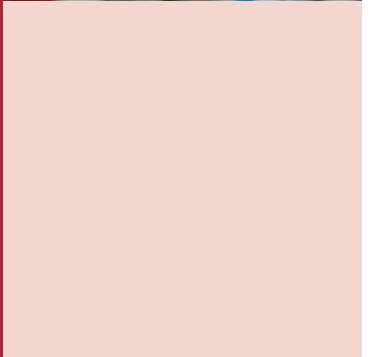
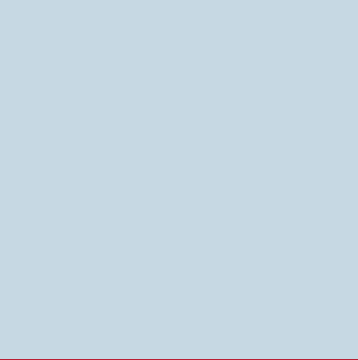
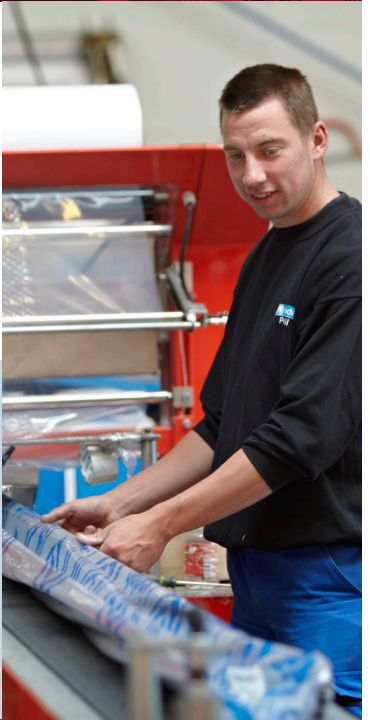


GREAT
PLACE
TO
WORK®



DANMARKS BEDSTE
ARBEJDSPLADSER 2017

LEDER

Listen med Danmarks Bedste Arbejdspladser 2017 er Great Place to Works 17. i rækken, og igen i år er der tale om arbejdspladser, der vedholdende og målrettet arbejder på at skabe gode arbejdspladser karakteriseret ved en høj grad af tillid, stolthed og fællesskab. Hele 95% af medarbejderne på de 60 arbejdspladser svarer, at 'alt taget i betragtning mener jeg, det er et rigtig godt sted at arbejde'.

Arbejdspladserne på årets liste har det til fælles, at de har sat den gode arbejdsplads på den strategiske dagsorden, og de har hver især fundet netop deres opskrift på, hvad en god arbejdsplads er for dem. Der er tale om et mangfoldigt felt af arbejdspladser. Den mindste arbejdsplads har 21 medarbejdere mens den største har godt 1.200 medarbejdere i Danmark. Der er også både private og offentlige arbejdspladser på listen, ligesom arbejdspladserne repræsenterer mange forskellige brancher. 41 af arbejdspladserne har været blandt Danmarks Bedste Arbejdspladser tidligere, mens 19 arbejdspladser er nye på listen.

Det seneste år har arbejdspladserne på årets liste skabt 513 nye jobs svarende til en stigning i antal medarbejdere på 6,4% og på samme tid har de øget deres omsætning med hele 13%.

I denne rapport kan du både læse om nogle af de tendenser, vi ser på tværs af de bedste arbejdspladser og få inspiration fra konkrete best practices på Danmarks Bedste Arbejdspladser indenfor områderne kommunikation, mening i arbejdet, onboarding, samfundsansvar og udvikling. Du vil også finde portrætter af de tre vindere indenfor hver af kategorierne mindre, mellemstore og store arbejdspladser, ligesom du kan læse mere om, hvad vores specialprisvindere i kategorierne inspiration, kommunikation og socialt ansvar gør indenfor disse tre områder.

Danmarks Bedste Arbejdspladser er ikke nået sovende til deres resultater, og de hviler ikke på laurbærne. De sætter sig hele tiden nye mål og udfordrer sig selv og deres egen praksis og kultur. Det synes vi er inspirerende, og vi håber at andre arbejdspladser vil finde inspiration i det, de gør, så vi kan skabe endnu flere gode arbejdspladser i Danmark.

Rigtig god læselyst.

Ditte Vigsø, adm. direktør og **Liselotte Jensen**, vicedirektør
Great Place to Work

INDHOLD

2.

LEDER

4.

LISTERNE

med Danmarks Bedste Arbejdspladser 2017

12.

TENDENSER

blandt Danmarks Bedste Arbejdspladser

15.

HALL OF FAME

16.

PORTRÆT

af AbbVie

18.

PORTRÆT

af Billund Vand

20.

PORTRÆT

af Scandic

22.

SPECIALPRISER

for inspiration, udvikling og CSR

28.

BEST PRACTICES

fra Danmarks Bedste Arbejdspladser

38.

OM

Great Place to Work











DANMARKS BEDSTE ARBEJDS- PLADSER 2017

GREAT
PLACE
TO
WORK®











Danmarks
Bedste
Arbejdspladser® 2017
Denmark








DANMARKS BEDSTE MINDRE ARBEJDSPLADSER / 20-49 MEDARBEJDERE

Nummer	Arbejdsplads		Branche	Antal medarbejdere
01	Billund Vand www.billundvand.dk		Fremstilling og produktion	29
02	HOWE www.howe.com		Fremstilling og produktion	23
03	Absalon Hotel Group www.absalon-hotel.dk		Hotel og restauration	49
04	IIH Nordic www.IIHNordic.com		IT	48
05	Vejen Forsyning www.vejenforsyning.dk		Fremstilling og produktion	31
06	Brydehuset www.brydehuset.dk		Sundheds- og omsorgs-sektoren	25
07	Geoinfo www.geoinfo.dk		IT	43
08	Daximatic www.daximatic.dk		IT	41
09	UNICEF Danmark www.unicef.dk		Non-profit	31
10	Festina Finance www.festinafinance.com		IT	40

DANMARKS BEDSTE MINDRE ARBEJDSPLADSER / 20-49 MEDARBEJDERE

Nummer	Arbejdsplads	Branche	Antal medarbejdere
11	Martin Bencher Group www.martin-bencher.com 	Transport og logistik	40
12	Precis Digital www.precisdigital.com 	IT	30
13	PanzerGlass www.panzerglass.com 	Detail	29
14	Firebrand Nordic www.firebrandnordic.com/da 	IT	21
15	Bristol-Myers Squibb www.bmsdanmark.dk 	Medicinal	39
16	invokers www.invokers.dk 	IT	22
17	Spangenberg & Madsen Rådgivende Ingeniørfirma www.sogm.dk 	Rådgivning	43
18	Vest Administrationen www.vestadministrationen.dk 	Ejendoms-administration	21
19	Biltorvet www.biltorvet.dk 	IT	46
20	Louisenlund Bosted www.bosted-louisenlund.dk 	Sundhed og omsorg	22

DANMARKS BEDSTE MELLEMSTORE ARBEJDSPLADSER / 50-499 MEDARBEJDERE

Nummer	Arbejdsplads	Branche	Antal medarbejdere
01	AbbVie www.abbvie.dk 	Medicinal	78
02	Middelfart Sparekasse www.midsp.dk 	Finanssektoren	305
03	Roche Pharmaceuticals www.roche.dk 	Medicinal	115
04	Elbek & Vejrup www.elbek-vejrup.dk 	IT	119
05	Delegate www.delegate.dk 	IT	57
06	Pentia www.pentia.dk 	IT	82
07	Frie Funktionærer www.f-f.dk 	A-kasse	78
08	Coop Trading www.cooptrading.com 	Detail	90
09	Dansk IngeniørService www.d-i-s.dk 	Rådgivning	266
10	Akademikernes A-kasse www.aka.dk 	A-kasse	209

DANMARKS BEDSTE MELLEMSTORE ARBEJDSPLADSER / 50-499 MEDARBEJDERE

Nummer	Arbejdsplads	Branche	Antal medarbejdere
11	Lodam electronics www.lodam.com	 Lodam BY BITZER GROUP	Fremstilling og produktion 108
12	Mjølner Informatics www.mjolner.dk	 Mjølner INFORMATICS	IT 81
13	Devoteam www.devoteam.dk	 devoteam	IT 132
14	Santander Consumer Bank Denmark www.santanderconsumer.dk	 Santander CONSUMER BANK	Finanssektoren 268
15	Job-, Aktivitets- og Kompetencecenter Gentofte Kommune www.jacinfo.gentofte.dk	 JOB- AKTIVITETS- OG KOMPETENCECENTERET	Jobformidling 122
16	One Mars www.mars.dk	 MARS scandinavia	Detail 133
17	Abakion www.abakion.dk	 abakion	IT 65
18	Missionpharma www.missionpharma.com	 MISSIONPHARMA	Medicinal 65
19	Aarhus Vand www.aarhusvand.dk	aarhusvand	Energiforsyning 205
20	Exerp www.exerp.com	 exerp	IT 66

DANMARKS BEDSTE MELLEMSTORE ARBEJDSPLADSER / 50-499 MEDARBEJDERE

Nummer	Arbejdsplads	Branche	Antal medarbejdere
21	Pharmakon www.pharmakon.dk	 Pharmakon	Kursusvirksomhed 122
22	Siteimprove www.siteimprove.dk	 Siteimprove	IT 186
23	Mekoprint www.mekoprint.dk	 mekoprint	Fremstilling og produktion 320
24	Danske Commodities www.danskecommodities.com	 dc Danke Commodities	Ejendoms-administration 267
25	BKI foods www.bki.dk	 BKI foods	Fremstilling og produktion 157
26	Lindab www.lindab.com/dk	 Lindab	Fremstilling og produktion 476
27	AC Hotel Bella Sky www.acbellaskycopenhagen.dk	 AC HOTEL BELLA SKY COPENHAGEN	Hotel og restauration 130
28	Crowne Plaza www.cpcopenhagen.dk	 CROWNE PLAZA COPENHAGEN TOWERS	Hotel og restauration 142
29	Skel.dk Landinspektører www.skel.dk	 Skel.dk landinspektører	Rådgivning 54
30	Grohe Northern Europe www.grohe.dk	 GROHE Pure Freude am Wasser	Fremstilling og produktion 53

DANMARKS BEDSTE MELLEMLISTE ARBEJDSPLADSER / 50-499 MEDARBEJDERE

Nummer	Arbejdsplads	Branche	Antal medarbejdere
31	Sønderjysk Forsikring www.soenderjysk.dk	 Sønderjysk forsikring	Forsikring 107
32	Copenhagen Marriott www.copenhagenmarriott.dk	 MARRIOTT COPENHAGEN	Hotel og restauration 104
33	Uni-Tankers Group www.uni-tankers.com	 UNI-TANKERS GROUP	Transport og logistik 59
34	Boligkontoret Århus www.bk-aarhus.dk	 BOLIG KONTORET ÅRHUS	Ejendoms-administration 101
35	CA karrierepartner & a-kasse www.ca.dk	 CA KARRIEREPARTNER OG A-KASSE FOR HØJUDDANNET FÆRHVERVSLIVET	A-kasse 114

DANMARKS BEDSTE STORE ARBEJDSPLADSER / +500 MEDARBEJDERE

Nummer	Arbejdsplads	Branche	Antal medarbejdere
1	Scandic Hotels www.scandichotels.dk	 Scandic	Hotel og restauration 1212
2	DHL Express & Aviation www.dhl.dk	 DHL	Transport og logistik 549
3	Beierholm www.beierholm.dk	 BEIERHOLM VI SKABER BALANCE	Revision 985
4	OK a.m.b.a. www.ok.dk	 OK	Fremstilling og produktion 502
5	GLS Denmark www.gls.dk	 GLS	Transport og logistik 589

TENDENSER

blandt Danmarks Bedste Arbejdspladser

Onboarding, mening og læring. Sådan kan man i korthed opridse, hvad der især optager Danmarks Bedste Arbejdspladser 2017.

