



Indstilling af Coor Property til CPH Change Award 2017

I henhold til bedømmelseskriterierne indstiller Coor hermed divisionen Coor Property med divisionschef Thomas Fog i spidsen til Copenhagen Change Award 2017.

Indstillingen sker med begrundelse i, at Coor Property mindre end to år efter etableringen opleves som en visionær og inspirerende division for resten af koncernen - ikke mindst gennem divisionsledelsens bevidste fokus på styrkelse af virksomhedens Employer Branding og målrettede anvendelse af innovative forandringsværktøjer.

Disse to nøglefaktorer har medvirket til at etablere og udvikle en stærk kultur i en spirende forretningsdivision, der formår at kombinere en sund og rentabel økonomi med høj trivsel, motivation og arbejdsglæde.

Hvorfor indstiller vi Coor Property?

- For at skabe 40 procent bedre økonomi i forbindelse med drift og vedligeholdelse af ejendomme, bl.a. gennem best practice og ensretning af arbejdsgange
- For at sikre overholdte tidsplaner og fem procent højere kundetilfredshed inden for det nye forretningsområde, hvilket har bidraget til en stærk bund- og topline i Coor-koncernen ligesom det har styrket kunderelationerne
- For at opnå 17 procent højere medarbejdertilfredshed blandt de ansatte i afdelingen samt en stærkere tilknytning og glæde over Coor som arbejdsplads
- For at skabe større synlighed om divisionens resultater og dermed bidrage til at styrke koncernens kendskabsgrad og Corporate Brand i markedet hos nuværende og potentielle kunder samt koncernens Employer Brand over for nuværende og potentielle medarbejdere
- For at kunne tiltrække nye og attraktive ressourcer (nye Coorlegaer) til et forretningsområde, hvor der er mangel på arbejdskraft
- Ved at løse mere komplekse ejendomsopgaver har Coor Property bidraget til koncernens arbejde med at løfte Coor op i værdikæden. Divisionen understøtter således virksomhedens Integreret Facility Management-forretning, men også single services-divisionerne Food by Coor samt Cleaning
- Og endelig: For at styrke Coors position som en af markedets førende leverandører af Integreret Facility Management og bidrage til at sikre virksomheden ny kundetilgang samt øget kunde- og medarbejdertilfredshed.



Baggrund

Den nordiske Facility Management-koncern Coor har i mange år leveret services til både hard og soft facility management både til offentlige og private organisationer.

I forbindelse med indgåelse af flere større kontrakter inden for ejendomsdrift- og service med bl.a. Velux Gruppen, DR og Politiet igangsatte Coor en række tiltag for at professionalisere og strømline sine ydelser og kompetencer yderligere - og dermed cementere sin position på markedet og øge forspringet til en række konkurrenter.

Indsatsen skulle tage udgangspunkt i øget anvendelse af mere datadrevet og intelligent ejendomsdrift og vedligehold samt energy management - med henblik på at udvikle kundeorienterede koncepter, måleværktøjer og best practice-arbejdsprocesser.

Med ejendomsdrift som et defineret vækstområde etablerede Coor i Q4 2015 derfor divisionen Coor Property med fokus på drift, vedligehold og energy management af ejendomme.

Etablering af divisionen betød, at flere end 120 ansatte gik fra at være ansat under forskellige afdelinger i Coor-koncernen med base i forskellige kontraktvirksomheder til at være tilknyttet én samlet forretningsdivision med én overordnet chef, nye rammer og en ny kultur med fast base i Birkerød, hvor de ansatte kunne arbejde, når de ikke driftede deres respektive kontraktvirksomheder. En selvstændig enhed med egen økonomi betød samtidig mere ledelse og styring samt bedre dokumentation, vidensdeling og performance-optimering.

Udfordringer

Med et årelangt fokus på Integreret Facility Management var Coors forretningsprocesser og strukturer gearet til optimering af fælles og koordinerede indsatser inden for facilities-opgaver. Med en ændret strategi til også at levere single services afdækkede ledelsen et behov for at udvikle forretningsprocesser, der både kunne håndtere understøttelse af IFM-opgaver og Single Services-kontrakter. Dermed blev manglen på akkumuleret vidensopsamling og -deling specifikt på ejendomsområdet afdækket. Det samme gjaldt rekruttering af de rigtige medarbejdere med den nødvendige knowhow inden for området, hvor kundernes krav er store og behovet for dokumentation for indsatsen nødvendig. At kunne levere business cases med anskueliggørelse af ROI på de store investeringer er kritisk inden for ejendomsområdet, hvor mange porteføljeejere selv har stor viden og kompetence inden for optimering.

Med Property som defineret vækstområde og med anskueliggjort potentiale igangsatte ledelsen derfor en målrettet forandringsproces, der startede med ansættelse af ny divisionschef, herefter igangsætning af en Employer Branding-proces samt en øget synliggørelse og kommunikation i markedet for at tiltrække de rigtige medarbejdere og for at markedsføre sig over for nuværende og potentielle kunder.

