

Kommune –

Performance Management



Areal: 892 kvadratkilometer

Indbyggertal: 44.000 (2013)

Ansatte: ca. 4.200

Vilkår og forandringspres

- Urbanisering: Der bliver færre borgere i kommunen
- Urbanisering lokalt: Bosætning sker i højere grad i kommunens største byer
- Globalisering: Produktion flytter ud og arbejdspladserne med
- Centralisering: Reforme trækker arbejdspladser væk (Udbetaling Danmark, domstolsreform, politireform, sygehusstruktur, skat)

Vilkår og forandringspres

- Antallet af børn og unge falder hurtigere end det samlede befolkningstal
- Aldring: Befolkningen bliver ældre, flere på pension, færre erhvervsaktive
- Mange familier er uden tradition for at tage uddannelse
- Ressourcetung social- og sundhedsprofil
- Afstanden til videregående uddannelser
- Mange tomme boliger

Styrker

- Land-BY afhængighed: Land og by beriger hinanden.
- Landområderne er et stort aktiv
- Kysterne er et stort aktiv
- Arv – tradition for industri, landbrug, miljøvenlig teknologi og turisme
- Motivation - mod til at gå forrest; vilje til at komme igen
- Billig erhvervsjord og attraktiv geografisk placering
- Attraktive privat-byggegrunde
- Infrastrukturinvesteringer for mia.kr

Strategi - vi skal genopfinde os selv!

Hvordan kan vi med baggrund i vilkårene arbejde bedst med at skabe en god kommune for borgerne?

- Udvikle på baggrund af et vigende befolkningstal
- Tilpasse ved at erstatte det, der ikke er tidssvarende med det, der passer til de fremtidige behov
- Gøre op med de strukturelle forhold der holder vores udvikling tilbage ved at prioritere indsatser der modvirker de negative strukturelle vilkår
- Sikre langsigtet fysisk planlægning i 10 årigt perspektiv
- Sikre strategisk planlægning på serviceområderne i lyset af befolkningsudvikling og bosætnings-mønster
- Løse opgaverne billigere og bedre

Fire fokusområder for fremtiden

- Job og karriere for alle: Vi vil skabe bedre adgang til arbejdspladser!
- En stærk næste generation: Vi vil ruste den næste generation til et godt, selvbåret liv!
- Bedre byer og boliger: Vi vil skabe levende bomiljøer og mødesteder!
- Kommunal service - kvalitet og rammer for vækst: Vi vil skabe en kommunal service, der passer til egnen og menneskene, og som vi kan være stolte af!

