

Sikker Kommunikation i Elite Miljø A/S

Evalueringsrapport

Med støtte fra Forebyggelsesfonden gennemførte Elite Miljø A/S i perioden august 2009 til december 2011 et udviklingsprojekt med fokus på skriftlige og visuelle metoder, der fremmer sikker kommunikation i virksomheden. I denne rapport beskrives projektets mål, metoder og resultater.



Elite Miljø A/S
Ormhøjgårdvej 12
DK-8700 Horsens
Tlf. +45 70 15 48 00
E-mail: info@elitemiljoe.dk
Web: www.elitemiljoe.dk



FLORIS Consult
Kålagervej 28
2300 København S
70 27 19 50
32 97 97 41
22 90 97 41
floris@florisconsult.dk
www.florisconsult.dk

**Råd om undervisning og
uddannelse**

v. Susan Møller
Thorvaldsensvej 19, 1. tv.
1871 Frederiksberg

T +45 33 32 30 30
M +45 26 85 99 07
e-mail: susan.moller@hotmail.com

Indholdsfortegnelse

Forord	4
Resume	5
Projektbeskrivelse	6
<i>Baggrund og målgruppe</i>	6
<i>Mål og succeskriterier</i>	6
<i>Projektets aktiviteter og metode</i>	7
<i>Projektets organisering og evaluering</i>	7
Afdækning af jobnær kommunikation	8
<i>Elite Miljø – en multikulturel arbejdsplads</i>	8
<i>Kvalitet – fra kontrakt til rengøringsopgave</i>	8
<i>Læse- og skrivekrav ved opstart på jobbet</i>	8
<i>Læse- og skrivekrav i hverdagen</i>	9
<i>Serviceledernes mange roller</i>	10
<i>Rette kompetencer til rette medarbejder</i>	10
<i>Fastholdelse og udvikling</i>	10
<i>Udviklingsområder i rengøring i private hjem, Borgerservice</i>	11
Udvikling og implementering af nye redskaber	12
1. <i>Vejledning om skriftlig kommunikation</i>	12
2. <i>Udvikling af intranet</i>	13
3. <i>Ændring af lønsedler</i>	13
4. <i>Ændring af arbejdsplaner</i>	13
5. <i>Arbejdsinstruktioner og doseringsvejledning på pc</i>	15
6. <i>Informationer på engelsk</i>	17
7. <i>Servicelederrollen</i>	18
8. <i>Ordlister med fagord</i>	18
9. <i>Intromateriale til Borgerservice</i>	20
10. <i>Forståelsestest til intromateriale til Borgerservice</i>	20
Resultater og implementering	22
<i>Delmål 1 – afdækning af praksis</i>	22
<i>Delmål 2 – udvikling af nye redskaber</i>	22
<i>Delmål 3 – resultater og implementering</i>	23
<i>Diskussion af resultater og relevans for virksomheden</i>	24

Forord

I 2009 opfordrede Forebyggelsesfonden til, at virksomheder med læsesvage medarbejdere igangsatte et udviklingsarbejde for at forbedre virksomhedens kommunikation til medarbejderne og for at modvirke, at læsesvage blev hægtet af arbejdsmarkedet, fordi de ikke kunne honorere læsekrav på jobbet. Denne opfordring valgte Elite Miljø at sige ja tak til og gik i kast med et udviklingsarbejde med støtte fra Forebyggelsesfonden.

Vi kunne se, at skriftlig kommunikation var og er et vigtigt indsatsområde for os som virksomhed og for rengøringsbranchen. Med projektet "Sikker kommunikation" ønskede vi, at vi som ledere kunne blive bedre til at kommunikere effektivt med vore medarbejdere. Vi ville være sikre på at forstå hinanden – også når kommunikationen er på skrift. Og vi kunne se et behov for at skærpe vores opmærksomhed på skriftlig kommunikation med vore medarbejdere og på at gøre en indsats, så vore medarbejdere følte sig mere sikre på jobbet og i opgavevaretagelsen.

Vi har nu arbejdet intensivt og målrettet med projektet igennem 2½ år og kan med glæde konstatere, at resultaterne i projektet overstiger de mål og succeskriterier, vi satte os ved projektstart. Vi har samtidig formået at nå bredt ud i vores virksomhed til ca. 2.000 medarbejdere og sat sikker kommunikation på dagsordenen.

At vi er kommet så langt i dette projekt, skyldes især, at vi i Hovedsamarbejdsudvalget har haft en fælles interesse i at medvirke i projektet og skabe udvikling til fælles bedste, og at vi har taget medarbejderne på ordet. Det betyder, at vi har udviklet tiltag, vi har nytte af nu og fortsat får nytte af i Elite Miljø.

Vi inddrog en række eksterne konsulenter i projektet, fordi vi ønskede at få professionelle øjne udefra til at se på og udvikle vores praksis med skriftlig kommunikation. Det viste sig at være en god ide, og vi vil her sige tak for samarbejdet til Susan Møller, Råd om Undervisning og Uddannelse, og Kirsten Floris, FLORIS Consult, der har styret og koordineret projektet i det daglige, har gennemført afdækning af praksis på arbejdsstederne, stået for udviklingsarbejdet og for denne rapport. Også tak til in2minds, lektor Niels Heie, Danmarks Medie- og Journalisthøjskole, Hovedstadens Ordblindeskole, Lone Blume, Extern Marketing, Easynet, Otto & Co og iGrow, som alle har bidraget til projektets gennemførelse.

Udviklingschef Søren Melgaard Hansen

December 2011

Resume

Elite Miljø er en rengøringsvirksomhed med godt 2.000 medarbejdere, hvoraf ca. 65 % har anden etnisk baggrund end dansk og ca. 80 % ingen eller kort uddannelsesbaggrund.

Kunderne er både offentlige og private virksomheder samt private borgere. Typiske arbejdssteder er således kommunale skoler og børnehaver, hospitaler, administrationsbygninger, produktionsbygninger og private hjem.

Ikke alene er arbejdsstederne meget forskellige, arbejdsopgaverne er også forskellige og stiller forskellige krav til medarbejderne. Men en ting er sikkert: Vi forventer, at medarbejderne kan læse og forstå skriftlige instruktioner og informationer, som er nødvendige for udførelsen af deres arbejde. Om de faktisk kunne honorere disse forventninger, vidste vi ikke inden projektets start.

Elite Miljø satte derfor, med støtte fra Forebyggelsesfonden, fokus på den skriftlige kommunikation fra ledelse til medarbejdere og fra medarbejdere til ledelse og ønskede med projektet at komme medarbejderne i møde med mere tilgængelig skriftlig kommunikation.

Projektet indledtes med afdækning af, hvordan skriftlige materialer fungerede mellem Elite Miljø, kunder og medarbejdere, og hvordan skriftlighed kan anvendes bedre og mere sikkert. Fem distriktschefer, fire serviceledere og 41 medarbejdere fra 12 forskellige arbejdssteder samt medarbejdere fra Borgerservice har gennem interviews bidraget med viden om dette.

På baggrund af afdækningen udvalgte Hovedsamarbejdsudvalget og ledelsen i Elite Miljø 10 udviklingsområder, indenfor hvilke der blev udviklet og afprøvet konkrete redskaber. Det drejer sig fx om en vejledning i at skrive gode tekster, visuelle instruktioner, nye og lettilgængelige arbejdsplaner og introduktionsmateriale til nye medarbejdere – alle redskaber, der er gode eksempler på, hvordan skriftlige materialer kan formidles på nye måder. En del af redskaberne er implementeret, mens andre forventes implementeret i 2012.

Der er foretaget få ændringer i projektet i forhold til den fremsendte projektansøgning til Forebyggelsesfonden. Den væsentligste er, at Hovedstadens Ordblindeskole ikke indgik i det forventede omfang, da ordblindevanskeligheder viste sig at være et beskedent problem i virksomheden.

De succeskriterier, der blev opstillet ved projektets start, er alle nået, herunder

- at der indhentes anvendelig viden og konkrete eksempler fra medarbejdere, serviceledere, distriktschefer og virksomhedsledelsen på 12 arbejdspladser.
- at 70 % af medarbejderne på de involverede arbejdspladser oplever, at de kan anvende de udviklede redskaber i hverdagen.
- at 50 % af serviceledere og distriktschefer/arbejdsledere i øvrige regionale driftsenheder kan anvende redskaberne til egen praksis.

Gennem projektet har Elite Miljø erfaret, hvor vigtigt det er at skrive i et godt og klart sprog og at bruge alternative og visuelle formidlingsformer i den skriftlige formidling i en multietnisk virksomhed med overvejende kortuddannede medarbejdere.

