



Direktions-benchlearning

Ny viden og nye initiativer i Morsø Kommune efter læring fra Morsø Sparekasse og Morsø Bank

1. Indledning

Morsø Kommune iværksatte i 2006 det strategiske udviklingsprojekt Vision Morsø 2010.

I projektet indgik, at direktionen i Morsø Kommune skulle lave en lokal fortolkning af det ”Kodeks for god offentlig topledelse i Danmark”, der året før var udviklet af Forum for offentlig topledelse.

Som led i udmøntningen af kodeks for god topledelse har Morsø Kommunes direktion brugt benchlearning i forhold til direktionerne i nogle private, lokale servicevirksomheder til at videreudvikle direktionens arbejde og strategiske ledelsesfokus.

I første omgang blev aftalt en proces og møderække med ledelsen i Morsø Bank om konkrete læringstemaer. Herudover har Morsø Kommune opnået god læring via projekt- og mødeaktiviteter med ledelsen i Morsø Sparekasse.

Direktionen i Morsø Kommune har på mange områder haft god læring af benchlearning-forløbet.

Særlig skal indledningsvis fremhæves den læring, der har været i forhold til pengeinstitutternes styringsmæssige fokus, opfølgning og dokumentation af, hvorvidt målene er nået.

De to pengeinstitutter har meget naturligt en mere forretningspræget kultur end kommunen. Dette gælder ikke bare i forhold til kunderne, men nok så

Den 7. marts 2009

Ref CEN

cen@kl.dk

Dir 3370 31 47

Weidekampsgade 10

Postboks 3370

2300 København S

Tlf 3370 3370

Fax 3370 3068

www.klk.kl.dk

Side 1/2

lærerigt også i forhold til de interne administrative processer, beslutninger og opfølgning på opfyldelse af mål.

For Morsø Kommune blev den største inspiration og læring at arbejde mere strategisk og systematisk med målopfyldelse og effektstyring. Pengeinstitutterne viste en styrke i forhold til at præcisere, hvilke resultater og effekter der skal opnås ved en indsats og bruge ”før- og efter”-målinger til at klarlægge og eventuelt justere den fortsatte indsats.

Pengeinstitutternes tilgang inspirerer til, at Morsø Kommune arbejder videre med ”resultatbaseret ledelse” – også kaldet ”performance management”.

Derved har Benchlearning’en mellem de to pengeinstitutter og kommunen været en væsentlig inspirationskilde for kommunens arbejde med at konkretisere og udvikle den videre udmøntningen af især anbefaling nummer 5 i ”Kodeks for god topledelse”:

- *”Du kræver, at organisationen har fokus på resultater og effekter”.*

I afsnit 6 bliver det videre arbejde i Morsø Kommune nærmere beskrevet med en perspektivering af, hvad benchlearning’en giver anledning til i kommunal sammenhæng.

2. Baggrund og formål med benchlearning

I forbindelse med opgave- og strukturreformens forberedelse besluttede Kommunalbestyrelsen i Morsø Kommune at fortsætte kommunen som selvstændig.

For at styrke kommunes bæredygtighed og udviklingsmulighed som selvstændig – og forholdsvis mindre – kommune, besluttede Kommunalbestyrelsen desuden at søsætte politiske og administrative initiativer, der kunne styrke kommunens fordele og reducere ulemper i det nye kommunale landskab.

Overskriften på alle disse initiativer er ”Vision Morsø 2010”, som er et strategisk udviklingsprojekt med følgende overordnede udviklingstemaer:

- Vi arbejder efter fælles mål
- Sammen er vi bedst
- Vi får det bedste ud af ressourcerne
- Vi fortæller den gode historie om Mors

Et gennemgående træk i Vision Morsø 2010 er tankegangen om, at ”sammen er vi bedst” - både når det gælder det interne forhold mellem politikere, ledere og medarbejdere og det eksterne forhold mellem kommune, borgere og erhvervsliv.

Det skal forstås på den måde, at Morsø Kommune skaber god synergi ved at forene ressourcer, input og perspektiver – ikke bare internt i kommunen – men også på øen som helhed og blandt eksterne interessenter. Denne synergi muliggør, at kommunen kan fortsætte som selvstændig.

