

FM som forandringsagent

INC upgrade – organisationsudvikling gennem
integreret kultur- og rumbearbejdning



PostNord

Nordens førende kommunikations- og logistikvirksomhed



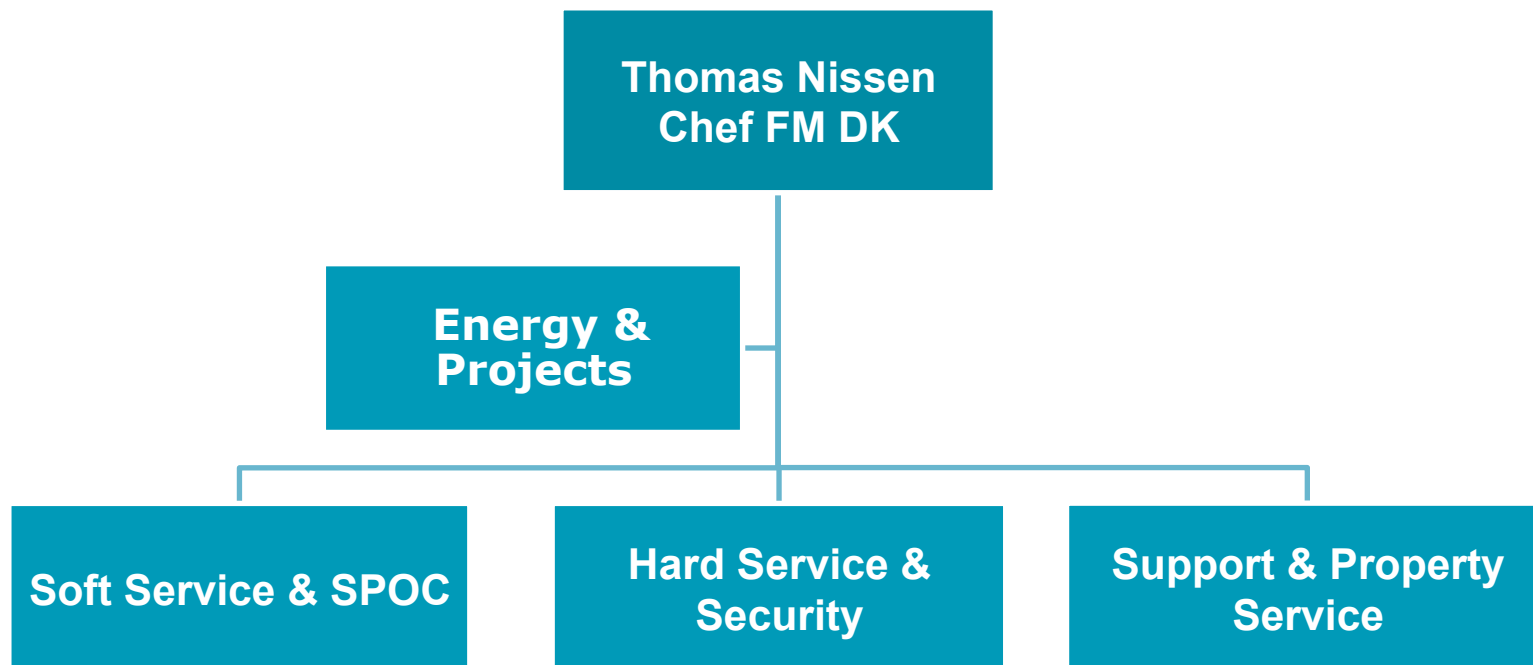
- Tilbyder kommunikations- og logistikløsninger til, fra og i Norden.
- Omsatte for ca. 40 mia. SEK og havde ca. 39.000 medarbejdere i 2013.
- Ejers af den danske stat (40 pct.) og den svenske stat (60 pct.).
- Leverede 5,9 mia. breve, 110 mio. pakker og 2,5 mia. Kg. Gods i 2013



Real Estate Portfolio PostNord

Type	Sweden	Denmark	Finland	Norge	Total m ²
Freehold	284.687	533.228	0	57.714	875.629
Lease	1.166.908	238.885	84.607	24.399	1.514.799
Total m²	1.451.595	772.113	84.607	82.113	2.390.428

FM organisation DK



Organisering: Faglighed frem for geografi

Soft Service & Call Center

Callcenter

Cleaning

Work space

Waste

Snow removal

Catering

Hard service & Security

Technical
maintenance

Property
maintenance

Security

Support & Property Service

Property service

Moving services

Reception

Meeting facilities

Printing & copy
services

Udfordringen på makroplan

- Vestlige nationer udfordret af innovative lavtlønsnationer - 170.000 arbejdspladser tabt i produktion siden 1994
- Produktionsomkostningen skal ned
- Innovationsraten skal op
- Udvikling og produktion/proces skal tænkes sammen
- Det handler også om kultur – om meningsfulde rammer - også i produktionsmiljøer!

Vi kan ikke kun spare os til succes – Danmark skal også være et innovativt produktionsland. FM er en essentiel strategisk partner.

Internationalt Postcenter

Størrelse :	10.000 m2
Antal ansatte :	254 FTE
Årlig lønsum :	91 mio. DKK
Sygefravær	7% (Åtd. maj 2014)
Breve 2014	14 mio. stk. p.a.
Pakker 2014	815.000 stk. p.a.



INC – udfordringer og potentiale

- Usund kultur og subkulturer
- Faglige kampe
- Arbejdsmiljøproblemer
- Utilfredsstillende faciliteter
- Nøgletal negative
- Organisatorisk identitet udfordret

- Strategisk stærk placering
- Stigende produktion i et vigende postalt marked
- Konkurrencefordel
- Loyale medarbejdere
- Organisatorisk stolthed

Shape up - or ship out – der skal handling til

Projekt INC Upgrade 2014

Målsætning: Valideret produktivitetsforbedring med lav TBT

Virkemidler: Rationel & integreret anvendelse af kultur + design + identitet i FM

Scope: 6-7 Fysiske interventioner: rum og miljø og relationer

Hvordan virker integreret kultur- og FM strategi på performance ?

UIWE ER ET KULTURDESIGNBUREAU

VI SKABER SAMMENHÆNGE
MELLEM MENNESKER OG RUM

KULTURDESIGN handler om at skabe værdi ved
at forbinde kultur og rum



SPATIAL SENSEMAKING

RUM

ORGANISATION

INFRASTUKTUR

VANER

LYD



SYMBOLER

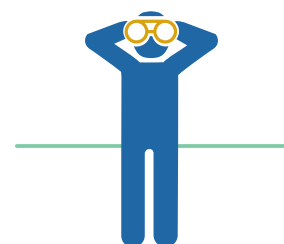
BETYDNING

MENNESKER

VÆRDIER

MUSIK

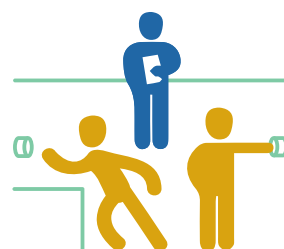


KULTURANALYSEVÆRKTØJER

Observere
mennesker



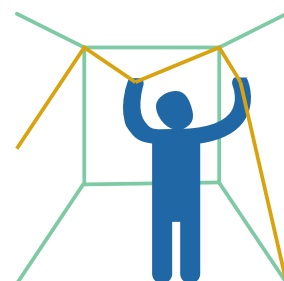
Tale med
mennesker



Kvalitets
kortlægning



Brugerrejse



Rummelig
analyse



Systemanalyse

KULTURDESIGN

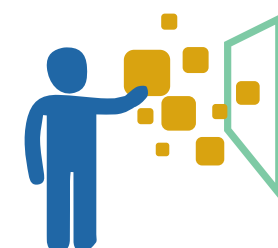
Vi integrerer
kultur & design-
værktøjer

