



Fremfærd:

Fremtidens Renovation

Tværgående rapport



behave
green

Indhold

01 Introduktion til rapporten	3
02 Introduktion til Fremfærd og Fremtidens Renovation	4
2.1 Kort om Fremfærd	5
2.2. Baggrund og formål	5
2.3 Projektets forløb & organisering	6
2.4 Projektets metoder og tilgange	7
2.4 Projektets udførelse og proces	8
03 De tre projekter: Konklusioner og anbefalinger	9
3.1 Kompetenceløft hos renovationsarbejdere hos Ressourceindsamling A/S	10
3.2. Samskabelse om bedre indmeldinger og kommunikation i Middelfart Kommune	12
3.3 Bedre samarbejde om affaldsindsamling i etageejendomme i Ballerup Kommune	14
04 Tværgående temaer og læringer i projekterne	17
4.1 Affaldssektoren i hastig forandring	18
4.2 Forandringer og eksisterende kultur	18
4.3 Skræddersy projektet til konteksten	19
4.4 Forandringer gennem forpligtende og forankrende samarbejde	20
4.5 Forandringer skabes gennem inddragelse og samskabelse	21
4.6 Kompetenceudvikling som afgørende element i langsigtet forandring	22
4.7 Konklusion på projektets læringer og erfaringer	22
05 Delrapporter	24



Rapporten er udarbejdet af:

Behave Green ApS
CVR 40814280
Frederiksholms Kanal 30 A8
1220 København K
behavegreen.dk

September 2023

01 Introduktion til rapporten

Fremtidens Renovation er et delprojekt under Fremfærd, som er et samarbejde mellem parterne på det kommunale arbejdsmarked om at udvikle velfærdssamfundets kerneopgaver. Nærværende projekt har i perioden 2021-2023 sat fokus på forandring i renovationsbranchen i forbindelse med udrulningen af de ti nye fraktioner. Projektet bestod af tre delprojekter:

1. **Middelfart Kommune:** Delprojekt med fokus på et samskabelsesforløb omkring indmeldinger af arbejdsmiljøforhold og fejlsortering.
2. **Ballerup Kommune:** Delprojekt med fokus på samspillet mellem de forskellige aktørers rolle i affaldshåndtering i etageboligområder
3. **Ressourceindsamling A/S:** Delprojekt med fokus på kompetenceudvikling af borgerdialog og konflikthåndtering for renovationsarbejdere.

De tre projekter er beskrevet uddybende i tre delrapporter, som du finder som bilag til rapporten her.

Opbygning af rapporten

Denne tværgående rapport er en opsamling af de tre delprojekter, samt en opsummering af de vigtigste tværgående erfaringer, læringer og anbefalinger fra projektet. Rapporten er inddelt i fire kapitler, hvoraf det første - **Kapitel 1** - er denne introduktion.

Kapitel 2 "Introduktion til Fremfærd og Fremtidens Renovation" er en kort introduktion der beskriver projektets opbygning, organisering, metoder og forløb.

I **Kapitel 3 "De 3 projekter"** opridser vi de mest centrale erfaringer og anbefalinger fra de tre delprojekter.

Erfaringerne fra projektet med Ressourceindsamling A/S viser, at det er vigtigt at afklare forventninger med ledelsen, tilpasse undervisningen til målgruppen, inddrage målgruppen i udarbejdelsen af materiale og bruge erfaringer fra undervisningen til at udvikle nye initiativer.

Projektet i Middelfart viser, at for at skabe forandring er det vigtigt at anerkende de ændringer i arbejdsforhold, som forandringer medfører - samt skabe en bedre gensidig forståelse af arbejdsgange mellem renovationsarbejdere, administration og ledelse.

Erfaringer fra Ballerup og Eskebjerggård viser, at for at skabe bedre samarbejde om affaldsindsamling i etageejendomme kan man identificere de involverede aktører, lave dialogmøder og lave samskabelsesworkshops, hvor aktørerne gennemgår problemstillingerne set fra hver deres side og sammen udvikler løsningsforslag.

Kapitel 4 "Tværgående temaer og læringer" beskriver de gennemgående læringer, som projektet har opnået på tværs af de tre delprojekter, og som processen og samarbejdet med de deltagende kommuner og selskaber har givet. Her fremlægger vi seks centrale tværgående temaer for at skabe forandringer på affaldsområdet, men som kan perspektiveres til andre brancher og områder også: 1) Affaldssektoren i forandring; 2) Forandringer og eksisterende kultur; 3) Forandringer og lokalt kontekst; 4) Forandringer gennem forpligtende samarbejde; 5) Forandringer gennem inddragelse og 6) Forandringer gennem kompetenceudvikling.

02

Introduktion til Fremfærd og Fremtidens Renovation



2.1 Kort om Fremfærd

Fremtidens Renovation er et projekt under Fremfærd, som er et partssamarbejde mellem KL og de faglige organisationer, herunder 3F. Det overordnede formål er at udvikle de kommunale velfærdsområder, herunder fremtidens renovation.

Fremfærd har sat de kommunale kerneopgaver i centrum og ønsker at løfte kommunernes faglighed til gavn for borgerne og deres medarbejdere. Det sker ved at teste forandringsprojekter, der kan skabe viden og erfaring med henblik på forandring.

I 2021 er fokus på renovationsarbejderes trivsel og kompetencer i forbindelse med kommunernes udrulning af de 10 fraktioner. Det sker under titlen *Fremtidens Renovation*. Øget sortering af husholdningslignende affald giver nye muligheder og udfordringer, som projektet har forsøgt at belyse.

2.2. Baggrund og formål

Ny national og europæisk lovgivning om miljø, ressourcer og cirkulær økonomi skaber øget fokus på sortering og genanvendelse. Udmøntningen af 'Klimaplanen for en grøn affaldssektor og cirkulær økonomi' fra 2020 har direkte konsekvenser for renovationsarbejdernes arbejde.

Mere affald skal sorteres og genanvendes. Nye affaldsordninger skal udvikles, implementeres og kommunikeres. I de forandringer står renovationsarbejderne som frontpersonale, som binder borgere og affaldsbranchen sammen. Det er dem, der fx møder konflikter eller fejlsorteringer ude på ruterne og undergår en stigende digitalisering.

Samtidig er der stigende fokus på arbejdsmiljø og de risici, som renovationsarbejderne er udsat for. Det gælder særligt fysiske forhold, såsom adgangsveje og biologiske agenser. I dette projekt har vi haft fokus på temaer, der er relateret til det psykiske arbejdsmiljø, såsom konflikter og inddragelse.

Mange steder i Danmark skal den kommunale affaldsindsamling selskabsføres. Samtidig bliver det private marked for indsamling i stigende grad domineret af større, transnationale affaldsselskaber. De ydre forandringer stiller alle nye krav til dem, der henter affaldet ude ved borgerne.

Hvor affaldsindsamling tidligere var en fysisk hård, men relativ simpel opgave, er kompetencer inden for service og borgerdialog i dag nødvendige for, at borgerne kan påvirkes til at sortere affaldet korrekt. Samtidig skal renovationsarbejderne have viden om, hvordan affaldet skal sorteres, og hvorfor det giver mening for den cirkulære omstilling.

Kongstanken i projektet har været, at vi skal have stolthed, værdighed og kompetence tilbage til frontpersonalet i affaldsbranchen. Alle tre delprojekter er - på forskellige måder - tilrettelagt efter at anvise nye veje for, hvordan det kan udmøntes i praksis.

2.3 Projektets forløb & organisering

Projektet begyndte i august 2021 og blev afsluttet i sommeren 2023. Oprindeligt var projektet planlagt til at vare et år, men en række uforudsete hændelser har gjort, at tidsrammen blev udvidet.

Vi startede med et åbent call for interesserede kommuner, der havde hjemtaget affaldsindsamlingen. På den baggrund valgte vi fire kommuner, som kunne give den fornødne spredning ift. tema, geografi og boligtyper. Kommunikation, inddragelse og optimering er sket løbende gennem projektet på tværs af faser.

Styregruppe

Projektet har etableret en styregruppe bestående af repræsentanter fra KL, 3F og Behave Green. I opstarten havde styregruppen til formål at udvælge hvilke kommuner eller affaldsselskaber, der var mest relevante for projektet. Styregruppen har afholdt månedlige statusmøder i hele projektperioden. Her er projektets generelle fremdrift og de udfordringer, der er opstået undervejs, blevet diskuteret. Alle store beslutninger er taget i fællesskab.

Styregruppens medlemmer:

- Anders Christiansen, KL
- Morten Hofmann Rytter, 3F
- Kristoffer Ravnbøl, Behave Green

Følgegruppe

Der blev også nedsat en følgegruppe bestående af de kommuner og affaldsselskaber der var med i projektet, samt organisationer inden for affaldsbranchen og andre relevante kommuner. Følgegruppen har mødtes fire gange i løbet af projektperioden, hvor styregruppen har givet en opdatering på projektets udvikling, og hvor følgegruppen har kunnet komme med faglig sparring for at kvalificere projektet.

Følgende var repræsenteret i følgegruppen:

- Dansk Affaldsforening
- Københavns Kommune
- Amager Ressourcecenter, ARC
- Solrød Kommune
- Middelfart Kommune
- Ballerup Kommune
- Aalborg Kommune
- Ressourceindsamling A/S
- Frederiksberg Kommune
- Viden på Tværs

2.4 Projektets metoder og tilgange

Projektet har været udført ved at benytte velkendte og veldokumenterede metoder og tilgange fra social- og humanvidenskab samt viden fra adfærdspsykologi. Projektets tilgang har været kendetegnet af åbenhed, nysgerrighed og ydmyghed i forhold til opgavens kompleksitet og udfordringer. Tilgangen har været, at vi ikke på forhånd har alle svarene, og at tilgang samt metodedesign løbende må tilpasses projektets kontekst.

Projektet har følgende tre tilgange:



Antropologisk tilgang

Antropologi handler om at forstå værdier, opfattelser, holdninger og sociale samt kulturelle faktorer, der påvirker menneskers adfærd og beslutninger. Antropologi er således både en værktøjskasse med metoder - som fx dybdegående interviews, feltarbejde og deltagerobservation - og også en bestemt tilgang til, hvordan man løser udfordringer med udgangspunkt i målgruppens ønsker og behov. Den antropologiske metode er god til at skabe en bedre forståelse for 'mennesket bag kerneopgaven', borgerne, samt mødet mellem de to.



Samskabelse og inddragelse

Det har været centralt for projektet, at aktørerne aktivt har været involveret i en samskabende proces. Gennem de lokale workshops og gennem løbende inddragelse og dialog har projektet sikret en idéudviklingsproces, hvor vi samler relevante interesser og får deres inputs via en bottom up-tilgang. Projektet har tilstræbt at få alle inputs på bordet i processen, så der er blevet prioriteret, kvalificeret og udvalgt de mest relevante forandringsprojekter.

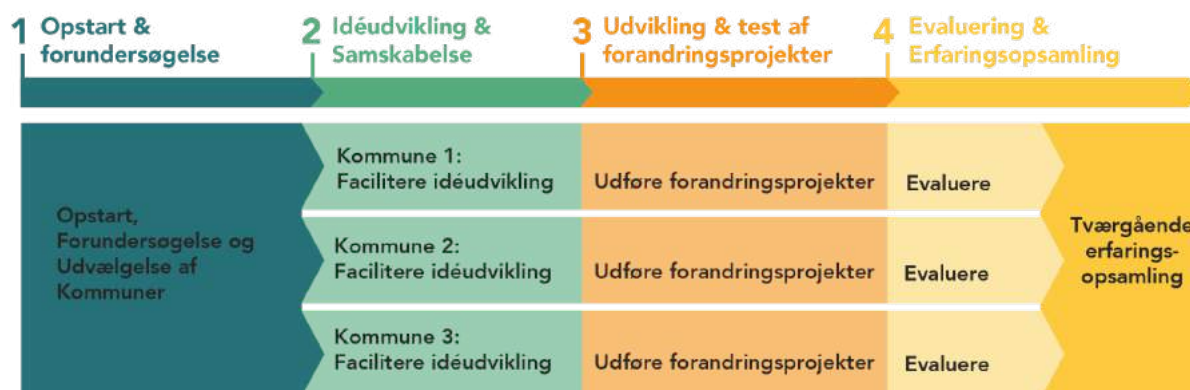


Adfærd

Til forandringsprojekterne har vi benyttet indsigter om adfærd til, hvordan man kan designe forandringer og måle effekten af disse i praksis. Gennem en tilgang inspireret fra designtænkning, hvor man løbende idéudvikler, tester og evaluerer idéer, har projektet løbende arbejdet med at justere, optimere og fokusere på adfærden som central for at skabe forandringer.

2.4 Projektets udførelse og proces

Projektet startede i august 2021, skulle forløbe over ca. 12 måneder og afsluttes primo september 2022. Men grundet corona og andre uforudsete faktorer, er projektet blevet forlænget og afsluttet august 2023. Tidsplanen for projektet er opdelt i milepæle som er følgende:



1. Kommuner og affaldsselskaber er identificeret
2. Lokale workshops er afholdt, og vi har bruttoliste med ideer
3. Forandringsprojekter er igangsat i kommuner og affaldsselskaber
4. Alle individuelle forandringsprojekter er evalueret og effektmål
5. Samlet erfaringsopsamling og rapport er færdig
6. Projektet er kommunikeret til alle kommuner og affaldsselskaber

Fase 1 - Opstart og forundersøgelse: I denne fase afholdt styregruppen opstartsmøde og udvalgte de kommuner og affaldsselskaber, der skulle deltage i projektet. Herefter blev der afholdt møder med de udvalgte kommuner og affaldsselskaber, og der blev lokaliseret hvilke fokusområder inden for spillet mellem borgere og renovationsarbejdere, der var spændende at arbejde med. I denne fase blev følgegruppen også oprettet.

Fase 2 - Ideudvikling og samskabelse: Denne fase fokuserede på, at der skulle genereres nye ideer. Disse ideer blev til via afholdte samskabende workshops hvor borgere, administrationsmedarbejdere og renovationsarbejdere blev involveret. Det var forskellig fra kommune til kommune, hvordan disse workshops udartede sig ift. hvilke udfordringer og ideer, der kom frem via telefoninterviews med de forskellige aktører, der blev afviklet forud for den første workshop. Derudover blev det også tænkt ind hvilke greb, der gav mening at bruge til de forskellige workshops i de forskellige kommuner, ift. deltagere og proces. Efter afholdte workshops var resultatet 1-3 kvalificerede ideer fra hver kommune, som skulle bruges i næste fase.

Fase 3 - Udvikling og test af projekter: I fase 3 blev ideerne omformuleret til forandringsprojekter og afprøvet. Ideerne blev kvalificeret og omsat til konkrete handlingsplaner. Dette skete i en mindre arbejdsgruppe i hver kommune bestående af administrationsmedarbejdere og renovationsarbejdere. Herefter blev ideerne testet og løbende kvalificeret med inddragelse af relevante medarbejdere i kommunen, renovationselskabet og følgegruppen.

Fase 4 - Evaluering og afrapportering: I fase 4 evaluerede vi forandringsprojekterne. Vi så på hvilke effekter, der har været på grund af forandringsprojekterne. Efter evalueringen blev processen og anbefalingerne nedskrevet i denne rapport og viden og erfaring udbredt til andre kommuner og affaldsselskaber over hele landet via denne rapport og møder. Der er blevet afholdt et afsluttende møde med en præsentation for styregruppen.

03

De tre projekter: Konklusioner og anbefalinger

Kort gennemgang af de tre delprojekter under Fremtidens Renovation.



I dette afsnit beskriver vi kort de 3 delprojekter med tilhørende opsummering af konklusioner og anbefalinger fra projekterne. En uddybning af projekterne kan læses i delrapporterne som er vedlagt som bilag til denne rapport.

I projektets opstartsfasen udvalgte KL, 3F og Behave Green følgende fire partnere til projektet: 1) Ressourceindsamling A/S 2) Middelfart Kommune og 3) Aalborg Forsyning og 4) Frederiksberg Kommune.

Valget sikrede god geografisk spredning samt en spredning ift. boligtyper: Sommerhuse i Aalborg, villaer i Middelfart og etageboliger på Frederiksberg og lidt af det hele hos Ressourceindsamling A/S. Frederiksberg Kommune og Aalborg Kommune måtte i løbet af projektperioden udgå fra projektet. I stedet indtrådte Ballerup Kommune som projektpartner. Dermed endte projektet med 3 delprojekter: Ressourceindsamling A/S, Middelfart Kommune og Ballerup Kommune.

3.1 Kompetenceløft hos renovationsarbejdere hos Ressourceindsamling A/S

3.1.1 Kort opsummering af projektet

I projektet med Ressourceindsamling A/S blev det fra begyndelsen besluttet, at der skulle udvikles et kursus til deres renovationsarbejdere med fokus på borgerdialog og konflikthåndtering. Det spillede direkte ind i selskabets strategi: at overgå fra vognmandsfirma til servicevirksomhed.

Ressourceindsamling A/S - et affaldsselskab i flere kommuner - ønsker at udvikle faget til et servicefag, hvilket kræver både strukturelle ændringer og kulturel bevidsthed.

Ideen med et kompetenceløft for renovationsarbejdere er at bistå dem med typiske problemstillinger, de møder - særligt i lyset af den grønne omstillings nye krav til faget. Dette er bl.a. følgende:

- Det øgede antal fraktioner gør, at renovationsarbejderne - både i forhold til forståelsen af deres fag og i forhold til dialogen med borgerne - har brug for at vide mere om affaldssortering samt affaldets vej.
- Omstilling til et servicefag stiller nye krav til renovationsarbejdernes forudsætninger for at føre en god og konstruktiv dialog med borgerne, hvilket kræver undervisning i dialog og ambassadørskab.
- Flere fraktioner og øgede krav til sortering betyder potentielt flere konfrontationer med borgerne pga. uafhængte spande og flere skraldebiler på vejene. Konflikthåndtering kan derfor være et godt supplement til renovationsarbejdernes kompetencer.

Til udvikling af kurset blev der interviewet renovationsarbejdere, medarbejdere i Ressourceindsamling A/S og telefonservice i Vestforbrænding, der tager sig af borgerhenvendelser. Derefter lavede vi to workshops, hvor vi sporede os ind på, hvad det konkret er for nogle udfordringer, de oplever med konflikt, service og borgerdialog.

På baggrund af dette blev der udviklet to undervisningsmoduler om henholdsvis dialog, adfærd, service og praktisk konflikthåndtering, som blev gennemført for 10 renovationsarbejdere.

Renovationsarbejderne blev undervist i konflikthåndtering, konfliktnedtrappende kommunikation, borgerdialog, ambassadørskab og adfærd. Undervisningen havde fokus på at være inddragende samt

praksisorienteret og på at bruge humor samt genkendelige eksempler.

3.1.2. Projektets hovedkonklusioner

Renovationsarbejdere er ikke en målgruppe, som nødvendigvis bryder sig om at sidde på skolebænken. Gennem inddragelse og en bedre forståelse af målgruppens interesser og behov, samt skræddersyet tilpasning af indhold, oplæg og øvelser, er denne udfordring blevet imødekommet. Ulempen er, at det er tids- og ressourcekrævende at skræddersy indholdet, men det er en nødvendig investering, hvis undervisningen skal have en effekt på netop denne målgruppe.

Evaluering viser, at renovationsarbejderne overordnet har taget godt imod undervisningen. Et opmærksomhedspunkt er dog, at det er en balancegang at undervise i en så forskelligartet målgruppe som renovationsarbejdere. De har forskellige forudsætninger for at modtage undervisning: nogle er ufaglærte, og andre er faglærte. Nogle er stærke i skrift og tale, andre er ordblinde. Hvis undervisningen bliver for banal, føler nogle sig talt ned til. Omvendt skal et kursus sikre, at alle kan være med og forstå og lære af øvelserne. Dermed er det en svær balancegang at lave ensartet undervisning, som alle får værdi af.

Kurset blev faciliteret med deltagelse af medarbejdere i administrationen. Dette har været en fordel, da det også giver et samlet kompetenceløft til hele organisationen, så alle taler samme sprog.

3.1.3 Anbefalinger fra projektet

For at få effektiv og gnidningsfri undervisning, viser projektets erfaringer, at det kan være vigtigt at gøre følgende:

- 1) **Afklar forventninger med ledelsen om, hvad de præcis ønsker, at renovationsarbejderne skal ændre i deres adfærd og/eller arbejdsgange.**
I overgangen fra vognmandsfag til servicefag er det vigtigt at afklare, hvad det betyder for arbejdspladsen og dens medarbejdere. Hvad skal medarbejderne gøre anderledes? Hvad skal de gøre mere af? Hvad skal de gøre mindre af? Og hvad gør de godt i forvejen? Det skal ledelsen helst kunne svare på, hvis undervisningen skal være effektiv. Det gælder særligt med henblik på borgerkontakt, indberetninger og fejlsorteringer. Ift. borgerkontakt er det vigtigt at få afklaret, om undervisningens formål er, at renovationsarbejderne fx er opsøgende, tilgængelige, har mere fokus på konfliktnedtrapning eller blot skal være et godt ansigt udadtil. Ift. indberetninger og fejlsorteringer er det vigtigt, at virksomheden allerede har nogle fælles retningslinjer og et samarbejde på tværs af funktioner omkring indmeldinger (se projektet med Middelfart Kommune). Det er vigtigt at have nogle klare målsætninger for, hvor meget medarbejderne skal melde ind samt hvad de skal melde mere eller mindre ind af. Herudover, er det også vigtigt at afklare eventuelle modstridende arbejdsforhold, fx et ønske om at der bliver meldt fejlsorteringer ind, som står i modstrid med, at renovationsarbejderne ikke må åbne og kigge i spandene.
- 2) **Tilpas undervisningen til renovationsarbejderne med konkrete eksempler og historier, humor og praktiske øvelser.**
Vigtigheden af at afklare forventninger med ledelsen understreges af renovationsarbejdernes motivation for at deltage i undervisningen. Det var tydeligt i projektet, at deltagerne hurtigt mister interessen, hvis ikke det står klart, hvad de præcis skal gøre, når de forlader undervisningslokalet. Med andre ord skal undervisningen være praktisk og konkret. Det kræver et godt kendskab til renovationsarbejdernes hverdag (se næste punkt). Dertil er det vigtigt at anerkende, at mange renovationsarbejdere har modvilje mod at være på "skolebænken". Flere har netop valgt at køre skrald, fordi det ikke kræver uddannelse og fordi, at du har frihed under ansvar, får motion og frisk luft og kan få tidligt fri. For at fastholde interessen er det derfor

vigtigt at fokusere på historiefortælling og humor til at illustrere pointerne frem for tørre fakta, teori og tal. Dog skal teorier og fakta være på plads. Renovationsarbejderne kender deres branche godt, og en underviser kan hurtigt miste anseelse, hvis ikke underviseren kan svare på, hvor et tal kommer fra, eller hvordan noget er regnet ud.