Arbejdspladserne på årets liste har omfattende introduktionsprogrammer for nye medarbejdere, de arbejder fokuseret med værdier og lægger sig i selen for at udvikle medarbejderne og holde dem ajour med udviklingen på arbejdsmarkedet. – Alting har en årsag siger man. Det gælder også de tre fokusområder, som du kan læse mere om her.

★ ONBOARDING

”Jeg har været så privilegeret at få et meget struktureret introprogram på 1 måned, hvor jeg har besøgt alle depoterne med min chef, været med en chauffør på tur, arbejdet nathold for at forstå hvad der sker på de forskellige skift, kørt med en pakkeshopkonsulent og haft et hav af 1 til 1 møder med diverse supportchefer mf. Jeg er alle steder blevet mødt med stor åbenhed, rummelighed og entusiasme.”

Medarbejder, GLS

Hos IHH Nordic kan nye medarbejdere erhverve sig nyttig viden om kommende kolleger ved hjælp af Flash Cards. - F.eks. om hvor mange sko, Lotte ejer eller hvilken sport, Martin dyrker. Det er måske ikke oplysninger, som er tvingende nødvendige for at kunne fungere på arbejdspladsen, men det er en praksis, som medvirker til at effektivisere integrationsprocessen hos IHH, hvor der kun arbejdes fire dage om ugen. At medarbejderne så tilmed synes, at det er sjovt, gør jo ingen skade.

På samme måde synes det store fokus på vellykkede onboarding-processer på de øvrige arbejdspladser på årets lister at være drevet af nogenlunde lige dele ønske om effektivitet og lige dele ønske om at give den nye kollega en god start, både socialt og fagligt. En god onboardingproces, hvor den nye medarbejders arbejdsredskaber er klar ved ankomsten, hvor der hurtigt gives en introduktion til arbejdspladsens værdier, vision og mission, hvor den nye medarbejder er indtænkt i arbejdsopgaver fra star-

I gennemsnit oplever 95% af medarbejderne på Danmarks Bedste Arbejdspladser, at man som ny på arbejdspladsen føler sig velkommen.

94% af medarbejderne på Danmarks Bedste Arbejdspladser synes, at der bliver taget godt imod dem, hvis de skifter arbejde eller afdeling.

ten, hvor øverste ledelse mødes med og dermed viser interesse for den nye kollega og hvor man giver sig tid til at sætte sig ind i, hvem den nye medarbejder er, resulterer alt andet lige i en medarbejder, som hurtigere er i stand til at bidrage til arbejdspladsen – til gavn for både medarbejderen selv og for arbejdspladsen. Det lader til at være opfattelsen hos de fleste, og på side 29 kan du læse en lang række eksempler på gode onboarding-initiativer blandt Danmarks Bedste Arbejdspladser 2017.

★ ARBEJDE MED MENING

Det bedste ved vores arbejdsplads er sagen. Vi gør en positiv forskel hver eneste dag, vi går på arbejde, og det er en fantastisk følelse at have. Samtidig lytter folk gerne til det, man har at sige. Det giver rigtig god mening.”

Medarbejder, UNICEF

Det er snart længe siden, at koncernchef i SAS, Jan Carlsson, med sin anekdote om de to stenhuggere, som hver især opfattede målet med deres arbejde som henholdsvis at hugge sten, henholdsvis at bygge en katedral pointe-rede, hvad det kan gøre for en medarbejders motivation, hvis han eller hun føler sig som en del af et større hele og oplever mening med arbejdet. Alt andet lige er denne øvelse lettere for nogle arbejdspladser end for andre. Det gælder for eksempel medicinalarbejdspladserne, hvor det at have mulighed for at medvirke til at redde liv er en stor motivationsfaktor og giver arbejdet mening. For arbejdspladser i andre brancher kan det være lidt mere udfordrende at vise medarbejderne meningen i arbejdet, men blandt Danmarks

Bedste Arbejdspladser lægges mange kræfter i området – både gennem involvering i strategi- og værdiarbejde, ved gennem en fokuseret kommunikationsindsat at illustrere for medarbejderne, hvordan deres arbejde er til gavn for samfundet og ved at påtage sig socialt ansvar. Det gælder blandt andet dette års vinder af Inspirationsprisen, Santander Consumer Bank, som du kan læse mere om på side 23, og vinderen af prisen for Social Ansvarlighed, Midelfart Sparekasse, som du kan læse mere om på side 27, men også en lang række andre, som du kan læse mere om på side 30.

Flere faktorer synes at drive arbejdet med at skabe mening i arbejdet. Ifølge Deloitte's rapport 'Global Human

Capital Trends' fra 2016 lader mission, værdier og det at bidrage til samfundet til at drive medarbejdernes engagement mere end nogensinde før. På samme tid er det højere formål helt afgørende for, at virksomheder formår at navigere i en evigt foranderlig verden. Strategier kommer og går, men det højere formål bliver det faste holdepunkt, som bidrager til, at alle arbejder i samme retning. Derudover synes mening med arbejdet at have særlig stor betydning for de nye generationer på arbejdsmarkedet. Ifølge en undersøgelse af 18.000 unge født efter 1980 er der en større sammenhæng mellem unges følelse af mening med arbejdet og deres tilbøjelighed til at blive på en arbejdsplads end der er til høj løn. (Kilde: iOpener Institute 2016).



Gennemsnitsresultat blandt Danmarks Bedste Arbejdspladser 2017

Mit arbejde giver mening, det er ikke bare et arbejde: 91%

Jeg har det godt med den måde, vi bidrager til samfundet på: 93%

Jeg er stolt af at fortælle andre, hvor jeg arbejder: 95%

★ UDVIKLING

Et sidste område, som har stor bevågenhed blandt de 60 arbejdspladser på årets liste er medarbejdernes vedvarende udvikling. Det har det blandt andet hos vinderen af årets Udviklingspris, Elbek & Vejrup, som du kan læse mere om på side 24, men også hos revisionsvirksomheden Beierholm, der betragter alle medarbejdere som talenter og ved MUS-samtalen drøfter, hvordan arbejdspladsen bedst gør brug af medarbejdernes specifikke kompetencer og særlige talenter – også indenfor andre områder, end det område, medarbejderen arbejder med i hverdagen.

Blandt arbejdspladserne på årets liste er opmærksomheden både rettet mod den kollektive læring ved hjælp af videndeling, på den individuelle

læring ved hjælp af særligt udviklede e-learning platforme og mod udvikling af ledere. Fælles for de mange tiltag på arbejdspladserne er, at de er drevet af ønsket om at bidrage til medarbejdernes faglige og personlige udvikling til gavn for både den enkelte medarbejder og arbejdspladsen og dels den stigende digitalisering, som fordrer en opkvalificering af medarbejderne.

I gennemsnit tilbyder Danmarks Bedste Arbejdspladser årligt 35 timers efteruddannelse per medarbejder og 90% af arbejdspladserne tilbyder individuelle udviklingsplaner. Næsten 60% tilbyder ikke-jobrelaterede kurser til medarbejderne. Du kan læse mere om de mange initiativer på side 34.



**35
timer**

efteruddannelse tilbyder
Danmarks Bedste
Arbejdspladser i gennemsnit
deres medarbejdere

“Man har 100% indflydelse på retningen af ens karriere/faglige udvikling. Man bliver ikke ansat til at udføre et bestemt stykke arbejde, men derimod ofte spurgt om man synes, at det område, man arbejder på, er interessant og/eller man har lyst til at prøve kræfter med et andet område.”

Medarbejder, Festina Finance



Gennemsnit for Danmarks Bedste Arbejdspladser

Jeg bliver tilbudt faglige udviklingsmuligheder: 80%

Jeg føler, at jeg gør en forskel på arbejdspladsen: 93%

HALL *of* FAME

Arbejdspladser blandt Danmarks bedste i flere år



Devoteam
Middelfart Sparekasse



AbbVie
Roche Pharmaceuticals



Delegate
OK
HOWE
Missionpharma
Santander Consumer Bank
Coop Trading
Lodam electronics
Mjølner Informatics
Abakion
Beierholm
One Mars

I år er der intet mindre end 15 arbejdspladser, der kan fejre fem år eller mere blandt Danmarks Bedste Arbejdspladser. To af disse, Devoteam og Middelfart Sparekasse, har endda været blandt de bedste arbejdspladser i mere end 15 år. 19 af arbejdspladserne på årets liste har aldrig tidligere været blandt Danmarks Bedste Arbejdspladser.

Fælles for arbejdspladserne på listen er, at de arbejder kontinuerligt og fokuseret på at skabe og opretholde en god arbejdsplads. De ved, at det ikke kommer af sig selv, men at det kræver en dedikeret indsats. Derfor er deres vision for arbejdspladsen ikke blot forankret blandt nogle få, men blandt alle medarbejdere og ledere, ligesom den afspejles i deres tilgang til bl.a. rekruttering og onboarding, kommunikation, medarbejderinddragelse, aner-

kendelse og udvikling. Arbejdspladserne repræsenterer mange forskellige brancher, størrelser og ejerforhold. Der er således både store og mindre, offentlige og private, danskbaserede og multinationale arbejdspladser i Great Place to Works "Hall of Fame". Det er udtryk for, at tillidsledelse ikke kun er muligt på en bestemt type arbejdsplads. Tværtimod. Alle arbejdspladser kan blive gode arbejdspladser!

Danmarks Bedste Mellemstore Arbejdsplads 2017
ABBVIE



Har I et godt råd til andre virksomheder, som vil i gang med at arbejde fokuseret med arbejdstrivsel?

- Det er vigtigt, at ledelsen bakker 100% op, og at den model, man vælger, tager udgangspunkt i, at man lytter til medarbejderne og involverer dem i at finde frem til løsningerne
- Brug tid på at finde frem til kernen i jeres kultur, og hvilke værdier den bygger på
- Vær bevidste om, hvor I vil hen
- Uddan kulturambassadører, der også kan hjælpe nye medarbejdere med at finde sig tilrette i kulturen og få succes

Marianne Gylling Pedersen, HR direktør:

Af Lizette Ottensten

PRÆSTATIONER OG TRIVSEL I BALANCE

Kan ambitiøse forretningsmål gå hånd i hånd med trivsel på arbejdspladsen? Spørger man biopharmavirksomheden AbbVie, som er gået fra en 5. til en 1. plads blandt mellemstore arbejdspladser, er svaret enkelt: de to ting er hinandens forudsætninger.

”Grundlæggende handler det jo om at skabe de rette rammer for, at medarbejderne kan præstere på højt niveau og samtidig opleve et liv i balance”.

Det lyder enkelt, når General Manager Christina Dyreborg Jeppesen skal give en kort forklaring på, at biopharmavirksomheden AbbVie i år bliver nummer et på listen med Danmarks Bedste Mellemstore Arbejdspladser. Helt så enkelt er det dog ikke. Anerkendelsen er en kulmination på et systematisk arbejde, der går 11 år tilbage.

