

Innovation og kompetenceudvikling i rengøring

Case-rapport om ISS

Illeris, Sven; Sundbo, Jon

Publication date:
2000

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

Citation for published version (APA):
Illeris, S., & Sundbo, J. (2000). *Innovation og kompetenceudvikling i rengøring: Case-rapport om ISS*. Roskilde Universitet. Rapport. Serviceudvikling, internationalisering og kompetenceudvikling Nr. 3
<http://css.ruc.dk/epublikationer.html>

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact rucforsk@ruc.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Serviceudvikling, Internationalisering og kompetenceudvikling

Rapport nr. 3
Report no. 3

March / Marts 2000

Sven Illeris og Jon Sundbo

Innovation og kompetenceudvikling i rengøring
Case-rapport om ISS

Service development, Internationalisation and Competences

Innovation og kompetenceudvikling i rengøring

Case-rapport om ISS

Af Sven Illeris og Jon Sundbo

Marts 2000

Dette er en rapport fra caseundersøgelsen i ISS Danmark i projektet Serviceudvikling, internationalisering og kompetenceudvikling. Caseundersøgelsen skal belyse innovation og kompetenceudvikling i en manuel servicevirksomhed. Casestudiet er primært foretaget indenfor den danske rengøringsdivision. I begrænset omfang refereres til den statistiske analyse I forbindelse med dette projekt samt til andre undersøgelser af rengøringsvirksomheder.

ISS

ISS er en international virksomhed, der leverer manuelle serviceydelser til erhvervsvirksomheder og offentlige institutioner, først og fremmest rengøring, men også en række specialydelser som miljøservice, skadesservice, hospitalsservice, catering mv. I visse lande leverer ISS også social service - drift af plejehjem og børnehaver, men det er kun i sin begyndelse i Danmark.

ISS har omkring 138.000 ansatte på verdensplan, heraf ca. 11.000 i Danmark (ISS, Årsrapport 1998). Casestudiet omfatter den danske afdeling med enkelte data fra ISS' udenlandske selskaber.

Det danske ISS er organiseret således at rengøring udføres af det danske moderselskab, mens specialservices udføres af datterselskaber. Rengøringsdivisionen er organiseret i regioner, hvorunder der er distrikter.

Udviklingsproblemer for manuel service

Tidligere analyser af ISS (Sundbo 1996, 1999) viser at ISS har udviklet sig i tre faser.

Den første fase i 1960erne og 70erne byggede på en systematisk organisering og rationalisering af rengøringsprocessen og de øvrige serviceprocesser. Rengøring blev ændret fra at være "husmoder-rengøring" i mangefold til at være systematisk styret arbejde med industriarbejdet som forbillede. Der udvikledes et tayloriseret produktionssystem. Dette gav en produktivitetstevinst. Der er stadig kraftige elementer af denne systematiserede og rationelle form i ISS' serviceproduktion, specielt i rengøring, men rationaliseringen som udviklingsfaktor nåede sin grænse i 1980erne, hvor det ikke var muligt at drive rationaliseringen længere.

Derefter indtrådte den anden fase i 1980erne. Denne byggede på kundeorientering og serviceledelse og -marketing. Kundens tilfredshed kom i fokus og serviceydelserne skulle være mere fleksible så de kunne tilpasses den enkelte kundes behov. Kundetilfredshed blev en

mere afgørende faktor end produktionssystemet. Fokus blev flyttet fra produktionsplanlægning til marketing. Marketing skal her forstås som service eller relationsmarketing (jfr. Gummesson 1998), dvs. den markedsføring, der forgår gennem servicepersonalets direkte personlige kontakt med kunderne. Denne fase har været til slutningen af 1990'erne. Der er bevaret elementer af serviceledelse og -marketing i ISS idag, men også denne faktor nåede en grænse, hvor dens udviklingsdynamiske rolle blev svækket.

Det skyldes nogle nye problemer, som ISS, ligesom anden manuel service, er løbet ind i. Det har også påkaldt nye løsningsforsøg i en tredje fase her i slutningen af 1990'erne. Disse skal behandles i det følgende

Modent marked og innovationsproblemer

Manuelle servicevirksomheder som ISS er i en udviklings-klemme. Markedet for serviceydelserne er modent, hvilket betyder at det er svært at øge omsætningen, selvom outsourcing og udlicitering fra virksomheder og institutioner, der tidligere har taget sig af rengøringen selv, har øget markedet. ISS kan øge sin omsætning, men det er hovedsagelig fordi virksomheden spiser sig ind på andre virksomheders omsætning eller opkøber disse virksomheder. Langt størstedelen af omkostningerne er lønninger. Konkurrencen bliver en priskonkurrence, hvor det er svært at øge fortjenesten, og dermed bliver der ikke overskud til investeringer i udviklingsaktiviteter.

Bl.a. derfor er innovationsaktiviteten i manuel service begrænset. ISS har f.eks. ikke længere nogen central koncern-udviklingsafdeling. Der foregår innovationer og serviceudviklinger, men det sker decentralt. Ligeledes har teknologiudviklingen inden for rengøringsbranchen og tilstødende brancher været beskeden sammenlignet med mange andre brancher. Der har dog været nogen teknologiudvikling inden for rengøring, f.eks. med hensyn til miljøvenlig rengøringskemi, men anvendelse af IKT (informations- og kommunikationsteknologi) udover til administrative formål er beskeden. Der har i mange år været talt om rengøringsrobotter, men først for nylig er en udvikling heraf sat i gang, og ind til videre kun for meget standardiserede og enkelt indrettede rum (Djellal 1999).

