

# Danmarks Bedste Arbejdspladser

**SPECIAL RAPPORT**

Læs på de næste sider om:

- **Medarbejdernes livsførelse i centrum** SIDE 28
- **Placeringerne i årets konkurrence** SIDE 31
- **McDonald's vinder de stores pris** SIDE 34
- **De bedste af de store** SIDE 36
- **De bedste af de offentlige** SIDE 38
- **De bedste af de mellemstore** SIDE 40
- **Sådan bliver arbejdspladserne målt** SIDE 47

**SPECIAL RAPPORT**

I næste uge:

**Nye it-trends**

# Medarbejderernes livsførelse i centrum

På nærmest grænseoverskridende vis går dagens virksomheder ind og lærer medarbejderne at styre deres privatliv. Og medarbejderne? – ja, de elsker det. Det viser trenden i konkurrencen Danmarks Bedste Arbejdspladser. Berlingske Nyhedsmagasin har besøgt en af vinderne, medicinalvirksomheden **Abbott**, hvor direktør Christina Horan fortæller om resultatet af medarbejderkurserne i livsnavigation.

AF ANDERS ROSTGAARD  
FOTO: NILS MEILVANG

**B**eskeden var måske en smule grænseoverskridende. Især på et kursus arrangeret af arbejdsgiveren:

Kortlæg alle ugens 168 timer og reflekter over, hvad du bruger din tid til både på jobbet og privat. Gør du det rigtige? Suger dine gøremål energi? Giver de energi?

Projektkoordinator hos medicinal-

virksomheden Abbott, Liane Pedersen, kastede sig ud i opgaven.

“Man tænkte selvfølgelig også over sit privatliv. Hvad bruger man ressourcer på? Er der noget, man vil skære fra, som man ikke får så god energi af? Det har der været. Jeg var inde og re-overveje nogle ting,” siger hun.

Her fire år senere er hun ikke i tvivl om, at det er noget af det bedste, hun nogen sinde har gjort i de konstante bestræbelser på at få balance mellem privat- og arbejdsliv.

Abbott Danmark sendte i 2007 samtlige medarbejdere på et kursus i at navigere i livet. Forløbet har synlige konsekvenser, når man i dag trasker rundt i Abbotts bygninger i Emdrup nord for København.

Medarbejderne spadserer ind ad hoveddøren i løbet af formiddagen, når det passer dem bedst. A-menneskerne kommer tidligt, fordi de præsterer bedst om morgenen. B-menneskerne møder sent. Ingen løfter øjenbrynene, når kollegerne rejser sig tidligt fra skrivebordet og pakker sammen, fordi de skal hente børn eller – som Liane Pedersen – træne sin datters løbehold.

Administrerende direktør Christina Horan fra Abbott Danmark lovpriser den effekt, det fik på virksomheden, da alle ansatte fik bedre styr på den såkaldte *work-life-balance*.

“Dengang havde vi en medarbejderomsætning på 30 procent. Nu er den på 9 procent,” siger hun og konsta-



**b.dk/tv**  
**Abbott-**  
**chefen:**  
**Derfor vil**  
**vi være den**  
**bedste ar-**  
**bejdsplads**

■ Se web-tv på b.dk/tv





terer, at det ikke kun handler om glade medarbejdere, men om at Abbott Danmark vokser i et stagnerende medicinalmarked.

I denne uge kan Abbott Danmark glæde sig endnu engang. Virksomheden er kåret til Danmarks bedste arbejdsplads blandt mellemstore virksomheder af Great Place to Work Institute i Danmark. For Abbott har det været en nedskrevet målsætning siden 2006, da hverdagen – som vi kommer tilbage til – så noget anderledes ud i den danske filial af den globale medicinalkoncern.

**Livsredskaber:** Abbotts initiativer for medarbejderne er kun det hvide skum på toppen af en bølge, hvor arbejdsgi-

verne i stigende grad tilbyder medarbejderne kurser med meget konkrete redskaber til at betjene eget liv og ikke mindst et job, hvor de kan nås overalt på alle tidspunkter af døgnet.

Det viser en gennemgang af de mange såkaldte kulturprofiler fra de virksomheder, der deltager i konkurrencen om at blive Danmarks Bedste Arbejdspladser.

Medarbejderne er blevet svaret på industrisamfundets maskiner, der skal smøres, repareres og pudses. Men det har knebet med at finde den rigtige olie, der smører de menneskelige maskiner.

Work-life-balance har således været diskuteret i flere år, men alligevel rammes 35.000 danskere årligt af stress. Netop derfor bliver værktøjerne sta-

dig mere konkrete, fortæller Ditte Vigsø, administrerende direktør hos Great Place to Work, der står bag kåringen af Danmarks Bedste Arbejdspladser.

”Fokus på work-life-balance er ikke nyt. Men nu ser vi, at der sker noget, og at det faktisk lykkes at skabe en bedre balance,” siger hun.

Professor Henrik Holt Larsen fra Institut for Organisation ved CBS, mener, at vi i øjeblikket er vidner til et sandt jordskred, fordi medarbejderne bliver sat i et hidtil uset centrum.

”De dage er forbi, hvor en medarbejder var en anonym person, fra vedkommende forlod virksomheden og dukkede op næste morgen. I dag har vi et meget fleksibelt arbejdsmarked, hvor arbejdstid og -sted i visse bran- ▶

**KONCENTRATION:** Christina Horan med frøen, som Abbott-medarbejderne stiller frem, når de koncentrerer sig og ikke vil forstyrres.

**“En viden-  
virksomhed  
har i princip-  
pet kun én  
konkurrence-  
parameter,  
nemlig med-  
arbejderne”**

HENRIK HOLT LARSEN,  
professor, CBS.

cher nærmest går i opløsning. Samtidig betyder teknologien, at medarbejdere kan nås når som helst og hvor som helst – og bliver det,” siger han.

Og det går stærkt, fordi alle tilsyneladende er glade:

“Medarbejderne er med på det, fordi det potentielt giver en bedre work-life-balance,” siger han.

Men professoren konstaterer også, som vi kommer tilbage til, at der er nogle iboende farer i udviklingen.

**Gennemtræk:** Hos Abbott begyndte rejsen med livsnavigatør-kurserne i 2007. Konceptet går ud på at tage livtag med den konventionelle måde at tænke arbejde som et job på 37 timer med mødetider fra 8 til 16.

Bag kontormurene hos Abbott var der mislyde, konstaterede ledelsen. Tre ud af ti medarbejdere forlod årligt koncernen. Alt for meget erfaring og kompetencer sivede med, når de takkede af, og det var skidt. Ikke mindst fordi der forude lå ambitiøse vækstplaner og ændringer af markedet for medicinalprodukter.

Faktisk var det medarbejderne selv, der pegede på, hvilke initiativer ledelsen skulle satse på for at få en bedre arbejdsplads.

Abbott var på grund af vokseværk ved at renovere en gammel industribygning i Emdrup tæt på Lyngbyvejen i København. Ledelsen inviterede derfor medarbejderne med på byggepladsen, hvor de havde arrangeret en stribe workshops om det gode arbejdsliv.

En af foredragsholderne var Camilla Kring, der i sin ph.d.-forskning har fokuseret på balancen mellem arbejdsliv og privatliv. Og hendes foredrag trak.

“Medarbejderne stemte så at sige med fødderne,” siger HR-chef Marianne Gylling Pedersen fra Abbott.

Hun og administrerende direktør Christina Horan er naturligvis i dag stolte af resultaterne.

Berlingske Nyhedsmagasin møder dem i det, der må være blandt de mest moderne kontorlokaler i Danmark. Alle vægge til enkeltmands- og tomands-kontorerne består af bugtede glas. Men man kan altid se, hvad der foregår, fordi væggene består af glas, der er delvist materet med behagelige grønne og røde farver.

Marianne Gylling Pedersen og Christina Horan har taget plads i sofaen i det lyse og spraglede innovationsrum, der som en udestue er koblet på hovedbygningen. Her er så lyst, at der virker rart selv på en gråvejrsdag i november.

De to kvinder er selv uddannet livsnavigatører og roser konceptet.

Et hovedbudskab i uddannelsen er at gøre op med industrisamfundets stive rammer. Der sættes spørgsmålstegn ved, hvorfor medarbejderne skal sidde bænket på en kontorstol foran en computer fra 8 til 16, hvis de præsterer bedre om aftenen; medarbejderne vil være meget mere produktive, hvis de arbejder, når de er intellektuelt på toppen.

**Mangel på ro:** Ud over at medarbejderne hos Abbott havde svært ved at finde balancen i en hverdag, hvor de mødte fra 8 til 16, havde Abbott Danmark også et andet ømtåleligt problem, fortæller Marianne Gylling Pedersen:

“Flere medarbejdere sagde, at de ikke kunne arbejde på arbejdet.”

Løsningen er i dag meget synlig hos Abbott. Når medarbejderne skal koncentrere sig, sætter de en stoffrø op på skrivebordet eller uden for døren. Det betyder ingen forstyrrelser, “fordi jeg er ved at sluge en frø”.

Camilla Krings livsnavigatør-kursus går imidlertid langt videre end at uddanne den enkelte i at håndtere sine projekter inden for virksomhedens mure. For hende er hele livet omdrejningspunktet. Hun forklarer baggrunden:

“80 procent af en virksomheds værdi er immateriel. Værdien er i idéer, kreativitet, koncepter, ledelse m.m.” siger hun. Om du eksempelvis er innovationsparat, afhænger nemlig også af private faktorer:

“Det afhænger også af, hvordan du har det i dit liv. Derfor går jeg fra at kigge på arbejdsvilkår til livsvilkår. Har du et godt liv, giver du mere til verden. *Life Navigation* bygger på, at det er vigtigt at give liv til sig selv, før man kan give liv til andre,” siger hun.

**Pres:** At medarbejdere i sidste ende trives bedre, når de uddannes i at navigere i livet, skyldes især to forskellige slags ydre pres.

Det første skyldes den teknologiske



**LIVSNAVIGATION:** Projektkoordinator Liane Pedersen har haft stor nytte af livsnavigatør-kurset og brugt det til at skære ting fra i sit liv.



udvikling. Arbejdspladserne er over de seneste 20 år – efterspurgt af medarbejderne – blevet mere fleksible, og de teknologiske muligheder gør det muligt. Først blev der åbnet for hjemme-arbejdspladser. Senere fulgte internet-tet og muligheden for at "være på" og arbejde overalt.

Men fleksibiliteten har en bagside, som bl.a. kan måles i de årligt 35.000 stressramte danskere, mener direktør for Great Place to Work Ditte Vigsø.

"Det er bagsiden af den fleksible arbejdsplads. I virkeligheden et paradoks."

