# Tekniske servicemedarbejdere

## Analyse af de tekniske servicemedarbejderes arbejdsmarked samt aktuelle og fremtidige kompetencekrav og efteruddannelsesbehov

**Januar 2010**

# Indholdsfortegnelse

**1. Indledning og formål ..... 5**
**2. Branchens arbejdsmarked ..... 7**
2.1 Svømmebadsområdet ..... 7
2.2 Offentlige institutioner ..... 12
2.3 Private servicevirksomheder ..... 17
**3. Kompetencekrav og kompetenceudviklingsbehov ..... 21**
3.1 Svømmebadsområdet ..... 21
3.2 Offentlige institutioner ..... 25
3.3 Private servicevirksomheder ..... 29
**4. Efteruddannelsesbehov ..... 33**
4.1 Svømmebadsområdet ..... 33
4.2 Offentlige institutioner ..... 39
4.3 Private servicevirksomheder ..... 42
**5. Bilag: interviewede virksomheder ..... 45**

# 1. Indledning og formål

Analysens **hovedformål** er at afdække de aktuelle og fremtidige kompetencebehov for tekniske servicemedarbejdere på offentlige og private institutioner og de deraf afledte krav til uddannelsessystemet.

Analysen skal samlet set styrke Serviceerhvervenes Efteruddannelsesudvalg i deres arbejde med at vurdere, om det eksisterende uddannelsesudbud er tilstrækkeligt og om det matcher målgruppernes indholdsmæssige behov.

Analysen har konkret tre **delmål**:

- At beskrive arbejdsmarkedet for tekniske servicemedarbejdere, herunder at pege på centrale udviklingstendenser og forandringer i jobprofilerne
- At identificere de aktuelle og fremtidige kompetencebehov
- At identificere de aktuelle og fremtidige uddannelsesbehov, herunder pege på eventuelle udækkede uddannelsesbehov

Analysen belyser **tre jobområder**, hvor fokus er mest rettet mod det første:

- Svømmebadsområdet
- Offentlige institutioner
- Private servicevirksomheder

**Metodisk** tager analysen først og fremmest afsæt i kvalitativt datamateriale.

Analysen bygger således på interview med i alt 22 virksomheder, hvor der på hver virksomhed både er talt med en teknisk servicemedarbejder og en leder[1].

Derudover er der gennemført et antal ressourcepersoninterview i forbindelse med udarbejdelsen af de to interviewguides.

Rapporten er opdelt i **tre delanalyser**, som er struktureret efter de tre delmål. Hvert af de tre kapitler indledes med de tværgående konklusioner for de tre jobområder.

[1] Bilagsmaterialet rummer en oversigt over de virksomheder, som har indgået i analysen.

# 2. Branchens arbejdsmarked

Analysen peger for det første på tre centrale **udviklingstendenser**:

- *Markedsgørelse og oplevelsesøkonomi*: Medfører et stærkere fokus på kundernes, borgernes og brugernes behov og forventninger.
- *Decentralisering af opgaver*: Medfører at der uddelegeres mere ansvar og stilles flere krav til den enkelte afdeling og medarbejdere
- *Ny teknologi*: Medfører mere specialiserede arbejdsopgaver i forhold til drift og vedligeholdelse.

Analysen peger for det andet på tre centrale ændringer i **jobprofilerne**:

- *Dobbelt tendens*: De tekniske servicemedarbejdere skal på én og samme gang udføre både mere generelle og mere specialiserede opgaver.
- *Flere front-service-opgaver*: De tekniske servicemedarbejdere knytter i stigende grad deres faglighed til de opgaver, hvor der er direkte kundekontakt.
- *Krav om hele opgaveløsninger*: De tekniske servicemedarbejdere skal i stigende grad være ”hele” medarbejdere, som kan løse forskellige typer af arbejdsopgaver og selv planlægge deres arbejdsdag.

## 2.1 Svømmebadsområdet

Svømmebadsområdet består grundlæggende af **to delarbejdsmarkeder** for de tekniske servicemedarbejdere.

Lidt forenklet sagt er der tale om forskellige jobområder for de tekniske servicemedarbejdere, som varetager serviceopgaver ”over jorden” og de tekniske servicemedarbejdere, som varetager håndværksopgaver ”under jorden”.

- *Serviceområde*: badeassistenter, livreddere og tekniske serviceledere
- *Håndværksområde*: teknikere, maskinmestre

Ifølge de ressourcepersoner og interviewpersonerne, som har bidraget til denne analyse, er der tale om to grupper af medarbejdere med forskellige arbejdsvilkår, arbejdsopgaver og faglige profiler.

De to personalegrupper har forskellige stillingsbetegnelser i forskellige svømmebade. I det følgende anvendes for lethedens skyld to betegnelser for de tekniske servicemedarbejdere: *badeassistenter* og *teknikere*.

Forskellene mellem badeassistenterne og teknikerne afspejles for det første i **beskæftigelsesstrukturen.**[2]

- Svømmebadsområdet består af cirka 800 offentlige og private svømmebade, inklusive skolebade, friluftsbade samt svømmehaller på hoteller, feriecentre mv.. Størstedelen af de beskæftigede er ansat i svømmebade med offentlig

[2] Dansk Svømmebadsteknisk Forening har bidraget med generelle oplysninger om beskæftigelsesstrukturen inden for svømmehalsområdet.

adgang, herunder også wellnesscentre, feriecentre mv., som består af i alt 269 svømmeanlæg[3].

- Omregnet til fuldtidsstillinger beskæftiger hvert svømmebad i gennemsnit cirka 8 badeassistenter - svarende til en samlet beskæftigelse på 6.000-7.000 personer.
- Omregnet til fuldtidsstillinger beskæftiger hvert svømmebad i gennemsnit omkring en halv tekniker - svarende til en samlet beskæftigelse på 400-500 personer.
- De fastansatte badeassistenter udgør typisk et sted mellem 20 og 25 pct. af det samlede antal badeassistenter i svømmebadene. Deltidsansatte, typisk studerende eller personer som tager et sabbatår, udgør de fleste steder den primære arbejdsstyrke.
- Teknikerne er typisk fastansatte – i de offentlige svømmebade ofte ansat centralt af kommunens teknik- eller serviceafdeling med ansvar for drift og vedligeholdelse af flere svømmebade samtidig, mens de offentligt ansatte badeassistenter typisk er ansat decentralt af det enkelte svømmebad.
- De offentlige svømmebade har generelt en høj personaleomsætning og problemer med fastholdelse af badeassistenterne.
- Svømmebadene er som helhed omfattet af en række myndighedskrav i forhold til badevandets kvalitet (fx chlorindhold, pH-værdi og bakterieniveau/kimtal)[4]. Derudover har de enkelte kommuner pligt til - i samarbejde med den lokale politimyndighed og svømmebadet - at sikre, at det påkrævede sikkerheds-/redningsudstyr er til stede i svømmehallen.

Forskellene mellem badeassistenterne og teknikerne afspejles for det andet i medarbejdernes **jobprofiler**.

For det første er der en klar forskel på de to teknikernes og badeassistenternes **faglige profiler**.

- De interviewede teknikere i denne undersøgelse har alle en faglært uddannelsesbaggrund, typisk som vvs'er, maskinmestre eller elektrikere.
- Badeassistenterne har derimod en mere broget uddannelsesmæssig baggrund. Flere har en idrætsmæssig baggrund, fx som trænere eller instruktører, mens andre har videregående eller private sundhedsuddannelser, som fx fysioterapeut og massør.

Interviewene indikerer dog, at de tekniske servicemedarbejderes uddannelsesmæssige baggrunde alene er en skæv indikator for, hvilke kompetencer de reelt besidder.

- På den ene side er der nemlig medarbejdere, som varetager arbejdsopgaver, som de uddannelsesmæssigt formelt ikke er kvalificeret til. Det gælder fx tekniske serviceledere, som med en ufaglært baggrund udfører reparationer og udskiftninger af fx toiletter mv. – arbejdsopgaver som formelt set forudsætter en faglært uddannelse eller efteruddannelse på tilsvarende niveau.

---

[3] H.C. Vestergaard (2007): Uddannelse for svømmebadspersonale.

[4] Myndighedskravene findes i Miljøstyrelsens (nu By- og Landskabsstyrelsen) bekendtgørelse BEK nr. 288 af 14/04/2005: https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=12818.

I den sammenhæng er det dog væsentligt at fremhæve, at flere tekniske servicemedarbejdere qua erhvervserfaring og (sidemands)oplæring inden for området har realkompetencer, der reelt kvalificerer dem til at udføre opgaver, som forudsætter færdigheder på faglært niveau[5].

- På den anden side er der også en række medarbejdere med faglærte uddannelser, som varetager opgaver, de formelt set er overkvalificerede til. Det gælder fx badeassistenter med videregående uddannelser, som udfører rengøringsarbejde.

Forklaringen synes her at være, at der på svømmebadsområdet, særligt for badeassistenternes vedkommende, er tale om en *faglig kultur*, som ikke er direkte knyttet til bestemte uddannelser.

Det er New Insights vurdering, at der blandt badeassistenterne i en vis udstrækning er tale om en fælles faglighed, som især er knyttet til livredning, træning og motion og kundekontakt / kundeservice. Pointen er dog, at der her er tale om en faglighed, der ikke er knyttet til en formel uddannelse og som der tilsyneladende ikke eksisterer en fælles bevidsthed om blandt medarbejderne.

Blandt teknikerne synes der at være en fælles håndværksmæssig faglighed. Denne faglighed synes nogle steder at være knyttet til opgaver, der relaterer sig direkte til arbejdsopgaverne med svømmetekniske anlæg, fx vvs-håndværket. Andre steder synes der at være tale om en mere generel håndværksmæssig faglighed, som snarere er knyttet til praksiserfaringer frem for bestemte formelle uddannelser. Som eksempel består teknikerteamet på Skodsborg Kurhotel både af tømrere, vvs'er, elektrikere og ufaglærte arbejdsmænd.

For det andet viser interviewene i denne analyse, som det fremgår af skemaet nedenfor, at der er tale om en forholdsvis klar **arbejdsdeling** mellem teknikere og badeassistenter.

Hvor teknikerne generelt varetager opgaver af mere håndværkspræget karakter, så varetager badeassistenter mere serviceprægede opgaver.

Samlet set synes teknikerne at have en mere *snæver kompetenceprofil* end badeassistenterne. Herved forstås, at teknikernes arbejdsopgaver generelt synes at være mere specialiserede, hvorimod badeassistenterne synes at have en *bredere og mere generel kompetenceprofil*, idet de som helhed betragtet varetager flere forskellige og også mere udefinerede opgaver.

For begge personalegrupper gælder det, at arbejdsopgaverne ofte direkte eller indirekte er knyttet til at sikre sikkerheden for brugerne af svømmebadene.

- De *håndværksprægede opgaver* er overordnet set knyttet til drift og vedligehold af svømmebadsanlæggene. Rensning af filtre og måling og regulering af fx chlorindholdet i vandet udgør her de primære opgaver.

  Derudover omfatter de håndværksprægede opgaver også forefaldende opgaver "over jorden", fx reparationer af brusere, toiletter mv. samt udskiftning af diverse inventar.

---

[5] På badeområdet synes der derfor også at være potentiale i forhold til at anvende IKV i AMU mere målrettet for derigennem at anerkende medarbejdernes realkompetencer. Se også afsnit 4.1. (forslag til tiltag som kan være relevante for SUS at drøfte).

- De *serviceprægede opgaver* omfatter på den ene side front-office-service-opgaver, som involverer direkte kontakt med brugerne, fx opsyn i svømmehallen og omklædningen, kundeservice, håndtering af konfliktsituationer og eventuel livredning eller førstehjælp, hvis der opstår ulykker.

  Rengøring udgør på den anden side en vigtig back-office-service-opgave, og det er tilsyneladende den arbejdsopgave, som tidsmæssigt fylder mest. Rengøringsfunktionen spiller både en afgørende rolle i forhold til badegæsternes sikkerhed, når de bevæger sig rundt på bassinkanter, gangarealer mv. samt sikring af god hygiejne.

  Selvom der i svømmebadene i stigende omfang er fokus på de mere oplevelsesbetonede serviceydelser, så fylder arbejdsopgaverne, fx wellness, spa, motion og træning tidsmæssigt ikke meget for de badeassistenter, som har indgået i analysen. Baseret på de gennemførte interview er det typisk få personer med særlig interesse eller kompetence inden for de felter, som varetager den slags ”nye” opgaver.

Som nuancering af det generelle billede er det dog vigtigt at nævne, at *arbejdsdelingen mellem teknikere og badeassistenter ikke alle steder er lige skarp*.

- I nogle svømmebade varetager en eller flere af de fuldtidsansatte badeassistenter også i nogen udstrækning håndværksprægede og mere administrative opgaver. Det synes især at gælde for de personer, der - typisk efter nogen tid som badeassistent - har fået stillingsbetegnelsen teknisk serviceleder.
- De *administrative opgaver* omfatter her blandt andet at tage vandprøver, lave vagtplanlægning, bestille varer mv. Hvert svømmebad har typisk kun en teknisk serviceleder, og denne person har typisk også ledelsesmæssige opgaver i forhold til badeassistenterne.
- Med undtagelse af det private kurhotel er der i alle svømmebade badeassistenter, som også tager de lovpligtige vandprøver dagligt. Den tekniske serviceleder har typisk ansvar for denne opgave, men i flere svømmebade er en eller flere badeassistenter ved hjælp af sidemandsoplæring oplært i denne arbejdsopgave. Deltidsansatte livreddere varetager typisk ikke denne arbejdsopgave.

På baggrund af de gennemførte interview skal det dog pointeres, at tendensen til, at tekniske serviceledere udfører håndværksprægede opgaver, synes at være aftagende. Flere beskriver denne stilling som ”den gamle bademesterrolle”.

Den generelle tendens synes klart at være, at teknikere udfører de håndværksprægede opgaver, mens den tekniske serviceleder varetager serviceprægede og administrative opgaver.

