at kortlægge nuværende arbejdsopgaver med særlig fokus på energirigtig drift samt udviklingspotentialer relateret hertil.

Ejendomme Teknisk Service
✓rigtigt ✓godt ✓gjort

Indholdsfortegnelse

Resumé	1
Introduktion	2
1.0 En gruppe med diversitet	4
1.1 Uddannelses- og erhvervsbaggrund	4
1.2 Et arbejdsliv med energirigtig drift	5
1.2.1 Tid og oplysning mangler	5
1.3 Leder og energirigtig drift	6
1.4 Forskellige institutionel tilknytning	6
1.5 Diversitet i arbejdsopgaver	8
1.6 Redskaber til energirigtig drift	9
1.7 Organisatorisk modstand og kommunikation	10
1.7.1 En paradoksal udfordring	11
1.7.2 Den gode historie	12
1.7.3 Ejendomscentret	12
1.7.4 Kommunikationskanaler	13
2.0 Inddragelse og anerkendelse	14
2.1 Et antropologisk blik på anerkendelse	14
2.2 Anerkendelse gennem tidlig inddragelse	14
3.0 Kompetenceudvikling	16
4.0 Opsamling: Kerneopgave og bygningsdrift	17
Konklusion	19

Resumé

Denne rapport er baseret på en kvantitativ og kvalitativ undersøgelse blandt Teknisk Servicepersonale i de kommunale bygninger. Undersøgelsen er lavet med henblik på at afdække muligheder for kompetenceudvikling relateret til energirigtig drift, samt kortlægning af nuværende arbejdsopgaver med fokus på, hvor der potentielt kan frigives ressourcer hertil. 25% af respondenterne i den kvantitative analyse svarer, at de identificerer energibesparende muligheder, og alle 21 ejendomsteknikere, der deltog i et fokusgruppeinterview, identificerer ligeledes energibesparelser. Der er altså et betragteligt potentiale for energibesparelser i de kommunale bygninger, som kan udnyttes.

En gennemgående pointe på tværs af besvarelserne er den store diversitet blandt Teknisk Servicepersonale, hvor forskellige fagligheder, baggrunde og interesser udgør en meget lidt homogen gruppe. Ydermere er der også en stor diversitet i arbejdsgange, -opgaver og områder afhængig af institutionel ansættelse og årstid, hvortil en del arbejdsopgaver også er sporadiske. Dvs. at en udvikling af indsatsen for energirigtig drift i de kommunale bygninger skal rumme medarbejdernes diverse udgangspunkter og kompetenceniveauer, samt en hverdag med meget forskellighed. Ifølge besvarelserne er det nødvendigt med en sådan kompetenceopbygning, da teknisk service mangler information og uddannelse omkring energirigtig drift, samt tid, ressourcer og opbakning fra brugerne.

Teknisk Servicepersonale anser dem selv som nøglepersoner, hvis energirigtig drift skal lykkes i de kommunale bygninger, hvortil de ønsker at blive inddraget og uddannet - hvilket alle ikke på nuværende tidspunkt oplever. Her påpeger de selv, at Teknisk Service er 'dem der kender bygningerne bedst', og derfor burde involveres i alt fra energirenoveringer til brugeradfærd. Ydermere udtrykker en stor andel af respondenterne, at de ikke har tilfredsstillende viden om kommunens klimamålsætninger, og hvordan energirigtig drift relaterer sig hertil.

Inddragelse er altså af særlig vigtighed, hvis Teknisk Servicepersonale skal føle sig anerkendt og se værdien i at forankre databaseret energiledelse i bygningerne. Samtidig kan inddragelse af Teknisk Servicepersonale rammesætte, hvilke kompetenceudviklingsbehov de har brug for indenfor kommunikation, teknologier og databehandling.

Introduktion

Denne rapport identificerer relevante pointer fra en undersøgelse omkring energirigtig drift blandt Teknisk Servicepersonale i kommunernes bygninger, 2023. Først blev der foretaget en kvantitativ undersøgelse, hvor relevante pointer efterfølgende blev kvalificeret og nuanceret kvalitativt gennem fokusgruppeinterviews med Teknisk Service.

Undersøgelsen har haft til formål at skabe et delvist systematiseret overblik over Teknisk Servicepersonales ansvar og nuværende arbejdsopgaver. Yderligere har undersøgelsen ønsket at komme med perspektiver på eventuelt udviklingspotentiale blandt medarbejderne. Disse ønsker er fremhævet i OK21 protokollatet.

Analysen skal ses som en del af arbejdet med Fremfærd Brugers projekter om energirigtig drift, der med udgangspunkt i spørgeskemaet, interviews, worklabs og allerede eksisterende viden om energiledelse i kommunerne, vil arbejde henimod at udvikle og specialisere Teknisk Servicepersonales kompetencer indenfor energirigtig drift. Vægtningen af de identificerede pointer skal derfor ses i den kontekst. Udgangspunktet for det samlede projekt er den afgørende rolle, som Teknisk Servicepersonale spiller i den grønne omstilling i kommunens bygninger - som dem der kender bygningerne bedst.

Selve spørgeskemaet er udarbejdet af KL og FOA for Fremfærd med rådførelse fra Transition, og er blevet distribueret til FOA's og 3F's medlemmer. De efterfølgende fokusgruppeinterviews er blevet udført af Transition.

Efter endt spørgerunde og efterfølgende analysearbejde kan det udledes, at Teknisk Servicepersonales arbejdsopgaver og tidslige fordeling heraf, i virkeligheden ikke kan blive skematisk systematiseret, da en sådan kategorisering ikke stemmer overens med den virkelige oplevelse, som Teknisk Service har i bygningerne og med deres arbejde: Som en af respondenterne skriver;

“Jeg kan ikke sætte % på min arbejdsopgaver. Med to skoler, 6 KKFO'er, to idrætshaller, en svømmehal og en fuldstændig ombygning af X Skole, så flyder tiden to-talt sammen”.

Denne pointe uddybes i den følgende analyse, der er udarbejdet af Transition og som yderligere fremhæver de overordnede temaer, der er identificeret i undersøgelsen, der først og fremmest vidner om en arbejdsdag med stor diversitet.

Alt der står *“kursiveret”* er de skrevne eller talte svar, som Teknisk Service har haft mulighed for at bidrage med. Citaterne er udvalgt med øje for at fremvise generelle tendenser og repræsenterer derfor ikke enestående eksempler. 351 respondenter har gennemført den kvantitative undersøgelse hvoraf 98% er kommunalt ansat. 21 ejendomsteknikere fra fem udvalgte kommuner deltog i et fokusgruppeinterview d. 8. september 2023.

Vi bruger i denne rapport benævnelserne (ejendoms)Teknisk Servicepersonale eller Teknisk Service, når vi referer til målgruppen. Ydermere bruger vi 'deltagerne', når

vi refererer til Teknisk Service i fokusgruppeinterviews og 'respondenterne' når vi refererer til Teknisk Service i spørgeskemaet.

Arbejdet med energioptimering i bygningerne har, ifølge Teknisk Service, taget fart i de senere år, og især med de høje energipriser i 2022. Her fik energirigtig drift for alvor sin eksistensberettigelse, hvor det, ifølge en deltager *"gav mening for regnskabet"*.