Det andet pres skyldes, at medarbejderne i vidensfundet reelt er virksomhedernes eneste konkurrenceparameter, vurderer professor Henrik Holt Larsen fra CBS:

"En videnvirksomhed har i princippet kun én konkurrenceparameter, nemlig medarbejderne. Derfor skal den optimere deres kompetencer og engagement. Gør den ikke det, er den færdig."

Kritikere vil straks anføre, at al talen om work-life-balance ikke er ny. Og de har for så vidt ret. I 2007 var det også et brandvarmt tema for deltagerne i konkurrencen Danmarks Bedste Arbejdspladser. Men trenden er taget til i styrke. Politikker og varm luft er blevet til meget konkrete initiativer, fortæller Ditte Vigsø fra Great Place to Work.

Det skyldes især, at det i dag er stort set umuligt at lægge arbejdet fra sig, når man går ud gennem svingdøren, ►

## DANMARKS TI BEDSTE SMÅ ARBEJDSPLADSER

Virksomheder med færre end 50 ansatte.

- 1 Conscia A/S
- 2 Bofællesskaberne Ålunden
- 3 Abakion
- 4 Komplex it
- 5 Rehfeld
- 6 Dansk Fjernvarme
- 7 Nworks
- 8 Dwarf
- 9 Phoenix Contact
- 10 Missionpharma A/S

Kilde: Great Place to Work

## DANMARKS FEM BEDSTE OFFENTLIGE ARBEJDSPLADSER

- 1 Bofællesskaberne Edelsvej
- 2 Socialpsykiatri Lolland
- 3 TV2 ØST
- 4 Hedensted Kommune
- 5 Sundheds- og omsorgsforvaltningen, København

Kilde: Great Place to Work



## DANMARKS 35 BEDSTE MELLEMSTORE ARBEJDSPLADSER

Virksomheder med 50-499 ansatte.

- 1 Abbott
- 2 Frøs Herreds Sparekasse
- 3 Hartmanns
- 4 Roche Pharmaceuticals
- 5 Middelfart Sparekasse
- 6 NetDesign
- 7 Boehringer Ingelheim
- 8 Electrolux Home Products Denmark A/S
- 9 Mjølner Informatics
- 10 UNIMERCO
- 11 Microsoft
- 12 IAK - Ingeniørernes A-kasse
- 13 Affecto
- 14 Devoteam Danmark
- 15 Nordic Waterproofing A/S og Hetag Tagmateriale
- 16 Pernod Ricard
- 17 Uno-X Energi
- 18 Trinity Hotel og Konferencenter
- 19 Lodam Electronics
- 20 Mars
- 21 Systematic
- 22 Lån & Spar Bank
- 23 Adecco
- 24 Santander
- 25 Finansrådet
- 26 BRFKredit IT og Forretningsudvikling
- 27 Bossard
- 28 R2 Group A/S
- 29 Dansk Landbrug, Sydhavsøerne
- 30 KiMs
- 31 Hilti Danmark A/S
- 32 Min A kasse
- 33 HESS
- 34 LandboSyd
- 35 Intrum Justitia

Kilde: Great Place to Work

## DANMARKS TI BEDSTE STORE ARBEJDSPLADSER

Virksomheder med 500 eller flere ansatte.

- 1 McDonald's
- 2 Nordea Liv & Pension
- 3 Tivoli
- 4 EnergiMidt
- 5 Irma
- 6 Novozymes
- 7 Syd Energi
- 8 Beierholm
- 9 Alka Forsikring
- 10 Atea

Kilde: Great Place to Work



**RESULTATER:**  
HR-chef Marianne Gylling Pedersen og adm. direktør Christina Horan – her i Abbotts innovationsrum – er stolte af resultaterne af livsnavigationen.

## LIVSNAVIGATØR

Camillia Kring fra Super Navigators har på baggrund af sit ph.d.-projekt fundet frem til fire værktøjer, der kan gøre det nemmere at skabe en sund livsbalance.

### 1. Tidsvogteren

Tidregistrér alle ugens 168 timer. Mange af os lever, som om vi havde 256 timer i ugen. Nogle opdager eksempelvis, at de slet ikke bruger så meget tid på deres kæreste, som de ønsker og tror. Andre opdager, at de bruger enormt meget tid på transport, fordi de kører i myldretiden. Nogle opdager, at de kun har individuel tid på toiletet eller i bilen. Netop bevidstheden om tiden i privatlivet er vigtig, fordi det kan være det manglende fokus på privatlivet, der gør, at man er utilfreds på jobbet.

### 2. Piloten

Sæt kursen, før andre gør det for dig. Her vælger man tre-fire ting, man gerne vil ændre. Det handler om at sætte sig mentalt ud i fremtiden, skrive sine mål ned og fastholde de nye vaner. Drømmer man om at arbejde i Singapore, handler det om allerede nu at begynde at planlægge. Der bliver ikke mindre arbejdspress fremover. Derfor handler det om at holde fast i sig selv og sætte kursen.

### 3. Dirigenten.

Lev og arbejd i din egen rytme. Nogle er A-mennesker, andre B-mennesker. Nogle "peaker" mentalt en gang om dagen, andre to gange. Rådet er at tage de svære opgaver, når man peaker mentalt. A-mennesker kan arbejde med de svære opgaver om morgenen og formiddagen, hvorimod B-mennesker kan arbejde med de værdiskabende opgaver om eftermiddagen eller aftenen.

### 4. Æstetiker

Vælg rette rum til rette aktivitet. Når arbejdspresset stiger, og forventningerne fra omverdenen er mange, er det vigtigt at skabe rum til ro og fordybelse. Det er vigtigt med individuel tid til at reflektere. Rådet handler også om at blive bevidst om, at man i perioder har brug for uforstyrret tid. Undersøgelser viser, at det tager 20-45 minutter at komme tilbage i koncentreret tilstand, hvis man bliver forstyrret.

**Kilde:** Camilla Kring

fordi *smartphones* gør folk i stand til at arbejde overalt.

"Det har virkelig sat fokus på et behov for at betragte det hele menneske og imødegå risikoen for stress," siger hun.

**Konkrete initiativer:** Listen over Danmarks Bedste Arbejdspladser bugner derfor af eksempler på, at virksomhederne går temmelig vidt for at "hjælpe" medarbejderne. (Se boks til højre)

Undersøgelser peger også på, at virksomhederne i dag sætter medarbejderne så højt, at magtbalancen nærmest er tippet, så medarbejderne nu bestemmer mere end virksomhedslederne. En undersøgelse fra Socialforskningsinstituttet har vist, at 70 procent af de mandlige medarbejdere og 50 procent af de kvindelige har mulighed for at justere deres arbejdstid i morgen med to timer. Kun 30 procent af virksomhederne siger ja til, at de vil kunne ændre en medarbejders tid med to timer fra den ene dag til den anden.

**Præcise mål:** Frihedsgraderne hos Abbott er høje. Man går og kommer, som man ønsker, og arbejder, hvor man har det bedst. Får man ny energi ved at gå en tur efter frokosten, så gør man det.

Men når timerne bag skrivebordet ikke længere afgør, om medarbejderen leverer varen, hvad gør så? Hos Abbott har alle medarbejdere i stedet meget præcise præstationsmål. Og der følges op konstant. Dels på fire faste medarbejdersamtaler årligt, dels via løbende dialog med den nærmeste chef.

"Den enkelte har stadig et ansvar for, at vedkommende er en del af et team, og at vi er en virksomhed. Så er der brug for dig i teamet eller brug for ekstra arbejde i travle perioder, så yder man det," siger Christina Horan.

For eksempel har marketingafdelingen typisk travlt i løbet af foråret og efteråret, mens der sker mindre i sommerperioden og juleperioden. Anderledes ser det ud for finansafdelingen, der typisk har travlt i slutningen af regnskabskvartalerne. Her yder medarbejderne en ekstra indsats. Men de får også lov til at restituere, fortæller HR-chef Marianne Gylling Pedersen.

"I de mindre travle perioder er det vigtigt at udnytte, at man har mulighed for at restituere og bruge lidt mindre tid på arbejdet," siger hun.

Projektkoordinator Liane Pedersen fortæller, at netop friheden og tilliden til, at hun kan administrere sit arbejde selv, får hende til at yde mere i spidsbelastningsperioder.

"Man får glæde ved arbejde, når man bliver sat lidt fri; man yder lidt ekstra, giver en skalle under pres," siger hun.

Abbott har fundet sin gyldne formel. Betragter man de tørre tal, ser det således ud: Omsætningen er steget med 67 procent siden 2006. Kun en ud af 10 medarbejdere forlader virksomheden årligt mod tidligere tre ud af ti. Og mens kun 39 procent af medarbejderne mente, at de havde en god livsbalance i 2006, er tallet nu 95 procent.

Christina Horan understreger, at livsnavigatør-konceptet blot er et af mange initiativer på HR-fronten. Alle ledere har været på ledelseskurser for at skabe en kultur, der sætter humor, engagement og selvlædelse i centrum. I 2012 begynder et projekt, der skal uddanne alle medarbejdere i Abbott til at blive endnu bedre til at sige, hvad de mener, på en god og ordentlig måde.

"Jeg investerer hellere i medarbejderne end i finansielle aktiviteter," siger Christina Horan.

**Slangerne:** Nok går det godt hos Abbott, men der er også slanger i paradiset, når virksomheder gør alt for at optimere medarbejdernes liv.

Adjunkt Anders Raastrup Kristensen fra Institut for Ledelse, Politik og Filosofi ved CBS har ikke specifikt kendskab til Abbott, men har forsket i det grænseløse arbejde hos bl.a. Nokia, TDC og Novozymes og skrevet en bog om emnet. Han ser bl.a. en fare i, at nogle medarbejdere på trods af kurser og nye kompetencer ikke lykkes og måske alligevel går ned med stress.

"Det kan give medarbejderne et dobbelt nederlag. Går du ned med stress, er det nok, fordi du manglede kompetencerne, og det kan lyde: 'Din kollega kan godt. Du har ikke lige det, der skal til!'"

En anden hvislende slange ligger på ledelsessiden. Medarbejderne kan komme så meget i centrum og blive sluppet så meget fri, at virksomheden – uden at nogen opdager det, før det er for sent – drejer ud på en skæv kurs, fordi medarbejderne træffer forkerte beslutninger.

**“Karl Marx fik omsider ret: Magten er gået til medarbejderne”**

HENRIK HOLT  
LARSEN, professor,  
CBS.

“At overlade til medarbejderne at styre produktivitet giver mening, når vi står ved samlebåndet og skal lave mest muligt. Men ikke kravet i de fleste virksomheder i dag,” siger Anders Raastrup Kristensen.

En udfordring kan være, om medarbejderne siger ja til strategisk vigtige opgaver, eller om de siger ja til alt.