Et særskilt initiativ har sat fokus på at styrke og udvikle kommunens topledelse (direktionen) og ledelsesopgaven generelt i kommunen. Det er blandt andet sket via benchlearning med pengeinstitutterne. Her har Morsø Kommunes direktion valgt at udbrede perspektivet og undersøge, om der ville være ledelsesmæssig læring at hente fra den private sektor – som supplement til den sparring og læring der er mellem kommunerne og via kommunal interesseorganisation.

Benchlearning med de to pengeinstitutter på ledelsesniveau har omfattet forskellige processer og bidraget til:

- at styrke og udvikle kommunens topledelse gennem inspiration fra private servicevirksomheders tilsvarende ledelser og arbejdsmåder.

Morsø Kommune har i denne omgang valgt at lave en benchlearning med to større lokale pengeinstitutter frem for at rette fokus mod produktionsvirksomheder. Vurdering var, at udbyttet sandsynligvis ville blive størst ved at sammenligne og samarbejde med servicevirksomheder, idet vilkårene og ledesperspektivet ville være mere sammenligneligt mellem kommune og servicevirksomheder end mellem kommune og en ren produktionsvirksomhed. Direktionen i Morsø Kommune vil dog ikke udelukke, at man på et senere tidspunkt vil tage initiativ til en benchlearning med topledelsen i en stor, lokal produktionsvirksomhed.

3. Processen

Morsø Kommunes benchlearning med pengeinstitutterne har haft følgende forløb:

Benchlearning med Morsø Bank – proces og temaer

Den oprindelige proces med Morsø Bank var tænkt som en *benchmarking* med fokus på dataindsamling i organisationerne, herunder især på målinger blandt medarbejderne.

Imidlertid havde Morsø Bank netop gennemført en omfattende trivselsundersøgelse som en spørgeskemaundersøgelse, der var specifik i forhold til Morsø Bank og ikke umiddelbart anvendelig ved uændret gentagelse i Morsø Kommune eller i forhold til en benchlearning. Såfremt en dataind-

samling skulle give mening, skulle medarbejderne i Morsø Bank gennemgå endnu en spørgeskemaundersøgelse målrettet det fælles fokus for benchlearning'en. Vurderingen var, at det ville være uhensigtsmæssigt, at medarbejderne kort tid efter en større måling skulle bidrage til endnu en spørgeskemaundersøgelse.

I forlængelse heraf drøftede direktionerne i Morsø Bank og Morsø Kommune, hvilken proces der bedst ville gavne målet om læring.

Der var stor enighed om, at der i denne sammenhæng var mindre behov for ratings mellem kommune og pengeinstitut og større behov for dialog om metoder, processer, forudsætninger og effekter hvert sted ud fra egne præmisser - og på denne baggrund læring.

Valget blev derfor at sætte fokus på et forløb med *benchlearning*.

Efter denne beslutning startede møderækken med Morsø Banks direktion og efter en brainstorm-runde var der enighed om at arbejde videre med følgende temaer:

- HR og forandringsledelse
- Forretningsprocesser, effektivitet og Lean
- Kommunikation, PR og image
- Samspil med bestyrelsen, ledelsens råderum og delegation

Der blev aftalt fire møder á tre timers varighed. Hver organisation forbedrede et kort oplæg, der eventuelt var suppleret med hvilke spørgsmål, man specielt ønskede drøftet med den anden organisation.

På det første møde med Morsø Bank var der afsat tid til, at de to organisationer kunne præsentere sig for hinanden så alle deltagerne havde et fælles billede af historik, aktuelle udfordringer og kommende initiativer/strategier.

Læringen fra første møde var, at denne præsentation med efterfølgende dialog og spørgsmål var særligt central for et godt videre forløb – og at det er vigtigt at afsætte god tid. Konklusionen er, at det er nødvendigt, at de to organisationer og deltagerne forud for det egentlige forløb har et godt og tillidsfuldt kendskab til hinanden.