DESIGNVÆRKTØJER

Scenarieudvikling



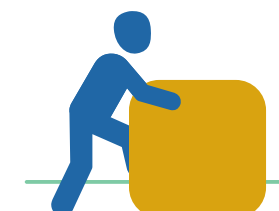
Konceptudvikling



Håndgribelige
visualisering



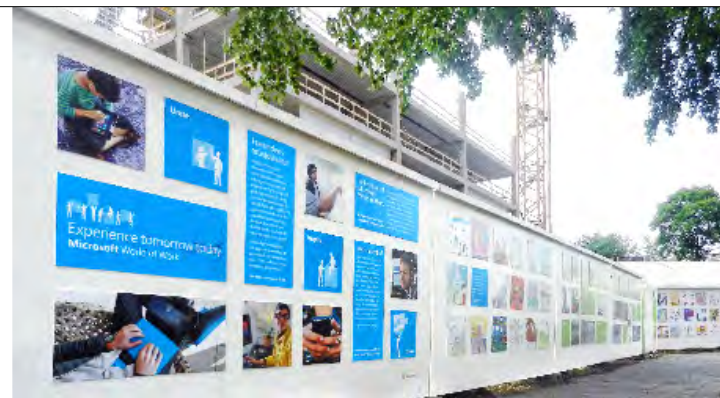
Co-creation



Prototyping



Brugertests



UDFORDRING

At **opgradere** det Internationale Postcenter ved Københavns Lufthavn.

At udvikle rumlige løsninger, der styrker **medarbejdertilfredshed og effektivitet.**



CULTURE DESIGN IMPACT CANVAS

KULTURDESIGN

Kultur

Strategi

Rum

UDFORDRING

PERCEPTIONSKORTLÆGNING

Bruger-
behov

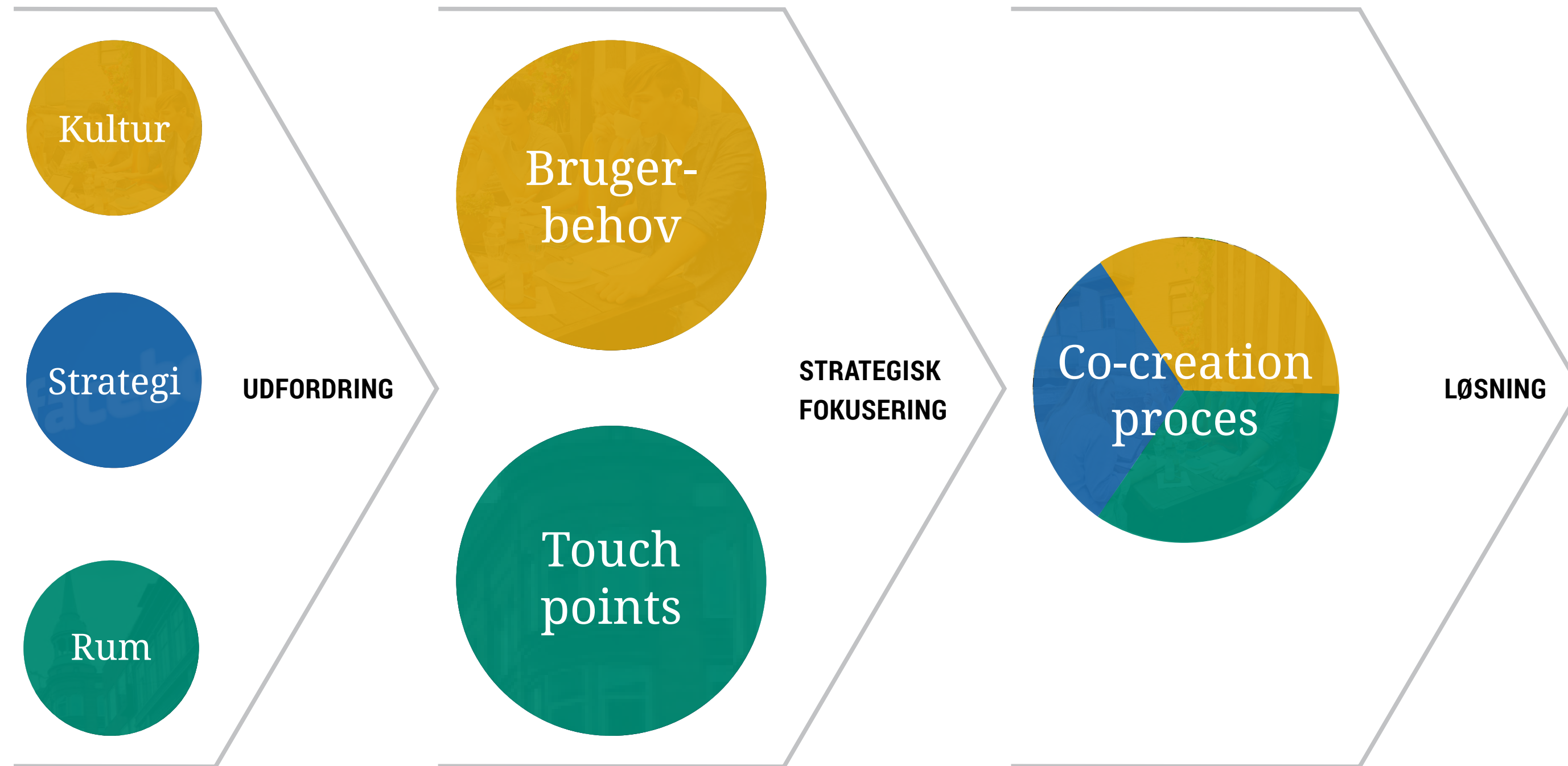
Touch
points

STRATEGISK
FOKUSERING

DESIGN

Co-creation
proces

LØSNING



PERCEPTIONSKORTLÆGNING



The diagram consists of two circles on the left and a rectangular box on the right. The top circle is orange and contains the text 'Bruger-behov'. The bottom circle is teal and contains the text 'Touch points'. The right box is orange and contains the text 'Værktøjer' followed by a list of methods: 'Kvalitative interviews', 'Observationer', 'Brugergruppemøder', and 'Antropologisk metode'.

Bruger-
behov

- Hvad er medarbejdernes behov - erkendte som uerkendte - som grupper og individer?
- Hvilke situationer, steder og procedurer anses som betydningsfulde?

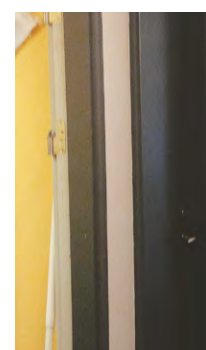
Værktøjer

Kvalitative interviews
Observationer
Brugergruppemøder
Antropologisk metode

Touch
points



Bruger-
behov



Uformelle værktøjer

Tæt på mennesker

Uformelle samtaler

At være der!