dot 4 - Kommunal service – kvalitet og rammer for vækst

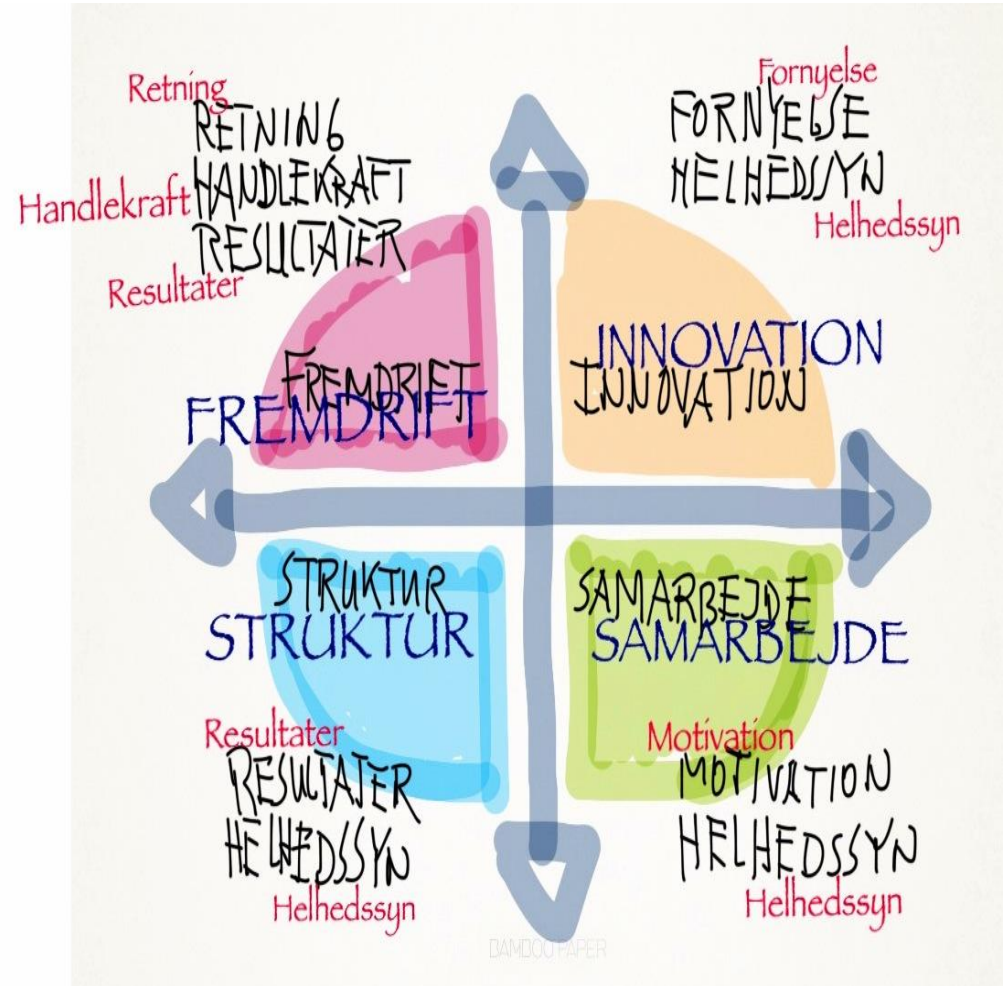
- Ny-organisere de kommunale serviceydelser
- Flytte ressourcer fra administration og bygningsdrift til borgerrettet service
- Samle de borgernære kommunale serviceydelser i hovedbyer
- Digitalisere mødet mellem kommune og borger
- Digitalisere intern sagsbehandling

Organisationskulturen

- Organisationskulturen bygger på værdier, som er tæt forbundet med Kommunes tilblivelse. Værdierne spiller en kritisk rolle i forhold til hvordan vi arbejder og løser opgaver med succes.
- Vores kultur er en entreprenør-kultur. Vi udvikler og tilpasser ved at sætte ambitiøse, men opnåelige mål som indebærer et højt niveau for opgaveløsningen.

Organisationskulturen

- **Værdier**
 - Åbenhed
 - Tillid
 - Fairness (ordentlighed)
 - Medarbejderne
- **Performance**
 - Retning
 - Helhedssyn
 - Innovation
 - Resultater
- **Forretningsprincipper**
 - Mere selvhjulpene!
 - Bedre og billigere



Mogens Lilleør, 2013

Organisationskulturen

Hvad indebærer en performancekultur præget af

- Retning
- Helhedssyn
- Innovation
- Resultater



En organisation og kultur

- Som er proaktiv og sætter dagsordenen for udvikling og tilpasning
- Som lærer og udvikler sig hurtigere end behovene for udvikling og tilpasning melder sig
- Som er fleksibel i handling og struktur – og ikke hænger fast i et bestemt mentalt paradigme
- Som nærer og vedligeholder sin evne til at skabe værdi for borgere, brugere, medarbejdere og samfund.

Performance management i denne kontekst – hvad kræver det?

- Strategi med plads til justeringer; løbende ajourførte prognoser
- En inspirerende overordnet strategisk fortælling, som matcher frontlinie-virkeligheden
- Fremtidsorientering – invitere til proaktivitet i modsætning til reaktivitet
- Flexibilitet, smidig og taktisk ressourcefordeling

Performance management i denne kontekst – hvad kræver det?