“AbbVie er en global biopharmavirksomhed, der udvikler behandlinger til patienter med sygdomme som gigt, cancer, Parkinsons sygdom og smitsom leverbetændelse. Løsningerne udvikles i partnerskab med patientforeninger, fagmiljø og beslutningstagere,” forklarer Christina Dyreborg Jeppesen om virksomheden og understreger, at det kræver en særlig type medarbejdere at arbejde på den måde: “Du skal synes, at det er sjovt at håndtere komplekse projekter med mange interessenter og ambitiøse mål, og hvor du har både friheden og forpligtelsen til at definere løsninger og bringe konkrete forslag til bordet. Og så skal du motiveres af samarbejde med andre og være villig til at give af dig selv. Kan du som medarbejder levere den vare, vil AbbVie til gengæld levere den fleksibilitet, der skal til for at skabe balance og trivsel i dit arbejdsliv”.

Resultater tæller – ikke timer

AbbVie arbejder systematisk med et livsbalancekoncept, som handler om at skabe rammer med høj fleksibilitet og en høj grad af selvledelse. Konceptet omfatter en række værktøjer, der hjælper medarbejderne til at være effektive med deres tid og holde fokus på arbejds- og livsprioriteter.

“Vi tæller ikke timer, vi tæller resultater. Vi styrer selv vores tid og kan selv tilrettelægge arbejdsdagen, efter hvornår vi er mest effektive, og hvordan vi bedst får dagen til at hænge sammen i forhold til vores øvrige forpligtelser. Vi bestemmer også selv, hvor vi arbejder, men hele tiden under hensyn til forpligtelser overfor team og kunder. Selvfølgelig arbejder vi ikke hjemme, hvis teamet har aftalt møde herinde. Typisk finder man en naturlig balance, for man finder hurtigt ud af, hvor stor en rolle synlighed på arbejdspladsen spiller for, at man kan dyrke sit netværk”, siger HR direktør Marianne Gylling Pedersen.

Nu gælder det for Abbvie om at fastholde det høje niveau: “Det gør vi ved at have konstant fokus på kultur og trivsel. Vi skal levere gode resultater og nå vores mål – og vejen derhen skal være balanceret og sjov”, siger HR-direktøren.

En stærk kultur absorberer forandringer

For AbbVie er højhastighedsforandringer et grundvilkår. Særligt i disse år hvor nye markeder betyder nye samarbejdspartnere og krav om nye løsninger. “Det vil altid være fantastisk at blive kåret som Danmarks Bedste Arbejdsplads. Men at det sker netop i år er noget helt særligt, for vi gennemlever en masse forandringer i denne tid, hvor vi vender os mod nye markeder. Det kræver omstilling blandt medarbejderne og vigtigst af alt, en stærk kultur, som kan absorbere forandringerne og understøtte, at vi fortsat præsterer i top – både i forhold til forretningen og medarbejdertilfredsheden. Og for mig er den her anerkendelse virkelig et udtryk for, at vi gennem årene har udviklet en stærk kultur”, slutter General Manager Christina Dyreborg Jeppesen.

AbbVie
Biopharma

Hjemsted
Emdrupvej i København
Del af global virksomhed med hjemsted i USA.

Antal medarbejdere
78

Vision
I AbbVie er det vores vision at blive en biopharmavirksomhed, der leverer en konstant strøm af innovative behandlinger, som løser alvorlige sundhedsudfordringer og som gør en bemærkelsesværdig forskel for menneskers liv.



Har I et godt råd til andre virksomheder, som vil i gang med at arbejde fokuseret med trivsel?

“Hvis man beslutter sig for at have fokus på trivsel, skal man ikke vente til tiden er den rette, men simpelthen se at komme i gang med det samme. Det signalerer, at ‘VI VIL’ og skaber resultater. Da vi talte om at arbejde med at besvare spørgsmålene i Great Place to Work’s undersøgelse for to år siden, sagde nogle, at det kunne de ikke overskue. Men det er den eneste måde, vi kan afdække problemer med arbejdsmiljø og arbejdskultur på – og det er vigtigt, at alle deltager.

Måske er man ikke specielt stolt, når man ser svarene det første år, men så har man noget at arbejde med. Målet for os har hele tiden været at finde de punkter, vi skal sætte ind på. Hvis du ikke får den viden, så bliver du aldrig den mest fantastiske arbejdsplads.”

Ole P. Johnsen, direktør for Billund Vandværk

BILLUND VAND TØR GÅ FORAN

Folk fra hele verden myldrer i bogstavelig forstand på besøg hos Billund Vand for at høre om selskabets nye teknologier. Kvalificerede ansøgere melder sig også på banen i håb om at blive ansat på den attraktive arbejdsplads, som kan kalde sig Danmarks Bedste Mindre Arbejdsplads og Danmarks Bedste Offentlige Arbejdsplads.

Billund Vand har haft rygende travlt de sidste år, med en lang række besøg fra over 4.000 gæster. Alene de sidste 14 dage i oktober medførte besøg af f.eks. 25 kinesiske borgmestre, en delegation fra det tyrkiske miljøministerium, samt danske forsyningsselskaber og private virksomheder, som har været forbi Billund for med egne øjne at se, hvordan de arbejder med vandforsyning, spildevandsrensning og produktion af masser af grøn energi på spildevand og affald.

“Vi producerer f.eks. mere end tre gange så meget energi, som vi bruger, til glæde for vores kunder og ejerne, Billund Kommune,” siger den begejstrede og stolte direktør, Ole P. Johnsen, og fortæller, at renseanlægget i Grindsted bliver brugt som Showcase, når nogen henvender sig til Danmark officielt for at høre om cirkulær økonomi og fremtidens energiløsninger.

Besøg gør medarbejderne stolte

Det er ikke fordi, Billund Vand tjener penge på at bruge sin tid på en masse gæster, men det giver arbejdsglæde og stolte medarbejdere. “Den positive omtale betyder også, at de bedste på markedet henvender sig til os for at arbejde her, selvom det er et område, hvor det er svært at tiltrække kvalificeret arbejdskraft. Det er ikke pga.

en høj løn, men de kan se, at vi lever vores grundlæggende værdi - at vi tør gå foran!” forklarer direktøren.

Brug for at afdække arbejdsmiljø

Et andet grundlæggende område hos Billund Vand er visionen, at arbejdspladsen ønsker at være kendt for at være en god arbejdsplads. Derfor henvendte de sig til Great Place to Work. “Vi vidste, at vi var gode til en hel række ting, men vi syntes, at vi havde brug for tilbundsgående undersøgelse. Det afdækker på en helt anden måde end en medarbejdersamtale, hvad man skal arbejde med,” siger Ole P. Johnsen. “Til gengæld skal man også loyalt bruge resultatet som et aktivt arbejdsredskab, når analysen viser, hvor man er knapt så god. Den må ikke bare stå i et ringbind i reolen, for så er det ikke pengene værd,” mener han.

Kommunikér, informér og sig det én gang til

Nu, hvor Billund Vand har deltaget flere gange, og i år er blevet Bedste Mindre Arbejdsplads, er Ole P. Johnsen utrolig glad for, at de netop på de tre punkter, hvor de scorede lavere det første år, i år ligger helt i top. “Det er faktisk det bedste af det hele, at vi er gået fra i snit 75% til 100% tilfredshed på vores fokusområder,” siger han. Et af de områder, hvor Billund Vand

kunne forbedre sig, vedrørte det fysiske arbejdsmiljø. Medarbejderne var af den opfattelse, at arbejdspladsen ikke bekymrede sig nok om det. “Det forstod vi ikke, for det gjorde vi! Men der var mange nye medarbejdere, og vi skulle lære at orientere dem løbende for at vise, at vi rent faktisk havde styr på det, planer for forbedringer og status for indsatser.”

Derfor var det heller ikke svært at arbejde med områderne: “Det handlede dybest set om, at vi slet ikke var gode nok til at kommunikere det ud. Man skal blive ved og ved i alle sammenhænge. Både til store fællesmøder og når bare tre medarbejdere holder en workshop. Så den største læring har været, at vi skal have et højt kommunikationsniveau. Vi skal fortælle, hvad vi vil, og hvordan vi vil opnå det.

Billund Vand
Kommunalt Vandselskab

Hjemsted
Billund Kommune

Antal medarbejdere
30

Vision
Vi tør gå foran og ...
Vi vil være kendt for at være en god arbejdsplads

Danmarks Bedste Store Arbejdsplads 2017
SCANDIC HOTEL



Har I et godt råd til andre virksomheder, som vil i gang med at arbejde fokuseret med arbejdsstrivsel?

Hav tålmodighed! Processen er lang, men forandringerne begynder hurtigt at komme - meget hurtigere end man kan forestille sig. Man skal turde beskrive, hvilken følelse man vil have på sin arbejdsplads. Hos os var det at skabe en følelse af, at vi er blandt venner: Når jeg kommer ind her, er der nogen, der vil mig det godt på tværs af direktørgruppen og på tværs af alle funktioner. Her er der godt at være, og vi gør hinanden gode. Jeg synes, det er det, der har skabt fremdriften hos os. Lige pludselig forstår man, at når man hjælper sin kollega, bliver man også selv god. Når man føler den tillid, tror jeg, der begynder at ske mirakler.

Anne Mette Pedersen, HR-direktør i Scandic

Scandic Hotel

Af Lizette Ottensten

DER BEGYNDER AT SKE MIRAKLER

Hos Scandic har de meget at glæde sig over dette efterår. Samtidig med kåringen som Danmarks Bedste Store Arbejdsplads 2017 oplever hotelkæden masser af fremgang. Men for Scandic er sammenhængen mellem de to ting indlysende: Hvis medarbejderne er glade, er gæsterne det også, og det viser sig i sidste ende på bundlinjen.

“Vi tror i den grad på ”the service-/profit chain”, som i bund og grund udtrykker, at glade medarbejdere, god service og profit følges ad. Det er vigtigt, at alle medarbejdere er lige og har frihed til at gøre en forskel og til at bidrage passioneret. Når man er glad og tryk og føler, man er blandt venner, får man lyst til at yde noget ekstra. Vores medarbejdere sætter en ære i at finde på uventede måder at glæde gæsterne på, og vi sørger for hele tiden at formidle de gode historier om, hvad medarbejderne gør, og hvordan gæsterne melder tilbage.” Det fortæller HR-direktør i Scandic, Anne Mette Pedersen. Hun er ved at sprænges af stolthed over, at Scandic er blevet kåret som Danmarks bedste store arbejdsplads.

Alle medarbejdere tæller

“Vi har været med i konkurrencen tre gange. Første år blev vi nr. 4, derefter nr. 2 og nu nr. 1. Det er utrolig vigtigt for Scandic, at vi nu er nr. 1, og jeg er både taknemmelig og ydmyg, for jeg ved, at alle har hjulpet med. Hver eneste, der kommer på arbejde med et smil og med hjertet på rette sted, medvirker til, at vi er lykkedes med at få en fantastisk arbejdsplads. Og det kan vi kun være, hvis alle har det sjovt sammen. Hvis bare en enkelt gruppe eller en enkelt medarbejder ikke er glad for at gå på arbejde, smitter det af på den oplevelse, vi giver gæsten,” siger hun med overbevisning.

Som et eksempel på, at alle skal være lige, ansatte Scandic en helt ny housekeeping afdeling på 40 team members, da de i foråret overtog et eksisterende hotel ved Sluseholmen. “Afdelingen havde været eksternt, men vi vil gerne have, at alle skal føle, at de er en vigtig del af vores virksomhed,” forklarer HR-direktøren.