Tydelighed om mandat

OBSERVATIONER

- 2 feltstudier (dag+nat)
- Samtaler med 21 medarbejdere

MØDER

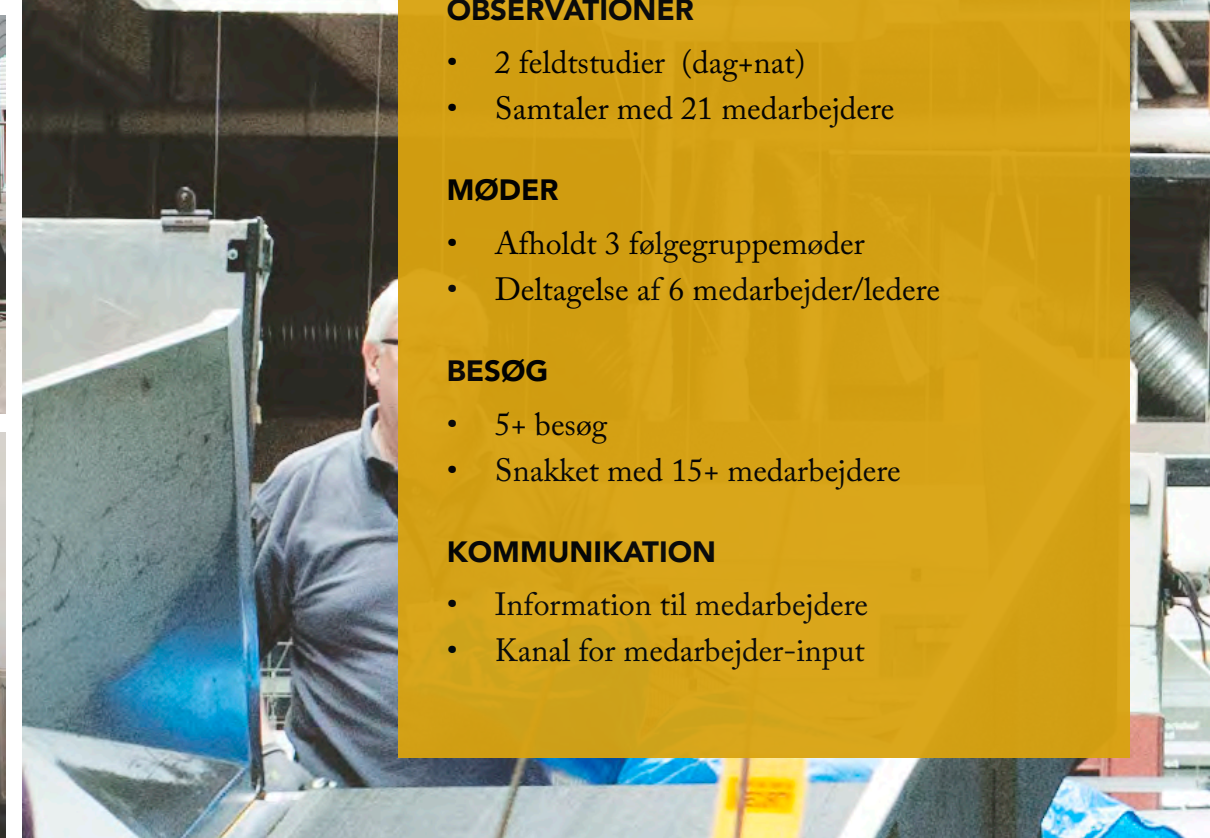
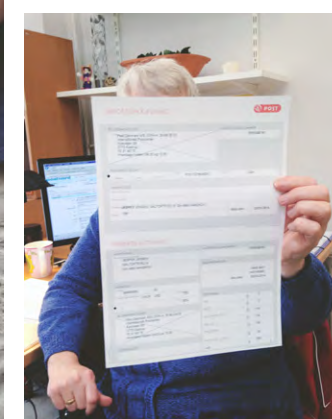
- Afholdt 3 følgegruppemøder
- Deltagelse af 6 medarbejder/ledere

BESØG

- 5+ besøg
- Snakket med 15+ medarbejdere

KOMMUNIKATION

- Information til medarbejdere
- Kanal for medarbejder-input



KULTURANALYTISKE OBSERVATIONER

Bruger-
behov

KANTINEN OPLEVES SOM GRIM

Afklaring af retningslinjer efterspørges

Mangler oprydning og organisering

TEAM SAMMENHOLD ER CENTRALT

KONTAKT TIL KOLLEGAER ER VIGTIG

Nysgerrighed over
for nye initiativer

Mange frokost ved arbejdsstation

Dag og nat konflikt

STÆRK INC-IDENTITET

OMGIVELSERNE SES SOM VIGTIGE

FAGLIGT ENGAGEMENT

Rengøring mangelfuld

Det er vigtigt at kunne få
adgang til personlige ejen-
dele

God frugtordning

Forskellige behov

FRUSTRATIONER OVER Udstyr

Manglende services og faciliteter

USIKKERHED IFT. FORANDRINGER

STOLTHED OVER ARBEJDSPLADS

KAFFE BETYDER MEGET

GRUNDIGHED IFT ARBEJDE

KEY FINDINGS

Bruger-
behov



FORSTÅELSE FOR HVERDAGSBEHOV

Frustration over regler og løsninger, der ikke forstår medarbejdernes behov - skaber mistillid til ledelsen.



PÆNERE OMGIVELSER

Oplevelse af at arbejdspladsen er grim.

Ønske om, at den skal fremstå flot - og udtrykke, hvem INC er.



KLARERE KOMMUNIKATION

Ønske om bedre visuel og organisatorisk formidling.



BEDRE PAUSERUM

Behov for bedre faciliteter at mødes i - også på tværs af teams.



GODT ARBEJDSMILJØ

Ønske om, at arbejdsstationer indrettes bedre.

PERCEPTIONSKORTLÆGNING

Bruger-
behov

- Hvad er medarbejdernes behov - erkendte som uerkendte - som grupper og individer?
- Hvilke situationer, steder og procedurer anses som betydningsfulde?