Den relativt lave innovationsaktivitet udgør på længere sigt et udviklingsproblem. Hvis manuelle servicevirksomheder som ISS skal komme ud af klemmen med et modent marked, må de udvikle sig. Det vil sige innovere på serviceprodukter, produktions- og leveranceprocesser, organisationsformer og markedsadfærd.

Dette er baggrunden for at studere innovationsprocessen i ISS. Selskabet har i sin nyeste strategiplan, der kom i 1997, lagt vægt på at det skal være innovativt. Det skal udvikle nye, specialiserede serviceydelser. Vi har undersøgt hvorledes ISS har innoveret på såvel produkter som processer og hvilken rolle medarbejderne og deres kompetencer har i denne proces.

Personaleomsætning og kompetenceproblemer

Samtidig er samfundet generelt blevet et videnssamfund, hvor manuelle servicefunktioner har svært ved at vinde anerkendelse. Manuelt servicearbejde som rengøring har lav prestige (her kan hænge noget af gamle opfattelser af "kvindearbejde" ved) og betragtes sjældent af de ansatte som en livstidsstilling. Arbejdstiderne er oftest skæve, beliggende om natten, aftenen eller tidligt om morgenen. Dette opfattes som en ulempe af mange - men også af nogle som en fordel, de kan så passe familiens børn hjemme om dagen.

ISS har derfor, som så mange andre virksomheder inden for rengøring og anden manuel service, problemer med at rekruttere og fastholde personale. Personaleomsætningen er stor, i rengøring 36 % om året (højest blandt deltidsansatte). (Det kan i denne forbindelse nævnes at Rees & Fielder (1992) nævner en årsomsætning i en walisisk rengøringsdivision på 267 %. Personaleproblemerne er aktuelt det største produktionsproblem for ISS ifølge interviewene. Det bidrager naturligvis til ustabiliteten at ISS' kontrakter med kunderne er tidsbegrænsede og undertiden ikke fornys. I forhold til fast ansættelse hos kunderne (i mange tilfælde offentlige institutioner) betyder det en usikkerhed i arbejdet (Allan & Henry 1997) – selvom rengøringspersonalet ofte flytter over til den ny kontraktøver.

Selskabets svar på disse problemer er at professionalisere servicearbejdet. Det vil sige at de ansattes kompetencer skal udvikles og øges. Dette gælder både de rent tekniske kvalifikationer og service-kompetencerne; det sidste er de ansattes evner til at forhandle med kunder om ændringer i rengøringsprocedurerne, være fleksible i arbejdet, service-indstillede m.v.

Samtidig skal organisationen udvikles. Organisationens skal være mere fleksibel, de ansatte skal have mere ansvar og selvstændighed og lederne være mindre kontrollanter og mere "coaches". ISS opererer endvidere med forskellige produktionsorganisationer, rettet til forskellige kundegrupper.

Vi har studeret hvorledes organisationsudviklingen og professionaliseringen forløber i ISS og hvilke krav det stiller til potentielle ansøgere kompetence. Endvidere hvorledes de ansattes kompetencer udvikles.

Problemstillinger og metoder i casen ISS

Problemstillinger

Vi arbejder i denne case med to centrale problemstillinger:

Den første er *kompetencespørgsmålet*. ISS (specielt rengøringsafdelingerne) er valgt som eksempel på en virksomhed, der anvender ikke-uddannet arbejdskraft. Arbejdet skal belyse hvilke kvalifikationer (i bredeste forstand) der kræves, hvordan rengøringsmedarbejdernes kompetence i virksomheden udvikles og hvordan det påvirker deres fremtidige beskæftigelsesmuligheder, hvilke ansættelses- og arbejdsbetingelser der bydes? Det videre perspektiv er: I hvilket omfang og under hvilke forudsætninger kan en sådan virksomhed bidrage til at løse arbejdsløshedsproblemet - for både mænd og kvinder - som mer og mer koncentreret om de ikke-uddannede? Disse spørgsmål undersøges i en dynamisk sammenhæng, nemlig i forhold til de tekniske og organisatoriske ændringer i arbejdet/innovationer i virksomheden, som igen betinges af ændringer i markeds- og rekrutteringssituationerne om.

Hertil kommer nogle sekundære problemstillinger: (I) *Den geografiske variation i kvalifikationsudbud og -efterspørgsel*: Studiet skal bidrage til forståelsen af de regionale udviklingsforskelle, som i stigende grad opfattes som betinget af bl.a. kultur- og livsformsforskelle der slår igennem som forskelle i sociale/generelle kvalifikationer.

(II): *Mellemedernes kvalifikations- og kompetencesituation* er interessant, fordi der i denne case næsten ingen tekniske/fagspecifikke kvalifikationer er brug for, det er ren personaleledelse, organisation og kunderelationer. Hvad er kravene til dem, hvordan udvikles deres kompetencer? Undersøgelsen af dem bidrager også til at belyse problematikken omkring delarbejdsmarkeder for en gruppe med ekstremt ikke-tekniske kvalifikationer.

Den anden centrale problemstilling er *serviceudvikling og innovation*. I denne forbindelse ønsker vi at måle følgende:

(A): *ISS' udviklingsproblemer* mht markedsplacering (i forhold til andre store selskaber, små virksomheder, sort arbejde og brugernes rengøring i eget regi), strategi, produktion og leverance (herunder organisation) og evt. også IT-udvikling og internationalisering (i det omfang disse to sidste faktorer er relevante; det påregnes de dog ikke at være).

(B): *Serviceudvikling gennem kompetenceudvikling* hos medarbejderne, samt om og evt. hvordan medarbejdernes kompetence bliver til virksomhedskompetence. Det drejer sig altså her, ligesom i den første hoved-problemstilling om den gensidige afhængighed mellem innovation og kompetence, men her set fra den modsatte synsvinkel.