3) **Inddrag medarbejdere, renovationsarbejdere, driftspersonale og andre relevante aktører forud for kurserne.**

Formålet med inddragelsen er dels at sikre, at indholdet er relevant, og dels at sikre at undervisningen bliver modtaget godt. I inddragelsesprocessen fik medarbejderne mulighed for at komme med eksempler på udfordringer fra deres hverdag. De udfordringer blev omsat til konkrete øvelser, som kan hjælpe medarbejdere i samme situation. Det gør undervisningen mere nærværende og relevant. Samtidig kan det give undervisningen legitimitet, at kollegerne har været med i udviklingen af indholdet.

4) **Brug erfaringerne fra kurserne i udvikling af nye initiativer, hvor renovationsarbejdernes erfaringer bringes i spil.**

I løbet af undervisningen deler renovationsarbejderne mange erfaringer, som kan bruges til at forbedre arbejdsgange og trivsel. Det gør, at undervisningen kan bruges som et inddragelsesredskab. Konkret erfarer underviserne gennem fremtidens renovation, hvordan den grønne omstillings øgede krav til renovationsarbejderne påvirker trivsel og psykisk arbejdsmiljø. Det har resulteret i et nyt projekt om netop det emne. Renovationsarbejderne deler mange aspekter af deres arbejde og udfordringer i undervisningen. Øvelser kan designes så de giver et kvalitativt indblik i renovationsarbejdernes udfordringer og bekymringer. Det kan være ift. modstridende krav i arbejdet, konflikter, trusler og vold, tab af identitet og anerkendelse og andre psykiske arbejdsmiljøforhold. Undervisningen er altså en god måde at give medarbejderne en stemme.

3.2. Samskabelse om bedre indmeldinger og kommunikation i Middelfart Kommune

3.2.1 Kort opsummering af projektet

Hos Affald & Genbrug i Middelfart Kommune fokuserede projektet på medarbejdernes interne kommunikation gennem indmeldingssystem og dialog til borgerne gennem hangers på skraldespand. Middelfart Kommune var interesserede i, hvordan de kunne inddrage deres medarbejdere i processen, så systemet blev forankret og ville skabe mening i det daglige på tværs af organisationen.

Baggrunden er, at renovationsarbejdere og administration mangler en gensidig forståelse af hinandens opgaver. Den manglende forståelse kan føre til frustrationer og interne konflikter. Det gælder særligt for indmeldinger, hvor renovationsarbejderne kan mangle en forståelse for, hvorfor og hvordan de skal melde ind. Dertil mangler der fælles retningslinjer for, hvornår og hvordan renovationsarbejderne skal lave indberetninger.

Der blev nedsat en arbejdsgruppe bestående af en bred repræsentation af medarbejdergruppen, som skulle udarbejde nye retningslinjer for brug af det nye system. Behave Green bistod arbejdsgruppen med samskabelse og lavede 2 samskabelsesworkshops, som inddrog andre medarbejdere i udvikling af retningslinjerne. Der blev også gennemført en forundersøgelse med interviews af medarbejderne, der kortlagde indsigter til samskabelsesworkshops.

Resultatet af samskabelsesprocessen og workshops var 1) Udviklingen af nye retningslinjer, som afslutningsvis blev præsenteret for alle medarbejdere på et fællesmøde; 2) Udvikling af en ny hænger, som skulle forebygge borgeres spørgsmål om manglende affaldshentning og mindske misforståelser mellem borgere, administration og renovationsarbejdere.

2.3 Adgang til beholderen er spærret

Hvis adgangen til beholderen er spærret pga. fx andre beholdere, cykler eller andre ting, som gør, at du ikke kan komme til beholderen (se billedeksempel), skal du:

- Lade beholderen stå
- Melde det ind i AffaldOnline
- Billeddokumentation er påkrævet



Billede, der viser, at adgangen til den midterste beholder er spærret

Screenshot fra *Affald & Genbrug i Middelfart Kommunes nye retningslinjer*. Bemærk den korte instruktion og billedet, der illustrerer, hvordan et godt billede af situationen kan se ud.

3.2.2. Projektets hovedkonklusioner

Der var god deltagelse og engagement i arbejdsgruppen og workshops, og arbejdsgruppen administrerede selv at sætte møder op. Den efterfølgende evaluering viste, at selv de renovationsarbejdere, som ikke er positivt stemte overfor det nye system, satte pris på at blive inddraget i processen. Dertil var der god opbakning fra medarbejdere og ledelse.

Processen har generelt ført til tilfredshed, idet den har påvirket samarbejdet mellem renovationsarbejdere og administrationen positivt samt skabt større forståelse mellem de to grupper. Målsætningerne om at etablere fælles retningslinjer for indmeldinger og nye hængere blev opnået gennem samskabelsesprocessen.

Dog viser evalueringen, at udfordringen nu ligger i at kommunikere disse ændringer effektivt, så alle er informerede, forstår og begynder at anvende dem. Det er vigtigt at være tålmodig, da sådanne forandringer kan tage tid og møde modstand fra renovationsarbejderne. Det kan være på grund af ændringer i arbejdsgange eller gamle konflikter og gensidig mistro mellem renovationsarbejdere og administration.

Arbejdsgruppen har fortsat sit arbejde og sin indsats efter projektet og vil se fremad mod andre interne udfordringer og løsninger mellem renovationsarbejdere, administrative medarbejdere og ledelse.

3.2.3. Anbefalinger fra projektet

Selvom projektet handler specifikt om indmeldinger og hængere, er det vores indtryk, at projektets indsigter, metoder og fremgangsmåde godt kan bruges til andre udviklings- og forandringsprojekter i kommuner og renovationsvirksomheder. Projektets tre anbefalinger er:

1) Anerkend ændringer i arbejdsforhold: Det er centralt at anerkende, at renovationsarbejderne har fået nye opgaver med at lave indmeldinger, og at det påvirker deres arbejdsforhold. Det tager tid for dem, hvis de skal indberette systematisk, hvilket går ud over hastigheden på ruten og potentielt deres arbejdsglæde. Det kan passende anerkendes, når nye initiativer indarbejdes samt præsenteres og ved at tage højde for det i tilrettelæggelsen af deres arbejde.

2) Skab gensidig forståelse af arbejdsgange: Det er vigtigt at skabe en gensidig og fælles forståelse for arbejdsgangene hos henholdsvis renovationsarbejderne og administrationen ift. indmeldinger. Det kan gøres på flere måder:

- Sørg for at renovationsarbejderne har set, hvordan en indmelding ser ud på skærmen. Det kan eksempelvis gøres på et morgenmøde, hvor en fra administrationen gennemgår typiske indmeldinger på en storskærm;
- Skabe en fælles dialog om, hvordan en indmelding foretages bedst. Lav et møde, hvor 3-5 typiske indmeldinger udvælges. Administrationen præsenterer på en skærm, hvordan de bruger billederne, og hvornår det kan være svært at forstå et billede. Renovationsarbejderne kan omvendt fortælle, hvad der kan gøre det svært for dem at tage et ordentligt billede, eller stille spørgsmål til, hvornår et billede er godt. Det kan evt. gøres med en Kahoot-quiz.
- Lad renovationsarbejderne prøve at sidde sammen med administrationen og håndtere indmeldinger. Det kan give dem indsigt i administrationens arbejde, samt vanskeligheder ved at forstå en indmelding.
- Lad folk fra administrationen prøve at køre med renovationsarbejderne. Det kan give dem en forståelse for, hvorfor det kan være svært at indmelde ordentligt.

3) Vær fælles om udvikling af ensartede retningslinje

Nedsæt en arbejdsgruppe bestående af administration, renovationsarbejdere og leder, hvor I sammen udarbejder retningslinjer for gode indmeldinger. Arbejdsgruppen kan mødes en gang om måneden i et halvt år. Præsenter retningslinjer på 2-3 fyraftensmøder, hvor kollegerne får mulighed for at stille spørgsmål til dem. Det blev gjort med stor succes i projektet.

Foretages nogle af ovenstående handlinger, er det vigtigt at være opmærksom på de uoverensstemmelser, der kan opstå undervejs. Fx kan nogle renovationsarbejdere mene, at der er bestemte borgere, de ikke vil melde ind, fx hvis de normalt ikke fejlsorterer. Det er vigtigt at være opmærksom på at have en åben dialog om bagatelgrænser for indmeldinger.

3.3 Bedre samarbejde om affaldsindsamling i etageejendomme i Ballerup Kommune

3.3.1. Kort opsummering af projektet

Ballerup Kommune meldte sig på banen med et ønske om at arbejde med renovationsarbejdernes rolle i forhold til sortering i etageboligområder. Til projektet blev Eskebjerggård i Måløv udpeget som en case.

Her havde de erfaringer med små konflikter mellem ejendomsfunktionærer, renovationsarbejdere og renovationsselskab. Men de konflikter var blevet løst konstruktivt gennem dialogmøder. Der var således nogle erfaringer at trække på. Dertil var der et godt engagement fra de deltagende aktører.

Affaldssortering i etageejendomme er svært, og mange boligselskaber har udfordringer med det. Hvor andre projekter har belyst problemet med udgangspunkt i beboernes adfærd og affaldsinfrastrukturen, tog dette projekt udgangspunkt i samspillet mellem renovationsarbejdere og forskellige aktører, der er involveret i affaldsindsamling i etageboligen Eskebjerggård i Måløv. Herunder ejendomsfunktionærer, viceværter, lokale affaldsansvarlige og bestyrelsesmedlemmer.

Gennem to workshops forsøgte projektet at kortlægge udfordringer med affaldssortering og identificere mulige løsninger, der tog udgangspunkt i bedre samarbejde og dialog mellem de involverede aktører. I tillæg til betragtninger om forbedringer af affaldsinfrastrukturen såsom standardisering af skiltning, lagde projektet vægt på samarbejdet mellem affaldsaktører i etageboliger; specifikt samarbejdet mellem renovationsarbejdere og ejendomsfunktionærer.

3.3.2. Projektets hovedkonklusioner

Eftersom projektet kom sent med i forløbet, blev der kun tid til et kortere projekt end hos Ressourceindsamling og Middelfart Kommune. Derfor fik projektet ikke mulighed for at afprøve og teste nye metoder eller løsninger, som i de andre projekter. Derimod har projektets værdi primært bestået i at kortlægge udfordringer og potentialer i at forbedre dialogen mellem renovationsarbejdere og ejendomsfunktionærer begrænset.

Følgende seks affaldsaktører blev identificeret som relevante i håndtering af affald i etageejendomme og deltog i workshoppen:



Beboerne, der genererer og smider affald ud.



Ejendomsfunktionærer, der skal sikre, at driften af boligforeningen fungerer optimalt, herunder affaldshåndtering.



Boligbestyrelsen, der har indflydelse på driften af ejendommen.



Modtageanlæg, der modtager affaldet og er ansvarlig for kontakt ifm. fejlsorteringer.



Renovationsselskab, der afhenter og transporterer affaldet.



Kommunen, der er ansvarlig for at implementere målsætninger om affaldssortering og genanvendelse.

Resultatet af workshoppen viste, at samarbejdet mellem affaldsaktører i etageejendomme nemt falder mellem to stole. Det resulterer i flere ting. Ét er, at det er uklart, hvem der i sidste ende har ansvaret for

en fejlsortering. Er det den, der genererer affald, den der håndterer affald, dem der skal holde ejendommen pæn eller dem, der stiller krav om affaldssortering? Noget andet er, at der kan opstå en kultur for at fralægge sig ansvar ved at udpege en anden aktør som den, der i virkeligheden har ansvaret. Slutteligt kan de to uklarheder omkring ansvar skabe en uheldig kultur, hvor der bruges energi på at skubbe ansvaret rundt i stedet for at finde løsninger og opbygge samarbejde. Der var enighed om, at det kunne løses ved mere samskabelse og bedre synkronisering.

For at skabe større synkronisering mellem affaldsaktørerne, blev det anbefalet at lave et netværk, hvor de forskellige aktører tager ud og kigger på problemstillinger sammen. Det havde deltagerne fundet meget nyttigt i workshoppen. Ift. samarbejdet mellem renovationsarbejdere og ejendomsfunktionærer kan dårlig kommunikation og konflikter mellem de to grupper skabe barriere for god affaldsindsamling. Konflikterne kan opstå som følge af ovenstående uklarhed om, hvem der er ansvarlig for at håndtere fejlsorteringer. Specielt fordi fejlsorteringer kan give bøder, hvilket kan skabe frustrationer.

Overordnet set viser projektet, at renovationsarbejderne har et godt samarbejde med ejendomsfunktionærerne. Dog oplever nogle de såkaldte "flyvere" som en udfordring, da det er svært at skabe relationer til dem, når de ikke er fast tilknyttet en ejendom. Dertil mener nogle renovationsarbejdere, at ejendomsfunktionærerne kunne blive bedre til at vejlede borgerne i sortering.

3.3.2. Projektets anbefalinger

Ved projektets afslutning blev der udviklet en række idéer og løsninger tilpasset de tre tematikker 1) Affaldshåndtering og -sortering i etageboliger, 2) Samarbejde mellem ejendomsfunktionærer og renovationsarbejdere, og 3) Samarbejde mellem de forskellige affaldsaktører. Forslagene stammer fra nærværende projekter samt erfaring og viden, som Behave Green har opnået fra tidligere projekter med affaldssortering i etageboligområder:

1. **Affaldshåndtering:** Projektet identificerede sporadisk manglende skiltning i området. Der bør komme styr på skiltning og brug af piktogrammer. Afstanden og samspillet mellem beholderne til hhv. mad- og restaffald og de andre beholdere kan samtænkes. Selvom information og viden alene ikke kan løse alle udfordringerne, anbefales det, at affaldssortering inkluderes i velkomstguiden.
2. **Samarbejde lokalt:** Generelt eksisterer der en positiv kommunikation mellem ejendomsfunktionærer og renovationsarbejdere, selvom det kan være mere udfordrende med de såkaldte "flyvere". Baseret på erfaringer fra lignende samarbejder, anbefales det at afholde dialogmøder for at styrke samarbejdet mellem renovationsarbejdere og ejendomsfunktionærer
3. **Samarbejde på tværs:** Samtlige involverede parter kan direkte påvirke graden af sortering og succesen i et specifikt område. Det er observeret, at der er en mangel på en klar proces for de forskellige aktører, især når der opstår fejlsorteringer. Som en naturlig konsekvens heraf, er der en tydelig mangel på klare ansvarsområder ved fejl og udfordringer. Som anbefaling foreslås det, at kommunen kan facilitere netværksmuligheder for affaldsaktørerne. Det kunne også være relevant at overveje aktivering af informationsudveksling i forbindelse med arrangementer.

04

Tværgående temaer og læringer i projekterne

I dette afsnit beskriver vi de centrale læringer fra samarbejdet med de forskellige samarbejdspartnere i projektet.



4.1 Affaldssektoren i hastig forandring

Affaldssektoren udvikler sig hurtigt, og dette medfører et behov for nye løsninger, flere tværgående samarbejder samt nye kompetencer, men der ses også nye udfordringer og konflikter. Af samme årsag, er både renovationselskaber, kommuner, boligforeninger og de andre aktører involveret i affaldshåndtering under pres på både tid og ressourcer. Derfor kan man ikke forvente, at et projekt bliver mødt med åbne arme.

For affaldshåndtering kan det siges at forandring sker på to niveauer for tiden. På politisk og strategisk niveau bliver der sat nye ambitioner for, hvordan vi skal sortere, genanvende, genbruge og forebygge. Det skaber effekter i alle led af kæden: fra hvordan vi producerer og genererer affald, smider det ud, indhenter det, modtager det, behandler det, genanvender det og fører det tilbage i cirklen.

De effekter skaber en række forandringer på det andet, lavpraktiske niveau, hvor forskellige aktører skal handle anderledes. Borgere skal have flere spande og sortere i deres hjem, ejendomsfunktionærer skal tænke i infrastruktur og sortering, renovationsarbejdere skal registrere og renovationsvirksomheder indføre nye it-systemer, procedurer, hjælpemidler mv.

Den hastige forandring, som affaldssektoren rammes af, gør det paradoksalt nok svært at sætte gang i forandringsprojekter. Det skyldes, at målgruppen oplever, at der konstant sættes nye tiltag og forandringer i gang. Derfor kan forandringer blive mødt med ligegyldighed eller ligefrem modstand. Det stiller endnu større krav til projekter i affaldsbranchen. Derfor er det vigtigt, at sådanne projekter:

- 1) tager højde for den eksisterende kultur og værdier, der hvor forandringen skal skabes. Det er vigtigt at anerkende forandringernes betydning for identitet, arbejdsgange og arbejdsglæde, hvis modstand over for ændringerne skal mindskes;
- 2) formår at tilpasse sig lokale udfordringer og den kontekst, hvor forandringen skal ske. Arbejdspladser og arbejdspladskultur er forskellige, og der er forskelle på de enkelte medarbejdersopgaver, fx ift. hvilke områder eller affaldstyper de kører;
- 3) formår at skabe varige og forpligtende samarbejder og forandringer. Et projekt skal løse en vedvarende udfordring - eller som arbejdsgruppen i Middelfart projektet - kunne bruges som skabelon til at arbejde med andre udfordringer;
- 4) lykkes med at inddrage og samskabe i dybden, så der opnås ejerskab over forandringer. Navnlig renovationsarbejderne oplever, at nye tiltag bliver påduttet ovenfra. Der er stort potentiale i at inddrage dem i implementering af nye tiltag - både i forhold til at mindske modstand samt øge innovation og bæredygtighed af tiltag; og
- 5) arbejde aktivt med kompetenceudvikling og kapacitetsopbygning for at forankre forandringer i organisationen. Mange nye tiltag kræver ny viden, information og omstilling. Det kan et kompetenceløft være med til at bane vejen for.

4.2 Forandringer og eksisterende kultur

På tværs af alle delprojekterne - både gennemførte og dem, der måtte falde fra undervejs - er det tydeligt, at forandringer ikke altid bliver mødt med klapsalver eller passer ind i den eksisterende kultur. Denne indsigt gør sig formentlig ikke kun gældende for renovationsarbejdere, men kan også overføres

til andre målgrupper, hvor nye forandringer som IT-systemer, ny ledelse, nye værktøjer eller nye arbejdsgange indføres. Projektet har gennem interviews og workshops identificeret en række temaer og eksisterende værdier og kultur hos renovationsarbejderne, som bliver udfordret af de nye forandringer der sker på affaldsområdet.

1. **Frihed:** Mange renovationsarbejdere påpeger, at noget af det bedste ved jobbet er, at man har stor frihed til selv at tilrettelægge sin arbejdsdag. Derudover sætter mange renovationsarbejdere pris på, at man har frihed til at håndtere situationer på den måde, man selv synes er mest hensigtsmæssig.
2. **Ansvar:** Renovationsarbejderne har selv ansvaret for, at deres opgaver bliver løst med den rette kvalitet, hvilket flere nævner som en motivationsfaktor i hverdagen. Det, at man har "frihed under ansvar", er noget, mange sætter stor pris på.
3. **Variation:** Flere nævner, at det er med til at gøre arbejdet sjovt, at alle dage er forskellige. Det er måske de samme ruter, men der er altid nye udfordringer eller ting, man kan effektivisere på ruten. Der er også stor forskel på menneskers humør fra dag til dag, hvilket er med til at sikre variation i hverdagen.

Hvis aktører, der planlægger udviklingsprojekter og optimering af affaldsindsamlingen, ikke tager højde for disse værdier, risikerer man at møde uforudset stor modstand mod forandringen og i værste fald ikke komme ordentlig i mål med projektet.

4.3 Skræddersy projektet til konteksten

Projektet har tydeligt vist, at for at skabe succesfulde forandringer, så kræver det projekter, der formår at tilpasse sig den enkelte kontekst og målgruppe. Der er stadig stor forskel på, hvordan affaldsindsamlingen og udrulningen af de nye fraktioner gribes an. Og der er stor forskel på det tempo og timing som det sker i. Derudover har kommunerne forskellige borgere, sammensætninger af boliger, udfordringer og lokale forhold. Alt dette medfører, at større generiske udviklingsprojekter hurtigt kommer til kort uden en individuel skræddersyet tilgang. I det følgende har projektet identificeret en række indsigter, der kan bruges fremadrettet og af andre aktører til at planlægge og skræddersy forandringsprojekter.

1. **Timing:** Timing er essentiel. Er der meget travlhed, mangel på ressourcer, står en aktør over for en større omstrukturering eller lignende, er aktøren ikke moden til et projekt af denne karakter. Det er vigtigt at afklare før et projekt opstartes.
2. **Tilpas til eksisterende adfærd og behov:** Det er vigtigt, at et forandringsprojekt relativt nemt kan identificere meget konkret, hvad det eksisterende behov, der skal adresseres, er. Skal projektgruppen lede efter en idé hos en aktør, er behovet ikke tydeligt nok. Det skal helst komme tidligt på et møde. I Middelfart mødtes timing og eksisterende behov, da projektet blev iværksat sideløbende med udrulningen af det nye system. Det var en del af projektets succes.
3. **Den nye forandring skal gøres simpel:** En ny forandring skal gøres simpel og praktisk. Dvs. at det skal være afgrænset i forhold til et bestemt område, et bestemt system, en bestemt målgruppe eller et bestemt problem. Der skal ikke være overlappende problemer, og det giver mening at holde fokus snævert. Det viser erfaringen fra projektet i Eskebjerggård. Selvom projektet handlede om samarbejde om affaldshåndtering i etageboliger, var det svært at holde

fokus på problemstillingen alene og ikke inddrage en række andre, relaterede problemstillinger, såsom affaldsinfrastruktur, -lovgivning, brugeradfærd mv.