Netop tillidsforholdet udviklede sig positivt gennem de fire møder, hvilket efterhånden betød en endnu mere åben og fri dialog end i starten. Det viste sig hurtigt, at kemien mellem deltagerne var god, hvilket også gav mulighed for mere uformelt at drøfte andre temaer end de dagsordensatte.

Spørgelysten på alle møderne var stor, og alle deltagerne var nysgerrige efter at høre, hvordan de forskellige opgaver blev løst og under hvilke vilkår samt at bidrage til nye synsvinkler.

Benchlearning med Morsø Sparekasse – proces og fokus

Udover forløbet med Morsø Bank, har ledelsen i Morsø Kommune og Morsø Sparekasse haft projekt- og mødeaktiviteter, som sideløbende har understøttet og suppleret kommunens benchlearning.

Temaerne i forhold til Morsø Sparekasse har specielt været:

- Erhvervsudvikling
- Offentlig-Privat-Samarbejde
- Trivselsmålinger

Afsættet for benchlearning med Morsø Sparekasse er den ene af hovedstrategierne i Vision Morsø 2010: ”Sammen er vi bedst”. Det indebærer, at Morsø Kommune internt skal udvikle de bedst mulige samarbejds- og udviklingsrelationer mellem det politiske niveau, ledelsesniveauet og medarbejderniveauet og på tværs i niveauerne.

Konkret har det bl.a. betydet, at Morsø Kommunes ledelses- og organisationsmodel er udviklet m.h.p. at skabe grundlag for mest muligt tværfagligt samarbejde, f.eks. via etablering af mere tværgående serviceområder og projektorganisering. I forlængelse heraf er lagt stor vægt på gode og konstruktive samarbejdsrelationer med eksterne parter.

”Sammen er vi bedst” har derfor også betydet, at det historisk set meget tætte og konstruktive samarbejde mellem Morsø Sparekasse og Morsø Kommune om udvikling af bl.a. større erhvervs- udviklings- og kultur-/fritidsprojekter m.v. er søgt videreudviklet.

Morsø Sparekasse og Morsø Kommune har i perioden 2006 – 2009 bl.a. samarbejdet om udvikling af følgende større Offentlig-Privat-Samarbejdsprojekter:

- Etablering af Morsø Sparekasse Arena.
- Renovering af Det Gamle Rådhus og omliggende torvearealer.
- Etablering af Morsø Udviklingselskab
- Udvikling af større kulturevents

En stor del af læringen fra Morsø Sparekasse er sket via videndeling og samarbejde under gennemførelse af konkrete processer og projekter.

Særligt tema for ledelsesmøde og -sparring har været planlægning og gennemførelse af trivselsmåling i forbindelse med udviklingen af en attraktiv

arbejdsplads.

Morsø Kommune har i de senere år arbejdet meget med dialog som afsæt til vurdering af trivslen og udvikling af en attraktiv arbejdsplads. Kodeks for godt medarbejderskab har indgået som en central proces, hvor medarbejderne i Morsø Kommune har været aktivt involveret i at afdække, hvordan vi får en god arbejdsplads. Herudover har kommunens decentrale arbejdspladser gennemført jævnlige arbejdspladsvurderinger. Derimod har kommunen ikke stor erfaring med samlede større trivselsmålinger – og med at sammenkoble målinger med processer og strategiske udviklingstiltag.

Under temaet trivselsmålinger har ledelsesdialogen med Morsø Sparekasse konkret fokuseret på, hvordan trivselsmålinger kan indgå som en strategisk og systematisk del af HR-arbejdet og udviklingen af en attraktiv arbejdsplads.

4. Kommunens læring

En generel læring er, at der er større ligheder end forventet i de daglige ledelsesopgaver og udfordringer i organisationerne.

HR-området

- På HR-området har både Morsø Sparekasse, Morsø Bank og Morsø Kommune udfordringer på rekrutterings- og fastholdelsesområdet og generelt på hele HR-området.
- Læringen er, at forskel i lønstrukturen og personalegoder ikke alene løser denne udfordring – eksempelvis forventer organisationernes medarbejdere en god og moderne ledelsesform overalt i organisationen samt udfordringer i arbejdsopgaverne. Kampen om kvalificeret arbejdskraft indenfor de respektive faglige områder er en udfordring for organisationerne.
- Pengeinstitutterne er længere fremme med brugen af trivselsmålinger som systematisk input til HR-arbejdet og afsæt for strategisk HR-udvikling.

