

EN TUR I KARRUSELLEN MED TIVOLI



Kultur- og Fritidsforvaltningen i Københavns Kommune etablerede i 2015 en fælles FM-enhed for hele forvaltningen. Det har været en lærerig rejse at gå fra lokalt ansatte FM-medarbejdere til en stor tværgående enhed på omkring 500 medarbejdere. For at nærme sig målet har en del af turen måtte gå rundt om Tivoli og den gamle haves helt særlige fokus på service og brugeroplevelser.



Af MORTEN CLAUSEN
Ejendomsdriftschef
KFF Ejendomsdrift og
Service, Københavns
Kommune, Kultur- og
Fritidsforvaltningen og
MARIA HVASS, Special-
konsulent, HR, Strategi
og økonomi i Kultur- og
Fritidsforvaltningen

”Etableringen af Ejendomsdrift og Service (E&S) har været en sand tur i karrusellen, en organisatorisk turn-around. Tidligere var FM-medarbejderne ansat i forvaltningens institutioner – biblioteker, idrætsanlæg eller kulturhuse. Nu har vi samlet dem i en tværgående enhed. Det har været en stor forandring både for den enkelte medarbejder, men også for institutionerne, som ikke længere selv råder over medarbejderressourcerne. Til gengæld kan vi i E&S levere en mere ensartet og effektiv service til alle Kultur- og Fritidsforvaltningens institutioner i København,” siger ejendomschef Morten Clausen. ”Vi har især lært to vigtige ting i processen. Det ene er, at man ikke kan springe stadier over på vejen. Det andet er, at som medarbejder i en stor tværgående FM-enhed leverer man ikke længere kun den daglige drift. Man leverer service. Det er en ændring af kerneopgaven, og det stiller helt nye krav til både ledelsens og medarbejdernes tilgang til opgaverne.”

Overordnet set har der været tre hovedfaser i processen med at etablere E&S og efterfølgende integrere enheden i forvaltningen.

FØRSTE FASE – MED BLIKKET VENDT INDAD

Umiddelbart inden E&S blev etableret, blev der lavet et stort arbejde med at beskrive de opgaver og ressourcer, som skulle overgå fra institutionerne til E&S. Derfor var E&S i det første års tid optaget af at vende blikket indad. Kræfterne blev brugt på at skabe organisationen, definere sig som enhed. Blive skarp på hvad enheden kunne og hvordan snitfladerne til resten af organisationen skulle være. ”Vi var ganske vist meget lukkede om os selv i den periode, men det var en helt nødvendig øvelse, for uden det overblik, havde vi ikke kunne nå frem til der, hvor vi er i dag”, fortæller Morten Clausen.

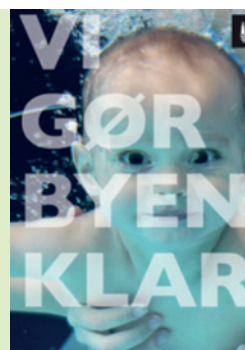
ANDEN FASE – SERVICE SET MED BRUGERNES ØJNE

Da der var kommet styr på de indre linjer, var det næste naturlige skridt at løfte blikket ud mod verden. Nærmere betegnet mod de mange modtagere af den service E&S leverer. Og blikket faldt på det

EJENDOMSDRIFT OG SERVICE

blev etableret i 2015 som fælles FM-enhed for alle institutioner under Kultur- og Fritidsforvaltningen i Københavns Kommune.

Enheden har ca. 500 medarbejdere som leverer daglig drift og service til biblioteker, indendørs og udendørs idrætsanlæg, svømmehaller, havnebade, kulturhuse og museer. Kultur- og Fritidsforvaltningen har i alt 120 lokationer.



faktum, at ikke alle var lige tilfredse. Forvaltningens institutioner havde, lige som medarbejderne i E&S, skullet finde sig til rette i en ny rolle, nemlig rollen som bestiller af serviceydelser. Det betød nye arbejdsgange, nye opgaver og nye måder at kommunikere på. Det blev startskuddet til et langt og intenst forløb med fokus på servicekultur. Kultur- og Fritidsforvaltningen i Københavns Kommune har udviklet en servicestjerne, det er et konkret værktøj til at udvikle og fastholde den service, som forvaltningen ønsker at give sine brugere. Både slutbrugerne i skikkelse af biblioteksbrugere, kulturhusgæsterne og idrætsudøvere, og de interne brugere, nemlig institutionerne.

En vigtig læring i den proces har været, at den lokale ledelse spiller en altafgørende rolle. Som Morten Clausen forklarer: "Det er de lokale ledere og teamkoordinatorer, som skal drive den lokale servicekultur. Servicekultur handler om at beslutte et fælles niveau for den service, vi leverer, og det handler om at blive bevidst om den adfærd, man har over for kunder og kollegaer. For eksempel afviser vi aldrig nogen, vi sørger for, at alle medarbejdere ved, hvem de kan henvise til, hvis de ikke selv har svaret." Og han fortsætter: "Vi er i arbejdet med servicekultur meget inspireret af servicedesign og Tivoli, og derfor har det også været naturligt at indlede et samarbejde med netop Tivoli. Tivoli arbejder målrettet med bru-



Vi har især lært to vigtige ting i processen. Det ene er, at man ikke kan springe stadier over på vejen. Det andet er, at som medarbejder i en stor tværgående FM-enhed leverer man ikke længere kun den daglige drift.