4. **Forandringen og adfærden skal gøres praktisk:** Med denne målgruppe og lignende målgrupper er det vigtigt, at løsninger på det identificerede behov er praktisk anvendeligt. Det skal udmunde i, at folk skal gøre noget bestemt. Selvom undervisning i Ballerup lagde stor vægt på praksis, kunne der have været gjort mere for at afklare, hvad virksomheden præcist ønsker, at deres medarbejdere skal gøre mere af, mindre af eller anderledes. Praksis skal helst kunne skæres ud i pap. Det var til dels tilfældet i projektet med Ressourceindsamling. Her blev det ikke tilstrækkeligt afklaret, hvilken adfærd virksomheden konkret mente, at renovationsarbejdernes nye ambassadørskabsrolle skulle omsættes til. Hvad skulle de gøre anderledes? Hvad skulle de fortsætte med? Hvad skulle de gøre mere eller mindre af? Generelle principper om adfærd, konflikthåndtering og dialog styrkes bedst ved at kunne afstemme konkrete, praksisorienterede forventninger. Det gør renovationsarbejderne mere modtagelige for undervisningen og gør det klart for dem, hvad de præcist skal gøre, når de forlader undervisningslokalet.

4.4 Forandringer gennem forpligtende og forankrende samarbejde

En af hovedindsigterne fra projektet har været, at de succesfulde forandringsprojekter er dem, der formår at skabe forpligtende samarbejder og forandringer der har varig forankring. Projektet har desværre haft samarbejdspartnere, hvor projektet faldt sammen undervejs.

I Aalborg skulle projektet centrere sig omkring udfordringer med affald i sommerhusområder. Der blev udført og lavet workshops med renovationsarbejdere og medarbejdere, der tog imod henvendelser fra borgere. Forandringsprojektet skulle gennemføres samtidigt med udrulning af den nye affaldsordning. Men grundet udfordringer med levering af beholdere, blev implementeringen rykket til først at ske i sommeren 2023. Derfor blev projektet sat på pause og senere måtte Aalborg Forsyning desværre melde fra, da den tid, der havde gået med projektet, og den forgæves energi, de havde lagt i det hidtil, skabte tids- og ressourcemæssige hindringer for, at de kunne fortsætte deltagelse i projektet med et nyt tema.

På Frederiksberg skulle forandringsprojektet handle om samarbejde ift. affaldssortering i etageboliger. Der blev udført interviews med renovationsarbejdere og medarbejdere i affaldsteamet om, hvad det konkret er for nogle udfordringer, de møder. Der var bred enighed om, at der var behov for et forandringsprojekt om nye kommunikations- og samarbejdsformer mellem ejendomsfunktionærer, affaldsansvarlige, boligbestyrelser og små erhverv i gårdene på den ene side og kommunen og renovationsarbejderne på den anden. Desværre måtte projektet sættes i bero, da der ikke kunne findes gårde, der ville deltage, og at der i mellemtiden var opstået andre projekter, der blev prioriteret højere.

Det har været en læring fra Fremtidens Renovation, at selvom du stiller konsulenttimer gratis til rådighed, skal et projekt være timet og tilrettelagt. Det har vi prøvet at samle nogle erfaringer fra projektet om, hvordan det gøres bedst:

1. **Risikostyring:** Planlæg projekterne efter uforudsete hændelser, som kan ramme ethvert projekt, og som også ramte disse projekter, såsom sygemeldinger, folk der skifter job, pludselige nedskæringer og andre ting, som der skal tages højde for, men som er svære at forudsige eller påvirke i projektperioden.

2. **Forpligtende deltagelse:** Et gratis projekt virker tillokkende. Men det kan hurtigt ryge nederst i bunken som prioriteter. Det er derfor - i forbindelse med denne type projekter - værd at tænke over, hvordan du forpligter på at deltage. Lav en klar tidsplan med deadlines fra starten, eller udarbejd en samarbejdskontrakt, hvor der dedikeres tid og penge til projektet.
3. **Udvælgelsesmetode:** Hvordan udvælger man de rette kommuner/selskaber til et forandringsprojekt som dette?

4.5 Forandringer skabes gennem inddragelse og samskabelse

Forandringer bliver ikke altid mødt med klapsalver. De tvinger os ud af vores rutiner, da vi ofte skal lære noget nyt. For mange medarbejdere er forandringerne ude af deres hænder og føles som noget, der presses ned over dem - også selvom forandringerne sker af nødvendighed eller pga. et ønske om at gøre noget bedre. Dette projekt har forsøgt at arbejde med inddragelse i forandring i et par af de små led i kæden. Her har vi samlet 8 læringer om forandringer og inddragelse fra projektet:

1. **Tidlig inddragelse:** For at identificere et behov korrekt og skabe opbakning til et projekt, er det vigtigt at inddrage så mange berørte medarbejdere så tidligt som muligt i projektet. Det er med til at sikre, at det behov, der identificeres, er relevant på tværs af funktioner. Dertil er det med til at sikre, at projektet har opbakning. Projekter af denne type kan nemt blive set som noget, der bliver presset ned over medarbejdere, som er lavere i hierarkiet.
2. **Ansvar og indflydelse:** I inddragelsen er det vigtigt at give reelt ansvar og indflydelse til medarbejderne. Du føler dig ikke inddraget, hvis du blot bliver inviteret til møder. Du skal se din indflydelse blive til noget gennem ideer omsat til praksis, samtidig skal du også give medarbejderne ansvar i processen. Arbejdsgruppemøder bør ikke være frivillige, og det skal forventes, at de deltagende medarbejdere bidrager aktivt.
3. **Fokuser på dem, der gerne vil:** Dog er det også vigtigt at fokusere på dem, der faktisk vil eller er nysgerrige på forandringen. Et projekt kommer sjældent til at have tid og ressourcer til at arbejde med at engagere medarbejdere, som er modstandere af forandringen. At fokusere på dem, der gerne vil, gør det også nemmere at anvende dem som ambassadører for projektet over for de andre medarbejdere. De kan på mere uformel vis orientere de andre medarbejdere om projektet og gennem peer2peer facilitere de andre medarbejders forandring.
4. **Ledelsen skal i spil:** Forandringer - uanset deres karakterer - vil føles som om, de bliver presset ned ovenfra. Af denne grund, er det vigtigt at have ledelsen med som en aktiv spiller. Det giver legitimitet, og at ledelsen tydeligt kan kommunikere formål og ambitioner. Opstår der tvivl om, hvad projektet konkret skal munde ud i, forsvinder motivationen.
5. **Få deltagelse fra involverede aktører:** En anden måde at sikre legitimitet og gode ideer gennem inddragelse er at få så mange involverede aktører til at deltage som muligt. Det er vigtigt at skabe overblik over, hvem der er berøring med en bestemt aktivitet og sørge for, at de får snakket sammen. Gør de ikke det, risikerer man hurtigt, at der mangler perspektiver på aktiviteten, eller at aktiviteten strander ved en aktør, som ikke forstår eller bakker op om projektet. Det gør inddragelsen mere effektiv.
6. **Praksis over innovation:** I ideskabelsen er det dog vigtigt, at der ikke bliver lagt for meget vægt

på innovation. Forandring handler typisk mere om at få folk til at samarbejde, forstå hinanden og forebygge konflikter, end det handler om at finde på nye smarte løsninger. Eller også er de nye smarte løsninger - såsom IT-systemer - udviklet et andet sted. Fokuser derfor på praksis, på det der skal gøres og ændres, de små elementer af hverdagen og på, hvordan samarbejdet omkring forandringen kan styrkes.

- 7. Skab tid og plads:** Det er vigtigt at afklare tidligt i processen, hvor meget tid der skal bruges på projektet. Vær gerne meget specifik i forhold til hver medarbejder eller involverede aktørers forventede tidsforbrug. Det giver nemlig plads til, at opgaven bliver løst og ikke ender i bunden af prioritets-bunken.
- 8. Klar og regelmæssig kommunikation:** Kommunikér regelmæssigt og åbent om forandringen til hele organisationen. Vær transparent omkring beslutningsprocesser og indføringsplaner. Undgå at skjule information, da det kan skabe mistillid og modstand.

4.6 Kompetenceudvikling som afgørende element i langsigtet forandring

Slutteligt har projektet på tværs af alle delprojekterne vist, at et afgørende element for at opnå succes med et forandringsprojekt er inddragelse og samskabelse med målgruppen. Projektet peger dog også på, at det ikke alene er nok at inddrage og samskabe. Hvis forandringen skal være varig - også efter endt projektperiode - så er det også nødvendig med kompetenceudvikling og kapacitetsopbygning i de organisationer, der undgår forandringen. Dette gør sig gældende for affaldsbranchen, men vil sandsynligvis også være en brugbar indsigt til andre brancher, der ønsker at skabe forandring blandt en udvalgt målgruppe.

De store ændringer på affaldsområdet påvirker ikke kun renovationsarbejdernes arbejdsgange. Det påvirker også ledelse, administration, kundeservice og andre aktører. Behovet for kompetenceudvikling går udover enkelte målgrupper og handler om, at hele organisationer som fx renovationselskaber, skal til at tale et andet sprog. Temaer som borgerinddragelse, samskabelse, konflikthåndtering, dialog, service og adfærd er pludselig kommet på dagsordenen, hvis man skal drive en succesfuld affaldsindsamling.

At sikre medarbejderne har den nødvendige viden og færdigheder til at arbejde effektivt under den nye ordning. Uddannelses- og træningsprogrammer kan også hjælpe med at mindske frygt og usikkerhed i forbindelse med forandringen.

4.7 Konklusion på projektets læringer og erfaringer

Affaldssektoren befinder sig i en tid med omfattende forandringer, som påvirker forskellige aktører som renovationsvirksomheder, kommuner og boligforeninger og skaber både nye udfordringer og muligheder. Dette gælder ikke mindst for renovationsarbejdernes arbejde og rolle.

En væsentlig konklusion er, at den hastige forandring paradoksalt nok kan hæmme implementeringen af nye forandringsprojekter. Forandringerne i branchen medfører, at kommuner og renovationselskaber er presset på tid og ressourcer. De mange forandringer og nye tiltag skaber en konstant strøm af ændringer, hvilket resulterer i modstand eller ligegyldighed fra renovationsarbejderne.

Derfor er det afgørende, at projekter i affaldsbranchen tager hensyn til den eksisterende kultur og værdier, tilpasser sig lokale udfordringer, skaber vedvarende partnerskaber samt inddrager målgruppen dybt for at opnå ejerskab over forandringerne. Her er metoder og værktøjer fra samskabelse, antropologi og adfærdsdesign lovende værktøjet til at fremme forandringer, netop fordi de baserer sig på at inkludere medarbejderne grundigt i processen. Dette skaber medansvar og indflydelse, hvilket er med til at navigere modstand samt øger sandsynligheden for, at forandringer forankres varigt i organisationen. Dermed er en væsentlig erkendelse i projektet også, at forandring ikke altid eller alene handler om innovation, men ofte om at styrke samarbejde og ændre praksis i hverdagen.

En vej til at ændre praksis og styrke samarbejde på tværs i hverdagen skal også findes i øget kompetenceudvikling og kapacitetsopbygning – ikke kun af renovationsarbejdere, men også af administration, HR, kommunikation og ledelse. Affaldsbranchen - og lignende sektorer og brancher - bevæger sig i hastige skridt væk fra drift og logistik hen imod service og aktiv adfærdspåvirkning. Derfor er det nødvendigt med investering i uddannelse for at sikre, at medarbejderne besidder den nødvendige viden og færdigheder til at navigere under de nye forandringer, regler, lovgivning og nye ordninger.

Samlet kan det konkluderes, at effektive forandringer i affaldssektoren kræver en holistisk tilgang, der balancerer strategiske mål, et fokus på adfærd og praksisændringer i hverdagen, samt inddragelse og kompetenceopbygning.

05

Delrapporter






Fremtidens renovation

Delrapport 1 ud af 3
*Uddannelsesforløb til Ballerup Kommunes
renovationsarbejdere under Ressourceindsamling A/S*



Indhold

	Opsummerende konklusion	3
	Forandringsprojekt	5
	Undervisning	16
	Læringer fra projektet	25



Marts 2023

Udarbejdet af Behave Green ApS

CVR: 40 81 42 80

Frederiksholms Kanal 30 A8,

1220 København K

behavegreen.dk

Fremfærd



Opsummerende konklusion

Projektets formål har været at udvikle undervisning for renovationsarbejdere til at imødekomme nye udfordringer i lyset af indsamlingen af de 10 fraktioner og overgangen fra vognmandsfag til servicefag. Kortlægningen er sket gennem interviews og to workshops med renovationsarbejdere, administrative medarbejdere og ledelse i Ressourceindsamling A/S, samt telefonservicemedarbejdere i Vestforbrænding.

På den baggrund er der udviklet to undervisningsmoduler om henholdsvis dialog, adfærd, service og praktisk konflikthåndtering, som er blevet gennemført for 10 renovationsarbejdere. Modulerne har til hensigt at klæde renovationsarbejdere bedre på i overgangen fra vognmandsfag til servicefag og håndtere udfordringer i det daglige arbejde.

Renovationsarbejderne er blevet undervist i konflikthåndtering, konfliktnedtrappende kommunikation, borger-dialog, ambassadørskab og adfærd. Undervisningen har haft fokus på at være inddragende, praksisorienteret, bruge humor og genkendelige eksempler.

Evaluering viser, at renovationsarbejderne overordnet har taget godt imod undervisningen. Nogle påpeger dog en farer for, at hvis undervisningen bliver for banal, føler de sig talt ned til. Det er en svær balancegang i undervisningen af renovationsarbejdere, hvor man skal have folk med meget forskellige forudsætninger med i undervisningen.

På baggrund af projektets erfaringer kan vi konkludere, at renovationsarbejderne generelt glade er for deres arbejde. De elsker at være ude og bevæge sig, have frihed under ansvar og samværet med kollegerne. Men de oplever også, at indmeldinger, mangelfuld kommunikation og kontakten til borgerne kan gøre arbejdet surt.

Særligt konflikter med borgeren, farlig kørsel eller hvis borgeren udviser manglende anerkendelse påvirker renovationsarbejdernes trivsel. På den korte bane er der derfor behov for, at renovationsarbejderne klædes bedre på til at håndtere de udfordringer. På den lange bane kan der være et behov for at oparbejde en bedre intern kommunikation og organisering af affaldsindsamlingen på tværs.

I forhold til at få undervisning til at være effektiv og forløbe gnidningsfrit, viser projektets erfaringer, at det kan være vigtigt at gøre følgende:

- Afklar forventninger med ledelsen om, hvad de præcis ønsker, at renovationsarbejderne skal ændre i deres adfærd og/eller arbejdsgange. Det gælder særligt med henblik på borgerkontakt, indberetning og fejlsorteringer.
- Tilpas undervisningen til renovationsarbejderne med konkrete eksempler og historier, humor og praktiske øvelser.
- Inddrag medarbejdere, renovationsarbejdere, driftspersonale og andre relevante aktører forud for kurserne.
- Brug erfaringerne fra kurserne i udvikling af nye initiativer, hvor renovationsarbejdernes erfaringer bringes i spil.

Behovet for at klæde renovationsarbejderne på med nye kompetencer sker på baggrund af den udvikling der er har og været i affaldsindsamlingen de seneste år. Det er udviklinger der påvirker alle led i kæden. Det er derfor vigtigt at have alle led med i processen, som minimum ledelse, driftskontoret og renovationsarbejderne selv. På den baggrund skal der udvikles initiativer der kan styrke synergi, organisering og samarbejde på tværs.



01 Forandrings- projektet

Udvikling af undervisningskoncept for Ressourceindsamling A/S'
renovationarbejdere i Ballerup Kommune

Projektet kort

I projektet er der blevet udviklet et kursus for Ressourceindsamling A/S, som skal understøtte udviklingen af affaldsfaget fra et driftsfag til et servicefag.

For at tilrettelægge en god undervisning er der blevet foretaget interviews med renovationsarbejdere med henblik på at kunne ændre kulturelle, frem for strukturelle, betingelser i deres arbejde.

I interviewene har renovationsarbejderne tilkendegivet, at det bedste ved arbejdet er frihed, ansvar, variation, at være ude og få motion og kollegerne. Det mindre gode ved arbejdet er dårligt vejr, at skulle indmelde, mangelfuld intern kommunikation og konflikter med borgere.

På baggrund af indsigterne har undervisningen lagt vægt på interaktion med borgerne i form af kommunikation og ambassadørskab, samt håndtering af udfordringer i hverdagen ift. konflikter, AT-forhold og indmeldinger.

Forandringsprojektet med fokus på opkvalificering af renovationsarbejdere med Ballerup Kommune og Ressourceindsamling A/S er valgt i dialog med ledelsen, renovationsarbejdere, Behave Green og KL og 3F

Ressourceindsamling A/S er et fælleskommunalt affaldsselskab som indsamler affald i Ishøj, Furesø, Ballerup, Albertslund og Vallensbæk Kommune. De har en strategi om at udvikle faget fra et driftsfag til et servicefag. Det kræver ny faglig selvforståelse og nye kompetencer.

Ét er, at renovationsarbejderne skal have strukturelle rammer for at sænke farten ude på ruterne og standse op og tale med borgerne. Noget andet handler om kultur, bevidsthed og kompetencer. Det er sidstnævnte, vi fokuserer på i forandringsprojektet.

En efteruddannelse for renovationsarbejdere

Før vi folder selve projektet ud, vil vi give et overblik over den viden og de kompetencer, som renovationsarbejdere kan erhverve sig gennem nuværende formel uddannelse og private opkvalificeringstilbud.

Der er som udgangspunkt ingen krav til uddannelse, erfaring eller baggrund for at blive renovationsarbejder i dag. Langt de fleste har som minimum et stort kørekort eller får det umiddelbart efter ansættelse. Det er lovpligtigt, at det store kørekort fornyes hvert femte år, så renovationsarbejderne opnår det såkaldte EU-kvalificeringsbevis. Det betyder, at mange renovationsarbejdere starter i faget som ufaglærte.

Andre tager et kursus eller en uddannelse forud for eller ifm. ansættelsen som renovationsarbejder. Der findes flere uddannelsesstilbud for renovationsarbejdere og renovationschauffører, der primært udbydes på landets AMU-centre og visse tekniske skoler.



De fleste egentlige uddannelser har et længerevarende grundkursus og herefter skiftende perioder i hhv. lære og på skolen. I skolen undervises man bl.a. i dagrenovation, erhvervsaffald, klinisk risikoaffald, førstehjælp, introduktion til branchen, national og international transport samt sikkerhed.

Uddannelsens længde afhænger af, om man vælger en kort uddannelse på under et år, er over 21 år og har læreplads, eller ønsker at være faglært renovationsarbejder med svendebrev.

Arbejdsmarkeduddannelserne (AMU) udbyder desuden en række relevante kurser for renovationsmedarbejdere, herunder forskellige kurser inden for "EU Lovpligtig efteruddannelse", "Sundhed, sikkerhed og arbejdsmiljø", "Køreteknik og energirigtig kørsel", "Kundeservice og konflikthåndtering" samt "Transportdokumenter og regler for godskørsel".

Disse er selvstændige kurser på 1-3 dage, der udbydes flere gange årligt på flere af landets AMU-centre eller tilknyttede uddannelsessteder rundt omkring i landet.

Derudover udbyder et selvejende kursuscenter samt et par private konsulentvirksomheder kurser for renovationsarbejdere. Det drejer sig bl.a. om kurser indenfor kommunikation, affaldets veje, konflikthåndtering, arbejdsmiljø samt håndtering af farligt affald.



Indsigter fra inddragelsen

Vi har interviewet renovationsarbejdere, medarbejdere i Ressourceindsamling A/S og telefonservice i Vestforbrænding, der tager imod borgerhenvendelser. Derudover har vi lavet to workshops, hvor vi sporede os ind på, hvad det konkret er for nogle udfordringer, som renovationsarbejderne oplever ude på ruterne. I workshopkene deltog flere renovationsarbejdere, herunder en tillidsrepræsentant, personer fra telefonservice i Vestforbrændingen, en repræsentant for Ballerup Kommune, en lokal repræsentant fra 3F samt driftspersonale og ledere fra Ressourceindsamling A/S.

Indsigterne fra inddragelsen udgjorde grundlaget for udvikling af 2 undervisningsmoduler, som 10 renovationsarbejdere gennemførte. Modul 1 handler om dialog, adfærd og service, mens modul 2 handler om praktisk konflikthåndtering med fokus på mødet med borgerne.

Arbejdet som renovationsarbejder

Både i interviews og workshop har vi talt med deltagerne om, hvad der er det gode ved at være renovationsarbejder, og hvad det mindre gode er.

Frihed

Mange renovationsarbejdere påpeger, at noget af det bedste ved jobbet er, at man har stor frihed til selv at tilrettelægge sin arbejdsdag. Derudover sætter mange pris på, at man har frihed til håndtere situationer på den måde, man selv synes er mest hensigtsmæssig.

Ansvar

Renovationsarbejderne har selv ansvaret for, at deres opgaver bliver løst med den rette kvalitet, hvilket flere nævner som en motivationsfaktor i hverdagen. Det, at man har "frihed under ansvar", er noget, mange sætter stor pris på.

Variation

Flere nævner, at det er med til at gøre arbejdet sjovt, at alle dage er forskellige. Det er måske de samme ruter, men der er altid nye udfordringer eller ting, man kan effektivisere på ruten. Der er også stor forskel i borgernes humør fra dag til dag, hvilket er med til at sikre variation i hverdagen.

Ude og motion

Mange af renovationsarbejderne nævner, at det (som regel) er dejligt at være ude i den friske luft. Det er fedt med et fysisk arbejde, hvor man bevæger sig. Selvom det ofte er hårdt, så vil de hellere være ude i marken end at sidde stille indenfor hele dagen. Flere monitorerer fx deres skridt eller bruger arbejdsdagen som en del af deres motionsrutine.

Kolleger

Noget af det vigtigste for en god arbejdsdag er at have gode kollegaer. De fleste nyder at have en kæk og jovial omgangstone, og humor betyder meget for arbejdsglæden. Det betyder noget at kunne hjælpe hinanden på ruterne eller dække ind for hinanden i tilfælde af fx sygdom. Dét at man har kollegaer, som man kan stole på og tale med - også når man har en dårlig dag - er generelt meget vigtigt for. De renovationsarbejdere, der kører to eller flere sammen i bilerne, nævner også ofte makkeren som en af de bedste ting ved arbejdet.