Projektbeskrivelse

Baggrund og målgruppe

Elite Miljø oplever i stigende omfang, at medarbejdere har svært ved at læse, forstå og omsætte skriftlige informationer til daglig praksis, vægrer sig ved efteruddannelse og har svært ved selv at give skriftlige tilbagemeldinger til kunder og internt i virksomheden. Elite Miljø oplever også, at ledere og tilsynsførende har en udfordring i at arbejde med udvikling af skriftlige informationer og kommunikation, medarbejderne kan forstå og handle efter på jobbet.

Det er vores erfaring, at behovet for læse- og skrivefærdigheder aktualiseres, når forandringer på jobbet og i organisationen udfordrer vaner og praksis hos medarbejdere. Alle medarbejdere hos Elite Miljø vil i de kommende år skulle anvende en ny teknologi, der reducerer vandforbrug og forbrug af kemikalier væsentligt. Alle medarbejdere skal her kunne modtage, forstå, rapportere til nærmeste foresatte og agere efter nye arbejdsbeskrivelser.

Der er godt 2.000 medarbejdere ansat i virksomheden, hvoraf ca. 65 % har anden etnisk baggrund end dansk og ca. 80 % ingen eller kort uddannelsesbaggrund.

Ca. 70 % af medarbejderne arbejder alene og har kun kontakt til kundens ansatte samt nærmeste leder i Elite Miljø. Kommunikations- og kontaktflader er qua jobbet og branchens særlige karakteristika meget tynd. Effektiv tovejskommunikation mellem medarbejdere og ledelse er derfor altafgørende for at skabe gode resultater til kunderne og give vore medarbejdere en følelse af tilhørsforhold til Elite Miljø.

I Elite Miljø har vi ikke tidligere haft tilstrækkelig fokus på, at det kunne være et problem for medarbejderne at læse og forstå de instruktioner, sikkerhedsregler mv., som ledelsen udsender, eller at medarbejdere på grund af skrivevanskeligheder kan have svært ved at udfylde skemaer og afrapportere afvigelser i deres daglige opgaver. Når vi er stødt på problemer, har vi tilbudt medarbejderne læse- og sprogkurser.

Elite Miljø ville med projektet sætte fokus på den skriftlige kommunikation fra ledelse til medarbejdere og fra medarbejdere til ledelse generelt og specifikt ved indførelse af den nye teknologi. Det nytænkende var, at det ikke var medarbejderne, der skulle komme virksomhedens læse- og skrivekrav i møde, men virksomheden, der ville komme medarbejderne i møde med bedre og mere tilgængelig skriftlig kommunikation.

Projektets primære målgrupper var rengøringsassistenter, distriktschefer og serviceledere hos Elite Miljø - inden for skolerengøring, institutionsrengøring og rengøring på private virksomheder.

Mål og succeskriterier

Selvom vi aldrig har bedt vores medarbejdere gennemføre en læsetest, kan vi se, at der er mange medarbejdere i Elite Miljø, der er usikre, når de skal læse og skrive. For at komme disse medarbejdere i møde ønsker vi, at den skriftlige kommunikation skal være så tilgængelig for alle medarbejdere som muligt.

Med projektet ønskede vi derfor at udvikle anvendelige værktøjer til skriftsproglig kommunikation i hverdagen, således at medarbejderne kan forstå egen rolle i forhold til ny rengøringsteknologi og arbejdsgange og kan omsætte det til egen praksis.

Delmål 1 var afdækning af jobnære skriftsproglige kommunikations- og informationskrav i hverdagen – set fra rengøringsmedarbejdere, serviceledere og distriktschefer. Succeskriteriet

"Skriftlig kommunikation er kommet for at blive i Elite Miljø. Projektet skal gøre os ledere bedre til at kommunikere effektivt med medarbejderne."
Udviklingschef
Søren Melgaard
Hansen

var, at der indhentes anvendelig viden og konkrete eksempler fra medarbejdere, serviceledere, distriktschefer og virksomhedsledelsen på 12 arbejdspladser.

Delmål 2 var udvikling og afprøvning af nye redskaber til information og kommunikation på baggrund af afdækningen, herunder udarbejdelse af retningslinjer for skriftsproglig information og kommunikation og udarbejdelse af eksemplariske materialer og metoder. Succeskriteriet var, at 70 % af medarbejderne på de involverede arbejdspladser ville opleve, at de kan anvende de udviklede redskaber i hverdagen.

Delmål 3 var implementering af redskaber i organisationen. Succeskriteriet var, at 50 % af serviceledere og distriktschefer/arbejdsledere i øvrige regionale driftsenheder kan anvende redskaberne til egen praksis.

Elite Miljø ønskede at involvere medarbejdere på alle niveauer i projektet for at sikre, at de udviklede metoder og redskaber afspejlede hverdagens faktiske læse- og skrivekrav både fra ledelse til medarbejdere og fra medarbejdere til ledelse.

Projektets aktiviteter og metode

I den indledende afdækning ville vi have fokus på skriftlig kommunikation og kommunikationsprocesser i relation til de konkrete jobsituationer på daginstitutioner, folkeskoler og hos private kunder. Afdækningen skulle følges op af udviklingsworkshops for medarbejdere, serviceledere og øvrige ledere, som deltog i afdækningen, med præsentation af resultater fra analysearbejdet og procesudvikling i forhold til mål for kommunikation og information.

Med udviklingsarbejdet ville vi have fokus på udarbejdelse af retningslinjer for skriftlig kommunikation og layout, udarbejdelse af eksemplariske materialer og af forslag til alternative metoder og redskaber, der kunne erstatte eller supplere den skriftsprogslige kommunikation i forskellige arbejdsopgaver.

Implementeringen skulle sikres gennem afholdelse af udviklingsworkshops, indarbejdelse af retningslinjer og skriftlige produkter i organisationens praksis, herunder udviklingsmøder med udviklingschef, HR-konsulent, tillids- og sikkerhedsrepræsentanter og medarbejdere samt udviklingsmøder i samarbejdsudvalg.

Ved at involvere distriktschefer, HSU, sikkerheds- og tillidsrepræsentanter i hele projektet ville vi sikre, at projektet ville blive et fælles projekt for ledelse og medarbejdere.

Projektets organisering og evaluering

Udviklingschef Søren Melgaard Hansen havde det overordnede ansvar for projektet, mens HSU (Hovedsamarbejdsudvalget) var projektets styregruppe.

Til gennemførelse af projektet indgik Elite Miljø aftale med to eksterne konsulenter, Kirsten Floris, FLORIS Consult og Susan Møller, Råd om Undervisning og Uddannelse.

Andre konsulenter blev inddraget i mindre omfang, herunder Leif Petersen, Hovedstadens Ordblindeskole, Lone Blume, Extern Marketing, lektor Niels Heie, Danmarks Medie- og Journalisthøjskole, Easynet, Otto & Co og iGrow.

Konsulentfirmaet in2minds gennemførte en kvantitativ før-, midtvejs- og slutmåling i forhold til delmål og centrale parametre for psykisk og fysisk arbejdsmiljø. HSU i Elite Miljø gennemførte procesevaluering i forhold til delmål og rapporteringerne til Forebyggelsesfonden.

”Projektet skulle klæde os på til at kommunikere bedre med de medarbejdere, vi har ansat”.

Udviklingschef
Søren Melgaard
Hansen

Afdækning af jobnær kommunikation

Første fase i projektet bestod i at blive klogere på, hvordan skriftlige materialer fungerede mellem Elite Miljø, kunder og medarbejdere, og hvordan skriftlighed kunne anvendes bedre og mere sikkert, så medarbejderne blev mere selvhjulpne på jobbet. Projektgruppen og HSU udvalgte 12 arbejdssteder ud fra kriterier om geografisk spredning, medarbejdersammensætning (danske/fremmedsprogede medarbejdere), arbejdets karakter (alenearbejde/teamarbejde, morgenrensning/synlig rengøring) og repræsentation af fem forskellige kundekategorier (svarende til 90 % af medarbejderne).

Arbejdsstederne blev Skejby Hospital (tre afdelinger), Ortopædkirurgisk Hospital, Ejegod Skole, Børnehaven Møllehuset, Hørsholm Skole, Rønbæk Skole, Patientforsikringen, Per Aarsleff A/S, Retten i Næstved, Statsbiblioteket og Journalisthøjskolen. Konsulenterne gennemførte besøg, observationer, fokusgruppeinterviews og individuelle interviews med medarbejdere, serviceledere og distriktschefer på de 12 arbejdssteder. Derudover blev der gennemført fokusgruppeinterviews og individuelle interviews med distriktschefer, teamledere og medarbejdere i Borgerservice, Region Øst og Vest.