Selvom de offentlige svømmebade beskæftiger langt størstedelen af de beskæftigede tekniske servicemedarbejdere inden for området, skal det nævnes, at denne generelle arbejdsdeling også gælder på det private *hotel- og feriecenter*, som har indgået i analysen.

På Skodsborg Kurhotel og Spa har teknikerne nemlig ansvar for al drift og vedligeholdelse på hele hotellet, inklusive svømmebadene og spa-faciliteterne. Alle kunderelaterede opgaver i relation til badefaciliteterne varetages her af hotellets fitnessinstruktører og øvrige spa-medarbejdere.

| Tabel 2.1: Jobprofiler | |
|---|---|
| **Stillingsbetegnelse** | **Typiske arbejdsopgaver** |
| • Teknikere<br>• Maskinmestre | • Kontrol og justering af teknisk udstyr<br>• Kontrol og justering af vandkvalitet mv.<br>• Rensning af filtre<br>• Vandprøver<br>• Rengøring og oprydning<br>• Håndværksprægede opgaver, fx småreparationer og udskiftning af inventar mv.<br>• Bestilling af varer<br>• Dialog med grossister og leverandører<br>• Vedligeholdelse og drift af bygninger<br>• Udendørs vedligeholdelse (grønne områder) |
| • Badeassistenter<br>• Livreddere<br>• Tekniske serviceledere<br>• Tekniske servicemedarbejdere<br>• Bademestre<br>• Overbademestre | • Opsyn i svømmehallen / bassinvagt<br>• Opsyn i omklædningsrum<br>• Rengøring<br>• Kontrol af sikkerhedsudstyr<br>• Vandprøver<br>• Håndværksprægede opgaver, fx småreparationer<br>• Kundeservice: billettering, salg i kiosk og dialog med brugere generelt<br>• Administrative og ledelsesmæssige opgaver, fx vagtplanlægning og indkøb<br>• Instruktion og undervisning, fx skolesvømning eller babysvømning<br>• Booking og gennemførelse af events / arrangementer, fx børnefødselsdage<br>• Wellness- og spa-aktiviteter |
| Kilde: New Insight A/S | |

Svømmebadsområdet er i de senere år i stigende grad blevet omfattet af **udviklingstendenserne** indenfor det, man kan kalde oplevelsesøkonomien eller sundhedsøkonomien. Svømmebadet er ikke bare et sted, hvor kunderne kommer for at svømme – det er i stigende grad et sted, hvor kunderne forventer at få en oplevelse, (genop)træne og dyrke motion.

**Aqua Punkt og Aquacoach**

Nyt samarbejdsprojekt mellem Gigtforeningen og en række svømmebade.

Består af en træningsserie som er specialudviklede vandøvelser, som styrker kroppen og forebygger skader.

I svømmebadet findes en række redskaber, som brugerne af svømmehallen frit kan bruge, og i svømmehallen findes en oversigt over konkrete øvelser.

Aquacoach: udvalgte badeassistenter som kan instruere brugerne i en række øvelser.

*Kilde: www.gigtforeningen.dk*

Som en af interviewpersonerne udtrykker det, er svømmebadet i dag ”mindre svømmehal og mere oplevelse”. Svømmebadenes evne til at være innovative og oplevelsesorienterede, fx med indførsel af wellness- og spa-faciliteter, afholdelse af events og konferencer og bespisning af kunderne er i højere grad end tidligere blevet en konkurrenceparameter for alle svømmebade.

Denne tendens gælder vel at mærke både offentlige og private svømmebade. Flere af kommunerne synes – selvfølgelig også af økonomiske grunde – at stille krav om, at billetindtægterne skal udgøre en større del af omsætningen.

Flere svømmebade indgår samarbejdsaftaler med hoteller, restauranter og feriecentre i forsøget på at tiltrække flere kunder og tilbyde en samlet ”oplevelsespakke” til kunderne.

Disse overordnede udviklingstendenser medfører i stigende omfang en **forandring af de tekniske servicemedarbejderes jobprofil**. Forandringerne synes dog at komme til udtryk på forskellig vis for henholdsvis teknikere og badeassistenter:

På *teknikernes arbejdsområde* er der især tale om indførsel af nye teknologier og ændringer i arbejdets organisering og mængden af opgaver:

- Indførsel af højteknologiske og automatiske svømmeanlæg som kræver betydeligt mindre vedligeholdelse og dermed også færre ansatte end ældre anlæg samt specialviden og specialudstyr at reparere.
- Indførsel af forskellige bassintyper for at tilfredsstille kundernes forventninger og krav om mere oplevelsesorienterede produkter og serviceydelser, fx varmt- og koldtvandsbassiner, spabassiner, terapibassiner, motionsbassiner og børnebassiner.
- Fokus på energibesparende og bæredygtige teknologier, fx solvarmeanlæg til opvarmning af vand, nye typer ventiler og varmepumper samt nye teknologier og metoder til besparelse og genanvendelse af vand.

På *badeassistenternes arbejdsområde* er der især tale om forandringer af rollen som frontservicemedarbejder, dvs. i forhold til de kunderettede serviceopgaver:

- Mere en-til-en-kontakt og dialog med brugerne af svømmebadene
- Øget konfliktniveau og krisesituationer
- Flere wellness-opgaver, fx i forhold til spa og rådgivning om pleje af kroppen
- Flere trænings- og motionsopgaver, fx instruktion i aqua-fitness og rådgivning om øvelser i vand, som forebygger skader eller genoptræner muskler
- Flere undervisningsopgaver, fx skoleundervisning som følge af kommunale besparelser på svømmeundervisningen, babysvømning
- Øget funktionel fleksibilitet som følge af strammere ressourcestyring, fx være i stand til føre opsyn i omklædning samtidig med varetagelse af rengøringsopgaver

## 2.2 Offentlige institutioner

**Beskæftigelsesstrukturen** for de tekniske servicemedarbejdere i offentlige institutioner er analyseret på baggrund af interviews med medarbejdere og ledere indenfor fem områder.

**Offentlige institutioner i analysen**

- Idrætshaller og sportsanlæg
- Skoler og uddannelsesinstitutioner
- Plejehjem
- Hospitaler
- Offentlige ejendomme

Områderne er forskellige på en række punkter, men har også store sammenfald. I analysen vil der fortrinsvist blive fokuseret på de perspektiver, som institutionerne har til fælles, men afgørende specifikke forhold vil blive fremhævet. Institutionerne er forskellige i størrelse, i ydelser og i medarbejderprofil (den faglige baggrund).

- Institutionens *størrelse* hænger ikke nødvendigvis sammen med antallet af ansatte tekniske servicemedarbejdere.

På nogle områder er der ansat en gruppe tekniske servicemedarbejdere (hospitaler, idrætsanlæg, biblioteker samt nogle offentlige ejendomme) og på andre arbejder de typisk alene (skoler, plejehjem).

- De *ydelser* som institutionerne leverer til borgeren,[6] er vidt forskellige.

På et sportsanlæg er 'produktet' og rammebetingelserne noget andet end på et plejehjem. Et hospitalspersonale skal levere en anden form for ydelse ud fra nogle andre forudsætninger, end man skal på en kaserne. Alligevel er der en lang række – primært håndsværksmæssige - opgaver i de tekniske servicemedarbejderes jobprofil, som er de samme i de forskellige institutioner. I analysen er interviewet offentlige og selvejende institutioner med og uden driftsoverenskomst med kommunerne.

- Ydelsernes forskellighed påvirker arbejdsopgaverne og medarbejdernes *faglige baggrund*.

Fordelingen mellem faglærte og ufaglærte tekniske servicemedarbejdere i offentlige institutioner er for de fleste områders vedkommende fifty-fifty.

De faglærte, som har været interviewet i denne analyse, har typisk været elektrikere, mekanikere, maskinmestre og ejendomsserviceteknikere[7]. De ufaglærte har de fleste steder modtaget forskellige typer kurser, som har udviklet deres kompetencer indenfor forskellige ejendoms- og service-relaterede felter (mere herom i afsnit 4.2).

Med undtagelse af de interviewede ejendomsserviceteknikere, så varetager de øvrige faglærte grupper ofte kun arbejdsopgaver, som er direkte relateret til deres faglige grunduddannelse, i en begrænset del af deres arbejdstid.

Hvor ejendomsserviceteknikerne fx arbejder med ventilationsanlæg, tekniske installationer og varmesystemer, som deres uddannelse er rettet mod, så peger analysen på, at de øvrige faggrupper, fx elektrikere og mekanikere i vid udstrækning udfører en lang række arbejdsopgaver, som de formelt set ikke er kvalificeret til qua deres erhvervsuddannelser.

I den sammenhæng er det dog en væsentlig pointe, at de tekniske servicemedarbejdere, som er interviewet i denne analyse, qua deres erhvervserfaring inden for det pågældende brancheområde eller fra tidligere arbejdspladser, har en række realkompetencer, som de trækker på i det daglige.

**Tekniske tendenser**

'Kravene til arbejdet er steget så meget, at vi ikke 'bare' er pedeller mere. Vi lægger vægt på at kalde os *tekniske* servicemedarbejdere. Det er meget teknik i arbejdet. Men det er samtidig et arbejde med mennesker. Man skal kunne slå en sludder af. Man kan ikke være her, hvis man ikke har et pleje-gen i sig'.

*Kilde: Teknisk servicemedarbejder på et offentligt plejehjem*

På trods af konkrete forskelle de forskellige 'brancher' imellem kan man sammenfattende sige, at volumen, ydelser og faglige baggrund påvirker de tekniske servicemedarbejderes **jobprofil**.

- De tekniske servicemedarbejdere har en *bred jobprofil*. Håndværksopgaver er omdrejnings-

[6] Borgeren, beboeren, eleven, patienten, brugeren eller kunden – alt efter hvilket område, man kigger på.

[7] De interviewede ejendomsserviceteknikkere har fortrinsvis været ansat i Forsvaret.

punktet i arbejdet og de spænder vidt.

- Det overordnede billede er, at medarbejderne ikke er ansat efter, hvilken specifik håndværksmæssig baggrund de har. De er ansat, fordi de har håndværksmæssig flair og kan løse mange de forskellige typer opgaver, som arbejdet indeholder.

Det skal dog pointeres, at de faglærte medarbejdere, hvor det er muligt, udfører de opgaver, som ligger indenfor deres uddannelsesmæssige fagfelt. De laver oftest også en lang række mere almene håndværksmæssige opgaver, som fx småreparationer indenfor varme, ventilation, vand, kloak, bygningsvedligehold osv.

De ufaglærte løser til gengæld mange steder en række opgaver, som i princippet kunne høre ind under de faglærtes område. Det kan fx være el-arbejde, maskinreparationer osv.

- På det offentlige område kan ses en *dobbelttydig tendens*: På den ene side bliver den tekniske del af jobprofilen mere kompleks og kræver dermed mere dybdegående indblik i digitale/automatiserede processer (hastige forandringer i den teknologiske udvikling). På den anden side føjes som nævnt flere og flere funktioner/opgaver til den samlede mængde af arbejdsopgaver, som breder medarbejderens kompetenceprofil ud.[8]
- Det generelle billede er, at medarbejderne forsøger at løse så meget som muligt selv og derfor – både for egen og virksomhedens skyld – kan tilføje flere og flere funktioner og ansvarsområder til det daglige arbejde.
- De tekniske servicemedarbejderes jobprofil rummer mange *serviceopgaver*. Serviceopgaverne spænder også vidt og kan overordnet set deles op i to grupperinger: *front-office opgaver og back-office opgaver*[9].
- De tekniske servicemedarbejdere har en stærk håndværksmæssig faglighed kombineret med en bred serviceorienteret tilgang til arbejdet.

Nogle typer institutioner løser de fleste typer af *håndværksopgaver* inhouse (fx de store hospitaler) og andre må købe sig til eksterne ydelser, fordi de ikke har kapacitet eller kompetencer til at få løst særligt de fagspecialiserede opgaver internt. På baggrund af de analyserede institutioner er det ikke muligt at sige noget entydigt om, hvilke opgaver som typisk løses internt og hvilke som købes ind udefra. Det afhænger af den konkrete uddannelsesmæssige og kompetencemæssige medarbejdersammensætning i den specifikke institution. De fleste steder er disse overvejelser ikke et led i en overordnet strategisk planlægning, men har mere karakter af tilfældigheder.

*Serviceopgaverne* dækker eksempelvis over rengøring, opstilling af stole/borde-/lyd/lys til møder, events eller arrangementer, varebestilling/depotfunktion, posthåndtering, administration (fakturabehandling, opgaveregistrering, budgettering osv.) (back-office). De mere socialt orienterede opgaver har med kundekontakt, borgerbetjening, salg og bolig/lokaleudlejning at gøre. Det gælder fx indenfor

---

[8] Denne sondring kan genfindes i rapporten *Mellem håndværk og service - fremtidige uddannelsesbehov inden for ejendomsservice*, udarbejdet af Kubix for SUS, 2005.

[9] *Serviceoplevelser og langvarige relationer - Kompetence- og uddannelsesbehov inden for kundeservice*. Analyse for HAKL, New Insight A/S, 2007.

plejehjemsområdet, biblioteksområdet, i idrætshaller og i medborgerhuse (front-office).

Servicedelen rummer en lang række formelle og uformelle opgaver og forpligtigelser (fx småopgaver for plejehjemsbeboeren, for andre dele af sygehuspersonalet, for skoleeleverne, støtte til biblioteksspersonalet ved konflikter med borgerne osv.), som betyder meget for de tekniske servicemedarbejderes værdisætning af arbejdet. Medarbejderne oplever den tætte kontakt til brugerne som et meningsfuldt og udfordrende "krydderi" imellem de håndværksmæssige opgaver.

**Det daglige smil**

'Jeg elsker kontakten til de ældre. Det daglige smil er så vigtigt. Det er for de ældres skyld, at jeg er her. Det er bare synd, at det skal drukne i procedurer og kontrol.'

*Kilde: Teknisk servicemedarbejder på et offentligt plejehjem*

Serviceopgaverne betyder meget for informanterne. De giver udtryk for, at det netop er arbejdet med mennesker og serviceaspektet, som giver dem mening i deres daglige arbejde. Serviceopgaverne, som kræver en social udadvendthed af den tekniske servicemedarbejder, tilfører dermed jobprofilen et motivationsaspekt og et økonomisk aspekt (for institutionen).