Vejret

Det kan være surt at være på arbejde, når det er koldt, vådt og blæsende. Det skyldes, at det påvirker ens kropssprog, men også at affaldet kan blæse rundt. Derudover har borgere og bilister i dårligt vejr en tendens til at stresse og have kortere lunte. Der er også mindre plads til hyggesnak, når vejret er dårligt.

Indmeldinger

Nogle renovationsarbejdere synes, det er irriterende at skulle indmelde. Det skyldes som udgangspunkt, at det tager længere tid end bare at tømme - og at man somme tider ikke kan se meningen med det. Det er fx demotiverende, at man ikke ved, hvad der sker, når man melder ind, om det virker, og om det bliver brugt. Mange oplever, at man ofte ikke får feedback, når man gør en ekstra indsats.

Mangelfuld intern kommunikation

Både renovationsarbejdere, ledelse og telefonservice påpeger, at der er begrænset intern dialog. Det, at man ikke kender hinanden eller hinandens arbejdsopgaver, gør, at det er sværere at koordinere på tværs. Det resulterer somme tider i misforståelser eller manglende feedback.



Interaktion med borgerne

En del af det at overgå fra drift til service vedrører dialogen til borgerne og de daglige situationer, hvor renovationsarbejderne på anden vis er i berøring med dem. Det sker både i trafikken og ved borgernes matrikler på ruten, når de tømmer beholdere. Derfor har kontakt med borgerne været et tema i interviews og workshops. På de følgende sider kommer vi ind på, hvad inddragelsen har vist.

For det første er det vigtigt at slå fast, at antallet af dialoger varierer rigtig meget. Antallet afhænger fx af ruten og tidspunktet på dagen.

” Dialogen er god med folk med hunde, så dem giver vi godbidder. Der er mange der kommer ud med sodavand eller hjemmebag, og så snakker vi lige. Om sommeren er der sommetider is.

(Renovationsarbejder)

Generelt har renovationsarbejderne, der kører i villakvarterer, mere borgerkontakt end dem, der kører i områder med etageboliger og sommerhuse.

Der er få interaktioner med borgerne helt tidligt om morgenen. Mere kontakt er der i tidsrummet 7-9. Her er mange dog ofte travle, da de skal på arbejde eller aflevere børnene i skole eller institution. Efter Corona arbejder flere dog hjemmefra, hvorved renovationsarbejderne generelt møder flere.

Renovationsarbejderne beretter, at langt de fleste møder med borgerne er gode og høflige, men at der til tider er svære situationer. Omend det ikke sker ofte, har flere renovationsarbejdere oplevet højintense konflikter med direkte fjendskab, trusler eller sågar vold.

De fleste dialoger med borgerne ender heldigvis ikke i konflikt eller andre ubehagelige oplevelser. Ofte drejer samtalerne sig en lavpraktiske spørgsmål relateret til fx ændringer i affaldsordningen.

Det er forskelligt, hvordan renovationsarbejdere bliver påvirket af de svære oplevelser med højintense konflikter. Fælles er dog, at oplevelserne på forskellige måder sætter sig i kroppen og påvirker arbejdsglæden negativt. For nogle renovationsarbejdere meget, for andre lidt.

Renovationsarbejderne fortæller, at de gerne vil yde en god service, men at det kan være svært med de gnavne borgere eller de sure trafikanter. De erkender dog samtidigt, at den dårlige tone kan gå begge veje. Nogle gange trækker de fx selv den dårlige stemning med fra en borger til en anden. For det kan være svært at viske tavlen blank, omend man gerne vil.

Det er vigtigt at nævne, at der er forskellige forståelser af, under hvilke omstændigheder renovationsarbejderne må indgå i dialog med borgerne. Der er forvirring om, hvorvidt de må tage kontakt til borgerne, eller om de kun må respondere på borgernes kontakt. Det er åbenlyst, at det spørgsmål er vigtigt at afklare internt og kommunikere fælles til alle medarbejdere, hvis man som kommune eller affaldsselskab vil styrke service og dialog ude på ruterne.

” Hvis der er et problem, så prøver jeg at tage kontakt til borgeren. Det er en god løsning - de forstår det, når man siger det til dem direkte i stedet for, at man bare melder ind.

(Renovationsarbejder)



Udfordringer

Renovationsarbejderne oplever næsten dagligt farlig kørsel fra trafikanter. Det kan være biler som overhaler indenom på fortovet eller cykelstien, eller at borgeren speeder op eller sætter det lange lys på, når de passerer renovationsarbejdere, der er i gang med sit arbejde. Begge dele kan være farligt for renovationsarbejderne.

Som tidligere nævnt, er det heldigvis ikke hver dag, at de oplever decideret ubehagelig adfærd. Men det hænder. Oftest er det i trafikken, hvor der er sammenstød, men det kan også være ved borgernes hus ifm. tømning. Flere er blevet råbt af, fået kastet skrald efter sig eller blevet bedt om - med truende undertoner - ikke at sætte sine ben på vejen igen.

Renovationsarbejderne oplever desuden, at nogle borgere har en grundlæggende misforståelse af renovationsarbejdernes arbejde og ansvar. De oplever, at borgere forventer, at renovationsarbejderne skal gøre, hvad de siger, fordi de betaler deres løn. Kernen er, at mange oplever at blive set ned på uden respekt og værdighed.

” Det var en borger med en ekstra pose der kom ud og spurgte “hvorfors fanden tog I ikke min spand!”. Så prøver vi at forklare det, men folk tror, at fordi vi er renovationsarbejdere, så skal vi tage det hele med - altid.

(Renovationsarbejder)

Gennem interviews og workshops kom det frem, at nogle renovationsarbejdere oplever, at det kan være svært at kommunikere med borgere, der ikke taler dansk eller engelsk. Det er renovationsarbejdernes oplevelse, at flere sorteringsguides findes på adskillige sprog, men at de ikke i alle tilfælde kommer ud til borgerne. Derfor skal borgeren selv kende til informationen eller opsøge den. Det kan være en udfordring, særligt for etageboliger i den almene boligselskaber.

En gentagende udfordring, der fylder for mange renovationsarbejdere, er, at de føler, at der mangler sanktioner. Det er demotiverende, når de gentagne gange laver en indmelding pga. fejlsortering eller AT-forhold, og der så ikke sker noget. De oplever, at der ikke er nogle konsekvenser for borgeren, og deres ekstra arbejde med indmeldingen derfor er spildt. Måske får borgeren endda tømt alligevel.

Ambassadørskab

Et andet tema, der er berørt i inddragelsen, er ambassadørskab. Med ambassadørskab menes, at renovationsarbejderne på mange måder er virksomhedens og kommunens ansigt udadtil, når det kommer til indsamling. Der er dem, der møder borgerne i hverdagen, og dem der hjælper og vejleder på stedet.

Her er første skridt at afklare med ledelsen, kommunen og tillidsrepræsentanten, hvad der helt konkret menes med godt ambassadørskab, og hvordan det skal praktiseres. Ambassadørskab kan være mange ting, så det er vigtigt at få en fælles forståelse af mandatet. Det samme er tilfældet, når det kommer til, hvordan de må indgå i dialog med og servicere borgerne. Det er ikke altid klart i dag.

Med renovationsarbejderne havde vi nogle gode snakke om, hvad de forstår med et godt ambassadørskab fra deres side. Flere nævnte, at dét fx at have tid til hunde og børn, give hundekiks eller lade børn se førerhuset, er godt ambassadørskab. Derudover er det en fordel, hvis de har viden om affald, klima og miljø, så de kan se forbindelsen mellem deres arbejde og en større dagsorden. Det kan styrke den faglige selvforståelse og hjælpe dem i dialogen med borgerne.

Udvikling af undervisning

Vi har på de forrige sider gennemgået nogle nedslag fra interviews og workshops i Ballerup. Det er disse indsigter, vi har brugt til at målrette de to undervisningsmoduler, som vi i næste kapitel vil præsentere. Særligt når det kommer til renovationsarbejderne er det vigtigt, at undervisning tager afsæt i deres hverdag og de konkrete udfordringer, de møder.

Mange renovationsarbejdere har dårlige erfaringer med at sidde på skolebænken. Flere har fx svært ved at læse, sidde stille og lytte i længere tid. Derfor skal undervisningen laves på en anden måde, end hvad man normalt forstår ved et kursus. Vi vil nu vise, hvordan vi har grebet den opgave an.

02 Undervisning

Gennemgang af de principper og teorier, der ligger bag undervisningsmodulerne



Opsummering af kapitlet

Der blev lavet to undervisningsmoduler om dialog og konflikthåndtering. Undervisningen har lagt vægt på variation, inddragelse af deltagerne, korte oplæg, tid til refleksion og snakke, samt benyttelse af illustrationer, billeder og video fremfor tekst.

Undervisningen har taget udgangspunkt i tryk og træk kommunikation, adfærdsteori (system 1 og 2) og konflikttrappen.

Evaluering har vist, at deltagerne overordnet set er positive og generelt ikke føler, at de har været på skolebænken. Nogle mener dog, at undervisningen har været for pædagogisk. Det er en svær balance at ramme.

Kursus i dialog og konflikthåndtering

I dialog med KL, 3F, Ballerup Kommune og Ressourceindsamling A/S blev det fra en start besluttet, at temaet for delprojektet skulle være dialog og konflikthåndtering. Det er nemlig nødvendige kompetencer for at kunne gå fra drift til service. Relevansen af dette fokus blev kun bekræftet i vores samtaler med renovationsarbejderne.

Gennem interviews og workshops blev det klart, at kurset skulle laves på renovationsarbejdernes præmisser. Når vi taler dialog og konflikthåndtering, er der en række teorier, som vi har skulle bruge. Men måden man skal introducere dem på skal skræddersys til deres måde at lære på. Og det er i høj grad gennem humor, øvelser og eksempler fra deres hverdag.

Projektet har benyttet greb fra bl.a. antropologi, adfærdspsykologi og konfliktstudier til at udforme undervisningsmaterialet. Det er dog begrebstunge felter, som let bliver uhåndgribelige for en målgruppe som renovationsarbejdere. Tilmed er der skrevet meget om konflikthåndtering, der også let bliver abstrakt og ukonkret. Jo mere jordnært indholdet kan laves, des mere vækker det genlyd.

” Vi vil gerne uddanne vores renovationsarbejdere til affaldsambassadører. De skal ud og vejlede og rådgive borgeren, have mere viden om sortering, og de skal konfliktnedtrappe, når det spidser til.

(Kim Wagner, direktør i Ressourceindsamling A/S)



Principper for undervisningen

Principperne for undervisningen angår blandt andet, at vi i udviklingen af modulerne har haft stort fokus på øvelser. Det vil sige, at deltagerne skulle på banen. Øvelserne er varierede, så nogle handler om at komme med eksempler fra ens egen hverdag og erfaring, andre om at reflektere over egne reaktionsmønstre. Dette hænger tæt sammen med, at vi har sørget for at holde vores oplæg få og korte, samt sørge for, at der er god tid til snak.

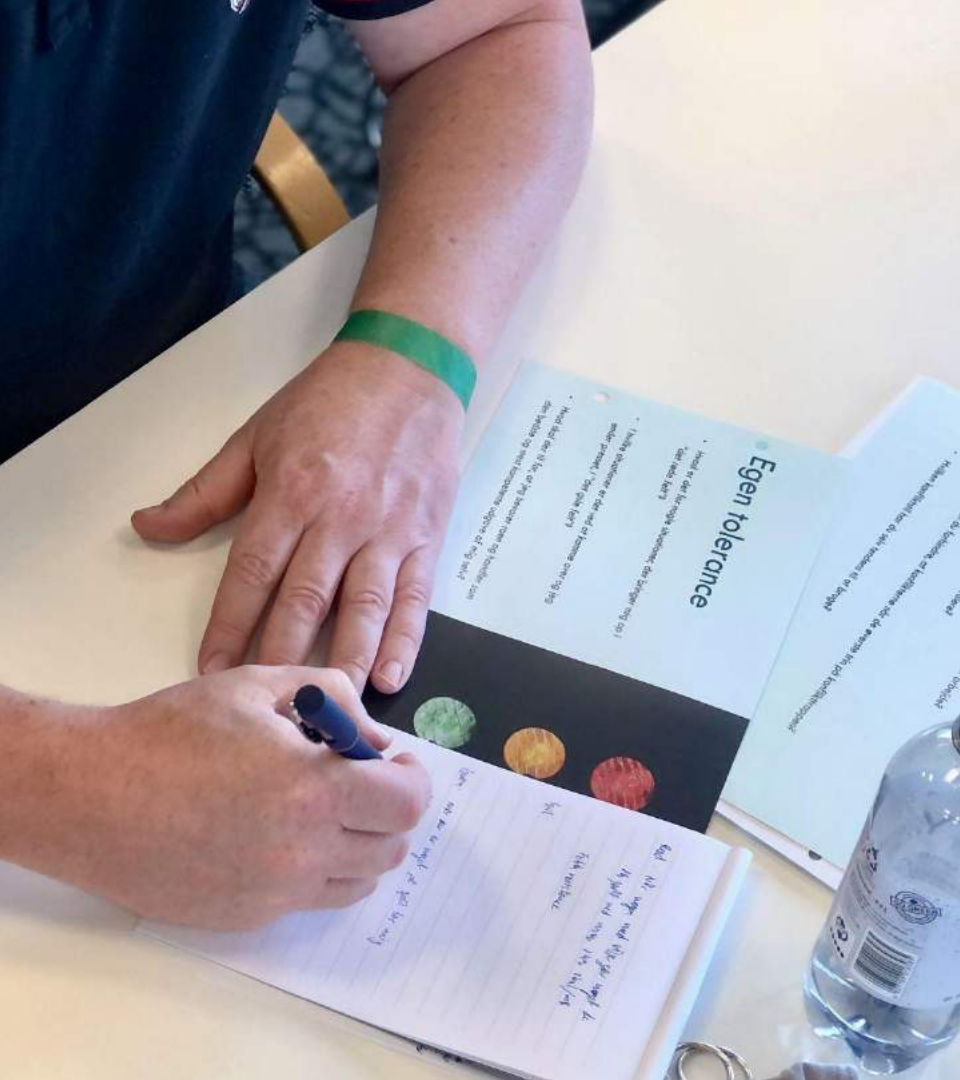
Vi har i undervisningen haft fokus på at komme op af stolen, fx med fysiske øvelser, men også ved at rykke dele af modulerne udenfor, når vejret tillod det. Vi har i vores slideshows fulgt et princip om at bruge så få ord som muligt, samt et overordnet princip om at minimere brugen af slides.

Derudover har vi sørget for variation i undervisningen, så kun dele af modulerne er afhængige af slides. Vi har på de få, simple slides prioriteret brugen af fotos og ikoner for at illustrere teori og pointer. Dertil har vi benyttet videoer, hvor det var relevant. De fleste videoer har elementer af humor samtidig med, at de sørger for varieret formidling.

” Jeg skal mærke tingene, før jeg forstår dem. Jeg fik rigtig meget ud af, at jeg skulle stå med hænderne, det var rigtigt fint, at jeg fik lov til at mærke det. Andre synes, det var mærkeligt, men jeg kunne bedre forstå det, fordi vi lavede det fysisk. Jeg fik mega meget ud af det

(Renovationsarbejder)

Vi har i undervisningen trukket på en række principper fra adfærdsteori. Adfærdsteori er, kort fortalt, teori om, hvorfor vi gør, som vi gør. Altså de grundlæggende reaktionsmønstre, som alle mennesker deler - høj som lav, rig som fattig. Det kan fx bruges til at forstå, hvorfor borgerne ofte har svært ved at modtage den information, de får om affaldssortering. Eller hvorfor borgerne - og renovationsarbejderne selv - har en tendens til at modsætte sig forandring.



Teorier bag undervisningen

Der er mange udbydere af kurser om adfærdsteori og konflikt håndtering i Danmark til andre målgrupper end renovationsarbejdere. I grove træk trækker de dog på det samme bagkatalog af teorier. Det betyder, at nogle af de teoretiske pointer, som renovationsarbejderne i Ballerup har været igennem, er de samme, som når andre målgrupper fx lærer om konflikter. Vi vil nu gennemgå tre af dem. Til renovationsarbejderne er de blevet præsenteret anderledes, end vi gør nu.

Tryk og træk-kommunikation

Teorien inddeler kommunikation i to overordnede kategorier. Den ene beskrives som at trykke, den anden om at trække. Tryk-kommunikation er at tilføje, foreslå, forklare, korrigere og argumentere. Det er en kommunikationsform der i overført betydning giver et "tryk", fordi modparten kan være uenig. Omvendt er træk-kommunikation at lytte, spørge og opsummere. Når man trækker, forsøger man at sætte sig i den andens sted, hvorved skellet bliver blødt op. Tryk, derimod, har en tendens til at avle mod-tryk.

Det betyder ikke, at tryk er dårligt og træk godt. Hvis en borger fx spørger, hvorfor beholderen ikke er blevet tømt, er det bedst at forklare hvorfor - altså at trykke - da borgeren selv indbyder til det. I andre situationer er tryk mindre hensigtsmæssigt, fx hvis borgeren i virkeligheden ikke efterspørger viden, men forståelse.

Træk-kommunikation er altså et alternativ til tryk-kommunikation, som kan bruges til at sikre en god dialog med borgerne og nedtrappe eller forebygge konflikter.

” Vi lavede en øvelse, hvor vi satte en masse citater op på væggen og sammen skulle vurdere, om det var tryk- eller træk-kommunikation. Vi prøvede helt fysisk at rejse os op og trykke hinanden i hænderne for at illustrere, at man rent instinktivt får lyst til at trykke tilbage

(Jonathan Jakobsson, Behave Green)

System 1 og 2

Teorien om system 1 og 2 beskriver, hvordan hjernen helt grundlæggende fungerer. System 1 henviser til det intuitive, system 2 til det rationelle. I det intuitive system handler vi før, at vi tænker. Ting sker underbevidst eller rutinereret. Derfor er det let.

Det rationelle system aktiveres, når vi bliver skubbet ud af rutinen, bliver udfordret eller skal lære noget nyt. Det er mere krævende end system 1. Hjernen kan trække på op til 20% af kroppens energi, når den arbejder i system 2. Det kan være med til at forklare, at forandringer har svære betingelser.

System 1 og 2 er en god indgangsvinkel til at diskutere de erfaringer, som renovationsarbejderne har med borgerne. Fx hvorfor de ikke nødvendigvis får læst sorteringsvejledningen i postkassen, eller hvorfor der kan være modstand mod en ny affaldsordning, indtil borgerne har vænnet sig til den.

Begrebsparret bruger vi til at diskutere med renovationsarbejderne, hvorfor mennesker grundlæggende modsætter sig forandring, hvorfor fakta og information til borgerne ikke kan stå alene, og hvorfor gode relationer til borgerne er vigtige.

Renovationsarbejderne kender også principperne fra dem selv, hvor det at tømme spande eksempelvis er det nemmeste i verden. For her har de slået autopiloten til. Da de skulle lære det, var det tværtimod svært og krævede en masse koncentration.

Konflikttrappen

Som vi tidligere har gennemgået, så står renovationsarbejderne somme tider i situationer med vrede og aggressive borgere og trafikanter. Konflikter er uoverensstemmelser, der inkluderer spænding mellem mennesker. De er en helt naturlig del af det sociale liv. De skal dog gerne løses fredeligt gennem kompromisser og argumentation, så vi undgår, at små legitime overensstemmelser overgår til vold, chikane og mistrivsel.

” Jeg er begyndt at lægge mærke til, om jeg koncentrerer mig eller “bare kører på autopilot”. Det med at hjernen er doven. Det er fedt at vide, at alle har det sådan.

(Renovationsarbejder)

” Vi oplever konflikter, så det var godt at få mulighed for at tale med andre kolleger om det. Kurset var lidt en øjenåbner i forhold til, at man skal tænke sig om en ekstra gang, inden man giver igen overfor en vred borger.

(Renovationsarbejder)

Konflikttrappen er et udbredt værktøj til at analysere, hvordan konflikter udvikler sig samt diskutere, hvordan man selv kan optrappe eller nedtrappe konkrete konfliktsituationer. Der er et hav af forskellige udgaver af konflikttrappen, men vi har valgt at tage udgangspunkt i en med tre trin.

På det nederste trin finder vi “sagen”; det som uoverensstemmelsen handler om. Her optrapper konflikten med tryk - fx argumentation - og nedtrapper med træk - fx at lytte og spørge ind.

På det næste trin overgår uoverensstemmelsen til at handle om “personen”. Det er her, konflikten ofte går i

hårdknude. Det vil betyde, at “sagen”, som uoverensstemmelsen oprindeligt udsprang af, nu ikke er kernen. Spændingerne er blevet personlige. Det er her, hvor en legitim uoverensstemmelse mellem borger og renovationsarbejdere om placering af en beholder pludselig kan afføde et “det er også typisk jer!”.

På det øverste trin overgår konflikten til direkte “fjendskab”. Her opgives alt dialog og det bliver et mål i sig selv at vinde, uanset midler. Her vil det ofte være uklart, hvad konflikten i grunden bunder i.

I vores samtaler med renovationsarbejderne er det tydeligt, at deres konflikter med borgerne befinder sig på alle niveauer af konfliktrappen. Højintense konflikter med vold, trusler og fjendskab sker ikke ofte, men det sker. Det viser, at konflikthåndtering og efterværn i den grad er noget, der bør adresseres.

Tryk- og træk-kommunikation er gode værktøjer til at nedtrappe, når konflikten handler om “sagen”. Men når konflikten bliver personlig eller direkte fjendtlig, er det andre værktøjer, der skal i spil. Her handler det fx om at trække sig på den bedst mulige måde og have et formaliseret efterværn med ledelsen, medarbejderne og arbejdsmiljørepræsentanten.



Evaluering

Efter de to moduler med renovationsarbejderne i Ballerup under Ressourceindsamling A/S om adfærd, dialog og konflikthåndtering har vi lavet telefoninterviews med deltagerne. I interviewene spurgte vi ind til deres holdninger til indhold og format på kurset.