Store fremtidsplaner

Når man er glad for at gå på arbejde, smitter det af på arbejdspladsen, og når arbejdspladsen har succes, er det endnu sjovere at gå på arbejde. Hos Scandic er de gode tider til at få øje på. De næste fire år skal hotelkæden bygge og åbne fem store, nye hoteller med i alt over 2000 værelser, og cirka 800 nye medarbejdere skal ansættes. Hotellerne skal tiltrække vidt forskellige målgrupper og vil derfor også få forskelligt fokus.

Anne Mette Pedersen uddyber: “Næste år åbner Scandic København. Det ligger i den unge, urbane del af København og skal integreres i lokalområdet, så man kan se, at det er del af Kødbyen. Året efter åbner et udvidet og gennemrenoveret hotel Scandic Falkoner på Frederiksberg og derefter et, nybygget hotel 600 m fra Copenhagen Airport placeret i vandkanten. I 2021 åbner både Aarhus Ø, som er en del af Aarhus nye havneareal samt kædens til dato største hotel -

Spectrum på Kalvebod Brygge med over 600 værelser. Allerede i begyndelsen af det nye år starter de første af 150 rekrutteringer til Kødbyen,” fortæller hun.

Plads til alle

Scandic har på nuværende tidspunkt medarbejdere fra 93 forskellige lande. “Vi er vant til at tage vare på kolleger, der tænker og gør tingene anderledes. Jeg tror, at når en virksomhed har så stor en andel med anden baggrund, bliver det naturligt at have plads til alle og at inkludere,” siger Anne Mette Pedersen og fremhæver, at de lever efter den værdi, som har levet i Scandic altid: ‘Be caring’. “Det handler om ‘omtanke for gæster, hinanden, miljøet og samfundet omkring os’. Vi ønsker at være en god borger i lokalsamfundet og vil gerne bidrage. Derfor hjælper vi mange forskellige mennesker i gang – f.eks. flygtninge, som har svært ved at få et job.”

Scandic Hotel- og restaurationsbranchen

Hjemsted København 24 hoteller i hele landet.

Antal medarbejdere 1.212 fastansatte medarbejdere i Danmark og ca. 600 reserver.

Vision A world-class Nordic hotel company

Santander Consumer Bank Denmark

Vi lever i en foranderlig verden. Det betyder, at det vi troede var den rigtige vej at gå i går ikke nødvendigvis er den rigtige vej i morgen. Det betyder også, at medarbejderne i højere grad har brug for at kunne se, hvordan de passer ind i det store billede, og hvordan deres bidrag er afgørende for, at virksomheden når sine samlede mål. På samme tid bliver værdierne vigtige holdepunkter, som bidrager til, at alle arbejder i samme retning. Men hvordan sikrer man, at strategien også kommer til at leve i hverdagen, giver mening for den enkelte og bliver integreret med virksomhedens værdier?

Det synes Santander Consumer Bank Denmark, årets vinder af specialprisen for inspiration, at have fundet svaret på.

GREAT PLACE TO WORK SPECIAL- PRISER

Great Place to Work uddeler hvert år tre specialpriser indenfor områder, som har særlig stor aktualitet. Priserne uddeles til arbejdspladser, der indenfor hvert af områderne har nogle særligt innovative eller kreative praksisser, der kan være inspiration for andre. I 2017 uddeles specialpriserne indenfor områderne Inspiration, Socialt Ansvar og Udvikling.

Santander i Danmark er en del af den spanske Grupo Santander, som blev grundlagt i 1857. Virksomheden er den største bank i Eurozonen og har knapt 200.000 medarbejdere på globalt plan. Den danske afdeling blev etableret i 2007 og beskæftiger i dag godt 250 medarbejdere. Den store udfordring for en virksomhed som Santander Danmark er at finde sin egen måde at omsætte en global strategi og globale værdier til noget, der giver mening for medarbejderne i hverdagen.

På strateginiveauet arbejder Santander Danmark med GamePlaner, som tager udgangspunkt i strategien, og hvad den betyder for den enkelte afdeling og den enkelte medarbejder. GamePlanerne er udarbejdet af medarbejderne selv uanset organisatorisk niveau og er med til at sikre, at alle kender deres bidrag og dermed personlige værdi i forhold til den danske forretningsstrategi og dennes udlevelse. Dermed bidrager Gameplanerne til at rulle strategien ud og sikre, at den er relevant for alle. Gameplanerne indeholder ikke kun forretningsmæssige og strategiske mål, men omfatter også trivsels- og arbejdsglædemål, og der følges op på planerne ved jævnlige en-til-en samtaler mellem medarbejder og leder, hvor de kobles med medarbejdernes personlige og faglige udvikling.

På verdensplan har Grupo Santan-

der nogle værdier og adfærdsankre, som gælder for alle medarbejdere i koncernen. Det er en udfordring at forankre globale værdier i et lokalt miljø. Santander i Danmark arbejder derfor hele tiden med værdierne og adfærdsnormerne i de enkelte teams og på workshops, men endnu vigtigere i det daglige, hvor hvert team har gjort Simple, Personal og Fair til deres egne værdier, så de kommer til udtryk i konkret daglig adfærd.

Adfærdsankrene og værdierne er dynamiske. De er for alle og favner alle. Forskellen ligger i dagligdagsfortolkningen og beskrivelsen af, hvordan den enkelte værdi eller adfærdsankre udleveres i det enkelte team. En kundeserviceafdeling er fx forskellig fra en afdeling med systemsupport. Derfor har hvert team fortolket, hvordan adfærdsankrene i deres team skal udleveres gennem konkrete handlinger, og hvordan de vil følge op på efterlevelsen af værdierne, ligesom de jævnligt holder workshops, hvor de gennemgår deres egne adfærdsankre og ser på, om nogle skal opdateres. Det bidrager til at skabe løbende læring og innovation samt inddragelse af nye medarbejdere.

For at sætte endnu mere fokus på værdierne i hverdagen står værdierne på alle kaffekopper, ligesom der i alle afdelinger er opsat tavler, hvorpå det enkelte team synliggør deres mål og resultater indenfor de tre værdier: Simple, Personal og Fair. Hvert år

på Kick Off i starten af januar kårer medarbejderne tillige dem af deres kolleger, der efterlever værdierne bedst muligt, og de kan bryste sig af titlen Årets værdimedarbejder. Ligeledes kåres de medarbejdere, der har ydet en ekstraordinær indsats. Santander lader endvidere både strategi og værdier pryde væggene rundt om i virksomheden – tegninger af de strategiske fokusområder for årene, der kommer hænger på væggene, ligesom adfærdsankrene er hængt op rundt omkring i afdelingerne.

Hos Santander Consumer Bank Denmark mener 90% af medarbejderne, at virksomheden har en klar strategi for, hvor arbejdspladsen skal hen, 93% af medarbejderne mener, at deres arbejde giver mening og er mere end bare et arbejde og 94% er stolte over det resultat arbejdspladsen opnår.

Santander Consumer Bank Denmark
Finanssektoren

Hjemsted
Hvidovre

Antal medarbejdere
250

Værdier
Simple, Personal, Fair

Adfærdsankre
Vis respekt, lyt aktivt, vær oprigtig, hold dine løfter, aktivt samarbejde, bidrag med passion, vis støtte og imødekom forandringer

Elbek & Vejrup

Et af samtidens nøgleord er "omstillingsparathed". Vi lever i en foranderlig verden, hvor det gælder om hele tiden at udvikle og tilpasse sig de omskiftelige omgivelser. Det er især tilfældet på dagens dynamiske arbejdsmarked, og det er flere af Danmarks Bedste Arbejdspladser bevidste om. Én af dem er Elbek & Vejrup, som har en målsætning om, at give medarbejderne mulighed for konstant at udvikle både personlige og professionelle kompetencer gennem forskellige initiativer.



It-virksomheden, hvis hovedaktivitet er rådgivning om forretningsoptimering baseret på udvikling og implementering af ERP-løsninger til virksomheder i både den offentlige og private sektor, kunne sidste år fejre 20-års jubilæum. Det har dog hverken fået ledere eller medarbejdere hos Elbek & Vejrup til at hvile på laurbærrene. Tværtimod!

I stedet har Elbek & Vejrup en målsætning om konstant at videreudvikle medarbejdernes uddannelses- og kompetenceniveau ved dels at udfordre dem fagligt i hverdagen, dels ved at sende dem på kurser i minimum fem dage pr. år. Sidstnævnte naturligvis under hensyn til virksomhedens behov. Det vil sige – det forventes, at de tilegnede kompetencer kan forankres i arbejdet, styrke og udvikle medarbejderens jobprofil, arbejdsfunktioner og ansvarsområde og dermed hjælpe virksomhedens til at indfri sine målsætninger.

Som følge af dette har Elbek & Vejrup skabt "EV Academy" – et bredt udvalg af kursus- og uddannelsesaktiviteter, hvor medarbejderne i samarbejde med deres

personaleleder kan sammensætte et udviklingsforløb, som er relevant for lige netop deres jobprofil, kompetenceniveau, foretrukne læringsstrategi og selvstændige ambitioner. Via virksomhedens intranet kan medarbejderne selv undersøge, planlægge og tilmelde sig forskellige uddannelsesaktiviteter, som passer til dem. Tilbuddene gennemføres både af interne undervisere og udvalgte eksterne eksperter om emner fra specifikke IT-systemer og konkrete kompetencer til refleksion over fx stresshåndtering og arbejdsglæde.

Eksempelvis udbyder EV Academy løbende videndelingsnetværk med fokus på at øge samarbejdet og synergien samt videndele på tværs af faggrupper og teams i virksomheden, og hvor medarbejderne kan tilegne sig viden om markedets og virksomhedens nyeste produkter. Derudover sendes medarbejdere hvert år af sted til kurser eller konferencer i udlandet, hvor nye produkter præsenteres eller fagets dygtigste folk mødes og udveksler viden.

Endvidere får alle medarbejdere hos Elbek & Vejrup en personprofilprofil, som måler deres præferencer – ikke kompetencer – og som medarbejderne opfodres til at dele med nærmeste personaleleder og kolleger til gavn for både egen og virksomhedens udvikling. Personprofilen har til formål at give medarbejderen en bedre forståelse af sig selv, sine kolleger og virksomhedens kunder samt skabe et internt fællessprog i virksomheden.

Dygtige medarbejdere sikrer dog ikke succes alene. Derfor har Elbek & Vejrup fokus på at dygtiggøre virksomhedens personaleledere ved at måle deres kompetencer på otte ledelsesdimensioner vurderet af medarbejderne i programmet "Insights Transformational Leadership" og efterfølgende videreudvikle dem med det længere forløb "EV LederAcademy" samt kortere kurser.

Det er dog ikke blot virksomhedens udvikling, uddannelsesaktiviteterne skal fremme. Hos Elbek & Vejrup ønsker man at påskønne medarbejderne ved at give dem mulighed for at udvikle sig på også et personligt

plan. Således søger man at hjælpe til medarbejdernes personlige udviklings- og karriereplan ved at tilbyde specifikke kurser på Folkeuniversitetet. Dermed gives medarbejderne mulighed for at tilegne sig viden og inspiration i emner, de personligt finder relevante og interessante, hvilket projektleder Henrik Norup udnyttede:

"Jeg synes, det er en fortrinlig idé og en stor gode, at Elbek & Vejrup sender os medarbejdere på Folkeuniversitetet. Det betyder meget at få læring, en hyggelig dag og noget langsigtet ballast i rygsækken, der gør, at man kan ud-

vikle sig videre. Nu var det også sjovt, fordi min kone syntes, det var spændende. Så hun deltog også, og vi havde en hyggelig weekend med frokost og overnatning i Aarhus".