(C): *Resultatet for virksomheden* i form af forretningudvikling og udviklingsberedskab.

Metoder

Først og fremmest bruges semistrukturerede, kvalitative interviews. Der er interviewet 19 ISS-medarbejdere, de fleste i august 1997. Interviewene er suppleret med statistisk og andet dokumentarisk materiale.

Formålet med interviewene var at få kendskab til arbejdet i ISS, specielt arbejdsbetingelser, kompetencer og ændringer i arbejdet.

Interviewene var i maj 1997 aftalt med ISS' ledelse, og det var denne der havde foreslået interviewpersoner på driftslederniveau, mens driftslederne selv havde udpeget interviewpersoner på lavere niveauer. Denne fremgangsmåde har medført relativt mange interviews på mellemlider-niveau, hvilket måske har resulteret i at dette niveau er blevet tillagt uforholdsmæssig stor betydning. Ved nogle supplerende interviews i 1999 blev rengøringsassistenter udtrukket tilfældigt.

Interviewene er selvsagt ikke statistisk repræsentative. Vi havde understreget at vi ønskede samtaler med personer på forskellige niveauer i hierarkiet, og dette blev også til en vis grad tilfældet: 6 af interviewpersonerne var rengøringsassistenter og 2 "teamledere", dvs personer på små teams der både deltager i rengøringsarbejdet og leder teamet. 3 var inspektører og tilsvarende mellemlidere. 7 var driftsledere. 1 var servicechef, dvs overordnet leder. 13 af interviewpersonerne var kvinder, dels rengøringsassistenter/teamledere, dels mellem- og driftsledere. 6 var mænd, de fleste drifts- eller overordnede ledere. Vi havde efter ønske fået god geografisk spredning, interviewene fandt sted dels i 5 jyske byer af forskellig størrelse, dels i Hovedstadsregionen. I hovedsagen mener vi nogenlunde at være nået ud i hjørnerne af det univers, vi ønskede at undersøge.

18 af interviewpersonerne arbejdede overvejende med rengøring og ledelse af rengøring, inden for "ISS rengøring" og "ISS hospitalsservice". En enkelt interviewperson fra "ISS hospitalsservice" arbejdede inden for catering. Dette arbejde har en ganske anden karakter, og der ansættes udelukkende faglært personale. Vores analyse er således koncentreret om

rengøringsområdet, selv om det er klart at det f.eks. på sygehuse ikke helt kan adskilles fra andre opgaver.

Vi havde ikke på forhånd over for ISS' ledelse bedt om at få både interviewpersoner, der var anset for gode medarbejdere, og interviewpersoner der var anset for mindre gode. Der er ingen tvivl om at resultatet blev at vi i første omgang har fået en række "præmiemedarbejdere", hvilket er bekræftet i et tilfælde, hvor en driftsleder viste os en intern evaluering, hvor han havde afdelingens højeste score. Det har nogle fordele at interviewe sådanne personer, der i reglen har tænkt over deres arbejde og er velformulerede. Men ud fra et ønske om at nå rundt i hjørnerne af problemerne er det en metodemæssig skævhed, som vi i anden omgang rettede op på ved tilfældig udtrækning af respondenter.

I øvrigt havde vi ingen særlige problemer med interviewene. Nogle rengøringsassistenter var noget nervøse ved starten, men da vi havde forsikret dem om at deres svar ville forblive fuldstændig anonyme - ikke mindst i forhold til deres overordnede - tøede de hurtigt op.

Statistisk oversigt

Som baggrund for case-undersøgelsen er der foretaget en statistisk analyse af beskæftigelsen i rengøringsbranchen, baseret på de datakørsler, der er lavet af Danmarks Statistik for projektet Serviceudvikling, Internationalisering, Kompetenceudvikling. Om nærmere enkeltheder i fremgangsmåden henvises til den særlige rapport herom.

Der var i 1997 34.045 beskæftigede i rengøringsvirksomheder, altså godt 3 gange så mange som i ISS-Danmarks rengøringsdivision (tallene er ikke helt sammenlignelige, idet nogle af ISS' ansatte kan have dette som bierhverv og have andet hovederhverv).

I arbejdsfunktionen rengøring, renovation mv var der samme år 112.687 beskæftigede, hvoraf 23.387 var ansat i rengøringsvirksomheder. Med andre ord var kun 21 % af selve rengøringspersonalet ansat i rengøringsvirksomheder og 79 % i virksomheder med anden hovedaktivitet, især industri, private og offentlige servicevirksomheder. Beskæftigede i arbejdsfunktionen rengøring, renovation mv var vokset fra 94.395 I 1993, altså med 19 % på 4 år. Antagelig er kun en del af denne vækst reel, noget af arbejdet kan tidligere været blevet udført "sort". Væksten var forholdsvis størst i selve rengøringsbranchen, hvor der var sket en fordobling fra 11.660 i 1993. Der har været været vækst i rengøringspersonalet i alle erhverv, men altså samtidig en tendens mod outsourcing til rengøringsvirksomheder.