Værktøjer

Kvalitative interviews
Deltagerobservationer
Brugergruppemøder

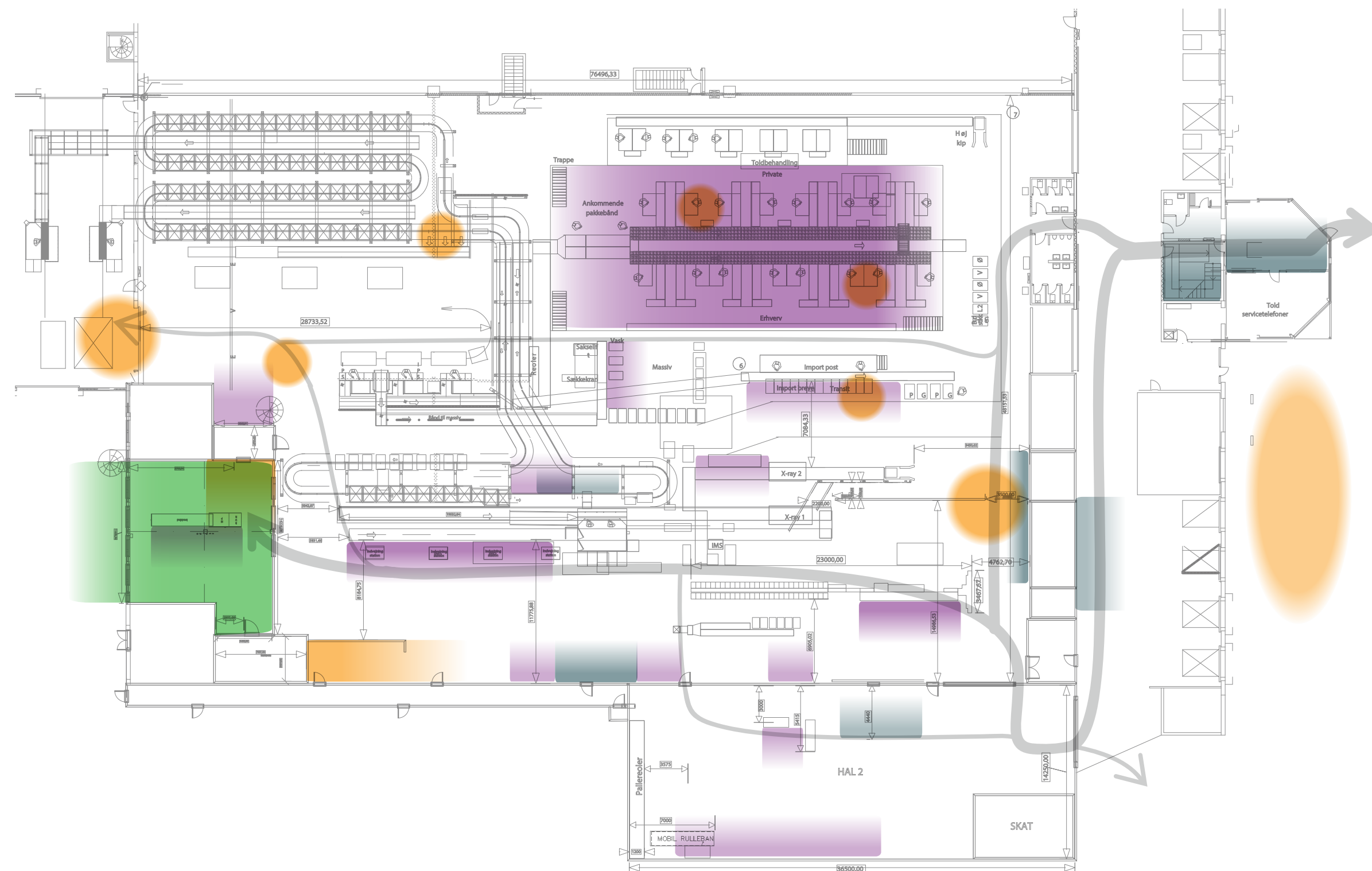
Touch points

- Hvilke centrale rumlige berøringspunkter har medarbejderne med virksomheden - og hinanden?
- Hvilke steder, forbindelser eller funktioner har betydning for medarbejderne - og hvordan?

Værktøjer

Brugerrejse
Kvalitetskortlægning
Visuel registrering

- Arbejdsstationer
- Mødesteder
- Kommunikationsflader
- Flow
- Potentialer



MØDESTEDER

Mange spredte samlingspunkter
= **uattraktive touch points**

Manglende kvalitet i centrale
mødesteder

Steder med **uindløst**
kommunikationspotentiale

Touch points



ARBEJDSITUATIONER

Arbejdssteder = centrale steder ift til **arbejdsoplevelse**.

Ejerskab - overgange mellem forskellige arbejdsgrupper = udfordrende.

Mange steder med **sanselige problemer** støj og træk.

Intet system for **lokale forbedringer**



Touch points



KOMMUNIKATIONSTEDER

Overlæsset & **rodet udtryk**

Manglende hieraki i kommunikation

Uudnyttede kommunikationspunkter
- ved centrale touch points (indgang, kantine o.lign.)

Touch points



STRATEGISK FOKUSERING: HVOR SKABER VI MEST EFFEKT

STRATEGISK
FOKUSERING

Interventionscenarier

- Hvad er de mulige interventionsscenarier?
- Hvilke rumlige, sociale, kommunikative elementer inkluderer de?

Effektanalyse

- Hvad er det potentielle oplevede output ved interventionen
- Hvilke muligheder og risici har interventionen?
- Hvilke praktiske og ressourcemæssige binding er der?

STRATEGISK FOKUSERING: MENING + FUNKTIONALITET

Strategi

Katalog med **scenarier** for
interventionsmuligheder

Drøftelse af **ledelse vs.
medarbejder interesse.**

Investering vs. impact.



