



Offentlig Ledelse

Artikel trykt i Offentlig Ledelse.
Gengivelse af denne artikel eller
dele heraf er ikke tilladt ifølge
dansk lov om ophavsret.

Børsen Ledelseshåndbøger er
Danmarks største og stærkeste
videns- og udviklingsklub. Uanset
hvilket område eller emne du
beskæftiger dig med, får du her
et komplet opslagsværk på print,
cd-rom og internet, der giver
dig overblik og indsigt.

Ledelseshåndbogen er et praktisk
og overskueligt værktøj til dig,
der vil være 100% opdateret
inden for et bestemt område
– selvom du har en travl hverdag.

© Børsen Forum A/S, 2006

Organisatoriske grundprincipper i Slots- og Ejendomsstyrelsen

af direktør Carsten Jarlov, cj@ses.dk og
chef for Ledelsessekretariatet Maria Fuglsang-Frederiksen,
mff@ses.dk, Slots- og Ejendomsstyrelsen

1. Indledning

Slots- og Ejendomsstyrelsen er siden midten af 90'erne opgavemæssigt blevet en slankere organisation. En række udførende aktiviteter (vagt, rengøring og sikring) er solgt fra, og styrelsen er gået fra at være udførende til i langt højere grad at være en indkøbende organisation. Samtidig er volumen i form af antallet af kvadratmetre øget væsentligt, blandt andet gennem reformen af statens ejendomsadministration fra 2001, hvorefter styrelsen varetager administrationen af en stor del af statens ejendomme, hvor det før var den enkelte institution, der varetog administrationen.

Nye opgaver

Dernæst er styrelsen i 2005 blevet tilført ansvaret for administration af domstolenes ejendomme, og i 2007 får styrelsen desuden ansvaret for politiets ejendomme. Af andre større opgaver kan nævnes, at styrelsen i 2005 overtog ansvaret for Christiania-området, samt at styrelsen sammen med Kulturministeriet og Statens Arkiver i den kommende tid skal udbyde de nye magasiner til statens arkiver som et offentlig-privat partnerskab (OPP). Styrelsen har endvidere siden slutningen af 2004 haft en koordinerende funktion i forhold til statslige lokaledispositioner relateret til Kommunalreformen. Styrelsen har således en anden karakter, end det var tilfældet for ti år siden. Det har medført behov for en række nye organisatoriske principper, der matcher de ændrede opgaver.

Fokuseret strategi

Opgaverne er blevet større og mere komplekse samtidig med, at der fortsat er behov for en effektiv opgavevaretagelse.

se. Det kræver en fokuseret strategi og systematisk mål- og resultatstyring, og at medarbejderne er selvledende og kender og handler inden for strategien og de fastlagte mål. Slots- og Ejendomsstyrelsen har gennem flere år arbejdet bevidst med strategiimplementering, og siden 2002 har styrelsen anvendt Balanced Scorecard-modellen til at klarificere, formidle, implementere og følge op på strategien. Slots- og Ejendomsstyrelsen kombinerer strategiarbejdet med en konsekvent anvendelse af interne kontrakter og resultatløns.

Projektorganisering

Slots- og Ejendomsstyrelsen er organiseret, så det afspejler, at styrelsen er en ejendomsvirksomhed, hvor produktionen i høj grad er udliciteret. Et af styrelsens centrale organisatoriske principper er projektorganiseringen. Det skal ses i sammenhæng med, at Slots- og Ejendomsstyrelsens opgaveløsning står og falder med evnen til med kunden i centrum at kombinere forskellige synsvinkler i opgaveløsningen, særligt den juridiske, økonomiske og fagprofessionelle synsvinkel (arkitektur, teknik m.v.)

Selvledende medarbejdere

SES stiller krav om, at medarbejderne er selvledende og kan agere på fagligt højt niveau og sikre helhedssyn og koordinering i opgavevaretagelsen og er i stand til at vurdere, hvornår ledelsen skal på banen i de konkrete sager. Styrelsen satser kraftigt på en langsigtet, strategisk kompetenceudvikling af selvledende medarbejdere og understøtter aktivt videndeling på tværs af enheder og fag.