- Sam-skaben hele vejen i værdikæden (inkl borgeren)
- Samarbejdsorienteret adfærd som en forudsætning for individuel karrieresucces
- Frontlinie-empowerment – fagligt og økonomisk ansvar i ét
- Kvalificerede ledelseskøn – vertikal og horisontal fleksibilitet

Kvalificerede ledelseskøn

Mestre fleksibel ledelse
tilpasset den aktuelle
ledelsesopgave

Tilpasse ledelsesstil
horisontalt til forskellige
situationer og vertikalt
til forskellige ledelses-
niveauer.

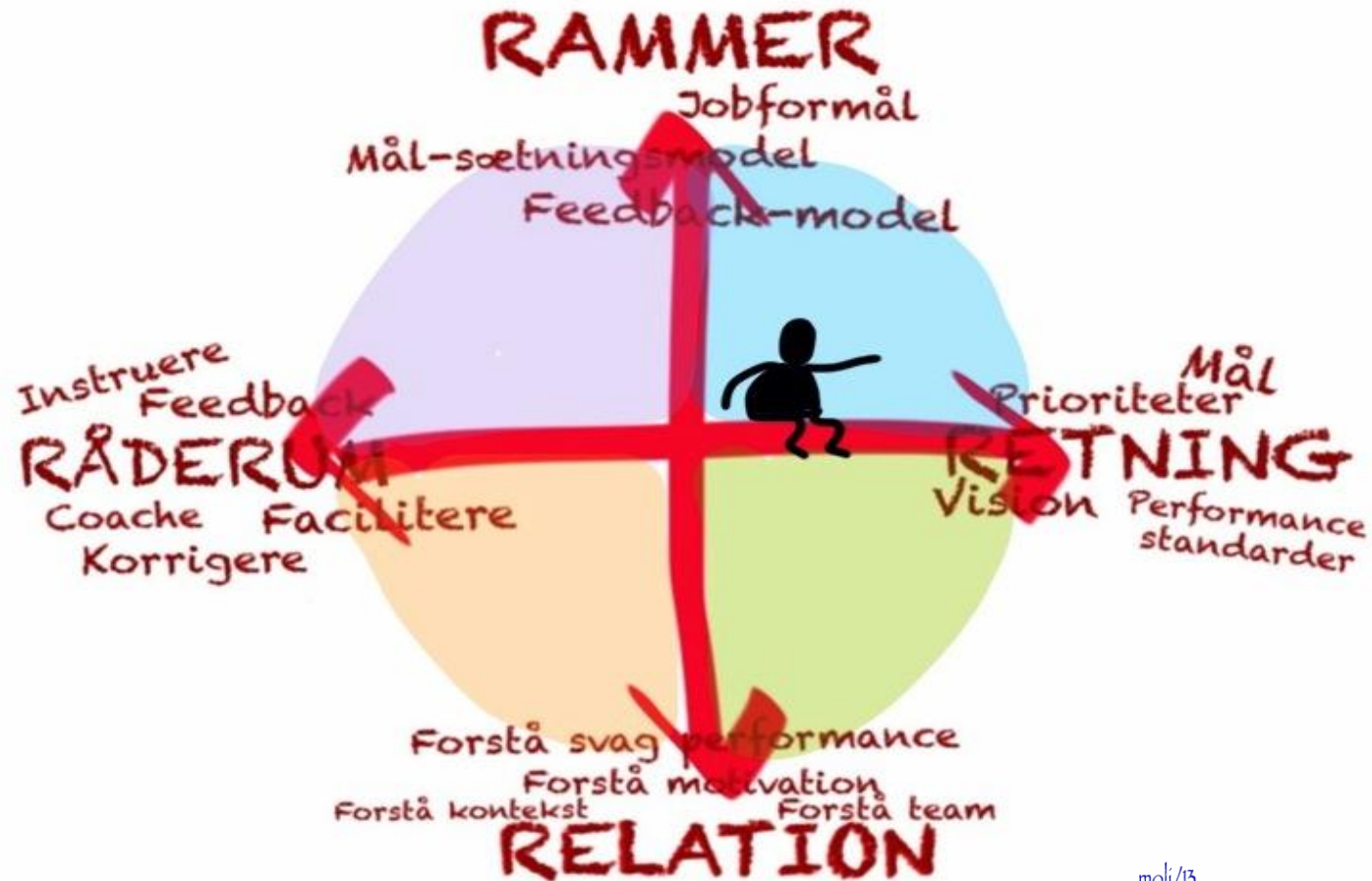
Balancere:

Opgave-orientering &
relations-orientering

Dirigering og facilitering

Management og
leadership

Kvalificerede ledelseskøn



moli/13

Ad.1 Retning – målsætning og feedback

- Planstrategien sætter retningen! Fra strategien oversætter vi de strategiske effektmål til organisation og teams i form af specifikke resultat-mål. For at levere resultater må vi oversætte de specifikke resultatmål til operationelle mål for team og for individer.
- Resultater leveres af mennesker. Vores evne til at eksekvere på vores strategi afhænger af vores evne til at afstemme, drive og udvikle individers færdigheder i at levere resultater. Dette kræver klare og velbegrundede 'produktions'-mål for aktiviteter og den enkeltes ydelser til opgaveløsningen.
- For at sikre engagement og forpligtelse følger vi op med fair bedømmelse af målopfyldelse, feedback & feedforward.

Retning - målsætninger

Effekt:

- Strategiske målsætninger for Virkninger
- Specifikke målsætninger for Resultater

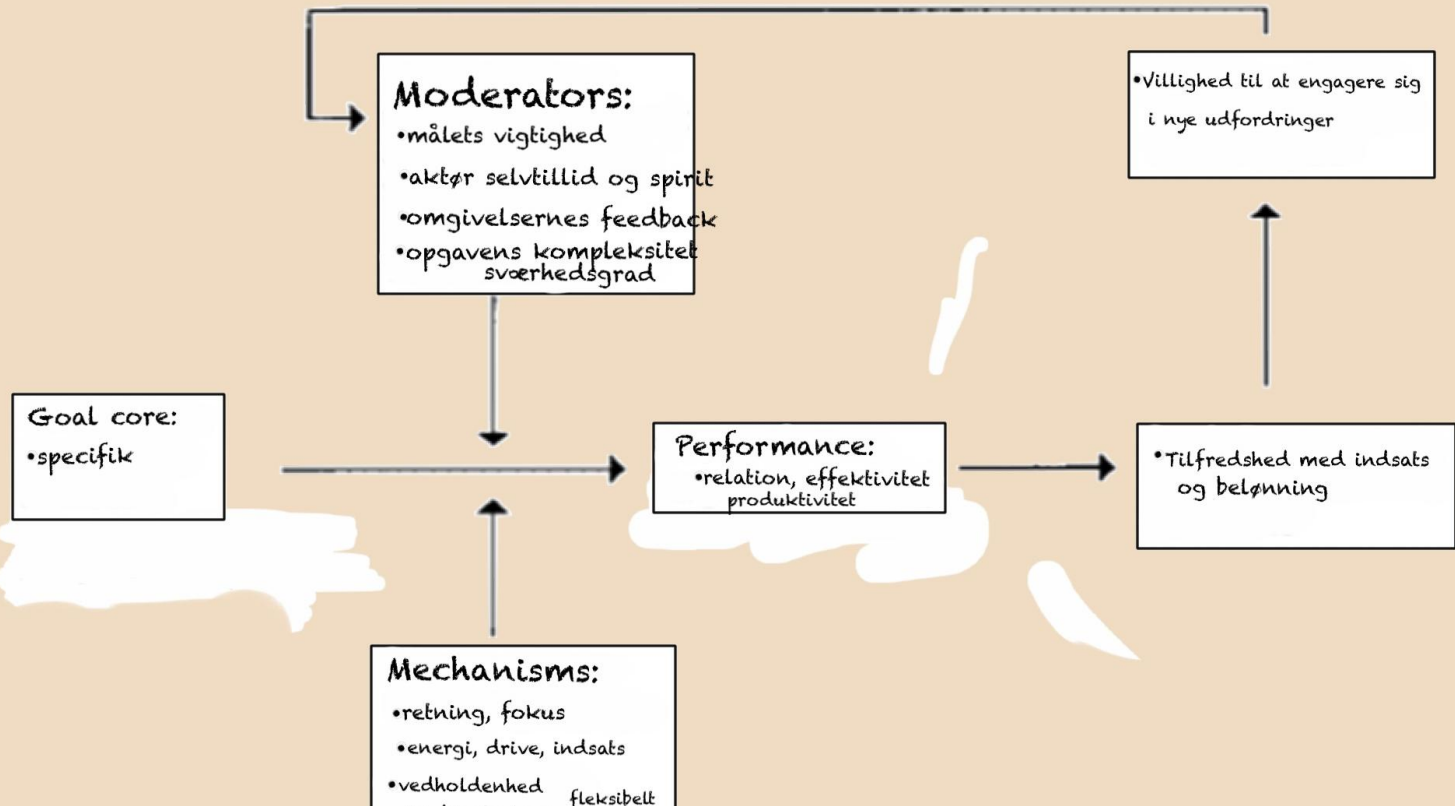
Produktion:

- Operationelle målsætninger for Ydelser
- Operationelle målsætninger for Aktiviteter

Retning - Klarhed om jobbet

Oversættelsen begynder med at skabe klarhed om jobbet, - hvilken opgave der er forbundet med positionen (ej personen):

- Formålet med job/position fastlægges , - pligter og ansvar med fokus på rollen i lyset af specifikke resultatmål
- Job-ansvar og mål prioriteres for job/position, - prioriteter skal være klare i form af operationelle produktionsmål
- Performancestandard fastlægges for job/position, - niveau og kvalitet for opgaveløsning samt nøgleadfærd



Ad.2 Rammer - målsætningspraksis

Rammer — målsætningspraksis

- Resultater leveres af motiverede mennesker. Operationel individuel målsætningspraksis motiverer og gør det muligt at følge progression i arbejdet
- Mål-sætningspraksis skaber motivation, når den jf. E.A.Locke følger principperne: Klarhed, Udfordring, Forpligtelse, Anerkendt opgave-kompleksitet . Samt kobles med Feedback

Rammer – målsætningspraksis

- Klarhed: God målsætningspraksis kan måles på om den udelukker misforståelser! Den er tydelig om ønsket resultat, adfærd, belønning og konsekvens. Uklar målsætning demotiverer, fordi det skaber usikkerhed om retning.
- Udfordring: Et mål skal repræsentere en udfordring, dvs. være krævende, men samtidig skal målsætningen gøre målet opnåeligt. Vurderes det uopnåeligt motiverer det ikke.

Rammer – målsætningspraksis

- Forpligtelse: Et godt mål motiverer og forpligter i kraft af, at det ligger i forlængelse af gældende forventninger. Et godt mål forpligter, når både leder og medarbejder leverer de tilstrækkelige ressourcer til arbejdet.
- Komplexitet: Anerkendelse af kompleksiteten i opgaveløsningen. Hvis ikke kompleksitet og tidsforbrug er anerkendt af både leder og medarbejder skaber det de-motivation.