Fordeles rengøringsvirksomhedernes 34.045 beskæftigede i 1997 efter forskellige kriterier, fås følgende billede (til sammenligning er anført de tilsvarende fordelinger for den totale beskæftigelse):

Beskæftigelse, fordelt efter arbejdsfunktion 1997

| | antal | % | rengøringsvirks. % | alle erhverv |
|--|--------|-----|-----------------------|--------------|
| Ledelse | 490 | 1 | 6 | |
| Arbejde der kræver højeste el. mellem-færdigheder | 1.928 | 6 | 28 | |
| Kontor-, salgs-, omsorgs-, landbrugs- og håndværksarb. | 3.307 | 10 | 39 | |
| Rengørings- og renovationsarbejde | 23.387 | 69 | 4 | |
| Ufaglært arbejde iøvrigt | 799 | 2 | 11 | |
| Militær, uoplyst arbejde | 4.134 | 12 | 11 | |
| Ialt | 34.045 | 100 | 100 | |

Rengøringsbranchen har forholdsvis langt fler beskæftiget ved lavt kvalificeret arbejde end arbejdsmarkedet som helhed.

Beskæftigelse efter erhvervsuddannelse 1997

| | rengøringsvirks. | | alle erhverv |
|------------------------------------|------------------|-----|--------------|
| | antal | % | % |
| Ingen fuldført erhvervsuddannelse | 24.275 | 71 | 39 |
| Faglært el. lign. | 8.572 | 25 | 38 |
| Kort videregående uddannelse | 459 | 1 | 7 |
| Mellemlang videregående uddannelse | 411 | 1 | 10 |
| Lang videregående uddannelse | 328 | 1 | 6 |
| Ialt | 34.405 | 100 | 100 |

De fleste af rengøringsbranchens beskæftigede har ingen erhvervsuddannelse, men en fjerdedel har dog en faglært eller tilsvarende uddannelse.

Beskæftigelse fordelt efter køn 1997

| | rengøringsvirks. | | alle erhverv |
|---------|------------------|-----|--------------|
| | antal | % | % |
| Mænd | 14.248 | 42 | 55 |
| Kvinder | 19.797 | 58 | 45 |
| Ialt | 34.045 | 100 | 100 |

Der er forholdsvis flere kvinder beskæftiget i rengøringsbranchen end på arbejdsmarkedet som helhed. Forskellen er dog ikke overvældende, rengøring er ikke noget ensidigt kvindeerhverv.

Beskæftigelse fordelt efter alder 1997

| | rengøringsvirks. | | alle erhverv |
|------------------|------------------|-----|--------------|
| | antal | % | % |
| Under 25 år | 6.534 | 19 | 14 |
| 25-39 år | 13.193 | 39 | 38 |
| 40-49 | 7.510 | 22 | 25 |
| 50 år og derover | 6.808 | 20 | 23 |
| Ialt | 34.045 | 100 | 100 |

Der er forholdsvis flere unge og færre over 40-årige beskæftiget i rengøringsvirksomheder end på arbejdsmarkedet som helhed. Forskellen er dog ikke overvældende, alle aldersklasser er repræsenteret.

Resultaterne af case-undersøgelsen i ISS

Organisation

Rengøringsarbejdet er organiseret på forskellige måder efter kundernes størrelse.

Den traditionelle organisation, som stadig anvendes i forhold til mellemstore kunder, er at rengøringsassistenterne arbejder for en enkelt kunde. Den daglige ledelse af arbejdet varetages af en mobil inspektør, som har ansvaret for et antal kunder. Inspektøren sørger bl.a. for at skaffe afløsning i tilfælde af fravær, og det er inspektøren der ansætter assistenter fra den pulje, der omtales senere. Endvidere er inspektøren ansvarlig for arbejdets tilrettelæggelse, anskaffelse af rengøringsmidler, kundekontakt og regnskab. Inspektøren refererer til en driftsleder, og herover er der igen et hierarki med flere niveauer.

I forhold til meget store kunder varetages den daglige ledelse af en inspektør, der er fast stationeret på den pågældende arbejdsplads. I sygehusrengøring har "ISS hospitalsservice" tilsvarende en serviceleder på sygehuset.

I forhold til små kunder er for et par år siden indført et "teamservice"-system, dvs arbejdet er fordelt på en række 2-personers teams, der hver er udstyret med en bil og kører rundt og gør rent for flere af disse kunder. Den ene af teamets deltagere er teamleder og har - foruden selv at deltage i rengøringen - som sagt også den daglige ledelse, hvilket foruden de ovennævnte opgaver også indebærer at administrere bilen og kørselsruterne. Vedkommende kaldes "tilsynsfunktionær", men er dog ikke ansat på funktionærvilkår, og har iht overenskomsten ikke kompetence til at fyre. ISS' ledelse har oplyst at team-systemet breder sig og nu også anvendes hos nogle store kunder, dvs at disse teams ikke kører rundt.

Salg varetages i hovedsagen af en særlig salgsafdeling, som også beregner de enkelte kunders time-normering og dermed ISS' kontrakttilbud.

Teamsystemet blev indført for at trække beslutningerne nedad i det manglede hierarki og skaffe mere stabile medarbejdere. ISS' største problem er den store udskiftning blandt personalet - det blev oplyst at man regner med at det koster 5-7000 kr at rekruttere og oplære en ny assistent. Større stabilitet medfører også højere kvalitet i rengøringen - medarbejderne får efterhånden en know-how om de enkelte kunder. Specielt gav teamsystemet mulighed for at ansætte flere rengøringsassistenter på fuldtid, hvilket mange er interesseret i (der er dog også assistenter, f.eks. studerende, som er mere interesseret i deltidsjob). Flere inter-

viewpersoner sagde at teamsystemet krævede at kemien mellem de to var i orden, hvilket der må tages højde for ved teamsammensætningen, og at det gav omskifteligt arbejde der var for hårdt for ældre. Interviewede ledere inden for dette felt var ikke i tvivl om at det kan betale sig for ISS, selv om der løber omkostninger på til bil og til et tillæg på ca 10 kr/timen til teamledere.