GENTÆNKNING AF PAUSERUM

SAMSPIL MED LEAN

BEARBEJDNING AF ARBEJDSITUATIONER

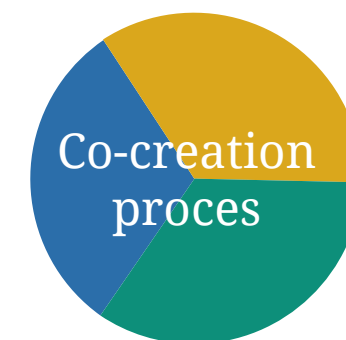
MEDARBEJDERRUM

IDENTITET + KOMMUNIKATION

ORDEN I PRODUKTION

UDERUM VED AIR SIDE

CO-CREATION PROCESS: FÆLLES EJERSKAB

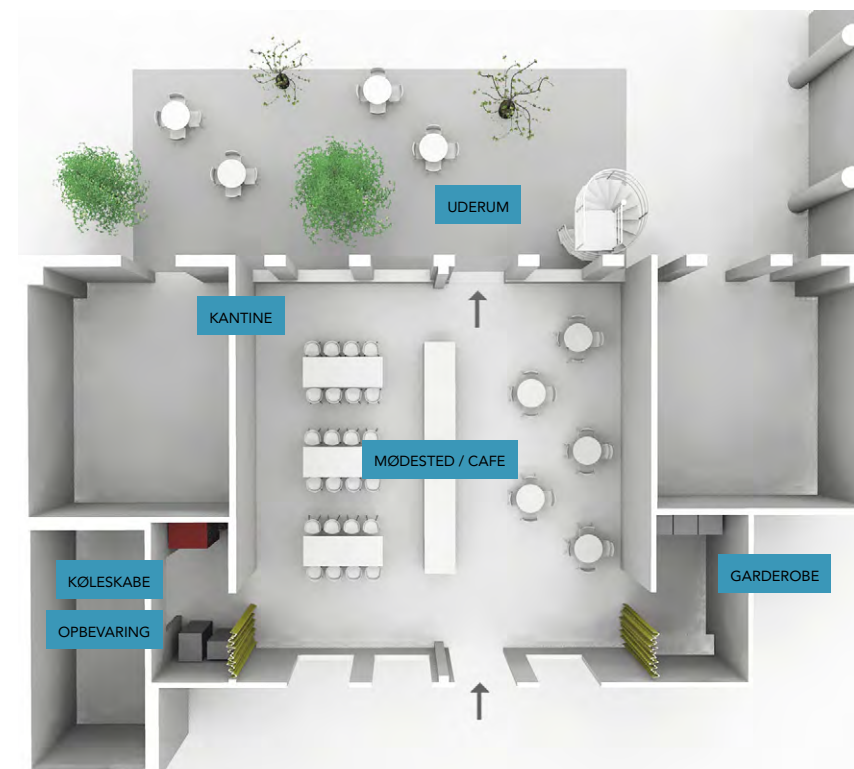


Fokus: centrale mødesteder

Workshops med følgegruppe
- med teamledere og
mearbejdere

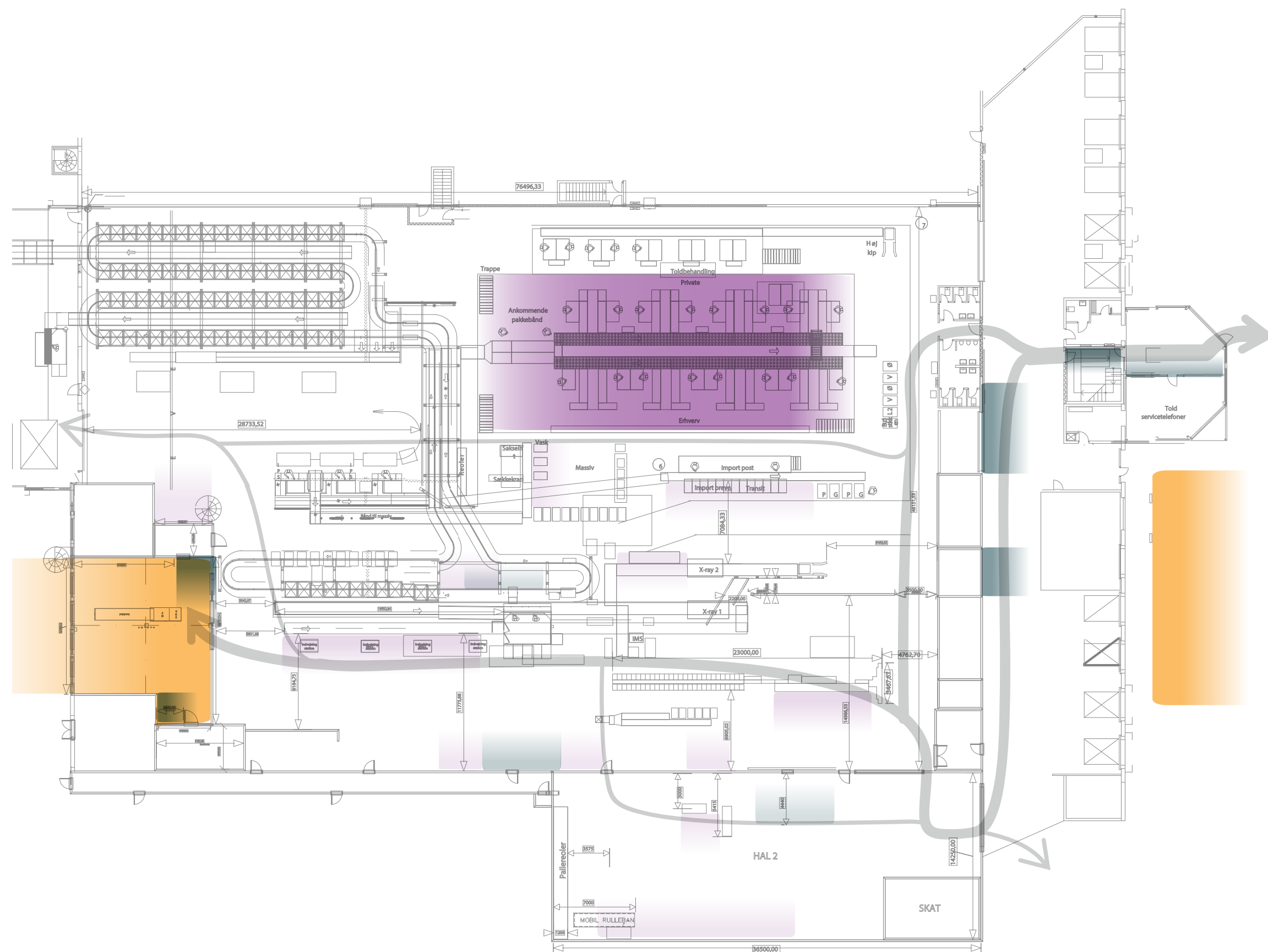
Fokuseret arbejde med
billedmateriale

Tidlig produktion af **scenarier**
og **visualiseringer**.



INTERVENTIONER

-  Bedre arbejdsstationer
-  Nye mødefaciliteter
-  Nye kommunikationssteder
-  Flow



Intervention: **Kantine med atmosfære**

Fælles **attraktivt samlingspunkt**

Æstetisk + funktionel upgrade + mere
hjemlighed

Udtrykke INC **identitet**



"Det er rigtig fint, at der nu er plads til, at man kan holde receptioner og arrangementer i kantinen - det er blevet et slags multirum."

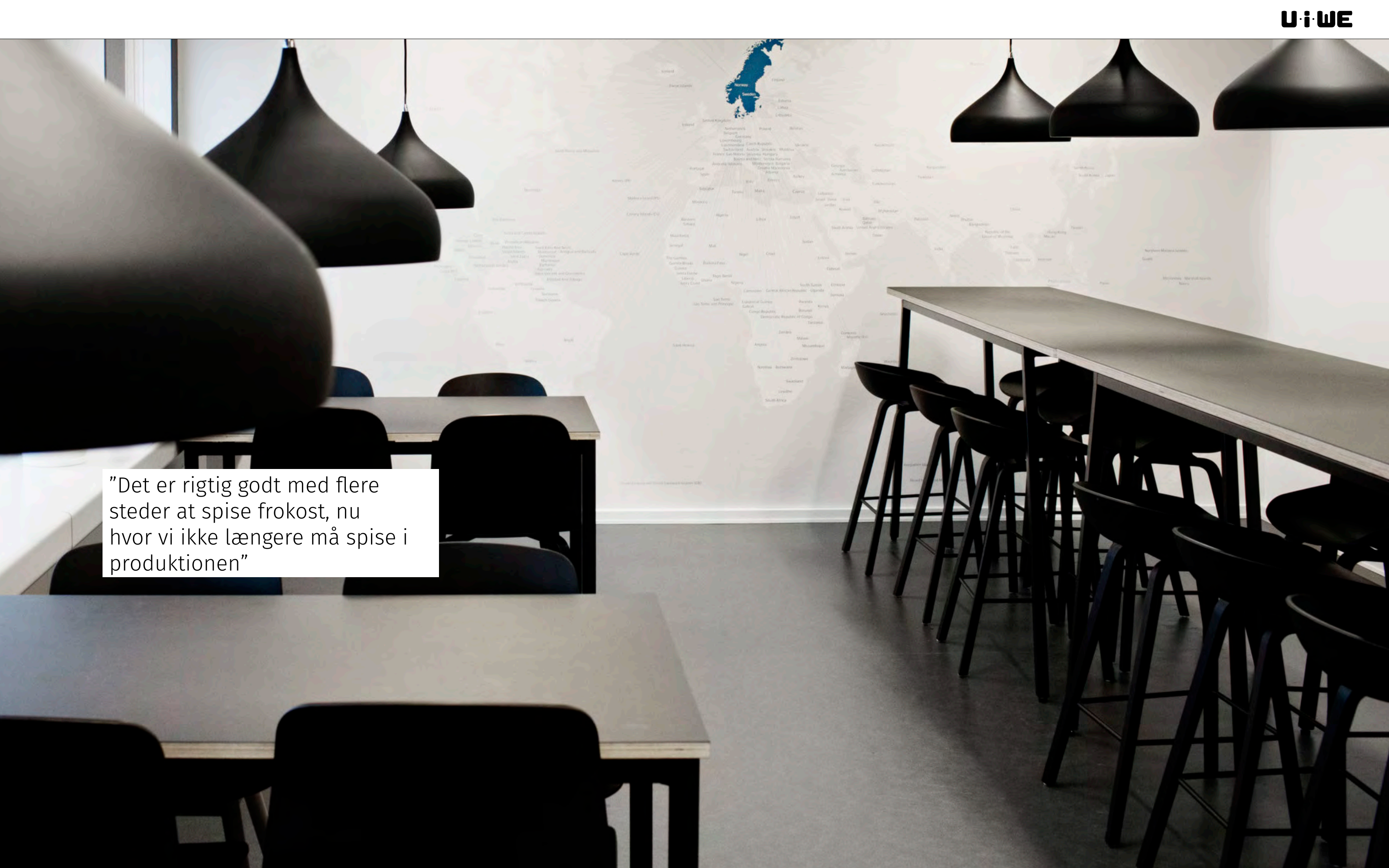
Kvalitativ Effektundersøgelse

Mandag 26. januar / 10:30-13:00

Interviews

30 medarbejdere

2 teamledere



”Det er rigtig godt med flere steder at spise frokost, nu hvor vi ikke længere må spise i produktionen”

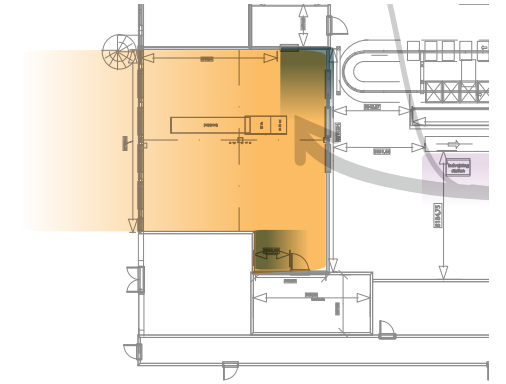


"Jeg skulle nok have fundet noget negativt, hvis der var noget, men det fungerer, som det skal."