1.0 En gruppe med diversitet

En gennemgående pointe på tværs af besvarelserne er den store diversitet blandt Teknisk Servicepersonale, hvor forskellige fagligheder og baggrunde udgør en meget lidt homogen gruppe. Udover faglighed og baggrund er der også en stor diversitet i arbejdsgange, -opgaver, områder, interesser og ansættelser, samt variation på tværs af kommunale organiseringer.

1.1 Uddannelses- og erhvervsbaggrund

I den kvantitative survey er 65% af respondenterne 'almindeligt' ansatte, og de resterende har forskellige niveauer af ledelsesansvar. 60% af respondenterne har en håndværksuddannelse, og 26% er uddannede ejendomsteknikere. Derudover har 10% ikke en uddannelse og 33% svarer, at de har en 'anden uddannelse'. Respondenterne med en 'anden uddannelse' har haft mulighed for at uddybe deres svar kvalitativt, hvoraf svarerne viser forskellige baggrunde i alt fra kok, grafiker, erhvervsdykker, møbelpolstrer, skibsmekaniker, bager mm. Den fulde liste af kvalitative besvarelser kan findes i datasættet under spørgsmålet; 'Hvilken uddannelse har du?'. Den store diversitet i uddannelses- og erhvervsbaggrund var ligeledes tydelig i de afholdte fokusgruppeinterviews, dog med det for øje, at mange af deltagerne her havde en faglig forankring eller interesse i det tekniske område, hvilket deres deltagelse også vidnede om. Diversitet i uddannelses- og erhvervsbaggrund hos Teknisk Service er vigtig at have for øje, i forhold til fremtidens kompetenceopbygning, der vedrører energirigtig drift. Her skal der:

1. Tages højde for, at kun en fjerdedel af det tekniske servicepersonale har en officiel uddannelse som ejendomsservicetekniker. Udviklingen af kompetencer skal derfor ideel ramme bredere og også henvende sig til folk, der ikke har gennemgået samme officielle uddannelse. Dette kan eventuelt gøres i form af kurser, workshops eller andet uddannelses tilbud.
2. Disse uddannelses tilbud skal tage højde for de forskellige fagligheder som Teknisk Servicepersonale kommer med, da de ikke nødvendigvis kommer med en fælles forforståelse.
3. Der er yderligere en opgave i at skabe interesse og efterspørgsel på et sådant uddannelsesforløb, da det ikke automatisk taler ind i alles interesse. Dette bekræftes i datasættet hvor 68% svarer, at de ikke har deltaget i kurser eller uddannelse på området, hvoraf kun 10% italesætter et ønske om uddannelse på området. Her er det kun 15% af respondenterne, der har deltaget i kurser eller uddannelse, hvor de har opbygget viden om blandt andet "*energioptimering*", "*ETS*" og "*affaldssortering*". Denne diversitet i interesse bekræftes yderligere i den kvalitative undersøgelse. Disse deltagere fortæller dog også, hvordan det er vigtigt at medarbejderne bliver lyttet til; "*at spørgsmål og kommentarer tages seriøst [fra ledere og ejendomscenter]*", og at de kan se, at en energirigtig drift kan "*betale sig*". Disse facetter udgør altså ifølge deltagerne en motivationsfaktor og interesseskaber for energirigtig drift og kompetenceudvikling, som vi vil komme nærmere senere i denne rapport un-

der afsnittet ‘2.0 Inddragelse og Anerkendelse’.

“Vi har et bredt spænd af medarbejdere, nogle er virkelig dygtige på det her område, og nogle er bedre til at feje, samle glasskår og sådan nogle ting. Og det er jo også opgaver der skal laves. Men hvis vi skal favne bredt, så har vi brug for kompetencer og hjælpeværktøjer, både uddannelse og alt muligt andet. Det er de få der står for skud ellers.”

1.2 Et arbejdsliv med energirigtig drift

Undersøgelsen viser altså at ejendomsteknisk serviceområde i kommunerne beskæftiger medarbejdere med meget forskellige uddannelses- og erhvervsbaggrunde, kompetencer og interesser. Det er derfor ikke nødvendigvis alle, der vil finde glæde i at specialisere sig i energirigtig drift i bygningerne, eller har kompetencerne til at udføre det. Deltagerne fremhæver dog samtidigt, hvordan de på forskellig vis indgår i organiseringer, hvor de hjælper hinanden på tværs, hvormed man i fællesskab kan løfte opgaverne; *“Vi kører efter princippet, vi skal gøre det vi er bedst til. Tømrer laver typisk tømreropgaver, og smede laver oftest smedjeopgaver”*. Hermed kan det også udledes, at opgaver med energirigtig drift ikke nødvendigvis kun skal placeres individuelt på en medarbejder men også på et samlet kollektiv. Et kollektiv hvor der sætter pris på at samarbejde og hvor *“alle er lige”* uanset opgaver.

1.21 Tid og oplysning mangler

51% af respondenterne svarer ‘nej’ til, at de med fordel kan varetage flere opgaver med energirigtig drift, hvoraf 34% svarer ‘ved ikke’ og kun 15% svarer ‘ja’. Disse svar er dog sameksisterende med respondenternes klare mening om, at Teknisk Servicepersonale er vigtige og har en afgørende rolle i den grønne omstilling i bygningerne. Det ses blandt andet når 58% af respondenterne er enige i, at Teknisk Servicepersonales rolle i implementeringen af energirigtigdrift er afgørende for succes. Denne diskrepans vidner blandt andet om, at Teknisk Servicepersonale ikke nødvendigvis er negativt stemte overfor at skulle varetage energirigtig drift i sig selv, men de rammevilkår, der gør sig gældende i deres nuværende arbejdsgang, som ikke muliggør yderligere arbejdsopgaver med energirigtig drift. Her vidner de kvalitative svar om travlhed, og en følelse af *“...tiden der mangler”*.

En yderligere forklaring er oplysning eller manglen på samme. 68% af respondenterne svarer, at de ikke har deltaget i kurser, der har givet dem viden om betydningen af den grønne omstilling. Mange af respondenterne giver også udtryk for, at de ikke kender til kommunens plan om CO2-reduktion, og hvordan de bruger denne plan aktivt, og 43% af respondenterne svarer ‘helt uenig’ til udsagnet; ‘Jeg kender de redskaber, der bruges, når man laver beregninger for CO2-besparelser ved konkrete typer renovering’. I relation hertil udtrykker de også, hvordan de ikke nødvendigvis bliver inddraget, hvilket blandt andet ses i planer for energirenovering, hvor næsten halvdelen af respondenterne svarer, at de ikke bliver inddraget på den/de institutioner, de er tilknyttet. Der et ønske om at blive inddraget i disse beslutninger; *“At vi bliver inddraget i processerne ved nybyg og ombyg på institutionerne”*. Der er altså

en efterspørgsel på at blive inddraget, og hermed også et potentiale for at inddrage 'dem der kender bygningerne bedst', som samtidig er i berøring med dets brugere og borgere, dette vil blive uddybet senere i rapporten, under afsnit '2.2 Anerkendelse gennem tidlig inddragelse'.

Tiden der mangler og manglende kendskab til kommunens grønne omstilling i bygningerne, var dog ikke fremtrædende i fokusgruppeinterviewet, hvor deltagerne gav udtryk for, at det i stedet var manglende kompetencer hos dem selv og brugernes uhensigtsmæssige adfærd i bygningerne, der satte en stopper for den energirigtige drift i bygningerne. Denne forskel i besvarelser kan forstås i lyset af den forskellighed, der gør sig gældende mellem de to grupper, som nævnt tidligere.

