

Mangfoldighed
giver millioner på
bundlinjen i ISS



indhold

- 3 Forord
- 4 Hovedkonklusioner
- 5 Baggrund for undersøgelsen
- 6 Indtjening
- 7 Sygefravær og medarbejdertilfredshed
- 8 Tre væsentlige faktorer
- 9 Den gode mangfoldighedsleder
- 10 Det mangfoldige team



“ Forskellighed betaler sig



Kære læser,

Forskellighed betaler sig. Det har jeg været fuldstændig overbevist om, siden jeg første gang trådte ind ad døren i ISS. Og nu er det bevist sort på hvidt.

En helt ny undersøgelse foretaget af PwC og INNOVERSITY for ISS slår fast, at indtjeningen er højere i teams, der er sammensat af medarbejdere med forskellig kulturel baggrund, alder og køn. Ganske enkelt.

Dermed ikke sagt at mangfoldighed altid er en gevinst. Undersøgelsen viser nemlig også, at det handler om, at vi ser på hinandens forskelligheder, styrker og kompetencer – og at vi forstår at udnytte dem. Er vi gode til det, fungerer vores medarbejdere bedre. Og det kan ses på bundlinjen.

Undersøgelsen er i sig selv banebrydende, da ingen andre i Danmark – og tilsyneladende heller ikke i udlandet – har lavet en egentlig måling af, om mangfoldighed betaler sig på bundlinjen.

Personligt har undersøgelsen givet mig stof til eftertanke, fordi den så tydeligt viser, at der ligger et stort potentiale i at koble forretning med mangfoldighed. Mit håb er, at undersøgelsen også vil inspirere mange andre virksomhedsledere rundt om i landet, når de skal ansætte medarbejdere og sammensætte teams.

God læsning!

Mange hilsener

Maarten van Engeland,
Administrerende direktør,
ISS Facility Services A/S

Hovedkonklusioner

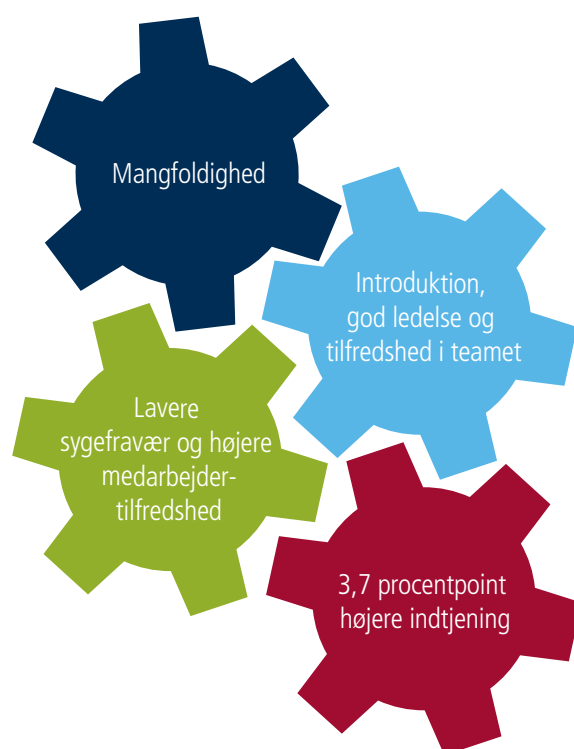
Mangfoldige teams i ISS har 3,7 procentpoint højere indtjening.

Målinger foretaget af konsulenthuset PwC viser, at teams med en mangfoldig sammensætning tjener 3,7 procentpoint mere til firmaet end ikke-mangfoldige teams. Det betyder for en virksomhed som ISS, at der ligger et stort potentiale for øget indtjening.

Forklaringen på, at mangfoldige teams generelt har en højere indtjening, skal findes i både sygefravær og medarbejdertilfredshed. Af de 3,7 procentpoint højere indtjening kan ca. 2,5 procentpoint direkte forklares med lavere sygefravær og højere medarbejdertilfredshed i de mangfoldige teams.

Det, der driver resultaterne, er primært effekten af god ledelse, høj tilfredshed i teamet og en god introduktion til arbejdet. Disse tre elementer skaber økonomisk gevinst i alle teams, men undersøgelsen viser tydeligt, at potentialet og gevinsten er markant højere i mangfoldige teams.

Resultaterne er uafhængige af væsentlige faktorer som forretningsområde, geografi, team-størrelse og anciennitet.



- ISS er en af Danmarks mest mangfoldige arbejdspladser
- 10.000 ansatte
- 60 procent kvinder og 40 procent mænd
- Mere end 4500 nydanske medarbejdere fra over 130 forskellige lande
- Ligelig aldersmæssig fordeling inden for generation Y, X og baby boomers.