“Ledelsen skal spille en langt større rolle, så medarbejderne vælger rigtigt og ikke siger ja, ja, ja, til mindre vigtige opgaver og drukner, hvorefter de siger nej til den ene rigtige. Hvordan skal vi lede medarbejdere, der allerede leder sig selv? Det er en udfordring, som kræver at vi gentænker, hvad det vil sige at lede – det er en rejse, som vi kun lige er begyndt på,” siger Anders Raastrup Kristensen.

Selv om trenden også lokker nogle slanger frem i paradiset, synes den ustoppelig. Forklaringen er, at både medarbejdere og arbejdsgivere vinder. Men, konstaterer Henrik Holt Larsen fra CBS, så er tiderne ovre, hvor cheferne havde magten – på godt og ondt. Han konstaterer tørt:

“Karl Marx fik omsider ret: Magten er gået til medarbejderne.”

anrb@berlingske.dk



## ABBOTT

**Branche:** Abbott er en bredtfaavnende medicinalvirksomhed med lægemidler (immunologi, kardiologi og virologi), medikoproducter (vaskulære tilstande, molekylær diagnostik og diabetes) og ernæringsprodukter (bl.a. modermælkserstatning) i porteføljen. Abbott var det første firma, der lancerede en HIV-test tilbage i 1983, så HIV kunne opdages tidligere, og den medicinske behandling sættes i gang hurtigere.

**Målt i tal:** Globalt omsætter Abbott for 29,5 milliarder dollar og beskæftiger cirka 90.000 medarbejdere i 129 lande. Virksomheden er noteret på New York Stock Exchange. Abbott er nummer 80 på Fortune 500-listen over de store amerikanske virksomheder.

**Den danske afdeling:** Abbott Danmark ledes af administrerende direktør Christina Horan og beskæftiger cirka 110 medarbejdere.

**FLAG PÅ BORDET:** Trine Nielsen (tv.) og Louise Rotbøll Nielsen fejrer kåringen som Danmarks bedste mellemstore arbejdsplads.

## EKSEMPLER FRA DANMARKS BEDSTE ARBEJDSPLADSER

### Middelfart Sparekasse

■ Alle medarbejdere uddannes i mindfulness, og sparekassen er overbevist om, at det betyder mindre sygefravær, større koncentration, færre negative følelser og dermed mere effektivitet.

■ Sparekassen tilbyder også medarbejderne et firedages stressforebyggende kursus skræddersyet til den enkelte medarbejder og vedkommendes ægtefælle.

### Mjølner Informatics

■ It-selskabet kræver, at overarbejde afspadseres for at sikre, at medarbejderne ikke brænder ud.

■ Medarbejderne kan arbejde hjemme, når de har tid og lyst.

■ Både mænd og kvinder har betalte barselsordninger på henholdsvis 10 og 24 uger.

■ Ferie- og orlov sønker opfyldes altid uanset længde og årstid.

### TV2 Øst

■ Tv-stationen har indført selvledelse så mange steder som muligt, så medarbejderne i dag selv planlægger arbejdstiden.

■ TV2 Øst har introduceret meditation, og vil i stigende grad bruge uddannelsesmidler til det emotionelle og spirituelle.

■ Via Hjerteforeningen tilbydes alle medarbejdere et sundhedstjek.

■ Ledere og medarbejdere optjener hvert år en uges sabbat, som de kan bruge i et længere og samlet forløb.

### Abakion

■ Konsulenthuset har ansat en kærlighedskonsulent, der plejer virksomhedens konsulenter i hjemlige omgivelser, når de vender hjem fra job hos kunderne.

■ Alle medarbejdere med et års anciennitet får 10 dages ekstra ferie om året.

■ En “huscoach” er et tilbud til alle, der har stresssymptomer, så medarbejderen holdes oven vande.

### Microsoft

■ Microsoft tilbyder alle ledere træning i personligt lederskab samt træning i stressidentificering og stresshåndtering.

■ Alle medarbejdere lærer om stressforebyggelse via foredrag og workshops.

■ Work-life-balance indarbejdes i alle månedlige samtaler mellem ledere og medarbejdere.

■ Microsoft er bevidst om, at der er et løbende arbejde med at skabe balance. Derfor er det et tilbagevendende budskab i kommunikationen fra administrerende direktør Jørgen Bardenfleh.

# De bedste af de store arbejdspladser

Her er vinderne blandt de store virksomheder.

AF CLAUS SKOVHUS OG JENS RUSKOV

## 1

### MCDONALD'S DANMARK Restaurantkæde

Omsætning: 1.600 mio. kr. 4.000 ansatte i Danmark, 47 pct. kvinder. 0 nye job seneste år. Op til 300 timers efteruddannelse årligt. Årlig personaleomsætning: 50 pct.

Troværdighed:	★★★★★
Respekt:	★★★★★
Retfærdighed	★★★★★
Stolthed:	★★★★★
Fællesskab:	★★★★★

**Ung vinder:** McDonald's er en "ung" arbejdsplads, hvor flertallet er under 25 år. McDonald's er den første arbejdsplads for mange unge. Det giver et særligt ansvar i forhold til at give de unge en god start på deres professionelle arbejdsliv. McDonald's har en *open door policy*, hvor alle bliver opfordret til at komme til deres leder, hvis de har problemer. Medarbejderne har mulighed for at stille spørgsmål og kommunikere med lederne, bl.a. på "Rapsessions", hvor medarbejdere, der repræsenterer alle medarbejdergrupper, fremhæver ideer, forslag og problemer til diskussion.

## 2

### NORDEA LIV & PENSION Pensionsselskab

Præmieindtægter: 9.493 mio. kr. 573 ansatte i Danmark, 50 pct. kvinder. 10 nye job seneste år. 20 timers efteruddannelse årligt. Gnsn. sygefravær: 2,1 pct. Årlig personaleomsætning: 5 pct.

Troværdighed:	★★★★★
Respekt:	★★★★★
Retfærdighed	★★★★★
Stolthed:	★★★★★
Fællesskab:	★★★★★

**X-faktor:** Nordea Liv & Pension skal være en arbejdsplads med medarbejdere, der trives og har energi. Med det nyskabende sundhedsprogram – Sund hverdag – har selskabet hævet stemmen i sundhedsdebatten. Selskabet har indrettet sig med en nordisk by som det fysiske udtryk for værdierne og kulturen på arbejdspladsen. Byen er ramme om en uformel kultur, der understøtter sundhedsprogrammet med sjov, fællesskab og legeredskaber. Byen støtter forskellige læringsstile, kreativitet og innovation. Kulturen har de defineret som deres X-faktor.

## 3

### TIVOLI Hotel og forlystelsespark

Omsætning: 622 mio. kr. 1.501 ansatte i Danmark, 30 pct. kvinder. 19 nye job seneste år. 25 timers efteruddannelse årligt. Årlig personaleomsætning: 4 pct.

Troværdighed:	★★★★★
Respekt:	★★★★★
Retfærdighed	★★★★★
Stolthed:	★★★★★
Fællesskab:	★★★★★

#### SÆRPRIS: Kommunikation

**Forelsket i Tivoli:** Tivolis filosofi er enkel. Det gælder om "at have Tivoli i hjertet". Missionen er, at medarbejderne "forelsker sig" i forlystelsesparken. Kun ved at få medarbejderne til at føle, at de har "Tivoli i hjertet", kan de møde gæsterne med stolthed, smil og service. Alle nye medarbejdere i Tivolis forlystelser skal leve sig ind i serviceniveauet og forventningerne set med gæstens øjne. Ledelsen benytter for sjov og alvor skridttællere for at sikre, at de er nok ude at tale med medarbejderne. Målet er, at lederne mærker stemningen og får talt med service-medarbejderne.

## 4

### ENERGIMIDT Elselskab

Omsætning: 2.088 mio. kr. 594 ansatte i Danmark, 25 pct. kvinder. 82 nye job seneste år. 100 timers efteruddannelse årligt. Gnsn. sygefravær: 2,3 pct. Årlig personaleomsætning: 5 pct.

Troværdighed:	★★★★★
Respekt:	★★★★★
Retfærdighed	★★★★★
Stolthed:	★★★★★
Fællesskab:	★★★★★

**Synlige mål for alle:** EnergiMidt er et energi- og bredbåndandelsselskab med værdibaseret ledelse, selvledelse, involvering og positiv kommunikation. Medarbejderinvolveringen kommer til udtryk i implementering af virksomhedens strategier, hvor medarbejderne får en central stemme, både i det indledende projektarbejde og gennem workshops, hvor de kan komme med input til strategierne på koncernniveau. Involveringen betyder, at det er op til medarbejderne at løse de daglige opgaver med udgangspunkt i den strategiske ramme og arbejdspladsens værdier.

## 5

### IRMA Supermarkedskæde

Omsætning: 2.285 mio. kr. 736 ansatte i Danmark, 42 pct. kvinder. 15 nye job seneste år. 35 timers efteruddannelse årligt. Årlig personaleomsætning: 11 pct.

Troværdighed:	★★★★★
Respekt:	★★★★★
Retfærdighed	★★★★★
Stolthed:	★★★★★
Fællesskab:	★★★★★

**Socialt sammenhold:** Irma har siden 2001 været på listen over Danmarks Bedste Arbejdspladser. Den røde tråd er den stærke Irma-ånd med socialt sammenhold, respektfuld omgangstone og en drivkraft om at gøre en forskel. Suoermarkedskæden yder en indsats for mennesker med handicap eller andre udfordringer i forhold til at få fodfæste på arbejdsmarkedet. Irma gør meget for den åbne og ærlige kommunikation til medarbejderne, bl.a. med nye inforskærme i hele organisationen. Det styrker sammenholdet på tværs af kæden 85 forskellige arbejdssteder og over for medarbejdere med varierende arbejdstider.

6

**NOVOZYMES** Enzymproduktion

Omsætning: 9.724 mio. kr. 2.619 ansatte i Danmark, 35 pct. kvinder. 22 nye job seneste år. 37 timers efteruddannelse årligt. Gnsn. sygefravær: 2,6 pct. Årlig personaleomsætning: 2 pct.

Troværdighed:	★★★★
Respekt:	★★★★★
Retfærdighed	★★★★
Stolthed:	★★★★★
Fællesskab:	★★★

**Skønt at være en "zymer":** Enzymproducenten Novozymes lancerede i 2010 en ny ambition: "Vi vil forandre verden sammen med vores kunder gennem indsigt og løsninger". Ambitionen bygger på tre grundpiller: Øget bæredygtighed, radikal innovation til kunderne, og det skal være skønt at være "zymer". Medarbejdertilfredsheden skal være betydelig højere end gennemsnittet i Danmark. For medarbejderne giver det specielt værdi, at arbejdspladsen har sat sig et mål om bæredygtighed. Medarbejderne ved, at deres indsats er med til at gøre verden grønnere og til at løse nogle af verdens største udfordringer.