Overordnet vurderer vi, at der er et potentiale for etableringen af kompetencer for energirigtig drift blandt Teknisk Servicepersonale i bygningerne, da respondenterne og deltagerne alle anser dem selv som nøglepersoner i denne proces. Dette potentiale kan med udgangspunkt heri udnyttes med korrekt inddragelse, uddannelse og frigivelse og fokusering af tid.

1.3 Leder og energirigtig drift

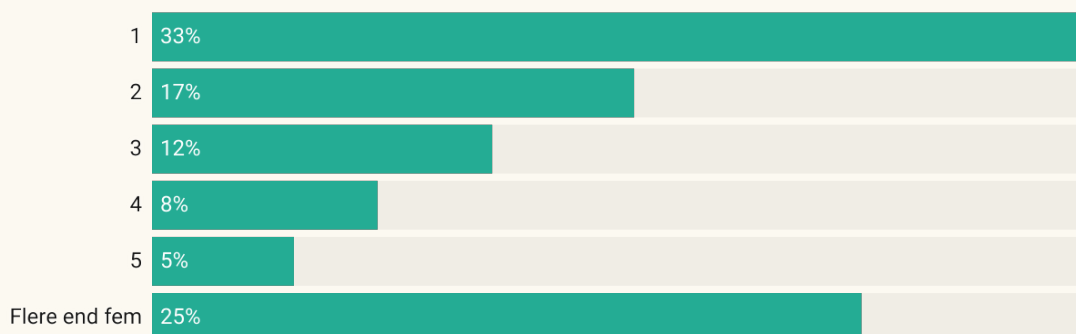
På baggrund af den kvantitative analyse fremstår en moderat sammenhæng mellem at være leder og bedrive eller ville bedrive energirigtig drift. Dette kan til dels ses i de kvantitative besvarelser til spørgsmålene; 'Varetager du opgaver indenfor energioptimering, som du savner kompetenceudvikling i at løse?' og 'Er der opgaver indenfor energirigtig drift, som du mener, at du med fordel kunne varetage, men som ikke er beskrevet i dag?'. Besvarelserne indikerer en relativ sammenhæng mellem at være leder m. opgaveansvar, personaleansvar eller begge dele, og det at varetage opgaver indenfor energioptimering. Her svarer 41,67% af lederne, at de varetager opgaver, som de mangler kompetenceudvikling til, sammenlignet med 'ikke-lederne', 32,8%. Yderligere svarer 27,17% af lederne 'ja' til at kunne varetage flere af disse opgaver. Selvom der ikke er en signifikant forskel mellem de to grupper, er der alligevel hhv. 8,87 procentpoint forskel mellem leder og ikke-leder i forhold til at ønske kompetenceudvikling og 4,67 procentpoint i forhold til at ville varetage flere opgaver med energirigtig drift. Disse tal kun udgør en lille tendens, der taler ind i en forventelig sammenhæng, der efterfølgende er blevet bekræftet i den kvalitative undersøgelse. Her havde omkring halvdelen af deltagerne en form for ledelsesansvar som "teamkoordinator", "distrikt leder", "driftsleder" eller "superbruger", den anden halvdel havde en faglig interesse på området. Lederne er ofte de første modtagere af opgaver og tiltag angående energirigtig drift i bygningerne, der herefter skal implementeres længere ud. Alle lederne, der deltog i fokusgruppeinterviewet, beskrev hvordan disse opgaver var særligt vigtige for dem; "Jeg plejer at sige; stop spild (...) min passion er at nedbringe unødigt forbrug".

1.4 Forskellige institutionel tilknytning

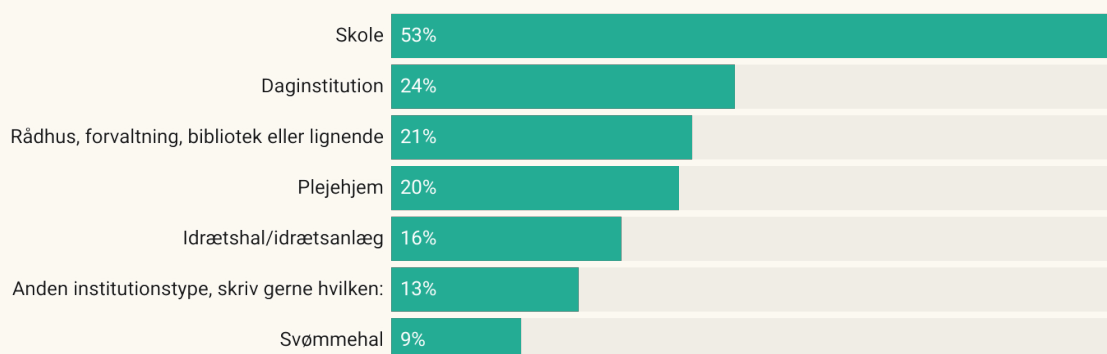
Diversitet afspejles også i forskellige former for institutionel tilknytning og ansættelse. I spørgeskemaet er en tredjedel af respondenterne tilknyttet en enkel institu-

tion, hvorefter den anden højeste andel på 25% udgør dem, der er tilknyttet mere end fem institutioner. I relation hertil er 53% af respondenterne tilknyttet en skole, hvoraf den anden højeste andel er daginstitutionerne med 24% - se diagrammer nedenfor.

1. Hvor mange institutioner er du tilknyttet?



6. Hvor arbejder du? (Hvis du tilknyttet flere forskellige typer af institutioner/arbejdspladser kan du sætte flere krydser)



Besvaret af 458 respondenter.

Denne spredning på tværs af institutioner var også tilstedeværende i den kvalitative undersøgelse, hvor nogle af deltagerne fortæller, at de er centralt organiseret og del af teams der dækker et stort antal bygninger, som en driftsleder siger; *“vi har 65 medarbejdere og 900 bygninger”*. Andre af deltagerne er mere decentralt organiseret og fast tilknyttet skoler eller plejecentre. Med udgangspunkt i den store diversitet i institutionel spredning, samt viden om, at skolerne udgør den største andel af kommunens bygningsmasse og herved dem der har det højeste energiforbrug, er det meningsfuldt for kommunerne at have øje for disse bygninger. Teknisk Service har yderligere deres oprindelige ansættelsesforhold i skolerne, hvormed skolerne udgør et naturligt udgangspunkt, i det videre projekt, når brugere og borgere skal inddrages. Et samtidigt fokus på daginstitutioner, plejecentre osv. vil medvirke til at sikre, at disse ligeledes får den nødvendige opmærksomhed fra Teknisk Servicepersonale.