Deres tilbagemelding var overordnet set positiv: Flere af deltagerne husker tydeligst øvelserne, og kunne godt lide at blive inddraget. De lagde særligt vægt på, at det var godt, at det hele blev relateret til deres hverdag. Flere nævner også, at det var godt med afveksling, og at det ikke var som at være i skole.

Der var én, der kom med en god pointe, som er vigtig at indtænke for andre kommuner og affaldsselskaber, der vil have deres renovationsarbejdere på kursus: Lige så vigtigt som at formidlingen skal være let, sjov, aktiv og ikke skole-agtig er det, at undervisningen ikke taler ned til dem. Hvis det bliver for pædagogisk, kan det føles som om, at de er børn, og ikke myndige mænd og kvinder. Det er vigtigt at huske samtidigt med, at indholdet skal skræddersys til målgruppen og gøres spiseligt. Det er en hårfin balance.

” Jeg kunne godt lide, at kurset var over flere gange af kortere tid. Det var også godt, at det var spredt udover flere gange, fordi folk kan ikke koncentrere sig for lang tid ad gangen

(Renovationsarbejder)

” Videoerne virkede som god afveksling - det var godt med lidt sjove inputs engang imellem

(Renovationsarbejder)

03 Læringer fra projektet

Hvad inddragelsesforløbet og det udviklede undervisningskoncept har lært os og peger frem mod

Opsummering

Der er nogle vigtige læringer fra projektet i forhold til at starte et uddannelsesforløb op:

- Afklar forventninger med ledelsen om, hvad de præcis ønsker renovationsarbejderne skal ændre i deres adfærd og/eller arbejdsgange. Det gælder særligt med henblik på borgerkontakt, indberetning og fejlsorteringer.
- Få styr på lokale regler om sortering og AT-forhold.
- Tilpas undervisningen til renovationsarbejderne med konkrete eksempler og historier, humor og praktiske øvelser.
- Inddrag medarbejdere, renovationsarbejdere, driftspersonale og andre relevante aktører forud for kurserne.
- Brug erfaringerne fra kurserne i udvikling af nye initiativer, hvor renovationsarbejdernes erfaringer bringes i spil.



Læring og muligheder fremadrettet

Projektet har givet viden om og indsigt i, hvordan kurser og uddannelse for renovationsarbejdere bedst kan sammensættes, faciliteres og udvikles fremadrettet. Vi har samlet nogle betragtninger om, hvordan kommuner, der ønsker at opkvalificere deres renovationsarbejdere, kan sørge for, at der er et godt samarbejde om undervisningen, at den forløber gnidningsfrit, og at den er effektiv. Det kan opsummeres i de tre nedenstående råd, som vi uddyber på de efterfølgende sider.

Afklar forventninger

Sørg for afklaring med ledelsen. Afklaringen skal bl.a. afdække reglerne for:

- Borgerkontakt
- Indberetning
- Fejlsorteringer

Man skal have styr på de lokale sorteringskriterier og de lokale affaldsordninger.

Tilpas til målgruppen

Tilpas undervisningen - helst med konkrete eksempler og historier.

Brug humor i undervisningen - fx i øvelserne og videoer med sjove eksempler.

Prøv at skabe uformelle rammer og sørg for, at det ikke føles "skole-agtigt".

Inddrag og tænk videre

Inddrag medarbejdere, renovationsarbejdere, driftspersonale og andre relevante aktører forud for kurserne. Tænk på tværs af funktioner og afdelinger.

Brug erfaringerne fra kurserne i udvikling af nye initiativer, hvor renovationsarbejdernes erfaringer bringes i spil.

Afklare forventninger

Forud for undervisningen er det vigtigt at afklare, hvilket mandat underviserne går ind i lokalet med. Det kræver, at kommunen og/eller affaldsselskabet gør det klart for sig selv på forhånd, hvad det præcist er, de ønsker, at renovationsarbejderne skal lære og evt. ændre på.

Det er vigtigt, at underviserne ved, om der fx er et ønske om, at renovationsarbejderne er mere opsøgende i deres dialog med borgerne, bruger hængere mere, indmelder mere, gør mere for at opbygge gode relationer til borgerne mv. Det gør det nemmere at tilrettelægge en effektiv undervisning, og det gør, at underviserne ved, hvilket mandat de har til at rådgive renovationsarbejderne. Her er det også vigtigt at have de strukturelle rammer på plads. Det vil sige de regler og vilkår, renovationsarbejderne arbejder under.

Er der eksempelvis et ønske om, at renovationsarbejderne er mere opsøgende i dialogen med borgere, kan det skabe konflikter, hvis renovationsarbejderne samtidig har fået at vide, at de kun må interagere med borgerne, hvis borgerne henvender sig til dem.

Er der et ønske om, at renovationsarbejderne melder flere fejlsorteringer ind, kan det komme i konflikt med regler om, at de ikke må åbne og kigge i skraldespanden. Er der et ønske om at opbygge bedre relationer til borgerne, kan det være i konflikt med, hvis renovationsarbejderne fx selv skal købe hundekiks.

Fx oplevede underviserne at skulle lave en øvelse med renovationsarbejderne om, hvordan man bedst kan gå i dialog med borgerne. Men da nogle af renovationsarbejderne havde fået at vide, at de ikke må henvende sig til borgerne, var det svært at få øvelsen i gang. Det vidste underviserne ikke, at renovationsarbejderne havde fået at vide, eller om renovationsarbejderne havde forstået retningslinjerne rigtigt. Det kan være forstyrrende for undervisningen.

Disse og lignende eksempler på modstridende krav og vilkår kan påvirke en undervisningssituation u hensigtsmæssigt og potentielt skabe en modvilje mod kurset. Dette var dog ikke tilfældet i det konkrete projekt med Ballerup og Ressourceindsamling A/S. Det er vigtigt, at underviserne og kommunen har forventningsafstemt krav, vilkår og ønsker, før undervisningen går i gang.

Dertil er det vigtigt, at renovations selskabet og/eller kommunen har afstemt de generelle strukturelle vilkår for renovations arbejderne med de ønskede ændringer i renovations arbejdernes arbejde, prioriteringer og arbejds gange.

Det er svært at ændre på folks adfærd, hvis rammerne ikke er på plads. Er der fx et ønske om, at renovations arbejderne tager sig mere tid til dialog med borgerne, men at de samtidig arbejder på akkord, er der ikke et incitament til at ændre adfærd. Er der et ønske om, at renovations arbejderne melder mere ind, men at der ikke er investeret i telefoner, der kan bruge den pågældende software, står rammerne i vejen for den ønskede adfærd s ændring hos renovations arbejderne.



Tilpas til målgruppen

Det er vigtigt at tilpasse materialet til de renovationsarbejdere, der skal undervises. Selvom renovationsarbejdernes arbejdsvilkår overordnet set er ens, er der en række forskelle, der kan være vigtige at tage højde for i undervisningen.

Forskellene gør sig gældende alt efter hvilken kommune, som renovationsarbejderne kører i. Er der fx mange etageejendomme? Eller er der primært villaer? Er der sommerhusområder eller store landområder? Hvor mange fraktioner er udrullet - og hvilke? Hvilke systemer bruges til indmeldinger og ruteplanlægning?

Sådanne forhold har indflydelse på hvilke udfordringer, renovationsarbejderne møder, og derfor hvordan undervisning tilrettelægges bedst. Det gælder i særdeleshed i forbindelse med undervisning i konflikthåndtering. Det er vigtigt at have et forkendskab til de typer konflikter, som renovationsarbejderne oplever på deres ruter, hvis undervisningen skal ramme plet.

Hvilket konflikter oplever renovationsarbejdere fx oftest? Er det typisk konflikter i forbindelse med tømning og afhentning af skraldespande, eller er det mere relateret til kørsel og vejvrede?

Karakteren af konflikter er formet af de omgivelser, renovationsarbejderne arbejder i. Inddragelse af deres egne eksempler og historier i undervisningen gør den mere nærværende og dermed forandringspotentialt langt større.

Det er vigtigt, at undervisningen ikke bliver for skole-agtig. Nogle renovationsarbejdere kan fx have læse- og skrivvanskeligheder. Andre kan have haft dårlige oplevelser i skolen, som gør dem mindre modtagelige for, nervøse ved eller direkte modstandere af undervisning. At blive "sat på skolebænken" kan give flashback til deres skoletid, hvilket ikke nødvendigvis er en god ting, hvis man vil give dem et læringsudbytte af undervisningen. Derfor: tilpas indholdet til målgruppen!

Der er flere måder at tilpasse undervisningen. Fx at bruge humor aktivt. Er atmosfæren uformel med sjove videoer og nærværende anekdoter, så kan det være nemmere at tage læringen ind. Særligt for folk, der ikke er vant til at være på kursus. Det at få deltagerne til at grine kan være med til at gøre det til en god oplevelse.

Prøv at gøre undervisningen aktiv og inddragende: Sørg for at de kan komme til orde, få sagt deres mening og at der er lagt vægt på øvelser, hvor de skal lave noget aktivt med krop og hænder.

Hvis man føler sig hørt og inddraget, føler man sig i mindre grad belært og umyndiggjort. Når mennesker laver noget aktivt og har det sjovt, lærer hjerner bedre, man husker mere, mister ikke koncentration eller falder hen i dagdrømmeri.

En anden måde at gøre undervisningen mindre skole-agtig på er ved at ændre rammerne for, hvordan undervisningen organiseres. I vores undervisning i Ballerup lod vi fx renovationsarbejderne selv bestemme, hvornår de synes, det var tid til pause. Det får deltagerne til at føle, at de ikke er på skolebænken, men modsat er aktive medspillere. En anden hjælp kan være, at deltagerne får at vide, at de godt må rejse sig op eller løbe hurtigt rundt om blokken, hvis det ikke fungerer at side stille i så lang tid. Generelt skal undervisningen tilrettelægges, så den ikke er centreret omkring at side stille og lytte.

” Det er altid godt at inddrage - det er det allerbedste, I kan gøre, så det må I endelig ikke lade være med. Det skal selvfølgelig være en balancegang, men det, I gjorde, var helt fint.

(Renovationsarbejder)

Inddrag og tænk videre

Den sidste anbefaling går på, at man skal indtænke, at deltagerne i kurset går på tværs af kommunens eller affaldsselskabet funktioner og afdelinger.

Undervisningen er en unik mulighed for, at de forskellige medarbejder kan få indblik i hinandens hverdag og få bearbejdet nogle af de konflikter og problemstillinger, der kan opstå. Det er med til at gøre undervisningen effektiv og skabe samhørighed frem for splittelse omkring opgaven.

Det kan være gavnligt at overveje, hvorvidt erfaringer fra kurserne kan bruges til fx at lave nye initiativer. Renovationsarbejderne har mange ideer til, hvordan man fx kan engagere borgerne. Dertil kan nogen føle, at det er uretfærdigt, at netop de skal på kursus, når det er borgerne der fejlsorterer, overfuser dem eller ikke respekterer deres arbejde.

Det kan forklares med, at det er nemmere at samle 80 renovationsarbejdere end 80.000 borgere. Men det kunne være effektivt og gavnligt for renovationsarbejdernes anerkendelse og arbejdsmiljø, hvis der udvikles flere borgerrettede initiativer på baggrund af deres viden og erfaringer fra ruterne.



Konkluderende bemærkninger

Projektet peger på både eksisterende og kommende udfordringer ved fremtidens renovation. Nationale og europæiske ambitioner om at komme højere op i affaldshierarkiet og øge mængden af genanvendt affald stiller ikke blot krav til udvikling af ny teknologi, men også til de mennesker der arbejder i frontlinjen af den grønne omstilling. Det gælder især de renovationsarbejdere, der indsamler affaldet, og samarbejdet i de organisationer og virksomheder som yder den kerneopgave, som affaldsindsamling er.

I den proces er det vigtigt, at vi anerkender den forandring der sker på området og den betydning, det har for de mennesker der arbejder med affaldet hver dag. I takt med, at der kommer nye krav, nye fraktioner og nye tiltag, opstår der også nye arbejdsopgaver, nye digitale værktøjer og nye videns- og kompetencebehov. Her er det vigtigt, at vi har fokus på at klæde renovationsarbejderne på til at håndtere de udfordringer samt gribe de muligheder, som affaldsindsamlingen anno 2023 byder på.

Flere fraktioner på vejene betyder også flere skraldebiler. Det, kombineret med en generel stigning i antallet af biler på de danske veje, samt AT-krav om, at renovationsarbejderne ikke må køre om natten, fører til mere vejvrede og flere konflikter i trafikken.

Vejvrede øger risikoen for ulykker og kan over tid have helbredsmæssige konsekvenser pga. adrenalin og øget belastning af kredsløbet. Dertil er vejvrede årsag til mange farlige situationer for renovationsarbejdere. Det kan være folk, der overhaler på fortovet, hvor renovationsarbejderne går og arbejder, trusler eller direkte vold som renovationsarbejdere oplever, hvis de holder i vejen for borgere med skraldebilen.

Slutteligt kan der også opnå konflikter mellem renovationsarbejdere og frustrerede borgere. Renovationsarbejderne bliver affaldssorteringens ansigt udadtil. Det er derfor vigtigt, at borgeren har en god oplevelse med renovationsarbejderen, og at deres service er i top. Men som ansigt udadtil kan renovationsarbejderne også opleve at blive modtagere for borgernes frustrationer med affaldssortering. Det kan påvirke renovationsarbejdernes psykiske arbejdsmiljø og arbejdsglæde. Derfor har konflikthåndtering, adfærd og dialog været omdrejningspunktet i dette projekt med Ballerup Kommune og Ressourceindsamling A/S har forsøgt at adressere.

Samarbejde på tværs af funktion

Ændringer i affaldsbranchen påvirker alle. Det er derfor vigtigt, at der er fokus på samarbejde og synergi på tværs af funktioner. Er der uenighed om, hvordan opgaven skal løses eller forstås på tværs af drift, renovationsarbejdere, modtagerne af affaldet såsom forbrændingsanlæg og eventuelt ansatte i kommunen, kan det skabe konflikter, påvirke medarbejdernes trivsel og bidrage til en dårligere opgaveløsning. Det er derfor vigtigt at have øje på samskabelse, inddragelse, information og synergi i processen med at få den grønne omstilling op at køre på affaldsområdet.

Det gælder også i forhold til de nye redskaber, som renovationsarbejderne skal anvende. Digitalisering og registrering fylder mere og mere i renovationsarbejdernes hverdag. Det er derfor vigtigt, at de nødvendige digitale kompetencer følger med, hvilket dog ikke er adresseret i delprojektet med Ballerup Kommune. Dertil er det vigtigt, at renovationsarbejderne føler sig inddraget i processen og forstår meningen med fx at skulle indmelde fejlsorteringer, AT-sager og lignende. Brugen af smartphones besværliggør renovationsarbejdernes arbejdsgange. Dertil står det ofte i kontrast til renovationsarbejdernes glæde ved jobbet: At være udenfor og bevæge sig frem for at stå stille og kigge ind i en skærm.

Fokus på kompetenceudvikling

Det er vigtigt at anerkende, at nye krav medfører nye behov for kompetencer, og at nye arbejdsgange også påvirker den faglige identitet. Centralt for de nye kompetencer er behovet for kundeservice, dialog og konflikthåndtering. Det er en markant ændring i faget, at renovationsarbejderne skal træde ud af daggryets skygger og ind i en imødekommende dialog med borgerne.

I lignende fag, såsom genbrugspladsvejleder, ses en tilsvarende udvikling. Her ser vi også, at branchen både rekrutterer og tiltrækker en ny type medarbejdere – typisk fra servicefag og detailhandel. Men kompetencer kan ikke stå alene. Rammerne skal også være på plads. Stiller vi krav til, at renovationsarbejderne skal yde en ekstra service, skal den tid og det overskud, der skal til, også afspejle sig i deres kontrakt og arbejdsvilkår.

Overgangen fra vognmandsfag til servicefag og de krav, den grønne omstilling stiller, er en mærkbar ændring af renovationsarbejdernes hverdag, arbejdsgange og kompetencebehov. Det kræver en kompleks sammensætning af fysik, viden om affald og AT samt kompetencer inden for digital forståelse, kundeservice og dialog, samt konflikthåndtering og opmærksomhed på psykisk arbejdsmiljø.

Det stiller store krav til medarbejderne. De skal være omstillingsparate og åbne for at lære nye ting. Og det stiller store krav til arbejdspladsen, som skal klæde dem på til at møde forandring. Fremfærd-projektet med Ballerup Kommune under Ressourceindsamling A/S har været et forsøg på at anvise nye veje for, hvordan renovationsarbejderne kan klædes på til at indtræde i en rolle under forandring.

Men forandringer åbner også op for nye muligheder. Renovationsarbejdernes og affaldsbranchens centrale placering i den cirkulære økonomi betyder også en ny respekt og anerkendelse af faget og dem, der arbejder i det. Håndtering af affald sker under køkkenvasken, i indkørslen og i gården i snart samtlige danske hjem og på landets arbejdspladser. Det kan skabe en øget forståelse og respekt for dem, der håndterer affaldet, når det forlader hjemmet. Det er en stolthed, som renovationsarbejderne kan tage med sig på arbejde hver dag. Jo bedre de klædes på til at løse en af velfærdsstatens kerneopgaver, desto bedre kan de møde og vejlede borgerne og finde mening, glæde og stolthed i deres arbejde.





Marts 2023

Udarbejdet af Behave Green ApS

CVR: 40 81 42 80

Frederiksholms Kanal 30 A8,

1220 København K

behavegreen.dk

Fremtidens renovation

Delrapport 2 ud af 3
Inddragelse af renovationsarbejdere i udvikling af retningslinjer for indmeldinger hos Affald & Genbrug i Middelfart Kommune



Indhold

	Opsummerende konklusion	3
	Forandringsprojektet	4
	Indsigter fra inddragelsen	9
	Udvikle hængere & retningslinjer	15
	Læringer fra projektet	24



Juni 2023

Udarbejdet af Behave Green ApS

CVR: 40 81 42 80

Frederiksholms Kanal 30 A8,

1220 København K

behavegreen.dk

~~Fremfærd~~



Opsummerende konklusion

Projektet omhandler et samskabelsesforløb, hvor renovationsarbejdere og administration hos Affald & Genbrug i Middelfart Kommune sammen har udarbejdet retningslinjer for indmeldinger af fejl og afvigelser på ruten og 'hængere' til borgerne.

Baggrunden er, at renovationsmedarbejdere og administration mangler en gensidig forståelse af hinandens opgaver. Den manglende forståelse kan føre til frustrationer og interne konflikter. Det gælder særligt for indmeldinger, hvor renovationsarbejderne kan mangle en forståelse for, hvorfor og hvordan de skal melde ind. Dertil mangler der fælles retningslinjer for, hvornår og hvordan renovationsarbejderne skal lave indberetninger.

En arbejdsgruppe bestående af renovationsarbejdere, administration og ledelse har gennem interne møder og workshops udarbejdet retningslinjer, en ny hænger, samt skabt større forståelse på tværs af de to funktioner. Evalueringen viser, at medarbejderne er tilfredse med processen og føler, at den har bidraget til at strømline arbejdet. Dog har nogle oplevet, at det har været svært at kommunikere de nye tiltag således, at alle kender og anvender dem.

På et overordnet plan kan samskabelsesprocessen påvirke tre forhold for renovationsarbejderne, der kan tages højde for:

- 1) Renovationsarbejdernes forhold til deres arbejde påvirkes af de nye arbejdsopgaver og krav – særligt ift. digitalisering og de nye fraktioner. Dette påvirker også deres selvforståelse af arbejdet og identitet som renovationsarbejder. Dertil påvirkes de af det tidspress, de oplever at være under, samt deres forhold til borgerne.
- 2) Renovationsarbejdernes indbyrdes forhold påvirkes af de uoverensstemmelser, der kan opstå som følge af nye opgaver. Det gælder særligt i forhold til, hvordan og hvor meget der skal meldes ind, samt hvor bagatelgrænserne for dette er.
- 3) Forholdet mellem renovationsarbejderne og administrationen påvirkes, hvis der fx er manglende viden om hinandens arbejde. Det kan føre til frustration, misforståelser og negative opfattelser af hinandens arbejde. Der er dog et ønske om mere samarbejde, og projektet viser, at det tværgående samarbejde kan føre til gode resultater, som også kan bruges til at løse andre uoverensstemmelser.

01 Forandrings- projektet

Baggrund og formål

Forandringsprojektet med Affald & Genbrug i Middelfart Kommune har haft fokus på at forbedre samarbejdet i organisationen gennem idéudvikling og samskabelse på tværs af organisationen.

Samskabelsen er sket gennem to workshops og nedsættelsen af en arbejdsgruppe, hvor både medarbejdere fra administration og renovationsarbejdere blev inddraget. På den måde har projektet testet og udviklet processer for at skabe løsninger omkring affaldsindsamling, hvor både renovationsarbejderne og administrationen deltager.

På baggrund af en forundersøgelse bestående af 10 interviews med administration og renovationsarbejdere samt en række opfølgende møder, blev det besluttet, at projektet skulle fokusere på at udarbejde fælles retningslinjer for indmeldinger og hængere. Formålet skulle være at standardisere praksis og forståelse af indmeldinger på tværs af funktioner og derved skabe en fælles forståelse af arbejdet. Den fælles forståelse skulle 1) optimere indmeldinger, så de bliver meldt mere og bedre ind; 2) forbedre kommunikationen om indmeldinger ved at standardisere praksis; samt 3) højne samarbejde og trivsel om indmeldinger gennem en fælles forståelse af processen.

Dertil blev der i projektet anlagt et fokus på kommunikation med borgerne. Her blev hængerens valg som et fokus for arbejdsgruppen, da den repræsenterer den mest håndgribelige form for kommunikation, som renovationsarbejderne kan have med borgerne. Det blev vurderet, at en optimering af hængerens kan forebygge, at borgerne ringer ind med spørgsmål om, hvorfor deres affald ikke er blevet hentet. Derudover ville det bidrage til færre misforståelser i dialogen mellem både borgere og administration og renovationsarbejdere.

Derved fungerede udarbejdelsen af fælles retningslinjer og processen med at forbedre samarbejdet omkring indmeldinger både som en forbedring af den interne kommunikation og arbejdsgange og som en forbedring af kommunikationen med borgerne.

Hvad er indmelding?

En indmelding er renovationsarbejdernes mulighed for at registrere og dokumentere fejl og afvigelser på ruten.