7

**SYD ENERGI** Elselskab

Omsætning: 2.390 mio. kr. 657 ansatte i Danmark, 27 pct. kvinder. 67 nye job seneste år. 20 timers efteruddannelse årligt. Gnsn. sygefravær: 2,1 pct. Årlig personaleomsætning: 1 pct.

Troværdighed:	★★★★
Respekt:	★★
Retfærdighed	★★★★★
Stolthed:	★★★★★
Fællesskab:	★★★

**Turnaround-fortællingen:** SE (Syd Energi) er et energiselskab og udbyder affiberbredbånd. SE blev etableret i 2006 ved en fusion, beskæftiger 657 medarbejdere og er ejet af 256.000 andelshavere. SE har gennemgået en turnaround og sat sig selv på landkortet gennem en åben, ærlig og værdiorienteret dialog med kunder, ejere og medarbejdere. SE har formået at forankre værdier, visioner og resultater på arbejdspladsen gennem samfundsansvarlige aktiviteter, nye uddannelses tilbud og ved at udvise rummelighed på arbejdspladsen.

8

**BEIERHOLM** Revisionselskab

Omsætning: 432 mio. kr. 560 ansatte i Danmark, 50 pct. kvinder. 0 nye job seneste år. 89 timers efteruddannelse årligt. Gnsn. sygefravær: 2,5 pct. Årlig personaleomsætning: 4 pct.

Troværdighed:	★★★★
Respekt:	★★★★★
Retfærdighed	★★★
Stolthed:	★★★★
Fællesskab:	★★★

**Livslang læring:** Revisionshuset Beierholms vision er, at livslang læring er afgørende for et livslangt ansættelsesforhold. Det er et direkte aktiv i forhold til virksomhedens udvikling og bundlinje. Resultatet opnås gennem udviklingen af karrieresamtaler hen over et samlet uddannelsesforløb fra elev til statsautoriseret revisor. Beierholm tilbyder kontinuerlig udvikling både fagligt og personligt gennem økonomisk støtte og frihed til studier. Målet er at skabe en arbejdsplads, hvor alle føler, at der er plads til at opnå den ønskede balance i eget liv.

9

**ALKA FORSIKRING** Forsikringsselskab

Præmieindtægter: 2.124 mio. kr. 500 ansatte i Danmark, 46 pct. kvinder. 0 nye job seneste år. Gnsn. sygefravær: 2,6 pct. Årlig personaleomsætning: 4 pct.

Troværdighed:	★★★
Respekt:	★★★
Retfærdighed	★★★
Stolthed:	★★★
Fællesskab:	★★★★★

**Lige vilkår i Alka:** Fagbevægelsens forsikringsselskab Alka har bevaret lysten til at udforske og udfordre gængse kanaler. Samarbejdsudvalget har udarbejdet en "how to guide" til lederne, der sikrer, at medarbejdere ved, hvad man kan forvente af sin leder. Gennemsigtighed, fællesskab og fairness gennemsyrrer selskabet. Udgangspunktet er lige vilkår for alle. Et kollega-netværk med professionelle rådgivere tilknyttet sikrer ansvar for hinanden. Filosofien er, at den nærmeste kollega er den første, der mærker, hvis en medarbejder ikke trives.

10

**ATEA** It-leverandør

Omsætning: 5.011 mio. kr. 1.292 ansatte i Danmark, 19 pct. kvinder. -8 nye job seneste år. Gnsn. sygefravær: 1,8 pct. Årlig personaleomsætning: 9 pct.

Troværdighed:	★★★★
Respekt:	★★★
Retfærdighed	★★★
Stolthed:	★★★★★
Fællesskab:	★★

**100 procent grøn livscyklus:** Atea, der leverer it-infrastruktur-løsninger, har indført en 100 procent grøn livscyklus i firmaet fra produktion over brug til bortskaffelse. Arbejdspladsen har indført en gennemgribende miljøpolitik på alle niveauer. Til inspiration har selskabet lanceret GOitGREEN, hvor kunder kan få hjælp til en grønnere it-strategi. Atea har tillige sat sig som mål, at lederne skal være de bedste, medarbejderne nogen sinde møder. Siden 2010 har alle ledere i Atea, herunder direktionen, managementgruppen og hele ledergruppen, skullet gennem et lederudviklingsprogram. ▶

# De bedste af de offentlige arbejdspladser

Her er vinderne blandt de offentlige virksomheder.

AF CLAUS SKOVHUS OG JENS RUSKOV

## 1

### BOFÆLLESSKABERNE EDELSVEJ Offentlig institution

51 ansatte i Danmark, 73 pct. kvinder. -2 nye job seneste år. 64 timers efteruddannelse årligt. Gnsn. sygefravær: 8,1 pct. Årlig personaleomsætning: 2 pct.

Troværdighed:	★★★★★
Respekt:	★★★★★
Retfærdighed	★★★★★
Stolthed:	★★★★★
Fællesskab:	★★★★★

**Nøglen hedder social kapital:** Bofællesskaberne Edelsvej er et kommunalt døgnstøttet tilbud til unge og yngre med psykiske funktionsned sættelser, der ikke magter en selvstændig tilværelse i egen bolig. Borgeren indgår i positive relationer, oplever glæde i hverdagen og bliver rustet til at mestre flest mulige af de opgaver, der er forbundet med voksenlivet. Ledelsen er bevidst om, at et godt arbejdsmiljø og høj social kapital er en af nøglerne til succes. Overskud i hverdagen og høj social kapital medvirker til glade medarbejdere, mindre sygefravær, mindre stress og bedre fastholdelse af medarbejdere.

## 2

### SOCIALPSYKIATRI LOLLAND Offentlig institution

Omsætning: 34 mio. kr. 106 ansatte i Danmark, 81 pct. kvinder. 0 nye job seneste år. 80-100 timers efteruddannelse årligt. Gnsn. sygefravær: 1,5 pct. Årlig personaleomsætning: 0 pct.

Troværdighed:	★★★★★
Respekt:	★★★★★
Retfærdighed	★★★★★
Stolthed:	★★★★★
Fællesskab:	★★★★★

**Småanarkistisk uropatrolje:** Socialpsykiatri Lolland arbejder i 14 selvstyrende teams, der arbejder med borgere med sindslidelser og behandlingsdomme. Ansvar deles mellem ledelse, teamkoordinatorer og medarbejdere. Der er oprettet et Fagligt Forum, hvor medarbejdere mødes en-to gange om måneden for at drøfte visioner, udvikling og udfordringer. Det er en småanarkistisk uropatrolje, der punkterer selvhøjtideligheden og udfordrer kolleger og ledelse. Et rejsehold af medarbejdere holder foredrag for at minimere stigmatiseringen af mennesker med sindslidelser og for at rekruttere flere mandlige medarbejdere.

## 3

### TV 2 ØST Tv-station

Omsætning: 59 mio. kr. 69 ansatte i Danmark, 34 pct. kvinder. -7 nye job seneste år. 37 timers efteruddannelse årligt. Gnsn. sygefravær: 1,9 pct. Årlig personaleomsætning: 8 pct.

Troværdighed:	★★★★
Respekt:	★★★★★
Retfærdighed	★★★★
Stolthed:	★★★★★
Fællesskab:	★★★★★

**20 centrale kompetencer:** TV 2 Øst praktiserer værdibaseret ledelse både i forhold til programvirksomheden, de eksterne relationer, til adfærden og de interne relationer på arbejdspladsen. I alt hvad medarbejdere og ledelse foretager sig, skal værdierne være retningsgivende. Arbejdspladsen lægger vægt på, at nye medarbejdere er parat til at praktisere værdierne i dagligdagen. Som led i afklaringen hos ansøgere anvender TV 2 Øst en kompetencemodell, der består af 20 centrale personlige og faglige kompetencer, der er afgørende for, at TV 2 Øst kan nå sine mål.

## 4

### HEDENSTED KOMMUNE Offentlig institution

Omsætning: 4.400 mio. kr. 3.567 ansatte i Danmark, 80 pct. kvinder. -185 nye job seneste år. 15 timers efteruddannelse årligt. Gnsn. sygefravær: 4,5 pct. Årlig personaleomsætning: 15 pct.

Troværdighed:	★★★★
Respekt:	★★★
Retfærdighed	★★★★
Stolthed:	★★★★
Fællesskab:	★★★★

**Billig og effektiv:** Hedensted Kommune er blandt de billigste og mest effektive kommuner i Danmark. Med et skift fra regelstyring til værdibaseret ledelse, anerkendelse og fokus på den enkelte er der skabt fælles kultur og helhedsopfattelse. Kommunen vil udvikle 150 spil – et til hver arbejdsplads. 200 medarbejdere og ledere har kommet med input til spillene med spørgsmål, udsagn og billeder, der er relevante at have en dialog om, når medarbejderne skal tale om personalepolitik, ledelse og medarbejderråd. Spillet er fleksibelt, så det kan passe ind i den konkrete situation på arbejdspladsen.

## 5

### SUNDHEDS- OG OMSORGSFORVALTNINGEN, KØBENHAVN Offentlig institution

Omsætning: 5.475 mio. kr. 8.688 ansatte i Danmark, 84 pct. kvinder. -74 nye job seneste år. Gnsn. sygefravær: 3,8 pct. Årlig personaleomsætning: 9 pct.

Troværdighed:	★★★★
Respekt:	★★★
Retfærdighed	★★★★
Stolthed:	★★★★
Fællesskab:	★★★★

**Værdi for borgeren:** Sundheds- og Omsorgsforvaltning (SUF) under Københavns kommune har to hovedområder: Aktiviteter og tilbud til ældre over 65 år samt sundhedsfremme og forebyggelse for alle borgere. Den komplekse organisation rummer forskellige faglige profiler i institutioner med forskelligartede opgaver. SUF bruger alle kommunikationskanaler for at øge samhörigheden på tværs af afdelingerne og understøtte meningen med den enkeltes arbejde. Grundlaget er "Værdi for borgeren". Hver gang en beslutning træffes, skal der skeles til visionen. SUF har igangsat programmet "Aktiv og tryk hele livet", der skal skabe forandring gennem medarbejderne. ▶

# De bedste af de mellemstore arbejdspladser

Her er vinderne blandt de mellemstore virksomheder.

AF CLAUS SKOVHUS OG JENS RUSKOV

## 1

### ABBOTT Medicinalvirksomhed

**SÆRPRIS:** Livsbalance

Omsætning: 589 mio. kr. 112 ansatte i Danmark, 64 pct. kvinder. 7 nye job seneste år. 50 timers efteruddannelse årligt. Gnsn. sygefravær: 1,4 pct. Årlig personaleomsætning: 9 pct.