Resultatet fra den første fase var en rapport, som beskrev den afdækkede praksis og udviklingsområder for sikker skriftlig kommunikation på rengøringsjobbet. Rapporten blev fulgt op af et udviklingskatalog, som ledelse og HSU brugte til at prioritere de konkrete udviklingsprodukter i dette projekt. Her beskrives kort de centrale temaer i rapporten.

Elite Miljø – en multikulturel arbejdsplads

65 % af medarbejderne på de 12 arbejdssteder havde udenlandsk baggrund og kom fra 11 forskellige lande. Dette afspejlede den medarbejdersammensætning, der er i Elite Miljø som helhed. En del af de udenlandske medarbejdere havde mellemlange eller lange videregående uddannelser og ønskede at bruge deres uddannelser i Danmark, når de var blevet fortrolige med dansk. 29 % af de interviewede havde dansk som første fremmedsprog, 61 % engelsk. Denne virkelighed gav anledning til at overveje Elite Miljø's officielle politik for at agere som en multikulturel arbejdsplads i forhold til sprog, kultur og medarbejderudvikling.

Kvalitet – fra kontrakt til rengøringsopgave

I kontrakten med kunden har Elite Miljø defineret niveauer, pris og tid på den kvalitet, der skal præsteres på arbejdsstedet. Medarbejderne siger, at det er en udfordring 'at spore sig ind på' den ønskede kvalitet og at fordele tiden på opgaverne i dagens arbejde. Praksis er, at de ofte arbejder ud fra egne vurderinger og skøn af kvalitet og laver egne tidsplaner for dagens arbejde.

Den månedlige servicereport og det efterfølgende servicemøde mellem serviceleder fra Elite Miljø og kunden er redskaber til at sikre løbende dokumentation og dialog om kvalitet. Der er i dag store forskelle på, hvordan medarbejdere og serviceleder tager dialogen om service-rapport og den løbende afstemning af kvalitet. Denne praksis giver anledning til at arbejde med nye metoder, som serviceledere og medarbejdere kan bruge til at håndtere de indgåede aftaler om kvalitet og tid i hverdagen og til aktiv dialog om servicereporter og servicebesøg.

Læse- og skrivekrav ved opstart på jobbet

Nye medarbejdere i Elite Miljø modtager forskellige skriftlige materialer, der skal give en god start på jobbet. Det er ansættelseskontrakt, medarbejdermappe og arbejdspladsmappe med informationer om Elite Miljø og arbejdsstedet. De skriftlige informationer indgår som redskaber i servicelederens introduktion af medarbejderen. Udfordringerne her er flere.

"Der er situationer, hvor medarbejderne nikker ja til informationer, selvom de reelt ikke forstår indholdet."
Serviceleder.

"We do our best, but it's difficult to know when it's good enough".
Medarbejder

Servicelederne har forskellig praksis for at introducere nye medarbejdere og for gennemgang af de skriftlige materialer fra Elite Miljø. Medarbejdere og serviceledere fortæller, at det er svært at huske (for) mange informationer i introduktionen. Medarbejderne giver udtryk for, at skriftlige introduktionsmaterialer er gode hjælpemidler, men at de typisk ringer til servicelederen, før de selv forsøger at finde svar i materialerne. Medarbejderne synes, at medarbejdermappen er god til at give generelle oplysninger, men ikke god nok til at besvare de mange og forskellige konkrete spørgsmål i dagligdagen. Der kan derfor være brug for et serviceeftersyn på ansættelses- og introduktionsprocedurer, så medarbejderen lærer optimalt, forstår informationerne og kan agere ud fra dem.

Læse- og skrivekrav i hverdagen

Elite Miljø giver den enkelte medarbejder redskaber til udførelse af jobbet og til at få oplysninger som ansat i Elite. Det er fx arbejdsplaner, viden om anvendelse af produkter, arbejdspladsmappe, personalebladet 'Den rene linie' og et nyt intranet for timelønnede medarbejdere. Servicelederne giver udtryk for, at langt de fleste medarbejdere værdsætter skriftlige informationer fra Elite Miljø. De fortæller dog samtidig om mange og forskellige situationer, hvor de skal omsætte de skriftlige materialer til mundtlig instruktion og vejledning af medarbejderne.

"I affaldsrummet skal jeg kunne læse de forskellige informationer i forbindelse med affaldssortering."
Medarbejder.

I den daglige kommunikation mellem Elite Miljø, kunde og medarbejder har servicelederen en helt central rolle i dag. I den skriftlige kommunikation mellem kunden/arbejdsstedet og den enkelte medarbejder bruges fx kontaktbog, post it-sedler og i folkeskoleregii beskeder på tavlen i klasseværelserne.

Kommunikationsgange mellem kunde og medarbejder kan med fordel få et strategisk eftersyn. Servicelederne og distriktscheferne har brug for at efterse, hvordan kommunikationsgange og -redskaber virker i dag – og arbejde med forbedringer i kommunikationen mellem kunde og medarbejder. Et eksempel er *kontaktbogen*, som ikke virker optimalt, hvad flere situationer med misforståelser mellem kunden og medarbejderen vidner om. Misforståelser kan opstå ved, at medarbejderen skriver OK og signerer uden at have forstået og uden at melde tilbage. Servicelederen involveres ofte som tolk og budbringer. Der kan med fordel udvikles redskaber til at sikre en mere effektiv kommunikation i hverdagen og aflastning af servicelederen.

De skriftlige *arbejdsplaner* og *områdeplaner* kan med fordel udvikles. Dørmærkaterne virker til at orientere sig i den ugentlige rengøring i de enkelte rum, men arbejdsplanen med beskrivelse af perioderengøring i arbejdspladsmappen er ifølge serviceledere og medarbejdere svær at forstå og håndtere. Der blev her peget på behovet for at udvikle medarbejderrettede arbejdsplaner.

Information om *rengøringsmidler* viser sig svær at håndtere for både medarbejdere med dansk og medarbejdere med udenlandsk baggrund. Der er i arbejdspladsmappen de lovpåkrævede brugsanvisninger fra leverandør og Elite Miljø. Denne information om rengøringsmidler er vanskeligt tilgængelig og i praksis svær at anvende for medarbejderne.

"Jeg kan godt lide at have noget skriftligt, som jeg kan slå op i, når jeg har brug for det. Så behøver jeg ikke spørge min serviceleder",
Medarbejder

Medarbejdere og serviceledere beretter om misforståelser – fx brug af toiletrensingsmidler til borde og brug af forkert rengøringsmiddel til gulv med den konsekvens, at der blev brugt ekstra 12 timer til at polere et gulv op. Distriktschefer, serviceledere og medarbejdere peger på behovet for at udvikle skriftlig og visuel information om anvendelse af rengøringsmidler og med tilpasning af relevante midler til arbejdsstedet. Flere medarbejdere beretter desuden om, at de især som nyansatte laver egne ordbøger, hvor de noterer ting og ordforklaringer, de skal huske. Forslag til udviklingstemaer var bl.a. visualisering af anvendelse af og dosering fra forskellige rengøringsmidler samt af udvalgte arbejdsituationer.

Arbejdspladsmappen kan have brug for et serviceeftersyn, siger servicelederne. De foreslår, at arbejdspladsmappen nytænkes som medarbejderens redskab på jobbet. Informationer om Elite Miljø kan være i medarbejdermappen, og generelle og lovpligtige informationer kan være i en anden mappe i rengøringsrummet.

Vejledende tidsplaner efterlyses af flere medarbejdere. Medarbejderne gør sig egne erfaringer om, hvordan de skal nå opgaverne i hverdagen, og nogle laver egne planer. Denne viden fra medarbejderne kan med fordel gøres skriftligt tilgængelig, så nye medarbejdere og afløsere lettere kan udføre opgaverne inden for den afsatte tid. Det blev således foreslået at udarbejde vejledende tidsplaner for dagens arbejde til brug for afløsere og nyansatte.

Lønsedler og informationerne i lønsedlen er vanskelige at forstå for mange medarbejdere. Der blev peget på behov for yderligere specifikation af timer i forhold til arbejdssteder.

'Den rene linie' opleves som en absolut positiv information, formidlet sammen med lønsedlen. Især betones betydningen af direktørens personlige beretning og i øvrigt vedkommende historier. Personalebladet kan gøres endnu bedre ved at indtænke portrætter af arbejdssteder og af kolleger i arbejde.