Og tallene fra Trust Index undersøgelsen taler sit tydelige sprog: Mere end 90% af medarbejderne hos Elbek & Vejrup synes, at de bliver tilbudt faglige udviklingsmuligheder.

EV Academy udbyder løbende videndelingsnetværk med fokus på at øge samarbejdet og synergien samt videndele på tværs af faggrupper og teams i virksomheden.

Elbek & Vejrup
IT Konsulentvirksomhed

Hjemsted
Hovedsæde Aarhus

Antal medarbejdere
119

Vision
Den foretrukne rådgivnings- og IT-partner inden for udvalgte brancher

Middefart Sparekasse

En sparekasse med socialt ansvar i blodet

For Middelfart Sparekasse handler samfundsansvar om at tage ansvar for medarbejdere, kunder og det omkringliggende samfund, og den fynske sparekasse er næsten født med samfundsansvaret i sit DNA: Ved grundlæggelsen i 1853 var Middelfart Sparekasse tænkt som en sparekasse til fælles bedste, og filosofien var, at sparekassen skulle bidrage til sin by. Lige siden har den derfor engageret sig i initiativer, der kan gavne verden omkring den og gør det i stort omfang.

Grundlæggende er holdningen, at samfundsansvar og den værdi, Middelfart Sparekasse kan tilføre samfundet har en fundamental betydning for Sparekassens eksistens. Herudover, at samfundsansvar ikke er et fagområde men en forretningsdisciplin, som afspejler sparekassens grundlæggende holdning til det at drive forretning med omtanke for den omverden, som den er en del af.

Derfor har banken valgt ikke at have én CSR ansvarlig, men at nedsætte arbejdsgrupper med medarbejdere på tværs af organisationen, når der igangsættes samfundsansvarlige initiativer. Målsætningen er, at der hvert år skal gives mere end 7,5 millioner i støtte til lokalsamfundet at og hver afdeling har et lokalt budget til initiativer i lokalområderne.

Men selvom Middelfart Sparekassen er et lokalt forankret pengeinstitut, forholder man sig også til den globale virkelighed, man er en del af. Blandt andet til FNs 17 verdensmål for bæredygtig udvikling, herunder ligestilling, sundhed, trivsel, uddannelse og forbrug. Troen er nemlig, at man ved at forholde sig til verdens målene lokalt er med til at gøre en

forskel i et større perspektiv. Blandt de mange initiativer, som Middelfart Sparekasse er involveret i, kan nævnes:

450 sponsoraftaler – herunder til nye trøjer til lokale fodboldhold.

Sommerlejre for udsatte børn og unge.

Sparekassen har en særlig konto til kunder, som ønsker at spare op og samtidig støtte et godt formål.

I 2016 og 2017 er bidrag gået til Danske Hospitalsklovne, som også har fået hjælp fra Middelfart Sparekasses afdelinger til at sælge røde klovnenæser.

Ved hjælp af indsamlinger i filialer er der givet støtte i form af gavgkort til børn i behandling på Skejby Sygehus.

Sparekassen samarbejder med organisationen ”Mind your Own Business”, hvor socialt udsatte etniske minoritetsdrengene får til opgave at starte deres egen mikro-virksomhed, hvor medarbejdere fra Middelfart Sparekasse fungerer som mentorer.

Sparekassen støtter håndboldspilleren, Mikkel Hansens initiativ MH24 i kampen mod mobning.

Sparekassen har indsamlet hjemmestrikkede huer til kemopatienter på Odense Universitetshospital.

De har udviklet et koncept med materiale til undervisning i privatøkonomi i folkeskolen og på ungdomsuddannelser for at fremtidens unge skal få en forståelse for privatøkonomiske sammenhænge og et ansvarligt forhold til penge.

Endelig har sparekassen fokus på energioptimering, nedsættelse af CO2-belastningen, byggeri med bæredygtige materialer, genanvendelse af affald og miljøvenlige it-løsninger.

Og det store samfundsansvar afspejler sig i svarene fra medarbejderne i årets trivselsundersøgelse:

Hos Middelfart Sparekasse svarer 99% af medarbejderne, at de har det godt med den måde, arbejdspladsen bidrager til samfundet på, og 99% mener, at deres arbejde giver mening og er mere end bare et arbejde.



„Jeg kan rigtig godt lide, at vi økonomisk bidrager meget til lokalsamfundet og velgørenhed. Det er unikt.“

Medarbejderkommentar

Middelfart Sparekasse
Pengeinstitut

Hjemsted
Hovedsæde Middelfart, Fyn

Antal medarbejdere:
298

Vision
Bedst til kunder

Billede
Middelfart Sparekasse bidrager blandt andet til flere projekter, der har til formål at hjælpe syge børn.

Best practices

Danmarks Bedste Arbejdspladser arbejder målrettet og fokuseret på at skabe og opretholde en god arbejdsplads ved at skabe sammenhæng mellem deres værdier og vision for den gode arbejdsplads. Deres arbejdspladskultur er baseret på en lang række forskellige praksisser, som i sammenhæng bidrager til at skabe tillid, stolthed og fællesskab. På de følgende sider præsenteres en række enkeltstående eksempler på best practices inden for områderne: onboarding, mening i arbejdet, samfundsansvar, udvikling og kommunikation.



Hos AbbVie gøres medarbejderne til kulturbærere

Best practices

Onboarding

Brydehuset

I Brydehuset er der tradition for, at julefrokosten planlægges af de kolleger, der er senest ansat. Det er en sjov tradition, som samtidig er lærerig for medarbejderne, da planlægningen både bliver et besøg i "hvordan plejer man at gøre i Brydehuset?" og "hvad har man af muligheder i Brydehuset? De praktiske rammer for økonomi, tid og sted på Brydehuset bliver udfordret, samtidig med, at den kulturelle norm om empowerment, udvikling og ansvarstagen kommer i spil.

Dansk IngeniørService

Buddy programmet hos Dansk IngeniørService (DIS) går i al sin enkelthed ud på at matche en ny kollega med en mere erfaren "DIS'er". Hos Dansk IngeniørService er der sat nogle overordnede rammer for buddyforløbet samt inspiration til, hvordan forløbet kan gribes an og hvilke emner, der kan tages op på dette forum. Mere konkret er der fastlagt tre møder i løbet af de første tre måneder af medarbejderens ansættelse, som administreres af buddy'en. Det vil være forskellige emner, der diskuteres fra møde til møde i takt med, at den nye medarbejder bliver mere og mere fortrolig med Dansk IngeniørService og de øvrige kolleger.

Billund Vand

Efter de første 14 dages introduktionsforløb i Billund Vand, afholdes den første ufor-

melle, men planlagte samtale mellem den nye medarbejder og den nærmeste leder. Denne samtale skal sikre, at medarbejderen føler sig tryk i sin nye ansættelse og kan stille spørgsmål. Efter en måneds ansættelse afholdes en opfølgningssamtale med den nærmeste leder. Her anvendes et skema med evaluering af den første tid i Billund Vand med spørgsmål til, hvordan introduktionen og opbakningen har været, og om forventningerne til arbejdspladsen og jobfunktionen er blevet indfriet.

IIH Nordic

IIH Nordic har et teknisk læringsværktøj kaldet Brain-escape. Her har den nyansatte medarbejder mulighed for, inden opstart, at spille et "facegame" med IIH Nordics øvrige medarbejdere. Dette giver muligheden for, at den nye medarbejder kan lære ansigter og navne på sine nye kollegaer, før vedkommende starter. Derudover er der flashcards med funfacts om kollegaer, som eksempelvis, hvor mange sko Lotte ejer eller, hvilken sport Martin dyrker i sin fritid. Det er helt op til den nye medarbejder, hvor meget vedkommende ønsker at spille og studere inden første arbejdsdag, men indtil videre har nye medarbejder i gennemsnit vendt 800 flashcards inden, de starter i virksomheden.

AC Hotel Bella Sky

Hver 3. måned gennemfører driftsdirektøren og

ledelsesassistenten på AC Hotel Bella Sky en introduktionsdag for alle nye medarbejdere på hotellet. Dagen starter kl. 9 om morgenen med en morgenbuffet og alle ledere deltager på starten af dagen og introducerer sig til de nye medarbejdere. Dagens indhold står bl.a. på en kort introduktion til kurset Safe Space security, en introduktion til brandet, kerneværdierne og Bella Skys CSR aktiviteter. Deltagerne involveres gennem spørgsmål og øvelser og dagen slutter af med en rundvisning i huset.

Spangenberg & Madsen Rådgivende Ingeniørfirma

I løbet af den første tid som ansat i Spangenberg & Madsen, er der selvfølgelig en masse nye indtryk for en ny kollega at bearbejde. For at tilsikre, at alt skrider frem efter planen, og at det også opfattes sådan af den nye kollega, afholdes der en "opstartssamtale" mellem leder og medarbejder efter ca. en måneds ansættelse. Lige inden der er gået tre måneder, vil den nye kollega igen blive indkaldt til samtale, og dagsordenen vil være fuldstændig den samme, nemlig at leder og kollega kan få en snak omkring opstartsforløbet og det fremtidige samarbejde.

AbbVie

AbbVie har i 2017 introduceret et nyt onboarding initiativ, AbbVie Culture Club,

som samler arbejdspladsens kulturelementer i en samlet introduktion bestående af tre moduler. Formålet er, at medarbejderne fra dag et bliver kulturbærere, og får det bedst mulige grundlag for at navigere i organisationen. Introduktionen indeholder alt fra AbbVies værdisæt, forventninger til adfærd, måden AbbVie arbejder og samarbejder på samt muligheder for udvikling.

Pentia

Når en ny medarbejder har været ansat i 3-6 måneder, inviteres han eller hun til et møde med Pentias direktør: "Skyd på chefen". Her er ordet frit og tonen uformel. Idéen er, at medarbejderne her kan give udtryk for, hvad som helst, der har med arbejdspladsen at gøre. Intet emne er for stort eller småt. Det kan være forslag eller spørgsmål til procedureændringer, medarbejderpleje, strategien, arrangementer eller events, indspark om salgsarbejde eller noget helt sjette. Direktøren får på dette møde altid brugbart input til, hvordan arbejdspladsen kan blive endnu bedre.

Best practices

Mening i arbejdet

Roche Pharmaceuticals

Roche Pharmaceuticals valgte i 2016 at arbejde med arbejdspladsens kultur. Til formålet blev nedsat en gruppe med en repræsentant fra hver afdeling. Initiativet blev døbt "Kultur i Bevægelse" og blandt andre følgende aktiviteter fandt sted: To medlemmer af kulturgruppen bød en morgen på kaffe og morgenbrød ved indgangen, og indsamlede kulturinput fra medarbejderne: Hvad er godt, hvad kan vi gøre mere af, hvad skal vi holde op med? Derudover er et lille kort sendt ud med opfordring til at komme med input på utraditionel vis – f.eks. i form af et digt, en sang, eller en tegning. Roche Pharmaceuticals præsenterede initiativet på vinterkonferencen i marts, forklarede baggrunden og fremlagde alle de indsamlede input.

DHL Express & Aviation

DHL Aviation har en Quality Wall of Fame - i daglig tale kaldet "væggen", som er designet til at fremhæve de kompetencer og det drive, medarbejderne besidder. På væggen omtales alt fra per-

sonlige dagligdagshistorier, der illustrerer "Can-Do" og excellent teamindsatser til personlige priser som "Manager of the Year", "Employee of the Year", "Can-Do awards" og lign. DHL Aviation indsamler så mange input som muligt og bruger væggen til at vise medarbejderne, at de ses og sættes pris på.

