PRÆSTATIONERNE I CENTRUM HOS UDBETALING DANMARK

I Udbetaling Danmark arbejder man systematisk med præstationsledelse, hvilket har bidraget til en gennemgribende effektivisering af virksomheden.

I 2015 kunne Udbetaling Danmark fejre, at man havde nået målet om at nedbringe driftsomkostningerne med en tredjedel på driften på under tre år. Den store effektivisering er hverken gået ud over kunde- eller medarbejdertilfredsheden. Tværtimod har Udbetaling Danmark opbygget stordriftsfordele og en stærk medarbejderkultur, der har fokus på at levere resultater.

Konceptet for præstationsledelse bliver i Udbetaling Danmark kaldt *Toppræstationer med arbejdsglæde*, fordi det både understøtter, at medarbejderne præsterer, og at de trives på arbejdspladsen.

Ledelseskonceptet tager udgangspunkt i en tæt løbende dialog mellem leder og medarbejder om medarbejderens kompetencer, præstationer og udvikling. Dialogen er struktureret af faste samtaleredskaber og målrettet data, der sikrer, at medarbejderen får konkret og let forståelig feedback på den daglige opgaveløsning.

Præstationsledelse har haft en række positive effekter:

- Der er skabt en resultatorienteret kultur blandt ledere og medarbejdere i hele organisationen.
- Produktiviteten er steget markant, hvilket har bidraget til en effektivisering af driften på 33 pct.
- Den strategiske retning er forankret i hele organisationen og alle trækker i samme retning.
- Medarbejder- og kundetilfredsheden er fastholdt på et højt niveau.

Vi kalder det toppræstationer med arbejdsglæde.

Lilian Mogensen, koncerndirektør i ATP

1 God arbejdsgiveradfærd

TOPPRÆSTATIONER MED ARBEJDSGLÆDE

En organisation med vokseværk
2012 var et skelsættende år for ATP Koncernen. Myndighedsoverdragelsen af en række offentlige ydelser til Udbetaling Danmark på blandt andet pensionsområdet betød, at organisationen voksede fra ét til fem centre spredt over hele landet. Fra at foretage 19 mio. udbetalinger om året, skulle koncernen nu stå for 67 mio. udbetalinger årligt – svarende til 2/3 af de danske velfærdsydelser.

Medarbejderstaben i koncernen blev næsten tredoblet, og de skulle samtidig varetage mange nye forskellige typer opgaver. Koncernen gik derfor fra at have én samlet kultur til at have mange forskellige arbejdskulturer i organisationen. Den store udvidelse betød også, at der blev stillet langt større krav til personaleledelse. Gruppen af ledere voksede fra 100 til næsten det dobbelte, og det var derfor nødvendigt, at træffe nogle helt klare valg om, hvordan personaleledelse i den nye organisation skulle foregå.

I ATP Koncernen har man altid haft fokus på omkostningerne, men med det nye effektiviseringskrav i Udbetaling Danmark, stod det klart at der skulle fornyet fokus på medarbejdernes præstationer. Medarbejderstaben skulle reduceres med ca. 450 årsværk, og derfor var der ganske enkelt brug for, at alle bidrog til at løse opgaverne så effektivt som muligt.

God ledelse er en investering
Man valgte derfor at lancere et nyt koncept for præstationsledelse som et led i en ny strategi, der skulle sikre, at Udbetaling Danmark nåede deres ambitiøse målsætninger. Tre år efter vurderer Lillian Mogensen, koncerndirektør i ATP, at konceptet har bidraget til Udbetaling Danmarks resultater: ”Det kræver en stor investering i ledelse og den enkelte medarbejder – men det er det hele værd, når vi ser på virksomhedens resultat.”

Lillian Mogensen peger blandt andet på de håndfaste tal, der viser at *Toppræstationer med arbejdsglæde* har udviklet en resultatorienteret kultur i Udbetaling Danmark. Ikke alene kan man se, at produktiviteten og kundetilfredsheden har været støt stigende – medarbejdertilfredsheden er samtidig fastholdt på et højt niveau i forhold til de organisationer, man sammenligner sig med.

Derfor mener Lillian Mogensen, at opskriften på deres succes er enkel: ”Vi konstaterer gang på gang, at når alt kommer til alt, så ligger den største forretningshemmelighed om vores konkurrencekraft i medarbejderne.” Udbetaling Danmarks koncept for toppræstationer med arbejdsglæde har med andre ord været med til at forbedre forretningens resultater. Gevinsten høstes ved, at medarbejdere og ledere motiveres til at yde deres bedste, og derved får alle mest muligt ud af arbejdet.