Årsag til forandringsprojektet

- Etablering af en ny selvstændig forretningsenhed med markedsledende know how, innovative kundekoncepter og stærk medarbejderkultur, hvor indsatser og resultater understøtter Coors forretningsmæssige vækst mål og professionelle profil i markedet
- Ønske om at professionalisere og strømline arbejdsgange, så de kan fungere som benchmark såvel internt i koncernen som eksterne i markedet
- Behov for at sikre fastholdelse og rekruttering af de rigtige medarbejdere til jobbet
- Behov for at sikre høj performance hos kunderne og stærk konkurrencekraft i markedet.



Indsatser

Ifm etablering af divisionen blev arbejdsprocesserne for de ca. 120 ansatte gennemgået og på kritiske områder ændret for at understøtte forandringsprocessen mod de nye vækst mål.

Herunder blev der:

- Indført tidsregistrering
- Sat fokus på opfølgning på tidsplaner hos kunderne
- Optimering af årshjul på kunderne ift planlægning af vedligehold og service.
- Opstillet KPI'er for definerede nøgletal på økonomi og performance
- Indført mål og kriterier for løbende kommunikation og dialog med kunderne
- Registrering og dokumentering af alle dele af processerne.

Strategi og værktøjer

Som ny organisationsenhed har ledelsen været bevidst om, hvilke medarbejdere, man ønskede at fastholde samt tiltrække. Kriterierne var ansatte med et innovativt mindset, der var klar på at løse opgaver på en mere digital, selvstændig og udviklende måde, end man hidtil har gjort inden for branchen.

For at fastholde og rekruttere de rigtige medarbejdere valgte divisionens ledelse at arbejde strategisk med synliggørelse for at gøre opmærksom på sig selv. Samtidig var *"bevidst ledelse"* i fokus for at skabe større arbejdsglæde og målrettet kompetenceudvikling af ledere og medarbejdere for at styrke tilhørsforholdet og interessen for Coor Property som arbejdsplads.

Stærkere Employer Brand

Virksomhedens kendskabsgrad og brand har betydning for rekruttering og fastholdelse af medarbejdere. Branding blev derfor tænkt mere målrettet ind i forandringsprocessen, og Coor Property indgik derfor samarbejde med et kommunikationsbureau, der bistod virksomheden med at øge synligheden og skærpe virksomhedens profil. Allerede kort tid efter etablering af samarbejdet havde det effekt gennem flere ansøgninger fra flere kvalificerede medarbejdere. Samtidig havde det betydning, at der blev kommunikeret gode historier fra virksomheden gennem PR, der tog udgangspunkt i positive personportrætter og kundecases. Ved at udbrede kendskabet til Coor Property som en fantastisk arbejdsplads har det styrket virksomhedens Employer Brand ligesom flere leads er kommet i tale som følge af den professionelle profil.

Medbestemmelse og klar kommunikation

Et godt arbejdsmiljø har været vægtet højt gennem forandringsprojektet. Gennem udviklingsværktøjer og tæt samarbejde med Coors interne HR-funktion samt ekstern konsulent Sofie Halkjær fra Human Univerz, har ledelsen i Coor Property arbejdet målrettet på at skabe en attraktiv arbejdsplads, hvor man både fastholder og tiltrækker de rigtige medarbejdere. Det er sket ved at have fokus på at skabe rammerne for en sjov og udviklende arbejdsplads, hvor de ansatte havde medbestemmelse på deres hverdag.

Det bevidste lederskab

Især ledelsens evne til at kommunikere klart og tydeligt og være nærværende har været i fokus under forandringsprocessen. Gennem hele forløbet har Coor Property således arbejdet proaktivt med Prosci Best Practice forskning inden for forandringsledelse med særlig fokus på lederes rolle og kommunikation af forandringer i dagligdagen.



Arbejdet med simple værktøjer som ADKAR og "den gode forandringshistorie" er gode til at give de enkelte medarbejderteams støtte og opmærksomhed. Det skabte en tryk ramme omkring de forandringer, der er i virksomheden. Samtidig blev der arbejdet med det bevidste lederskab, der handler om at reflektere over, hvornår lederskabet er hensigtsmæssigt, og hvornår det skaber støj og ineffektivitet i organisationen. Metoden medførte positive adfærdsændringer hos ledelsen og skabte mærkbare resultater for trivslsen.

Konkrete initiativer for værdsættelse

For at styrke medarbejdernes oplevelser af at føle sig anerkendt og værdsat har Coor Property desuden implementeret de fem sprog for værdsættelse; bekræftende ord og feedback, nærvær, incitamenter, tjenester samt fysisk berøring som high fives og skulderklap. I lederteamet har man således gjort meget ud af forstå egne præferencer og hvilke små justeringer i lederadfærden, der kan skabe en mærkbar fremdrift i relationen til medarbejderne. Det handler således ikke om at gøre mere, men gøre dét, som virker. Her har de fem sprog for værdsættelse givet anledning til deling af mange succeshistorier i koncernen.