Santander Consumer Bank Denmark

Santander Consumer Bank Denmark laver løbende workshops, som de kalder "Kender du typen?". Målet er at forstå menneskers forskelligheder. Ved at benytte blandt andre Olsen Banden som eksempel lærer medarbejderne bedre at acceptere og forstå, hvad der menes med "dominans", når de i stedet refererer til det som en "Yvonne". Formålet er ikke at sætte folk i bås, men at skabe basis for feedback og dialog samt gensidig forståelse for og accept af menneskers forskelligheder.

Coop Trading

Coop Trading har en lille feedback-stafet kaldet Folmer. Formålet er at fremme feedback-kulturen i Coop Trading

på en uformel og personlig måde: Cirka hver anden uge gives Feedback-Folmer til en kollega, som også kan være en leder, der fortjener positiv feedback. Feedback-Folmer har så et skilt om halsen med en håndskrevet seddel, hvor giveren kort, men konkret begrundet sin feedback med afsæt i Coop Tradings værdier, TradingMarks. Modtager beholder sedlen og giver Feedback-Folmer videre til en anden kollega i løbet af de næste 14 dage.

Sønderjysk Forsikring

På en lederkonference definerede Sønderjysk Forsikring et sæt ledelsesværdier, som den enkelte leder skal leve op til i det daglige arbejde med ledelse af medarbejderne. Værdierne er med et humoristisk touch synliggjort som et "kørekort til ledelse". Kørekortet bærer lederen på sig som en daglig reminder om det ansvar, det er at være leder i Sønderjysk Forsikring.

BKI Foods

For at sikre BKI Foods' værdier kommer "fra væg til virkelighed" er arbejdspladsens værdier blevet integreret

i måden, der arbejdes på. Derudover har alle afdelinger beskrevet hvilken adfærd, de forbinder med værdierne. Adfærden er efterfølgende synliggjort for alle via Intranettet og via store "værdiskilte", der er placeret rundt omkring på arbejdspladsen. På den måde får den enkelte medarbejder en bedre forståelse for, hvordan egen - men også kollegeers - arbejdsindsats og adfærd bidrager til det fælles mål.

Danske Commodities

Danske Commodities har i 2016 skabt et strategisk narrativ for arbejdspladsen. Dette består af en 'onepager', der svarer på fire grundlæggende spørgsmål: Hvorfor eksisterer vi? Hvordan skaber vi værdi? Hvad står vi for? Hvordan er vi forskellige? Processen med at skabe et strategisk narrativ blev indledt for at skabe en generelt vedtaget historie om Danske Commodities og en klar og konsekvent vision samt at afdække et fælles formål ud fra en stærk historie, som alle kan finde mening i - både internt og eksternt.

Uni-Tankers Group

I takt med udviklingen og den hastigt voksende organisation indledte Uni-Tankers Group i 2016 en omfattende strategiproces kaldet Towards New Horizons 2.0. Målet var at tilpasse sig de seneste års markante vækst og møde en stadig mere kompleks fremtid med forøget styrke og professionalisme. I forbindelse med 8 strategidage for samtlige medarbejdere er strategien blevet kommunikeret og uddybet, og alle medarbejdere har forholdt sig til strategien gennem konkretisering af kommende mål og indsatser på afdelingsniveau.

Abakion

Nogle år efter etableringen af Abakion blev partnergruppen enige om, at kontoret manglede hygge og stemning. Derfor valgte de at ansætte en "kærlighedskonsulent". Det blev konsulentens opgave at skabe en rar arbejdsplads at komme "hjem" til, når konsulenterne vendte tilbage fra kunderne. Kærlighedskonsulenten er den uformelle HR Manager, som formår at tale med og se medarbejderne, hvor de er. Opgave er - udover at skabe den praktiske og fysiske sammenhængskraft på kontoret - også at bidrage til den sociale og relationelle sammenhængskraft mellem medarbejderen og lederen.

Pharmakon

Udtrykket "Udefra og ind" giver medarbejderne i Pharmakon et fælles sprog, så de på en god måde kan hjælpe hinanden til at levere en bedre kundeoplevelse. Adfærd rates, og f.eks. er en 8'er adfærd den adfærd, hvor kundens forventninger imødekommes, og som resulterer i en tilfreds kunde. 10'er adfærd er, hvor kundens forventninger overgås, og kunden er mere end tilfreds. Ved at bruge begreberne 8'er og 10'er adfærd kan medarbejderne definere, hvad der skal til for at gøre noget ekstra og sammen vurdere, hvornår 8'er adfærd er acceptabelt.

Bristol-Myers Squibb

Globalt og på tværs af firmaet, har Bristol-Myers Squibb lanceret "Who are you working for"-kampagnen.

Igennem denne kampagne fortæller patienter deres sygdomshistorie, og hvordan den har påvirket dem. Mange af de personer, som er på arbejdspladsens websites - internt og eksternt - er ansigter på patienter. Det minder medarbejderne i Bristol-Myers Squibb om, at deres arbejde hjælper patienter, som kæmper med en alvorlig sygdom.

Exerp

I 2015, 2016 og 2017 har ledelsesgruppen i Exerp afholdt workshops om strategisk planlægning for hele arbejdspladsen. De forskellige workshops involverede samarbejdsværelser og tid til sjov, men projektet resulterede i en seriøs og ambitiøs 4-års strategiplan, som efterfølgende blev delt med de øvrige medarbejdere. Planen er blevet opdateret hvert år og har resulteret i en "Transformation Map", som hænger på væggen, på kontoret, så alle kan følge tidsplanen og projekterne.

Biltorvet

Ved Biltorvets årsdag, har digitalisering de seneste år været på dagsordenen. Her er alle bilforhandlere inviteret - uanset om de er kunder hos Biltorvet eller ej. I 2016 bød årsdagen på oplæg om både det at tiltrække kunder digitalt, men også det at fastholde dem - mens kerneforretningen plejes og forbedres. I 2016 deltog mere end 140 personer, der er ansat i bilforretninger m.m. i Biltorvets årsdag.

Scandic Hotels

Scandic Hotels har i perioden 2015-2017 arbejdet med at implementere brand platformen "Inspiring Nordic". Det er en upgrade af arbejdspladsens vision, mission og værdier. Opgraderingen blev igangsat med et brev fra Scandics Hotel CEO, efterfulgt af en præsentation på hvert hotel med fokus på formål samt indholdet i den nye strategi. Efter Kick Off og workshops i alle organisationens ledelseslag, blev afholdt workshops for samtlige Team Members, og til sidst de årlige Scandic Days med fokus på at arbejde værdierne

ind under huden gennem teambuilding aktiviteter som dans, kunst, akrobatik og sang. Scandic Hotels Inspiring Nordic er senest udvidet med "Leadership Compass & Guiding Principles", som et udviklingsinitiativ, der skal klæde lederne yderligere på i forhold til at underbygge kulturen i Scandic Hotels.

Elbek & Vejrup

Elbek & Vejrup har på medarbejdernes initiativ iværksat et projekt med fokus på arbejdspladsens glæde. Gennem de sidste fire år er der arbejdet med arbejdspladsens glæde i forskellige faser og igennem store og små projekter. Blandt andet er afholdt workshops med arbejdspladsens glæde som tema, principper om arbejdspladsens glæde er integreret i kommunikationen og i udviklingen af arbejdspladsens ledere. Endelig i hverdagen i kraft af et fælles sprog med fokus på positivitet, formål og produktivitet.

Lindab

Lindab har udpeget en strategiambassadørgruppe, der arbejder med udrulning, implementering og kommunikation af Lindabs 2020-strategi. Det er ambassadørgruppens opgave at sørge for, at strategien får liv, og med forandringsledelse som grundstenen arbejdes med interessentanalyser, kommunikationsplaner, projektmetodik samt kortlægning af hvilke medarbejdere, arbejdspladsen får brug for i fremtiden.

Vejen Forsyning

I Vejen Forsyning afholdes hvert forår et dognseminar med aktuelle temaer, hvor samtlige medarbejdere og ledere deltager. Temaet er altid dækkende for noget, arbejdspladsen arbejder med det pågældende år. I år var temaet "Arbejdspladsens glæde og Samarbejde", og seminaret bød på foredragsholdere, samarbejdsværelser, stomp og hyggeligt samvær om aftenen. En opgave var at samarbejde om at tegne ikoner, der symboliserede, hvad der bidrager til arbejdspladsens glæde på arbejdspladsen. Resultatet blev efterfølgende brugt til at udarbejde en plakat, der fortæller om det særlige ved Vejen Forsyning - arbejdspladsens DNA.

Louisenlund Bosted

Hos Louisenlund Bosted vægtes det højt at være nysgerrige på medarbejdernes personlige kompetencer. De mener, man gavner den enkeltes arbejdsplads og kulturen og arbejdsmiljøet generelt. Derfor har Louisenlund Bosted et husband, hvor medarbejdere som finder glæde i musikken spiller. Derudover har arbejdspladsen deltaget i "projekt arbejdspladsens glæde" ud fra deisen at "arbejdspladsens glæde gør jobbet sjovere". I den forbindelse er der hængt plakater med små citater om arbejdspladsens glæde op på toilet dørene på arbejdspladsen som en daglig påmindelse.



Hos Aarhus Vand hænger samfundsansvar i høj grad sammen med at passe på miljøet.

Best practices

Samfundsansvar

Job-, Aktivitets og Kompetencecenteret Gentofte Kommune

Da Job-, Aktivitets og Kompetencecenter Gentofte Kommunes genbrugsbutik, iGenbrug, skulle flytte i nye lokaler brugte man istandsættelsen som en del af det pædagogiske arbejde, sådan at borgere og personale sammen malede køkkenet og indrettede lokalerne. Tilmed byggede snedkerværkstedet disken af genbrugsmaterialer.

Copenhagen Marriott

I foråret lancerede Copenhagen Marriott "Vejen til job" – et nyt integrations- og rekrutteringsprojekt for at sikre ansættelse af flygtninge og kontanthjælpsmodtagere i Housekeepingteamet. Programmet omfatter tre måneders træning, herunder træning på arbejdspladsen samt kurser for at opgradere kandidaternes kvalifikationer, for eksempel gennem et servicekursus. Programmet giver en gruppe mennesker mulighed for at være en del af en arbejdsplads, for at opnå faglig indsigt og rutine og for at finde beskæftigelse.

Geoinfo

Geoinfo ønsker at gøre en indsats for folkeskoleområdet, hvor deres software kan bidrage til moderne undervisning i geografi, men også tværfagligt med flere andre fag. I den forbindelse har Geoinfo ansat en ressource med erfaring fra skoleområdet til at etablere en indsats over for folkeskolerne. Målet

er, at der på sigt kan tilbydes undervisningsmateriale, der er nemt at bruge for lærere og elever. Desuden har alle medarbejdere mulighed for at tage en dag fri for at bidrage til den lokale folkeskoles undervisning inden for geografi.

HOWE

HOWE holder i forbindelse med arbejdspladsens GREEN THINKING koncept et "kørende" foredrag. I samarbejde med arbejdspladsens agenter og møbelforhandlere afholdes seminarer, hvor HOWE deler viden om og erfaring med arbejdet med miljø og CSR og fortæller om trends og tendenser inden for miljø og bæredygtighed i branchen.