Artiklens indhold

Med udgangspunkt i den udvikling som Slots- og Ejendomsstyrelsen har gennemgået i de senere år, gives i denne artikel en kort gennemgang af Slots- og Ejendomsstyrelsen som organisation. På baggrund heraf beskrives de udfordringer, som styrelsen nu står overfor. Artiklen præsenterer derefter de organisatoriske principper, som Slots- og Ejendomsstyrelsen anvender med henblik på at gennemføre den overordnede strategi og sikre en god opgavevaretagelse på kort og lang sigt. Styrelsen anvender systematisk Balanced Scorecard-modellen i sit strategiarbejde, og artiklen beskriver, hvordan dette strategiimplementeringsværktøj anvendes til strategifastlæggelse- og formidling og kobler strategiarbejdet direkte til mål- og resultatstyring. Det forklares endvidere, hvordan styrelsen for at understøtte implementeringen af strategien og helhedstænkningen arbejder målrettet med projektorganisering og kompetenceudvikling, således at styrelsen er i stand til professionelt og effektivt at løse de komplekse opgaver, som er kommet til i de senere år.

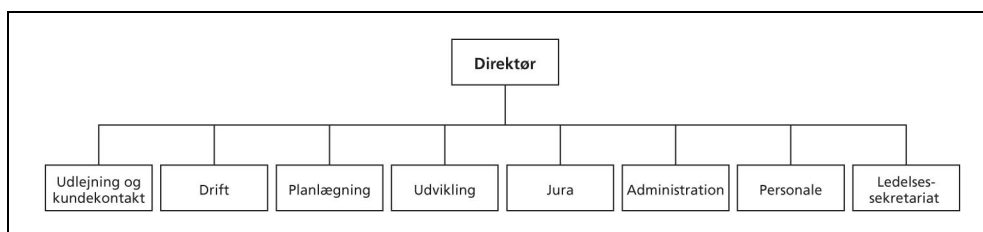
2. Slots- og Ejendomsstyrelsen

Kultur og kontor

Slots- og Ejendomsstyrelsen er en statslig ejendomsvirksomhed under Finansministeriet. Styrelsen er aktivitetsmæssigt og økonomisk opdelt i en kontorejendomsvirksomhed, der udlejer kontorlokaler til statslige institutioner, og en kulturvirksomhed, der varetager drift og vedligeholdelse mv. af statens slotte og haver.

Kontorejendomsvirksomheden havde i 2005 en driftsmæssig omsætning på godt 1 mia. kr. og beskæftigede ca. 105 årsværk. Kontorejendomsvirksomheden er i 2005 udvidet med alle domstolsbygningerne. I 2007 overtages politiets bygninger. Kulturvirksomheden havde i 2005 en driftsmæssig omsætning på ca. 175 mio. kr., hvoraf ca. 125 mio. kr. finansieres af en bevilling på Finansloven. Virksomheden beskæftigede ca. 170 årsværk.

Slots- og Ejendomsstyrelsens organisationsdiagram fremgår af figur 1.



Figur 1. Slots- og ejendomsstyrelsens organisationsdiagram

Der er ca. 310 medarbejdere ansat i Slots- og Ejendomsstyrelsen, halvdelen i administrative stillinger, såsom jurister, økonomer, arkitekter og HK'ere. Den anden halvdel er ansat i en række servicefag, herunder gartnere, vagter og rengøringsassistenter, som er samlet i styrelsens driftsenhed.

2.1. Slots- og Ejendomsstyrelsens udvikling og aktuelle udfordringer

Professionalisme og effektivitet

Slots- og Ejendomsstyrelsen har siden 2001 haft en voksende portefølje af kontorejendomme, særligt i kraft af reformen af statens ejendomsadministration. Det overordnede mål med reformen er, at ejendomsadministrationen skal være mere professionel og effektiv, og at de statslige institutioner skal blive mere bevidste om de udgifter, der er forbundet med deres lokaler. Statsinstitutionerne skal i højere grad fokusere

på deres kernekompetencer og bruge mindst mulig energi på ejendomsadministration. Også på kulturområdet tegner der sig nye udfordringer. Slots- og Ejendomsstyrelsen er derudover grundlæggende gennem de senere år gået fra at være en producerende virksomhed til at være en indkøbende virksomhed.

Udvidelse af ejendomsporteføljen

Slots- og Ejendomsstyrelsen er pr. 1.1.2005 tilført ansvaret for domstolsbygningerne, og pr. 1.1.2007 tilføres ansvaret for politiets bygninger. Det er en udvidelse af ejendomsporteføljen med ca. 75 pct. Slots- og Ejendomsstyrelsen er derfor konkret ved at tilpasse organisationen i form af en mindre medarbejderudvidelse og justering af enhedernes opgaveområder og måden at løse opgaverne på. En udfordring i den kommende tid er derfor rekruttering og integrering af nye medarbejdere.