Udbetaling Denmark

- Overtog i efteråret 2012 planmæssigt myndighedsansvaret for de sidste kommunale områder folke-, førtidspension og boligstøtte.
- Tilkender og udbetaler folkepension, boligstøtte, barseldagpenge og familieydelser. Derudover udbetaler Udbetaling Danmark førtidspension og udfører kontrol med, at udbetalingerne sker på korrekt grundlag.
- Er organiseret i fem centre placeret i Frederikshavn, Haderslev, Hillerød, Holstebro og Vordingborg.
- Modtager hver måned i gennemsnit ca. 170.000 telefonopkald, ca. 80.000 skriftlige henvendelser og op imod 200.000 underretninger om ændringer i borgernes situation.

FORANDRINGER KOMMER IKKE AF SIG SELV

God personaleledelse kommer ikke af sig selv
Virksomheder, som ikke har taget aktiv stilling til deres koncept og rammer for præstationsledelse, kan blive udfordret på deres feedbackkultur og muligheder for at løfte resultater gennem målrettet udvikling af medarbejderne. Resultatet kan være uklare forventninger til medarbejderne og mangel på konkret feedback, der gør, at opgaverne ikke bliver løst effektivt.

I Udbetaling Danmark har de identificeret tre hovedårsager til, at medarbejdere bliver utilfredse med arbejdet og i værste fald forlader arbejdspladsen. Det drejer sig om manglende udfordringer og udvikling, dårligt samarbejde med kollegerne og dårlig ledelse. Disse problemer hænger dog ofte sammen, og det er derfor en fordel at tænke dem ind i en samlet tilgang til personaleledelse. Ledelsen bør derfor opstille klare forventninger til både de daglige præstationer, den faglige udvikling over tid, og hvordan man arbejder sammen på arbejdspladsen.

Ledelse med fokus på præstationer og arbejdsglæde
En af opstartsudfordringerne for ledelsen i Udbetaling Danmark har været kulturelle forskelle i måden, der bedrives personaleledelse forskellige steder i organisationen. Både ledere og medarbejdere har skullet vænne sig til en ny måde at gøre tingende på samt ATPs tilgang til målinger. Lilian Mogensen pointerer dog, at deres fokus på præstationer hurtigt havde en positiv effekt: ”Fokus på den enkelte medarbejders præstationer hver eneste dag var nyt for vores nye medarbejdere, men vi oplevede en konstruktiv dialog og en god tilpasning til de nye krav i jobbet.”

En anden konkret udfordring var at de fleste medarbejdere var vant til – og glade for – den daglige kontakt med borgerne. Med de nye administrative centre blev kontakten omlagt til udelukkende at foregå via telefon og elektronisk kommunikation. Derfor har et godt kollegaskab og teamsamarbejde blandt medarbejderne i forbindelse med opgaveløsningen fået endnu endnu større betydning.

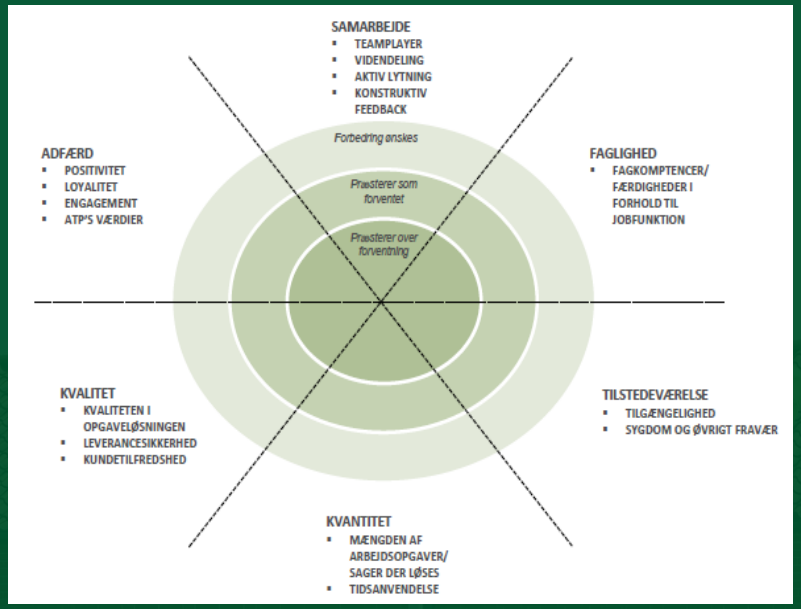
Hvad siger målbilledet for god arbejdsgiveradfærd?