Det kan være arbejdsmiljøforhold eller fejlsorteringer, der medvirker at renovationsarbejderen ikke må tømme en affaldsspand. Det kan være en ødelagt affaldsspand, der skal skiftes, eller hvis en renovationsarbejder har ødelagt noget på en rute, fx ved en fejl er bakket ind i en lampe.

Indmeldinger foregår typisk via en app, som renovationsarbejderne har på deres egne eller udleverede smartphones. Ved fejl eller afvigelser tager renovationsarbejderen et billede via appen, vælger hvilken kategori billedet passer under (fx "adgang til affaldsspanden er spærret"), og skriver evt. en kommentar, hvis der er behov for yderligere uddybning.

Nogle indmeldingssystemer har GPS som automatisk registrerer adressen, mens det skal gøres manuelt med andre systemer.















Renovationsarbejdernes indmelding bliver modtaget af administrationen hos enten affaldsselskabet eller modtageranlægget, som på baggrund af indmeldingen kan informere borgerne om, hvorfor en affaldsspand ikke er blevet tømt, eller at en ødelagt genstand vil blive erstattet.

Hvad er en hænger?

En 'hænger' er renovationsarbejdernes mulighed for at kommunikere med borgeren om, hvorfor en affaldsspand ikke er blevet tømt. Det er sjældent, at renovationsarbejdere har mulighed for direkte dialog med borgerne. De møder ikke mange borgere på deres rute på grund af det tidlige tidspunkt, de kører på, og det tempo, de arbejder i.

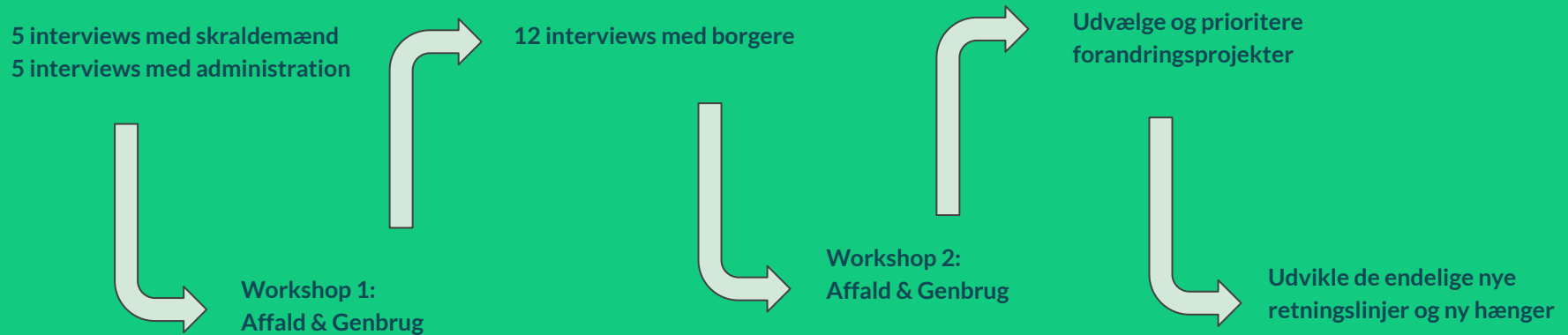
Hængerer er et kartonskilt med en krog på, som kan hænges på affaldsspandens håndtag. Når en fejl er blevet meldt ind, kan renovationsarbejderen via hængerer give borgeren besked om, hvorfor deres spand ikke er blevet tømt.

Hængerer indeholder en liste med forskellige årsager til, at en spand ikke er blevet tømt. Renovationsarbejderen kan med en kuglepen krydse af, hvorfor spanden ikke er blevet tømt. På den måde får borgerne direkte besked på årsagen til den manglende tømning.

	<input type="checkbox"/>	Beholderen er tømt
<input type="checkbox"/>	Beholderen er ikke tømt	
<input type="checkbox"/>	Følgte affald i beholderen - husk at sortere affaldet	
	<input type="checkbox"/>	Beholderen er overfyldt. Overvej evt. en større beholder
	<input type="checkbox"/>	Beholderen står et forkert sted/ står ikke ved vej/fartov
	<input type="checkbox"/>	Adgang til beholderen er spærret
	<input type="checkbox"/>	Der mangler snerydning eller grusning/saltning
	<input type="checkbox"/>	Fastfrosset eller sammenpresset affald i beholderen
	<input type="checkbox"/>	Der trænger til beskæring
	<input type="checkbox"/>	Ekstra affald omkring beholderen
	<input type="checkbox"/>	Støv eller aske er ikke indpakket
	<input type="checkbox"/>	Pose med batterier skal placeres på låget af beholder til pap & papir
	<input type="checkbox"/>	Håndtaget er ikke frit tilgængeligt
	<input type="checkbox"/>	Læg glas, metal og papir/pap løst i beholderen (ikke i en pose)
<input type="checkbox"/>	Andet _____	

Overblik var inddragelsesprocessen

Processen med at inddrage renovationsarbejdere og medarbejdere i projektet er illustreret i nedenstående figur. I første del af inddragelsen blev der lavet interviews med renovationsarbejdere og administrationspersonale. Herefter blev den første inddragende workshop afholdt. Siden blev der lavet interviews med en række borgere forud for workshop nr. 2. Herefter blev inputs opsamlet af arbejdsgruppen og indarbejdet i udviklingen af de nye retningslinjer og hænger.



03 Indsigter fra inddragelsen

Det bedste ved at være renovationsarbejder

Selvstændighed

Renovationsarbejderne sætter pris på, at de har indflydelse på tilrettelæggelsen af deres dag. De kan godt lide, at de er uafhængige og kan passe deres eget arbejde. Det er noget af det bedste ved at være renovationsarbejder.

Borgerne

Renovationsarbejderne påpeger, at de som regel har gode dialoger med borgerne, hvilket gør det til en god oplevelse at snakke med dem. De oplever særligt, at det er i områder med ældre borgere, at de møder flest borgere. Det er typisk de samme borgere, som kommer ud til dem med spørgsmål. Nogle borgerer ligger små gaver, fx sodavand, ud til dem, hvilket de finder hyggeligt.

Kolleger

Flere af renovationsarbejderne nævner deres kolleger som noget af det bedste ved arbejdet. For dem bidrager et godt forhold til deres kolleger positivt til hverdagen.

Frisk luft og motion

Mange renovationsarbejdere nævner, at det er dejligt at være ude i den friske luft og lave fysisk arbejde, hvor man bevæger sig. Selvom det kan være hårdt arbejde, vil de hellere være ude end at sidde indenfor.

Variation

Renovationsarbejderne sætter stor pris på, at der aldrig er to dage, der er ens. De synes, det er positivt, at de får forskellige oplevelser hver dag til trods for, at de ofte kører de samme ruter.

Kommunikation og konflikter

Konflikter omkring intern kommunikation var en af de primære temaer som forundersøgelsen fandt frem til.

Administrationen tager sig af konflikterne med borgerne

Renovationsarbejderne påpeger, at de sjældent har en dårlig dialog med borgerne. Deres samtaler er ofte positive præget bestående af spørgsmål og små historier. Hvis de oplever, at en borger er utilfreds, forsøger de at holde den gode tone og rette op på fejlen. Til gengæld har de indtryk af, at det er administrationen, som får de sure borgere i telefonen, og det er derfor dem, som må håndtere konflikter.

Manglende forståelse i intern kommunikation

I dagligdagen oplever renovationsarbejderne, at kommunikationen med administrationen kan være dårlig. Renovationsarbejderne mener, at administrationsmedarbejderne ikke har forståelse for det arbejde, de laver. Ifølge dem har de forklaret flere gange, hvad de laver. Trods det oplever de stadig, at administrationsmedarbejderne ikke forstår deres arbejde, ruter og rutiner.



» Det handler altid om, at borgerne er sure over, at jeg overholder reglerne. Men det er mit job!”

(Renovationsarbejder)

Forvirring og manglende viden

Mangel på fælles retningslinjer

Det er forskelligt hvordan renovationsarbejderne håndterer situationer, fx hvis de står over for en overfyldt skraldespand. Nogle tømmer den slet ikke. Andre tømmer den, hvis låget kun er åbent med et par få centimeter. Andre tømmer uanset fyldning. Ledelsen er godt klar over, at de håndterer situationerne forskelligt, men renovationsarbejderne oplever, at ledelsen ikke reagerer på dette, da de helst vil undgå interne konflikter.

Begrænset viden om arbejdsgange

Renovationsarbejderne fortæller, at de ikke ved så meget om app'en der anvendes til indmeldinger. De ved, at billederne bruges som dokumentation for, hvorfor skraldespande ikke bliver tømt i tilfælde af, at en borger ringer. De kan godt forstå meningen med at tage billeder, så de har beviser. Men de foretrækker oftest gensidig tillid mellem dem og borgerne, hvor de blot kan sige til en borger, hvorfor en spand ikke kan tages med. De pointerer også, at app'en ikke fungerer i alle situationer, og indmeldningerne heller ikke må tage for lang tid og dermed forlænge arbejdstiden.

Indsigter fra administrationen

Vi har også talt med administrationen om deres oplevelser i dialogen med borgere og renovationsarbejdere.

Det bedste ved arbejdet

Medarbejderne i administrationen kan godt lide, at deres arbejdsdag varierer, og de sætter pris på, at de har mange forskellige opgaver. De kan godt lide borgerkontakten, og hvis de har en dårlig oplevelse med en borger, er kollegerne med til at gøre dem i godt humør igen. Derfor er gode kolleger noget af det bedste ved arbejdet i administrationen.

Savner mere direkte kontakt til renovationsarbejderne

Administrationen kunne godt tænke sig, at få mere direkte kontakt til renovationsarbejderne. I dag går kontakten gennem en koordinator, hvilket gør, at information kan gå tabt. Fx oplever de, at der er nogle skraldebiler, som aldrig tager billeder. Til trods for, at de har gjort opmærksom på dette, er der ikke sket noget. De mener derfor, at kommunikationen vil forbedres, hvis der var direkte forbindelse mellem dem og renovationsarbejderne i stedet for en koordinator.

” Kommunikationen går ikke fra administrationen til renovationsarbejderne, det skal gå igennem holdkoordinatoren. Det skaber problemer i kommunikationen, at det skal gå igennem en tredjemand.”

(Administrationsmedarbejder)

Telefonsamtaler med borgerne

Administrationen fortæller, at det varierer, hvor mange borgere der ringer ind i løbet af en dag. Det sker, at de får sure borgere i røret, men det viser sig ofte, at der bare er tale om misforståelser.

Borgerne ringer oftest ind om manglende tømninger, som for det meste skyldes overfyldninger. En administrationsarbejder påpeger, at borgeren får en advarsel ved første overfyldning, men at skraldespanden stadig tømmes. Ved fremtidige overfyldninger kan borgerne være uforstående, da skraldespanden tidligere er blevet tømt ved overfyldning.

Billeder af manglende tømninger bidrager positivt

Før renovationsarbejderne skulle indmelde med billeder, var systemet tillidsbaseret. Dette resulterede ofte i meget dialog frem og tilbage. Billederne fra indmeldningerne har løst dette og er med til at afklare situationer hurtigt. Fx ved fejlsortering kan administrationen både fortælle borgeren, at de har sorteret forkert, og hvad de har sorteret forkert. Billederne gør at borgerne kan guides bedre. Administrationen påpeger, at dette er med til at afslutte samtalen i en god tone og fungerer godt til at både forebygge og løse konflikter. Dog har de også lagt mærke til, at billederne er nødvendige at have som bevis på, hvorfor borgerne ikke har fået tømt deres skraldespand. Administrationen oplever nemlig, at borgerne ikke har tillid til dem.

” Det er tit, at man får dem, der er helt oppe og ringe. Men lagt de fleste gange er det bare misforståelse. Så vi lander med en god tone.

(Administrationsmedarbejder)

” Billeder gør, at jeg kan guide borgeren bedre. (...) Jeg synes, billederne er det vigtigste i min dialog med borgerne.

(Administrationsmedarbejder)

04 Udvikle hænger & retningslinjer

Arbejdsgruppe

For at komme i mål med processen omkring udarbejdelse af nye retningslinier og hænger blev der vedtaget, at der skulle nedsættes en arbejdsgruppe bestående af renovationsarbejdere og medarbejdere fra administrationen.

Arbejdsgruppen blev nedsat med 5 medarbejdere fra administrationen og 5 renovationsarbejdere med det formål at:

- Udvikle retningslinjer på baggrund af AT-vejledning
- Beslutte hvordan retningslinjer skal kommunikerer internt
- Lave ny hænger til at kommunikere med borgerne

Formålet med arbejdsgruppen var endvidere at sikre en proces, der var samskabende på tværs af administrationen og renovationsarbejderne. Det skulle give renovationsarbejderne en mulighed for at få *indflydelse* og *ejerskab* i projektet. Løsninger skulle på den måde blive udformet i fællesskab mellem renovationsarbejdere og administration.





Workshops for alle medarbejdere

Der blev afholdt 2 workshops, faciliteret af Behave Green, for alle medarbejdere (ikke kun arbejdsgruppen), der skulle give mulighed for at give feedback og inputs til udarbejdelse af retningslinjer og hængere. Den første workshop fokuserede på hængere og den anden workshop fokuserede på retningslinjer for indmeldinger.

Arbejdsgruppemøder

Sideløbende med workshops mødtes arbejdsgruppen 3 gange og diskuterede indsigter og inputs fra workshops og for at træffe de endelige beslutninger. Herunder blev der diskuteret:

- Hvilke “regler” er der i dag for at lave en indmelding?
- Hvilke uklarheder og gråzoner er der ift. indmeldinger?
- Hvordan kan vi gøre den ønskede adfærd mere tydelig?

Og i forhold til en ny hænger blev det diskuteret:

- Hvordan kan vi gøre det lettere for renovationsarbejderen at benytte og udfylde hængeren korrekt?
- Hvordan kan vi gøre hængeren nemmere for borgeren at forstå og handle på baggrund af?

Nye retningslinjer

Udfordringen med indmeldinger var blandt andet, at administration og renovationsarbejdere ikke altid kender og forstår hinandens *arbejdsgange*. Det kan skabe misforståelser og konflikter og uenighed om hvordan og hvorfor, de skal lave indmeldinger.

Dernæst er der forskellige *bagatelgrænser*, fx om du gider at indmelde pga. dårligt underlag eller en overfyldt spand. Det skaber en uensartet praksis, som kan skabe frustrationer internt og forvirre borgerne.

I samme kategori er der *gråzoner* – altså forskellige situationer, hvor der kan være tvivl om, hvorvidt og hvordan det er korrekt at indmelde. Her var der også stor forskel på, hvornår noget blev indmeldt eller ej. Og grundet en manglende forståelse for administrationens arbejde og vigtigheden af indmeldinger, blev det oftest valgt fra, hvis det var en gråzone.

”Indmeldinger gør noget rigtig godt. Inden var det hele tillidsbaseret, og det gav en masse dialog frem og tilbage.”

(Medarbejder i administrationen)

”Jeg synes det er ligegyldigt med dokumentation. De siger, at de behøver billede. Men vi har jo altid gjort det uden”.

(Renovationsarbejder)

Inddragende proces for nye retningslinjer

Formålet med de nye, fælles retningslinjer handlede om at få flere renovationsarbejdere til at indmelde og således øge og harmonisere frekvensen af indmeldinger. Samtidig handlede det også om – gennem en mere inddragende og samskavende proces omkring udformningen af retningslinjer – at skabe større *opbakning* og *ejerskab* omkring indmeldinger. Dermed var idéen, at renovationsarbejderne følte sig inddraget i processen frem for, at indmeldingssystemet blev oplevet som noget, der blev trukket ned over hovedet på dem.

Fælles retningslinjer

Processen med workshops og arbejdsgruppemøderne mandede ud i et konkret et dokument, som skitserer fælles retningslinjer for indmeldinger. Dokumentet indeholder overskrifter på typiske indmeldinger, eks.: 'håndtaget er ikke frit', 'spærret tilkørselsvej', 'beholden er overfyldt' mv. Under hver overskrift er der en kort beskrivelse af problemstillingen, samt retningslinjer for, hvad renovationsarbejderne skal gøre. Dertil er der et billede af situationen, hvis det er nødvendigt. Det ses på eksemplet til højre.

2.3 Adgang til beholderen er spærret

Hvis adgangen til beholderen er spærret pga. fx andre beholdere, cykler eller andre ting, som gør, at du ikke kan komme til beholderen (se billedeksempel), skal du:

- Lade beholderen stå
- Melde det ind i AffaldOnline
- Billeddokumentation er påkrævet



Billede, der viser, at adgangen til den midterste beholder er spærret

Screenshot fra Affald & Genbrug i Middelfart Kommunes nye retningslinjer. Bemærk den korte instruktion og billedet, der illustrerer, hvordan et godt billede af situationen kan se ud.

Forståelse og brug af de nye retningslinjer

Selvom nogle renovationsarbejdere mener, at kommunikationen af de nye retningslinjer har været lidt mangelfuld, oplever de stadig, at den har været med til at skabe forståelse for *hvordan*, *hvornår* og *hvor meget*, de bør indmelde.

Renovationsarbejderne mener, at de kender reglerne. Men det er hverken renovationsarbejderne eller administrationens indtryk, at reglerne bliver overholdt af alle. Derfor efterlyser administrationen også en opfølgning på de fælles retningslinjer, der anerkender, at ændringen af kulturen tager tid.

En af de store udfordringer for renovationsarbejderne er, at det tager lang tid at indmelde korrekt med billede og beskrivelse. Når renovationsarbejderen skal registre korrekt, tager det hurtigt 1-2 minutter pr. indmelding. Den ekstra tid gør, at de ikke kan nå deres rute til tiden. De kører i forvejen med en meget stram tidsplan, og har ofte overarbejde. Dette bliver kun mere, hvis de skal indmelde alt og dokumentere med billede.



Bagatelgrænsen og konsekvensen

Der er en betydelig forskel på, hvordan den enkelte medarbejder overholder de nye retningslinjer. Nogle tager dem mere seriøst end andre. Nogle af renovationsarbejderne påpeger også, at de ikke oplever, at der er nogen konsekvenser ved ikke at følge de nye retningslinjer. Det kan påvirke motivationen negativt i forhold til at melde ind. Det kan have en fortsat negativ effekt på ensartetheden af arbejdet og standardiseringen af procedurer omkring arbejdet, hvilket kan mærkes i antallet af indmeldinger i administrationen.

Opfattes som dobbeltarbejde

Nogle har også oplevet, at de i en periode indmeldte alt efter bogen, hvorefter de blev ringet op halvvejs på ruten, og blev bedt om at stoppe indmeldingerne. Årsagen var at systemet var ved at blive lagt ned, pga. deres mange indmeldinger. Det går ud over motivationen, når renovationsarbejderne oplever, at systemet ikke kan håndtere, at de følger retningslinjerne til punkt og prikke.

” Hvis jeg skal indmelde noget, skal det være storslemmt. Det er hurtigere for mig at gå 25m op og hente en affaldsspand i en indkørslen. Hvis jeg indmelder den skal jeg alligevel hente den en anden dag.”

(Renovationsarbejder)

” Det er meget forskelligt, hvor folks bagatelgrænse ligger. Nogle tager bare alt og vil bare været færdige, andre gå meget op i at det hele skal være så rigtigt som muligt fra start til slut.”

(Renovationsarbejder)

Nye hængere

Udfordringer med den gamle hængere

Renovationsarbejderne oplevede, at den gamle hængere var for lang; der var for mange valgmuligheder; den kunne ikke være i lommen; og den var letpåkørlig ift. vind og vejr. Konsekvenserne er dette har været, at hængere ikke blev brugt tilstrækkeligt; at borgerne oftest ikke forstod tilbagemeldingen; og at vind og vejr ødelægger en del af dem. Arbejdsgruppen foreslog derfor en række ændringer, der førte til udviklingen af nye hængere som er kortere, og kun har 7 valgmuligheder i stedet for 12. Samtidigt er hængeren blevet mindre, så den kan være i lommen.

Bliver hængerne brugt?

Renovationsarbejderne oplever, at de nye hængere kun bliver brugt i begrænset omfang. Flere mener ikke, at det hjælper på kommunikationen til borgeren. Den hængere ofte stadig på, eller ligger i bunden af, spanden, næste gang de kommer. De oplever også, at der er meget arbejde i at skulle bruge dem. Hvis en spand fx ikke er sat ud, skal de både tage billede af den og gå ind i indkørslen til spanden for at sætte hængeren på. Derfor er det nemmere blot at tage spanden og tømme den. Flere har også oplevet, at hængeren bliver snavset af at være i lommen, og de kan derfor ikke have den i lommen, selvom det var hensigten. Derudover er den stadig følsom over for vind og vejr.





” Arbejdsgrupperne har øget samarbejdet mellem de forskellige grupper af ansatte. Det har givet os et rum til at diskutere nogle ting, og det har været godt, at der har været nogle ‘udefra’ som har kunne facilitere det. Det har gjort arbejdet lettere for dem, som gerne vil gøre det så godt som muligt.”

(Renovationsarbejder)

Evaluering

Som afslutning på projektet har vi foretaget en evaluering, hvor vi har interviewet tre renovationsarbejdere og to medarbejdere fra administration om deres oplevelser af projektet. I det følgende gennemgår indsigterne fra interviewene.

Tildredshed med samskabelsesprocessen

Renovationsarbejderne påpeger, at inddragelsen af dem i projektet gør, at de oplever, at nye tiltag ikke bare er blevet trukket ned over hovedet på dem. De oplever, at deres arbejde er blevet mere synligt for administrationen, og at kommunikationen generelt er blevet bedre. De oplever, at der er blevet lyttet til dem og handlet på deres bidrag. Den gensidige lydhørhed kan de administrative medarbejdere også nikke genkendende til. De fremhæver den klarhed og dialog om retningslinjerne, som projektet har skabt mellem parterne. Dog mener nogle også, at der allerede forinden projektet var en tæt dialog med renovationsarbejderne.

Arbejdsgruppen fortsætter efter projektet og vil se fremad mod andre interne udfordringer og løsninger. Dette inkluderer emner som “for mange indmeldinger”, renovationsarbejdernes relation til borgerne, bagatelgrænser og mere.

