



Hands on ledelse i Banedanmark Produktion

Oplæg for KTC Årsmøde 19. september 2014

Præsenteret af Michael Borre

banedanmark



Agenda

1. Manden
2. Stedet
3. Situationenen
4. Løsningerne
5. Spørgsmålene

Produktionsdirektøren



Hvad mine venner tror jeg laver



Hvad min familie tror jeg laver



Hvad samfundet tror jeg laver



Hvad medarbejderne tror jeg laver



Hvad jeg selv tror jeg laver



Hvad jeg faktisk laver

Manden

Kort om mig selv

- Produktionsdirektør siden 2009
- Områdechef Indkøb & Ejendom, 2005-2009
- It-projektchef 2002-2009
- Projektleder 2000-2002
- Konsulent (Amphion) 1999-2000
- Projektleder/Direktionsassistent 1995-1998

- Cand.merc.(mat.), 1995
- OrganisationsPsykologisk Uddannelse, 1999
- Reserveofficer i Flyvevåbnet siden august 1985



Stedet

Banedanmark

- Ejer og forvalter den danske stats jernbaner
- Trafikal planlægning med operatører (goods er 100 % kommercielt, passager er delvist kommercielt)
- Trafikstyring (der kører 1 mio. tog om året, der fragter 160 mio. passagerer)
- Fornyelse (fx Signalprogrammet, udskiftning af spor mv.)
- Nyanlæg (fx København-Ringsted)
- Vedligehold af de 3.000 km spor med mere



Stedet

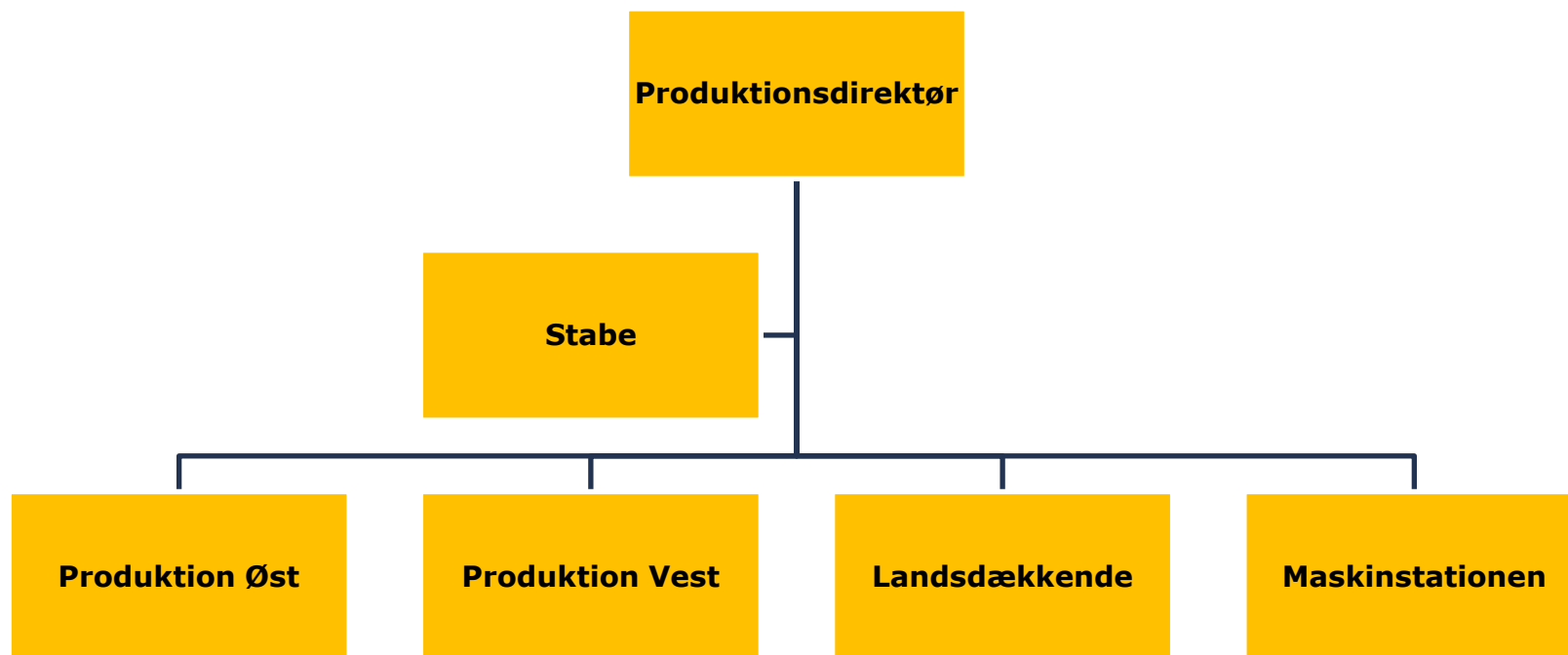
Banedanmark Produktion - Den interne entreprenør