<b>Troværdighed:</b>	★★★★★
<b>Respekt:</b>	★★★★★
<b>Retfærdighed</b>	★★★★★
<b>Stolthed:</b>	★★★★★
<b>Fællesskab:</b>	★★★★★

**Livsnavigation:** Abbott, der sælger lægemidler, mediko-produkter og ernæringsprodukter, belønner og anerkender medarbejderne individuelt eller i teams for at udvise god balance mellem arbejdsliv og privatliv. Gennem programmet "Livsnavigation" uddanner Abbott sine medarbejdere i at navigere i deres professionelle og private liv og få bedre styr på deres tid. "Livsnavigation" sætter fokus på medarbejdernes individuelle livsrytmer og gør medarbejderne bevidste om, hvornår på dagen de er mest opmærksomme og effektive.

## 2

### FRØS HERREDS SPAREKASSE Pengeinstitut

Indtægter i alt: 279 mio. kr. 148 ansatte i Danmark, 18 pct. kvinder. 0 nye job seneste år. 27 timers efteruddannelse årligt. Årlig personaleomsætning: 2 pct.

<b>Troværdighed:</b>	★★★★★
<b>Respekt:</b>	★★★★★
<b>Retfærdighed</b>	★★★★★
<b>Stolthed:</b>	★★★★★
<b>Fællesskab:</b>	★★★★★

**Kompetencegitter:** Frøs Herreds Sparekasse, sidste års vinder af Danmarks Bedste Arbejdspladser og Europas Bedste Arbejdsplads 2011, har en klar vision: Vi vil af vores kunder og medarbejdere opfattes som det mest attraktive pengeinstitut! Ledelsestilgangen er gennemsigtighed, involvering, en retfærdig og respektfuld tilgang til medarbejderne. Et kompetencegitter til alle arbejdsfunktioner sikrer, at forventningerne kan afstemmes mellem leder og medarbejdere. Alle kan se, hvilke muligheder de har, og hvilke krav der stilles. Det bliver tydeligt, hvorfor nogle forfremmes, mens andre må vente.

## 3

### HARTMANNS Konsulenthus

Omsætning: 155 mio. kr. 138 ansatte i Danmark, 55 pct. kvinder. 26 nye job seneste år. 40 timers efteruddannelse årligt. Gnsn. sygefravær: 1,5 pct. Årlig personaleomsætning: 4 pct.

<b>Troværdighed:</b>	★★★★★
<b>Respekt:</b>	★★★★★
<b>Retfærdighed</b>	★★★★★
<b>Stolthed:</b>	★★★★★
<b>Fællesskab:</b>	★★★★★

**Månedens sjover:** Hartmanns hjælper ledige tilbage på arbejdsmarkedet eller jobsøgende med at skifte karrierespor. Hos Hartmanns er det vigtigt at have det sjovt, dele de gode historier og gøre sit ypperste for at få kommunikeret klart ud til medarbejderne. De gode historier skrives og deles af alle medarbejdere. Efterfølgende kåres månedens sjover og årets sjover, som er medarbejdere, der gør noget for at skabe humor og smil i det daglige. Kommunikation er alfa omega, og der opereres med ti forskellige læringsformer, som sidemandsoplæring, mentorordning, projektarbejde etc.

## 4

### ROCHE PHARMACEUTICALS Medicinalvirksomhed

Omsætning: 738 mio. kr. 109 ansatte i Danmark, 74 pct. kvinder. 0 nye job seneste år. 30 timers efteruddannelse årligt. Gnsn. sygefravær: 0,8 pct. Årlig personaleomsætning: 6 pct.

<b>Troværdighed:</b>	★★★★★
<b>Respekt:</b>	★★★★★
<b>Retfærdighed</b>	★★★★★
<b>Stolthed:</b>	★★★★★
<b>Fællesskab:</b>	★★★★★

**Personlig kompetence:** Roche Pharmaceuticals er en del af den internationale medicinal- og biotekkoncern F. Hoffmann-La Roche. Kompetenceudvikling er et nøgleelement i Roches strategiske ramme og tilpasses nøje den enkeltes behov, præferencer samt faglige og personlige udgangspunkt. Alle medarbejdere har en udviklingsplan. Det er en central politik, både globalt og lokalt, at fremme en åben, gennemsigtig, smidig og uformel dialog, bl.a. ved, at topledelsen fra hovedkvarteret i Basel hvert kvartal indkalder til videotransmitterede "lunch talks".

## 5

### MIDDELFART SPAREKASSE Pengeinstitut

Indtægter i alt: 441 mio. kr. 212 ansatte i Danmark, 54 pct. kvinder. 21 nye job seneste år. 60 timers efteruddannelse årligt. Gnsn. sygefravær: 0,9 pct. Årlig personaleomsætning: 2 pct.

<b>Troværdighed:</b>	★★★★★
<b>Respekt:</b>	★★★★★
<b>Retfærdighed</b>	★★★★★
<b>Stolthed:</b>	★★★★★
<b>Fællesskab:</b>	★★★★★

**Fra Middelfart til Borgen:** Middelfart Sparekasse har udviklet en særlig organisationsform, som kaldes: Værdihierarkisk organisation. Organisationsformen udmønter sig i en meget decentral struktur, hvor den enkelte medarbejder har den fulde frihed til at disponere i forhold til kunden. Middelfart Sparekasse er hele tiden opmærksom på at dele de gode historier. En af de historier, der i øjeblikket bliver fortalt, er samarbejdet med Folketingets administration, der ønsker at indføre selvledelse efter sparekassens principper. ▶

6

**NETDESIGN** Konsulenthus

Omsætning: 977 mio. kr. 489 ansatte i Danmark, 19 pct. kvinder. -35 nye job seneste år. Gnsn. sygefravær: 2,4 pct. Årlig personaleomsætning: 3 pct.

Troværdighed:	★★★★★
Respekt:	★★★★★
Retfærdighed:	★★★★★
Stolthed:	★★★★★
Fællesskab:	★★★★★

**Samtale-kaffe:** NetDesign skaber helhedsorienterede kommunikationsløsninger inden for it-kommunikation. Medarbejderne er ildsjæle, der både socialt og fagligt er engageret i deres arbejde. Der er udarbejdet trivselspolitik for, at medarbejderne hver især og i fællesskab kan højne trivslen og passe på hinanden. Et andet trivselselement handler om dialog, f.eks. med en række "Coffee to go" møder. Det er et uformelt møde mellem en gruppe medarbejdere og den administrerende direktør. Mødet begynder med en walk-and-talk i det fri, og med sig har alle en kop kaffe skænket af ledelsen.

7

**BOEHRINGER INGELHEIM** Medicinalvirksomhed

Omsætning: 558 mio. kr. 159 ansatte i Danmark, 63 pct. kvinder. 0 nye job seneste år. 90 timers efteruddannelse årligt. Gnsn. sygefravær: 1,6 pct. Årlig personaleomsætning: 3 pct.

Troværdighed:	★★★★★
Respekt:	★★★★★
Retfærdighed:	★★★★★
Stolthed:	★★★★★
Fællesskab:	★★★★★

**Alle livets faser:** Boehringer Ingelheim Danmark A/S beskæftiger sig med lægemidler til mennesker og dyr. Medarbejderne er den vigtigste ressource. Det blev afspejlet ved håndteringen af sammenlægningen til én nordisk region i januar 2010, hvor alle medarbejdere var med til at definere et fælles nordisk værdisæt. Endvidere afspejles det i Boehringers livsfasepolitik, der baseres på et menneskesyn, hvor mennesket er i stand til at udvikle sig og arbejde gennem hele livet. Intensitet og fokus er ikke en konstant størrelse gennem et helt arbejdsliv.

8

**ELECTROLUX HOME PRODUCTS DENMARK** Hårde hvidevarer

Omsætning: 647 mio. kr. 136 ansatte i Danmark, 31 pct. kvinder. 0 nye job seneste år. 35 timers efteruddannelse årligt. Gnsn. sygefravær: 1,4 pct. Årlig personaleomsætning: 1 pct.

Troværdighed:	★★★★★
Respekt:	★★★★★
Retfærdighed:	★★★★★
Stolthed:	★★★★★
Fællesskab:	★★★★★

**Vores arbejdsplads:** Electrolux Home Products Denmark vil lede organisationen ud fra et fælles værdisæt og en vision, der er stærkt forankret i virksomhedens historie. Electrolux har sikret, at medarbejderne verden over har bidraget til Electrolux' værdier. Resultatet er samlet i "Vores Electrolux" – en lille bog, der er udgivet med det mål at øge kendskabet og forankringen i organisationen. Endvidere er der opstillet en klar beskrivelse af, hvilke forventninger der stilles til en "lectroluxer" ud fra ønsket om at skabe en fælles forståelsesramme for alle medarbejdere og øge den fælles teamspirit.

9

**MJØLNER INFORMATICS** Software

Omsætning: 58 mio. kr. 83 ansatte i Danmark, 15 pct. kvinder. 0 nye job seneste år. 50 timers efteruddannelse årligt. Gnsn. sygefravær: 2,2 pct. Årlig personaleomsætning: 7 pct.

Troværdighed:	★★★★★
Respekt:	★★★★★
Retfærdighed:	★★★★★
Stolthed:	★★★★★
Fællesskab:	★★★★★

**Faglig respekt:** Mjølner Informatics er et software- og konsulent-hus i it-branchen, der er udsprunget af universitetsmiljøet ved Aarhus Universitet. Kombineret med medarbejdernes høje faglige niveau er det en væsentlig kulturel virkelighed, som får medarbejdernes og omverdens respekt. I en branche med rekrutteringsproblemer, er det lykkedes Mjølner Informatics at tiltrække højt kvalificerede medarbejdere via anbefalinger fra medarbejdere uden andre incitamenter end ønsket om at udbygge kredsen af dygtige, velfungerende, hjælpsomme kolleger.

10

**KYOCERA UNIMERCO** Værktøjsproducent

Omsætning: 297 mio. kr. 319 ansatte i Danmark, 5 pct. kvinder. -11 nye job seneste år. Gnsn. sygefravær: 1,2 pct. Årlig personaleomsætning: 6 pct.

Troværdighed:	★★★★★
Respekt:	★★★★★
Retfærdighed:	★★★★★
Stolthed:	★★★★★
Fællesskab:	★★★★★

**Mening i arbejdet:** Unimerco Group A/S, der i 2011 blev solgt til det japanske konglomerat Kyocera, var før overtagelsen medarbejder ejet. Det har haft betydning i salgsprocessen. Den samlede ledelse og medarbejderstab har sat sig for at bevise, at virksomheden ikke var bygget på aktieinvesteringer, men at det er menneskene og deres gode holdninger til at arbejde og arbejde sammen, som har skabt virksomheden: Hvis man kan se sin egen situation i en større sammenhæng – og forstår meningen med det, man laver – så bliver man en både gladere og bedre medarbejder.