Rammer – feedback/feedforward

- Performance management foregår hele året. Ledetråden er 'no surprises!' for medarbejder og for leder.
- Performance management kræver feedback/feedforward, så forventninger afstemmes, ambitionsniveau kommunikeres og adfærd korrigeres.
- Feedback er en form for proces-rapportering, som er med til at sikre, at medarbejderen oplever at leve op til forventningerne. Feedforward sikrer, at medarbejderen gør det relevante.

Rammer — feedback/feedforward

- Feedback/feedforward sker både løbende uformelt og regelmæssigt formelt i samtaler leder og medarbejder imellem.
- Feedback/feedforward kan ske gennem et formaliseret feedback-system med flere bidragydere / informanter (kolleger, underordnede, overordnede, kunder, samarbejdspartnere), f.eks. via lederevalueringer-processer.

Ad.3 Råderum –

Strategien sætter retning men

resultater leveres af
kompetente
medarbejdere !

Hvad er jeg ansvarlig for?

Hvorfor er det jeg gør vigtigt?

Hvordan performer jeg?

Hvad skal jeg udvikle og
afvikle hos mig?

Feedback/feedforward i
praksis skal levere svarene!

Råderum – feedback/feedforward i praksis

fra instruktion til facilitering:

- Instruktion,- give besked
- Rådgivning,- give eksempler
- Sparring,- give forslag
- Spørge,- tænke højt sammen
- Faciliterer,- animere

Ad.4 Relation – forstå utilstrækkelig performance

- Kunne identificere årsager til utilstrækkelig performance og forstå at udnytte potentialet i en person eller i et team.
- Tænke utilstrækkelig performance som endnu-ikke-realiseret potentiale og se sig selv som en del af løsningen.

Relation – forstå utilstrækkelig performance

kende typer af barrierer for top-performance, f.eks.:

- Fravær af de relevante færdigheder, kompetencer
- Fravær af udfordringer i jobbet
- Fravær af anerkendelse: Den enkelte føler sig overset
- Den enkelte kommer dårligt ud af det med kollegerne
- Den enkelte har personlige problemer
- Den enkelte har udviklet en negativ attitude og stil

Balanceret fleksibel ledelse – ‘ledelsesskøn’ & ‘no surprises’ i balance

Klart formål med job

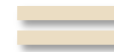
God målsætning for produktion

Fair bedømmelse af målopfylgning



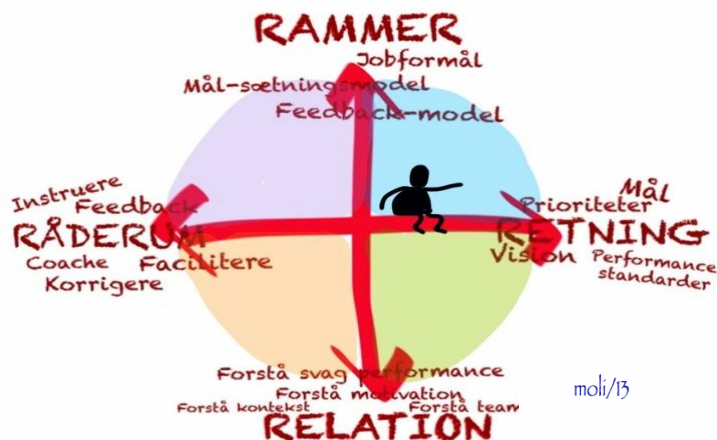
Hyppig
opfølgning

Balanceret
kvalificeret
feedback/
feedforward



INGEN

OVERRASKELSER



- Giv feedback på performance
- Revurder mål og plan
- Afstem forventninger på ny

Inspiration

Performance Management/
Resultatbaseret styring,
Morten Froholdt

Performance Management,
MTD Training, 2010

Toward a Theory of Task
Motivation and Incentives,
Edwin A Locke, 1968

Oplæg om Performance
Management, Mads Ingholt,
Maersk, 2012