Baggrund for undersøgelsen

Mangfoldighed er et grundvilkår i en virksomhed som ISS. Men er forskelligheden blandt vores mange medarbejdere i virkeligheden god forretning? Ligger der et fremtidigt potentiale i at dyrke mangfoldigheden? De spørgsmål satte vi os for at undersøge.

Der findes en række undersøgelser, der indikerer, at forskellighed bidrager til at skabe innovation – særligt i videnstunge virksomheder. Men der er ikke tidligere sat fokus på gevinsten i en driftsvirksomhed som ISS, og ingen andre i Danmark – og tilsyneladende heller ikke i udlandet – har helt konkret målt, om mangfoldighed betaler sig på bundlinjen.

Undersøgelsen er udarbejdet i samarbejde med PwC, som har foretaget de egentlige målinger. Samtidig har Ph.d og mangfoldighedsekspert Susanne Justesen fra INNOVERSITY bidraget til undersøgelsen – dels med at definere begrebet mangfoldighed og dels ved at gennemføre casestudier.

For at man kan tale om mangfoldighed i et team, må gruppen nødvendigvis have en vis størrelse. Vi har i undersøgelsen kigget på teams med mindst fem medarbejdere. Og inspireret af amerikansk forskning på området er mangfoldighed defineret ved at være et team af medarbejdere med:

- Maks. 70% fra samme landegruppe
- Maks. 70% af samme køn
- Maks. 70% fra samme generation (X, Y og baby boomers)

Vi har målt på følgende parametre:

Medarbejdere

Personaleomsætning, Sygefravær, Uddannelse i ISS, Trivsel, Ledelse

Kunder

Kundetilfredshed

Økonomi

Indtjening

Fakta om undersøgelsens målinger

- 7.261 ansatte ud af 10.000 er inkluderet i målingerne
- 469 teams indgår i undersøgelsen
- Der er foretaget målinger inden for alle ISS' forretningsområder: Rengøring, Catering, Support Services, Ejendomsdrift, Security og Facility Management.

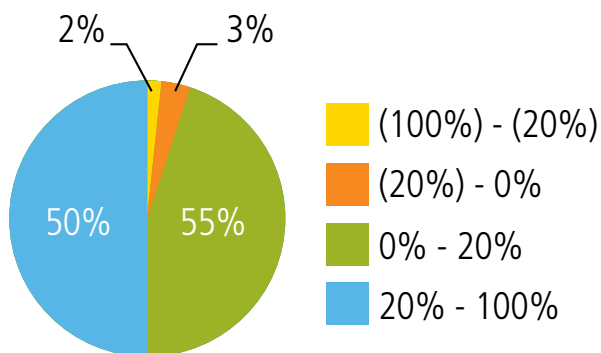
Indtjening

Målingerne fra PwC viser, at teams med en mangfoldig sammensætning tjener 3,7 procentpoint mere til firmaet, end ikke-mangfoldige teams gør.

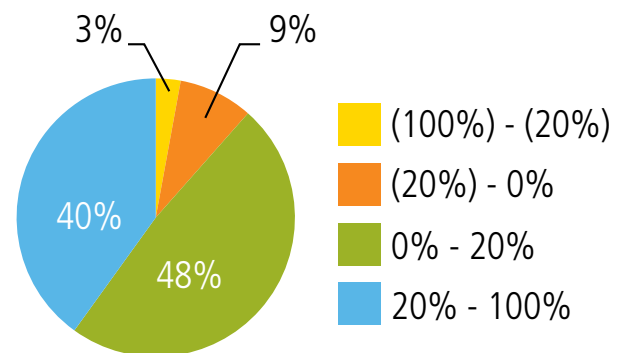
I dag er omkring en fjerdedel af alle teams i ISS mangfoldige, og disse teams har i gennemsnit 3,7 procentpoint højere indtjening. Det betyder for ISS her og nu, at der ligger et stort potentiale for øget indtjening, hvis alle teams var mangfoldige, og mangfoldigheden blev udnyttet.

Samtidig er der færre mangfoldige teams end ikke-mangfoldige teams, der har negativ indtjening. Undersøgelsen viser, at kun 5 procent af de mangfoldige teams har negativ indtjening, hvorimod 12 procent af de ikke-mangfoldige teams har negativ indtjening.

Indtjening i mangfoldige teams



Indtjening i ikke-mangfoldige teams



Opdeler man ISS' medarbejdere i tre kategorier – mangfoldige, mellem-mangfoldige, ikke-mangfoldige – i stedet for blot mangfoldige og ikke-mangfoldige, bliver forskellen i indtjening endnu tydeligere. Her viser forskellen i indtjening mellem de ikke-mangfoldige og mangfoldige teams sig at være på hele 4,1 procentpoint.