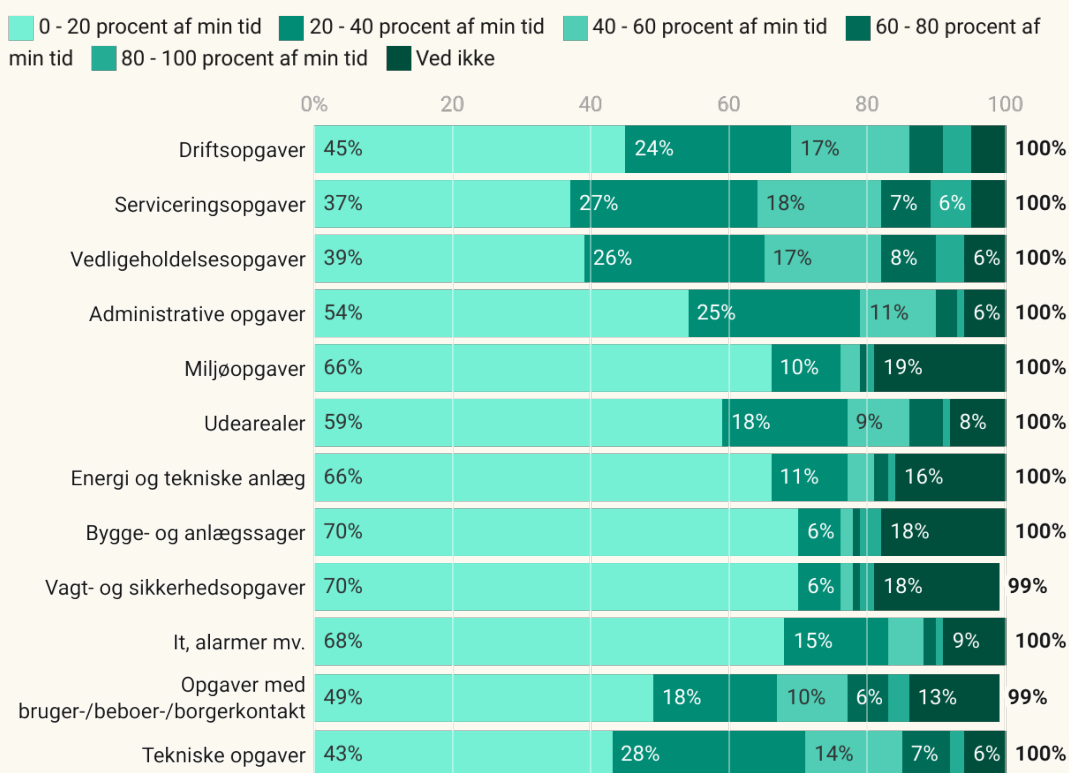
Foruden ovenstående svarer en del af respondenterne, at de er tilknyttet institutioner, der ikke passer ind i spørgeskemaets kategorisering, hvor de under ‘anden institutionstype’ har uddybet med fx *“jobcenter”*, *“botilbud”* eller *“kollegie”*. Den fulde

liste findes under spørgsmålet 'Hvor arbejder du'. Da arbejdsopgaverne i høj grad relaterer sig til brugen og brugeradfærden i bygningerne, oplever Teknisk Service et forskelligartet miks af arbejdsopgaver på tværs af tid og sted, dette uddybes i det følgende.

1.5 Diversitet i arbejdsopgaver

De kvantitative og kvalitative besvarelser afspejler en stor diversitet i de kommunale velfærdsopgaver, som også har betydning for bygningernes forskellige typografi og den daglige drift. Spørgeskemaet har ønsket at afdække proportionerne af forskellige typer arbejdsopgaver blandt Teknisk Service. Denne fordeling ses i skemaet nedenfor.

2. Bruger du tid på andre typer arbejdsopgaver?



Kilde: KL's Klimabarometer 2023 • Lavet med Datawrapper

Ovenstående skematisering vidner om den store diversitet der er i Teknisk Servicepersonales arbejde. Det kan blandt andet ses at 'driftsopgaver', 'serviceringsopgaver', 'vedligeholdelsesopgaver' og 'bruger-/beboer-/borgerkontakt' udgør en stor andel af arbejdsopgaverne. 59% af respondenterne, at de bruger 0-20% af deres tid på energi- og tekniske anlæg.

På baggrund af respondenternes kommentarer, kan det dog udledes, at ovenstående kvantitative skema ikke rummer den kompleksitet, der gør sig gældende i de arbejdsgange og arbejdsopgaver, som Teknisk Service oplever i deres hverdag. Som en af respondenterne skrev, laver han: "alt det de andre ikke gør", og en anden re-

spondent beskrev det som; *“et samsurium af dem alle”*. Generelt ses, ikke overraskende, en stor diversitet, der også rummer en del tværfaglige opgaver; *“klargøring af mødecenter, mindre flytteopgaver, affaldssortering, undervisning, kørsel med borgmesteren, mælkepakning etc.”*. Opgaverne er også årstidsbetinget og varierer i tid og rum.

De skriftlige besvarelser vidner altså om, at Teknisk Service ofte varetager det overskydende arbejde, som *“de andre ikke gør”*. Dette er særligt vigtigt, da det understreger, at man ikke uproblematisk kan indflette rutinemæssige opgaver med energiledelse i de daglige arbejdsgange hos Teknisk Service, da mange af deres opgaver er sporadiske. *“Kørsel med borgmesteren”* eller *“holde opsyn med håndværkeren”* er dermed ikke et symptom af prædefinerede arbejdsgange, men opgaver, der afhænger af tidspunktet og lokationen hvori tekniske servicepersoner befinder sig. Energirigtige tiltag skal altså have øje for en arbejdsdag med mange ad-hoc opgaver, der ikke relaterer sig direkte til bygningsdrift. Dette bekræftes yderligere i den kvalitative undersøgelse, hvor der beskrives en stor diversitet med konstante forandringer, *“vi planlægger selv vores opgaver men prioriterer vores akutte opgaver”*. En anden driftsleder forklarer, hvordan *“Vi har 25% fast og 75% kommer akut, som vi ikke kan forberede”*. Deltagerne fortæller, hvordan de på forskellig vis arbejder med årshjul, Outlook kalender, Dalux, og andre planlægningsværktøjer, for at sikre, at faste ting bliver gjort efter årstid og ugeplan. Det ændrer dog ikke på, at *“nogle ting prioriterer sig selv, eks. kan et skybrud prioritere at kloakkerne skal efterses”*. Deltagerne beskriver alle, hvordan de har en stor medbestemmelse over deres opgaver, hvilket de tillægger stor værdi.

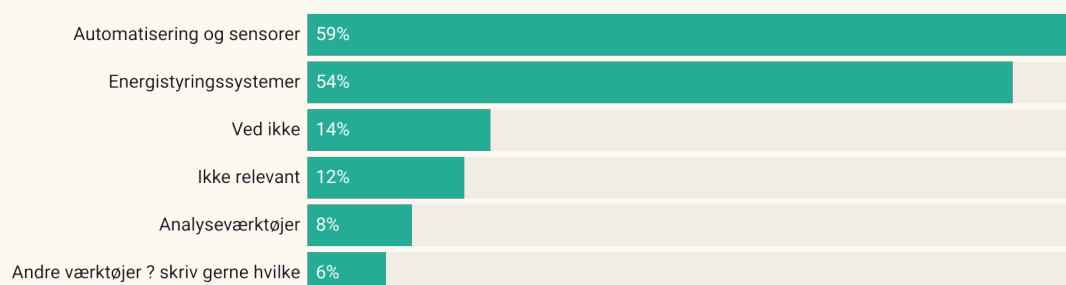
Udviklingspotentialiet for energirigtig drift, afhænger altså også af kommunernes forståelse for en arbejdsdag hos Teknisk Service med stor variation og sporaditet, og herfra en bevidsthed omkring det omfang som forskellige opgaver fylder og skal fylde i fremtiden.

1.6 Redskaber til energirigtig drift

Det følgende afsnit undersøger, hvilke redskaber Teknisk Servicepersonale bruger til energirigtig drift i bygningerne.

