

KONTRAKTSTYRING & VÆRDIBASERET LEDELSE

- artiklen beskriver udgangspunkt, proces og resultater i et udviklingsforløb hos Københavns Skatte- og Registerforvaltning. Overordnet kontraktstyring, delkontrakter og ideerne i Værdibaseret Ledelses- og Organisationsudvikling er her kombineret til sikring af målopfyldelse gennem implementeringskraft, ejerskab, proceskvalitet og resultatmåling.

Af direktør Leif Normann Jeppesen, Kbh.s Skatte- og Registerforvaltning og virksomhedsrådgiver Kai Stenbirk

LÆS OM:

- * **tydelig målstyring med klare succeskriterier**
- * **frigjorte ledelsesressourcer**
- * **større helhedssyn med strategisk fokus**
- * **strategisk fleksibilitet gennem mindre regelstyring**

Hvad leverer Københavns Skatte- og Registerforvaltning?

Københavns Skatte- og Registerforvaltning varetager i Københavns Kommune blandt andet:

1. Kontrollen af personers og selskabers selvangivelser; ("Ligningsopgaven")
2. Forskudsregistrering mv. af personer
3. Opkrævning og inkasso af diverse offentlige krav
4. Administration og opkrævning af ejendomsskatter mv.
5. Sekretariatsopgaver for vurderingsnævn og skatteankenævn
6. Folkeregisteropgaver.

Til at løse forvaltningens opgaver er der for 1999 normeret 883 årsværk, og det samlede budget er på 320 mio. kr. Heraf udgør lønudgifterne langt den største andel.

Forudsætningerne for organisationsudviklingen

Den store spredning i opgavekataloget sammenholdt med kommunens størrelse har gjort det naturligt at opdele forvaltningen funktionsbestemt. Samtidig er der tale om en klassisk offentlig, hierarkisk organisationsstruktur. Endelig er Skatte- og Registerforvaltningen meget regelstyret – både i sin egen organisation og i udførelsen af forvaltningsopgaver.

Da Københavns Kommune 1. januar 1998 overgik til en ny styreform med tilhørende organisationsændringer, flyttede Skatte- og Registerforvaltningen samtidig fra den daværende 6. Magistratsafdeling (Bolig- og skatteborgmester H. Thustrup Hansen) til Økonomiforvaltningen (Overborgmester Jens Kramer Mikkelsen). Kommunen var og er under stærkt økonomisk pres, der gør det nødvendigt at gennemføre store besparelser i de administrative udgifter, herunder i skatteadministrationen. Samtidig stilles der stadig større krav til blandt andet lignings- og opkrævningsresultaterne. Både kommunens nye styreform, de administrative og organisatoriske ændringer og det økonomiske pres mod øget effektivitet gjorde det naturligt at søge nye veje i organisationsudviklingen. Samtidig var der sket et generationsskifte både i Forvaltningens direktion

og på mange af de øvrige lederposter, der gjorde det relevant at starte en dyb fornyende udviklingsproces.

Processen startede i Skatte- og Registerforvaltningens direktion, der oprindeligt bestod af en direktør med tre vicedirektører som selvstændige ansvarlige for hver deres afdeling. (Skatteligningsafdelingen, Opkrævningsafdelingen samt Folkeregister- og edb). Den nye direktion blev i forbindelse med generationsskiftet ændret til en direktør og en vicedirektør, der i fællesskab er ansvarlige for hele Forvaltningen. Målet var at skabe grundlag for et større helhedssyn og dermed en øget strategisk fleksibilitet i organisationen. Ændringen afspejledes også i samarbejdsudvalgsstrukturen, hvor de hidtidige særlige ”afdelingsudvalg” for hhv. ligningsafdeling, opkrævningsafdeling osv. blev nedlagt. Fremover behandles alle samarbejdssager i det fælles samarbejdsudvalg for hele Skatte- og Registerforvaltningen.

Hvorfor bør der udvikles i Skatte- og Registerforvaltningen?