- Vi udfører stort set udelukkende vedligehold
- Vi er bundliniestyret
 - o Omsætning 2013: 840 mio. kr.
 - o Overskud 2013: 15,6 mio. kr.
- Vi er pt. 700 medarbejdere
- Teknisk Drift som ejer anlægget bestiller opgaver hos Produktion gennem SAP, ofte i faste priser. Al afregning er elektronisk direkte i systemet.



Stedet

"Kasser og vandrør"



Situationen

Lidt historie

- På baggrund af EU-dekret blev infrastrukturen (i dag Bandedanmark) og operatøren (DSB) adskilt 1/1-97
- I aftalen stod at Rådgivningsdivisionen (400 ÅV) og Servicedivisionen (1600 ÅV) skulle sælges fra hurtigst muligt
- Rådgivning blev solgt til Atkins i 2001
- Service blev opdelt så forvalter-delen blev adskilt fra entreprenør-delen og logistikområdet
- Konkurrenceudsættelse af vedligehold påbegyndt (Service tabte ét af syv områder)
- Salgsproces påbegyndt, herunder forhandlinger med HK og DJ



Situationen

Salget blev aflyst



- Efter flere organisationsændringer og forsøg på at optimere organisationen (og 5 direktører over 7 år), måtte salget opgives i juni 2009
- Årsagen var et stort underskud, der i 2009 endte på 150 mio. kr.
- Konkurrenceudsættelsen blev aflyst (det ene gennemførte udbud blev vundet i 2008)
- Det blev besluttet at Produktion ikke længere skulle udføre større anlægsopgaver og de helt store maskiner blev solgt fra



Situationen

Interne udfordringer

- Medarbejderantal gået fra 1600 da Service var størst over 1000 i starten af 2014 til 700 i dag. Det har givet en del uro og bekymringer, selv om vi ikke har afskediget siden 2009
- Der er mange tjenestemænd, hvilket gør omstillinger svære
- Lederne var som oftest kommet "op gennem systemet"
- Processerne var ikke velbeskrevet og opgaver udføres forskelligt fra sted til sted. Det samme med økonomien
- Langt de fleste medarbejdere er ufaglærte eller håndværkere
- Usikkerhed om fremtiden - manglende tillid til udsagn om at virksomheden ikke er til salg giver mange fantasier



Situationen

Eksterne udfordringer

- Konkurrenceudsættelsen betød at Teknisk Drift opfattede Entreprisen som reelt en ekstern entreprenør og ikke som en del af Banedanmark
- Medarbejderne var ikke længere at opfatte som kolleger
- Armslængde-princip og "stat i staten" betød isolering
- Liberalisering af markedet betød mange nye aktører
- Høj grad af silo-tænkning
- Banedanmark på vej til at blive en projektorganisation
- Stærke fagforeninger med mange bekymringer og krav

Situationen

Politiske krav

- Konkurrenceudsættelsen er droppet, men der stilles fortsat krav om markedslignende priser
- Krav om mindst 2 % effektivisering om året
- Produktion kommer ikke på Finansloven – der skal findes en model, der dækker omkostninger ud fra gældende bevillinger



Løsningerne

Hjemrejsen - En fælles, stærk virksomhed

- Reintegration med det øvrige Banedanmark gennemførtes i løbet af 2010:
 - Fælles systemer (SAP, intranet, www osv.)
 - Fælles navn, logo etc.
 - Fælles arbejdstøj (vores design!)
 - Fælles støttefunktioner (medarbejdere flyttet *fra* Produktion)
 - Samling af produktionsenheder (medarbejdere flyttet *til* Produktion)
 - Deltagelse i Banedanmarks ledelsesfora
 - Fælles sociale arrangementer; sport, julefrokost mv.