54% af respondenterne anvender energistyringssystemer og 59% benytter automatisering og sensorer. Dette er modsat 12% der ikke finder det relevant og 14% der svarer *‘ved ikke’*. Nedenfor ses en oversigt over dette:

4. Hvilke værktøjer og redskaber anvender du i dit arbejde for at opnå energieffektivisering og grøn omstilling i kommunale bygninger? Sæt gerne flere krydser.

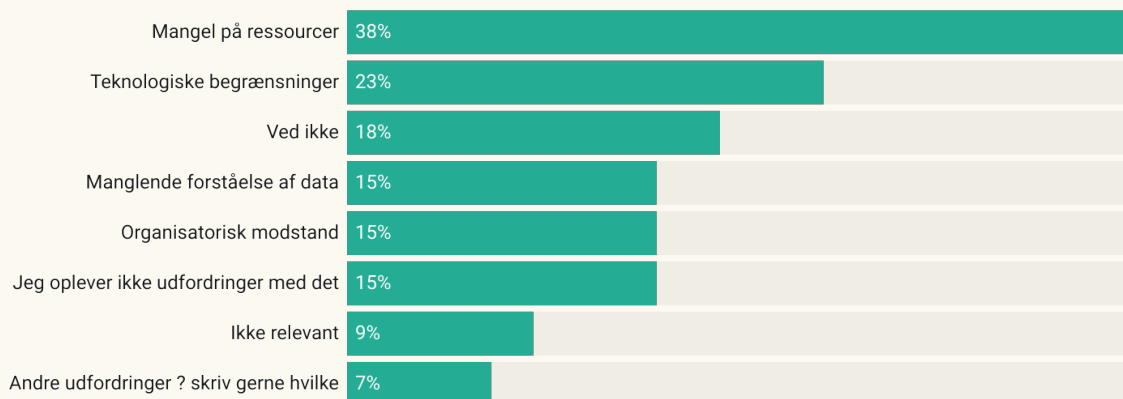


Besvaret af 345 respondenter.
Created with Datawrapper

Nogle af respondenterne, der ikke bruger redskaber til energirigtig drift, forklarer, at de bruger; *“sund fornuft samt egne beregninger”* eller *“mig selv”*.

Da respondenterne bliver spurgt, hvordan de anvender energidata (varme, vand og el) i deres daglige drift, svarer 20% at de ikke anvender energidata, 67% svarer at de overvåger det og 25% identificerer energibesparende muligheder. Respondenterne er herefter med til at identificere hvilke udfordringer, der står i vejen for databaseret energiledelse hos dem. Her svarer 38% mangel på ressourcer. Derudover er der en manglende forståelse for data, teknologiske begrænsninger og organisatorisk modstand. Se uddybelse i diagram nedenfor:

3. Hvilke udfordringer oplever du i forhold til at omsætte databaserede indsigter til energirigtig drift i praksis? Sæt gerne flere krydser



Besvaret af 349 respondenter.

Created with Datawrapper

Denne udfordring er ikke tilstedeværende for deltagerne til fokusgruppeinterviews, hvor alle bruger forskellige systemer, fra CTS, til overvågning af vandspild. Her påpeger deltagerne hvordan modstand fra - eller manglende samarbejde med - brugere og borgere er den største udfordring, hvad angår energirigtig drift; *“vi skal have brugerne med, hvis det skal lykkes”*.

1.7 Organisatorisk modstand og kommunikation

Den internationale standard for energiledelse, ISO 50.001, lægger afgørende vægt på forankring af indsatsen for energiledelse i hele organisationen. Den organisatoriske modstand som opleves hos Teknisk Service, er derfor relevant at dykke længere ned i.

Nogle af respondenterne beskriver i spørgeskemaet, hvordan de har forsøgt at applicere energirigtig drift, men har *“ingen opbakning fra min ledelse”*. Det er ikke kun ledelsen, der bliver fremhævet, men også de andre brugere af bygningerne, blandt andet bliver der beskrevet; *“Jeg kan reelt ingenting gøre, hvis brugerne ikke er med på det”*. 55% af respondenterne har forsøgt at involvere brugere i bygningerne i f.h.t. adfærdsændring. Dette blev primært gjort gennem informationskampagner, hvor en beskriver, at han har *“inddraget eleverne”*. En anden skriver, hvordan han er begyndt at *“lege energibetjent”*. Samarbejde med brugere og lokale ledere, såsom



skoleleder mm., påpeges også som særligt værdifuldt og vigtigt for deltagerne til fokusgruppeinterviews, der fortæller om deres erfaringer med brugerinvolvering, et eksempel er:

“I efteråret da energipriserne steg, her involverede vi brugerne og spurgte til råds. De kom frem til, at de godt kunne undvære deres køleskabe, og har nu i stedet, hvis de vil have deres mad på køl, frostelementer med i en køletaske i deres mad-pakke.”

Trods succesfulde tiltag understreger alle deltagerne dog, hvordan brugerinddragelse er et særligt udfordrende aspekt af energirigtig drift, og noget der altid skal fornyes og gøres kontinuerligt, for at have effekt. Udtalelser som; *“hellere skrue for langt ned, og så få en klage, og så skrue lidt op igen”*, understreger den konflikt og mangel på kommunikation som Teknisk Service oplever i bygningerne. De beskriver også, hvordan de mangler redskaber til at lave denne brugerinvolvering:

“Vi kan se hvad forbruget er, men vi er ikke gode til at forklare brugerne det. Vi er gode til at sige til dem ‘sluk lyset’, men det kan også ses. Det der ikke kan ses, er værre (...) noget vand der løber ud, eller varme der kører for en åben dør”

Dette citat illustrerer en udfordring som Teknisk Service italesætter på tværs, nemlig at adfærdspåvirkninger er særligt svære, når man bevæger sig udover de synlige grænser. Der er altså her et udviklingspotentiale i f.h.t. at holde brugerne opmærksomme på disse usynlige aspekter, hvilket kræver en udvikling af formidlingsredskaber og –indsatser.

1.71 En paradoksal udfordring

Denne manglende kommunikation mellem bruger, borger og Teknisk Service, som forhindrer energirigtig drift, er ikke kun uhensigtsmæssig, den er også paradoksal. Paradoksal fordi Teknisk Service til fokusgruppeinterviewet beskriver, hvordan brugerne og borgerne er med til at gøre energirigtig drift meningsfuldt, dette fremstår i udvalgte citater:

“Det er meningsfuldt at spare borgernes skattekrone, så de kan bruges på noget bedre”

“Vi blev enige om at vi tager hånd om energirigtig drift så bygningerne er klar til at brugerne kommer”

“Det er egentlig borgernes penge, så det er vigtigt for os, at de ikke har et overforbrug her. For så gør vi jo også vores opgave meningsfuld for dem”

Deltagerne efterspørger redskaber til at håndtere kommunikation med brugerne og borgerne, da de ikke mener, at de besidder de formidlingsmæssige kompetencer til at skabe handling og tilslutning til den energirigtige drift. Andre deltagere fortæller, hvordan de har god erfaring med at ejendomscenteret tager sig af borger- bruger-kontakten, hvormed de ikke skal *“slås i hovedet over det”*. Den konkrete løsning på kommunikationen mellem bruger og energirigtig drift skal dog, ifølge deltagerne, håndteres igennem styringsstrategier i de konkrete kommuner. Det skal dog påpe-

ges, at alle deltagere i fokusgruppeinterviews oplevede en positiv effekt, da der blev udstukket retningslinjer for temperaturen i bygningerne i energikrisen, efteråret 2022. Dette medførte kun få udfordringer med brugere, hvortil Teknisk Service kunne referere til overordnede retningslinjer. Dette fjernede den lokale diskussion i bygningerne omkring forbrug, og littede på det ansvar Teknisk Service oplever, *“hvis vi ikke har ledelsen med, så kæmper vi en kamp vi ikke kan vinde”*.