05 Læringer fra projektet

Læringer

Som læringer i projektet er det værd at kigge på tre forhold, som processen omkring implementering og brug af indmeldingssystemer har indflydelse på:

- 1) Renovationsarbejdernes forhold til deres arbejde
- 2) Renovationsarbejdernes indbyrdes forhold
- 3) Forholdet mellem renovationsarbejder og administrationen

Dertil skal vi kigge på, hvordan samskabelsesprocessen kan være med til at påvirke de forhold positivt, og hvad det er vigtigt at være opmærksom på i en samskabelsesproces.



Renovationsarbejderne og deres arbejde

Den grønne omstilling og omstilling til cirkulær økonomi har en række betydninger for renovationsarbejdernes arbejde. Her er indmeldinger blot et aspekt, som rapporten nu vil zoome ind på.

Nye arbejdsopgaver og krav

Introduktionen af digitale hjælpemidler er en signifikant ændring i renovationsarbejdernes hverdag. Tidligere var det blot ud af bilen, hente sækken, tømme og videre. Nu skal de dokumentere og registrere. Digitalisering stiller nye krav til medarbejderne ift. digitale kompetencer og kunne læse og skrive. Arbejdsgangene ændres, og det gør forholdet til arbejdet også.

Identitet

Renovationsarbejderne sætter pris på selvstændighed og motion. Der er ofte fart på renovationsarbejdere. Det er en del af deres identitet og faglige stolthed. Brugen af både app og hængere kan synes at stå i kontrast til den identitet. Det binder dem til en bestemt arbejdsgang som er stillestående og tidskrævende.

Tid og tidspres

Dertil går de nye arbejdsgange udover, hvad renovationsarbejderne opfatter som en i forvejen meget stram tidsplan. Når de både skal vurdere en situation, indmelde og sætte hængere, kan der være en følelse af, at de umuligt kan nå det hele. Det er ikke blot en frustration, men også en reel bekymring for at blive presset og gå på kompromis med kerneværdier i arbejdsglæden.

Forhold til borgerne

Renovationsarbejderne ser dokumentation som en hjælp, da de kan dokumentere overfor borgerne, hvorfor en spand ikke er blevet tømt. Men brugen af app'en påvirker også deres forhold til borgerne, og nogle siger, at de foretrækker "gensidig tillid". På den ene side kan man sige, at teknologien kan skabe en distance til borgerne. I stedet for at tage dialogen med borgerne, bruger renovationsarbejderne appen. Det indebærer at tage et billede og skrive på en telefon frem for at snakke med borgeren – teknisk distance frem for fysisk nærhed.

Renovationsarbejdernes indbyrdes forhold

Nye opgaver – nye konflikter

En ny opgave indeholder også potentialet for konflikter omkring, hvordan opgaven skal løses. Det gælder også indmeldinger. Der fremtræder et klart mønster af, at renovationsarbejderne indmelder forskelligt både i forhold til frekvens og typer af indmeldinger. Det kan skabe frustrationer, særligt for de renovationsarbejdere der selv yder en ekstra indsats ved at indmelde meget, men som oplever, at de andre ikke gør det samme.

At standardisere indmeldinger kan bruges som en løftestang til at skabe et engagement omkring at opgaven løftes i fællesskab. Samtidig er det er dog vigtigt i processen at være opmærksom på eventuelle konflikter mellem renovationsarbejderne.

Det kan derfor være et fokuspunkt i workshops at skabe en god dialog om holdningen til indmeldinger og sørge for, at renovationsarbejderne er på god fod i processen.

Uenigheder om bagatelgrænser

En del af den gode proces er at have en åben samtale om bagatelgrænser for indmeldinger. Standardisering af arbejdet kan gøre det for rigtigt ift., hvad der giver mening for en god arbejdsgang og et godt forhold til borgerne. At blive enige om, hvornår der skal meldes ind, kan derfor også involvere en forventningsafstemning ift., hvornår der er undtagelser til reglerne.

Hvis låget på en spand kun står lidt åben, eller hvis en borger har glemt at vende sin spande, men renovationsarbejderne ved, at det er en sjældenhed, så kan det virke for rigtigt at melde den ind. Omvendt kan det også være et problem, hvis en renovationsarbejder aldrig melder ind, og så nogle andre afløser på ruten og melder spanden ind. Så kan de pludselig få en vrede påtale fra en borger, som ikke forstår, hvorfor spanden ikke er blevet tømt, selvom afløseren bare følger reglerne.



Renovationsarbejdere og administrationen

Manglende viden og om hinandens arbejde

Ved projektets opstart var det tydeligt, at administrations- og renovationsarbejdere manglende forståelse for hinandens arbejdsgange. Renovationsarbejderne ved typisk ikke, hvordan en indmelding ser ud, når den dukker op på skærmen hos administrationen. Renovationsarbejderne ved omvendt sjældent, hvordan en besked til en borger udformes på baggrund af deres indmelding. Det kan både gøre det sværere at forstå, hvornår en indmelding er god og være demotiverende, hvis renovationsarbejderne aldrig får feedback på de indmeldinger, de laver.

Omvendt kender administrationen ikke altid renovationsarbejdernes arbejdsgange og de vanskeligheder, der kan være ved at indmelde – særligt hvis det er koldt, og man først skal have handskerne af, eller det regner. Det kan skabe manglende forståelse for, hvorfor der ikke er blevet meldt ind.

Det har derfor været centralt at skabe viden om hinandens arbejdsgange og fælles forståelse for opgaven i arbejdet med at gøre indmeldinger bedre.

Uenigheder og uoverensstemmelser

Den manglende forståelse kan også skabe uenigheder og uoverensstemmelser ift. opgaveløsningen, hvilket kan forsure samarbejdet. Det kan være, hvis administrationen har svært ved at forstå, hvorfor en renovationsarbejder har taget et dårligt billede. Men renovationsarbejderne ved måske ikke, hvordan et godt billede tages, da renovationsarbejderne aldrig har set processen i den anden ende.

Som det fremgår af interviewene er der en række 'gråzoner' ved indmeldinger, fx ift. at forstå en indmeldingskategori. Det har været centralt for standardisering at udjævne gråzonerne således, at der er mindre tvivl om, hvornår der skal indmeldes.

Det kan også være ift. at se værdien i at indmelde. Renovationsarbejderne kan have den opfattelse, at indmeldinger skaber en distance og underminerer tillid til borgerne. Omvendt oplever administrationen, at det har lettet deres dialog med borgerne, at de kan dokumentere, hvorfor en spand ikke er tømt fremfor, at det blot er renovationsarbejderens forhold til borgeren, der afgør en sag.

Ønske om mere kommunikation

Som det fremgår af interviewene, er der et ønske om mere direkte kommunikation og samarbejde. Det gør at der er et godt grundlag at arbejde ud fra. Det er vores forventning, at det vil gøre sig gældende i de andre selskaber.

En af årsagerne er, at indmeldinger er et nødvendigt værktøj – særligt for administrationen – hvis de skal levere en god service til borgerne og kunne dokumentere og forklare, hvorfor en spand ikke er blevet tømt. Det er derfor vigtigt, at samarbejdet omkring både indmeldinger og hængere og fungerer for at selskabet kan yde den bedste service, og medarbejderne er tilfredse i processen.

Fortsatte spændinger kan løses gennem samskabelse

Samarbejdet mellem renovationsarbejdere og administration kan bruges til at løfte andre udfordringer i arbejdsprocessen. Af evaluering fremgår det, at renovationsarbejderne oplever, at de nogle gange får besked på ikke at indmelde, hvis systemet er overbelastet. En sådan kontraordre kan virke demotiverende. Det er derfor vigtigt at skabe en fælles forståelse af, hvad man gør i sådanne og andre situationer.

Læringer fra samskabelsesprocessen

Overordnet er der tilfredshed med samskabelsesprocessen. Den har bidraget positivt til samarbejdet mellem renovationsarbejderne og administrationen og skabt en øget forståelse mellem de to grupper.

Samskabelsesprocessen opfyldte sine målsætning om at lave fælles retningslinjer for indvendinger og en nye hængere. Evaluering viser dog, at det er svært at kommunikere de nye tiltag, så alle kender til dem, forstår dem og begynder at anvende dem. Her er det også vigtigt at være opmærksom på, at sådanne ændringer kan tage tid. Der kan være modstand fra renovationsarbejderne pga. ændringerne i arbejdsgange eller gamle konflikter og gensidig mistro.

Arbejdsgruppen fortsætter efter projektet og skal fremadrettet se på andre interne udfordringer og løsninger. Det kan fx være hvis der bliver indmeldt for meget, renovationsarbejdernes forhold til borgerne, den distancerede teknologi, bagatelgrænser mv.

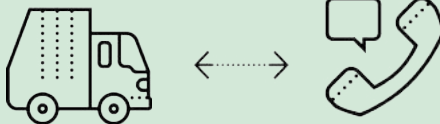


Forslag fremadrettet



Anerkend ændringer i arbejdsforhold

Det er centralt at anerkende, at renovationsarbejderne har fået nye opgaver med at lave indmeldinger, og at det påvirker deres arbejdsforhold. Det tager tid for dem, hvis de skal indberette systematisk, hvilket går ud over hastigheden på ruten og potentielt deres arbejdsglæde. Det kan passende anerkendes i forståelsen af deres arbejde, fx ved at tages højde for det i tilrettelæggelsen af deres arbejde.



Skab gensidig forståelse af arbejdsgange

Det er vigtigt at skabe en gensidig og fælles forståelse for arbejdsgangene hos henholdsvis renovationsarbejderne og administrationen. Dette kan gøres ved at at skraldemænd sidder med hos administrationen en halv dag om året og administrativt personale er med ude at køre skrald min. en gang om året.

Det kan bruges som løftestang til at løse uoverensstemmelser, eks. vanskeligheder ved indmeldinger, eller hvis der indmeldes for meget. Det gør arbejdsgangene nemmere, og reducerer risikoen for interne konflikter.



Vær fælles om udvikling af ensartede retningslinjer

Arbejd med at ensrette praksisser, herunder for, hvornår skal laves indberetninger, og sikr at de er meningsfulde for alle parter. Dette kan gøres ved at nedsætte en arbejdsgruppe bestående af renovationsarbejdere, administration og evt. ledelse som i fællesskab kan udarbejde fremtidens retningslinjer (fx for indmeldninger, kommunikationsmateriale og hængere). Overvej i den forbindelse, hvordan retningslinjerne præsenteres og kommunikeres til medarbejderne. Det kan tage tid at få nye retningslinjer implementeret. Brug konkrete eksempler og evt. øvelser.



Juni 2023

Udarbejdet af Behave Green ApS

CVR: 40 81 42 80

Frederiksholms Kanal 30 A8,

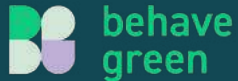
1220 København K

behavegreen.dk




Fremtidens renovation

Kapitel 3 ud af 3

*Samskabelse og samspil mellem affaldsaktører i
boligforeningen, Eskebjerggård*



Indhold

	Opsummerende konklusion	3
	Forandringsprojektet	4
	Affaldssortering i Eskebjerggård	11
	Ideer og løsninger	22
	Læringer fra projektet	29



Juni 2023

Udarbejdet af Behave Green ApS

CVR: 40 81 42 80

Frederiksholms Kanal 30 A8,

1220 København K

behavegreen.dk

Fremfærd



BALLERUP
KOMMUNE

Opsummerende konklusion

Affaldssortering i etageejendomme er svært, og mange boligselskaber har udfordringer med det.

Hvor eksisterende viden belyser problemer med affaldssortering med udgangspunkt i beboerne og affaldsinfrastrukturen, tager denne rapport udgangspunkt i samspillet mellem de forskellige aktører, der er involveret i affaldsindsamling i etageboliger.

De tre tematikker vedrørende aktører er indelt i hhv.

1) Affaldshåndtering og -sortering i etageboliger, 2) Samarbejde mellem ejendomsfunktionærer og renovationsarbejdere, og 3) Samarbejde mellem de forskellige affaldsaktører

Projektet peger på, at misvisende og manglende skiltning har indflydelse på sortering. Derudover bør afstanden og samspillet mellem affaldsstationerne (dvs. beholderne til hhv. mad- og restaffald og de andre beholdere) kan samtænkes i højere grad.

Projektet peger også på, at der er potentiale i at udnytte og bygge videre på den eksisterende gode dialog mellem ejendomsfunktionærer og renovationsarbejdere. Netop denne dialog er dog særligt udfordret i områder, hvor ejendomsfunktionærer er "flyvere". Fra erfaring med lignende projekter, anbefales dialogmøder for at sikre bedre samarbejde mellem renovationsarbejdere og ejendomsfunktionærer. Aktørerne selv mener også, at nemmere (fx telefonisk) eller hyppigere kontakt mellem de grupper kunne afhjælpe mange problemer her og nu.

Der mangler en klar proces blandt de forskellige aktører, fx. når der sker fejlsorteringer. I forlængelse af dette, er der stort potentiale i en klarere ansvarsfordeling ved fejl og udfordringer. Uden dette sker det nemlig, at affaldet falder mellem to stole og ikke udnyttes optimalt.

Dertil anbefales det, at kommunen kan facilitere netværk og dialogmøder for affaldsaktører. Her nævnes det også evt. at aktivere kommunens oplysningstjeneste til arrangementer.

01 Forandrings- projektet

Om projektet

Dette projekt fokuserer på hvordan affaldssorteringen kan forbedres i etageboligområder med udgangspunkt i bedre kommunikation og dialog mellem renovationsarbejdere og andre aktører i etageboligområder, fx ejendomsfunktionærer, affaldsansvarlige, beboere, bestyrelsesmedlemmer m.v.

Der eksisterende allerede en del rapporter og viden, der belyser udfordringerne med affaldssortering i etageboligområder. Disse har særligt belyst problemer i forhold til beboersammensætningen, manglende plads til sortering i hjemmet, kommunikation til borgerne eller beholdere, design og infrastruktur i gården til affald. Men et tydeligere fokus udfordringer og potentialer i dialogen mellem renovationsarbejdere og ejendomsfunktionærer findes der kun lidt viden om.

I det følgende gennemgås generelle udfordringer og betragtninger for sortering i etageboligområder som udgør grundlaget for casen i Eskebjerggård i Ballerup Kommune som projektet har arbejdet med.





Generelle Udfordringer i etageejendomme

Affaldssortering i etageejendomme har et stort potentiale i forhold til yderligere genanvendelse af de ressourcer, der findes i affald. Men der er en række generelle udfordringer, der gør sig gældende. Her gennemgår vi nogle af udfordringerne på området.

Beboere i etageboliger har svært ved at få sorteret deres affald og generelt sorterer etageboligerne stadig mindre affald end enfamiliehuse (Rødovre Kommune 2022). Det er opgjort, at knap halvdelen af potentialet for madaffald udsorteres i etageboliger, mens tørre, genanvendelige materialer fortsat udgør knap 40 % af restaffald (Miljøstyrelsen 2023). I socialt belastede boligområder er udfordringerne de samme, samt yderligere udfordringer. I flere affaldsstrømme fra etageboligerne er der således store potentialer for at genanvende de ressourcer, der findes i affaldet

Vi ved fra flere undersøgelser, at praktiske udfordringer såsom at få plads til affaldssortering i små og allerede etablerede køkkener samt i mindre lejligheder er typisk i etageboliger. Beboere oplever, at de ikke har plads til "mellemstationer" til affaldet inden de skal ned til containerne. Det er også en gentagende udfordring, at det nogle steder kan være svært at få plads til alle fraktionerne i gårdene.

Vi oplever, at beboere i etageejendomme, såvel som andre boliger, generelt er positivt indstillede over for affaldssortering, men viden og kompetencer er kritiske faktorer i forhold til at sikre korrekt affaldssortering. Nogle beboere er ligeglade, sløser eller har ikke tid i den konkrete situation, hvor de har båret affaldet ud af lejligheden og kommer i tvivl om, hvad der er korrekt bortskaffelse. Vi har også erfaring med, at nedfaldsskakter kan invitere til skødesløshed og manglende ansvarlighed i beboernes affaldssortering, fordi affald og sortering bliver usynligt for dem.

Vi har fra mange tidligere undersøgelser kortlagt, at der er særlige udfordringer, der knytter sig til sortering af madaffald. Mange oplever fx, at poserne med madaffald lugter – særligt hvis man er en lille husstand, der først smider den ud, når den er fuld. Det kan også være en udfordring, at man skal have nye specielle poser til madaffald. Hvis ikke disse poser er let tilgængelige, stopper beboere med at sortere madaffald, selvom de ellers var godt i gang.

Motivationen til at sortere kan falde, hvis beboerne oplever, at andre ikke sorterer. Samtidigt kan mindre husholdninger, der kun har en enkelt beboer, opleve, at det ikke er meningsfuldt at affaldssortere, fordi de oplever, at de genererer så lidt affald. De kan have en oplevelse af, at udbyttet af at sortere ikke modsvarer den tid og det besvær de har med at få det gjort.

Ejendomsfunktionærer er på mange måder kulturbærere. De kan fx lokalisere og italesætte udfordringer med affaldssortering - og de kan være en del af løsningen. Samtidig redder de ofte affaldssorteringen fordi de eftersorterer beboernes affald. Vi ved fra et tidligere projekt, at nogle driftsmedarbejdere bruger op mod 80 % af deres tid på at håndtere affaldsopgaver.

Fra et projekt, der handlede om sortering af madaffald i udsatte boligområder (2022), erfarede vi bl.a., at det at bo i lejebolig kan påvirke beboernes ejerskabs- og fællesskabsfølelse, hvilket er med til at gøre dem mindre motivation for at deltage og samskabe. Derudover kan beboerne have færre ressourcer end gennemsnittet (økonomisk, socialt eller mentalt. Dette ses også ved, at der i nogle af disse områder bor flere ældre og førtidspensionister med begrænset mobilitet en i andre boligforeninger.

Derudover kan der være flere sproglige barrierer man skal være opmærksom på og handle efter.

Man skal også være opmærksom på en række andre faldgruber, fx negativ kommunikation i form af trusler om huslejestigning eller politianmeldelse, dummy-kameraer, sure smileyer og skilte med “henkastning af affald forbudt”.

Hvor eksisterende viden belyser problemer med affaldssortering med udgangspunkt i beboerne og affaldsinfrastrukturen, tager denne rapport udgangspunkt i samspillet mellem de forskellige aktører, der er involveret i affaldsindsamling i etageboliger. Det er fokus for næste kapitel.



Inddragelse og samskabelse

Projektet er baseret på en gennemgang af eksisterende rapporter og litteratur på området samt på interviews med renovationsarbejdere i Ballerup Kommune, interviews med beboere i Eskebjerggård samt afholdelse af 2 workshops i Eskebjerggård.

Workshops

Der blev afholdt 2 workshops der fokuserede på tre temaer:

- Affaldshåndtering og -sortering i etageejendomme
- Samarbejde med ejendomsfunktionærer og renovationsfolk
- Samarbejde mellem de forskellige affaldsaktører

Til hver workshop deltog følgende:

- Eskebjerggårds driftsleder,
- en repræsentant for Eskebjerggårds beboerbestyrelse
- repræsentanter fra Ressourceindsamling A/S, Ballerup Kommune og Vestforbrænding.



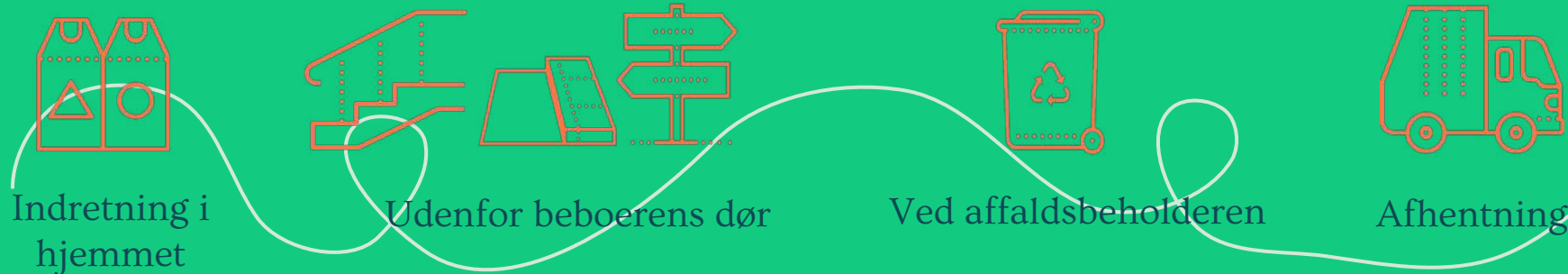
Workshop - brugerrejse

En af de workshops, Behave Greens konsulenter havde designet, var en såkaldt brugerrejse. Her blev affaldsaktørerne taget på en rejse med affaldet fra beboerne smider det ud, til renovatøren henter det.

Rejsen startede i en beboers lejlighed, hvor en beboer fortalte, hvordan beboerne sorterer og hvilke udfordringer, de har. Derefter gik gruppen uden for lejligheden og kiggede på kommunikation, omgivelser og infrastruktur. Til sidst stod gruppen nede ved affaldsspandene, hvor forskellige problematikker blev diskuteret.

Her kunne kommune og modtageranlæg også fortælle, hvordan affaldets vej videre ser ud fra deres ende af bordet og hvilke udfordringer, de ser.

Brugerrejsen affødte nogle gode diskussioner, hvor aktørerne fik en værdifuld indsigt i, hvordan affaldshåndtering ser ud fra hinandens perspektiv. Det gav inspiration til det affaldsnetværk, som figurerer under afsnit 3, 'Ideer og løsninger'.



02 Affaldssortering i Eskebjerggård



Affaldsinfrastrukturen i Eskebjerggård

Projektet har fokuseret på boligforeningen Eskebjerggård i Måløv. Her skal beboerne fra de 421 almennyttige lejeboliger i gang med aflevere deres affald to forskellige steder på de fælles udearealer og sortere i de nye fraktioner.

Fraktionerne madaffald og restaffald står tæt ved indgangen til boligernes opgang. Disse to fraktioner bliver sorteret i sorte 660L affaldscontainere og bliver afhentet af Ressourceindsamling A/S. Fraktionerne papaffald, papiraffald, glasaffald, metalaffald og farligt affald er opstillet i klynger af nye affaldskuber, som står længere væk fra boligerne nær parkeringspladsen.