Medarbejderne har svært ved at italesætte, hvad der er *kerne- og periferiopgaver*. Dette kan bunde i, at det generelt er en skelnen, som ikke falder naturligt for denne type medarbejdergruppe. Håndværksopgaverne er dem, medarbejderne finder mest håndgribelige og har lettest ved at fortælle om. De forekommer derfor mere centrale i fortællingerne (kernen). Servicedelen (især den del, der er relateret til front-office-opgaver) ligger mere implicit i fortællingerne og forekommer derfor umiddelbart mere perifere i forhold til deres volumen i jobprofilen.

Dette billede opblødes af lederne, som ser servicedelen (både back- og front-officeopgaver), som en mere formel og håndgribelig del af jobprofilen, som er i tæt samspil med de håndværksmæssige opgaver, som de er afhængige af, at medarbejderne udfører.

Offentlige institutioner er de senere år blevet påvirket af **udviklingstendenserne** på det offentlige område generelt. Det har påvirket udviklingen af tekniske servicemedarbejderes jobprofil og vil fortsat gøre det de kommende år.

- Der er sket en markedsgørelse af den offentlige sektor, som påvirker de tekniske servicemedarbejderes jobprofil.
- Bred jobprofil kombineret med specialiseret viden – den dobbelttydige tendens fortsætter.
- Markedsgørelsen bevirker, at de tekniske servicemedarbejdere har fået flere kunder. Front-officedelen er således vokset.

Den teknologiske udvikling og ændrede organisatoriske strukturer (se nedenfor) har som tidligere nævnt påvirket jobprofilen dobbelttydigt. Det betyder flere typer af opgaver og stadige forandringer i de procedurer, som opgaverne løses ud fra.

De *organisatoriske forandringer*, som præger det offentlige område i disse år, kan også aflæses på de tekniske servicemedarbejderes jobprofil. Nogle opgaver udliciteres/uddelegeres (fx til private firmaer eller til en central kommunal forvaltning). Det gælder for eksempel i høj grad for opgaver på det grønne område. Desuden

organiseres mange offentlige virksomheder mere og mere som private virksomheder.

Det betyder, at arbejdsopgaver prisfastsættes og sendes i udbud i konkurrence med de private servicevirksomheder. Det medfører strammere rammer for, hvordan opgaverne løses og hvor mange ressourcer, der afsættes til det. Informanterne på medarbejdersiden oplever i praksis denne konkurrence ved, at der er færre hænder til at løse flere opgaver. Det bidrager til oplevelsen af bredere jobprofiler og højere kompetencekrav på området (se afsnit 3.2).

**Meyer er væk**

'Engang var det at være pedel ligesom Meyer i Huset på Christianshavn. Han findes ikke mange steder længere. I dag skal man kunne meget mere og der stilles meget højere krav. Det gælder både ledelsesmæssigt, håndværksmæssigt og administrativt.'

*Kilde: Pedel på folkeskole*

I praksis betyder markedsgørelsen, at mange borgere/brugere/beboere/andre faggrupper på arbejdspladsen fungerer som *kunder* i hverdagen. På den måde arbejder de tekniske servicemedarbejdere i en forretningsorganisering, som – på linje med andre former for forretninger – skal dokumenteres, give overskud og vokse. Respondenterne i de kvalitative interviews fortæller samstemmende om, hvordan kunderelationer fylder mere i deres arbejde i dag end tidligere.

**Kollegaer blev til kunder**

'Siden 2008 har vi lejet bygninger ud i Forsvaret på linje med almindelige lejeforeninger ude i samfundet. Det vil sige, at kollegaer er blevet til kunder og det betyder større og flere krav og flere kunder, som skal stilles tilfredse.'

*Kilde: HR-chef i Forsvaret*

Det betyder højere krav om effektivitet og hastighed i opgavernes løsen. Hvis medarbejderen ikke selv kan løse et konkret problem, forventes det fra 'kundens' side, at han kan finde én, der kan hurtigt.

**Tabel 2.2: Jobprofiler**

| Stillingsbetegnelser | Typiske arbejdsopgaver |
|---|---|
| Teknisk servicemedarbejder (bruges på de fleste områder)<br>Specialarbejder (primært hal/stadion)<br>Pedel (primært skoler, plejehjem, bibliotek)<br>Vicevært (primært plejehjem)<br>Varmemester | • Uddelegeret budgetansvar, administrations- og dokumentationsopgaver<br>• Rengøring – herunder indkøb af rengøringsmidler<br>• Opstilling af borde, stole, tavler, projektorer, bander i forb. m. arrangementer/møder<br>• Oprydning/affaldshåndtering<br>• Vedligehold af bygninger (indvendigt og udvendigt)<br>• Opsætning af stilladser<br>• Tilkaldevagt (aften og weekend)<br>• Truckkørsel<br>• Tilsyn/små reparationer af faste installationer (vand, varme, el, sanitet, afløb, ventilation)<br>• Vurdere bygningsmæssige forhold – bygherreopgaver<br>• Bestilling af eksterne håndværkere<br>• Overvågning af låse-, alarm-, varme-, og ventilationssystemer<br>• Håndtering og uddeling af post/pakker<br>• Varebestilling: papir, kontorartikler, linned, rengøringsartikler, printerpatroner osv.<br>• Flyttemandsarbejde v. kontorrokader<br>• Samling/opsætning af møbler, skabe osv.<br>• Tilsyn og overdragelse af lejligheder/boliger herunder nøglestyring/nøglebokse |

| | |
|---|---|
| Reparatør (primært hospitaler) | • Kaldeanlæg og automatisk brandalarmering (Instruktion af personale/beboere, brandøvelser, afprøvning af automatisk brandskab og dørlukning, afprøvning af sprinkleranlæg)<br>• Mobiltelefoni og reparation af kaldeanlæg<br>• Mærkning af værdier<br>• Reparation af tjenestecykler/biler |
| Ejendomsservicetekniker (primært indenfor forsvaret)<br>Driftsassistent (primært offentlige ejendomme)<br><br>Biblioteksbetjent<br><br>Driftsleder | • Fejning af/glatførebekæmpelse på nærmeste udendørsarealer<br>• Vedligehold/småreparationer af kørestole, rollatorer, sengelejer, operationslamper<br>• Buskørsel med beboere<br>• Køkkenassistance/cafedrift<br>• Sterilcentral: autoklave af bækkenskyl, operationsudstyr<br>• Tilsyn af vaskemaskiner/skovaskemaskiner<br>• Rens/renovation af vand- og ismaskiner<br>• Tilsyn og kontrol af elevatorer<br>• Tilsyn kølemaskiner, CTS-anlæg og internt transportbånds-system (hospital)<br>• Indføring af stregkodesystemer<br>• Tilsyn og kontrol af mindre badebassin<br><br>• Lyd og lysopsætning i forbindelse med events<br>• PR og marketing<br>• Opsyn til arrangementer<br>• Booking/udlejning af lokaler<br>• Ekspedition af eksterne bestillinger<br>• Udlån/indlån/bødebetalinger af bøger<br>• Kørsel af bogbusser<br>• Dialog med Politi og brandmyndigheder (godkendelser)<br><br>Enkelte steder:<br>• Vedligehold af græsplæner (stadion)<br>• Grønne områder (nogle plejehjem)<br>• Medicoteknik (hospitaler) |
| Kilde: New Insight A/S | |

## 2.3 Private servicevirksomheder

**Beskæftigelsesstrukturen** indenfor de private servicevirksomheder bliver analyseret ud fra interviews med medarbejdere og ledere i virksomheder, som udfører tekniske serviceopgaver for både private og offentlige kunder.

Virksomhederne er forskellige i størrelse, men har store sammenfald i ydelser og i medarbejderprofil (den faglige baggrund).

Hvad angår virksomhedernes *størrelse*, dækker interviewene både forholdsvis store koncerner (med omkring 150 tekniske servicemedarbejdere) og et lille firma (med tre ansatte), som blandt andet udfører delentrepriser for større private servicevirksomheder.

Bredden af de *ydelser* firmaerne sælger, afhænger noget af størrelsen, men overordnet set spænder firmaernes opgaver vidt. Kunderne har mange forskellige ydelsesbehov, alt efter hvilken type virksomhed det er. Det kan være børnehaver (eller andre kommunale institutioner), IT-virksomheder, private boligselskaber osv.

Medarbejderstabens *faglige baggrund* på det private område består overordnet set, ligesom på det offentlige område, af omkring 50 pct. faglærte (fortrinsvist elektrikere, mekanikere, gartnere) og 50 pct. ufaglærte.

Ingen af de faglærte arbejder udelukkende med opgaver, som hører direkte under deres fagfelt. Overordnet set har én medarbejder ansvar for at tilse, passe og vedligeholde et antal ejendomme (virksomheder, institutioner, boligkarreer eller lign.). Medarbejderen kan så indhente hjælp fra både kollegaer på andre områder eller hyre hjælpen ind udefra.

Ligesom på det offentlige område er det således ikke medarbejderens specifikke uddannelse, som er rekrutteringsårsagen, men derimod medarbejderens brede, alsidige håndværksevner og sociale gemyt, som lederne vurderer ved ansættelsen.

**Jobprofilen** på det private områder minder meget om jobprofilen indenfor de offentlige institutioner. Mange af opgaverne er de samme, dvs. fordelt mellem håndværk og service.

- Jobprofilen er bred og håndværksorienteret
- Front-officedelen af serviceopgaverne er stor på det private marked

De interviewede (både ledere og medarbejdere) fortæller samstemmende, at indholdet i og mængden af opgaver på deres område i grove træk er det samme, som det altid har været indenfor private servicevirksomheder: De spænder vidt fra konkrete viceværtsfunktioner – herunder pasning af grønne områder – til aflæsning/tilsyn af varme, vand og ventilationssystemer.

Dette hænger sammen med, at den direkte kontakt mellem kunde og teknisk servicemedarbejder er meget eksplicit. I lyset af den tekniske servicemedarbejders varetagelse af alle former for ydelser på en konkret ejendom, har servicefunktionen på det private område altid været mere fremtrædende end fx på det offentlige område. Det er den private servicevirksomheds forretningsmæssige fundament at tænke salg af opgaver og mersalg af ydelser tæt sammen i forhold til den service, som ydes til kunden. Den kunde/udfører-tankegang, som efterhånden præger det offentlige område, har altså længe været et vilkår på det private område. Den tekniske servicemedarbejder på det private område skal dermed, ud over alle de forefaldende opgaver, kunne håndtere en tæt kundekontakt, fordi de er kundens synlige kontakt til firmaet.

**Bindeleddet mellem kunden og firmaet**

'Jeg kan godt lide at sælge flere opgaver til kunden. Når jeg nu alligevel er der, kan jeg ligeså godt sætte et skab op eller sådan noget.'

*Kilde: Handymand, privat servicevirksomhed*

***Udviklingstendensen*** *og påvirkningen af de tekniske servicemedarbejderes jobprofil ligner den, vi ser på det offentlige område.*

- Der er sket en ændring i jobprofilen, som er dobbelttydig: Der er både tendens til, at flere typer af opgaver bliver tilføjet produktporteføljen (alt efter hvad kunden efterspørger). Desuden er der en tendens til, at specialiseringen stiger på det tekniske område.
- De private servicevirksomheder sælger i særlig grad *hele entrepriser* til deres kunder.

Ligesom på det offentlige område er de tekniske servicemedarbejderes jobprofil præget af en lang række forandringer, som blandt andet stammer fra de organisatoriske forandringer, som den offentlige sektor gennemgår.

De private servicevirksomheder er blevet medspiller på en række områder, som tidligere lå i offentligt regi. Det gælder fx på det grønne (udendørs) område, som i mange offentlige institutioner er taget væk fra den (offentligt ansatte) tekniske servicemedarbejder. Delentrepriser har således præget det private marked.

**Ét telefonnummer**

'Den grundlæggende idé bag vores firma er, at kunden kun har ét telefonnummer – og det er vores. På den måde har jeg det overordnede ansvar for, at alle de opgaver, kunden måtte ønske at få løst, går gennem mig. Vi tilbyder så bred en løsning som muligt, så kunden kun skal forholde sig til én leverandør'.

*Kilde: Leder, privat servicevirksomhed*

Kunderne efterspørger dog i højere og højere grad *hele løsninger* (inde såvel som ude), med det formål, at administrationen bag varetagelsen af en ejendom (en børnehave, et plejehjem, et ejendomskompleks eller en virksomhed) kun kører gennem én instans, nemlig den private servicevirksomhed. Kunden har dermed ikke ansvar for, hvordan den private virksomhed sikrer sig, at den har den nødvendige ekspertise til at løse de konkrete opgaver.

Som led i at de private virksomheder vil kunne tilbyde nuværende og potentielle kunder et meget bredt produkt, byder fremtiden ifølge alle de interviewede ledere på løbende udvidelse af jobprofilen for de tekniske servicemedarbejdere. De vil, kort sagt, kunne løse *alle behov*, kunden har nu og i fremtiden. Det betyder for eksempel, at nogle privatansatte tekniske servicemedarbejdere udover deres viceværtfunktion også kan agere vagt, hvis en kunde har det behov. Hertil kommer de områder, virksomhederne hver især opdyrker som nicheprodukt.

**Niche-produkt som særlig markedsandel**

'I vores firma har vi opdyrket et produkt, som medarbejderne skal være særligt orienterede mod. Vi har indkøbt nogle robotter, som kan beskære meget skrå skrænter. På den måde kan vi tilbyde et specialiseret produkt imellem det almene.'