11

**MICROSOFT DANMARK** Software

Omsætning: 832 mio. kr. 341 ansatte i Danmark, 25 pct. kvinder. -37 nye job seneste år. 5-55 timers efteruddannelse årligt. Gnsn. sygefravær: under 1 pct. Årlig personaleomsætning: 8 pct.

Troværdighed:	★★★★★
Respekt:	★★★★★
Retfærdighed:	★★★★★
Stolthed:	★★★★★
Fællesskab:	★★★★★

**Mangfoldighed:** Arbejdslivet hos Microsoft Danmark er præget af den innovation, virksomheden lever af at bringe til markedet. Microsoft stiller teknologier til rådighed, som gør det muligt for alle virksomhedens ansatte at arbejde og samarbejde fleksibelt – uafhængigt af fysisk placering og normal kontortid. Medarbejderne bliver målt på resultater – ikke arbejdstider. Microsoft Danmark har i en årrække initieret målrettede mangfoldighedsinitiativer og f.eks. sat spot på de kompetencer og den værdi, det kan give forretningen at ansætte homoseksuelle, biseksuelle og transseksuelle medarbejdere.

**SÆRPRIS:** CSR/social ansvarlighed

12

**IAK - INGENIØRERNES A-KASSE** A-kasse

NY

Omsætning: 479 mio. kr. 82 ansatte i Danmark, 63 pct. kvinder. -7 nye job seneste år. 82 timers efteruddannelse årligt. Gnsn. sygefravær: 1,5 pct. Årlig personaleomsætning: 4 pct.

Troværdighed:	★★★★
Respekt:	★★★★
Retfærdighed	★★★★
Stolthed:	★★★★
Fællesskab:	★★★★

**De små gaver:** IAK (Ingeniørernes A-kasse) inddrager altid medarbejderne i udviklingen af forretningen, bl.a. ved at uddelegere ansvar for årets strategikonference "Agenda 2012". Blandt medarbejderne findes der DBA-konsulenter, som fungerer som sparringsforum for ledergruppen og har sat begrebet tillidskommunikation på dagsordenen, fra ledelse til medarbejder til A-kasse-medlemmerne. Tillidskommunikationen er bl.a. "gaver til hinanden" f.eks. individuel coaching og lån en "it-mand". De små gaver giver samhørighedsfølelse i organisationen.

13

**AFFECTO** Konsulenthus

Omsætning: 117 mio. kr. 76 ansatte i Danmark, 15 pct. kvinder. 10 nye job seneste år. 75 timers efteruddannelse årligt. Gnsn. sygefravær: 1,7 pct. Årlig personaleomsætning: 17 pct.

Troværdighed:	★★★★
Respekt:	★★★★
Retfærdighed	★★★★
Stolthed:	★★★★
Fællesskab:	★★★★

**Familiekultur:** Affecto er et business intelligence-firma, hvor du bliver respekteret som menneske, lige fra det første møde med Affecto, hvor kollegerne byder det nye "familiemedlem" velkommen, til medarbejdernes sidste tid. Familiekulturen træder især frem, når konsulenterne bliver mødt med udbredte arme af kollegerne, der byder dem velkommen hjem. For Affecto er det vigtigt, at alle føler sig som en del af "familien". Potentiale og talent spiller en stor rolle ved rekruttering af unge akademikere, og kurser med teori og "learning by doing" giver dem masser af udfordringer.

14

**DEVOTEAM DANMARK** It- og telerådgiver

Omsætning: 138 mio. kr. 118 ansatte i Danmark, 26 pct. kvinder. 0 nye job seneste år. 45 timers efteruddannelse årligt. Gnsn. sygefravær: 1,5 pct. Årlig personaleomsætning: 7 pct.

Troværdighed:	★★★★
Respekt:	★★★★
Retfærdighed	★★★★
Stolthed:	★★★★
Fællesskab:	★★★★

**Ingen titler – ingen faste pladser:** Konsulenthuset Devoteam har en organisation, der understøtter den kultur, virksomheden ønsker skal være herskende. Interne titler samt afdelings- og enhedsbetegnelser er afskaffet. Hvert år vælger medarbejderne selv den personaleleder, de vil have. Det stiller krav til lederne om kontinuerligt at udvikle sig og være med "på beatet", da medarbejderne formodes at vælge den leder, de mener bedst kan understøtte trivsel og udvikling. Udvikling, tillid og frihed under ansvar er nøgleordene. Medarbejderne må arbejde, hvor de vil, og hvornår de vil.

15

**NORDIC WATERPROOFING HOLDING** Byggematerialer

NY

Omsætning: 262 mio. kr. 87 ansatte i Danmark, 25 pct. kvinder. -1 nye job seneste år. 74 timers efteruddannelse årligt. Gnsn. sygefravær: 3,1 pct. Årlig personaleomsætning: 7 pct.

Troværdighed:	★★★★
Respekt:	★★★★
Retfærdighed	★★★★
Stolthed:	★★★★
Fællesskab:	★★★★

**Trivsel på formel:** Nordic Waterproofing Holding, der beskæftiger sig med fugtbeskyttelse af bygninger, har sat trivsel på formel. I alle afdelinger findes der trivsels Key Performance Indikatorer (KPI'er), hvor medarbejderne hver dag/uge individuelt kan signalere sin "trivsel" via angivelse af en farve: rød, gul eller grøn. Derudover er der specifikke KPI'er fordelt pr. afdeling, som synliggøres på opslagstavler. Resultatet af KPI'en drøftes efterfølgende på de respektive afdelingsmøder, ligesom KPI'erne også gennemgås på de månedlige ledermøder og "KPI-møderne" i lederteamet.

16

**PERNOD RICARD SALG AF SPIRITUS**

Omsætning: 914 mio. kr. 73 ansatte i Danmark, 29 pct. kvinder. -16 nye job seneste år. 14-21 timers efteruddannelse årligt. Gnsn. sygefravær: 1,4 pct. Årlig personaleomsætning: 5 pct.

Troværdighed:	★★★★
Respekt:	★★★★
Retfærdighed	★★★★
Stolthed:	★★★★
Fællesskab:	★★★★

**Frigør energi:** Hos Pernod Ricard Danmark, der er en spiritus- og vinvirksomhed, har man en tro på, at alle kan bidrage med noget særligt. Alle personlighedstyper har styrker og egenskaber, som er nødvendige for det samlede billede og resultat. Pernod Ricard har sat enneagram-teori og -praksis på dagsordenen og træner medarbejdere og ledere i at give hinanden feedback, være motiverende kolleger og give indsigt i hinandens styrker og svagheder. Enneagrammet benyttes til at opbygge et stærkt lederteam, hvis opgave er at frigøre energi og kreativitet blandt medarbejderne.

17

**UNO-X ENERGI OLIE- OG BENZINSELSKAB**

Omsætning: 3.700 mio. kr. 138 ansatte i Danmark, 33 pct. kvinder. 0 nye job seneste år. 37 timers efteruddannelse årligt. Gnsn. sygefravær: 2,1 pct. Årlig personaleomsætning: 1 pct.

Troværdighed:	★★★★
Respekt:	★★★★
Retfærdighed	★★★★
Stolthed:	★★★★
Fællesskab:	★★★★

**Wall of Fame:** I benzinselskabet Uno-X med 200 ubemandede tankstationer taler man med hinanden og ikke om hinanden. Kunden er den øverste chef, og medarbejderne motiveres til en vinderkultur. Har en medarbejder præsteret i forhold til de opsatte delmål, kommer medarbejderens billede op på arbejdspladsens Wall of Fame – en væg prydet med de dygtige medarbejdere. I svære tider bakes medarbejderen op, og ved svær sygdom i familien eller hvis et nærtstående familiemedlem dør, bliver medarbejderen bedt om ikke at komme på arbejde og i stedet være hos familien.

18

**TRINITY HOTEL OG KONFERENCECENTER** Hotel

61 ansatte i Danmark, 50 pct. kvinder. 4 nye job seneste år. 30 timers efteruddannelse årligt. Gnsn. sygefravær: 1,9 pct. Årlig personaleomsætning: 7 pct.

Troværdighed:	★ ★ ★
Respekt:	★ ★ ★ ★
Retfærdighed	★ ★ ★ ★
Stolthed:	★ ★ ★ ★
Fællesskab:	★ ★ ★ ★

**Ikke bare et job:** Trinity Hotel & Conference Center søger at inspirere medarbejderne til at føle, at deres job giver mening og ikke "bare er et job". For at forbedre arbejdspladsen har over halvdelen af alle fastansatte været engageret i projektarbejde på tværs af organisationen. Arbejdsformen har bevirket personlig involvering og ejerskab til de respektive projekter. I samarbejde med Frelsens Hær afholder Trinity i 2012 for syvende år i træk mor/barn-ferie, hvor socialt dårligt stillede, enlige mødre og deres børn får en uges gratis ophold. Dette giver en stolthed hos medarbejderne.

19

**LODAM ELECTRONICS** Elektronik

NY

Omsætning: 100-200 mio. kr. 58 ansatte i Danmark, 16 pct. kvinder. 9 nye job seneste år. 45 timers efteruddannelse årligt. Gnsn. sygefravær: 1,2 pct. Årlig personaleomsætning: 2 pct.

Troværdighed:	★ ★ ★ ★
Respekt:	★ ★ ★ ★
Retfærdighed	★ ★ ★ ★
Stolthed:	★ ★ ★ ★
Fællesskab:	★ ★ ★

**Pole position:** Lodam Electronics beskæftiger sig med energieffektive produkter inden for køl, varme og ventilation. Lodam har ansat mange nye medarbejdere, og det er blevet endnu vigtigere at kultursikre virksomheden, der udfordres af en så voldsom medarbejdervækst. I 2010 indførte Lodam et strategisk oplæg med titlen "Pole position", der tager afsæt i den udtalte bevidsthed om, at den enkelte gør og forfølger det, der giver mening. Ledelsesmæssigt betyder det, at ledelsen skal øge medarbejdernes forståelse for ledelsens beslutninger og for de strategiske planer for arbejdspladsen.

20

**MARS** Salg af slik

Omsætning: 474 mio. kr. 86 ansatte i Danmark, 47 pct. kvinder. 0 nye job seneste år. 100 timers efteruddannelse årligt. Gnsn. sygefravær: 1 pct. Årlig personaleomsætning: 13 pct.