Resultater for Coor Property

- Økonomien blev forbedret med 40 procent
- Kundetilfredsheden og kvaliteten i leverancerne blev forbedret med 5 procent
- Medarbejdertilfredsheden blev forbedret med hele 17 procent
- Projekter afleveret til tiden - bl.a. pga bedre kommunikation og dialog med kunderne undervejs, hvilket har medført, at opgaverne er forstået bedre
- Forandringsprojektet har skabt positive resultater for best practice og ensretning ift arbejdsprocedurer inden for ejendomsområdet, ligesom det efterfølgende er blevet videreudviklet gennem en best practice på nordisk plan. I forbindelse med udvikling af best practice er samtidig udviklet innovative metoder til energy management og ejendomsdrift, der har sikret Coor en position som en af nordens førende inden for området.
- Markedet har anerkendt divisionens indsats - senest med det vundne udbud af drift og vedligehold af Novozymes ejendomme med en kontraktsum på 250 millioner kr. henover de næste fem år
- **En opsigelse på 12 måneder:** Selvom de ledelsesmæssige metoder og værktøjer til at udvikle lederne og fremme et godt arbejdsmiljø med henblik på at tiltrække og fastholde de rigtige medarbejdere har været forholdsvis enkle og samtidig nemme og hurtige at anvende i dagligdagen, har indsatserne lønnet sig for Coor Property. Det seneste år har divisionen således kun oplevet én enkelt opsigelse, hvilket er et markant resultat i et marked, hvor der er stigende mangel på arbejdskraft og hvor medarbejderne ofte bliver lokket med attraktive benefits for at skifte arbejdsplads,

Resultater for Coor-koncernen

- Udover at sikre en smidig og effektiv forretningsdivision, der understøtter de to andre divisioner kantinedrift (Food by Coor) og rengøring (Cleaning) og bidrager til at skabe merværdi for Coors Facility Management-forretning (IFM), har divisionen bidraget til at løfte Coor-koncernen op i en ny liga inden for Facility Management - et løft, der bidrager til at styrke de andre forretningsdivisioner og koncernens samlede profil i markedet
- Ejendomsdrift og vedligehold samt energy management er den mest komplekse del af Facility Management. Projektet har således haft stor betydning for resten af koncernen, der med den professionelle og strømlinede Property division blot 1½ år efter etableringen



dokumenterbart står stærkere i markedet og vinder flere kontrakter end man kunne gøre uden den fokuserede forretningsenhed

- Forandringsprojektet med etablering af Coor Property og de afledte forretningseffekter i de øvrige forretningsområder har sikret større stolthed hos hele koncernen samt større arbejdsglæde, motivation og bedre trivsel på tværs af kontraktvirksomheder hos de enkelte medarbejdere i Coor Property.
- Også virksomhedens Employer Brand er blevet styrket betydeligt, hvilket dels er sket gennem etablering af divisionen, dels gennem styrket kommunikation og ledelse og dels gennem fortælling af virksomhedens gode historier og vundne udbud.

Fremtidsperspektiver

The jury emphasizes that the winner has led the change consciously and effectively with success and can be of great inspiration for ongoing and future change projects and initiatives. The jury members are change leaders with practical experience, top managers and leading experts in change management.

Forandringsprojektet vil på sigt sikre en positiv afsmitning på de to andre divisioner samt på Coors position i Norden som førende leverandør af Integreret Facility Management samt single-services på de tre forretningsområder; Property, Food by Coor og Cleaning.

Senest har Coor-koncernen igangsat et initiativ, der gennem 2017 skal styrke virksomhedens identitet og firmakultur. Initiativet kaldes *Service i Verdensklasse* og bygger på Coors tese om, at glade medarbejdere giver glade kunder. Målet er at løfte hele koncernens samarbejdsniveau og selvfølelse som "One Coor"- blandt andet ved at få medarbejderne til at hjælpe hinanden med at skabe en sjovere og bedre arbejdsplads.

Ved at løfte Coor Property divisionen til et nyt niveau er divisionen blevet et vigtigt strategisk forretningsområde, der både bidrager til en stærk bund- og topline og samtidig giver værdi for både de involverede medarbejdere, kontraktkunder og Coor-koncernen. Forandringsprojektet med etablering og forandring af nye arbejdsgange i divisionen lever efter vores opfattelse således op til samtlige bedømmelseskriterier for at vinde CPH Change Award, hvilket er årsagen til indstilling af Coor Property som modtager af prisen.

Inspirationsbillede for andre virksomheder

Divisionens succesrate i forhold til implementering og forankring af forandringsprojektet er høj i forhold til lignende forandringsprojekter - og de bemærkelsesværdige resultater og indsats, der har bidraget til at løfte hele Coor-koncernen og sikre høj trivsel undervejs, gør divisionen til et inspirationsbillede for andre virksomheder.

Coor Property fortjener således at vinde CPH Change Award 2017, fordi divisionen og medarbejderne med divisionschef Thomas Fog i spidsen har gennemgået en bemærkelsesværdig forandringsproces, der både har sikret øget økonomisk gevinst og højere performance, stærkere Employer og Corporate Brand samtidig med, at de har arbejdet proaktivt med at skabe et udviklende og rummeligt arbejdsmiljø med højt engagement, øget trivsel og arbejdsglæde hos divisionens ansatte.