"Folk sidder for det meste i de hold, som de arbejder i. Men nu har vi jo også siddet sammen i 25 år, så den slags ting tager jo tid at ændre."

Intervention

Nyt medarbejderrum



En bedre **social infrastruktur**

En ramme for det **uformelle samvær**

Fokus på **hjemlighed, ejerskab**

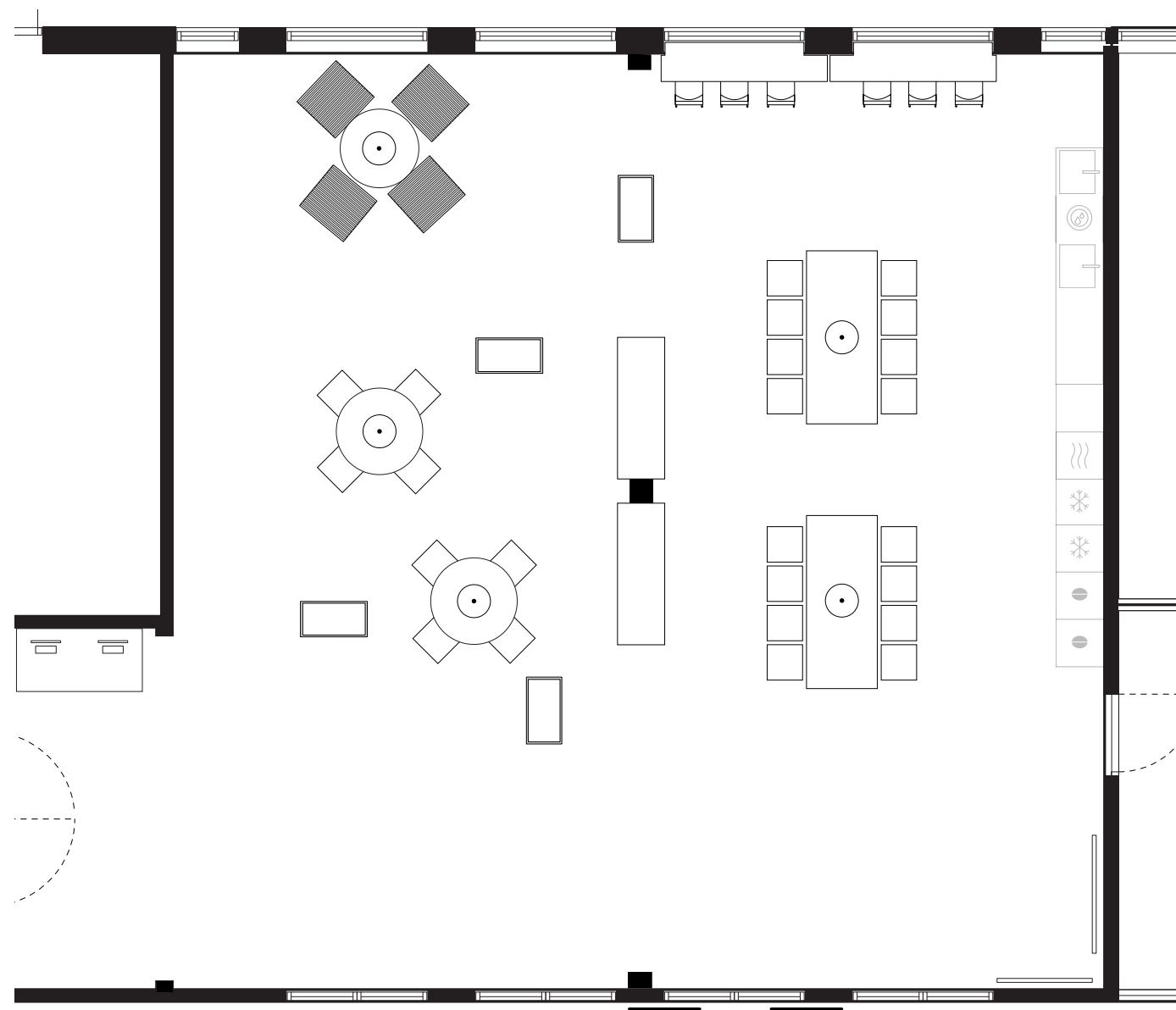
Tæt på **lys og uderum**, oplevelse af natur