Troværdighed:	★ ★ ★ ★
Respekt:	★ ★ ★
Retfærdighed	★ ★ ★
Stolthed:	★ ★ ★ ★
Fællesskab:	★ ★ ★ ★

**Performance-kultur:** Mars Scandinavia markedsfører og sælger chokolade, dyremad og fødevarer. Mars forfølger en performance-orienteret og anerkendende kultur, bl.a. gennem individuel "on the spot" bonus for ekstraordinære indsatser samt variabel årlig teambonus, der er afhængig af forretningsresultatet. Gennemsigthed og åben og ærlig kommunikation er afgørende. Det kommer til udtryk ved, at alle årligt modtager en "Total Reward Statement", hvor deres lønpakke er beskrevet og sammenlignet med konkurrerende virksomheders lønpakker for at sikre en retfærdig aflønning.

21

**SYSTEMATIC** Software

Omsætning: 361 mio. kr. 383 ansatte i Danmark, 14 pct. kvinder. 8 nye job seneste år. 45 timers efteruddannelse årligt. Gnsn. sygefravær: 1,9 pct. Årlig personaleomsætning: 5 pct.

Troværdighed:	★ ★ ★ ★
Respekt:	★ ★ ★
Retfærdighed	★ ★ ★ ★
Stolthed:	★ ★ ★
Fællesskab:	★ ★ ★ ★

**Forventninger afstemmes:** Systematic, der leverer softwareprodukter, har klare forankrede værdier og en stærk kultur. Fra første møde med en potentiel medarbejder er der fokus på at forventningsafstemme værdier og kultur. Nye medarbejdere integreres i arbejdspladsens kultur gennem et program, der bl.a. indeholder en introduktion til Systematics værdispil. Spillet er udviklet af en række medarbejdere på tværs af arbejdspladsen og anvendes til at fremme forståelsen og fungere som guidance til den kontekst, Systematics forskellige projekter befinder sig i.

22

**LÅN & SPAR BANK** Pengeinstitut

NY

Indtægter i alt: 603 mio. kr. 357 ansatte i Danmark, 51 pct. kvinder. -4 nye job seneste år. 40 timers efteruddannelse årligt. Gnsn. sygefravær: 3,9 pct. Årlig personaleomsætning: 8 pct.

Troværdighed:	★ ★ ★ ★
Respekt:	★ ★ ★
Retfærdighed	★ ★ ★ ★
Stolthed:	★ ★ ★
Fællesskab:	★ ★ ★

**Frokostmødet:** Lån & Spar Bank har en tro på, at medarbejderne fungerer bedst, når de bliver mødt med tillid og ansvar snarere end med regelsæt og procedurer. Værdierne er en vigtig ledestjerne, og derfor er de diskuteret og besluttet af medarbejderne selv. I DBA-undersøgelsen fra 2010 efterspurgte medarbejderne mere information fra topledelsen. Det har udmøntet sig i "ølkassemøder" hver anden måned, hvor der informeres fra topledelsen. Der er også indført frokoster med direktionen. Her får 10 medarbejdere mulighed for at spise med direktionen og høre om, hvad der er fokus på i banken.

23

**ADECCO** Rådgivningsvirksomhed

Omsætning: 359 mio. kr. 107 ansatte i Danmark, 65 pct. kvinder. -7 nye job seneste år. Gnsn. sygefravær: 3,4 pct. Årlig personaleomsætning: 8 pct.

Troværdighed:	★ ★ ★ ★
Respekt:	★ ★ ★
Retfærdighed	★ ★ ★ ★
Stolthed:	★ ★ ★
Fællesskab:	★ ★ ★

**Vinderkultur:** Adecco A/S arbejder med vikar-, rekruttering- og personaleservice for kunder lige fra enkeltmandsfirmaer til store globale private virksomheder og offentlige organisationer. Adecco har valgt, at 2011's strategiske afsæt skal understøttes af mottoet: Adecco kæmper for OL guld til Danmark. Vinderkulturen afspejles i klare mål for medarbejderne med løbende anerkendelse og synliggørelse af afdelingens resultater. For at styrke fællesskabet og bevare holdånden anerkender Adecco indsatsen gennem en teambaseret bonusordning med andel i overskuddet i den pågældende afdeling/region.

24

**SANTANDER** Bilfinansiering

61 ansatte i Danmark, 43 pct. kvinder. 11 nye job seneste år. 6 timers efteruddannelse årligt. Gnsn. sygefravær: 1,3 pct. Årlig personaleomsætning: 6 pct.

Troværdighed:	★ ★ ★
Respekt:	★ ★ ★
Retfærdighed	★ ★ ★
Stolthed:	★ ★ ★ ★
Fællesskab:	★ ★ ★ ★

**World wide fællesskab:** Santander Consumer Bank, der tilbyder bilfinansiering til danske bilkøbere, er på få år vokset i Danmark fra et par medarbejdere til nu 70. Det skærper kravene til at definere og forankre sin kultur. Medarbejderne fremhæver fællesskabet, samarbejdet og forretningskonceptet som unikke. Fællesskabet afspejler sig ved den årlige begivenhed: "Santander is your week", hvor den spanske storbank i samme uge i samtlige lande laver aktiviteter, der er defineret ud fra et fælles tema. Medarbejdere anerkendes ved at kåre "månedens mest værdifulde medarbejder".

25

**FINANSRÅDET** Interesseorganisation

Omsætning: 96 mio. kr. 100 ansatte i Danmark, 55 pct. kvinder. 0 nye job seneste år. Gnsn. sygefravær: 1,5 pct. Årlig personaleomsætning: 8 pct.

Troværdighed:	★ ★ ★ ★
Respekt:	★ ★ ★
Retfærdighed	★ ★ ★
Stolthed:	★ ★ ★
Fællesskab:	★ ★ ★ ★

**Vildt vigtige mål:** Finansrådet, som er de danske bankernes fælles interesseorganisation, arbejder kontinuerligt og sammenhængende på at forbedre processer og opgaver. Det sker ud fra de værdier, der blev defineret i 2002. De er meningsgivende og vigtige pejlemærker i det daglige arbejde. I forlængelse af værdierne arbejder Finansrådet med det, rådet definerer som "vildt vigtige mål". De vildt vigtige mål udstikkes årligt af direktionen, og de overordnede mål tilpasses til de enkelte områder i organisationen, så de skaber mening for hver enkelt områdes daglige arbejde.

26

**BRFKREDIT IT OG FORRETNINGSUDVIKLING** It afdeling

NY

168 ansatte i Danmark, 31 pct. kvinder. 6 nye job seneste år. 27 timers efteruddannelse årligt. Gnsn. sygefravær: 2,1 pct. Årlig personaleomsætning: 2 pct.

Troværdighed:	★ ★ ★ ★
Respekt:	★ ★ ★
Retfærdighed	★ ★ ★
Stolthed:	★ ★ ★
Fællesskab:	★ ★ ★ ★

**Anerkendende dialog:** BRFKredit IT og Forretningsudvikling har mangfoldighed i medarbejdssammensætningen som en grundlæggende værdi og en del af den overordnede strategi. Det giver også plads til medarbejdere, der har svært ved få fodfæste på arbejdsmarkedet. Arbejdspladsen har fokus på, at åben, ærlig og anerkendende dialog er den bedste vej til et godt arbejdsmiljø. For alle medarbejdere er der beskrevet et kompetencehjul inden for tre områder – det it-faglige, det personlige/adfærdsmæssige og det forretningsmæssige, som bruges til at aftale kompetenceudvikling for den enkelte medarbejder.

27

**BOSSARD** Engroshandel

NY

Omsætning: 245 mio. kr. 90 ansatte i Danmark, 19 pct. kvinder. 0 nye job seneste år. 21 timers efteruddannelse årligt. Gnsn. sygefravær: 1,6 pct. Årlig personaleomsætning: 1 pct.

Troværdighed:	★ ★ ★ ★
Respekt:	★ ★ ★
Retfærdighed	★ ★ ★
Stolthed:	★ ★ ★
Fællesskab:	★ ★ ★

**Flad, kort og effektiv:** Bossard er en grossist/servicevirksomhed med devisen "tilfredse medarbejdere skaber tilfredse kunder". Bossard tror på klare mål, og at den enkelte kender den bedste vej mod målet. Arbejdspladsen hylder et princip om metodefrihed og personlig frihed under ansvar. Bossard tilstræber en flad organisation med korte og effektive beslutningsveje. Arbejdspladsen opfordrer alle til at tage beslutninger og ansvar. Bossard vil gerne skabe en familieånd, hvor man passer på hinanden langt ud over, hvad loven og almindelige normer foreskriver.

28

**R2 GROUP** Handel med ingredienser

NY

Omsætning: 580 mio. kr. 70 ansatte i Danmark, 47 pct. kvinder. 4 nye job seneste år. Gnsn. sygefravær: 1,5 pct. Årlig personaleomsætning: 0 pct.

Troværdighed:	★ ★ ★ ★
Respekt:	★ ★ ★
Retfærdighed	★ ★ ★
Stolthed:	★ ★ ★
Fællesskab:	★ ★ ★

**Synlig strategi:** R2 Group arbejder inden for levnedsmiddel-, foderstof-, den kemisk/tekniske og den farmaceutiske industri. R2 Group gør meget ud af at implementere og synliggøre strategien "Stella Nova" på hele arbejdspladsen. Hvert år afholdes et strategimøde på tværs af alle afdelinger. Der sparrs med hinanden, tales om udfordringer og fejres succeshistorier. Strategien bliver behandlet på månedlige teammøder samt hvert halve år på en strategidag i afdelingen, som ud over det faglige indeholder et socialt arrangement.

29

**DANSK LANDBRUG SYDHAVSØERNE** Rådgivningsvirksomhed

NY

Omsætning: 55 mio. kr. 73 ansatte i Danmark, 67 pct. kvinder. -17 nye job seneste år. 55 timers efteruddannelse årligt. Gnsn. sygefravær: 1,3 pct. Årlig personaleomsætning: 4 pct.

Troværdighed:	★ ★ ★ ★
Respekt:	★ ★ ★
Retfærdighed	★ ★ ★
Stolthed:	★ ★ ★
Fællesskab:	★ ★ ★

**Smilehuller:** Dansk Landbrug Sydhasøerne (DLS) er en rådgivningsvirksomhed, der lægger vægt på fællesskabsfølelse og stolthed. Nyansatte skal fra start føle sig som en del af - ikke kun teamet, men hele DLS. For at sikre en god oplæringsproces sørger DLS altid for at udarbejde en arbejdsplan for det første ansættelsesår. Planen er opdelt over tid med evalueringssamtaler hver tredje måned. DLS har også en trivselspolitik, som støtter op om, at det skal være sjovt at gå på arbejde. De små smilehuller i en travl hverdag øger arbejdsglæden og følelsen af samhørighed på arbejdspladsen. ▶

30

**KIMS** Chipsproducent

NY

Omsætning: 550 mio. kr. 222 ansatte i Danmark, 33 pct. kvinder. -3 nye job seneste år. 30 timers efteruddannelse årligt. Gnsn. sygefravær: 2 pct. Årlig personaleomsætning: 6 pct.