Løsningerne

Ledelsestiltag

- Lederuddannelse af alle ledere. Banedanmarks interne lederuddannelse, Learning lab for ledere. Fra ordregivning til systemisk tænkning (noget af et spring for en jernbanebisse)
- Ledere hentet ind udefra for at ændre kulturen
- Fjernet ca. en fjerdedel af alle ledere – forenklet ledelsesstruktur
- Faste samarbejdsfora og relationer med øvrige Banedanmark
- Kontinueret træning af ledere i kommunikation og gennemførelse af samtaler





Løsningerne

Lovliggørelsestiltag

- Overholdelse af hviletid i planlægning og udførelse
- Styr på arbejdsmiljø, dels det fysiske gennem en lang række tiltag, dels det psykiske gennem ledelseskommunikation mv. (vi er ikke færdige)
- Styr på korrekt lønudbetaling
- Styr på overholdelse af antal fridage i kvartalet og antal søndagsfri for året
- Uddannelse af ledere i regler og lovgivning



Løsningerne

Effektiviseringstiltag

- Procesforbedring (Lean i et eller andet omfang)
- Standardisering af arbejdsopgaver
- Planlægningsproces med øje for den samlede værdikæde
- Direkte involvering af de lokale ledere og medarbejdere i forandringen
- Uddannelse mens det sker (workshops, On-the-job mv.)



Løsningerne

Håndtering af medarbejderne

- Åben kommunikation med plads til frustrationer
- Læse- og skrivefærdigheder udviklet (1/3 læsesvage i 2012)
- Udlevering af iPads – direkte kommunikation
- Klimamålinger og dialog herom hvert kvartal
- Tæt dialog med de lokale TR
- Organisatorisk Implementering som grundprincip