Intranettet for timelønnede medarbejdere er under udvikling. Medarbejdere, serviceledere og distriktschefer har bidraget med mange og forskellige input til at gøre intranettet relevant.

Serviceledernes mange roller

Servicelederne har mange roller. Her er nogle af de ord, medarbejderne har brugt om servicelederrollen: livline, hotline, mor, tolk, ven og arbejdsleder. Ordene rummer både gode værdier og dilemmaer. Den nære og åbne relation har betydning for medarbejdernes oplevelse af tilhørsforhold og ønske om fortsat at arbejde i Elite Miljø. På den anden side stiller den også spørgsmålet om, hvor meget, hvornår og hvordan servicelederen skal være tilgængelig i hverdagen. Medarbejderne oplever, at kontakten til Elite går gennem servicelederen for deres arbejdssted og ikke andre. Og servicelederne er opmærksomme på, at servicelederen i dag udfører mange kommunikationsopgaver mellem kunden og medarbejderen. Medarbejdere og ledere var med til her at pege på problemstillinger og forslag til at gøre medarbejderne mere selvhjulpne gennem god instruktion og information.

"Servicelederne følger os tæt på jobbet. De er vores seven-eleven-tjeneste, livline og hotline". Medarbejder.

Rette kompetencer til rette medarbejder

Der kan arbejdes mere systematisk med kompetence- og karriereudvikling, fx med strategisk fokus på sproglige kompetencer og it-kompetencer. Flere udenlandske og typisk nytilkomne medarbejdere har en uddannelse eller er i gang med at gennemføre en uddannelse – fx som finansøkonom, elektronikingeniør, turismemanager, sygeplejerske og kiropraktor. De går på sprogskole og forventer at have rengøringsjobbet i 2-3 år, før de kan bruge deres uddannelse i Danmark. Der kunne være en mulighed i at tiltrække de unge, der har dette som deres personlige strategi, og samarbejde med sprogcentre om en kombination af job og sprogundervisning samt tilbyde karrierevejledning.

Fastholdelse og udvikling

Deltagerne i projektet har typisk et ansættelsesforhold i Elite Miljø på 1-3 år. Det giver anledning til strategiske overvejelser om, hvordan introduktion og viden på jobbet skal organiseres. Distriktschefer, serviceledere og medarbejdere har stillet forskellige forslag til fastholdelse. De handler primært om at gøre medarbejderne mere selvhjulpne i hverdagen, at værdsætte medarbejderen og teamet og at tilbyde relevante personalegoder.

Udviklingsområder i rengøring i private hjem, Borgerservice

Inden for rengøring i private hjem, Borgerservice, blev der tilsvarende peget på en række udviklingsområder.

Her er nogle af de områder, der kom frem via afdækningen:

- Videreudvikling af praksis med introduktionshæftet 'Velkommen til Elite' og Introduktionskurser.
- Beskrivelser af aftalte opgaver og rengøringsmidler som et fælles dokument for borger, pårørende, Elite Miljø og kommunen.
- Skriftlig kommunikation omkring ændringer i den praktiske pleje af borgeren.
- Redskaber til at observere ændringer i adfærd hos borgeren og give skriftlige meldinger.
- Redskaber til at sikre god information ved overgang mellem hospital og hjemmepleje.
- Kompetencefokus i medarbejderudviklingssamtaler (MUS)
- Gennemførelse af relevant efter- og videreuddannelse af medarbejderne.

Udvikling og implementering af nye redskaber

I projektets anden fase blev der udviklet og afprøvet konkrete redskaber til at forbedre skriftlig kommunikation i hverdagen med det mål at gøre medarbejderne mere selvhjulpne i hverdagen og få større sikkerhed i jobudførelsen.

På baggrund af rapportens afdækning af praksis med skriftlig kommunikation i hverdagen udvalgte HSU og ledelsen 10 udviklingsopgaver at gå videre med. Opgaverne var:

1. Vejledning om skriftlig kommunikation
2. Udvikling af intranet
3. Ændring af lønsedler
4. Ændring af arbejdsplaner
5. Arbejdsinstruktioner og doseringsvejledning på pc
6. Informationer på engelsk
7. Servicelederrollen
8. Ordliste med fagord
9. Intromateriale til Borgerservice
10. Forståelsestest til intromateriale til Borgerservice.

1. Vejledning om skriftlig kommunikation

Der er udarbejdet en vejledning om skriftlig kommunikation i Elite Miljø (19 s.) med titlen: God skriftlig kommunikation i Elite Miljø – skriv så teksten (bedre) kan forstås. I vejledningen er samlet en række gode råd til alle i Elite Miljø, der skriver til andre. Råd, der kan bruges, uanset om teksten er kort eller lang – til mange eller få.

*”Problemet er IKKE, at medarbejderne er dårlige til at læse og skrive. Problemet er, at vi kommunikerer på en forkert måde i forhold til de medarbejdere, vi har”.
Udviklingschef
Søren Melgaard
Hansen*

Eksempel fra vejledningen

Skriv i korte sætninger!

Sørg for ikke at skrive for lange sætninger. Hvis du har skrevet en meget lang sætning, vil det ofte være muligt at omskrive den til to eller tre selvstændige sætninger.

Eksempel – før omskrivning

Såfremt en funktionær jf. sin kontrakt har ret til befordringsgodtgørelse efter statens takster udfyldes hver måned en befordrings seddel der skal godkendes af overordnet og indsendes så den er lønkontoret i hænde senest den 20. i måneden.

Selvom det kan være en udfordring, kan det betale sig at omskrive sætningen og dele den i to sætninger. Sæt dig godt ind i tekstens budskab, før du begynder omskrivningen og bed eventuelt en kollega vurdere, om din letlæselige version udtrykker det samme som originalen.

Eksempel – omskrevet

Hvis en funktionær ifølge sin kontrakt har ret til befordringsgodtgørelse, skal han/hun hver måned sende en befordrings seddel, så lønkontoret har den inden den 20. i måneden. Inden sedlen sendes, skal den være godkendt af funktionærens leder. Lønkontoret bruger statens takster til godtgørelsen.

I vejledningen er der taget udgangspunkt i eksempler fra tekster, der bruges i Elite Miljø, således at læseren umiddelbart kan vurdere, om forslaget forbedrer teksten i forhold til den målgruppe, der skrives til.

Implementering af vejledning om skriftlig kommunikation

Udviklingsafdelingen indarbejder vejledningens indhold i en ny designmanual. Materialet skal bruges af de medarbejdere, der producerer tekst, breve, informationsskrivelser o.a., til glæde for nuværende og nye medarbejdere.

2. Udvikling af intranet

I forbindelse med udviklingsarbejdet besluttede ledelsen i Elite Miljø at starte et intranet op for deres timelønnede medarbejdere. I den indledende afdækning af praksis med skriftlig kommunikation bidrog medarbejderne med mange og forskellige forslag til aktiv brug af intranettet, fx opslag om ledige jobs i Elite Miljø, ”Genbrugsshop” for medarbejderne, portrætter af medarbejdere og arbejdssteder.

Målet var at styrke medarbejdernes tilknytning til virksomheden og derigennem fastholde medarbejdere i virksomheden. Opgaven blev gennemført af Elite Miljø i samarbejde med tilknyttede markedsførings- og softwarefirmaer, Ekstern Marketing og Easynet. Hovedstadens Ordblindeskole bidrog med sparring om at gøre intranettet så let tilgængeligt som muligt for medarbejdere med usikre læsefærdigheder.

Implementering af intranet for timelønnede

Intranettet blev lanceret oktober 2010. Intranettet er opbygget som en enkel og overskuelig hjemmeside med bl.a. følgende kategorier: Information om løn, politikker og værdier i Elite, samarbejds- og sikkerhedsorganisation, byttebørs, nyhedssektion med opdatering på ugebasis, ”Spørgsmål til Elite Miljø”, o.a.. Medarbejderne logger ind via lønnummer og kan vælge, om de vil have informationer på dansk eller engelsk.

Der arbejdes fra Elite Miljø fortsat med at motivere timelønnede til at bruge intranettet fx via uddannelse og nyhedsbrevet ”Den rene linie”. Ved nyansættelser orienteres medarbejdere om intranettet.

Det overvejes at udvide intranet-konceptet og gøre det mere aktivt i forhold til jobbet – fx med velkomstmateriale, kursustilbud, kortfilm og links til e-boks.