Formidling af kulturværdierne

Heller ikke kulturområdet er statisk. En central udfordring på kulturområdet i de kommende år bliver blandt andet at kombinere fortsat hensyntagen til bevaring af slotte og haver med nyttiggørelse af slotte og haver. Det er vigtigt, at kulturværdierne bliver et anvendt aktiv i samfundet. For at sikre dette skal Slots- og Ejendomsstyrelsen fortsætte en udvikling, hvor der sættes stadig mere fokus på nyttiggørelse og nutidig formidling af kulturværdierne. Eksempelvis skal styrelsen øge brugen af digitale rundvisninger, så et besøg på et slot kombineres med et digitalt besøg på slottet via ses.dk. En ændret og til dels udvidet nyttiggørelse med flere besøgende skal også ses i sammenhæng med en stram bundlinjeøkonomi. Det er afgørende, at styrelsen via de ændrede nyttiggørelsesformer og øget markedsføring får skabt et bedre indtægtsgrundlag for driften af kulturejendommene.

3. Hovedpunkter i Slots- og Ejendomsstyrelsens udvikling

De tre hovedudviklingslinjer for styrelsen er 1) at den er gået fra at være bygningsejer til lokaleleverandør og kulturformidler, 2) at den er gået fra at være producent til at være indkøbende og 3) at den i højere grad er gået fra at være styrelse til at være virksomhed. Udviklingen på de tre områder gennemgås i det følgende.

Fra bygningsejer til lokaleleverandør og kulturformidler

Slots- og Ejendomsstyrelsen ejer ikke bare bygninger, men stiller en række ydelser til rådighed for kunderne. Ydelserne er blandt andet rådgivning om moderne, fleksibel arbejdspladsindretning. Dernæst nyttiggør styrelsen kulturarven. Videreudvikling af mulighederne for aktiv brug af kulturarven er et område, der vil være i fokus i den kommende tid. Som illustrativt eksempel kan nævnes Slots- og Ejendomsstyrelsens udviklingsprojekt i relation til Kronborg. Udviklingen er beskrevet i tekstboks 1:

Kronborg før, nu og i fremtiden

Et overordnet sigte med Kronborg er at gøre det til et kulturelt kraftcenter på internationalt niveau. Strategien for Kronborg er at skabe flere tilbud for den enkelte besøgende, udstillinger og arrangementer, og desuden indgå i flere partnerskaber og samarbejder med omverdenen fremover.

Udviklingen af Kronborg foregår samtidig med udviklingen af hele havneområdet i Helsingør med kulturværft og kulturhavn som de øvrige store enkeltprojekter

Tekstboks 1. Slots- og Ejendomsstyrelsens udviklingsprojekt i relation til Kronborg

Fra producent til indkøber

I de seneste 10 år har SES udviklet sig fra selv at producere tjenesteydelser til i langt højere grad at være en indkøbende virksomhed, hvor produktion er outsourcet. Udførende virksomhed på driftsområdet er blevet solgt fra, og opgaver, især på driftsområdet, er blevet udliciteret og medarbejdere er blevet virksomhedsoverdraget. Hvor fokus i SES tidligere var på fysisk, udførende produktion, er SES i dag en indkøbsorganisation, der udbyder sine driftsopgaver mv. til eksterne leverandører. Opgaver udføres kun internt i SES, hvis:

- Det skaber merværdi
- Hensynet til særlige brugere tilsiger det
- Det er nødvendigt for at fastholde væsentlige spidskompetencer, herunder at bevare grundlaget for bestillernes kvalifikationer.

Styrelsen har udarbejdet en indkøbs- og leverandørpolitik, der fastlægger de overordnede rammer og målsætninger for alle indkøb i SES. Politikken suppleres af fem strategier for indkøb, der mere detaljeret fastlægger rammer, målsætninger og fokuspunkter for indkøbsområderne. Politikken og strategierne skal sikre professionalisme, effektivitet og udvikling i SES' indkøb. Indkøb tager udgangspunkt i brugerens behov og skal tilrettelægges og foretages, så brugerne

Fra styrelse til virksomhed

får den rigtige og efterspurgte leverance. Alle tekniske, økonomiske og juridiske forhold og hensyn skal inddrages, afklares og afvejes i indkøbsprocessen, så indkøb bliver økonomisk fordelagtige ud fra et helhedsorienteret og totaløkonomisk perspektiv.