Fra Morsø Sparekasse har Morsø Kommune fået væsentlige input til planlægningen og brugen af samt systematisk opfølgning på større trivselsmålinger. Erfaringsudveksling omkring måling har desuden givet en god afklaring i forhold til valg af samarbejdspart til at gennemføre målingen. På baggrund af blandt andet Morsø Sparekasses erfaringer, har Morsø Kommune indgået samarbejde med samme firma, Ennova.

En sideeffekt herved er, at Ennova arbejder med et koncept, hvor

der udover organisationsspecifikke indikatorer er generelle indikatorer, som vil kunne udgøre et sammenligneligt analysegrundlag i en eventuel konkret benchmarking mellem kommune og sparekasse med henblik på mere konkret læring og dialog om, hvilke HR indsatser der har effekt på medarbejdertrivsel.

Forretningsprocesser, effektivitet og arbejdet med Lean

- I forhold til forretningsprocesser, effektivitet og arbejde med Lean er det helt gennemgående, at banken har en mere forretningspræget kultur end kommunen, ikke alene i forhold til kunderne, men også i forhold til de interne administrative processer. Generelt arbejder banken mere systematisk end kommunen med at opstille helt konkrete mål og måleindikatorer for effekter, og herunder dokumentation via ”før og efter”-målinger. På dette område ligger den konstaterede største aktuelle forskel på de to organisationer, og det er da også indenfor dette område, at kommunen forventer at ville prioritere en udvikling og sin indsats. Dog forventes, at dokumentationsaspektet i forhold til eksempelvis processer som ovenstående skal udvikles løbende og under hensyn til de forudsætninger og præmisser, der er gældende i Morsø Kommune.

Kommunikation, PR og image

- Omkring kommunikation, PR og image er der to markante forskelle, som det på grund af forskellige grundvilkår ikke umiddelbart er nemt at ændre på.

Den ene forskel er, at kommunen, som en del af den offentlige skatfinansierede sektor bliver fulgt tæt af borgerne og medierne. Det betyder, at de u hensigtsmæssigheder, der sker i en stor organisation med mange forskelligartede opgaver og faggrupper hurtigt bliver offentliggjort for hele befolkningen.

Den anden forskel er, at banken selektivt og målrettet kan vælge sin PR-indsats og imagepleje til bestemte typer af aktiviteter, eksempelvis som økonomiske sponsorater målrettet fx sporten eller musiklivet.

I begge organisationer er der dog et fælles behov for imagepleje og for god kommunikation internt i organisationen. Benchlearning'en gav gode input og inspiration – af generel karakter - til dette arbejde.

Samspil med bestyrelse, ledelsens råderum og delegation

- I forhold til samspillet med bestyrelse, ledelsens råderum og delegation kan det konstateres, at kommunalbestyrelsen eksempelvis engagerer sig dybere i organisationens driftsopgaver end bankens bestyrelse.
- Ligeledes foretager bankens bestyrelse en årlig evaluering af bankens direktion, hvilket ikke er tilfældet i kommunen. Råderummet for de to organisationers øverste direktører er også - som et grundvilkår – forskelligt, bl.a. som følge af, at borgmesteren formelt set er øverste administrative leder og fungerer som arbejdende bestyrelsesformand.

Projektarbejde, rapportering, styring mm.

- Morsø Kommunes læringspointer fra samarbejdsprojekter med Morsø Sparekasse har bl.a. været:
 - Projektudvikling-, -organisation og -styring
 - Rapportering og risikostyring
 - Udvikling af finansielle instrumenter
 - Økonomisk styring

Disse læringspointer i samarbejdet med Morsø Sparekasse har medvirket til, at Morsø Kommune efterfølgende har systematiseret sit projektarbejde betydeligt via fastlæggelse af en ny projektudviklings- og styringsmodel (Morsø Kommunes Projekthåndbog), som er implementeret ultimo 2008.