3. Ændring af lønsedler

I forbindelsen med afdækningsarbejdet blev det klart, at medarbejderne ikke får de specifikke informationer på deres lønsedler, som de ønsker for hurtigt selv at kunne tjekke deres lønseddel. Det betyder bl.a., at både medarbejdere, serviceledere og andre bruger tid på at kontrollere, om lønsedlerne stemmer med det faktisk udførte arbejde og med arbejdstimernes fordeling på arbejdssteder og tider.

Implementering af nye informationer på lønsedler

Ved projektets afslutning var der påbegyndt et arbejde med at indkøre et mere effektivt indberetningssystem. Når dette er på plads, vil udviklingsafdelingen og lønafdelingen tage fat på ændring af lønsedler på baggrund af projektets afdækningsarbejde.

4. Ændring af arbejdsplaner

Arbejdsplanerne er aktuelt udformet, så de sprogligt ligger direkte op ad de kontraktuelle aftaler, hvilket gør dem vanskelige for medarbejderne at anvende.

Der er derfor udarbejdet en model for sproglig og grafisk ændring af arbejdsplaner, så det er nemmere for medarbejderne at bruge planerne i deres daglige arbejde, og så der er overensstemmelse mellem det, som kunden betaler for, og den rengøring, der udføres. På baggrund af modellen er der udarbejdet udkast til nye arbejdsplaner til henholdsvis en kommuneskole

og til en større privat virksomhed, samt forslag til nye dørmærkater. Med de to udvalgte eksempler på arbejdsplaner vil Elite Miljø ramme ca. 80 % af de arbejdssteder og kunder, Elite Miljø har indgået aftaler med.

Nuværende dørmærkater

Forslag til nyt dørmærkat

De to arbejdsplaner er gennemarbejdet både sprogligt og grafisk og fremstår langt mere tilgængelige for medarbejderne end de tidligere arbejdsplaner på de to arbejdssteder. Det viste en afprøvning af de tidligere og de nyudviklede arbejdsplaner på et AMU-forløb på Roskilde Uddannelsescenter, hvor alle 16 deltagere var medarbejdere fra Elite Miljø.

Eksempel på spørgsmål ved afprøvningen

Hvor tit skal der vaskes gulv hos lægen ?

- hver dag
- to gange om ugen
- en gang om ugen
- ved ikke

Hvor tit skal der tørres el-kontakter af på lærerværelset ?

- hver dag
- to gange om ugen
- en gang om ugen
- ved ikke

Deltagerne i afprøvningen gav 46 korrekte svar af 80 mulige på spørgsmål til den eksisterende arbejdsplan, hvilket svarer til en score på 58 % rigtige svar.

På andre tilsvarende spørgsmål til den nyudviklede arbejdsplan gav deltagerne 75 korrekte svar af 80 mulige, hvilket svarer til en score på 94 % rigtige svar.

Implementering af principper og metoder for nye arbejdsplaner

Udviklingsafdelingen har drøftet den nye model og de to planer, og der er ved projektets afslutning nedsat en arbejdsgruppe, som skal undersøge, hvordan modellen kan indarbejdes i eksisterende og nye arbejdsplaner. Arbejdsgruppen og ledelsen skal drøfte arbejdet og omfang af implementeringen i januar 2012.

"Jeg har selv udarbejdet en detaljeret ugeplan. Det har været nødvendigt for at kunne få overblik over opgaverne på de enkelte dage". Medarbejder.

5. Arbejdsinstruktioner og doseringsvejledning på pc

I afdækningen gav medarbejdere og serviceledere udtryk for et stort ønske om at bruge visuel formidling som en sikker og medarbejdervenlig metode. Vejledninger til anvendelse og dosering af rengøringsmidler var et af de områder, der blev peget på, og hvor der ind i mellem kunne ske misforståelser og forkert anvendelse. Arbejdsmetoder og arbejdsgange i almindelig rengøring var et andet område, hvor der ifølge medarbejdere og serviceledere med fordel kunne bruges en visuel formidling af hensigtsmæssige arbejdsgange og -metoder som en form for sidemandsoplæring.

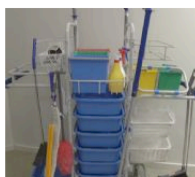
Det blev derfor disse to områder, der blev udvalgt til et udviklingsarbejde i dette projekt. Projektgruppen og HSU besluttede derudover at eksperimentere med en it-båren løsning i form af en tablet pc'er på rengøringsvognen, hvor disse to visuelle produkter kunne lægges ind i første omgang.

Elite Miljø har en ambition om på sigt at bruge pc-mediet til både at videregive centrale informationer til assistenterne, fx anvendelige informationer på rengøringsruten, og at bruge mediet til at dokumentere og udvikle kvalitet i rengøringen. Udviklingen af en model med tablet pc'er i rengøringsbranchen er nyt land. Der findes ikke i dag udviklede og standardiserede produkter, der umiddelbart kan anvendes på rengøringsvogne og i rengøringsbranchen. At anvende tablet pc'er på rengøringsvognen stiller særlige krav til batteriets levetid (ingen 12 volt-stik som på en truck) og til robusthed, fx i forhold til vand og transport henover dørtrin.

Temaerne for kortfilmene er: Klar til rengøring, Rengøring af toilet, Rengøring af flader, Støvsugning og Gulvvask. Hver af de fem film er underopdelt i små sekvenser. Filmene har korte tekster – og man kan som start vælge en dansk eller engelsksproget version. Filmenes varighed er mellem 1½ min. og 5 minutter – og sekvenserne i de enkelte film mellem 9 sekunder og 1½ minut.

Skærbillede med oversigt over kortfilm samt doseringsvejledning:

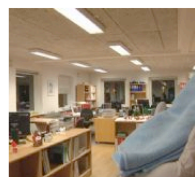
Velkommen



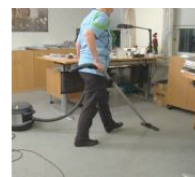
Klar til rengøring



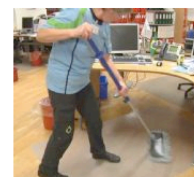
Rengøring af toilet



Rengøring af flader



Støvsugning



Gulvvask



Doseringsvejledning

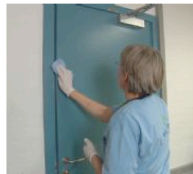
Eksempel på filmenes opdeling i sekvenser:

Rengøring af flader

Tilbage



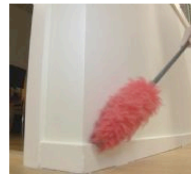
Tjek lokale



Døre



Borde



Karme og paneler



Affaldsbeholdere



Samlet video

Målet var dels at bruge kortfilmene i deres helhed til startinstruktion af nye medarbejdere og afløserne, dels at bruge de korte sekvenser til at repetere enkelte ting på rengøringsruten.

Arbejdet omfattede:

- Afsøgning af markedet for anvendelige tablet computere til brug i rengøringsbranchen. Computerne skulle kunne betjenes med finger-touch, kunne monteres på rengøringsvogne, være lette at betjene og have et batteri med stor kapacitet.
- Produktion af stålkasser til montering af tablet pc'er på rengøringsvogn – samt udarbejdelse af monteringsvejledning.
- Udvikling af fem kortfilm med basale arbejdsinstruktioner – herunder produktion af drejebøger, råfilm og slutfilm samt redaktionsrunder.
- Udvikling af vejledning om rengøringsmaterialer – anvendelse og dosering.
- Programmering samt teknisk opsætning af film og doseringsvejledning.
- Afprøvning af tablet pc'ere med film og doseringsvejledning på tre arbejdssteder.
- Opsamling af medarbejdernes og serviceledernes erfaringer.

I filmproduktionen medvirkede AMU-lærer på grundkurser i rengøring på Roskilde Uddannelsescenter, Lis Schou, med viden og som skuespiller. Tilsynsførende Mette Fritzboeger, Elite Miljø, bidrog med faglig intern viden fra Elite Miljø. En lang række underleverandører med hver deres ekspertise bidrog til udvikling af tabletmodellen samt til filmproduktionen: Otto & Co, iGrow, Easynet, Ekstern Marketing og Gybo.

Vejledning om rengøringsmaterialer – anvendelse og dosering – er udviklet af planlæggerne i Elite Miljø.

Servicelederne vurderer, at instruktionsfilm og doseringsvejledning virker godt, fordi de giver konkrete informationer og instruktioner til rengøring i hverdagen og dermed færre spørgsmål til servicelederne.

Tablet pc'er vil i øvrigt være velegnede til: arbejds- og områdeplaner, specifik viden om rengøringsmidler på det enkelte arbejdssted, instruktion i alarmer og telefonnumre, bookingliste med opdaterede informationer om lokaler på arbejdsstedet o.a..