Det er god arbejdsgiveradfærd, når der udøves præstationsledelse af både medarbejdere og ledere i organisationen med udgangspunkt i for eksempel en årlig proces, hvor:

- Kriterier for vurdering af medarbejdere fastsættes med udgangspunkt i organisationens mål og strategi
- Nærmeste personaleleder vurderer medarbejdernes præstationer (eventuelt baseret på en kvantitativ skala) i forhold til de kriterier, der er opstillet
- Der er tværgående drøftelser af præstationsvurderinger i institutionens ledelse for at sikre et tværgående perspektiv og understøtte en fælles tilgang til vurderingen af præstationer
- Der er en dialog om præstationer og udvikling mellem medarbejder og personaleleder
- Præstationsvurderingerne følges af anerkendelse af de gode præstationer, opfølgning på organisationens lavt og højt præsterende ansatte, målrettet kompetenceudvikling og rokeringer.

Læs mere om god arbejdsgiveradfærd på modst.dk/ga.

TOPPRÆSTATIONER KALDER PÅ EN STÆRK LEDELSE



ATP bruger et fast skema til alle medarbejdersamtalerne, der gør det hurtigt og nemt for leder og medarbejder at synliggøre eventuelle forskelle i deres vurderinger af for eksempel arbejdspræstationerne og samarbejdet.

Ledere i Udbetaling Danmark har tre klare ambitioner: suveræn ledelse, toppræstationer og kompetenceudvikling. For at opnå disse ambitioner, har man igangsat en række aktiviteter, der skal sikre, at Udbetaling Danmark både nu og i fremtiden kan nå sine målsætninger.

Suveræn ledelse

Suveræn ledelse er afgørende for, at præstationsledelse fungerer: ”Det er først og fremmest personalelederne, der har ansvaret for at sætte en klar retning for medarbejderne og skabe holdbare resultater,” mener Lilian Mogensen.

Derfor undervises lederne jævnligt i forskellige former for ledelse, der skal hjælpe dem til at blive endnu bedre til at tage hånd om medarbejdernes præstationer. På ATPs ledelsesakademier modtager lederne intensiv undervisning i for eksempel forandringsledelse eller personlig lederskab. Det sikrer, at lederne hele tiden tager stilling til deres ledelsesstil, og hvordan de motiverer medarbejderne.

Feedback er et nøgleord i personaleledelse. Det forventes af lederne, at de følger medarbejderne tæt og giver feedback på deres præstationer – også når de ikke helt lever op til forventningerne. Målet er, at lederne sætter ind så tidligt som muligt, således at medarbejderne har mulighed for at forbedre deres præstationer, før det bliver et problem.

Men feedback går også den anden vej. Ved den årlige *Perspektivsamtale* er det derfor en fast del af konceptet, at medarbejderne giver feedback på, hvordan lederen opfattes. Lederne bedømmes blandt andet på tilgængelighed, faglighed og evnen til at give feedback og anerkende medarbejderne. Lederne forventes nemlig også at levere en toppræstation.

INVESTERING I MEDARBEJDERNE SKABER RESULTATER

Toppræstationer
I Udbetaling Danmark er erfaringen, at medarbejderne leverer bedre resultater, hvis de oplever, at der bliver stillet klare forventninger til dem. Lederne har derfor en tæt løbende dialog med medarbejderne om deres arbejdsopgaver. Det understøttes blandt andet af faste samtaleredskaber, målrettet data for målopfyldelsen og medlyt på kundesamtalerne.

Samtaleredskaberne har til formål at understøtte en løbende afstemning af forventninger til kompetencer, præstationer og udvikling. Den årlige *Perspektivsamtale* suppleres derfor af kvartalsvise *Pitstopsamtaler,* hvor leder og medarbejder gør status. Begge samtalekoncepter er struktureret af faste samtaleskemaer, der gør det nemt for både medarbejder og leder at synliggøre eventuelle forskelle i deres vurderinger af for eksempel kvaliteten i opgaveløsningen eller samarbejdet i kontoret.

Samtaleredskaberne hjælper med at gøre dialogen mere fokuseret og relevant: ”Når leder og medarbejder møder velforberedte op til samtalerne og ved, hvad de skal tale om, bliver udbyttet langt større end ved en almindelig MUS-samtale,” fortæller Pernille Juel Sefort.

Personalelederes medlyt på kundesamtaler har for mange medarbejdere været det mest grænseoverskridende element i Udbetaling Danmarks koncept for præstationsledelse. Pernille Juel Sefort mener dog, at medarbejderne hurtigt oplevede at det bidrog til en konstruktiv dialog med personalelederen. ”Mange medarbejdere føler faktisk, at det er fedt at få lederens udelte opmærksomhed og gå ind konkret og vise, hvordan de løser deres arbejdsopgaver,” lyder det fra HR-udviklingschefen.