Generelt gav interviewpersonerne udtryk for at ISS er en organisation med megen uddelegering af beslutninger nedad - sålænge det økonomiske resultat er i orden, blander den overordnede ledelse sig ikke meget. Der var dog ingen interviewede som mente at denne neddelegering ville resultere i et franchising-system.

Serviceudvikling og arbejde

Der er i de senere år sket en vis udvikling inden for rengøringsarbejdet. Der er kommet redskaber med tykkere skafter, vogne med indstillelig højde, og ikke mindst tømopning, som betyder at assistenterne undgår de mest belastende vride-bevægelser og løftning af tunge vandspande. Trods disse lettelser karakteriseres rengøringsarbejde dog stadig som hårdt. Disse innovationer medfører samtidig miljømæssige fordele, det store vandforbrug såvel som kemikalieforbruget begrænses.

En anden innovation i ISS er "resultatrensning", dvs at opgavens løsning ikke - som traditionelt - er beskrevet ved hvad der skal *gøres* (f.eks. gulvvask på bestemte dage), men ved *resultatet* (gulvet skal være rent - hvis det allerede er det, er der ingen grund til at vaske, men hvis det er møjbeskidt skal det vaskes grundigere end normalt). Dette skulle både give højere kvalitet, større medarbejdertilfredshed og spare arbejde. Interviewpersonerne udtrykte meget forskellige holdninger hertil. Nogle sagde at det var en fiasko. Adskillige mente at ideen er god, men kræver tilpasning og fleksibilitet - nogle assistenter er glade for selv at skulle tage et fornuftigt ansvar, andre - især ældre - er helst fri, og nogle følte sig presset til at yde mere end før. En interviewperson siger at opgavebeskrivelser passer bedre til unge og umodne assistenter. En interviewperson udtrykker at det ikke lader sig gøre at kombinere kvalitets- og sparemålsætninger. Også på kundesiden har der været problemer, nogle kunder (pedeller!) ønsker selv at kontrollere processerne, og kunderne får nu valget mellem resultat- og procesrensning. Det blev desuden nævnt at systemet gør det vanskeligt for ISS at beregne arbejdets omfang, hvilket er et problem både i forhold til kunderne og til de ansatte.

En tredje innovation vedrører arbejdets tidsmæssige placering. Traditionelt foretages rengøring uden for kundernes arbejdstid, især i de tidlige morgentimer. Med arbejde helt eller

delvis i de almindelige dagtimer ("synlig rengøring") prøver ISS som sagt at gøre rengøringsarbejdet mere attraktivt, færre og færre ønsker skæve arbejdstider, og det blev nævnt at det faktisk havde nedsat udskiftningen, men der er også interviewpersoner som siger at rengøringsassistenterne ikke bryder sig om det. Synlig rengøring forbedrer også kommunikationen mellem ISS' personale og kunderne. Men der er ansatte hos kunderne, som ikke vil have rengøring i deres arbejdstid. ISS' ledelse har oplyst at "synlig rengøring" øges og i 1999 omfatter ca. en fjerdedel.

Endelig forsøger ISS at hæfte andre opgaver på rengøringen, f.eks. blomstervanding, kaffebrygning, opvask, uddeling af toiletartikler. Ideer opstår i kontakten med kunderne, og indbygges i ny kontrakter. Disse opgaveudvidelser er dog af begrænset omfang.

Flere erfarne rengøringsassistenter mener at kunderne stiller større krav til renhed end tidligere, og at det er nødvendigt at løbe hurtigere end tidligere. Også udliciteringerne fra den offentlige sektor har resulteret i øget arbejdspress i forhold til den tidligere situation.

Overordnet set må især mellemlidernes udsagn tolkes som en bevidsthed om at ISS søger at klare sig på et marked, som er præget af hård pris konkurrence, og med en omkostningsstruktur hvor assistentlønnen er det langt største og af konkurrencen fastlåste element, ved at øge kundernes oplevelse af kvalitet og ved at øge medarbejdernes stabilitet og tilfredshed.

Kvalifikationskrav, ansættelses- og forfremmelseskriterier

Rengøringsassistenter ansættes efter samtale af laveste mellemlidere (inspektører/tilsynsfunktionærer) fra den pulje af ansøgere, der er blevet "screenet" og godkendt ved samtale på et jobcenter, der oprindeligt var ISS' eget, men nu er udliciteret til AF. Denne screening skal angiveligt have reduceret udskiftningen ved at frasortere de mest ustabile. Ansætterne kan dog også annoncere selv.

En interviewperson sagde at det først er for nylig at ISS er begyndt at tage ansættelses-spørgsmålet seriøst, selvom det er altafgørende at få ansat de rette. De kvalifikationer, der ifølge interviewene bliver lagt vægt på, er følgende:

- "Kemi" der passer med de medarbejdere ansøgeren skal arbejde sammen med.
- Holdninger til arbejdet: Servicemindedhed, "ansvar for kundens trivsel", engagement. Desuden samarbejdsevne med kolleger og stabilitet (kan ifølge en interviewperson i reglen "af-

lures" ved at spørge til ansøgeres tidligere liv). Flere interviewpersoner nævnte at jyder er mere stabil og ansvarlig arbejdskraft end københavnere.