Implementering af kortfilm om arbejdsinstruktioner, doseringsvejledning og pc-løsning.

På den tekniske del er der fortsat brug for udvikling. Det største problem er, at man ikke kan tilslutte pc'er til et stik på rengøringsvognen og derfor er afhængig af et stort og tungt batteri. Det forventes, at der inden for en uoverskuelig fremtid udvikles løsninger tilpasset rengøringsbranchen.

Alle serviceledere og distriktschefer har fået film og doseringsvejledning på en USB-nøgle ved afslutningskonferencen den 27. september 2011.

Tilbagemeldinger fra serviceledere er, at filmene vil blive anvendt i introduktionen af nyansatte – og også overfor de ledige, som via jobcenter anbefales at prøve rengøringsjobbet gennem praktik og/eller job med løntilskud.

Roskilde Uddannelsescenter har givet udtryk for, at de kan indtænke kortfilmene i AMU-kurser i grundlæggende rengøring.

Udvikling af tablet pc'ere er en opgave, der yderligere skal researches på og overvejes. Elite Miljø har haft drøftelser med flere leverandører. Udviklingsafdelingen overvejer desuden et samarbejde med leverandør af rengøringsmidler om videreudvikling af medarbejdervenlige doseringsvejledninger.

6. Informationer på engelsk

En stor del af medarbejderne har andet modersmål end dansk. I afdækningen viste det sig imidlertid, at langt de fleste medarbejdere behersker engelsk på brugerniveau. Elite Miljø har tidligere haft den holdning, at medarbejderne skulle kunne forstå både mundtlig og skriftlig dansk, hvilket dog i hverdagen giver mange vanskeligheder og betyder, at især servicelederne skal forklare betydningen af skriftlige arbejdsinstruktioner på dansk, og at der opstår misforståelser.

Ved indførelsen af et nyt rengøringsystem, Viima, valgte Elite Miljø at give medarbejderne skriftlige brugsinstruktioner på syv sprog, så de kunne vælge at læse instruktionen på deres modersmål eller det andet sprog, de behersker bedst. I afdækningen blev det imidlertid klart, at ved at oversætte vigtige skriftlige informationer til engelsk, dækker man behovet for en meget stor del af medarbejderne.

Implementering af informationer på engelsk

Elite Miljø har på baggrund af afdækningen ændret holdning til forventningerne til medarbejdernes dansksproglige færdigheder og indført engelsk som andet sprog ved udvalgte nuværende og fremtidige skriftlige informationer.

Udvalgte skriftlige kernematerialer er oversat til engelsk. Ordliste med fagord (opgave 8) er forsynet med danske og engelske ord til illustrationer. Arbejdsinstruktioner på film findes i en dansk og engelsksproget udgave (opgave 5). Desuden er arbejdspladsvurdering (APV) og virksomhedsværdierne oversat til engelsk.

Elite Miljø vil i fremtiden overveje en engelsk oversættelse hver gang, der udarbejdes nyt medarbejderrettet materiale.

"I have an education as electronic engineer in Romania and wants to be in Elite for 2-3 years, while I'm learning Danish." Medarbejder.

7. Servicelederrollen

Der har i projektet og i afdækningen været fokus på servicelederens rolle, og på hvordan medarbejderne kan blive mere selvhjulpne i hverdagen. Servicelederne fra de 12 arbejdssteder i projektet har i en proces over tre workshops bidraget med idéer til forbedring af praksis.

På møderne har vi bl.a. drøftet:

- Servicelederens roller
- Forslag til en mere effektiv mundtlig og skriftlig kommunikation i hverdagen
- Brug af arbejdsplaner
- Brug af servicereporter
- Andre udviklingsopgaver i projektet, som servicelederne har givet feedback på.

Implementering af temadrøftelser om servicelederrollen

Servicelederne har i de tre workshops været optaget af at drøfte deres forskellige holdninger til servicelederens rolle fx som støtteperson for medarbejdere af fremmed herkomst vedrørende lægebesøg, sprogundervisning og informationer fra det offentlige. Der er på den måde kommet fokus på dilemmaer, der kan fylde meget i den enkelte serviceleders hverdag.

Dilemmaer, problemstillinger og udviklingstemaer er bragt videre til ledelsen og er indarbejdet i det nye initiativ til lederuddannelse, ”Spot på ledelse”.

8. Ordliste med fagord

I afdækningen viste det sig, at både medarbejdere med dansk som modersmål og medarbejdere med andet modersmål kan have svært ved at forstå de ord og begreber, de møder i forbindelse med deres rengøringsopgaver. Det er fx ord som gelænder, balustre, dørkarme og urinaler. Det er ord, der står i arbejdsplanerne og som medarbejderne forventes at kunne læse med forståelse.

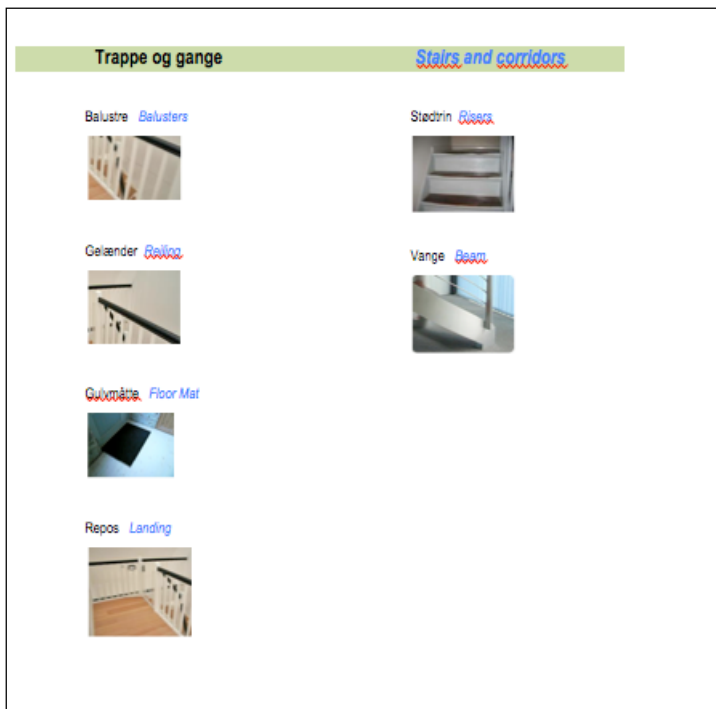
I det daglige oplever servicelederne imidlertid ofte, at de skal forklare ordenes betydning og nogle gange faktisk udpege emnet på arbejdsstedet, for at være sikre på, at medarbejderen forstår, hvad det er, der skal gøres rent.

Der er derfor i projektet udviklet en ordliste med de mest brugte faglige begreber i det daglige arbejde visualiseret med illustrationer. Ordene har fokus på inventar i forskellige rum og på rengøringsredskaber. Foruden ordlisten til hver rumtype, er der en samlet ordliste med alle ord i alfabetisk rækkefølge således, at medarbejderne hurtigt kan finde ordet.

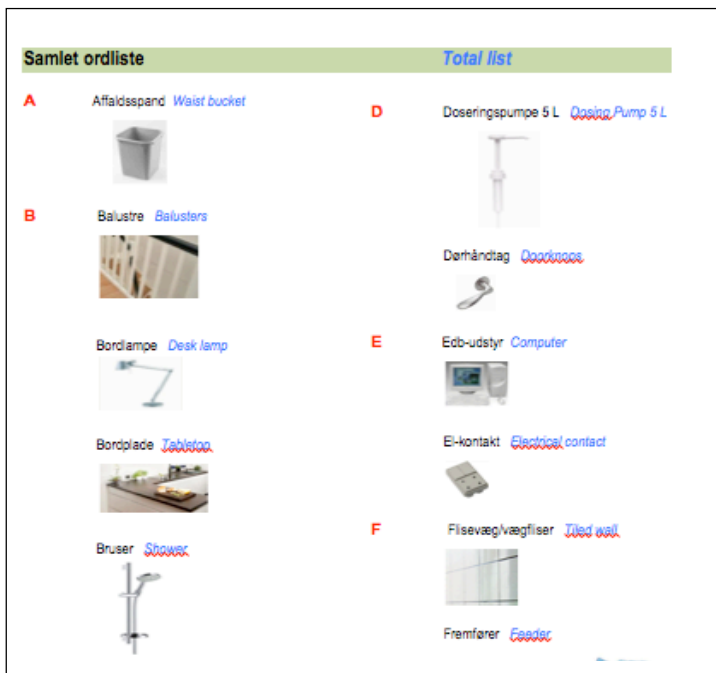
Serviceledere på de 12 arbejdssteder har bidraget med input og feedback på workshops for serviceledere. Ordlisten kan bruges som del af introduktionen, i forbindelse med gennemgang af arbejdsplaner, rum og arbejdsredskaber.