Troværdighed:	★★★
Respekt:	★★★
Retfærdighed	★★★
Stolthed:	★★★
Fællesskab:	★★★

**Smart i stedet for hårdt:** Chips- og snacks-firmaet KiMs A/S dyrker arbejdsglæden, bl.a. med et kolleganetværk bestående af repræsentanter fra forskellige afdelinger, der drøfter forhold, som stresser på arbejdet. Netværket har til opgave at træde til, når kolleger viser tegn på ikke at have det godt. Netværket har tavshedspligt, og både medarbejdere og ledere kan få gode råd om prioritering af arbejdet eller ting på hjemmefronten. Hos KiMs er innovationsagenter med til at fremme innovationen i virksomheden. Under mottoet "Tænk nyt og spar" sikrer KiMs, at der arbejdes smartere i stedet for hårdere.

31

**HILTI DANMARK** Værktøj

NY

Omsætning: 133 mio. kr. 96 ansatte i Danmark, 12 pct. kvinder. 12 nye job seneste år. 65 timers efteruddannelse årligt. Gnsn. sygefravær: 1,7 pct. Årlig personaleomsætning: 3 pct.

Troværdighed:	★★★★
Respekt:	★★★★
Retfærdighed	★★★
Stolthed:	★★★
Fællesskab:	★★

**Kultur-rejsen:** Hilti udvikler, producerer og sælger kvalitetsværktøj til professionelle håndværkere og industri. For Hilti Danmark fungerer værdierne som et kompas, der viser vejen for alle medarbejdere og ledere i alt, hvad de gør. Gennem "Our Culture Journey" tager Hilti alle med på en rejse ind i virksomhedskulturen med det formål at få værdier og kultur til at blive en naturlig del af dagligdagen. Rejsen begyndte for over 10 år siden og hjælpes på vej af "Team Camps", der er en workshop, hvor alle teams skal sætte konkrete handlinger bag værdierne og kulturen.

32

**MIN A-KASSE** A-kasse

NY

Omsætning: 45 mio. kr. 62 ansatte i Danmark, 77 pct. kvinder. 17 nye job seneste år. 74 timers efteruddannelse årligt. Gnsn. sygefravær: 3,9 pct. Årlig personaleomsætning: 0 pct.

Troværdighed:	★★★
Respekt:	★★★
Retfærdighed	★★
Stolthed:	★★★
Fællesskab:	★★★

**Kundetilfredshed:** Min A-kasse har siden 2005 været den a-kasse i Danmark med de mest tilfredse medlemmer. A-kassen er i dag en tværfaglig a-kasse, men var oprindeligt en a-kasse primært for statstjenestemænd. Min A-kasses succes blandt medlemmerne har skabt stolthed og arbejdsglæde blandt medarbejderne, og hos Min A-kasse gennemsyner denne medlemstilfredshed kulturen. Når et medlem kommer i arbejde, fejres det blandt kollegerne. Med en flad organisation sikrer Min A-kasse, at alle medarbejdere får indflydelse på organisationens beslutninger.

33

**HESS** Olieudvinding

Omsætning: 1.732 mio. kr. 109 ansatte i Danmark, 14 pct. kvinder. 12 nye job seneste år. 50-100 timers efteruddannelse årligt. Gnsn. sygefravær: under 2 pct. Årlig personaleomsætning: 0 pct.

Troværdighed:	★★★
Respekt:	★★★
Retfærdighed	★★★
Stolthed:	★★★
Fællesskab:	★★★

**On and off:** Hess Danmark er en del af en international koncern og beskæftiger sig i Danmark med produktion af olie og naturgas fra Nordsø-feltet Syd Arne. Medarbejderne er spredt geografisk og roterer i koncernen. Det kræver en evne til at integrere medarbejderne og forankre kulturen på tværs af arbejdssteder. For at fremme en fælles arbejdsplads med en fælles kultur integrerer Hess Danmark on- og offshore medarbejdere gennem fælles opgaver på tværs af de to arbejdssteder samt via emergency beredskabsteamet, der understreger afhængigheden de to grupper imellem.

34

**LANDBOSYD** Rådgivningsvirksomhed

Omsætning: 64 mio. kr. 105 ansatte i Danmark, 54 pct. kvinder. -3 nye job seneste år. 37 timers efteruddannelse årligt. Gnsn. sygefravær: 1,6 pct. Årlig personaleomsætning: 3 pct.

Troværdighed:	★★★
Respekt:	★★★
Retfærdighed	★★★
Stolthed:	★★★
Fællesskab:	★★★

**Velvære:** LandboSyd, der er en landmandsejet rådgivningsvirksomhed for landmandskunder, har en flad og involverende ledelsesstruktur, hvor udvikling af strategien og handlingsplaner sker i et samarbejde mellem medarbejderne og ledelsen. Der er fokus på det fysiske og psykiske velvære. LandboSyd har gennemført aktiviteter for at støtte op om medarbejdernes sundhed. Der er indført fælles gåture i frokostpauserne, indkøbt bordfodbold til indendørs pauseaktivitet, oprettet hold til løb, stavgang, cykelture og badminton, ligesom der er kurser i alt fra sund madlavning til stresshåndtering.

35

**INTRUM JUSTITIA** Kreditstyring

NY

Omsætning: 67 mio. kr. 62 ansatte i Danmark, 66 pct. kvinder. 2 nye job seneste år. 10 timers efteruddannelse årligt. Gnsn. sygefravær: 2,9 pct. Årlig personaleomsætning: 15 pct.

Troværdighed:	★★
Respekt:	★★★
Retfærdighed	★★★
Stolthed:	★★
Fællesskab:	★★★

**Ordet er frit:** Inkassovirksomheden Intrum Justitia er en uformel arbejdsplads med fokus på inddragelse og anerkendelse. Arbejdspladsen afholder jævnligt uformelle informationsmøder, hvor "ordet er frit", og der bliver lyttet til medarbejderne, som inddrages i defineringen af deres arbejdsplads og kultur. Intrum Justitia har ligeledes indført "nærværsdag", dvs. man får en ekstra fridag for hver tredje måned, man ikke er syg. Det bemærkes og anerkendes, at man er en stabil medarbejder, snarere end der holdes fokus på medarbejdere med højt sygefravær.

## SÅDAN BLIVER ARBEJDSPLADSERNE MÅLT

Danmarks Bedste Arbejdspladser kortlægges af Great Place to Work Institute Denmark og bygger på et internationalt koncept, der gennemføres i 45 lande i verden, heraf 17 i Europa. Metoden er udviklet af Robert Levering og samarbejdspartneren Milton Moskowitz. De har fundet frem til, at en god arbejdsplads er et sted, hvor du har "tillid til de mennesker, du arbejder for, og er stolt af det arbejde, du udfører og føler fællesskab med dine kolleger". Fem målepunkter er afgørende:

**1. Troværdighed** er udtryk for medarbejderens opfattelse af ledelsens evne til at kommunikere samt den ledelsesmæssige kompetence og integritet.

**2. Respekt** viser, i hvilken grad medarbejderen oplever opbakning, samarbejde og omsorg gennem ledelsens handlinger.

**3. Retfærdighed** omfatter rimelighed, saglighed og lighed, som medarbejderne oplever det på arbejdspladsen.

**4. Stolthed** forstås som den følelse medarbejderen har i forhold til sit job, det team eller den arbejdsgruppe, medarbejderen er del af og til arbejdspladsen i al almindelighed.

**5. Fællesskab** har at gøre med graden af imødekommenhed, det kammeratskab og den venlighed, der præger atmosfæren på arbejdspladsen.

### Undersøgelsen

Alle medarbejdere på arbejdspladser med under 250 ansatte har modtaget et spørgeskema med 59 spørgsmål, og på arbejdspladser med flere end 250 ansatte har en tilfældigt udvalgt gruppe medarbejdere på op til 400 modtaget spørgeskemaer. I alt 143 virksomheder har gennemført undersøgelsen. De fordeler sig således: 89 mellemstore arbejdspladser (50-499 medarbejdere), 22 store arbejdspladser (flere end 500 medarbejdere), 11 offentlige Arbejdspladser, 22 små arbejdspladser (under 50 ansatte).

### Kulturprofil

Kandidater til listen over de bedste arbejdspladser har udfyldt en såkaldt Kultur-Profil, der kortlægger data om arbejdspladsen, herunder demografiske oplysninger om medarbejderne, spørgsmål om specifikke personalegoder eller politikker og andre personalefor-

hold. Samtidig stilles der en række åbne spørgsmål om temaer som intern kommunikation, læring, belønningssystemer, medarbejderindflydelse og socialt liv. Det medvirker til at give Great Place to Work Institute indblik i særlige kendetegn ved arbejdspladsens arbejdskultur, filosofi og værdigrundlag.

### Score

Virksomhederne evalueres i forhold til en skala, hvor 180 point er det maksimale. 120 point heraf kan opnås for det samlede resultat af medarbejdernes besvarelse, og de sidste maks. 60 point kan opnås på baggrund af Great Place to Work Institutes evaluering af arbejdspladsernes politikker, procedurer og kultur baseret på besvarelsen af kulturprofilen. Den totale score for hver arbejdsplads afgør arbejdspladsens placering på listen.

GREAT  
PLACE  
TO  
WORK®



## Business & Pleasure Business & Pleasure

KONFERENCER MØDER EVENT

Som et **konferencecenter**, byder vi på både de ydre og indre rammer, for en optimal udnyttelse af både det fag- lige- og sociale indhold.

Vi har **150 "usynlige" medarbejdere**, som dagligt sørger for at dit arrangement bliver en succes.

Munkebjerg Hotel's **konferenceværter** har mangeårig erfaring i at give dig trykthed i planlægning- og afviklingsfacen.

**Flexibilitet** er en af vores varemærker, og samtidig er kvaliteten og servicen helt i top. 158 værelser og 21 lokaler står klar med topmoderne AV og IT udstyr og plads til mellem 2-700 personer.

Vores placering midt i **bøgskoven**, giver yderligere muligheder for at arrangere en masse udendørsaktiviteter, events eller bare tid til fordybelse.

**Kulinariske oplevelser...** Nyd f.eks. friskbagt brød 3 gange dagligt, fra vores eget bageri eller konditorens lækre kager og desserter. Gode og smagfyldte specialiteter fra vores øgeri og slagteri. Og ikke mindst, vil vores kokke forkæle dine smagsløg.

**Fit & Relax** nyt område med pool, spa, sauna og fitness giver dig mulighed for at udfylde pauserne på en god og afslappende måde.

Har du lyst til at høre nærmere, så **kontakt** Birgitte eller Jane i konferenceafdelingen.