1.72 Den gode historie

Teknisk Service påpeger, hvordan det er meningsfuldt for dem at *“fortælle den gode historie”*:

“En ting er, at jeg er efter dem [brugerne] med at forbruget er for højt, men vi skal også huske at fortælle, når det er gået godt. At vi for eksempel tager nogle udskrifter fra et datasæt, der viser, at tiltag virker. Eksempelvis har vi haft et tiltag på tværs af kommunens skoler, hvor vi har gennemgået dem, og fjernet køleskabe på skolens gange, hvor der alligevel ikke var noget i. Det har resulteret i en 10% besparelse på el på en skole. Skolen er på 10.000 kvadratmeter. Det betyder noget at resultaterne kan ses. Brugere skal kunne se at deres adfærd er vigtig, vi plejer at sige at det nemt kan betyde 25 %. Vi skal sørge for at have dem med til at hjælpe os, og så være bedre til at fortælle den gode historie”

Denne gode historie skal ikke kun fortælles til brugerne, men også på tværs af Teknisk Service, hvor deltagerne påpeger at energirigtig drift også får sin mening *“hvis man kan se at det virker”*. Der er altså et potentiale i at skabe motivation med den gode historie, hvor man igennem energidata kan visualisere energibesparelserne.

1.73 Ejendomscenteret

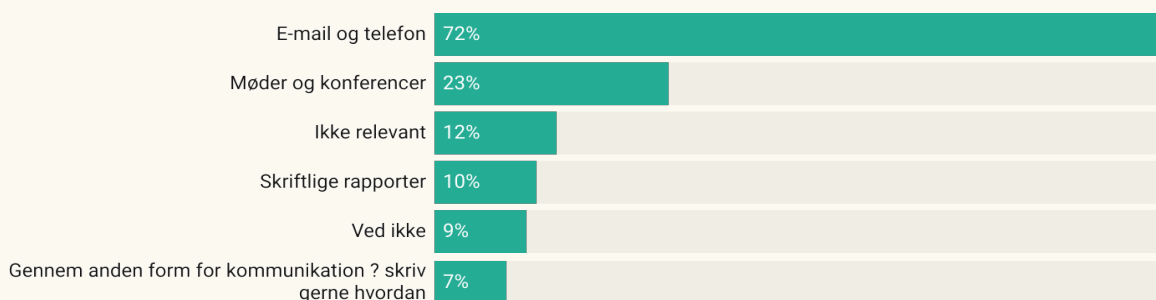
Samarbejdet er ikke kun relevant med borgerne, brugerne eller ledelsen i bygningen, det skal også målrettes ejendomscenteret. 34% af respondenterne i spørgeskemaet svarer, at de ikke samarbejder med administrative lag og fortæller, hvordan der er meget *“lidt erfaringsudveksling”*. En anden påpeger, hvordan *“energiafdelingen holder det [viden om energirigtig drift] for sig selv”*, hvilket illustrerer en manglende transparens. Det kan udledes, at der forekommer et manglende samarbejde på tværs af aktører i kommunen omkring energirigtig drift, hvor hele 50% af respondenterne ikke kender til kommunens CO₂-reduktionsplan og 27% svarer, at de ikke har fået tilstrækkelig viden om de anlæg, de beskæftiger sig med på deres tilknyttede institutioner. Det er interessant at sammenligne disse besvarelser med det kvalitative fokusgruppeinterview, hvor en sådan utilfredshed med manglende inddragelse eller information ikke forekom. Dette skyldes deltagernes position, hvor alle i den kvalitative del på forskellige vis er involveret eller interesseret i energirigtig drift. Her fortælles det, hvordan de *“kender til kommunens klimamål, der vil begrænse CO₂ i 2030, hvilket er med til at fokusere meget på de programmer, systemer og projekter der er sat i verden”*. De påpeger dog også, hvordan disse klimamålsætninger ikke formidles eller oversættes til Teknisk Service i kommunerne, og at det hermed i høj grad er eget ansvar at orientere sig i målsætningerne. Det er vores vurdering, at ikke

alle har de nødvendige kompetencer til at forstå og overskueliggøre kommunens klimamålsætninger. Hertil bør det overvejes, om koblingen fra den grønne omstilling i kommunen til energirigtig drift i bygningerne, bør formidles bedre til Teknisk Service og deres arbejde, samt hvilken form denne formidling bør tage. Dette kan også være med til at nuancerer gevinsterne, der vil gå fra at være økonomiske gevinst og besparelse til nu også at kobles til den grønne omstilling.

1.74 Kommunikationskanaler

I forhold til at forbedre kommunikationen er det interessant at identificere hvilke kanaler Teknisk Service benytter i deres kommunikation med ejendomscenteret og andre relevante aktører indenfor energirigtig drift. Fordelingen af de forskellige kommunikationskanaler er fremlagt i nedenstående diagram:

5. Hvordan kommunikerer du med ejendomsforvaltning og andre aktører i forhold til energirigtig drift og grøn omstilling? Sæt gerne flere krydser.



Besvaret af 343 respondenter.

Created with Datawrapper

Ifølge spørgeskemaet foregår denne kommunikation primært over mail eller telefon. Disse kommunikationskanaler er velkendte og let tilgængelige, og derfor et naturligt udgangspunkt for opgavestyringen i kommunerne. Der kan dog forventes administrative og tekniske udfordringer for denne metode i takt med, at opgavernes kompleksitet og antal stiger med den øgede brug af data.

Flere kommuner benytter i dag computer aided facilities management-systemer (CAFM), evt. i kombination med EMS-systemer, til identifikation, planlægning og dokumentation af opgaverne i bygningerne. Disse redskaber kan fremtidssikre opgavevaretagelsen, men forudsætter en dedikeret kompetenceopbygning i både ejendomscenteret og Teknisk Service.

2.0 Inddragelse og anerkendelse

På baggrund af ovenstående analyse kan det foreløbigt sammenfattes at Teknisk Service i de danske kommuner udgør en divers gruppe med forskellige baggrunde, fagligheder, arbejdsopgaver, interesser, institutionstilknytninger, organiseringer på tværs, opgaver relateret til energirigtig drift og brug af værktøjer til dette. Det er ligeledes en gruppe, hvor en stor del af deres arbejdsopgaver er sporadiske, med indflettede rutiner, når der er tid. Gruppen har også forskellige oplevelser af kommunikation på tværs af relevante aktører i kommunen, og oplever organiseringen forskelligt. Når det er sagt, er der en gennemgående tendens, på tværs af besvarelserne, der vidner om vigtigheden af anerkendelse og inddragelse relateret til Teknisk Servicepersonales arbejdsopgaver, - opgaver og kompetencer.