Til trods for beboernes muligheder for at sortere affaldet, oplever boligforeningen stadig udfordringer ved affaldssorteringen. I det følgende vil vi gennemgå disse udfordringer og indsigterne interviews og workshops i projektet.

Problemstillinger i Eskebjerggård

Siden kravet om øget affaldssortering, har boligforeningen Eskebjerggård oplevet forskellige udfordringer med indmeldinger om fejlsorteringer af affaldet og overfyldte affaldsbeholdere.

Fejlsorteringer i madaffald

De største udfordringer drejer sig om beholderne til madaffald, hvor der ofte kommer restaffald eller andet affald i. Det er frustrerende for gårdmændene, som forsøger at få borgerne til at sortere. Det er også frustrerende for renovationsarbejderne, samt for boligforeningens beboere, som i sidste ende kan risikere at skulle betale regningen gennem deres husleje. Derudover er det en skam, at de borgere der sorterer, oplever at deres arbejde er "spildt" samt at ressourcerne i madaffaldet går tabt.

Er affaldet fejlsorteret, så må renovationsarbejdere ikke tage beholderen med. Dog har renovationsarbejderne lavet en aftale med Ballerup Kommune om, at de laver en fejlmelding og tømmer beholderen alligevel.



Beholderforvirring og skiltning

Under workshoppen var det tydeligt, at det kan være svært at skelne mellem beholderne til hhv. madaffald og restaffald. Det kan skyldes, at beholderne placering ikke altid stemmer overens med skiltningen på burene. Dette kan ske, når beholderne bliver placeret tilfældig efter tømning. Derudover er det ikke alle beholdere og bure, der har skiltning.



Afstanden til affaldsbeholderne

Placeringen af affaldsbeholderne er medvirkende til, hvorvidt beboerne formår at håndtere affaldet korrekt. Gårdmanden oplever, at det særligt at de affaldsbeholdere, der står tættest på indgangen til ejerboligerne, der benyttes. Beholdere til hhv. madaffald og restaffald, som står tættest på indgangen, bliver overfyldt til trods for, at der er flere (tomme) beholdere til samme affaldsfraktion i affaldsøen. Gårdmanden oplever også, at beboere stiller deres affald foran beholderne, hvis der ikke er plads i beholderen. Det gælder særligt større ting såsom pap til TV, støvsugere mv.

Gårdmanden bliver derfor nødt til at flytte på affaldsbeholderne for at undgå overfyldte affaldsbeholdere. Det skyldes, at renovationsarbejderne ikke tager overfyldte beholdere med eller henstillet affald, der står foran beholderne. Hvis det er tilfældet, laver renovationsarbejderne en indmelding og lader beholderne stå.



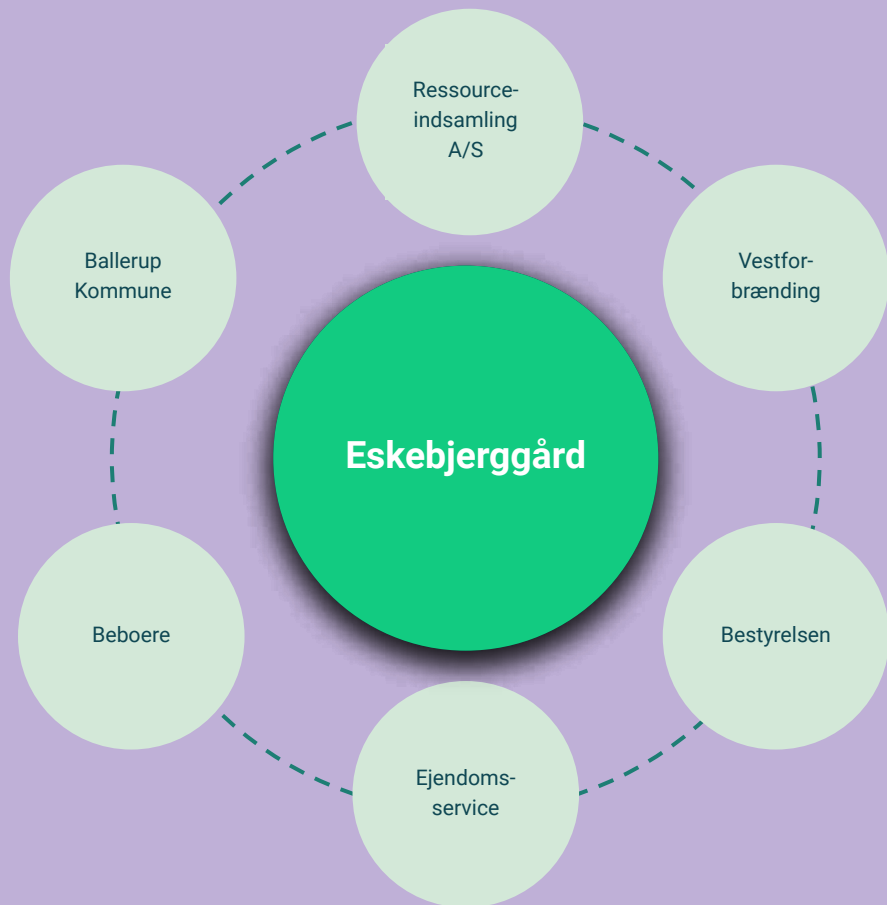
Manglende viden om affaldssortering

Ved tilflytning til området får nye beboere en velkomstguide. Heri er forskellige praktiske oplysninger om foreningen og området. Områdets affaldssorteringen fremgår ikke i guiden. Dog oplever gårdmanden, at nytilflyttere ikke får læst velkomstguiden alligevel.

Borgerne kan i stedet finde sorteringsvejledningen på Ballerup Kommunes hjemmeside - på fem forskellige sprog. I den forbindelse har kommunen en aftale med integrationsudvalget om, at de introducerer nye borgere med udenlandsk baggrund til affaldssortering. Dog ved kommunen ikke, hvor stor en barriere sprog er for affaldssortering i fx. Eskebjerggård.

Manglende sorteringssystem i lejlighederne

Beboerne i Eskebjerggård oplever problemer med manglende plads til alle fraktionerne i lejligheden. Nogle beboere mener, at de kun har plads til to spande, eksempelvis til madaffald og restaffald under vasken. Det gør at beboerne skal finde plads til de øvrige funktioner andre steder i lejligheden, hvilket beboerne ikke ønsker. Særligt fraktionen til plastaffald er svær at få plads til. Det er også denne fraktion, som beboerne har sværest ved, da fraktionen fylder meget.



Forskellige affaldsaktører

Der er en række aktører involveret i håndtering af affald i en boligforening. Alle aktørerne kan have direkte indflydelse på, om der er høj eller lav sorteringsgrad i et givent område.

Beboerne genererer og smider affald ud. Det er dem, der faktisk sorterer. Men det er også dem, der skal have sortering til at passe ind i en travl hverdag og lille lejlighed. De kan opleve at have manglende informationer eller at der kommer modsatrettede krav om, hvordan og hvornår noget skal sorteres.

Ejendomsfunktionærer eller driftsmedarbejdere skal sikre, at driften af boligforeningen fungerer optimalt. Derfor falder den faktiske håndtering af fejlsorteringer ofte tilbage på dem, hvilket de kan opfattes som urimeligt, da det ikke er en direkte del af deres arbejdsopgaver.

Bestyrelsen har beføjelse til at lave tiltag i boligforeningen, som kan understøtte god sortering, fx oplysningskampagner eller arrangementer. Dertil samarbejder de ofte med ejendomsfunktionærerne.

Vestforbrænding modtager affaldet og er ansvarlige for at kontakte ejendommen, hvis affaldet ikke er blevet hentet pga. fejlsortering eller arbejdsmiljøforhold. Kontakt skær gennem ejendomsfunktionæren. De besidder også kundeservice, dvs. der hvor borgere kan ringe hen. Dertil hjælper Vestforbrænding kommunen med informationsmateriale om affald og affaldssortering.

Ressourceindsamling A/S står for at afhente og transportere affaldet. Det er deres renovationsarbejdere som melder spande ind til Vestforbrænding, hvis de ikke bliver tømt. Hvor Vestforbrænding giver ejendommen besked via mail, er renovationsarbejderne ofte i direkte kontakt med ejendoms Serviceteknikerne ved afhentning af affaldet.

Ballerup Kommune er ansvarlig for at implementere nationale og kommunale målsætninger om affaldssortering og genanvendelse. Dertil er de primært ansvarlige for at udarbejde og distribuere informationsmateriale om affaldssortering. Kommunen kan også lave andet oplysningsarbejde såsom arrangementer eller særligt oplysningsmateriale målrettet personer, som ikke forstår dansk eksempelvis i samarbejde med integrationsudvalget.



Når affald falder ned mellem stolene

Når en spand bliver meldt ind på grund af en fejlsortering, befinder den sig i en gråzone, hvor det er uklart, hvem der har ansvaret for fejlsorteringen. Er det renovationssselskabet og renovationsarbejderne, som melder den ind og alligevel har fat i spanden, og som bare kunne ordne fejlsorteret plast op af beholderen? Er det ejendomsfunktionæren, som burde kunne se en økonomisk fordel i at tjekke skraldespandene, før de bliver hentet? Er det beboerne, som burde sortere korrekt til at starte med? Er det bestyrelsen, som burde varetage, at beboerne har den rigtige viden? Er det kommunen, som er dem, der har målsætninger om bedre sortering? Er det modtageranlægget, som har en interesse i at modtage rene fraktioner?

Sådanne betragtninger og argumenter kom op i de 2 workshops, og det var tydeligt, hvordan ansvaret for det fejlsorterede affald blev skubbet rundt, indtil det til sidst faldt ned mellem stolene. Det kan siges, at der ikke er et klart defineret ansvar for, hvem der skal tage sig af fejlsorteringer. Det kan også siges, at der ikke er en klar proces for samarbejdet omkring fejlsorteringer.

Det er videre besværliggjort af en række forhold, der gør, at de forskellige aktører har svært ved at tage ansvar for, eller skabe et samarbejde omkring, fejlsorteringer.

Ejendomsfunktionærene har fået håndtering af affald som en ekstra opgave, som er kommet med udvidelsen af fraktioner til sortering. Det har lagt en ekstra opgave med at holde ejendommenes arealer pæne og rene, da der er mere affald der bliver stillet ved siden af, flyver ud af eller falder ved siden af containerne. Det sker samtidig med, at der er færre ejendomsfunktionærer end tidligere.

Ejendomsfunktionærene mener derfor ikke, at de har tid til at kigge i spanden og melde ind omkring evt. Fejlsorteret affald. Kravet om affaldssortering kommer også udefra, så de mener ikke, at det er deres ansvar. Renovationsarbejderne må ifølge deres bestemmelser om arbejdsmiljø ikke røre ved affaldet. De kan derfor kun melde det ind.

Kommunen og modtageanlæg har selvsagt ikke folk til stede i etageejendomme eller andre steder, som kan tage sig af fejlsortering på stedet. Dertil har de heller ikke teknologien til at opdage og adskille fejlsorteringer, når de modtager affaldet.

På sin vis kan det siges, at denne stoledans er et uheldigt biprodukt af affaldsbekendtgørelsen krav om kildesortering. Det er ikke defineret, hvem der har ansvaret, hvordan samarbejdet mellem de forskellige aktører skal foregå, og de strukturelle rammer er ikke nødvendigvis på plads. Selv hvis ansvaret ér borgernes, så mangler der umiddelbart en plan B for, hvad der skal ske, når skaden sker.



Samarbejde og dialog

Renovationsarbejdernes opfattelse af samarbejdet med ejendomsfunktionærerne

Overordnet set har de interviewede renovationsarbejdere en god dialog og samarbejde med ejendomsfunktionærerne. Nogle mener endda, at samarbejdet ikke kan blive bedre.

I nogle gårde er der dog såkaldte "flyvere". Dem oplever renovationsarbejderne ikke samme nærhed med. En fortæller, at flyverne virker mere ligeglade med affaldshåndteringen. En anden har dog oplevet, at en flyver gjorde opmærksom på, at beholderne er ens med undtagelse af metal og plastik.

En renovationsarbejder siger, at det kunne være godt, hvis ejendomsfunktionærerne kunne blive bedre til at vejlede borgerne, men at det måske vil blive svært ift. flyverne og de store firmaer.

En anden siger, at hvis der er problemer i en gård, så kunne det være godt, hvis man havde et telefonnummer til ejendomsfunktionæren, så man kunne få klaret det med det samme i stedet for at skulle melde det ind og igennem dén proces.

” Nu har man fjernet mange af de faste gårdmænd, som var der før i tiden. Nu er det meget sådan noget man kalder for en flyver, som har mange gårde, som hele tiden kører rundt. Så man har ikke den samme nærhed med gårdmændene mere. Men dem jeg har, har jeg et super godt forhold til.”

(Skraldemand)

”Jeg kunne godt tænke mig, at vi blev spurgt noget mere til råds i stedet for bare at gøre nogle ting.”

(Skraldemand)

Renovationsarbejdernes opfattelse af samarbejdet med kommunen

De fleste renovationsarbejdernes fortæller, at de gerne vil have, at der bliver spurgt mere til råds i stedet for, at kommunen bare laver forsøg med nye tiltag. De oplever, at der i processerne ofte mangler nogle som ved, hvordan ting fungerer i praksis.

Det vil være godt at have nogle med, som ved, hvordan tingene fungerer i praksis, som kan sige, om det er en god eller dårlig idé, når der tages beslutninger eller planlægges forsøg.

Undervejs i interviewene kom en række forslag til, hvad der kan være med til at forbedre samarbejdet:

1. Repræsentanter fra kommunen kunne komme med ud og køre i en uge og se, hvordan arbejdet fungerer
2. Huske at melde nye tiltag ud
3. Give klarere retningslinjer ift. sortering. Eksempelvis lige nu må haveaffald gerne komme i restaffald.

03 Idéer og løsninger

Ideer og løsninger

Dette kapitel opsummerer en række ideer og løsninger som er kommet op i projektet.

Ligesom resten af rapporten er ideer og løsninger tilpasset de tre tematikker 1) Affaldshåndtering og -sortering i etageboliger, 2) Samarbejde mellem ejendomsfunktionærer og renovationsarbejdere, og 3) Samarbejde mellem de forskellige affaldsaktører

Forslagene stammer fra nærværende projekt samt erfaring og viden, som Behave Green har opnået fra tidligere projekter med affaldssortering i etageboligområder.



Affaldshåndtering og -sortering i etageboliger

De to workshops pegede på forskellige tiltag, som ville kunne forbedre affaldssortering i Eskebjerggård.

Styr på skiltningen

Overordnet gennemgang og oprydning i skiltning er et godt sted at starte. Der findes gamle klistermærker og misvisende skilte. Det anbefales, at brugen af piktogrammer strømlines og alle ældre klistermærker fjernes.

Der kan opsættes et skilt/vejviser til de andre fraktioner ved beholdere til restaffald. Det kunne være skilte i stil med dem der angiver, hvor langt der til større byer. Så i stedet for "Paris, 200 km" kunne der på et skilt ved beholderene til madaffald og restaffald stå "Plast, 30 m".

Det gode eksempel

Det blev diskuteret i workshoppene, at beboerne bliver motiveret af renovationsarbejdernes opførsel, samt om viden om hvad der sker med affaldet.

Det indikerer, at det er vigtigt, at renovationsarbejderne sætter et godt eksempel, og at det er vigtigt, at beboerne får information om affaldets veje og affaldssortering.

Det kan være gennem kommunale oplysningskampagner eller at renovationsarbejdere og ejendomsfunktionærer kan svare på spørgsmål om affald og sortering.

Introduktion til nye beboere

Velkomstguiden til nye beboere kan inkludere affaldssorteringsløsningen i området, fx et kort over de fraktioner, der findes, og hvor disse er placeret. Derudover kan guiden også oplyse om, hvem man skal kontakte i tvivlstilfælde og gerne information til hvor man kan finde mere viden. Derudover kan ejendomsfunktionærens rolle og kontaktoplysninger tilføjes. Indflytning er i adfærdsvidenskaben det man kalder et "moment of power". Her har I mulighed for, at folk får gode vaner og kommer med.

Ved indflytningen kan nye beboere også henvises til kommunens hjemmeside, som oplyser om de forskellige fraktioner. Derudover kan der gøres opmærksom på det sorteringsnet/specialepose til affaldssortering, som Ballerup kommune uddeler.

Et gentagende problem som vi ser på tværs af projekter udspringer fra teorien om "broken window-effekt". Det betyder kort fortalt, at beboerne gør som de andre. Så hvis det ligger plast i papbeholderen, så smider andre også plast derned. Det var også tilfældet i Eskebjerggård, navnlig med pap og storskrald. Hvis borgerne fra start får et indtryk af, at affaldssorteringen ikke fungerer, så er mindre sandsynlighed for, at de selv kommer i gang.



Både social og fysisk infrastruktur

Tænk i den sociale infrastruktur i ligeså høj grad som den fysiske.

Trusler/hård kommunikation kan skade ligeså meget som det gavner. Overvej hvordan kommunikation bidrager til den generelle opfattelse om, hvad det vil sige at sortere affald.

Anerkend det, der allerede gøres godt. Det kan være hårdt og umotiverende, hvis vejen til succes føles uopnåelig. Hvis de gode eksempler og historier fremhæves, så virker der måske ikke ligeså langt igen

Husk, at mennesker ofte overvurderer egne evner. Vi mennesker besidder det, der kaldes overconfidence bias. Det betyder, at vi kommer til at indrette og planlægge fx vores affaldssortering på en måde der kan være u hensigtsmæssig for den "senere selv", der rent faktisk skal udføre opgaven.



Ejendomsfunktionærer og renovationsarbejdere

I workshopkene blev der snakket om, at det er vigtigt, at renovationselskaber og ejendomsfunktionære mødes og taler udfordringer igennem.

Ressourceindsamling A/S og Eskebjerggård har gennemgået en proces, hvor de har etableret et bedre samarbejde mellem renovationsarbejdere og ejendomsfunktionære gennem dialogmøder.

Dertil blev det diskuteret, at der kunne laves et ejendomsfunktionærtræf, hvor ejendomsfunktionærer på tværs af kommunen kan mødes og spore om deres arbejde. Her kunne der være til faglige oplæg og workshops, hvor både kommunen og renovationselskaber kunne deltage. Det kunne være med til at udvikle ideer på tværs af ejendomme, samt på tværs af affaldsaktører.



Samarbejde mellem affaldsaktører

I workshopkene blev det overvejet, hvorvidt kommunen kan stå for faciliteringen af netværk for affaldsaktører. Netværket kunne fokusere på at løse typiske problemstillinger omkring affaldshåndtering og -sortering, med fokus på at løse problematikken om ansvar.

Netværket kunne lave arrangementer på tværs af aktører. Det kunne fx være, at tage ud sammen og besøge forskellige steder (ejendomme, modtageranlæg, renovationselskaber) og tale forskellige problematikker igennem. Ideen er at få et hands-on indblik i problematikkerne fra hver sine ender af affaldshåndteringen.

Dertil gjorde kommunen opmærksom på, at de har en oplysningstjeneste. Den kan inviteres til at lave arrangementer om affald, fx i forbindelse med sommerfester, bestyrelsesmøder eller andet i etageboliger.

Dertil blev der snakket om muligheden for at få bedre samarbejde og dialog mellem renovationsarbejder over ejendomsfunktionærer.

Der var enighed om, at det er vigtigt, at der er åbne kommunikationskanaler mellem renovationselskaber og ejendomskontor. Det er vigtigt, at de udveksler numre, og de nemt kan få fat i hinanden, hvis der opstår konflikter.

Renovationsarbejderne kan have et lille kartotek over telefonnummer på ejendomsfunktionærer i de forskellige i gård, så de kan ringe dem op, hvis der er ændringer eller problemer.

Dertil har det vist sig at være effektiv, hvis en medarbejder fra driften kan tage ud til en gård, hvis der opstår særlig problemer. Selv hvis problemet ikke kan løses, kan det være vigtigt at snakke sig frem, at der er god vilje fra begge sider. Det gælder særligt en hovedpine som fejlsorteringer, som - som beskrevet ovenover - typisk falder ned mellem to stole af systemiske årsager.

04 Læringer fra projektet

Læring og forslag fremadrettet

Her opsamles de projektets mest essentielle pointer samt anbefalinger for det videre arbejde.

Affaldshåndtering og -sortering i etageboliger

Projektet har identificeret, at misvisende og manglende skiltning karakteriserer området. Der bør komme styr på skiltning og brug af piktogrammer.

Afstanden og samspillet mellem beholderne til hhv. mad- og restaffald og de andre beholdere kan samtænkes.

Selvom information og viden alene ikke kan løse alle udfordringerne, anbefales det, at affaldssortering inkluderes i velkomstguiden.

Samarbejde mellem ejendomsfunktionærer og renovationsarbejdere

Det er værd at huske, at der overordnet er god dialog mellem ejendomsfunktionærer og renovationsarbejdere, omend det er sværere med de såkaldt "flyvere".

Nogle mener, at nemmere eller hyppigere kontakt mellem de grupper kunne afhjælpe problemer her og nu.

Fra erfaring med lignende samarbejder, anbefales dialogmøder for at sikre bedre samarbejde mellem renovationsarbejdere og ejendomsfunktionærer.

Samarbejde mellem de forskellige affaldsaktører

Alle aktørerne kan have direkte indflydelse på sorteringsgrad og -succesen i et givent område.

Det er lokaliseret, at der mangler klar proces for de forskellige aktører, når der bl.a. sker fejlsorteringer. I forlængelse af dette, er det tydeligt, at der mangler klar ansvarsfordeling ved fejl og udfordringer.

Dertil anbefales det, at kommunen kan facilitere netværk for affaldsaktører. Her nævnes det også evt. at aktivere oplysningstjenesten til arrangementer.



Referencer

Miljøstyrelsen (2023): *Affaldskortlægning af husstandsindsamlet affald*

Rødovre Kommune (2022): *Hvordan øger vi genanvendelsen af husholdningsaffaldeti etageboliger? Evalueringsrapport og opsamling af erfaringer.*

Odense Renovation (2022) *Sortering af madaffald i udsatte boligområder i Odense.*



Juni 2023

Udarbejdet af Behave Green ApS

CVR: 40 81 42 80

Frederiksholms Kanal 30 A8,

1220 København K

behavegreen.dk