Et af hovedmålene for den nye direktion er at gennemføre uddelegering af ansvar og kompetence, såvel til kontorchefer og mellemledere som videre til de enkelte medarbejdergrupper og den enkelte medarbejder. Formålet er at skabe større motivation og ansvarlighed hos hver enkelt, ved at placere ansvaret for leverancekvaliteten så tæt som muligt ved den praktiske opgaveløsning. Udfordringen var at finde en ledelsesform, som samtidig med uddelegeringen sikrede, at opgavevaretagelsen skete på en ensartet og serviceorienteret måde. Samtidig skal administrationen følge de spilleregler, der gælder både i lovgivningen og i de interne kommunale sammenhænge. Det nytter jo ikke at uddelegere fx budgetmidler, hvis ikke der er sikkerhed for, at forvaltningen samlet kan overholde budgettet. Det nytter ikke at uddelegere kompetence til at beslutte forretningsgange, hvis der ikke er sikkerhed for, at de nye forretningsgange opfylder de gældende lovregler og sikrer Københavns borgere en ensartet og høj kvalitet. Det nytter ikke at uddelegere, hvis det medfører blokeringer i det interne samarbejde eller suboptimering af enkelte funktioner på bekostning af den samlede forvaltning.

Kontraktstyring og værdibaseret ledelse

Den traditionelle metode til at sikre dette havde nok været at opstille nogle (flere) nye juridiske regelsæt, der så skulle følges ved uddelegering. Men som et led i Kommunens ønske om organisationsudvikling kom det hurtigt på tale at lade Skatte- og Registerforvaltningen deltage i et forsøg med kontraktstyring (dvs. en resultatkontrakt mellem Økonomiforvaltningens og Skatte- og Registerforvaltningens direktion). Kort fortalt er de grundlæggende ideer bag kontraktstyring: Klarere fælles mål og dermed øget effektivitet, kortere og mere fleksibel beslutningsproces gennem større selvstændighed til ledelsen samt frihed gennem ansvarlighed overfor aftalte mål. Dette forsøg - og ønsket om at finde noget, der kunne træde i stedet for nye regler - fik vor opmærksomhed til at rette sig mod Værdibaseret Ledelse som udviklingsinstrument. At konceptet og udviklingsprocessen samtidig kunne bruges til at udvikle korpsånden blandt lederne i organisationen og dermed medvirke til at opnå en fælles forståelse for de overordnede mål og strategier mv., gjorde valget let. Det koncept rådgiverne udviklede til Forvaltningen tog udgangspunkt i erfaringer fra lignende projekter gennemført i andre virksomheder. Basalt set bygger det på alle medarbejderes interesse for at deltage i den løbende udvikling af deres arbejdsplads, i at tage personligt ansvar samt i vor interesse for udvikling af øget strategisk fleksibilitet, helhedssyn og dermed større konkurrencekraft. Hovedmotiverne for generelt at interessere sig for ledelse gennem værdier kan i stikord beskrives som: Øget organisatorisk robusthed – at tiltrække, udvikle og fastholde

kvalificerede medarbejdere – at opnå større strategisk overblik og handlekraft – at sikre konkurrenceevneudvikling – samt at stimulere udviklingskultur og samarbejdsclima.

Projektet med Værdibaseret Ledelse blev kædet sammen med et forsøg med interne resultatkontrakter i fire af forvaltningens kontorer (dvs. kontrakter mellem Skatte- og Registerforvaltningens direktion og de enkelte kontorchefer). Der skulle skabes et stærkt ”kontraktteam” af ledere, som blandt andet gennem Værdibaseret Ledelse kunne samarbejde om udvikling og gennemførelse af interne resultatkontrakter. Samtidig er de pågældende kontorchefer erfaringsopsamlere for ledelsen og hinanden gennem deres arbejde med implementeringen af de fælles forretningsmæssige værdier i praksis. De interne resultatkontrakter indeholder en stor udvidelse af de deltagende kontorcheferes ledelsesmuligheder i relation til budgetmidler, medarbejdere og organisering. De aftalte værdier skal som ”fortolkningsværktøj” sikre en hensigtsmæssig udviklingsproces i kontraktkontorerne – baseret på de fælles mål og i samarbejde med den øvrige forvaltning. (Se evt. Værdigrundlagtes indhold sidst i artiklen).