Ordlisten kan også tilpasses det enkelte arbejdssteds fagudtryk eller den enkelte medarbejders arbejdsopgaver. Ordlisten er således udarbejdet som et dynamisk værktøj, som kan suppleres og tilpasses de aktuelle behov og kan bruges som print fx på rengøringsvognen eller elektronisk fx på en iphone, pc eller mac.

”Servicelederen skal være god til at spotte medarbejdernes kompetencer og kunne delegere opgaver og ansvar, når det er hensigtsmæssigt.”
HR-konsulent,
Susanne Møller-Nielsen.



Eksempel fra ordlisten



Eksempel fra samlet ordliste i alfabetisk orden

Implementering af ordliste

Ordlister er planlæggerens aktive og dynamiske redskab i forbindelse med udarbejdelse af arbejdspladsmappe. Ordlister revideres med jævnlige mellemrum af planlæggerne med inspiration fra serviceledere og medarbejdere. Ordlister er lagt på intranettet for funktionærer, så alle serviceledere kan anvende værktøjet.

9. Intromateriale til Borgerservice

Forretningsenheden Borgerservice, der yder privat og praktisk hjemmehjælp, har det sidste år gennemført introkurser for nye medarbejdere. Til introkurserne er udviklet et skriftligt medarbejdermateriale *Velkommen til Borgerservice*, som medarbejdere får udleveret ved kurset, og som kurset baserer sig på.

Materialet er gennemskrevet, således at det fremstår så læsevenligt som muligt.

Eksempel fra materialet *Velkommen til Borgerservice*

2. Hjemme hos borgeren

Du skal ankomme på det aftalte tidspunkt +/- buffertid. Varigheden af buffertiden varierer fra kommune til kommune.

Hvis du forventer at ankomme uden for den aftalte buffertid, skal du kontakte borgeren. Hvis buffertiden for eksempel er +/- 10 minutter, skal du kontakte borgeren, **både** hvis du kommer mere end 10 minutter for tidligt **og** mere end 10 minutter for sent. Når du ringer til borgeren, skal du huske at oplyse om, hvornår du forventer at ankomme. Ved forsinkelser over 30 minutter kontaktes teamlederen og oplyses om forsinkelsen.

Når borgeren åbner døren

Første gang du møder borgeren, skal du præsentere dig med navn og fortælle, at du er hjemmehjælp. Du skal også fortælle, om du er fast hjemmehjælp, eller om du er afløser. Din opførsel skal altid være høflig og imødekommende. Skulle der opstå uenighed mellem dig og borgeren, skal du straks kontakte teamlederen eller stedfortræderen for at få en løsning på problemet.

Du skal altid være præsentabel og iført det udleverede arbejdstøj.

Åbner borgeren ikke døren

Hvis borgeren ikke åbner sin dør, skal du først forsøge at ringe til borgerens telefon. Hvis det ikke lykkes at få kontakt med borgeren via telefon, kontakter du teamlederen og følger dennes instrukser.

Du må ikke forlade borgerens hjem, før teamlederen eller stedfortræderen har fundet ud af, hvorfor borgeren ikke åbner. Det kan for eksempel være, at der ikke er givet besked om, at borgeren holder ferie, er blevet indlagt eller lignende. Hvis ikke der er en sådan forklaring, kan det være nødvendigt at kontakte politiet, for at komme ind til borgeren. Det er altid teamlederen eller stedfortræderen, der skal kontakte politiet. Du må i alle tilfælde først forlade borgerens hjem, når teamlederen har givet dig lov.

Implementering af intromateriale

Materialet anvendes ved alle nye introforløb for nye medarbejdere i Borgerservice, hvilket i 2011 omfattede 65 medarbejdere.

Udviklingsafdelingen er sammen med Borgerservice i gang med at udvikle nye efteruddannelsesforløb for medarbejderne hos eksterne uddannelsesudbydere. Her forventes materialet ligeledes anvendt.

10. Forståelsestest til intromateriale til Borgerservice

Der er udviklet en forståelsestest på baggrund af materialet *Velkommen til Borgerservice*. Forståelsestesten anvendes i forbindelse med introduktion af nye timelønnede medarbejdere og bruges som en tjekliste, der sikrer, at medarbejderen på kurset er introduceret til og har forstået alle oplysninger. Forståelsestesten udarbejdes i et samarbejde med distriktschefer og teamledere.

"Den nyansatte kan have svært ved at huske de mange informationer, men tør samtidig ikke stille spørgsmål eller sige, hvad han/hun er i tvivl om". Teamleder.

Eksempel fra forståelsestest

Borgerservice - Kursusopgaver

Om rengøringsmidler

1. Må du bruge rengøringsmidler med dette mærke på i dit arbejde?



Lokalirriterende

- Ja
 Nej
 Ved ikke

2. Må du bruge rengøringsmidler med dette mærke på i dit arbejde?



- Ja
 Nej
 Ved ikke

3. Hvad betyder mærket? _____

Sandt eller falsk?

4. Det er en god idé at blande rengøringsmidler, så man får en effektiv supermix!

- Sandt
 Falsk
 Ved ikke

5. Det er tilladt at benytte organiske opløsningsmidler, men ikke de klorholdige.

- Sandt
 Falsk
 Ved ikke

6. Det er tilladt at benytte klorholdige rengøringsmidler, men ikke organiske opløsningsmidler.

- Sandt
 Falsk
 Ved ikke

Implementering af forståelsestest

Materialet bruges sammen med *Velkommen til Borgerservice* ved introkurser til nye medarbejdere i Borgerservice.

Resultater og implementering

Ved projektstart havde vi tre delmål for projektets anvendelighed og udbredelse i Elite Miljø. Herunder beskrives resultatet i forhold til de tre delmål, og resultaterne diskuteres i relation til Elite Miljø's fortsatte arbejde med udvikling af metoder til sikker kommunikation og sikker leverance af rengøringsopgaver.

"Det er rart at få noget på skrift. Det skrevne ord holder længere". Medarbejder.

I afsnittet *Udvikling og implementering af nye redskaber* har vi for hvert af redskaberne beskrevet status for arbejdet med implementeringen ved projektets afslutning.

Delmål 1 – afdækning af praksis

Delmål 1 var afdækning af jobnære skriftsproglige kommunikations- og informationskrav i hverdagen set fra rengøringsmedarbejdere, serviceledere og distriktschefer. Succeskriteriet var, at der blev indhentet viden og konkrete eksempler fra 12 arbejdspladser.

Delmål 1 er opfyldt som planlagt. Der er således via medarbejdere, serviceledere og distriktschefer indhentet eksempler på udfordringer og udviklingsmuligheder for sikker kommunikation i virksomheden. Konsulenterne fulgte medarbejdere på de 12 arbejdssteder og observerede, hvilke læse- og skrivekrav medarbejderne mødte i deres arbejdsdag. Arbejdsstedets medarbejdere deltog derefter i et fælles interview, der tog udgangspunkt i de observerede skriftsproglige krav og i anden skriftlig kommunikation i virksomheden. Udover de lokale udfordringer besvarede medarbejderne de samme spørgsmål på alle arbejdssteder, således at besvarelsener repræsenterede alle 12 arbejdssteder.

Serviceledere, distriktschefer og teamledere blev tilsvarende interviewet ud fra de samme interviewguides, så besvarelsener kunne sammenlignes. Alle informationer fra besøg på arbejdssteder og interviews sammenfattede konsulenterne i en rapport og et beslutningsmateriale, som ledelsen og Hovedsamarbejdsudvalget anvendte som grundlag for udpegnings af områder til det efterfølgende udviklingsarbejde.

Delmål 2 – udvikling af nye redskaber

Delmål 2 var udvikling og afprøvning af nye redskaber til information og kommunikation på baggrund af afdækningen, herunder udarbejdelse af retningslinjer for skriftsproglig information og kommunikation og udarbejdelse af eksemplariske materialer og metoder. Succeskriteriet var, at 70 % af medarbejderne på de involverede arbejdspladser skulle opleve, at de kan anvende de udviklede redskaber i hverdagen.