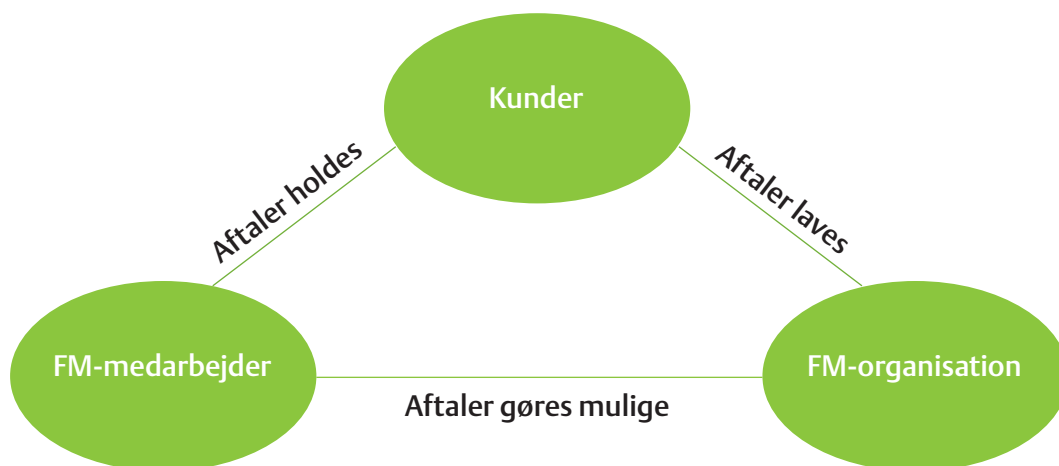
FAKTA OM KFF'S SERVICESTJERNE

Servicestjernen bidrager til at skabe en fælles servicekultur på tværs af KFFs mange institutioner.

KFF er en organisation, der rummer mange meget forskellige opgaver og fagligheder. Derfor har det været vigtigt at skabe et værktøj, der let kan tilpasses den enkelte enhed.

De 5 takker repræsenterer hver især et forhold inden for den service, vi gerne vil tilbyde borgerne. Med sit enkle visuelle udtryk er servicestjernens budskaber lette at huske for medarbejderne.





Inspireret af professor Christian Coehen, Service Value Management Zürich University of Applied Sciences, Institute of Facility Management

geroplevelsen, og selvom vi ikke leverer forlystelser, er vi blevet meget skarpere på at tage udgangspunkt i brugernes oplevelse. Det betyder sjældent noget ressourcemæssigt, om vi tager udgangspunkt i brugerne, når vi løser en opgave, eller om vi gør, som vi plejer. Men det betyder rigtig meget for brugernes oplevelse af os, og derfor også for vores medarbejderes trivsel.” E&S har taget tre vigtige skridt for at opbygge sin servicekultur og for at gøre brugerperspektivet til den naturlige måde at tænke service på. Hovedparten af medarbejderne har været på kursus i Tivoli, hele organisationen har over et år arbejdet med sin servicekultur, og en håndfuld af E&S’s medarbejdere er blevet uddannet i servicedesign.

TREDJE FASE – SAMMEN OM DRIFTEN

Efter først at have kigget indad og dernæst udad, er E&S nu ved at have fundet sine ben. Dialogen med brugerne er blevet en rygrad i E&S måde at arbejde på. E&S har lært, at service og stabil daglig drift ikke er noget, man skaber alene. Det skabes sammen med

modtageren af serviceydelsen. Især institutionerne skal være med til at forme og prioritere den service, E&S leverer. Det skal ske på en struktureret og ensartet måde over hele byen, og Morten Clausen er derfor nu optaget af at opbygge en organisation, der kan det. Han er inspireret af professor Christian Coehen, som har lavet ovenstående model for, hvordan relationerne omkring FM-opgaverne er opbygget.

Ledelsen i E&S indgår aftaler med kunderne, og sammen med medarbejderne sikres det, at opgaverne kan løses. Men det er medarbejderne, der udfører opgaven og dermed holder den indgåede aftale. På den måde er medarbejdernes relation til kunderne en afgørende byggekald i det gode samarbejde. Her er servicestjernen et centralt værktøj til at klæde medarbejdere på til opgaven.”Karrusellen er ved at være slut. Alt er blevet snurret rundt, vores måde at arbejde på og vores samarbejdskultur og ud på den anden side er kommet en organisation, der er rustet til at fokusere på at skabe serviceoplevelser sammen med brugerne”, afslutter Morten Clausen.

KFF SAMARBEJDER MED TIVOLI

KFF udviklede i foråret 2016 sammen med Tivoli Akademiet et kursus i servicedesign og servicekultur.

På kursusdagen lærer deltagerne bl.a. at tegne en brugerrejse og identificere brugernes vigtige kontaktpunkter. En del af kurset består af praktiske øvelser i haven.

550 medarbejdere fra KFF har med udgangen af 2017 deltaget på kurset, og 50 ledere har i samme periode deltaget i en særlig opfølgingsdag for ledere.

På opfølgingsdagen har lederne fået værktøjer til det fortsatte arbejde med servicekultur i enhederne.