Sammensætningen af både køn, alder og etnicitet viser sig i undersøgelsen at skulle være til stede for at opnå den høje indtjening. Hvis man eksempelvis fjerner køn som mangfoldighedsfaktor og kun ser på alder og etnicitet, bliver indtjeningsforskellen reduceret fra 3,7 procentpoint til 1,5 procentpoint.

	Indtjening
Ikke-mangfoldige	14,4%
Mellem-mangfoldige 85% fra samme land, generation og køn	15,4%
Mangfoldige 70% fra samme land, generation og køn	18,5%

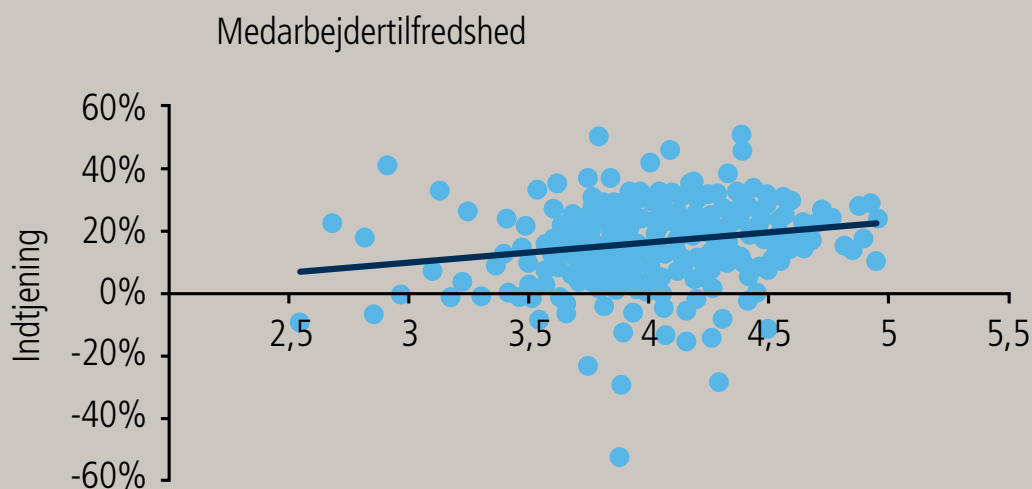
Sygefravær og medarbejdertilfredshed

Ifølge PwC's målinger er sygefravær og medarbejdertilfredshed de væsentligste forklaringer på, at mangfoldige teams generelt har en højere indtjening.

Af den højere indtjening på 3,7 procentpoint i mangfoldige teams kan 2,5 procentpoint direkte forklares med lavere sygefravær og højere medarbejdertilfredshed.

Sygefraværet i mangfoldige teams er op til 1 procentpoint lavere end i ikke-mangfoldige teams. Det svarer til en reduktion af lønomkostningerne på 2 procentpoint. Og i ISS betyder det ca. 1,5 procentpoint højere indtjening.

Tilfredsheden er generelt højere i mangfoldige teams end i ikke-mangfoldige teams. Den samlede forskel på tilfredsheden i mangfoldige og ikke-mangfoldige teams er på 0,13 point, og det svarer til en indtjening, der er ca. 1 procentpoint højere.



Tre væsentlige faktorer

PwC's målinger viser, at høj tilfredshed i teamet, god ledelse og en god introduktion til arbejdet er vigtige faktorer for, at mangfoldige teams klarer sig bedre på bundlinjen.

Høj tilfredshed i teamet giver højere indtjening – det gælder både for mangfoldige og ikke-mangfoldige teams. Men tilfredsheden er langt højere i mangfoldige teams. Og målingerne viser, at mangfoldige teams med høj tilfredshed har en indtjening på 3,9 procentpoint mere end mangfoldige teams med en lav tilfredshed.

Det samme gør sig gældende, når man kigger på medarbejdernes tilfredshed med lederen. I de mangfoldige teams er tilfredsheden med lederen højere, og den økonomiske gevinst er større. Mangfoldige teams med høj tilfreds har 4,7 procentpoint højere indtjening end mangfoldige teams med lav tilfredshed. I de ikke-mangfoldige teams er forskellen kun på 2,3 procentpoint.

God introduktion til arbejdet viser sig også at have betydning for en høj indtjening. Indtjeningen er 4,9 procentpoint højere i mangfoldige teams, hvor minimum en fjerdedel af medarbejderne har været på introduktionskursus, end i mangfoldige teams, hvor mindre end en fjerdedel har fået samme introduktion. I de ikke-mangfoldige teams er forskellen kun på 2,3 procentpoint.