2.1 Et antropologisk blik på anerkendelse

Anerkendelse spiller en vigtig rolle på arbejdspladsen i både individuelle og institutionelle sammenhænge. Først og fremmest styrker anerkendelse medarbejderens følelse af værdi og selvværd. Når mennesker anerkendes for deres præstationer, indsats og generelle væremåde, vil de føle sig værdsat og respekteret, hvilket overordnet skaber trivsel på arbejdspladsen. En sådan anerkendelse fungerer også som en stærk motivationsfaktor, da medarbejderen vil føle sig motiveret til at fortsætte arbejdet og dygtiggøre sig yderligere. Anerkendelse styrker yderligere relationer og hermed samarbejde mellem mennesker, hvorved der etableres tillid, samarbejde og respekt på arbejdspladsen.

Manglende anerkendelse derimod kan føre til en krænkende oplevelse, hvor mennesker oplever ikke at blive anset som ligeværdige subjekter, hvilket på sigt vil skabe modstand til arbejdsopgaver, ændringer, kolleger og den overordnede struktur på arbejdspladsen. Hermed er anerkendelse uundgåeligt hvis man ønsker at skabe en velfungerende arbejdsplads med glade, kompetente og effektive ansatte, og særlig vigtigt at indtænke, når der sker ændringer på arbejdspladsen.

2.2 Anerkendelse gennem tidlig inddragelse

En måde hvorpå man sikrer, at Teknisk Service oplever at føle sig anerkendt ved implementeringen af mere energirigtig drift i deres dagligdag er ved tidlig inddragelse. Det er altid en fordel at inddrage berørte aktører i ændringer, da al erfaring viser, at der som resultat vil være en større opbakning hertil. Med inddragelse opstår der også mulighed for medbestemmelse, hvilket er noget alle deltagerne beskriver som særligt værdifuldt for dem. Et ønske herom ses også afspejlet i det kvantitative datasæt, såvel som den kvalitative undersøgelse, hvor respondenterne udtrykker, hvordan de gerne vil inddrages i processerne og designet;

“tag os med på råd”

“jeg mangler at der bliver lyttet til os på gulvet”

“Ejendomscenteret skal være åbne overfor forslag der kommer fra personalet”.

Der er altså en opgave i at inddrage tidligt og bredt i ændringerne, hvor der bliver lyttet til Teknisk Service, og hvor deres indsigelser og forslag tages i betragtning.

Deltagerne til fokusgruppeinterviewet beskrev yderligere, hvordan det var vigtigt med opbakning og anerkendelse, hvis Teknisk Service skulle bibeholde arbejdsglæden med mere energirigtig drift:

“Ejendomscenteret skal bakke op omkring den enkelte og alle ansatte”

“At man bliver anerkendt for de tiltag vi laver, bare en gang imellem”.

Denne anerkendelse kan også ske ved at Teknisk Service får dokumenteret effekt: *“det vigtigste for os er at vores projekter virker (...) og at vi kan fortælle den gode historie videre”.* I den forbindelse efterspørger deltagerne konkrete tiltag, der sikrer, at indsatser dokumenteres og visualiseres, både for Teknisk Service, ejendomscenteret og brugerne.

Samtidig vurderes det, at inddragelse styrker kvaliteten af den energirigtige drift, da Teknisk Servicepersonale, i kraft af deres funktion, vil have et stort kendskab til behov og brugeradfærd i de konkrete bygninger, samt hvilke kompetencer de har særligt behov for at opbygge. Det er også vigtigt for Teknisk Service, at der forekommer kompetenceopbygning, hvis de skal opretholde arbejdsglæden i denne proces: *“vi skal klædes på det det (...) hvis kollegaen får de rigtige redskaber til at løse opgaverne, så slipper vi for de frustrationer der opstår undervejs”.*

3.0 Kompetenceudvikling

Inddragelsen af Teknisk Servicepersonale rammesætter, hvilke konkrete kompetenceudviklingsbehov der er i forhold til den energirigtige drift. I spørgeundersøgelsen identificerede respondenterne følgende kompetenceudviklingsbehov vedrørende energirigtig:

1. Kommunikation og formidling, 60%
2. Energieffektive teknologier, 52%
3. Databehandling og teknologier 36%

Disse er uddybet i datasættet, hvor respondenterne har haft mulighed for at uddybe deres svar kvalitativt til spørgsmålet 'Hvilke kompetenceudviklingsbehov ser du hos Teknisk Servicepersonale for at kunne støtte op om energirigtig drift og grøn omstilling?'

Ønsket om kompetenceudvikling indenfor kommunikation og formidling er relateret til respondenternes mange kommentarer om brugeradfærd. Respondenterne efterspørger blandt andet redskaber til at kommunikere med borgere og brugere af bygningerne. I den forbindelse efterspørger deltagerne i den kvalitative undersøgelse yderligere kompetencer til at kommunikere energirigtig drift opad til ejendomscenteret og politikerne. Foruden kompetenceudvikling indenfor kommunikation og formidling efterspørges undervisning i CTS og uddannelse/kurser i andre tekniske kompetencer relateret til energirigtig drift og den grønne omstilling.

Derudover skal det ikke ignoreres, at nogle af kommentarerne peger på et ønske om *"incitament"* eller *"en gulerod"*. Dette incitament har ikke nødvendigvis et økonomisk fundament, men kan i stedet, ifølge det kvalitative fokusgruppeinterview, være funderet i den grønne omstilling eller viden og forståelse for, hvordan energirigtig drift i bygningerne har en direkte relation til kerneopgaven. Denne form for meningsgørelse af energirigtig drift er afgørende for Teknisk Servicepersonale: *"Det er meningsfuldt. Det er tilfredsstillende at få ting til at virke. Spare skatte kroner og være med til at rede jorden"*.

4.0 Opsamling: Kerneopgave og bygningsdrift

Ovenstående analysepointer har kredset om Teknisk Servicepersonales nuværende opgaver og ansvar, samt forskellige perspektiver og udviklingspotentialer ift. energirigtig bygningsdrift.

På baggrund af analysen tegner der sig et overordnet billede af opgaverne i Teknisk Service og de forbundne perspektiver og udviklingspotentialer, som har en tæt relation til de indsigter, der er indhentet i de foregående Fremfærdprojekter om kommunernes ejendomsdrift.

Først og fremmest ser Teknisk Service selv, at de har en betydelig rolle i udførelsen af den energirigtige drift i kommunerne. Dertil kommer at Teknisk Service i høj grad ser mange af deres opgaver som værende opgaver, der direkte understøtter kerneopgaverne i bygningerne. En meget stor del af disse opgaver ligger i drift og vedligehold af bygningerne, herunder energirigtig drift. Der er samtidig en stor mængde opgaver, som mere direkte understøtter kerneopgaven i bygningerne

Vi spurgte Teknisk Service om følgende til fokusgruppeinterviewet: ‘På hvilken måde mener I, at I understøtter kerneopgaven direkte i kommunen?’ Vi fik følgende udvalgte svar:

“At lokalerne er klar til undervisning, når de møder ind, lyset fungerer, der er gjort rent, den rigtige temperatur og ventilation kører, og det samme på plejehjemmet, hvor de ældre er”

“Vi er en gren af det der er kerneopgaven i bygningen, vi har de opgaver ingen andre har”

“Vi understøtter kerneopgaven på den måde at vi yder bygningsdrift og service overfor brugerne i bygningerne. Service på eksempelvis skolerne; opsætning til terminer, plejehjem; personlifter osv.”