*Kilde: Uddannelsesansvarlig HR-konsulent*

| Tabel 2.3: Jobprofiler | |
|---|---|
| **Stillingsbetegnelse** | **Typiske arbejdsopgaver** |
| Teknisk servicemedarbejder<br><br>Vicevært<br><br>Handymand | • Reparationer/vedligehold på bygninger (diverse håndværksopgaver)<br>• Vagtordning – tilkald ved indbrud eller tekniske problemer på byggepladser, institutioner, virksomheder<br>• Grønne områder: hække, hegn, træfældning, beskæring, græsslåning<br>• Affaldshåndtering<br>• Administrativt arbejde: fakturering, opgaveplanlægning, varebestilling<br>• Rengøring/klargøring af skurvogne på byggepladser<br>• Tilsyn med og pasning af CTS-anlæg, ABA-anlæg, ADK-anlæg<br>• Tilsyn med og pasning af sprinkleranlæg<br>• Tilsyn med og pasning af tekniske installationer og varmecentraler<br>• Aflæsning for ELO<br>• Renhold af tage, tagrender og nedløb<br>• Udskiftning af lyskilder<br>• Vask af trapper og vinduespolering<br>• Snerydning / Glatførebekæmpelse<br><br>• Skadesvurdering<br>• Opsætning af inventar: whiteboards, reoler, skriveborde osv.<br>• Graffiti: forebyggelse og nedvaskning<br>•<br>• Kundekontakt (salg og mersalg)<br>• Kontakt til og forhandling med eksterne håndværkere |
| Kilde: New Insight A/S | |

# 3. Kompetencekrav og kompetenceudviklingsbehov

Analysen peger for det første på fire tværgående **kompetencekrav**:

- Der stilles typisk få krav til de tekniske servicemedarbejderes formelle uddannelsesmæssige kvalifikationer. I rekrutteringen af tekniske servicemedarbejdere ligger virksomhederne typisk mest vægt på, at de tekniske servicemedarbejdere har interesse for området, tidligere erhvervserfaring og praktiske færdigheder.
- De tekniske servicemedarbejderes varetager ofte arbejdsfunktioner, som forudsætter formelle kompetencer på et højere eller lavere kvalifikationsniveau, end deres uddannelse svarer til.
- De tekniske servicemedarbejdere rekrutteres ofte på baggrund af interesse, personlige kompetencer eller erfaringer fra tidligere job eller realkompetencer opnået i privatlivet.
- Der stilles kun krav om faglærte kompetencer for svømmebadsteknikere og visse tekniske servicemedarbejdere på hospitaler.

Analysen peger for det andet på fire typer af tværgående **kompetenceudviklingsbehov**:

- Generelle serviceorienterede kompetenceudviklingsbehov: stigende krav om praktiske færdigheder i forhold til kommunikation og konflikthåndtering.
- Specifikke håndværksmæssige kompetenceudviklingsbehov: stigende krav om viden og praktiske færdigheder i forhold til særlige anlæg eller teknologier.
- Generelle håndværksmæssige kompetenceudviklingsbehov: stigende krav om viden og praktiske færdigheder i forhold til drift og vedligeholdelse af nye energibesparende og klimavenlige anlæg og teknologier.
- Generelle personlige kompetencer: stigende krav om færdigheder i forhold til at planlægge og tilrettelægge egen arbejdsdag.

## 3.1 Svømmebadsområdet

Fælles for både teknikere og badeassistenter er, at der fra myndighedernes side og branchens egne organisationer ikke er tale om formelle **kompetencekrav** (formelle krav til uddannelsesmæssige kvalifikationer) for at blive ansat som teknisk servicemedarbejder på svømmebadsområdet.

Kravene til, hvad de ansatte skal vide og kunne, fastsættes således alene af den enkelte kommune, det enkelte svømmebad eller private virksomhed.

Hvor kompetencekravene til teknikerne overvejende er af faglig karakter (grundet håndværksmæssige opgaver), er der for badeassistenterne i højere grad fokus på mere personlige og almene kompetencer.

Hvad angår *teknikerne*, giver samtlige virksomhedsledere i denne analyse udtryk for, at de i rekrutteringen af medarbejdere foretrækker medarbejdere med en faglært uddannelsesbaggrund, fx vvs'ere eller elektrikere.

Argumentet blandt de ledere, New Insight har talt med, synes først og fremmest at være, at teknikerne skal kunne stå for drift og kunne vedligeholde stadig mere kompliceret teknisk udstyr og samtidig være i stand til selv at organisere deres arbejde.

Teknikerne skal med andre ord være i stand til at have ansvar for alt, hvad der handler om de tekniske anlæg og de fleste steder også drift og vedligeholdelse af inventar, materiel og evt. også bygningerne.

- Teknikerne skal først og fremmest have den fornødne faglige viden og kunnen om de tekniske svømmebadsanlæg, herunder vandbehandling og rensning af vand.
- Derudover skal teknikerne flere steder – særligt i kommuner med få svømmebade eller i private svømmebade – også skal være i stand til at udføre håndværksmæssige reparationer og udskiftninger, fx af brusere, toiletter, el-udstyr mv.
- Større kommuner med flere svømmebade synes ofte at have et team af teknikere, som har ansvar for drift og vedligeholdelse af flere svømmebadsanlæg. Dette hold af teknikere indgår typisk også i en vagtordning, som de tekniske serviceledere eller badeassistenter i de pågældende svømmebade kan kontakte, hvis der skulle opstå problemer.
- Mange offentlige svømmebade har en driftsaftale med kommunen, hvor det enkelte svømmebad både har ansvar for indvending og udvendig vedligeholdelse. Flere steder indgår teknikerne - ligesom på private hoteller og svømmebade - derfor også i et team, som skal kunne sørge for indkøb af nyt materiel og stå for udvendig vedligeholdelse.

**Tabel 3.1: Kompetencekrav til tekniske servicemedarbejdere**

| Arbejdsopgaver | Kompetencekrav |
|---|---|
| Teknikere | • Ingen formelle uddannelseskrav, fx certifikatkrav / uddannelseskrav<br>• Faglærte kompetencer inden for fx vvs-faglige kompetencer i forhold til fejlfinding, justering og udskiftning af ventiler, varmepumper og ventilation<br>• Generelle håndværksmæssige kompetencer ift. vedligeholdelse og reparationer af indvendigt inventar og evt. udvendig vedligeholdelse af bygninger og grønne områder<br>• Viden og færdigheder ift. svømmebadsanlæg – generelt og specifikt<br>• Viden om vandbehandling<br>• Personlige færdigheder i forhold til selvstændigt at kunne planlægge og organisere eget arbejde |
| Badeassistenter | • Ingen formelle uddannelseskrav, fx certifikatkrav / uddannelseskrav<br>• Basal livredning og førstehjælp (bassinprøve)<br>• Personlige kompetencer i forhold til at kommunikere og være serviceminded<br>• Basal viden om vandbehandling (vandprøver) og tekniske svømmebadsanlæg<br>• Faglige og personlige kompetencer i forhold til administration og ledelse |

Kilde: New Insight A/S

Hvad angår *badeassistenterne*, så har det i alle svømmebadene i denne analyse været et krav fra enten kommunen eller det lokale svømmebad, at medarbejderne som minimum har gennemført et basalt livredderkursus, der udover den basale bassinprøve består af blandt andet bjærgeteknikker og basal førstehjælp.

Hvad enten kurset afvikles som internt kursus i kommunen eller købes hos private kursusarrangører eller Dansk Svømmeunion, så varer det typisk én dag a 6 timer.[10]

- Ud fra interviewene at bedømme er det hverken på det offentlige eller private område et krav ved ansættelse af badeassistenter, at de på forhånd skal have bestået bassinprøven eller den udvidede livredderprøve (erhvervslivredderprøven).
- Alle ledere giver dog klart udtryk for, at det alt andet lige er en fordel, hvis de personer, der ønsker at være livreddere eller badeassistenter har bestået livredderprøven / bassinprøven i anden sammenhæng, fx i forbindelse med et andet erhvervsarbejde eller (frivilligt) arbejde i en idrætsklub.
- Bortset fra det faglige krav om beståelse af en livredderprøve, så er det New Insights indtryk, at svømmebadene i øjeblikket lægger mest vægt på badeassistenternes interesse for svømmeområdet generelt samt personlige eller faglige kompetencer i forhold til dialog med brugerne af svømmebadet generelt (front-office-service-kompetencer).
- Selvom rengøring (typisk back-office-service) tidsmæssigt udgør en meget stor del af badeassistenternes kompetencer, er det værd at bemærke, at det i forhold til ansættelsen ikke er et krav fra arbejdsgiverne, at badeassistenterne fx har gennemgået rengøringskurser eller hygiejnekurser. Det skal dog siges, at flere ledere peger på, at sådanne kompetencer er centrale i forhold til fortsat kompetenceudvikling af badeassistenterne.[11]

For de personer, der ansættes som *tekniske serviceledere*, synes der på baggrund af interviewene at være tale om andre kompetencekrav i forhold til øvrige badeassistenter (livreddere).

- Det er New Insights indtryk, at tekniske serviceledere i alle svømmebade som udgangspunkt rekrutteres internt.
- De tekniske serviceledere er typisk personer, som efter nogle år som badeassistenter forfremmes og derved tildeles mere ansvar og flere arbejdsopgaver.
- Grundet tildelingen af flere opgaver, herunder også administrative og håndværksmæssige opgaver, stiller svømmebadene typisk krav om, at denne personalegruppe også besidder ledelsesmæssige, kommunikative og administrative kompetencer, fx basal viden om vandkemi og vandprøver, indkøb og vagtplanlægning.

Hvad angår de fremadrettede **kompetenceudviklingsbehov**, så viser interviewene også her en klar forskel på de to typer af tekniske servicemedarbejdere – teknikere og badeassistenter.

På baggrund af de gennemførte interview kommer disse forskelle for det første til udtryk i forhold til **bevidstheden om behovene**.

---

[10] Den nuværende anvendelse af uddannelse for badeassistenter (og teknikere) er nærmere beskrevet i næste kapitel om uddannelsesbehov.

[11] Se nærmere om anvendelsen af uddannelse for badeassistenter i næste kapitel om uddannelsesbehov.

- Blandt *teknikerne* synes der overordnet set at være en mindre bevidsthed om behovene for kompetenceudvikling i forhold til badeassistenterne, som generelt er i stand til at formulere nogle ret præcise kompetenceudviklingsbehov.

  Forklaringen på denne forskel synes at være, at der blandt teknikere er tale om en stærk uformel læringskultur, hvor selvlæring og sidemandsoplæring af medarbejderne i vid udstrækning betragtes som tilstrækkeligt. Denne læringskultur hænger helt tydeligt sammen med, at der – som skrevet tidligere - blandt teknikere grundlæggende er tale om en anden faglighed og faglig kultur.

- Blandt *badeassistenterne* er det dog vel at mærke overvejende de fuldtidsansatte medarbejdere, som har valgt at gøre arbejdet til en levevej, som er mest bevidste om, hvad de fremover har behov for at vide og kunne. De deltidsansatte, som udgør størstedelen af de beskæftigede, opfatter typisk arbejdet som et midlertidigt arbejde eller anvender det som supplement til fx studier eller deltidsarbejde som fx instruktør/træner i svømmeklubber.

  Blandt lederne synes derimod at være en forholdsvis klar bevidsthed om, hvad det fremover bliver relevant at vide mere om eller være bedre til at udføre. Alle steder er lederne opmærksomme på de stigende forventninger fra kunder og brugere, fx behovet for flere aktiviteter, events, øget sikkerhed og kontrol i forhold til rengøring og hygiejne.

De forskellige kompetenceudviklingsbehov kommer for det andet til udtryk i forhold til formuleringen af de **indholdsmæssige behov** – konkrete behov relateret til de faglige arbejdsopgaver. Her er der samlet set to hovedkonklusioner:

- For såvel teknikere som badeassistenter er der både tale om behov for mere grundlæggende og specifikke videnkompetencer og handlekompetencer.
- Hvor teknikernes kompetenceudviklingsbehov overvejende er relateret til indførslen af nye teknologier, er badeassistenternes kompetenceudviklingsbehov mere relateret til varetagelsen af eksisterende og nye serviceopgaver, særligt de front-office-serviceopgaver, som involverer dialog og kontakt med brugerne.

For *teknikernes* vedkommende peger svømmebadslederne både på et stigende behov for videnkompetencer (teoretisk viden) og nye handlekompetencer (konkrete praktiske færdigheder).

- Grundet indførslen af højteknologiske anlæg fremover vil der både blive behov for at vide mere om, hvordan de nye automatiserede anlæg er opbygget, hvordan de fungerer samt at være i stand til at aflæse og justere disse anlæg.
- Hvad angår viden om de konkrete anlæg, peger flere på, at der ofte er tale om meget specialiserede anlæg, som kan være forskellige fra svømmebad til svømmebad.
- Derudover peger flere på, at det fremover vil være nødvendigt for teknikerne at have et mere grundigt kendskab til vandbehandling, herunder viden om kemiske og mikrobiologiske processer samt renseprocesser.
- Behovene synes overordnet set at være afledt af tendensen til, at der både i offentlige og private svømmebade i stigende grad indføres forskellige bassin-

typer, som typisk drives af forskellige anlæg, som skal renses på forskellige måder og som reagerer forskelligt kemisk og mikrobiologisk.

Dertil kommer, at der, ifølge interviewpersonerne, i de kommende år vil blive behov for større viden om, hvordan der kan indføres energi- og vandbesparende anlæg og teknologier.

**Tabel 3.2: Kompetenceudviklingsbehov for tekniske servicemedarbejdere**

| Arbejdsopgaver | Kompetenceudviklingsbehov |
|---|---|
| Teknikere | • Viden om højteknologiske svømmeanlæg<br>• Viden om vandbehandling, vandkemi og mikrobiologiske processer<br>• Viden om forskellige bassintyper<br>• Kendskab til og praktiske færdigheder i forhold til anvendelse af specifikke svømmeanlæg<br>• Viden og praktiske færdigheder i forhold til indførsel af energi- og vandbesparende anlæg og teknologier |
| Badeassistenter | • Livredning og førstehjælp<br>• Basal viden om fysiologi og anatomi<br>• Basal viden om vandkemi, vandbehandling og renseprocesser<br>• Basal viden om tekniske anlægs funktionsmåde og opbygning<br>• Viden om og praktiske færdigheder ift. rengøring<br>• Viden om hygiejne<br>• Viden og praktiske færdigheder ift. kommunikation<br>• Viden og praktiske færdigheder konflikthåndtering / krisepsykologi<br>• Viden og færdigheder i forhold til administration og ledelse<br>• Viden om og praktiske færdigheder i forhold til undervisning, motion og genoptræning, fx øvelser i varmvandsbassiner<br>• Praktiske færdigheder ift. planlægning og afholdelse af events<br>• Viden og færdigheder om kurbad / wellness, fx viden om produkter og behandlinger samt praktiske færdigheder som fx massage |
| Kilde: New Insight A/S | |

For *badeassistenternes* vedkommende synes der både at være et stigende behov for praktiske handlekompetencer i forhold til dialogen med brugerne og mere grundlæggende, faglige videnkompetencer.