Hvordan er det gået hidtil?

Indførelsen af Værdibaseret Ledelse- og Organisationsudvikling i Skatte- og Registerforvaltningen blev stimuleret yderligere af, at det syv måneder inde i processen blev besluttet at indføre værdibaseret ledelse generelt i Københavns Kommune. Dermed fik ledere og medarbejdere endnu en anledning til at sætte sig ind i principperne og forholde sig til de værdier, der blev valgt som centrale for vor udvikling, samarbejde og opgaveløsning.

Virksomhedskonsulenterne har bistået os i hele processen – bl.a. med et startgrundlag i form af en Foranalyse, udvikling af Værdigrundlag, aftaler om hvordan ledelsen via handlinger kommunikerer værdierne, coaching til støtte for effektiv implementering samt udvikling af vort kontraktteam. Allerede nu er erfaringen, at der såvel i kontraktteamet som blandt medarbejderne i de berørte kontorer er stor motivation overfor at få delkontrakterne virkeliggjort. De interne resultatkontrakter og Værdibaseret Ledelse kan klart blive rammerne for et bedre samarbejde til gavn for både den enkelte og for hele Forvaltningen.

Det er klart, at udmeldingen til medarbejderne om anvendelsen af Værdibaseret Ledelse medførte en del skepsis, da det er et nyt og forholdsvist ukendt begreb. Efter en del drøftelser er der skabt en positiv holdning i forvaltningens samarbejdsudvalg til forsøgene med interne resultatkontrakter baseret på de værdier, der er aftalt mellem lederne. Vi kan nu konstatere, at selve indførelsen er gået godt. En god stemning både blandt medarbejdere og ledere i de fire forsøgskontorer lover godt for de praktiske resultater, som i sidste ende bygger på den enkeltes ejerskab og ansvarlighed. En erfaring her er, at mellemlederne udgør et stort uudnyttet potentiale, det oplevede vi tydeligt i udviklingsforløbet.

For at få et indtryk af status, har vi netop gennemført en Værdianalyse. Der er udsendt spørgeskemaer til alle medarbejdere med opfordring om at svare på spørgsmål om deres oplevelse af Værdigrundlaget og vor efterlevelse af det på forskellige niveauer. Vi nåede en lidt skuffende respons på ca. 40 pct. Mange medarbejdere svarede, at de kun havde et mindre godt kendskab til konceptet - på trods af, at Københavns Kommune havde udsendt en folder, og vi selv på forskellige måder har informeret løbende om udviklingen. Endelig svarede godt 20 pct., at Værdibaseret Ledelse og Værdigrundlag slet ikke var blevet drøftet på det daglige tjenestested. Et tydeligt signal om vigtigheden i åben kommunikation – hellere lidt for meget end for lidt! Det gode var, at der er stor enighed om vigtigheden af Værdigrundlaget, og om, at der i det daglige bør leves efter det.

Udfordringen ligger nu i at udbygge og forstærke de rammer vi har aftalt. Målet er, at alle medarbejdere får et værdifællesskab – så fortolkning, ansvarlighed og adfærd er i samklang. Når det lykkes, vil ønsket om decentralisering af ansvar og kompetence være realiseret. Så vil medarbejderne kunne følge udviklingen i egne og andres ansvarsområder, tage stilling og derved tage medansvar gennem reelt ejerskab. Dette vil blive en vigtig del af den enkeltes udviklingsmuligheder – både de faglige og personlige. Igen en central forudsætning, hvis vi fortsat skal leve op til samfundsudviklingens krav.

Planer for det videre forløb

Der er ingen tvivl om, at succes'en blandt andet afhænger af, at værdierne anvendes og signaleres vedholdende og konsekvent af ledelsen:

”Er værdibaseret ledelse blot endnu et modefænomen – det sidste skrig inden for managementteorier – eller vil der denne gang ske opfølgning og vil der være konsekvens overfor manglende værdibaseret ledelse? Fortsæt bare processen, men husk opfølgning, når den første ”begejstringsrus” har lagt sig”

(Citat fra en medarbejders besvarelse i spørgeskemaundersøgelsen ”Værdianalysen”).