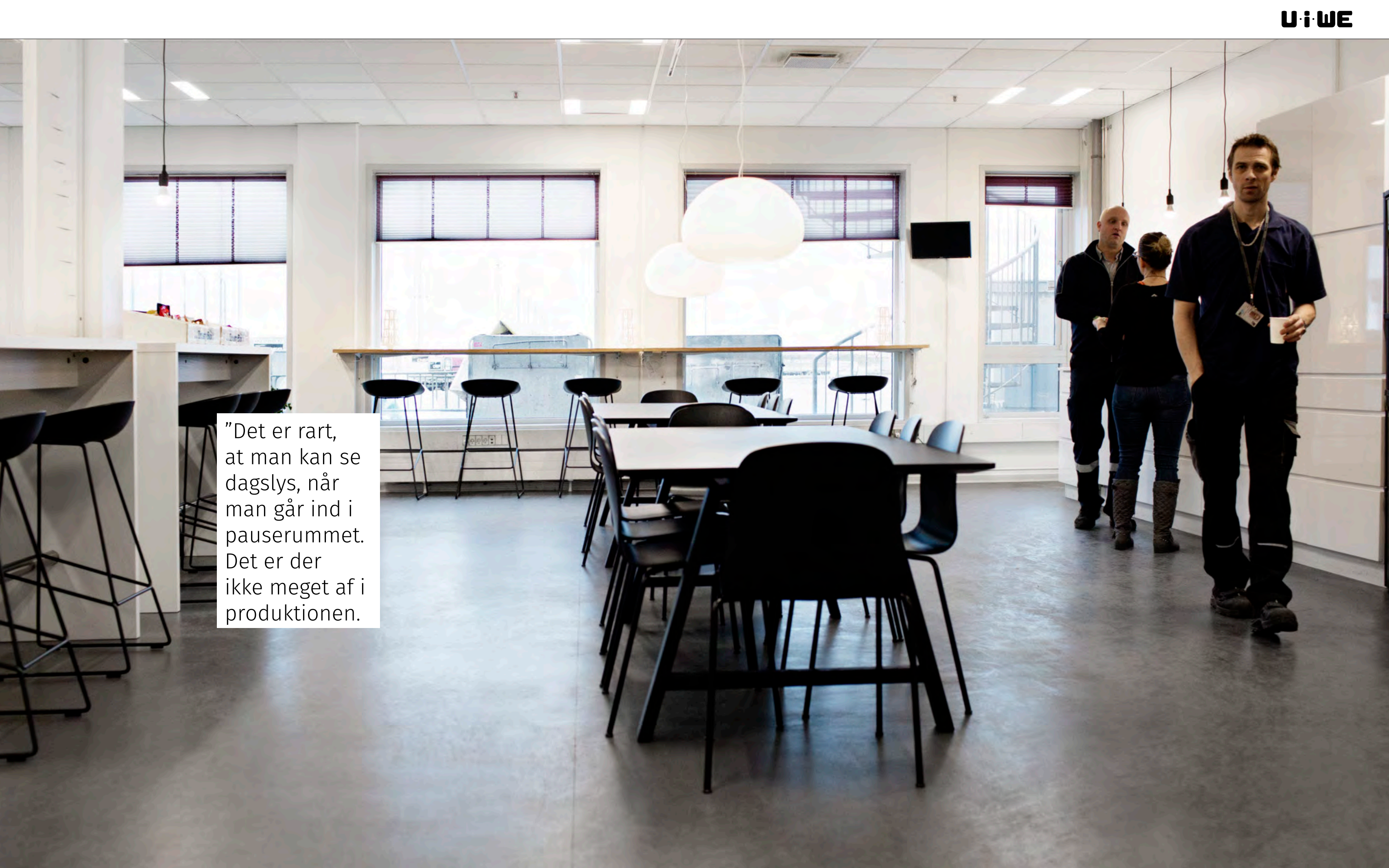




Indretningskoncept

Hjemligt + standard





"Det er rart,
at man kan se
dagslys, når
man går ind i
pauserummet.
Det er der
ikke meget af i
produktionen.



"Der er blevet rigtig godt med den grønne væg."



"Jeg synes, at det er rigtig dejligt, at der er de lange borde langs vinduerne i pauserummet, hvor man kan sidde i ro og kigge ud. Det bruger jeg ofte"





"Det er rigtig rart, at man har et sted, hvor man lige kan komme væk fra alt larmen i produktionen"

Intervention Uderum

Adgang til uderum

Billig løsning = **stor værdi**

Udgangspunkt i **reelt behov**





Intervention

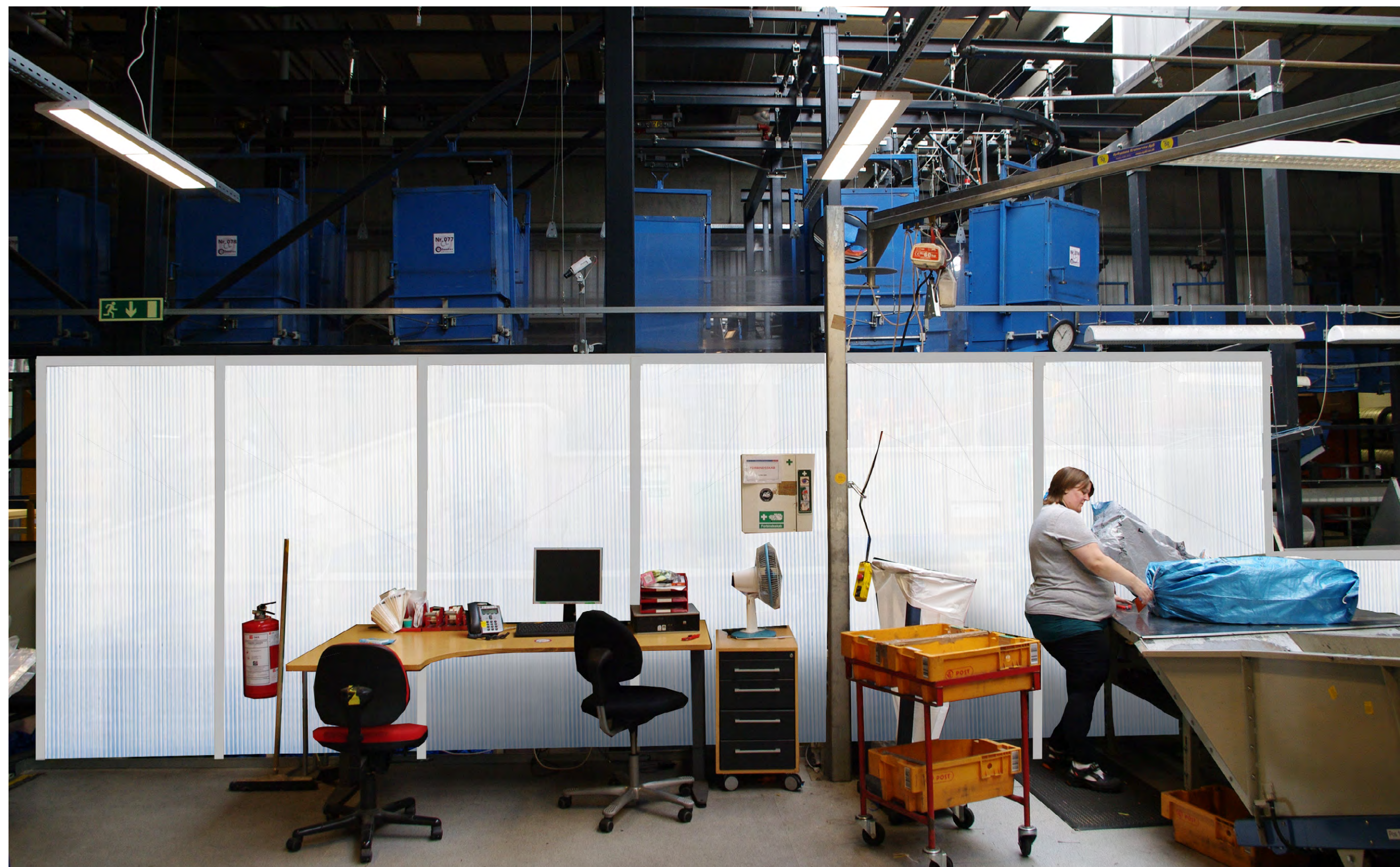
Arbejdspladsforbedring

Fokus på **reel impact** + visuel oplevelse.

Opsætning af (polycarbonat) **beskyttende flader** i produktionen.

Udvikling af **redskaber** til løbende forbedringer.