- Med henblik på at udvikle arbejdsmarkedet for badeassistenter synes der overordnet set at være et grundlæggende kompetenceudviklingsbehov. De interviewede badeassistenter samt ledere af svømmebadene peger samstemmende på, at badeassistenter som helhed ikke er tilstrækkeligt fagligt rustede i forhold til den stigende efterspørgsel og kundernes ændrede præferencer / forventninger.
- Det skal tilføjes, at der for de tekniske servicelederes vedkommende synes at være tale om et særligt behov for basal viden om vandkemi og vandbehandling samt løsningen af mere administrative og ledelsesmæssige opgaver.

Kompetenceudviklingsbehovene for såvel teknikere som badeassistenter er sammenfattet i skemaet ovenfor.

## 3.2 Offentlige institutioner

- Kompetenceudviklingsbehovet følger kompetencekravet: mere indblik i ledelse, udlejningsjura, bedre IT-kundskab, bredere kommunikations- og konflikthåndteringsværktøjer (i mødet med kunden).

**Kompetencekravene** til de tekniske servicemedarbejdere deler sig, som det allerede er fremgået, i to retninger: De håndværksprægede krav og de serviceorienterede krav (både front- og backoffice-relaterede).

De håndværksmæssige krav dækker over de krav, som er de faglige, de personlige og de almene kompetencer.

- Kun få steder er der *formelle kompetencekrav* tilknyttet en specifik arbejdsfunktion. De fleste steder skelnes blot mellem faglært/ufaglært ved ansættelser.
- De *faglige kompetencekrav* kan for eksempel være knyttet direkte til et håndværk (vvs-arbejde, svejsning, tømrerarbejde osv.). De kan også være bredere definerede og trække på erfaring fra forskellige håndværksmæssige discipliner.
- De *almene kompetencer* ligger typisk indenfor det sproglige område (krav i forbindelse med borgerbetjening og andre front-officeopgaver), konflikthåndtering og førstehjælp (krav på fx halområdet, biblioteksområdet, skoleområdet, plejehjemsområdet o.l.). Ledelsesansvar er også en del af kompetencekravet i forhold til jobprofilerne på området.
- De *personlige kompetencekrav* er krav knyttet til de blødere værdier såsom fleksibilitet, omstillingsparathed, koordinationsevne, prioriteringsevne.
- Den fleksible organisering af arbejdet påvirker kompetencekravene.
- Alle medarbejdere skal i princippet kende til alle funktioner og dække ind for hinanden. Det bevirker i praksis et krydspres mellem fleksibilitet og specialisering.

**Tabel 3.3 Kompetencekrav til tekniske servicemedarbejdere**

| **Arbejdsopgaver** | **Kompetencekrav** |
|---|---|
| *Håndværksmæssige* | *Faglige* |
| Specifikke (komplekse) reparationer | • Få formelle kompetencekrav relateret til specifikke håndværk |
| Små reparationer | • Praktiske færdigheder indenfor brede håndværksmæssige kvalifikationer |
| Vedligehold, reparation, aflæsning af tekniske systemer | • Indblik i automatiserings/digitaliseringsprocedurer |
| Tilsyn af varmecentraler/ventilation | • Indblik i forhold omkring gas, grænseværdier i luft |
| Tilsyn/afrapportering af energiforbrug | • Viden om miljø, vand- og energibesparelser<br>• Praktiske færdigheder ift. at kunne aflægge miljøregnskab efter virksomhedens/institutionens standarder |
| Bygherreansvar | • Viden om og praktiske færdigheder ift. budgetstyring, juridisk kendskab |
| *Service* | Almene |
| Borger betjening (front- og back-office) | • Kvalifikationer i forbind. m. førstehjælp |
| | • Praktisk forståelse af sprog – dansk/eng/tysk<br>• Viden om og praktiske færdigheder ift. kommunikation |
| Administrative opgaver (back-office) | • Viden om dokumentationsprocedurer og opgavestyringssystemer |
| Bemanding/personaleansvar (back-office) | • Viden om ledelse: lønforhold, overenskomster, lønsystemer |
| | *Personlige* |
| Alternative indtjeningskilder (events) (front-office) | • Viden om og praktiske færdigheder vedr. tilrettelæggelse af PR og marketing |
| | • Imødekommenhed<br>• Omstillingsparathed<br>• Koordination<br>• Prioritering<br>• Fleksibilitet |
| Kilde: New Insight A/S | |

Behovet for fleksibilitet i forskellige typer institutioner er stort – også indenfor det offentlige område. Det betyder i praksis, at de interviewede informanter på både medarbejder- og ledelsesside er enige om, at det er nødvendigt at besidde de fleste kompetencer, som kræves indenfor deres områder.

Arbejdet tilrettelægges forskelligt i de konkrete virksomheder, men den overvejende tendens er, at der uddeles *forskellige ansvarsområder* til de tekniske servicemedarbejdere, som herefter sørger for at have viden og handlingskompetencer på det konkrete felt.

**Fleksibel organisering af arbejdet**

'I princippet skal de to grupper [teknikergruppen og vedligeholdelsesgruppen] kunne dække ind over hinanden ved sygdom og ferier, men i praksis kniber det, fordi det er så specialiseret viden, vi hver især har. Det kan ikke bare overtages af andre.'

*Kilde: Teknisk servicemedarbejder, offentlige ejendomme*

Denne opdeling gælder især de steder, hvor gruppen af tekniske servicemedarbejdere er større end to-tre ansatte. Ansvarsområdet (fx administration af depotfunktion, affaldshåndtering, 'maskin-rummet', lejlighedstilsyn, miljøstyring osv.) kræver, at den ansvarlige har særligt indblik på feltet.

Herunder hører som oftest også ansvar for at følge med ændringer (lovgivningsmæssige, teknologiske osv.) på området eller forandringer i leverandørstruktur og sørge for kompetenceudviklingsbehovet bliver dækket. I praksis betyder det ofte, at medarbejderen sørger for at have kollegaer med så dækkende viden på området, at de kan lappe ind over hinandens funktioner ved sygdom, ferie eller anden form for fravær.

Indenfor nogle offentlige institutioner er ansvarsområderne så forholdsvist *specialiserede og tunge* (mængdemæssigt), at det i praksis blokerer for idealet om opgavefleksibilitet på tværs af ansvarsområder (især på store arbejdspladser, som på hospitalsområdet). I nogle institutionelle sammenhænge er *medarbejderkapaciteten så lav,* at alle ansvarsområder så at sige tilfalder alle (fordi der kun er ansat en- to tekniske servicemedarbejdere, fx på skoleområdet, plejehjemsområdet samt i visse kulturhuse).

Det er særligt i de mellemstore virksomheder, at *krydspresset*[12] opstår mellem kravet om fleksibilitet ift. de almene kompetencekrav og kravet om specialiseret viden på det håndværksmæssige faglige felt (dvs. kompetencer indenfor komplekse tekniske systemer eller uddannelse indenfor et specifikt fagfelt, som fx elområdet).

Krydspresset viser sig generelt indenfor de tekniske servicemedarbejderes arbejdsområder, men er særligt udtalt i institutionelle sammenhænge, hvor kapaciteten både kræver en vis mængde selvstændig problemløsning (pga. begrænsede økonomiske ressourcer til ekstern ekspertise) og ikke nødvendigvis kan imødekomme alle former for kompetencekrav.

Konkret fremgår det af de kvalitative interviews, at kravet om mere *dokumentation* og forskellige former for certificeringer på det offentlige område også stiller krav til den enkelte medarbejders kompetencer. Det udløser fx kompetencekrav

[12] Med termen krydspres menes den ambivalente dobbelthed der ligger i både at have en bred jobprofil og samtidig skulle trække på specialiseret viden på fx det tekniske område

om IT-registrering, opgavestyring og budgetforståelse (almene) og om faglig forståelse for de konkrete procedurer og elementer (faglige).

**Kompetenceudviklingsbehovet** i de offentlige institutioner hænger nøje sammen med udviklingen i de ovenstående kompetencekrav.

- Konkret efterlader stigende dokumentationskrav og -mængde mange steder et kompetenceudviklingsbehov indenfor eksempelvis IT, ledelse, miljøstyring, certificeringskendskab, myndighedskrav osv.
- Ligeledes er der, ifølge virksomhederne, behov for at styrke kompetencerne, der kræves som følge af de udvidede *front-office-opgaver*, dvs. i den direkte relation til borgeren/kunden.
- En del af kompetenceudviklingsbehovene kan dækkes af det nuværende AMU udbud, men medarbejdere og ledere mangler i flere tilfælde viden herom (se tabel 3.4).
- Ifølge informanterne bliver en række kompetenceudviklingsbehov ikke dækket fyldestgørende via AMU for nuværende (se tabel 3.4).

**Tabel 3.4: Kompetenceudviklingsbehov for tekniske servicemedarbejdere**

| Arbejdsopgaver | Kompetenceudviklingsbehov |
|---|---|
| Miljø- og energibesparende tiltag | • Viden om miljø- og energibesparelser, bæredygtighed og klima<br>• Viden om dokumentationskrav og certificeringsprocedure |
| Udlejning af boliger/bygninger (juridisk forpligtende ansvar) | • Indgående kendskab til Lejeloven |
| Events | • Viden om og praktiske færdigheder indenfor PR og marketing<br>• Praktiske færdigheder i forb. m. lys og lydopsætning v. arrangementer<br>• Viden om tilslutning af/udvikling indenfor alternative medier |
| Reparation af nedslidt teknisk materiel | • Udvidet kendskab til reparation (mere end vedligehold) i forb. m. nedslidning af maskinparken indenfor mange offentlige områder<br>• Viden om og praktiske færdigheder i forb. m. reparation af specialiserede digitale installationer |
| Administrative opgaver | • Mere IT-kendskab<br>• Viden om ledelse og personalehåndtering |
| Mere kundekontakt i diverse opgaver | • Viden om og praktiske færdigheder i forb. m. konflikthåndtering<br>• Kulturkendskab |

Kilde: New Insight A/S

Institutionerne på det offentlige område oplever, at digitaliseringen på det tekniske område hindrer, at medarbejderne kan reparere driftsstop uden et dybdegående kendskab til den konkrete teknologis programmering. Kompetenceudviklingsbehovet er således også af mere fagsproglig karakter indenfor eksempelvis teknisk engelsk, så medarbejderne forstår displays og manualer. Også mere almene kompetencer som engelsk bliver mere nødvendig i borger/kundebetjenings-sammenhæng nogle steder (fx i biblioteker, i medborgerhuse, på hospitaler osv.).

*Stigende miljøfokus* i samfundet generelt – og dermed også i kommuner og andre offentlige instanser - har kontinuerligt afsmittende effekt på de procedurer, som de tekniske servicemedarbejdere har bygget deres opgaveløsninger op omkring. Det

efterlader et løbende behov for kompetenceudvikling indenfor miljøkrav, grænseværdier, udledningsmål, energirapportering, kemikalieanvendelse osv.

**Nødvendigt med juridisk indsigt**

'Med særligt ansvar for udlejning og tilsyn af boliger sidder jeg hver dag med ansvar for, at udlejningsregler bliver overholdt, at istandsættelsen af lejlighederne følger reglerne og at udregning af reparationer er i orden. Derfor skal jeg kende Lejeloven og samtidig have en god social kontakt til de pårørende.'

*Kilde: Teknisk servicemedarbejder, plejehjemsområdet*

Som et led i markedsgørelsen af dele af den offentlige sektor får flere offentlige institutioner *udlejerfunktion og -ansvar*. Det har efterladt et stort behov for mere viden om administrative juridiske forhold, idet de tekniske medarbejdere på flere områder har ansvar for udlejning af lokaler, idrætsfaciliteter eller boliger (sidstnævnte i henhold til Lejeloven).

Inden for de blødere faglige kompetencer ligger et fremtidigt udviklingsbehov indenfor kommunikation (herunder sproglig udvikling), kulturforståelse (kunderne kommer fra mange kulturelle baggrunde) og konflikthåndtering.

## 3.3 Private servicevirksomheder

- Produktporteføljens udvidelse betyder udvidede kompetencekrav til den tekniske servicemedarbejder. Samtidig ser vi en tendens til, at specialiseringen stiger pga. komplekse tekniske installationer og udvidede krav til dokumentation af/viden om procedurer.

**Kompetencekravene** på det private område er afledt af de mangefacetterede opgaver, som ligger i medarbejdernes jobprofil. Det vil sige på det teknologiske område og indenfor de mere almene og personlige kompetencer.

**Mere end håndværk…**

'Tidligere købte kunden groft sagt to arme og to ben. I dag køber de hovedet med. De efterspørger mere kvalificerede løsninger. Medarbejderen skal ikke nødvendigvis kunne ordne flere konkrete ting, men han skal holde øje med mere, end det han lige laver her og nu.'

*Kilde: Divisionschef*

De interviewede medarbejdere oplever, som i de øvrige cases, at de skal være orienterede på flere områder end tidligere. Lederne i de private servicevirksomheder peger på, at medarbejderne har brug for en *bred indsigt* i mange forskellige systemers logik, fordi kunderne benytter forskellige teknologier. Den digitale udvikling går stærkt og det stiller krav til den enkelte medarbejders muligheder for tilsyn, vedligehold, fejlfinding og reparationer.