5. Hovedkonklusion

Morsø Kommunes direktion har gennemført et systematiseret offentligt-privat benchlearning projekt med ledelsen i Morsø Bank.

Benchlearningprojektet er udviklet i samarbejde med og understøttet af Kommunernes Landsforenings Konsulentvirksomhed.

Hovedformålet med dette benchlearning projekt har for Morsø Kommunes direktion været at lade sig inspirere i den strategiske ledelsesopgave af det private erhvervslivs topledelsesarbejde – baseret på ”Corporate Governance” – på en række udvalgte og relativt sammenlignelige temaområder:

Benchlearningprocessen har med afsæt i de udvalgte temaer bestået i en række dialogmøder med Kommunernes Landsforening som facilitator og mediator.

Den fælles skabelon for dialogmøder har været en kortfattet gensidig orientering om hovedpointerne i ledelsesarbejdet på de respektive temaer, de væsentligste tema-udfordringer, konkrete casebeskrivelser af tema-projekter, drøftelse af forskelle og ligheder i ledelsesarbejdet og refleksion over læringspotentialer.

Projektet været meget inspirerende for ledelsesarbejdet i Morsø Kommune, og den fælles direktionsreferenceramme til pengeinstitutternes ”Corporate Governance”-ledelsestilgang anvendes bl.a. i forbindelse med den løbende evaluering af direktionmøderne i Morsø Kommune.

Projektet har bekræftet, at lighederne mellem topledelsesarbejdet i det offentlige og private er betydeligt større end forskellene, og derfor er der meget gensidig inspiration og læring at hente i sådanne offentlig-private ledelsesbenchlearning-processer.

De væsentligste forskelle i topledelsesarbejdet er naturligvis baseret på forskellene i bestyrelses- og ledelsesarbejdet i en politisk styret virksomhed med mange og mere uklare målsætninger (”de mange bundlinier”) i forhold til den kommercielt styrede virksomhed med en professionel bestyrelse og forholdsvis klart definerede effektkrav (”én klar bundlinie”).

Morsø Kommune direktion har efter afslutningen af projektet reflekteret over den væsentligste læring i projektet med henblik på at implementere læringen konkret i kommunens strategiske udvikling i den kommende valgperiode.

Denne læring er sammenholdt med den sideløbende benchlearning, der har udviklet sig i samarbejdet med Morsø Sparekasse. Her har konkrete projekt- og mødeaktiviteter givet anledning til en læring, der supplerer og understøtter benchlearning-pointerne med banken.

Direktionen har 3 læringshovedpointer på grundlag af benchlearning-forløbet med Morsø Sparekasse og Morsø Bank. Disse pointer vil blive viderebearbejdet og konkretiseret i en Morsø Kommune-relevant ledelseskorttekst:

- Resultatbaseret ledelse (*fokus på ressourceforbrug og effektvurdering*)
- Måling, dokumentation og rapportering (*fokus på meningsfyldt effektivmåling og læring*)
- Risikostyring (*fokus på projektstyring og afvigelsesrapportering*)

6. Perspektivering

Kravene til dokumentation af effekten af det offentlige ressourceforbrug er klart stigende. Formålet med dokumentationen synes dog ikke altid lige klart.

- Der måles på alt mellem himmel og jord i den offentlige sektor, datamængderne er enorme, der bruges mange ressourcer på alle mulige og umulige indberetninger og statistikker, og flere og flere ledere og medarbejdere stiller spørgsmål ved formålet.
- Tid til måling og dokumentation siges oftere og oftere at være en tidsbarriere for at kunne lave ordentligt fagligt arbejde på de primærkommunale serviceområder.
- Bruges dokumentationen til læring og innovation, eller blot til dokumentation af processer?

Hovedpointen i læringsprojekterne med Morsø Sparekasse og Morsø Bank har for Morsø Kommunes direktion været, at disse virksomheder er nået betydeligt længere i at udvikle et for alle interessenter (bestyrelse, ledelse, medarbejdere) meningsfyldte målings- og dokumentationssystemer baseret på fastlæggelse af klare effektkrav til ressourceforbrug samt på et resultatfokuseret ledelses- og styringssystem.