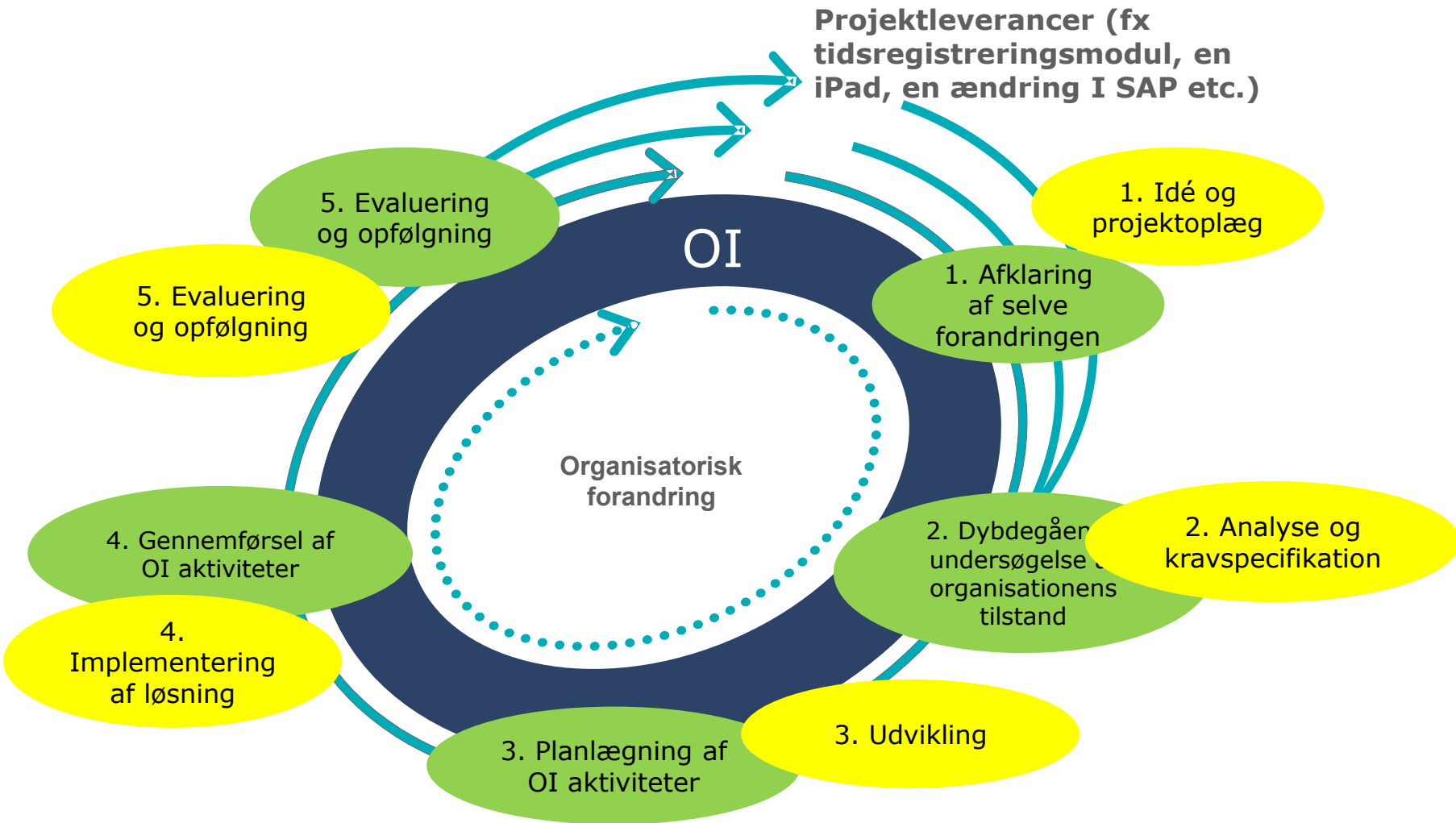
Løsningerne

Organisatorisk Implementering

Organisatorisk Implementering er planlægning og gennemførelse af de aktiviteter som sikrer at forandringstiltag implementeres succesfuldt i organisationen.

I Produktion baseres forandringsledelse på anerkendende og inddragende metoder. Det betyder bl.a. at teams og individer inddrages og forberedes på forandringer, således at de accepterer og tager ejerskab til dem.





Løsningerne

Kommunikation i OI



- Lederne er den vigtigste ressource ift. at skabe forandringer – det er ledernes ansvar at sikre den reelle implementering i organisationen
- Vi bruger fortællinger strategisk (kommunikationen er det der skaber organisationen)
- *Der er brug for at ramme medarbejdernes følelser - det skaber engagement og motivation. Det kan historier". Professor Steen Hildebrandt*
- Vi taler om positive billeder i stedet for negative (Brændende Ambition i stedet for Brændende Platform)
- Kærligheden til jernbanen er der – den skal vi tappe ind i med alle vores initiativer
- Kommunikationen i Produktion er koblet på Banedanmarks strategier og ikke isoleret



Løsningerne

Hvad har jeg personligt gjort?

- Sat rammer og retning
- Etableret den brændende ambition ("Det er vores historier om fremtiden, der skaber vores nutid, mere end det er historierne om fortiden" – John Dewey)
- Ændret ledelseskulturen – fået næsten alle ledere med
- Årligt Railshow med besøg på alle mødesteder
- Stædigt holdt fast i målet om mere jernbane for pengene
- Insisteret på overholdelse af regler og lovgivning
- Tæt samarbejde med de faglige organisationer (ledelsen)
- Stram økonomistyring for at undgå fyringsrunder
- Brugt mit interne netværk til at skabe gode relationer



Har det virket?

I forhold til økonomien, så ja!

År	Omsætning (mio. kr.)	Resultat (mio.kr.)
2009	948	- 150
2010	738	-60
2011	808	34,9
2012	843	10,3
2013	840	15,6
2014 (B)	770	9,7

Lukket med aktstykke

Priser justeret med +3%

Gæld tilbagebetalt i 2013

Priser justeret med -6%



Har det virket?

Men vi kæmper fortsat

- Motivationen er fortsat ikke i top.
- Der er langt ud til sidste mand i sporet
- Sygefraværet er for højt, specielt på det korte fravær. I gennemsnit ligger vi her på 8,8 dage per medarbejder (det lange ligger vi på 5,2 dage).
- Der skal effektiviseres yderligere 5 % i 2015 – løsningen er standarder, værdikæde-fokus (lean) og fortsat optimering af organisation og ledelseslagene.
- SIDST: Det er altid svært når man tager noget fra folk. Derfor ved vi godt at mirakler tager tid.





Ingeniørbroen,
Svanemøllen