I det hele taget stilles der i dag flere krav til, at den tekniske servicemedarbejder varetager alle kundens behov – enten selv eller ved uddelegering til eksterne samarbejdspartnere. Det kræver ifølge de interviewede ledere en stærk *selvstændig opgaveorientering* hos den enkelte medarbejder. Både fordi de oftest arbejder alene og fordi de som tidligere nævnt har mulighed for løse de behov, som kunden ellers vil få andre firmaer til at løse.

- Forskellige krav hos forskellige kunder betyder behov for bredere kompetencer

I takt med at produktet er helstøbte entrepriser, stiger kravet om, at den enkelte medarbejder skal *vide mere om mere*. Dette gælder især i forbindelse med de forskellige tekniske systemer (varme, vand, ventilation, sprinkler osv.), som forskellige kunder har eller i forbindelse med fx kemikalieforbrug i de vante procedurer. I de forskellige procedurer gælder kundens standarder på området – og de kan være meget forskellige alt efter rammebetingelserne hos den specifikke kunde.

**Tabel 3.5: Kompetencekrav til tekniske servicemedarbejdere**

| Arbejdsopgaver | Kompetencekrav |
|---|---|
| *Håndværksmæssige* | *Faglige* |
| Større reparationer | • Få specifikke formelle kompetencekrav |
| Små reparationer | • Brede håndværkskompetencer |
| Grønne område | • Beskæring, træfældning, græsslåning, brolægning |
| | • Affaldshåndtering ift. miljøkrav/brug af kemikalier |
| Tilsyn af tekniske installationer | • Viden om forskellige typer af anlæg |
| | • Skadesvurdering |
| Rengøring | • Miljøkrav/brug af kemikalier |
| *Service* | *Almene* |
| Kundekontakt (front-office) | • Gode kommunikationsevner |
| | • Bred kulturforståelse, sprogkundskab |
| Administration (back-office) | • IT kundskaber |
| | • Opgavestyring |
| | • Projektledelse |
| | *Personlige* |
| | • Selvstændighed |
| | • Serviceforståelse |
| | • Åbenhed og imødekommenhed |
| Kilde: New Insight A/S | |

**Kompetenceudviklingsbehovet** skal løbende overvejes, mener både ledere og medarbejdere.

- En del af kompetenceudviklingsbehovene kan dækkes af det nuværende AMU-udbud, men medarbejdere og ledere mangler i flere tilfælde viden herom (se tabel 3.6).
- Ifølge informanterne bliver en række kompetenceudviklingsbehov ikke dækket fyldestgørende via AMU for nuværende (se tabel 3.6).
- Det er vanskeligt for informanterne (især medarbejderne) at sætte fingeren på, hvilket kompetenceudviklingsbehov de har og navnlig vil få i fremtiden. De føler sig generelt godt rustede til de udfordringer, de møder i det daglige arbejde.

Alligevel vurderer medarbejderne, at det er meget *konkrete håndværksmæssige behov*, de får, fx konkret indenfor det grønne område eller i forhold til nye statsregler for brug af kemi.

| Tabel 3.6: Kompetenceudviklingsbehov for tekniske servicemedarbejdere | |
|---|---|
| **Arbejdsopgaver** | **Kompetenceudviklingsbehov** |
| Grønne område | • Viden om og praktiske færdigheder ift. miljøforståelse: kemikalieregulativer, affaldssortering osv. |
| | • Mere viden om mere komplekse opgaver som fx topkapning (forsikringsspørgsmål) |
| Tilsyn af tekniske installationer | • Viden om energi- og miljøbesparende tiltag |
| | • Indblik i og viden om den løbende digitale udvikling |
| | • Færdigheder ift. engelsk (manualer, displays) |
| Rengøring | • Viden om kemikalieregler, ergonomi, arbejdsmiljøregler |
| Kundekontakt | • Viden om og praktiske færdigheder i forb. m. kommunikation & konflikthåndtering |
| Administration | • Praktiske færdigheder vedr. IT (brug af tids- og opgavestyringssystemer, PDA osv.)<br>• Viden om ledelse |
| Kilde: New Insight A/S | |

Lederne efterspørger mere s*pecialiseret viden* indenfor det tekniske område, fordi det er forretningsmæssigt nødvendigt at opbygge i en tid, hvor både offentlige og private kunder efterspørger hele entrepriser i deres udbud og licitationer. Som det tidligere har været nævnt, betyder det mere viden om, *hvorfor* et (teknisk) problem opstår, kombineret med viden om, *hvordan* problemet (eller dele af det) løses i arbejdet som teknisk servicemedarbejder.

Lederne på det private område oplever i højere grad end deres medarbejdere et kompetencebehov indenfor de mere alment kvalificerende retninger, som kommunikation (i kunderelationer (den betalende virksomhed) og i beboer/aftagerrelationer (medarbejdere/brugere/beboere)), altså relateret til front-officeserviceopgaver.

# 4. Efteruddannelsesbehov

Analysen peger for det første på en **læringskultur**, som er kendetegnet ved

- En meget høj grad af *sidemandsoplæring og selvlæring*
- En *varieret anvendelse* af både grossister og leverandører, interne uddannelser, private uddannelser samt offentlige efteruddannelse (AMU).

Analysen peger for det andet på to tværgående områder med **udækkede uddannelsesbehov**

- *Specifikke behov* i forhold til (ny) teknologi
- *Generelle behov* i forhold energi og klima

Analysen peger for det tredje på, at det for SUS kan være relevant at drøfte **nye tiltag** i forhold til

- At *revidere eksisterende eller udarbejde nye målbeskrivelser*, særligt i forhold til miljø og klima.
- At overveje *hvordan eksisterende AMU-mål*, udviklet inden for andre efteruddannelsesudvalg, bedst bringes i spil i forhold til at imødekomme uddannelsesbehovet hos de tekniske servicemedarbejdere, særligt i forhold til kundeservice, kommunikation og konflikthåndtering.

## 4.1 Svømmebadsområdet

På baggrund af interviewene viser analysen, at en del af de føromtalte kompetenceudviklingsbehov allerede er dækket af **eksisterende kompetenceudviklingsaktiviteter** inden for svømmebadsområdet.

For teknikernes og badeassistenternes vedkommende viser analysen nemlig, at såvel de private som de offentlige svømmebade anvender følgende aktiviteter:

*Sidemandsoplæring*

- Her er billedet grundlæggende det samme for både teknikere og badeassistenter. I svømmebadene er der nemlig på begge områder en stærk erfaringsbaseret læringskultur, hvor medarbejderne lærer af hinanden. Det gælder tilsyneladende både i forhold til de mere håndværkprægede opgaver og de mere serviceorienterede opgaver.
- Et eksempel på denne læringskultur er arbejdsopgaven med at tage vandprøver. I de interviewede svømmebade er der typisk kun få personer (teknikere og tekniske serviceledere) som har deltaget i formel efteruddannelse i forhold til vandbehandling / svømmebadsteknik. Disse personer giver så instruktioner videre til de øvrige kollegaer.
- Et andet eksempel er de mere oplevelsesorienterede serviceydelser, som fx spa og massage. Her er der typisk en enkelt badeassistent i svømmebadet, som enten er selvlært eller har en anden uddannelse inden for feltet. Ofte varetages

denne typer opgaver kun af den pågældende person og i nogle situationer instruerer den pågældende andre badeassistenter i varetagelsen af opgaven.

*Interne uddannelser*

- Anvendelsen af interne uddannelse synes især at omfatte badeassistenterne – og først og fremmest de personer, som er ansat i de offentlige svømmebade.
- Flere offentlige svømmebade har nemlig, qua en driftsaftale med kommunen, adgang til interne kurser. Billedet er dog, at det kun er de fuldtidsansatte badeassistenter og tekniske serviceledere, som deltager i andre uddannelser end livredderkursus, som er obligatorisk i alle de svømmebade, der indgår i analysen.
- Det basale livredderkursus varer typisk én dag a 6 timer og omfatter udover bassinprøven fx førstehjælp, bjærgningsøvelser samt helt basal viden om kroppen, sygdomme mv.
- I større kommuner, som fx København, er der udviklet et omfattende internt uddannelsesprogram, som alle badeassistenter løbende får mulighed for at benytte sig af. Det er dog New Insights indtryk, at de længerevarende uddannelser, som fx erhvervslivredderprøven, instruktøruddannelsen, udvidet rengøring, konflikthåndtering m.fl. overvejende tilbydes til udvalgte fuldtidsansatte, som man ønsker at fastholde eller forfremme til tekniske serviceledere, fordi de udviser stort engagement og anses for værdifulde for svømmebadet.

*Private uddannelser*

- Interviewene tegner et billede af, at de private uddannelser både anvendes af teknikere og badeassistenter. Udbyderne og indholdet af de private uddannelser er dog grundlæggende forskelligt.
- Det eneste overlap synes at være i forhold til de – tilsyneladende få - tekniske serviceledere, som deltager i de samme *vandbehandlingskurser* som teknikerne.
- Blandt de interviewede teknikere og tekniske serviceledere har de fleste interviewpersoner deltaget i Teknologisk Instituts svømmebadstekniske kurser, som typisk har en varighed på 5 dage.
- Ud fra interviewene at dømme er det dog langt fra alle teknikere og tekniske serviceledere, som har deltaget i Teknologisk Instituts kurser. Interviewpersonerne peger her samstemmende på, at kursernes pris betyder, at det typisk kun er få medarbejdere, som får kurserne tilbudt.
- Prisen på Teknologisk Instituts kurser synes dog kun at være én barriere for, at de bliver anvendt af teknikere. Flere interviewpersoner peger nemlig på, at kurserne udbydes for sjældent og kun på udvalgte lokaliteter, hvilket begrænser fleksibiliteten for svømmebadene.
- Hvor kurserne for teknikerne fokuserer på svømmebadstekniske forhold, så handler de private kurser, som badeassistenterne deltager i, typisk om *livredning og førstehjælp*.
- De kommuner, som ikke har et internt uddannelsesprogram, synes i vid udstrækning at anvende private leverandører til kurser i livredning, først og fremmest det basale kursus a en dags varighed. Udbyderne kan her være fx Falck eller instruktører under Dansk Svømmeunion.

*Grossister og leverandører*

- For teknikernes vedkommende peger flere interviewpersoner på, at de – eventuelt som del af en serviceaftale – også anvender grossister og leverandører. Kurserne synes her alle at være produktspecifikke kurser, fx undervisning i brugen af helt bestemte svømmeanlæg.

*AMU*

- Den offentlige efteruddannelse anvendes tilsyneladende kun i mindre omfang – og tilsyneladende kun af badeassistenter.
- I et af de interviewede svømmebade (Frederiksborgcentret i Hillerød) har man indgået en aftale med Erhvervsakademiet Nordsjælland, som har udviklet fire forskellige efteruddannelser målrettet badeassistenter.
- Kurserne består af forskellige AMU-mål og afholdes både i Hillerød, Esbjerg og Silkeborg.
- Kurserne retter sig overvejende mod forskellige serviceopgaver for badeassistenter (se boks).

**Svømmehalsassistenten**

Fire særligt tilrettelagte AMU-kurser til badeassistenter bestående af udvalgte AMU-mål:

- Personlig kommunikation og service: to udvalgte administrative AMU-mål (45991 og 45982): Varighed: 2 dage
- Hygiejne i pool og bade (40075): Varighed: 3 dage
- Service og synlig rengøring (41683): Varighed: 2 dage
- Konflikthåndtering (45265): Varighed: 2 dage

*Kilde: Erhvervsskolen Nordsjælland*

Selvom de identificerede kompetenceudviklingsbehov i nogen udstrækning er dækket af andre kompetenceudviklingsaktiviteter, så synes der dog stadig at være tale om **udækkede uddannelsesbehov**.

For **teknikernes** vedkommende synes der særligt at være tale om to typer udækkede behov:

- *Klima og energi*: Viden og praktiske færdigheder knyttet til drift og vedligeholdelse af nye typer af el- og vandbesparende anlæg og teknologier, fx i forhold til opvarmning og genanvendelse af (brugs)vand.

  Dette uddannelsesbehov kan formentlig helt eller delvist dækkes via de AMU-kurser, der allerede er udviklet til elektrikere og vvs'er.

- *Kemiske og mikrobiologiske renseprocesser*: Flere interviewpersoner har i undersøgelsen givet udtryk for, at dette kompetenceudviklingsbehov kun delvist er dækket af Teknologisk Instituts kursusudbud.

  Flere interviewpersoner peger på, at Teknologisk Instituts kurser giver en grundlæggende viden i forhold til vandbehandling og vandkemi, men ikke i tilstrækkeligt grad omhandler sammenhængen mellem kemiske og mikrobiologiske renseprocesser.

Derudover peger flere interviewpersoner endvidere på, at anvendelsen af Teknologisk Instituts *svømmebadstekniske kurser generelt* er begrænset af, at kurserne er ganske dyre og udbydes for sjældent eller kun såfremt svømmebadene kan samle et bestemt antal deltagere.

Barriererne betyder at der *reelt er tale om et uddannelsesbehov* på det svømmebadstekniske område, som ikke er dækket.

Udover teknikerne synes de fuldtidsansatte tekniske serviceledere (og de personer som evt. måtte ønske at videreuddanne sig med henblik på at blive tekniske serviceledere) også at være i *målgruppen* for denne type af kurser.

**Tabel 4.1: Nuværende uddannelsesdækning for teknikere**

| Kompetenceudviklingsbehov | Uddannelsesdækning |
|---|---|
| • Viden om højteknologiske svømmeanlæg | • Private kurser (Teknologisk Institut)<br>• Sidemandsoplæring<br>• Selvlæring |
| • Viden om vandbehandling, vandkemi og mikrobiologiske processer | • Delvist dækket af private kurser (Teknologisk Institut)<br>• Sidemandsoplæring<br>• Selvlæring |
| • Viden om forskellige bassintyper | • Private kurser (Teknologisk Institut)<br>• Sidemandsoplæring<br>• Selvlæring |
| • Kendskab til og praktiske færdigheder i forhold til anvendelse af specifikke svømmeanlæg | • Grossister og leverandører |
| • Viden og praktiske færdigheder i forhold til indførsel af energi- og vandbesparende anlæg og teknologier | • Selvlæring<br>• Delvist dækket af AMU-kurser udviklet til installationsbranchen |

Kilde: New Insight A/S

For **badeassistenternes** vedkommende synes der umiddelbart kun at være tre kompetenceudviklingsbehov, som ikke er dækket af det AMU-udbud, som allerede er udviklet af forskellige efteruddannelsesudvalg.