Firebrand

I 2016 iværksatte Firebrand i samarbejde med Microsoft et stort CSR-projekt, kaldet NEW@DK. Formålet var at hjælpe 14 flygtninge i en 6-måneders praktikplads hos en Microsoft-partner. Udover at finde kandidaterne, hjælpe med at rekruttere, og at koordinere programmet har Firebrand uddannet de 14 flygtninge på Azure-teknologien og hjulpet dem med at blive certificeret. De fleste flygtninge er efterfølgende blevet tilbudt job og projektet medførte, at Firebrand selv ansatte en flygtning.

GLS Denmark

Inden en folkeskoleklasse besøger GLS, tager en eller to medarbejdere fra GLS ud og besøger klassen på deres skole. Her fortæller de lidt om GLS, og om det program,

der venter klassen under besøget. Efter et veloverstået besøg sender GLS en pakke til skoleklassen med en godnat-læsningsbog til hver elev. Den unikke bog, er på forsiden prydet med billeder taget under klassens besøg hos GLS. I bogen har arbejdspladsen skitseret pakkens vej fra afsender til modtager med ikoner for hændelser, som børnene har stiftet bekendtskab med under besøget.

Middelfart Sparekasse

Middelfart Sparekasse startede i 2016 et samarbejde med Kemoknit om at indsamle hjemmestrikkede huer til kemopatienter på Odense Universitetshospital. Til dette skulle der bruges hjælp, så arbejdspladsen opstillede kurve i deres fynske filialer, hvor kunder og ikke-kunder kunne aflevere både huer og garn. Med flere end 500 hjemmestrikkede huer afleveret i Middelfart Sparekasses filialer på blot få måneder, blev samarbejdet en stor succes.

Aarhus Vand

Samfundsansvar og bæredygtighed er dybt forankret i Aarhus Vand. Både i virksomhedskulturen, i kerneforretningen og i forretningsstrategien. Arbejdet med samfundsansvar har en forretningsdrevet tilgang, hvor indsatserne skal ses i en helhed og gavne samfundet i bred forstand - samtidigt med, at de understøtter udviklingen af Aarhus Vand. På den måde bliver samfundsansvar en vigtig faktor i forhold til at realisere virke-

lighedens strategiske målsætning igennem en lang række initiativer inden for ressourceudnyttelse, klimatilpasning og miljø.

Mekoprint

Mekoprint har indgået et samarbejde med Jobcenter Rebild om en flygtning fra Irak, som tilbydes integrationsgrunduddannelsen, IGU. IGU er en 3-årig forsøgsordning, som skal sikre mulighed for arbejde og opkvalificering for flygtninge og familiesammenførte til flygtninge, hvis kvalifikationer og produktivitet endnu ikke står mål med kravene på det danske arbejdsmarked. Integrationsuddannelsen varer to år og omfatter ansættelse i en lønnet praktikstilling på en arbejdsplads, intensiv danskundervisning med uddannelsesgodtgørelse, samt kompetencegivende/-udviklende kurser.

Grohe Northern Europe

For Grohe Northern Europe handler social ansvarlighed om mere end bæredygtige og energireducerende teknologier. Virksomheden engagerer sig i en lang række aktiviteter, som fremmer menneskers trivsel rundt om i verden. Et eksempel på et sådant initiativ er Grohes "Duel Tech Programme", som tilbyder mennesker i udviklingslande en mulighed for at blive uddannet som installer.

Best practices

Ud- vikling



Billede fra Abbviv

Beierholm

Fremfor at dyrke de få unikke talenter i organisationen opfatter Beierholm alle medarbejdere som talenter. Det kommer bl.a. til udtryk i den årlige MUS, hvor medarbejder og leder i fællesskab noterer medarbejderens særlige talenter/kompetencer i et skema, samt beskriver, hvordan de evt. kan udfoldes bedre i jobbet i Beierholm. Parallelt med MUS afholdes endvidere karrieresamtaler fordelt henover et samlet uddannelsesforløb fra elev til statsautoriseret revisor. Karrieresamtalerne kan foranledige yderligere udvikling via nye ansvarsområder, opgaver og kompetenceudvikling for medarbejderen.

OK a.m.b.a

OK a.m.b.a har udviklet en digital e-learning platform kaldet OK ARENA. Formålet med platformen har dels været at gøre viden og læring lettilgængelig for medarbejderne, og dels at nedbryde siloer og sikre videndeling på tværs. OK ARENA hjælper konkret til at "lagre" og formidle viden og fungerer på samme tid som et opslagsværk, hvor alle medarbejdere i OK kan finde

lige netop den viden, de har brug for i en given situation. Alle medarbejdere i OK har adgang til egen OK ARENA-profil, hvor man kan se lige netop de forløb, der er tildelt en selv. Det gælder både den generelle uddannelse for hele OK og den specifikke for de enkelte afdelinger. Platformen giver OK mulighed for hurtig og effektivt at justere det eksisterende materiale til nye forløb, som er tilpasset den enkelte medarbejder. Samtidig kan man gennemføre læringsforløb og moduler, når det passer bedst i ens kalender, og man kan altid hente modulerne frem igen fra kataloget, hvis de trænger til at blive genopfrisket.

Daxiomatic

Daxiomatic udvikler talenter igennem deres Rising Star Program. Rising Stars er fællesbetegnelse for de talenter, Daxiomatic tager ombord. Det er eksempelvis studerende, der er i gang med den afsluttende del af uddannelsen og mangler et praktiksted, hvor de kan komme ud og afprøve teoretiske færdigheder i praksis – der er typisk tale om 3 til 6 måneder i et samlet praktik-

ophold. Fælles for Rising Star talenterne, er, at det er nogle fagligt skarpe og socialt dygtige mennesker, som får mulighed for en ansættelse efter endt eksamen.

Siteimprove

Siteimproves HR direktør står for organisering af virksomhedens interne Leadership Exploration and Development (LEAD) Academy for medarbejdere i ledende stillinger. LEAD Academy består af tre moduler, to dage hver, med gruppearbejde og individuelle coaching sessions ind imellem. Akademiet bidrager til bæredygtig udvikling af ledere, det skaber bevidsthed om, hvad god ledelse er i Siteimprove og sidst men ikke mindst bidrager det til at skabe synergi på tværs af afdelinger. Som supplement mødes alle Siteimproves ledere hvert kvartal til et "leadership timeout", hvor de drøfter og afprøver forskellige ledelsesværktøjer, deler viden og netværker med hinanden i et uformelt miljø.

Lodam Electronics

Som en del af det at være en innovativ og nytænkende virksomhed gør Lodam en

indsats for at øge samarbejdet med universiteter. Hvor muligt og relevant deltager medarbejdere i særlige arrangementer, og Lodam er med i Syddansk Universitets aftagerpanel, som rådgiver og giver indspark til uddannelsernes kvalitet, så uddannelserne matcher arbejdsmarkedets behov. Lodam har endvidere samarbejde med studerende, som kommer på Lodam i praktikophold eller for at skrive deres projektopgave, hvilket også giver medarbejderne ny inspiration. Enkelte medarbejdere har desuden undervisningsopgaver på tekniske skoler og universiteter, ligesom virksomheden støtter en erhvervsforskeruddannelse (Ph.d).

Invokers

Invokers prioriterer viden højt og ser derfor løbende uddannelse som essentiel. Derfor arbejder virksomheden både med sidemandsopklæring, teamlæring og specifikke uddannelser, hvor deltagende medarbejdere efterfølgende præsenterer læringspunkterne for de øvrige medarbejdere. Derudover prioriterer Invokers deltagelse i internationale konferencer,

som eks. "SAP TechEd" i Las Vegas, som har fokus på de store strategiske tendenser. På disse konferencer er invokers medarbejdere i løbet af dagen spredt rundt på de forskellige faglige områder og om aftenen mødes alle og fortæller hver især om, hvad de har fået ud af dagen således at individuel læring bliver til kollektiv læring.

Devoteam

I Devoteam kan man som medarbejder selv vælge sin personaleleder, og der er ingen krav om, at det skal være en person, der også kan tilbyde fagligt lederskab. Puljen af personaleledere er på nuværende tidspunkt på 16 personer, men medarbejderne har også mulighed for at vælge en medarbejder, der ikke tidligere har haft personaleansvar, som personaleleder. Omvendt glider en person i denne gruppe ud, hvis vedkommende ikke er blevet valgt til personaleleder i et helt år.

CA karrierepartner & a-kasse

Alle fastansatte medarbejdere i CA karrierepartner & A-kasse opsparer for hvert hele års ansættelse 5.000 kr.

i en kompetenceudviklingspulje, der kan bruges til fagligt begrundede efter- og videreuddannelsesformål i samråd med deres leder. Udover denne faste pulje er der i alle afdelinger løbende fokus på kollektiv kompetenceudvikling. I Forsikringsafdelingen har dette blandt andet resulteret i engelskundervisning af alle medarbejdere med henblik på at imødekomme det stigende antal engelsktalende medlemmer, mens karriererådgivere i CA tidligere er blevet certificerede i Karrieremodellen og PTP/PTL.

Missionpharma

Som et led i et lederuddannelsesforløb har Missionpharma haft fokus på indisk kultur og distanceledelse, som fylder meget i hverdagen, eftersom virksomheden har en afdeling i Indien. Denne del af lederuddannelsen blev udvidet til yderligere at omfatte et kulturseminar for alle medarbejdere i Indien og Danmark. I Danmark fik medarbejderne indsigt i indiske traditioner og arbejdskultur, og i Indien fik de omvendt et oplæg om danske traditioner, væremåde og arbejdskultur.

På begge seminarer blev der afholdt workshops, der havde til formål at identificere hovedproblemstillinger i forhold til samarbejde indiske/danske kolleger imellem.

Skel.dk

Skel.dk valgt at have en åben og proaktiv tilgang til udvikling og læring. Alle ledere opfordrer aktivt deres kollegaer til at som minimum af indberette et nyt forbedringsforslag på virksomhedens intranet, "Skelnettet", om året. Håndteringen af forbedringsforslag er sat i system og der er bygget en speciel applikation til håndtering af indberetning og den efterfølgende beslutning og opfølgning på forbedringsforslag. På den måde er der på to år opsamlet 96 forbedringsforslag fra medarbejderne i Skel.dk, hvoraf behandlingen af de 78 er afsluttet og har ført til udvikling og varige forbedringer af Skel.dk. Den kollega der har haft flest indberettede forbedringsforslag bliver hvert år præmieret og hyldet til julefrokosten.

Festina Finance

Festina Finance har en særlig organiseringsform, som involverer skiftende pladser

og ansvarsområder. Medarbejderne skifter regelmæssigt pladser for at sikre, at man lærer hinanden godt at kende på tværs af arbejdspladsen samt for at sikre, at man sidder tæt på dem, som man arbejder sammen med på aktuelle projekter. Festina Finance har desuden ikke en formel opgaveorganisering, hvilket gør det muligt for medarbejdere at afprøve forskellige roller løbende. Det kan være projektleddelse, at skifte fra udvikling til test eller være med til løsningsdesign. At medarbejderne løbende skifter pladser og arbejdsopgaver bidrager samtidig til, at alle bliver holdt ajour med udviklingen på arbejdspladsen.

Best practices

Kommunikation



Crowne Plaza

Crowne Plaza har skabt et inspirerende miljø for sine medarbejdere i personaleområdet kaldet Heart of House, som indeholder omklædningsrum, kultur-/bederum, kantine, medarbejderindgang og vaskeri. Heart of House er det første og sidste medarbejder møde på en almindelig arbejdsdag i Crowne Plaza og derfor et godt sted at dele viden og information, og skabe en god ramme om medarbejdernes arbejdsdag. Den uformelle del af Heart of House er bl.a. dekoreret med værdierne, fotos af "Service Hero of the Month", information om og foto af nye medarbejdere, kommende aktiviteter, billedcollager fra sociale arrangementer og et verdenskort som viser de mange lande, som medarbejderne kommer fra.