Fordelen er blandt andet, at dialogen bevæger sig fra abstrakte termer, om at det er ”godt eller dårligt”, til en konkret faglig samtale om opgavevaretagelsen. Det er helt afgørende for at opnå toppræstationer og en ensartet sagsbehandling. Og det har givet pote. Allerede i 2014 kunne man konstatere en væsentlig produktivitetsforøgelse, samtidig med at kvaliteten i sagsbehandlingen steg.

Kompetenceudvikling
For at sikre, at Udbetaling Danmark kan blive ved med at levere resultater, er kompetenceudviklingen også en vigtig del af ledelseskonceptet: ”Vi ved, at medarbejdere, der ikke føler de bliver udfordret eller udvikler sig, præsterer dårligt og i værste fald forlader arbejdspladsen,” siger Pernille Juel Sefort. Medarbejderne udfordres og udvikles derfor i det daglige arbejde, for eksempel gennem nye og fleksible opgaver og sidemandsoplæring.

Ligesom med alt andet i Udbetaling Danmark er der også sat klare mål for kompetenceudviklingen. Det er derfor fastlagt, at minimum 70 pct. af medarbejderne skal have fem årlige kompetenceudviklingsdage som et led i, hvad de kalder *aktiv CV-pleje*. ”Kompetenceudviklingen handler både om, at vi ønsker at motivere vores medarbejdere og om at fremtidssikre forretningen,” pointerer Lilian Mogensen.

Resultater i Udbetaling Danmark

- Kundetilfredsheden er steget med 7-10 pct. fra 2013 til 2014.
- Arbejdsglæden hos medarbejderne fastholdt på et højt niveau
- Øget effektivisering i kundekontakten hvor fx 95 pct. af børnepenge og 92 pct. af folkepension betjener sig selv på nettet.
- Effektiviseringsgevinst på 306 mio. kr., som fordeler sig med 182 mio. kr. i driften og 124 mio. kr. i it-omkostninger.

HVORDAN BLIVER PRÆSTATIONSLEDELSE EN SUCCES?

Udbetaling Danmark er på kort tid kommet langt med det nye ledelseskoncept. På trods af en stor organisatorisk udvidelse og et markant sparekrav, er det lykkedes for Udbetaling Danmark, at etablere en stærk medarbejderkultur og skabe resultater. Det er kun lykkedes, fordi man igennem hele forløbet systematisk har tænkt over at tilpasse konceptet til organisationens medarbejdere, den overordnede strategi og de konkrete udfordringer.

En af de store udfordringer for Udbetaling Danmark var at udrulle ledelseskonceptet på en ensartet måde i den nye organisation. Med rigtig mange nye ledere spredt over fem forskellige lokationer, var der brug for at skabe nogle faste rammer for ledelsen. Derfor startede man allerede før sammenlægningen med et såkaldt 'onboarding' program, hvor alle ledere blev klædt på til de nye udfordringer.

"Ved at have et samlet koncept, der er understøttet af faste redskaber og skabeloner, sikrede vi en ensartet tilgang til opgaveløsningen, og det har været vigtigt for målopfyldelsen," siger Pernille Sefort og forsætter: "Lige meget om du sidder i Hillerød eller Holstebro skal der være ens forventninger til, hvad medarbejderne skal præstere."

Den systematiske tilgang til uddannelsen af lederne har været afgørende for Udbetaling Danmarks succes. De ensartede redskaber og den løbende uddannelse, har gjort, at konceptet for præstationsledelse i dag er en central del af den daglige ledelse.

For ledelsen i Udbetaling Danmark har konceptet for præstationsledelse været en konkret måde at forankre strategien på og til at sikre, at man skabte en kultur med fokus på resultater. "Medarbejderne skal forstå strategien og arbejde op mod den hver eneste dag. Det skal ikke være et projekt, der kun foregår oppe på direktionsgangen," siger Lilian Mogensen.

Find mere inspiration

God arbejdsgiveradfærd på de statslige arbejdspladser er en nøgle til at frisætte ressourcer – både økonomiske og menneskelige – så de anvendes bedst muligt.

Du kan læse mere om målbilledet for god arbejdsgiveradfærd på Moderniseringsstyrelsens hjemmeside, hvor du også kan finde mere inspiration til, hvordan god arbejdsgiveradfærd kan implementeres i din institution.

Læs mere om god arbejdsgiveradfærd på modst.dk/ga.