- *Undervisning, motion og genoptræning*: Viden om og praktiske færdigheder i, fx øvelser i varmvandsbassiner.
- *Events*: Praktiske færdigheder ift. planlægning og afholdelse.
- *Kurbad og wellness*: Viden om produkter og behandlinger samt praktiske færdigheder som fx massage.

I den sammenhæng er det vigtigt at fremhæve, at det eksisterende AMU-system langt hen ad vejen tilbyder kurser i forhold til flere af de opgaver, der tidligere blev beskrevet som kerneopgaver for badeassistenterne, særligt rengøring og personlig kommunikation.

Problemstillingen består grundlæggende i, at disse kurser ikke anvendes.

Ligesom med teknikerne synes der dog at være tale om nogle barrierer i uddannelsessystemet, som forklarer den manglende anvendelse og samtidig indikerer, at der *reelt er tale om udækkede efteruddannelsesbehov*.

- Flere svømmebadsledere peger nemlig på, at der i de offentlige svømmebade er en efterspørgsel efter sammensatte uddannelsesforløb, som ikke udbydes i det eksisterende uddannelsessystem. Det kan tilsyneladende både skyldes manglende kendskab til det eksisterende udbud / mulighederne med AMU samt at de lokale uddannelsesinstitutioner ikke har de nødvendige godkendelser eller ikke har taget initiativ til at samarbejde om at udbyde sådanne forløb.
- Derudover peger alle interviewpersoner på, at det eksisterende AMU-udbud ikke er tilstrækkeligt målrettet svømmebadsområdet. Flere peger her på, at der for at sikre svømmebadsområdet et kompetenceløft er behov for at kunne opnå kursusbeviser, som giver en generel gyldighed i alle svømmebade.

| Tabel 4.2: Nuværende uddannelsesdækning for badeassistenter | |
|---|---|
| **Kompetenceudviklingsbehov** | **Uddannelsesdækning** |
| • Livredning og førstehjælp | • Dækket af private kursusudbydere, fx Falck |
| • Basal viden om fysiologi og anatomi | • Dækket af AMU<br>• Sidemandsoplæring<br>• Selvlæring |
| • Basal viden om vandkemi, vandbehandling og renseprocesser | • Dækket af private kurser (Teknologisk Institut)<br>• Sidemandsoplæring<br>• Selvlæring |
| • Basal viden om tekniske anlægs funktionsmåde og opbygning | • Dækket af private kurser (Teknologisk Institut)<br>• Sidemandsoplæring<br>• Selvlæring |
| • Viden om og praktiske færdigheder ift. rengøring | • Dækket af AMU<br>• Interne uddannelser<br>• Sidemandsoplæring<br>• Selvlæring |
| • Viden om hygiejne | • Dækket af AMU<br>• Sidemandsoplæring<br>• Selvlæring |
| • Viden og praktiske færdigheder ift. kommunikation | • Dækket af AMU<br>• Interne uddannelser<br>• Sidemandsoplæring<br>• Selvlæring |
| • Viden og færdigheder i forhold til administration og ledelse | • Dækket af AMU<br>• Sidemandsoplæring<br>• Selvlæring |
| • Viden og praktiske færdigheder konflikthåndtering / krisepsykologi | • Dækket af AMU<br>• Interne uddannelser<br>• Sidemandsoplæring<br>• Selvlæring |
| • Viden om og praktiske færdigheder i forhold til undervisning, motion og genoptræning, fx øvelser i varmvandsbassiner | • Delvist dækket af AMU<br>• Sidemandsoplæring<br>• Selvlæring |
| • Praktiske færdigheder ift. planlægning og afholdelse af events | • Delvist dækket af AMU<br>• Sidemandsoplæring<br>• Selvlæring |
| • Viden og færdigheder om kurbad / wellness, fx viden om produkter og behandlinger samt praktiske færdigheder som fx massage | • Grossister og leverandører<br>• Sidemandsoplæring<br>• Selvlæring |
| Kilde: New Insight A/S | |

Det skal nævnes, at de interviewede i denne analyse alle har efterlyst, at der bliver etableret såvel en egentlig grunduddannelse for badeassistenter samt efteruddannelsestiltag målrettet jobområdet.

Argumentet er her, at *målrettede uddannelsestiltag* udover at styrke fagligheden og skabe karrieremuligheder for medarbejderne også vil være med til at øge badesikkerheden og videreudvikle / kvalitetssikre de mange nye serviceydelser, som tilbydes i svømmebadene, fx undervisning, motion og wellness.

På baggrund af konklusionerne ovenfor synes det relevant for SUS at drøfte følgende **tiltag**:

- *Revision af eksisterende målbeskrivelser inden for eksisterende FKB'er eller tilføjelse af en ny TAK'er for svømmebadsområdet:*

  Det centrale spørgsmål er her, om de nuværende målbeskrivelser i tilstrækkelig grad gør det muligt at fokusere på de arbejdsopgaver, som er særlige for badeassistenter.

Analysen peger fx på, at der i forbindelse med rengøring, hygiejne og opsyn / vagt er tale om særlige sikkerhedsmæssige hensyn, som er specifikt knyttet til svømmebade.

Samtidig er det dog væsentlig at være opmærksom på, at det inden for det eksisterende uddannelsesudbud, fx de enkeltfag fra erhvervsuddannelsen til ejendomsservicetekniker, som er tilkoblet FKB'en inden for ejendomsservice, allerede i dag er en mulighed at udbyde AMU-uddannelser, som fokuserer på fx hygiejne, smittespredning og rengøring.

Spørgsmålet er her, om det er muligt for skolerne at tilpasse det eksisterende udbud til kompetenceudviklingsbehovene og tage højde for de særlige problemstillinger, der gælder for svømmebade.

- *Udarbejdelse af nye målbeskrivelser i forhold til kemiske og mikrobiologiske renseprocesser:*

  Det centrale spørgsmål er her, om Teknologisk Instituts kurser (særligt Svømmebadsteknik, første del) efterlader et uddannelsesbehov specifikt i forhold til sammenhængen mellem kemiske og mikrobiologiske renseprocesser.

  En sådan målbeskrivelse vil, ud fra interviewene i denne analyse at bedømme, primært være relevante for teknikere, nuværende tekniske serviceledere samt personer, som ønsker at uddanne sig med henblik på at opnå beskæftigelse som teknikere eller tekniske serviceledere.

- *Udarbejdelse af nye målbeskrivelser i forhold til klima og energi:*

  Det centrale spørgsmål er her, om det eksisterende uddannelsesudbud inden for fx installationsbranchen er tilstrækkeligt i forhold til arbejdsopgaverne for teknikere og tekniske serviceledere samt de anlæg og teknologier, der anvendes i svømmebade.

- *Etablering af FKB for badeassistenter:*

  Det centrale spørgsmål er her, om badeassistenternes jobområde udgør et særligt jobområde i den forstand, at der her er tale om særlige kompetencebehov eller udfordringer.

  De særlige kompetencebehov er fx knyttet til de sikkerhedsmæssige opgaver (fx opsyn og livredning), undervisningsmæssige opgaver (fx genoptræning i vand) samt oplevelsesorienterede opgaver (planlægning af events).

  De særlige udfordringer er fx knyttet til forventninger fra det stigende antal gæster / kunder / brugere, som både forventer høj sikkerhed, spændende serviceoplevelser og faglig kompetent undervisning eller træning. Forventningerne gælder vel at mærke både private og offentlige svømmebade.

  Sikringen af disse kompetencer kunne, som Dansk Svømmebadsteknisk Forening peger på, fx ske ved at udvikle en egentlig certifikatuddannelse, som består af et eller flere centrale uddannelsesmål.

- *Fokus på IKV:*

  I forhold til etablering af efteruddannelse for badeassistenter er det New Insights vurdering, at der vil være perspektiver i at overveje en systematisk anvendelse af IKV. Mange af badeassistenterne vil givetvis have en række prak-

sisrelevante erfaringer, som kan anerkendes som realkompetencer og enten give merit for hele eller dele af nye uddannelsesmål.

## 4.2 Offentlige institutioner

- De udækkede kompetencebehov søges indfriet i små ryk, fordi budgetterne er stramme og bemandingen er skåret ind til benet på det offentlige område.
- Motivationen er lavere i ledelsernes øjne, end medarbejderne selv vurderer den er.
- De interviewede medarbejdere vil gerne efteruddannes, men vil kunne se et konkret formål.
- Der hersker en udbredt forståelse blandt medarbejderne om, at 'selvlært er vellært'. Det skaber en barriere i forhold til formaliseret efteruddannelse.
- Udfordring: Der synes at være behov for at udvikle måder at dække kompetenceudviklingsbehov på hos en meget synlig medarbejdergruppe, der arbejder meget alene (dvs. manglende spontane muligheder for erfaringsudveksling).

**Den nuværende dækning** af efteruddannelsesbehovet sker først og fremmest ved *sidemandsoplæring og selvlæring*. Kulturen blandt de tekniske servicemedarbejdere vidner om, at denne form for uformel kompetenceudvikling motiverer medarbejderne mest muligt og passer til den måde, de generelt bedst tilegner sig viden på.

Derudover sker der også inden for det offentlige område en anvendelse af såvel AMU-systemet som private grossister/leverandører. På baggrund af denne analyse synes AMU dog primært at blive anvendt for at dække formelle kvalifikationskrav, som fx er defineret af myndigheder eller hvis medarbejderne selv udtrykker klart ønske om at deltage i efteruddannelse.

Det er i den sammenhæng vigtigt at fremhæve, at de virksomheder og medarbejdere, som har anvendt AMU, overvejende er tilfredse med både udbuddet af kurser og kvaliteten af de kurser, de har deltaget i.

Derudover forsøger de interviewede virksomheder ifølge udsagn fra lederne (så vidt budgetterne rækker) at sammensætte *interne uddannelsesforløb*, som medarbejderne kan følge. Dette sker oftest i mere overordnet kommunalt eller regionalt regi (større medarbejder-volumen) og i samarbejde med private udbydere.

De teknisk tunge og specialiserede kompetenceudviklingsbehov dækkes i høj grad af læringsforløb hos de *leverandører*, som sælger de tekniske systemer til de offentlige institutioner. Denne læring indgår som oftest i de serviceaftaler, som er indgået og koster som regel ikke institutionen noget ud over den investerede arbejdstid. Det kan for eksempel være tekniske kurser i nye låse- og alarmsystemer (alle institutioner), i varme- og ventilationssystemer (alle institutioner), i autoklave processer og vaskemaskiner (hospitaler), i udlånssystemer (biblioteker) osv.

**Motivation for efteruddannelse**

'Mange af mine kollegaer har aldrig taget et kursus. Måske er de bange for for meget teori og for at sidde stille i 8 timer i træk. Vi er jo vant til at fise rundt hele dagen. Jeg synes, at efteruddannelse er en investering i dygtiggørelse og giver et afbræk i dagligdagen.'

*Kilde: Teknisk servicemedarbejder på uddannelsesinstitution*

Uddannelsesbehovene søges dækket på forskellige måder på de forskellige områder. I den ene ende af skalaen ligger hospitalsområdet, som i højeste grad benytter leverandøraftaler i deres efteruddannelsesprogrammer. I den anden ende ligger et område som fx Forsvaret eller en kommune som København, som næsten udelukkende benytter AMU-systemet (og gerne i virksomhedstilrettede forløb).

Der er en lille tendens til, at de faglærte modtager flere leverandørkurser end de ufaglærte, som til gengæld oftere benytter AMU. Denne tendens er baseret på kvalitative vurderinger.

**Motivation og barrierer** for efteruddannelse knytter sig til uddannelsestradition, vurdering af udbud og de organisatoriske rammer i institutionen.

*Traditionen* for efteruddannelse er som allerede anført forskellig blandt medarbejderne. Kulturen indenfor denne medarbejdergruppe er, at man er vant til at sætte sig ind i nye ting og lære sig selv, hvad der er nødvendigt. Der hersker blandt mange ansatte et dogme om, at *selvlært er vellært*. Mange af de interviewede medarbejdere understreger, at de decideret bedst lærer nye ting ved selv at gøre det og ved at prøve tingene af i praksis i stedet for at sidde på skolebænken.

Hvad angår *udbuddet* af efteruddannelse, mener de fleste informanter, som kender til området, at udbuddet af fx AMU-kurser er bredt og fyldestgørende. Det gælder også for de kurser, som har med ejendomme at gøre. Nogle informanter mener dog, at niveauet er for generelt (dvs. ikke branchespecifikt) og at niveauet derfor er for lavt, hvis man har lang praksiserfaring indenfor et konkret område.

Endelig kommenteres temaerne for AMU-kurserne af nogle informanter, som mener, at tilgangen er for 'blød' og dermed mindre relevant i forhold til det daglige behov for konkret teknisk viden indenfor et specifikt felt. Det kan for eksempel være kurser i førstehjælp, stresshåndtering, vagt/sikkerhed eller konflikthåndtering. I realiteten viser interviewene, at AMU bruges langt bredere end på de såkaldt blødere områder. En lang række færdigheder opkvalificeres via AMU (truckkørekort, stilladsopsætning, grøn vedligehold, motorsavskursus osv.).

**AMU leverer den bløde efteruddannelse**

'AMU kurserne er mest sådan nogle rigtig 'kom-hinanden-ved-kurser'. Men de er gode nok, hvis man ellers har tiden til det'.