Intervention

Identitet & kommunikation

Koncept for grafiske **flader med identitet**

Udtryk for **INCs identitet** - i forhold til verden

Flader til **intern kommunikation** - formel og uformel - de rigtige steder



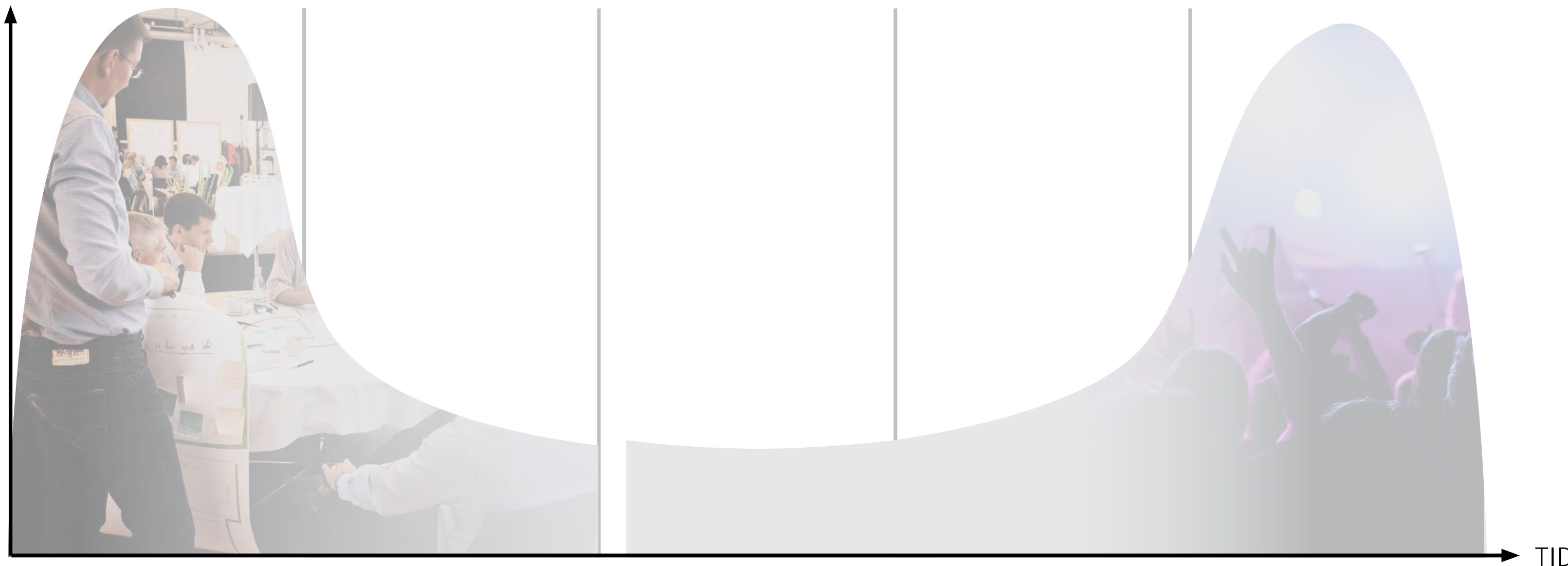
postnord





Bottom line: man skal sætter ind, hvor det giver mening - og gør en forskel

IMPACT



DYB BEHOVSFORSTÅELSE

Afklaring af grundlæggende behov, ambitioner og værdier

MENNESKELIGT DESIGN

Formgivning af steders visuelle og atmosfæriske karakter

Konklusion

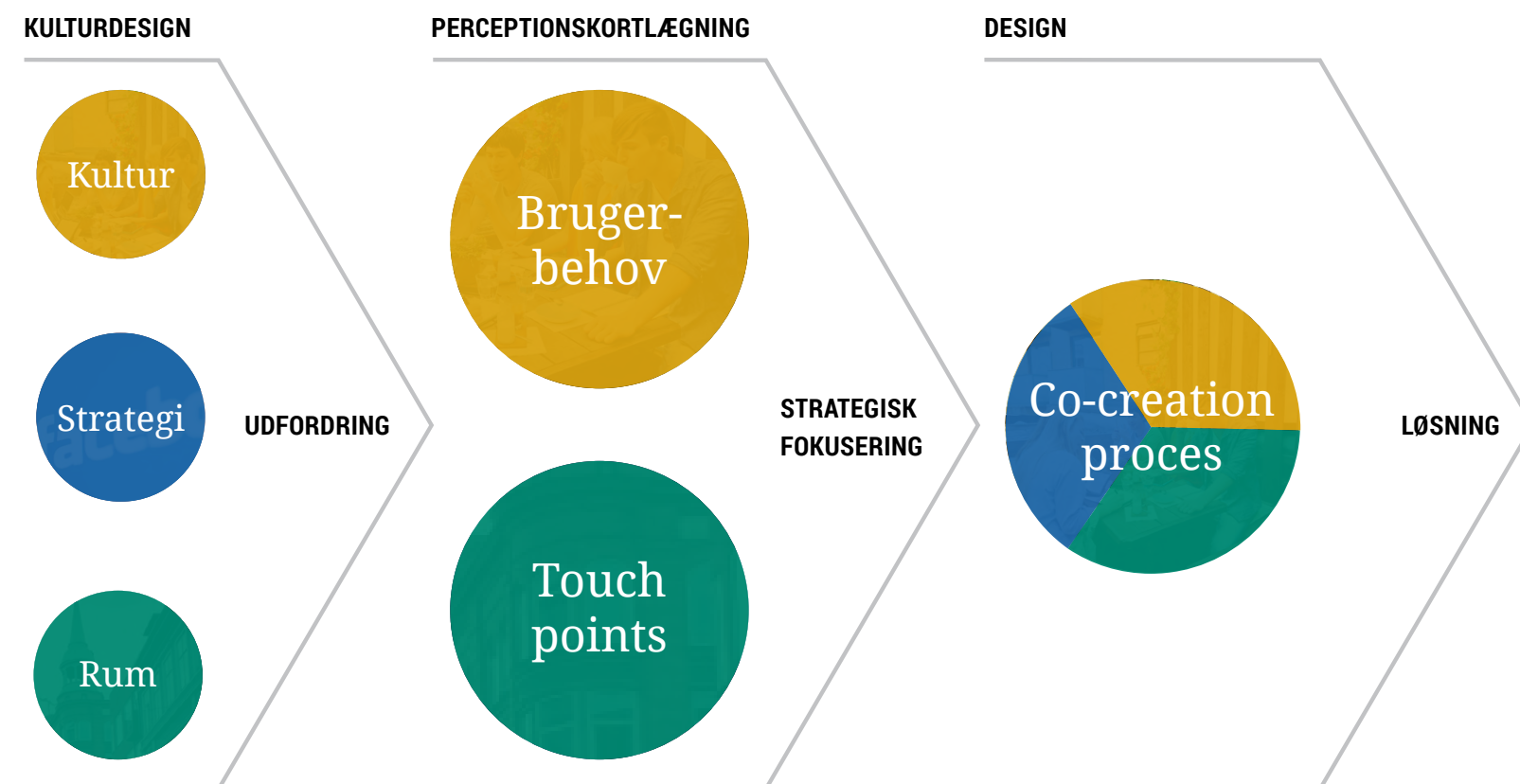
Erfaring fra sense-making i rum

Behovsafdækkelser + touch-pointsanalyse = **giver mening**.

Medarbejderinvolvering har betydning for modtagelsen - men skal være præcis og afstemt med ledelse.

Synlighed + visualitet i proces og indgreb skaber værdi i løsningerne.

Afsæt i menneskelige behov frem for bygningens = **afslører lavthængende frugter**



Kapitaliserede målsætninger

Capitalized Improvement potential INC	Amount
Annual value of paycost to staff at INC	90.909.200 DKK
1 % improvement in sick leave	900.104 DKK
1 % improvement in productivity	918.080 DKK
Combined 1% +1% improvement	1.818.184 DKK
Project cost	1.100.000 DKK
Total potential benefit of INC UP 1+1%	1.818.184 DKK
Total potential benefit of INC UP 2+2%	3.636.366 DKK
ROI on project (payback) at 2% effect	7,5 months*

Den hårde bundlinje.....

Reduktion sygefravær

Mål >1 %

Resultat 2%

Produktivitetsforbedring

Mål 1 -2%

Resultat 5%

ROI/TBT = 0,2 år

Projektomkostninger

1.1 mio. DKR

Reduktion i timeforbrug

Mål 0%

Resultat 10,8 %

For at skabe endnu mere impact...

Strategisk / governance struktur skal integreres fra starten. Endnu bedre kobling til øvrige processer (lean ol.) vil skabe mere impact

Ledelse og projekt skal kalibreres
- strategisk, HR, ENG integrering skal styrkes

Det er ikke gjort med en intervention. Man skal sikre fortsat forankret fokus på sammenhæng mellem ledelse, kultur og FM.

Der skal arbejdes med at formalisering de kulturorienterede processer – internt og eksternt.
Fra engangsydelse til serviceaftale?

Konklusion: FM som forandringsagent

Kulturmetoder kan anvendes rationelt i FM. Det kan både styrke medarbejdermotivation og bundlinje.

FM kan spille en central rolle – hvis det tænkes meningsorienteret ind i den organisatorisk sammenhæng.

Det er potentiale i at forbinde FM arbejdet mere konsekvent med både medarbejder og ledelses fokusområder.