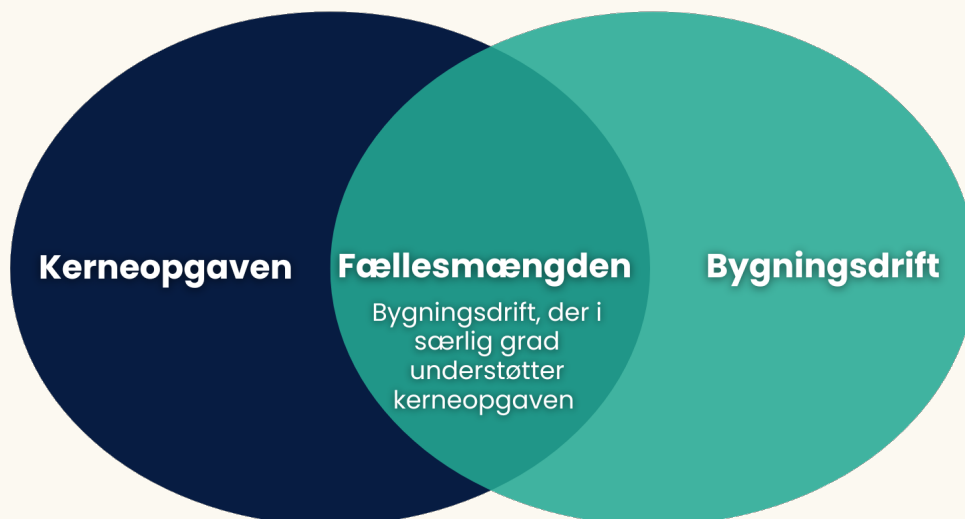
“Vores hovedopgave er bygningsvedligehold. Der er en del underpunkter her. Primært de ting der er slidt og går i stykker, som vi servicerer. Og så har vi opgaver ved siden af såsom opsætning af stole, og de grønne områder. Men måden vi understøtter kerneopgaven på, er at sætte de ting i stand, som går i stykker”

“Vi blev enige om teknik og service. Nogle gange mere teknik, og andre dage mest service. For at få alt til at fungere i bygningerne, er det det det handler om. Der er mange der skal have hjælp i løbet af dagen. Måske til at opsætte et teams-møde, eller et eller andet. Så kommer der nogen og spørger for et mødelokale. Som en af folkene fra skolen siger; han har 100 koner og 600 børn i arbejdstiden og kun én kone når han kommer hjem, så derfor er han lidt træt når dagen er omme”.

Teknisk Services besvarelser afspejler, hvordan de anser bygningsdriften som direkte relateret til kerneopgaven. De opdeler overordnet deres opgaver under ‘teknik’

og 'service', men begge typer klassificerer de som nærværende for kerneopgaven.

Transition har ud fra denne indsigt dannet et overordnet billede af de meget diverse opgaver, som Teknisk Service varetager, hvordan opgaverne kan ses at forholde sig indbyrdes, og hvor der kan ses at være en fællesmængde med et særligt udviklingspotentiale.



Fællesmængden er de opgaver, hvor Teknisk Service både understøtter kerneopgaven i bygningerne og varetager en effektiv og energirigtig bygningsdrift. Det kan fx. være opgaver, der sikrer det gode indeklima, en god temperaturstyring og økonomisk råderum gennem energibesparelser.

Omfanget og karakteren af fællesmængden er ikke en konstant størrelse, men vil være afhængig af mange faktorer i kommunerne, som vil variere fra bygning til bygning og fra kommune til kommune.

Identifikation, håndtering og udvikling af fællesmængden vil være udgangspunktet for Transitions fortsatte arbejde for Fremfærd.

Dels ligger der vigtige perspektiver for udviklingen af kerneopgaven og klimaindsatsen i kommunerne gennem en mere målrettet og effektiv opfyldelse af opgaverne i fællesmængden, bl.a. gennem kompetenceopbygning.

Dels vil en mere veldefineret fællesmængde kunne tydeliggøre art, omfang og relevans af de opgaver, som ligger udenfor fællesmængden. Denne tydeliggørelse vil være vigtig for den nødvendige forventningsafstemning og prioritering af opgaverne, som pågår løbende mellem ejendomscenter, Teknisk Service og bygningsbrugerne.

Konklusion

Denne analyse er første skridt på vejen i ønsket om at inddrage og forstå de perspektiver, der er *“på gulvet”*. Noget som respondenterne også tydeligt efterspurgte; *“tag os med på råd fra dag 1”*.

Ovenstående kvantitative og kvalitative analyseresultater, viser et klart potentiale for i højere grad at inddrage og uddanne Teknisk Service til at varetage den grønne omstilling i de kommunale bygninger gennem energirigtig drift.

Den store diversitet og omskiftelighed, der udspiller sig på tværs af alle facetter af hverdagen i Teknisk Service, er vigtig at have for øje. Energirigtig drift i de kommunale bygninger skal kunne udvikles i en arbejdsdag kendetegnet ved stor uforudsigelighed og meget tværfagligt arbejde. Der skal dertil tages højde for inddragelse af brugerne i bygningerne, da deres adfærd i det daglige har stor betydning for effekten af energirigtig drift. Brugerne har primært øje for kerneopgaven i bygningerne, hvilket i det daglige har betydning for en betydelig del af opgaverne der tilflyder Teknisk Service.

Indsatsen for energirigtig drift i kommunerne tager naturligt udgangspunkt i de medarbejdere, som allerede har interessen og kompetencerne, og derfor kan indtræde i rollen som ambassadører for udviklingen. Disse medarbejdere påpeger dog samtidigt vigtigheden af, at få deres kollegaer med, hvis opgaverne skal løses, og ansvaret ikke overlades til de få.

Analysen viser også at der er et potentiale for at energirigtig drift rækker udover ”ambassadør-gruppen”, og kan forankres langt bredere blandt medarbejderne i Teknisk Service, der gerne vil inddrages. Indikationen fra analysen, og fra tidligere Fremfærd-projekter, er imidlertid, at et øget fokus på energirigtig drift og en bredere forankring blandt medarbejderne forudsætter en bevidst tilgang fra ejendomscenteret. Ejendomscenteret bærer i udgangspunktet ansvaret for skabe de nødvendige rammer og motivation i form af inddragelse, anerkendelse, kompetenceudvikling og dokumentation for effekt.

Dertil kommer at et øget fokus på energirigtig drift skal ske med fokus på den rolle Teknisk Service har i understøttelse af kerneopgaven i bygningerne samt den øvrige bygningsdrift. Det er vigtigt at alle parter – ejendoms teknikere, ejendomscenter og brugere - har fokus på, hvordan opgaverne bedst fordeles, så der opnås den bedst mulige samlede opgavevaretagelse samtidig med at der opretholdes et meningsfuldt og positivt arbejdsmiljø, der ikke præges af mere travlhed. Fællesmængden af opgaverne kan her danne det konstruktive udgangspunkt for en målrettet indsats.

Transition vil i det fortsatte projekt for Fremfærd tydeliggøre fællesmængden og heri udvikle elementer til et kompetenceudviklingsforløb for energirigtig drift i Teknisk Service. Projektet vil dertil sikre tydelig og tilgængelig viden om de forudsætninger, der skal være til stede, for at indsatsen kan blive forankret i hele den kommunale organisation.