*Kilde: Teknisk servicemedarbejder, offentlige ejendomme*

Lederne føler sig generelt godt hjulpet af AMU. Det betegnes som et fleksibelt, billigt system, som de gerne benytter, hvis der er bemandingsmæssigt luft til det i institutionen. Den svingende motivation blandt medarbejderne er nogle steder et problem. De interviewede ledere efterlyser generelt flere redskaber til, hvordan medarbejderne kan motiveres til at ønske mere efteruddannelse. Kun meget få steder opererer man med obligatorisk efteruddannelse – og det gælder kun ved ændrede lovkrav på et område. Alle andre steder fungerer efteruddannelse som et helt frivilligt tilbud, som medarbejderne selv afgør nødvendigheden af.

*Rammebetingelserne* i de enkelte institutioner er med til forme, hvordan mulighederne for efteruddannelse er. I cirka halvdelen af de interviewede offentlige institutioner arbejder ledelsen *systematisk* med medarbejdernes efteruddannelsesmotivation gennem MUS/GRUS. I den øvrige halvdel fungerer denne indsats mere *ad hoc* og i forbindelse med nye opgavers ændrede kompetencekrav. Der er enighed blandt lederne om, at det er meget *svært at forudsige*, hvilke fremtidige uddannel-

sesbehov medarbejderne vil få. Udviklingen sker hurtigt og den kompetencemæssige oprustning er svær at foregribe.

Interviewene identificerer en udfordring for *tilrettelæggelsen af den fremtidige efteruddannelsesindsats* for de tekniske servicemedarbejdere. Udfordringen består i at målrette efteruddannelsestilbud til en gruppe medarbejdere, som for manges vedkommende helst vil lære nye ting på egen hånd eller gennem sidemandsoplæring. De organisatoriske tendenser taler imidlertid imod denne uformelle læringsform, fordi tekniske servicemedarbejdere mange steder arbejder meget individuelt og fordi arbejdet tilrettelægges sådan, at mulighederne for faglig videnudveksling med kollegaer vanskeliggøres af manglende fælles fora. Flere ledere efterlyser inspiration til, hvordan de uformelle læringskanaler kan tilpasses og systematiseres, så de er motiverende for den enkelte og samtidig passes ind i institutionernes arbejdsorganiseringsstruktur.

**Ingen tvungen efteruddannelse**

'Jeg forsøger at motivere medarbejderne og finde frem til de tilbud, som kan friste den enkelte og berige arbejdspladsen. Men jeg tvinger dem ikke. Det kommer der ikke noget godt ud af.'

*Kilde: Leder, plejehjemsområdet*

**Tabel 4.3: Nuværende uddannelsesdækning**

| Kompetenceudviklingsbehov | Uddannelsesdækning |
|---|---|
| • Viden om miljø- og energibesparelser, bæredygtighed, klima og indeklima<br>• Viden om dokumentationskrav og certificeringsprocedurer | • Sidemandsoplæring eller selvlæring<br>• Interne uddannelsesforløb i virksomheden (fx kommunal indsats på tværs af forvaltninger) |
| • Indgående kendskab til Lejeloven | • AMU<br>• Selvlæring |
| • Viden om og praktiske færdigheder indenfor PR og marketing<br>• Praktiske færdigheder i forb. m. lys og lydopsætning v. arrangementer<br>• Viden om tilslutning af/udvikling indenfor alternative medier | • Selvlæring<br>• Primært sidemandslæring<br>• Primært sidemandslæring |
| • Udvidet kendskab til reparation (mere end vedligehold) i forb. m. nedslidning af maskinparken indenfor mange offentlige områder<br>• Viden om og praktiske færdigheder i forb. m. reparation af specialiserede digitale installationer | • Leverandørkurser sikret gennem serviceaftaler ved køb af nyt udstyr |
| • Mere IT kendskab<br>• Viden om ledelse, budgetforståelse og personalehåndtering | • Primært sidemandsoplæring, men kan også dækkes i AMU<br>• Primært selvlæring eller interne kurser, men kan også dækkes delvist i AMU/HAKL |
| • Viden om og praktiske færdigheder i forb. m. konflikthåndtering (fx 'borgerbetjeningens psykologi)<br>• Kulturkendskab | • Sidemandslæring og AMU<br>• Selvlæring |

Kilde: New Insight A/S

Selvom de identificerede kompetenceudviklingsbehov delvist bliver dækket af eksisterende kompetenceudviklingsaktiviteter, synes der at være tale om **udækkede uddannelsesbehov:**

- Miljø- og klimatiltag bliver ikke i tilstrækkelig grad dækket af det nuværende udbud. Flere informanter peger på, at der er behov for mere formel efteruddannelse på området. Dette gælder også for formel uddannelse i forhold til indeklima og fugtproblemer.
- Teknik i forbindelse med events er ligeledes et udækket uddannelsesbehov blandt informanterne. De tekniske servicemedarbejdere mangler samlet viden om, hvordan teknikken bag forskellige typer af events skal håndteres og tilrettelægges. De nuværende efteruddannelsesudbud er for tunge eller er målrettet mod andre typer af events end dem, som forekommer i de adspurgte offentlige institutioner (kulturhuse, idrætshaller osv.).[13]

På baggrund af konklusionerne ovenfor og de løsningsforslag informanterne er kommet med i den kvalitative undersøgelse, synes det relevant for SUS at drøfte følgende **tiltag**:

- Eventuel udarbejdelse af nye målbeskrivelser eller TAK'er i forhold til at dække uddannelsesbehovene inden for lyd- og lysteknik samt miljø og klima.
- Hvordan kan eksisterende AMU-mål, udviklet inden for andre efteruddannelsesudvalg, bringes i spil i forhold til at dække de beskrevne uddannelsesbehov: hvordan kan der fx gøres opmærksom på mulighederne for at tilrettelægge uddannelsesforløb, bestående af forskellige uddannelsesmål, som er målrettet offentlige institutioner?

## 4.3 Private servicevirksomheder

- Medarbejdernes uddannelsesniveau og efteruddannelsesaktivitet er blevet en konkurrenceparameter de seneste år. Kunden efterspørger specifikt efteruddannede medarbejdere hos de private udbydere.
- De udækkende kompetencebehov bliver dækket ved en kombination af formel efteruddannelse (AMU, branchespecifikke kurser og virksomhedsinterne kursusforløb) og udvidet brug af sidemandsoplæring.
- Motivationen blandt medarbejderne er god. Formel efteruddannelse og uformel læring ligger både medarbejdere og virksomhedsledelse på sinde – og bliver prioriteret.
- En motivationsbarriere er travlhed og upræcise læringsforløb.

Den nuværende dækning af kompetenceudviklingsbehovene sammensættes ligesom på det offentlige område bredt ud fra de tilgængelige kanaler. Også her betyder sidemandsoplæring og selvlæring rigtig meget (se uddybende forklaringer i afsnit 4.2).

[13] Muligheden for erhvervsuddannelse i indgangen 'Strøm, styring og IT' til 'Teater, udstillings- og eventtekniker' er ikke kendt blandt informanterne.

Lederne i de private servicevirksomheder efterspørger de *brede faglige kompetencer* som for eksempel førstehjælp, arbejdsmiljø, kommunikation og konflikthåndtering. Lederne mener, at dette behov skal dækkes via en *kombination af udbydere og læringsformer* (dvs. mellem AMU og, for de størstes vedkommende, almene uddannelsesforløb internt i virksomhederne). I det hele taget står efteruddannelse og videnudveksling højt på dagsordenen i de private servicevirksomheder. For de største virksomheders vedkommende er medarbejdernes fremtidige kompetencebehov omdrejningspunktet i de årlige MUS/GRUS. I den lille virksomhed forekommer efteruddannelsesindsatsen mindre systematiseret (mere ad hoc).

**Uddannelsesprofil som konkurrenceparameter**

'I vores firma har vi det princip, at 'det vi ikke kan i dag, det kan vi i går inden kl. 12'. Det kan jeg rigtig godt lide. På den måde følger man med tiden og lærer hele tiden noget nyt.'

*Kilde: Teknisk servicemedarbejder, privat servicevirksomhed*

***Motivation og barrierer** ved efteruddannelse blandt medarbejderne på det private område ligner vurderingerne af det offentlige område.*

Ifølge lederne er motivationen for efteruddannelse blandt medarbejderne svingende. Men det overordnede billede er, at *medarbejderne generelt er godt motiverede* for at lære nyt.

Herudover arbejder flere af de private virksomheder meget målrettet med udvikling af medarbejdernes uddannelsesprofil, fordi de hermed mener, at medarbejdernes ejerskab til arbejdet højnes. Det betyder, at *prioriteringen af efteruddannelse (af både almen og mere teknisk karakter) er høj.*

En af de private virksomheder har specifikt erfaret den nye tendens, at kunderne stiller stadig *større krav til medarbejdernes uddannelsesprofil*. De tekniske servicemedarbejderes uddannelse og efteruddannelse er med andre ord en konkurrenceparameter, når firmaet skal byde ind på en ny opgave. I samme virksomhed bliver lederne hvert år målt og vurderet på, hvor meget efteruddannelse medarbejdere har taget i årets løb.

**Efteruddannelse er succesparameter**

'Lederne i vores afdelinger bliver hvert år målt på mindst tre områder: På antallet af uddannelsesdage, på sygefravær og på personale-'omsætning'. Udviklingen i afdelingens uddannelsesniveau er hele tiden under lup'.

*Kilde: Leder, Privat servicevirksomhed.*

Medarbejdernes motivation hænger sammen med, hvor *travlt* de har, mener en leder. Da de private servicevirksomheder stadig tager sig af de grønne områder, er sommerhalvåret travlt. Det betyder, ifølge lederen, at motivationen for efteruddannelse er størst i vinterhalvåret. Ifølge lederen skal dette indgå i den strategiske planlægning af virksomhedens efteruddannelsesindsats, så den kan fastholde medarbejdere i de stille måneder gennem brug af AMU.

Alle de interviewede private servicevirksomheder har *gode erfaringer med AMU*. Det er navnlig kurser vedrørende ejendomsservice, de har deltaget i. Hvis virksomhederne har brug for mere specifik viden indenfor et konkret fagfelt (fx stærkstrømsbekendtgørelsen), benytter de sig af kurser udbudt i medarbejdernes brancheforeninger. De er gratis og målrettet en konkret udvikling på et bestemt fagfelt. Ved nyanskaffelser i kundernes maskinpark (nye varmesystemer, ventilationssystemer, alarmsystemer) tilbydes medarbejderne oftest oplæringsforløb hos den

konkrete leverandør. Det er forskelligt, hvem der finansierer denne oplæring (virksomhed eller kunde).

| Tabel 4.4: Nuværende uddannelsesdækning | |
|---|---|
| **Kompetenceudviklingsbehov** | **Uddannelsesdækning** |
| • Viden om og praktiske færdigheder ift. miljøforståelse: kemikalieregulativer, affaldssortering, udformning af energirapporter, indeklimaproblemer osv. | • Selvlæring, sidemandsoplæring og lidt intern uddannelse (især i de største private service-virksomheder) |
| • Mere viden om mere komplekse grønne opgaver som fx topkapning (forsikringsspørgsmål) | • Sidemandsoplæring og AMU |
| • Viden om energi- og miljøbesparende tiltag | • Selvlæring/sidemandsoplæring |
| • Indblik i og viden om den løbende digitale udvikling | • Leverandørkurser ift. serviceaftaler (fx pasning af fyr) |
| • Færdigheder ift. engelsk (manualer, displays) | • Selvlæring og sidemandsoplæring |
| • Viden om kemikalieregler, ergonomi, arbejdsmiljøregler | • Sidemandsoplæring og AMU |
| • Viden om og praktiske færdigheder i forb. m. kommunikation & konflikthåndtering | • Sidemandsoplæring og AMU |
| • Praktiske færdigheder vedr. IT (brug af tids- og opgavestyringssystemer, PDA osv.)<br>• Viden om ledelse | • Sidemandsoplæring, selvlæring og lidt AMU<br>• Leverandørkurser (fx i anvendelsen af PDA)<br>• Intern uddannelse og selvlæring |
| Kilde: New Insight A/S | |

Selvom de identificerede kompetenceudviklingsbehov delvist bliver dækket af eksisterende kompetenceudviklingsaktiviteter, synes der at være tale om **udækkede uddannelsesbehov:**

- Ligesom på det offentlige område bliver behovet for miljø- og klimatiltag ikke dækket af det nuværende formelle efteruddannelsesudbud. Dette gælder også for formel uddannelse i forhold til indeklima og fugtproblemer.
- De tekniske servicemedarbejdere har behov for praktiske ledelsesværktøjer, styringsredskaber og viden om, hvordan personaleledelse gribes an. Der er ikke tilstrækkelig viden om eksisterende kompetenceudviklingsmuligheder blandt informanterne.

På baggrund af konklusionerne ovenfor og de løsningsforslag informanterne er kommet med i den kvalitative undersøgelse, synes det relevant for SUS at drøfte følgende **tiltag**:

- Eventuel udarbejdelse af nye udvidede målbeskrivelser indenfor eksisterende FKB'er i forhold miljø og klima, herunder viden og færdigheder i forhold til energibesparende anlæg og teknologier.
- Hvordan kan eksisterende AMU-mål, udviklet inden for andre efteruddannelsesudvalg, bringes i spil i forhold til ledelse mv. samt miljø og klima: hvordan kan der fx gøres opmærksom på mulighederne for at tilrettelægge uddannelsesforløb, bestående af forskellige uddannelsesmål, som er målrettet private servicevirksomheder?

# 5. Bilag: interviewede virksomheder

## 5.1 Svømmebade

- Frederiksborgcentret
- Haraldslund Svømmehal
- Greve svømmehal
- Skodsborg Kurhotel

## 5.2 Offentlige institutioner

- Østerbro Stadion
- Brøndbyhallen
- Vester Mariendal skole, Ålborg
- TEC
- CPH West
- Aalborg kommune Nord (plejehjem)
- Pensionistgården, Viborg
- Louise Mariehjemmet, København
- Hvidovre Hospital
- Privathospitalet Hamlet
- Sydvestjysk Sygehus, Esbjerg
- Antvorskov Kasserne, Slagelse
- Ålborg Bibliotek
- Medborgerhuse, Københavns Kommune
- Spillestedet Vega, København

## 5.3 Private servicevirksomheder

- Brians Håndværksservice
- ISS, København
- Alliance Plus