- At ansøgeren efter ansætterens skøn vil blive i jobbet i lang tid.
- Selvstændighed.
- Ordenssans.
- Kommunikationsevne og sprogfærdighed i dansk, aht mundtlig og skriftlig kontakt med kunden (ifølge en enkelt interviewperson også aht instruktion, men en anden sagde at dette sker vha tegninger). Aftaler må ikke misforstås. ISS ansætter gerne indvandrere, hvis dette kriterium er opfyldt. Enkelte kunder ønsker ikke indvandrere, så anbringes de om muligt ved andre kunder. En enkelt driftsleder udtalte at om nødvendigt dropper ISS hellere en sådan kunde end en ansat.
- Ansøgerne skal være soignerede.
- Ved sygehusrengøring lægges vægt på en vis robusthed.
- Bopæl i nærheden af og/eller med gode transportmuligheder til arbejdsstedet, taget i betragtning at arbejdet oftest starter tidligere end der er kollektiv trafik (ellers bliver arbejdskraften for ustabil).
- Til teamarbejde er kørekort en nødvendighed.

Derimod lægges der ifølge de fleste interviews ikke vægt på rengøringserfaring - det skal ansøgerne nok få lært. Nogle få interviewpersoner sagde det modsatte.

Afskedigelser foretages som nævnt af inspektør eller driftsleder. Sker når ansatte - efter advarsler - ikke gør arbejdet godt nok, ikke efterkommer ordrer eller har for megen "mandags/fredagssygdom".

Rengøringsassistenter er - undtagen teammedarbejdere - ansat til en bestemt kunde og fyres principielt hvis denne opsiges kontrakten. Ofte følger assistenterne med over til det selskab der overtager rengøringen - de føler sig mere forbundne med kunden end med ISS.

Opsigelser begrundes oftest med at arbejdet er for omskifteligt, at arbejdstiden er for ubekvem (herunder deltid eller ikke-sammenhængende arbejdstid), at arbejdet er for hårdt eller at de pågældende skal starte uddannelse eller har fundet bedre job. Kan også være samarbejdsvanskeligheder. Tyrkiske kvinder forsvinder ved giftermål. Ud fra svar på andre spørgsmål kan man også slutte at mange simpelthen siger op når de har tjent de penge, de tog jobbet for at tjene.

Flere interviewpersoner havde opdelt rengøringspersonalet i en række kategorier. Disse var klart geografisk forskellige, især mellem de store uddannelsesbyer og resten af landet:

- Nogle (husmødre, studerende) er interesseret i at tjene hurtige penge ved siden af deres hovedaktivitet. Timelønnen ligger ca. 20 kr over minimumslønnen, hertil kommer i nogle tilfælde nattillæg. ISS accepterer dem helst kun som afløsere.
- Nogle studerende er interesseret i deltidsarbejde som et fast supplement til SU. Hvis de vil blive i ISS i nogle år, er de udmærket arbejdskraft og udgør i uddannelsesbyerne en stor del af arbejdskraften. Men de stiller også krav - de vil ikke behandles som robotter.
- Ufaglærte, som er tilfredse med manuelt rutinejob (ønsker ikke at avancere) og bliver længe i jobbet. Det er ISS' foretrukne arbejdskraft pga deres stabilitet - men både i store og mellemstore byer blev det nævnt at "den gamle rengøringskone er der ikke mange af mere". Nogle interviewpersoner understregede at der blandt disse kvinder var mange med de ressourcer der har fået familier til at fungere.
- Indvandrere, ofte med høj uddannelse, men kan ikke få andet arbejde. Ofte dygtige og stabile.
- Unge som ikke ved hvad de vil. Kan undertiden blive indfanget af karrieremulighederne.

På den anden side udtalte flere interviewpersoner åbent - hvad der også kan sluttes af det ovenstående - at der er personer som ISS ikke vil have. Virksomheder af ISS' type kan ikke uden videre løse arbejdsløsheden for de svagest kvalificerede. (ISS har engageret sig i et forsøg med langtidsledige, der gør hovedrengøring for pensionister. Det lykkes at få halvdelen i arbejde, men det er svært).

Der fremkom forskellige udsagn om kønsfordelingen. Flere københavnske interviewpersoner nævnte at rengøringsassistenterne var blandede, og at dette ikke var noget problem. I både en stor og en mellemstor jysk by var der langt overvejende kvindelige rengøringsassistenter - det begrundedes med "en særlig kultur": Både arbejdsledere og kunder mener ofte at kvinder er bedst til at gøre rent, hvilket en enkelt interviewperson sagde ligeud.

Aldersmæssigt er de fleste i 20erne og 30erne, lederne lidt ældre end assistenterne. Den stabile ufaglærte type bliver imidlertid ved til langt over 50.

Der kom også udsagn om den aktuelle rekrutteringssituation, men det var ikke noget vi har spurgt systematisk om:

- Konjunkturfremgangen har gjort det sværere at skaffe arbejdskraft - "i øjeblikket må man tage til takke med hvad man kan få".
- I nogle geografiske områder, f.eks. Lyngby, er det meget svært at skaffe arbejdskraft.

- Det er sværest at holde på personalet i de store byer med mange alternative jobmuligheder.
- Det er svært for ISS at få kvalifikationskravene helt opfyldt, så længe arbejdstiderne er så skæve og rengøringsarbejds prestige så lav (undtagen i nogle specialafdelinger).

Tilsynsfunktionærer og inspektører rekrutteres ifølge de fleste udsagn oftest internt, modsat Rees & Fielders (1992) udsagn om britiske forhold. Ifølge flere interviewpersoner har det den fordel at assistenterne kan se at der er advancementsmuligheder; en udtrykte at alle der er interesseret kan blive forfremmet, mens en anden sagde at de skulle ha' omløb i hovedet. Men de kan også rekrutteres eksternt, f.eks. med en mellemuddannelse og relevant erhvervs erfaring.