Akademikernes A-kasse

For at fremme en transparent bottom-up-kommunikation i Akademikernes A-kasse blev konceptet "Søen Rundt" introduceret i 2017. Aka-

demikernes A-kasses kontor ligger ned til søerne i København, og konceptet indebærer, som navnet antyder, en gåtur rundt om søerne med den administrerende direktør. Medarbejderne opdeles i hold af ca. 15 medarbejdere på tværs af afdelinger. Der er ingen fast dagsorden eller program. Den administrerende direktør har kun ét ærinde i mødet med sine medarbejdere, og det er: "Hvad vil I sige til mig?". Efter gåturen spiser gruppen fælles brunch i kantine.

ONE Mars Nordic

Mars Nordic App er arbejdspladsens primære kommunikationsværktøj, der forbinder alle nordiske lande og afdelinger. Appen er tilgængelig på alle medarbejders telefoner og en effektiv måde at dele viden og informere om emner, der er vigtige for alle medarbejdere på tværs af arbejdspladsen. Det kan være emner som introduktion af nye medarbejdere, medarbejdere, der stopper, historier omkring ONE Mars Nordics brand, aktiviteter, velgørenhed,

holdmøder samt generelle historier, som ONE Mars Nordic deler på arbejdspladsen for at engagere og inspirere medarbejderne.

Martin Bencher Group

Martin Bencher Group har udviklet et IT-system, som de kalder Paperless. Det er et system, der holder styr på deadlines under driften, men som også giver den enkelte medarbejder, teamet og lederen overblik over den aktuelle arbejdsbyrde. Samtidig hjælper det lederen og teamet med at fordele opgaver når nogen rejser, er syge, på seminarer eller er fraværende af andre årsager.

UNICEF

I acquisition benytter UNICEF sig aktivt af den feedback, de får direkte fra deres bidragsydere. Når en ny bidragsyder kommer om bord, har de mulighed for at udfylde et feedbackskema. Her stiller UNICEF en række spørgsmål om den oplevelse bidragsyderen har haft i opstartsfasen af samarbejdet. Besvarelserne bruger UNICEF både til at træne fundraiserne til at blive end-

nu bedre, og i lige så høj grad som et ekstra skulderklap, når de modtager god feedback. Positive besvarelser deles med fundraiseren.

Precis Digital

En gang om måneden har alle medarbejdere i Precis Digital et 1:1 feedbackmøde med hans eller hendes supervisor kaldet "Walk'n'Talk". Supervisor og medarbejder går en tur på en halv til en hel time og taler om løst og fast. Der er dog altid tre hovedtemaer, der drøftes:

- Er dine kunder glade?
- Har du de nødvendige ressourcer til at gøre dine kunder glade?
- Hvordan har du det generelt? Hvis medarbejderen ikke arbejder med kunder, vil temaerne blive ændret i overensstemmelse hermed.

Vestadministrationen

I forbindelse med udarbejdelse af Vestadministrationens kulturprofil til Great Place to Work undersøgelsen blev der holdt et indledende møde, hvor det blev foreslået at lave Flipoverplancher, som alle medarbejdere kunne notere de-

res tanker og opfattelser på. Plancherne blev hængt op i Vestadministrationens frokoststue, hvorefter alle medarbejdere kunne notere deres individuelle stikord og tanker om hvert af de ni fokusområder. Efterfølgende blev der afholdt et møde mellem projektgruppen og den administrerende direktør, hvorefter direktøren påtog sig sekretærrollen med at sammenskrive kulturprofilen for efterfølgende fremlæggelse for projektgruppen.

Absalon Hotel Group

Efter gennemførelse af Great Place to Work undersøgelsen i 2016 gennemførte Absalon Hotel en onlineundersøgelse blandt medarbejderne om, hvad der kunne gøres for at øge information og videndeling, hvilket førte til nye retningslinjer for kommunikation og informationsdeling. Helt konkret var det af resultaterne af undersøgelsen et ønske om at bruge hotellets lukkede Facebook gruppe anderledes. Et andet punkt var en beslutning om fremover at kommunikere strategiske beslutninger på en-

gelsk så alle medarbejdere, der omfatter 14 forskellige nationaliteter, får mulighed for at blive inddraget i strategi- og kulturarbejde.

Delegate

I kvartalet Company Fridays, hvor hele arbejdspladsen samles til en kombination af fælles oplæg med overordnet information om og fra Delegate, og breakouts. Breakouts er mere fag-specifikke oplæg eller workshops, initieret af medarbejderne, som giver anledning til at videndele i mindre grupper. I dagens program er desuden indlagt rigeligt pauser for at give tid til at tale med kolleger på tværs af kontorer, og dagen afsluttes altid socialt med fredagsbar, fest eller lignende.

PanzerGlass

En af ledernes vigtigste opgaver i PanzerGlass er at sikre, at medarbejderne altid har klare mål og deadlines, samt at medarbejderne ved, hvordan netop deres arbejde bidrager til den samlede succes for PanzerGlass. Derfor har arbejdspladsen et stort

fokus på løbende opfølgning og kommunikation med medarbejderne. Mange teams har ugentlige møder, hvor nærmeste leder videreformidler relevant information fra ledergruppen for at afstemme fokusområder og nøgleprioriteter for medarbejderne i den kommende periode. For at koordinere det tværgående arbejde har alle ledere hver uge et statusmøde med den administrerende direktør, hvor bl.a. nye opgaver, projekter og nyansættelser drøftes.

Mjølner Informatics

I Mjølner Informatics afholdes hver fredag morgen et fællesmøde med information om stort og småt. For at underbygge den mundtlige kommunikation, udsendes i løbet af fredagen en såkaldt "Highlights-mail" med referat og supplerende oplysninger fra mødet. Highlights-mailet har et fast element, der hedder 'Interviewstafet'. Der linkes til en video med et kort interview med en medarbejder, som fortæller hvor længe vedkommende har været hos Mjølner, hvad vedkommende arbejder med, hvornår ved-

kommende sidst har fortalt en god historie om Mjølner – samt hvem vedkommende vil sende stafetten videre til.

Frie Funktionærer

"Fries tilstand" er et informationsmøde, hvor alle i Frie Funktionærer deltager. Mødet afholdes 4-5 gange årligt og varer en times tid. Der er afsat tid til at stille spørgsmål. Mødet har fokus på aktuelle emner, som ledelsen gerne vil informere om. Mødet starter altid med en fællessang - nogle gange akkompagneret af en kollega på guitar.

OM

GREAT PLACE TO WORK®



Great Place to Work Danmark blev etableret i 2001 som den danske afdeling af den globale konsulent- og analysevirksomhed, Great Place to Work Inc., der har kontorer i 52 lande verden over. Vi er dedikerede til at skabe et bedre samfund ved at hjælpe arbejdspladser til at blive bedre.

Vi hjælper private og offentlige virksomheder med at skabe gode arbejdspladser med en høj grad af tillid, stolthed og fællesskab. Vi hjælper også med at skabe sammenhæng mellem medarbejdernes oplevelse af arbejdspladsen og

den eksterne kommunikation af arbejdspladsens employer brand.

Udgangspunktet for vores arbejde er, at alle virksomheder og organisationer har potentialet til at være gode arbejdspladser. Vi tror på, at medarbejdere, der føler sig respekteret og anerkendt, som er stolte af deres arbejde, og som har tillid til ledelsen - også skaber bedre resultater. Det lyder enkelt. Men dermed ikke sagt, at det er let. Det kræver nemlig fokus og engagement at skabe en rigtig god arbejdsplads. Og det kræver, at ledere på alle niveau-

er er bevidste om den rolle, de spiller i arbejdet med at skabe en god arbejdsplads.

Arbejdet med Danmarks Bedste Arbejdspladser giver os en unik indsigt i, hvad der skal til for at skabe en god arbejdsplads. Det viser os også år efter år, at det kan betale sig at skabe en god arbejdsplads. At det er en stærk investering i virksomheden og fremtiden. Danmarks Bedste Arbejdspladser har nemlig lavere frivillig medarbejderomsætning og lavere sygefravær end andre virksomheder. En god arbejdsplads er med andre ord en god forretning.

Vi tror på, at medarbejdere, der føler sig respekteret og anerkendt, som er stolte af deres arbejde, og som har tillid til ledelsen – også skaber bedre resultater

Sådan udvælges Danmarks Bedste Arbejdspladser

Danmarks Bedste Arbejdspladser undersøgelsen 2017 er gennemført af Great Place to Work i perioden januar til september 2017.

Listen med Danmarks Bedste Arbejdspladser bygger på definitionen af en god arbejdsplads som et sted, hvor medarbejderne har tillid til ledelsen, er stolte af deres arbejde og føler fællesskab med deres kolleger. Tillid mellem ledelse og medarbejdere er kernen i den gode arbejdsplads. Tillid opstår når ledelsen opfattes som troværdig, når ledelsen viser respekt for den enkelte medarbejder og når processer og beslutninger opfattes som retfærdige. Stolthed hænger både sammen med oplevelsen af at gøre en forskel, men er også relateret til den stolthed man som medarbejder har, når man fortæller andre, hvor man arbejder. Fællesskab handler om den relation, man har til sine kolleger og stemningen på arbejdspladsen.

For at afdække graden af tillid, stolthed og fællesskab gennemføres en medarbejderundersøgelse blandt alle, eller et repræsentativt udvalg af medarbejdere, på de del-

tagende arbejdspladser. Derudover udfylder arbejdspladserne en såkaldt KulturProfil, som dels kortlægger en række faktuelle data om arbejdspladsen, og dels indeholder en række åbne spørgsmål, som giver Great Place to Work indblik i kulturen på arbejdspladsen.

Alle arbejdspladser med minimum 20 medarbejdere har mulighed for at deltage i undersøgelsen. I 2017 har i alt 134 arbejdspladser gennemført undersøgelsen i Danmark. På verdensplan deltager flere end 6.000 arbejdspladser i undersøgelsen.

Grundprisen for at deltage i Danmarks Bedste Arbejdspladser undersøgelsen 2017 er kr. 69.000 ekskl. moms for arbejdspladser med flere end 50 medarbejdere og kr. 44.000 ekskl. moms for arbejdspladser med færre end 50 medarbejdere. Denne pris inkluderer en Trust Index medarbejderundersøgelse, afrapportering af data, benchmarking mod Danmarks Bedste Arbejdspladser, evaluering af arbejdspladsens kulturprofil samt en analyse og præsentation af resultater af medarbejderundersøgelsen.

VI HAR KONTORER I 52 LANDE VERDEN OVER, HVOR VI:

Anerkender de bedste arbejdspladser gennem vores årlige nationale og internationale "Best Workplaces" lister. Vi offentliggør lister i 52 lande verden over, heraf 19 i Europa, og står endvidere bag de årlige kåringer af Europas, Latinamerikas og Verdens Bedste Arbejdspladser.

Rådgiver virksomheder, som ønsker at skabe og opretholde en tillidsbaseret arbejdspladskultur, og som ønsker at styrke deres employer brand.

Deler vores erfaring og viden om, hvad der kendetegner rigtig gode arbejdspladser ved inspirations- og videndelingseminarer og oplæg ved konferencer og netværksmøder.



www.greatplacetowork.dk