Indtil nu har der, efter direktionens og kontraktteamets oplevelser, vist sig så mange positive resultater og kvaliteter i forbindelse med indførelsen af Værdibaseret Ledelse, at vi vil benytte de nødvendige ressourcer for at sikre fortsat fremdrift. Vi koncentrerer os nu om virkeliggørelsen i praksis. Det sker på baggrund både af den hidtidige implementering i hele ledelseskredsen, af den særlige forsøgmæssige dybe implementering i kontraktkontorerne og gennem Kommunens overordnede fælles tiltag. Når udviklingen med interne resultatkontrakter i løbet af det kommende år udvides til at omfatte flere kontorer, vil vi benytte anledningen til at medinddrage disse kontorer og deres ledere mere aktivt i processen med fortsat fremdrift. Vi opnår så, at Værdibaseret Ledelse ikke kun er noget, der indføres på et teoretisk grundlag ved en beslutning truffet af direktionen, men at der er en konkret og motiveret anledning til at indføre dette nye ledelsesværktøj - fordi de interne resultatkontrakter skaber et nødvendigt behov for nysyn. Det er den metode, vi foretrækker som de praktiske og resultatorienterede medarbejdere, vi er opdraget til at være. Også Værdianalysen peger på ønsket om, at der sker noget mere konkret og stærkt synligt i praksis. Når vi gentager Værdianalysen om seks måneder, forventer vi derfor, at væsentlig flere medarbejdere vil tilkendegive positive svar såvel om kendskabet til Værdibaseret Ledelse som til deres egne erfaringer med vort Værdigrundlag i praksis – og dermed selv har erfaret den kvalitet, et aftalt værdifællesskab kan give i det daglige arbejde.

Resultatkontrakten med Københavns Økonomiforvaltning har nu været til sin første evaluering – det gik fint og understøtter dermed vor optimisme. Politikerne i Borgerrepræsentationens Økonomiudvalg viste stor interesse for det, vi har udviklet og opnået – især for de bagvedliggende ideer og principper.

Konklusion

På baggrund af de hidtidige resultater og erfaringer fra udviklingsprocesserne kan siges følgende om succeskriterier ved anvendelse af kombinationen Kontraktstyring og Værdibaseret Ledelse:

- **klare mål og målinger er centrale i resultatkontrakten og delkontrakterne**
- **byg på de stærke sider i den eksisterende virksomhedskultur**
- **anvend få og troværdige fælles værdier, som ledelsen vil og kan efterleve**

- inddrag tidligst muligt alle berørte i processen
- opdel træning og implementering i faser
- mål og signalér til alle om proceskvalitet og konkrete resultater
- vær synlig og vedholdende som topledelse
- demonstrer tydelig konsekvens.

DET DER TÆLLER – ER DET DER TÆLLES!

Københavns Skatte- og Registerforvaltnings VÆRDIGRUNDLAG:

- * **HELHEDSSYN**
 - at vi er een fælles forvaltning
 - at vi har fokus på overordnede mål og strategier
 - at vi arbejder til alles bedste, og
 - at vi er ressourcebevidste.
- * **ANSVARLIGHED**
 - at vi alle medvirker aktivt og konsekvent
 - at vi prioriterer, og
 - at vi tager personligt ansvar.
- * **LOYALITET**
 - at vi bakker op om og respekterer beslutninger
 - at vi informerer interessenter, og
 - at vi ser positivt på nye ideer og muligheder.
- * **TROVÆRDIGHED**
 - at vi har tillid til og er åbne overfor hinanden
 - at vi er ærlige og holder vort ord, og
 - at vi giver klare meldinger.
- * **SAMARBEJDE**
 - at vi arbejder for målopfyldelse,
 - at vor proceskvalitet er høj, og
 - at vi respekterer hinanden.

Stenbirk Dogme Consulting
- håndholdt lederskab

Johannes V. Jensens Allé 12
2000 Frederiksberg
stenbirk@stenbirk.dk
+45 3644 0070