Driftsledere rekrutteres oftest eksternt via ISS' lederaspirantkursus. For at blive accepteret på dette havde flere af interviewpersonerne en HA, HD eller lignende (mens cand.merc.er er for gamle og overkvalificerede). Men intern rekruttering forekommer også. Ifølge en interviewperson diskuteres det ofte i ISS om det er uheldigt at de fleste driftsledere ikke kender rengøringsarbejdet fra bunden.

For både mellem- og driftsledere nævnes som vigtige forfremmelses-/ansættelseskvalifikationer: Lederegenskaber og gerne -erfaring, åbenhed over for kunder, have serviceforståelse, modenhed, engagement, dynamik, organisationsevne (ikke mindst til at tackle uventede problemer), gennemslagskraft, kreativitet, fleksibilitet mht arbejdstider. Først og fremmest skal de motivere og lave coaching af deres personale og få de menneskelige ressourcer og samarbejdet til at fungere (mens Rees & Fielder i Storbritannien udelukkende taler om kontrol og overvågning). Der lægges stor vægt på selvstændighed. Herudover skal de i forskellig grad mestre økonomistyring, men de faglige kvalifikationer skal ISS nok bibringe dem ved forskellige kurser. - Ved forfremmelser tæller naturligvis de tidligere opnåede resultater.

En interviewperson oplyste at afdelingerne - og dermed driftslederne - regelmæssigt bliver vurderet efter 4 succeskriterier: Kundetilfredshed (målt på antal tabte kunder); medarbejdertilfredshed (spørgeskema en gang om året); lønsomhed (økonomisk overskud); og vækst (i omsætning).

Karriere

Blandt *rengøringsassistenterne* havde et par stykker haft jobbet i mange år, efter at være blevet ansat som helt unge. Andre var faglærte, som hhv typograf, frisør og bager, men havde af forskellige grunde opgivet dette. En havde måttet opgive en selvstændig frisørforret-

ning og var derefter kommet ind i ISS. Andre havde haft forskellige jobs, bl.a. med rengøring, før de var kommet ind i ISS. En deltidsassistent (med en fortid som sergeant) havde et fuldtidsjob ved siden af.

Teamlederne havde begge studentereksamen og en faglig uddannelse, den ene som markedsøkonom, den anden i detailhandel, efterfulgt af lederstilling i denne branche. Derefter var de begge kommet til ISS som rengøringsassistenter og var forfremmet derfra.

De tre interviewpersoner på *inspektør*-niveau havde alle en uddannelse, som hhv EFG i detailhandel, økonomi og husholdningslærer. Derefter havde de haft forskellige jobs, hhv ufaglærte jobs i social- og sundhedssektoren, som økonomiassistent, og som forbrugervejleder og rengøringsleder på sygehus. En var kommet ind i ISS som tilsynsfunktionær og derfra avanceret, de to andre direkte på deres nuværende niveau.

Af de 7 interviewede *driftsledere* havde en haft en selvstændig forretning, som var gået ned; var derefter kommet i ISS som rengøringsassistent og var avanceret. De 6 øvrige havde forskellige uddannelser: 2 havde HA, 1 reserveofficeruddannelse, 1 begge dele, 1 teknikum, 1 blot studentereksamen. Et par af dem havde også haft forskellige jobs. Derefter var de kommet på ISS' lederaspirantuddannelse og var blevet driftsledere, en enkelt efter først at have været "planlægger".

Alt i alt viste interviewene at både rengøringsassistenter og ledere havde haft meget omskiftelige karrierer, og at branchen således bidrager meget til fleksibiliteten på arbejdsmarkedet.

Uddannelse

Rengøringsassistenterne starter med et oplæringskursus på 1-2 dage. Derefter kommer de ud til kunden, hvor en "driftstræner" instruerer i arbejdet. Senere sendes de på AMU-rengøringskurser. Det var imidlertid tydeligt, at dette ikke fungerer ordentligt, bl.a. fordi mellemlederne ikke bryder sig om at undvære dem. Men kurserne har heller ikke tidligere været tilpasset ISS' behov, dette er dog nu forbedret. Flere assistenter udtrykte utilfredshed med manglen på uddannelse, mens en mellemleder sagde at det var ligegyldigt om de fik det eller ej. For afløsere er tanken om AMU-kurser helt opgivet. Det virker som om tanken om professionalisering via uddannelse, som fremhæves i Djellals arbejde om Frankrig (1999), ikke (længere) spiller nogen rolle i ISS.

For *ledere* er der efter ansættelsen en periode som "føl" hos en erfaren leder. De får lov at prøve sig frem for at finde den rette hylde, hvilket en interviewperson udtrykte som "ISS' stærke side". For disse grupper arrangerer ISS selv forskellige kurser i økonomi, administration, ledelse mv. En interviewperson udtalte sig meget positivt om mellemlider-kurserne, der især i Jylland skulle have udviklet selvtillid og selvstændighed, latente menneskelige ressourcer. Flere af interviewpersonerne, fra teamledere og opefter, var endvidere i gang med en HD eller merkonom-uddannelse, betalt af ISS.

Tilfredshed

Det er klart et grundlæggende forhold at rengøringsarbejde er hårdt, ofte ligger på ubehagelige tider og har lav prestige, og at der bl.a. derfor er stort gennemtræk til trods for at lønnen er bedre end på adskillige andre ufaglærte områder. Rengøringsassistenter tager jobbet for at tjene penge. Som det fremgår af det ovenstående søger ISS, aht til sit kvalitetskoncept, på forskellige måder at øge tilfredsheden og dermed reducere udskiftningen.