Indtjening	Ikke-mangfoldige teams	Mangfoldige teams	Samlet
Lav tilfredshed i teamet	13,7%	17,1%	14,5%
Høj tilfredshed i teamet	18,8%	21,0%	19,4%
Samlet	16,0%	19,2%	16,9%

Indtjening	Ikke-mangfoldige teams	Mangfoldige teams	Samlet
Lav tilfredshed med leder	15,1%	17,6%	15,7%
Høj tilfredshed med leder	17,4%	22,3%	18,8%
Samlet	15,8%	19,2%	16,7%

Indtjening	Ikke-mangfoldige teams	Mangfoldige teams	Samlet
Mindre end 25% på introduktionskursus	14,2%	16,8%	14,8%
Mere end 25% på introduktionskursus	16,5%	21,7%	18,0%
Samlet	14,8%	18,5%	15,7%

Den gode mangfoldighedsleder

Casestudierne foretaget af INNOVERSITY viser, at den daglige leder spiller en central rolle i de mangfoldige teams, der klarer sig godt på bundlinjen.

Der er flere konklusioner at drage på baggrund af casestudierne. Men en af de væsentligste pointer handler om mangfoldighedsledelse. Alle cases viser, at kompetent – eller måske endda ligefrem excellent – mangfoldighedsledelse handler om, at lederen skal være:

- **En omsorgsfuld leder**
En leder, der udviser ekstra stor omsorg for sine medarbejderes trivsel– dels gennem såkaldt mothering, dvs. moderlig omsorg af både privat og personlig karakter; men også gennem såkaldt aktualiserings-omsorg, hvor lederen er ambitiøs på sine medarbejderes vegne og ønsker at hjælpe dem bedst muligt med at realisere deres potentiale.
- **En heroisk leder**
En leder, der ikke er bange for at gå forrest og vise vejen og tage eventuelle slag på sine medarbejderes vegne, og som samtidig er en vellidt og respekteret rollemodel for dem.
- **En kommunikativ leder**
En leder, der formår at kommunikere ekstra meget og hele tiden og på flere forskellige sprog. En leder, som mestrer og forstår betydningen af kropssprog samt behovet for forståelseskvitteringer, og som ikke mindst er kreativ og tålmodig i sin kommunikationsstil.
- **En detaljeorienteret leder**
En "zoomende" leder, for hvem ingen detalje er for lille eller for uinteressant, og som kan balancere mellem meget planlægning og kontrol og en høj grad af fleksibilitet.
- **En forretningsorienteret leder**
En leder, der både har fokus på at skabe økonomiske resultater (overholde budgetter), på at skabe mersalg (sælge ekstra-ydelser eller udvide eksisterende kontrakter) samt på at skabe værdi for kunden (sikre den gode service og et kundeorienteret team).

Det mangfoldige team

Casestudierne foretaget af INNOVERSITY viser, at fælles praksis og fællesskab spiller en væsentlige rolle for de mangfoldige teams, der klarer sig godt på bundlinjen.

Fællesskabet er vigtigt i det mangfoldige team, og det viser sig i casestudierne – dels gennem medarbejdernes sociale relationer og dels gennem deres fælles ansvarlighed og pligt. Over for hinanden og ikke mindst i forhold til kunden. Det mangfoldige team, der klarer sig godt er kendetegnet ved:

- **Den kollegiale familie**
Et team, hvor medlemmerne føler sig indbyrdes forbundet og oplever hinanden som værende vigtige relationer i hverdagen, både socialt og kollegialt.
- **Den gensidige ansvarlighed**
Et team, hvor den enkelte føler et stort ansvar over for sine kolleger, over for kunden, over for lederen og over for jobbet i sig selv.
- **Det kundeorienterede team**
Et team, der både er optaget af at yde den lille ekstra service, som giver kunden "den gode serviceoplevelse", men som også er et stabilt team, der føler en høj grad af forpligtelse, loyalitet og ansvar for at kunne garantere kunden daglig leverance og kvalitet.



MINISTERIET FOR FLYGTNINGE
INDVANDRERE OG INTEGRATION



INNOVERSITY

Projektet har været fulgt af en styregruppe bestående af:

- Finn Vestergaard, HR Direktør i ISS
- Torben Møller Hansen, Direktør i Foreningen Nydansker
- Helle Aaen, Specialkonsulent i Integrationsministeriet
- Morten Kamp Andersen, Direktør i Aspector
- Bjørn Rothaus, Senior Manager i PwC
- Susanne Justesen, Ph.d og mangfoldighedseksper, INNOVERSITY
- Maria Bøge, Leder af Center for Mangfoldighed i ISS

For yderligere information om undersøgelsen kontakt Maria Bøge: maria.boge@iss.dk

Undersøgelsen er støttet af Integrationsministeriet og gennemført i samarbejde med PwC og INNOVERSITY.