Under inspiration fra Morsø Bank og Morsø Sparekasse og bogen ”Når måling giver mening”. (Nicolaj Ejler m.fl., Jurist- og Økonomforbundets forlag 2009) vil Morsø Kommunes direktion arbejde videre med at udvikle en kommune-model for resultatbaseret styringstænkning, tilpasset de særlige vilkår og muligheder som karakteriserer den offentlige sektor.

Morsø Kommune har unikke muligheder for at blive modelkommune for et sådant udviklingsprojekt ”Når måling giver mening på Morsø” vedrørende resultatbaseret ledelse, idet kommunen i flere år har arbejdet med en forandringsteori, der har fokuseret at udvikle:

- strategiske målsætninger på serviceområderne og på tværs af disse,
- dialog-baseret ledelse fra kommunalbestyrelse til medarbejder,
- medarbejderinitierede forbedringstiltag
- projektorganisering som udviklings- og arbejdsmetode,
- effektiviseringsværktøjer

Forslag til videre initiativer til udvikling af: Resultatbaseret ledelse - dokumentation, rapportering og læring

Effekt af et topledelsesarbejde mere baseret på resultatbaseret ledelse (også kaldet performance management):

- Mere langsigtede udviklingsstrategier
- Konkrete indsatsområder
- Klare effektkrav med måleindikatorer

Effekt af topledelsesarbejde og medarbejderindsats baseret på få og meningsfyldte måleindikatorer og relevant dokumentation:

- Klar holdning om relevant ”før og efter”-måling på udviklingsprojekter
- Klar holdning om evidensbaseret opfølgning
- Tydelige effektindikatorer for driftssituationen
- Medarbejder-ejerskab til og læring af målinger og dokumentation

Initiativ:

Direktionen vil med afsæt i Morsø Kommunes ledelsesgrundlag (kodeks for god politisk ledelse og god topledelse) og styringspolitikken udarbejde et samlet oplæg til Morsø Kommunalbestyrelse om udvikling af mere resultatbaseret ledelse og yderligere fokus på effektkrav og ressourceforbrug på politikområderne.

I den forbindelse vil der naturligt skulle fokuseres på mulighederne for at udvikle mere relevante målings- og dokumentationssystemer for opnåede effekter, som tilgodeser et stigende behov for afbureaukratisering af målings- og dokumentationsarbejdet på alle niveauer i Morsø Kommune. Dokumentation af effekter defineres i samarbejde med medarbejderne med henblik på at sikre relevans og mulighed for måling, der giver mening og mulighed for læring, så medarbejderne kan forbedre indsatserne løbende.

- Morsø Kommunes Jobcenter vil i samarbejde med Beskæftigelsesregion Nordjylland iværksætte et pilotprojekt i 2009, som har til formål at understøtte udmøntningen af strategiplanerne på overførselsindkomstområdet (kontanthjælp og sygedagpenge) via resultatbaseret ledelse og effektstyring .
- Et tilsvarende pilotprojekt forventes at kunne iværksættes i forbindelse med fastlæggelse af strategiplan for ungeindsatsen, og således at der opnås et yderligere effektsamspil mellem Jobcentrets og Børne- & Familieområdets indsatser .

Risikostyring

Effekt af topledelsesarbejdet baseret på løbende detail-risicivurderinger af forretninger og udviklingsprojekter og kommunikation:

- Risikovurdering, -opfølgning og –rapportering som grundlæggende ledelsesprincip.

Initiativ:

Direktionen har øget fokus på kommunal risikostyring, hvilket konkret er udmøntet i udarbejdelsen af:

- Kodekser for god topledelse, ledelse og godt medarbejderskab
- Retningslinier for projektarbejdet i Morsø Kommune (projekthåndbog)
- Kommunikationspolitik med fokus på bl.a. issue-management
- Retningslinier for administration (styringshåndbog)

Der vil i samarbejde med BDO-KR blive fokuseret yderligere på behov for risiko-styring i Morsø Kommune.