De interviewede rengøringsassistenter var - trods de ovennævnte ulemper - som helhed tilfredse. Vi fik ingen udsagn om de barske ledelsesmetoder og udnyttende arbejdsbetingelser, som britiske undersøgelser af rengøringsarbejde er rige på (f.eks. Rees & Fielder 1992). Om der er reel forskel mellem forholdene i britisk rengøring og dansk rengøring i almindelighed og/eller ISS-rengøring i særdeleshed, om forskellen skyldes konjunktursituationen (høj/lav arbejdsløshed) eller om den kun er tilsyneladende og skyldes forskernes subjektive opfattelser kan vi ikke afgøre med sikkerhed, men flere af de ovenstående udsagn tyder på en reel forskel. En enkelt ISS-assistent klagede over dårlig kommunikation med sin mellemlider. Noget tyder på at tilfredsheden er størst på sygehuse, hvor der er mest kontakt med andre mennesker, men vores materiale er for lille til at sige noget sikkert herom.

Flere ledere, der havde arbejdet både i den offentlige og den private sektor, foretrak klart den private, hvor der er mere dynamik og mindre bureaukrati (selv om en interviewperson også sagde at det havde været stift i rengøring). Ledere gav udtryk for at arbejdet aldrig var færdigt - men vidste godt at det gjaldt alle lederjob. De påskønnede den store selvstændighed og opbakningen fra firmaet. Derimod synes lønnen at være lidt under gennemsnittet, og en del ledere siger op pga manglende interne karrieremuligheder. Flere nævnte at advancement forudsatte at man var villig til at flytte til en anden by, hvilket er et stort problem hvis man har familie.

Teamlederne var tilfredse med teamorganiseringen - den gør arbejdet mere socialt. En ISS-undersøgelse har imidlertid vist at teamassistenterne var utilfredse.

Der er forskellige personalegoder. Bl.a. knyttes der privilegier til at holde 25 års jubilæum. En enkelt udtrykte især tilfredshed med et tilbud om medarbejderaktier, omend vedkommende mente at de burde tilbydes alle medarbejdere (nu er der en undergrænse).

Videre karriere

De interviewede midaldrende *rengøringsassistenter* havde ingen overvejelser om at søge andre job eller uddannelse, dog kunne en enkelt godt tænke sig at blive sælger I ISS. De yngre var mere usikre på hvad de ville senere.

Lederne ville - med undtagelse af to midaldrende kvinder - videre, det gjaldt både mænd og kvinder. Nogle ville gerne blive i ISS hvis de kunne avancere, mens andre decideret ønskede at skifte (en sagde: "for ikke at blive brancheidiot"). Det var påfaldende at så godt som alle udtrykte at de gerne ville arbejde med personaleledelse. Endvidere at de mente at deres fremtid ikke var knyttet til nogen bestemt sektor, deres kvalifikationer var ikke fagspecifikke. Nogle udtrykte en vis skepsis over for den offentlige sektor. Generelt mente de at en fortid i ISS var et "godt papir".

Konklusioner

Innovation

ISS er i en udviklingsmæssig klemme. Markedet for virksomhedens produkter er modent. Innovationer er derfor påkrævet for at foretage et spring ud af denne situation.

ISS hører, som resten af rengøringsbranchen, til de mindre innovative brancher. ISS foretager innovationer decentralt, men der er ingen central enhed, der varetager denne opgave.

Der er dog sket innovationer indenfor især tre områder: 1. Teknologisk – indenfor rengøringsmidler. 2. Resultatrenngøring. 3. Arbejdets tidsmæssige placering.

Kompetencer

Af rengøringsassistenterne kræves servicemindedhed, samarbejdsevne, selvstændighed samt kommunikationsevne på dansk - altså personlige og generelle faglige kvalifikationer. Specielle faglige kvalifikationer synes derimod ikke at være nødvendige - alle kan lære at gøre rent.

De kvalifikationer, ISS kræver, bevirker at virksomheder af denne type ikke uden videre kan løse arbejdsløsheden for arbejdsmarkedets svagest kvalificerede.

Jyder opfattes som mere stabil og ansvarlig arbejdskraft end københavnere. I de store uddannelsesbyer er unge under uddannelse en nødvendig del af arbejdskraften.

Af mellem- og driftsledere kræves lederegenskaber, serviceforståelse, organisationsevne, selvstændighed og først og fremmest evne til at få personalet og samarbejdet til at fungere - altså udpræget vægt på personlige kvalifikationer. De generelle faglige krav, f.eks. til økonomistyring, er beskedne.

De kvalifikationer, mellem- og driftsledere opnår i ISS, synes at gøre dem til gode personaleledere som er anvendelige i alle brancher.

Litteratur

Allen, J. & Henry, N. (1997), Ulrick Bech's Risk Society at Work: Labour and Employment in the Contract Service Industries. Transactions of the Institute of British Geographers, NS 22, 180-196

Djellal, F. (1999), Innovation et professionnalisation: L'Ascension socioéconomique des services de nettoyage. Papier, IXe Conférence annuelle du RESER, Alcalá de Henares

Gummesson, E. (1998), Relationsmarknadsföring, Stockholm

Rees, G. & Fielder, S. (1992), The Services Economy: Subcontracting and the New Employment Relations: Contract Catering and Cleaning. Work, Employment and Society, 6, 347-368

Sundbo, Jon (1996), Development of the Service System in a Manual Service Firm: A Case Study of the Danish ISS, in: T. Swartz, D. Bowen and S. Berown (eds.): Advances in Service Marketing and Management Research and Practice, 5, Greenwich Connecticut

Sundbo, Jon (1999), The Manual Service Squeeze, Rapport 99:2 fra Center for Service Studier, Roskilde universitetscenter, Roskilde