Delmålet er opfyldt, og der er udviklet ti meget forskellige redskaber, der alle har til formål at sikre en god kommunikation i Elite Miljø. De redskaber, det var relevant at afprøve, er afprøvet ved projektets afslutning.

Af de ti redskaber er de tre redskaber rettet mod alle medarbejdere i Elite Miljø (vejledning om skriftlig kommunikation, udvikling af intranet, ændring af lønsedler). Fem redskaber er primært rettet mod erhvervsrengøring (ændring af arbejdsplaner, arbejdsinstruktioner og doseringsvejledning på pc, informationer på engelsk, servicelederrollen, ordliste med fagord), mens de to sidste redskaber er rettet mod medarbejdere i borgerservice, der udfører rengøring i private hjem (intromateriale til Borgerservice og forståelsestest til intromateriale til Borgerservice).

Den tredje og sidste effektmåling, gennemført af konsulentfirmaet in2minds med inddragelse af medarbejdere på de 12 involverede arbejdspladser i projektet, viste, at 9 ud af de ti

udviklede redskaber ligger over succesmålet på 70 %. Succeskriteriet for delmålet er således godt og vel nået.

Mellem 85 og 100 % af medarbejderne mener, at det konkrete redskab kan bruges i hverdagen i Elite Miljø som helhed. Undtaget er dog initiativet vedrørende lønsedler, hvor kun 65 % mener, det kan anvendes i Elite Miljø som helhed. Det kan både skyldes, at dette redskab ikke var implementeret, da effektmålingen blev foretaget, og at medarbejderne ikke synes, at dette redskab berører deres daglige arbejde og derfor finder spørgsmålet mindre relevant.

Medarbejderne er tilsvarende blevet bedt om at vurdere de enkelte redskaber i forhold til eget arbejdssted. Her varierer svarene noget mere. Fx svarer 90 % af medarbejderne, at ordlisten med fotos 'I nogen grad', 'I høj grad' eller 'I meget høj grad' kan anvendes i hverdagen i Elite Miljø som helhed, mens 60 % giver samme svar, når der spørges til vurdering af redskabet i forhold til eget arbejdssted. Der er ikke stillet spørgsmål til medarbejderne, der kan medvirke til forklaring på denne forskel.

De initiativer, medarbejderne har givet mest positiv tilbagemelding i forhold til eget arbejdssted, er "Kortfilm med arbejdsinstruktioner" og "Ændring af arbejdsplaner". Nogle af medarbejderne gav desuden udtryk for, at de er blevet bedre til at bruge det skriftlige materiale og derfor ikke behøver at spørge servicelederen så tit.

Delmål 3 – resultater og implementering

Delmål 3 var implementering af redskaber i organisationen. Succeskriteriet var, at 50 % blandt serviceledere, distriktschefer og teamledere kan anvende redskaberne til egen praksis.

Succeskriteriet for delmål 3 er i høj grad nået. Det viser den interne minisurvey, som Elite Miljø gennemførte i november 2011. Her er 35 serviceledere, teamledere og distriktschefer i virksomheden på samme måde som i effektmålingen fra in2minds spurgt til deres vurdering af de enkelte redskabers anvendelighed på eget arbejdsområde og anvendelighed i Elite Miljø som helhed.

Med hensyn til de tre fælles redskaber (vejledning om skriftlig kommunikation, udvikling af intranet, ændring af lønsedler) vurderer henholdsvis 94 %, 89 % og 86 % af deltagerne i minisurveyen, at redskaberne kan anvendes i eget arbejdsområde, mens henholdsvis 100 %, 100 % og 94 % vurderer, at redskaberne kan anvendes i Elite Miljø som helhed.

Når det gælder de fem redskaber til erhvervsrengøring (ændring af arbejdsplaner, arbejdsinstruktioner (og doseringsvejledning) på pc, informationer på engelsk, servicelederrollen, ordliste med fagord), så vurderer henholdsvis 77 %, 75 %, 60 %, 74 % og 80 % af deltagerne i minisurveyen, at redskaberne kan anvendes i eget arbejdsområde, mens henholdsvis 94 %, 86 %, 89 %, 94 % og 89 % vurderer, at redskaberne kan anvendes i Elite Miljø som helhed.

Når det gælder de to redskaber udviklet til borgerservice (intromateriale til borgerservice og forståelsestest til intromaterialet), så vurderer henholdsvis 34 % og 37 % af deltagerne i minisurveyen, at redskaberne kan anvendes i eget arbejdsområde, mens henholdsvis 77 % og 74 % vurderer, at redskaberne kan anvendes i Elite Miljø som helhed.

Ser man bort fra borgerservice, som en stor del af deltagerne i minisurveyen ikke har indsigt i, så er succesmålet i høj grad opfyldt, når redskaberne vurderes i forhold til eget arbejdsområde, og succesmålet er i meget høj grad opfyldt, når redskaberne vurderes i forhold til anvendelse i Elite Miljø som helhed.

Diskussion af resultater og relevans for virksomheden

Projekt ”Sikker kommunikation” er kommet godt i mål, både når det gælder resultater og udbredelse af projektet på virksomheden. Med hensyn til idé og koncept har projektet betydet, at ledelsen, stabsmedarbejderne og mellemlederne er blevet langt mere opmærksomme på betydningen af skriftlig og visuel kommunikation i en mangfoldig kultur som Elite Miljø.

Dette skyldes flere forhold. For det første har ledelsen fra projektets start highlightet og omtalt projektet både internt og eksternt. Det er fx sket på to landsdækkende konferencer, jævnligt i personalebladet til alle medarbejdere i Elite Miljø, som en prioriteret og synlig indsats i organisationen og udadtil via markedsføring af projektet.

For det andet har medarbejder- og ledelsesrepræsentanterne i Hovedsamarbejdsudvalget, projektets styregruppe, haft en absolut fælles interesse i et projekt som dette og har fulgt projektet aktivt og givet god feedback og inspiration til fremdriften i projektforløbet.

For det tredje har projektgruppen med udviklingschef, HR-konsulent og projektassistent fra Elite Miljø og de to eksterne konsulenter fra Råd om undervisning og uddannelse og FLORIS Consult tilsammen udgjort et aktivt og praktisk udviklingsforum hele projektet igennem.

Projektet har også givet anledning til nogle principielle overvejelser, især om det at implementere redskaber og processer fra et udviklingsprojekt som dette. I projekt ”Sikker kommunikation” valgte vi at tage medarbejderne på ordet og at gå i gang med et udviklingsarbejde på de områder, medarbejderne pegede på, uanset hvor svære eller lette, de kunne være at ændre.

Vi har således valgt også at udvikle redskaber, fx nye arbejdsplaner og arbejdsinstruktioner og doseringsvejledning på pc, som har en længere tidshorisont for implementering, fordi udviklingsarbejdet griber ind i en praksis på brancheniveau, fx kodeks og terminologi i aftalearbejdet med kunder.

Elite Miljø fortsætter implementeringsarbejdet med de udviklede redskaber efter projektets afslutning og vil forsætte arbejdet med at sikre kommunikationen i Elite Miljø generelt. Det er helt nødvendigt, fordi kontrakterne med kunderne bliver stadig mere komplekse og rengøringsbranchen generelt er præget af en tiltagende professionalisering og kompleksitet. Fx opererer offentlige og større private virksomheder i stigende grad med udbudsrunder, hvor rengøringsvirksomheder skal levere dokumentation på forskellige parametre fx styr på leverandører, medarbejderkompetencer og innovation.

Projektet har arbejdet med et nyt paradigme for information mellem virksomhed, medarbejder og kunde, samt tydeliggjort, at papirbåren dokumentation er meget arbejdskrævende, hvis det skal virke effektivt for medarbejder og virksomhed. Derfor har projektet for Elite Miljø været en vigtig trædesten på vejen mod en digitaliseret dokumentation, arbejds- og kvalitetsstyring.

Der har sideløbende med projektet været udviklinger i gang eksternt med hensyn til trådløst netværk, tablet pc'er og kvalitet (Insta 800), og i 2012 vil vi have fokus på en ny it-strategi i virksomheden, hvor resultaterne fra projektet bliver inddraget. Bl.a. er vi blevet meget opmærksomme på, at vi ikke må slække på kravet til os selv om at kommunikere skriftligt i et godt og letforståeligt sprog og under hensyntagen til medarbejdernes forudsætninger, uanset om den skriftlige kommunikation er papirbåren eller digital.

”Kontrolregimet buldrer derudad – og vi skal kunne omsætte komplekse aftaler med kunder til håndterbare instruktioner for medarbejderne”.
Udviklingschef
Søren Melgaard
Hansen