Slots- og Ejendomsstyrelsen er gået fra at være traditionel styrelse til på en række punkter i højere grad at have træk, der kan sammenlignes med en privat virksomhed, blandt andet som en afledt effekt af SEA-reformen. Slots- og Ejendomsstyrelsen bliver i sin resultatkontrakt med departementet målt på, at styrelsen er på niveau med sammenlignelige virksomheder, når det gælder nøgletal for administration, drift og vedligehold og tal for huslejetab. Målt på disse nøgletal er styrelsen fuldt ud konkurrencedygtig. Samtidig skaber Slots- og Ejendomsstyrelsen på grund af sin position og mulighed for koordinering en merværdi i den samlede lokalisering af statens institutioner herunder særligt i situationer, hvor flere institutioner skal samlokaliseres eller ved regeringsrokader, som kan indebære omfattende fysiske flytninger mellem ministerier og styrelser.

Samtidig skal det dog også nævnes, at der har været en modgående tendens. I kraft af opgaver som for eksempel ansvaret for Christiania-området og den koordinerende rolle i forbindelse med Kommunalreformen er styrelsen på nogle punkter gået i retning af at være myndighed og dermed styrelse i mere traditionel forstand.

4. Slots- og Ejendomsstyrelsens grundfunktioner og organisatoriske principper

Som en ejendomsvirksomhed kan styrelsens opgaver inddeles i tre grundfunktioner – en ejerfunktion, en kundefunktion og en leverancefunktion. Leverancer rummer i denne sammenhæng såvel egenproduktion som strategisk indkøb.

Ejerfunktion

Styrelsens ejerfunktion indebærer blandt andet dialogen med ministeriet om styrelsens overordnede udvikling, samt styrelsens planlægning og profilskabende kommunikation. Endvidere indebærer ejerfunktionen en aktiv rolle i Finansministeriets koncern.

Kundefunktion

Håndteringen af styrelsens kundefunktion omfatter udlejning af lokaler til kunderne. Kundernes ønsker og behov op-

samles blandt andet gennem løbende kundekontakt, som primært varetages via styrelsens kundekoordinatorer og i nogle tilfælde i et samarbejde, der nærmer sig et egentligt kundepartnerskab.

Med kundepartnerskab mener Slots- og Ejendomsstyrelsen en relation mellem kunde og styrelse baseret på 1) gensidig åbenhed, 2) stadig kommunikation og dialog, 3) respekt for hinandens succeskriterier og 4) fælles mål og værdier, som fører til resultater, der er bedre end parterne hver for sig kan opnå, og som understøtter den statslige opgaveløsning.

Leverancefunktion

Leverancefunktionen sker i et vist omfang gennem intern produktion. Da styrelsen har en høj udliciteringsgrad, indebærer leverancefunktionen først og fremmest, at styrelsen leverer til kunder gennem indkøb hos eksterne leverandører. Ved denne konstruktion, hvor styrelsen leverer til sine kunder gennem eksterne leverandører, er det afgørende, at kunden, styrelsen og leverandøren har samme opfattelse af leverancen. Håndteringen af denne udfordring indebærer blandt andet, at styrelsen skal sikre nøje afstemning mellem kundernes ønsker, den konkrete bestilling hos leverandøren og den faktiske ydelse, som leverandøren leverer.

I den resterende del af artiklen gives en mere udførlig beskrivelse af de centrale organisatoriske og ledelsesmæssige principper, som Slots- og Ejendomsstyrelsen baserer sig på:

- Balanced Scorecard-modellen
- Mål- og resultatstyring
- Projektorganisering
- Nøgleroller og strategisk kompetenceudvikling
- Selvledende medarbejdere
- Aktivitetsbaserede arbejdspladser.

5. Balanced Scorecard-modellen (BSC)

Slots- og Ejendomsstyrelsen har siden 2002 systematisk anvendt Balanced Scorecard-modellen i sit strategiarbejde. Balanced Scorecard-modellen er et strategiimplementeringsværktøj, som medvirker til at sikre sammenhæng fra mission, vision og strategier til den konkrete opgaveudførelse og opfølgning herpå.

Strategikort

Som led i arbejdet med Balanced Scorecard-modellen udarbejder styrelsen årligt et strategikort, som indeholder de væsentligste strategiske fokusområder. I revisionen indgår er-

faringerne med det gamle strategikort og de udfordringer, som styrelsen står over for på kort og lang sigt. Justeringen sker bl.a. ved ledelsesseminarer og på baggrund af input fra medarbejderne. Strategikortet kan ses i appendiks bagest i artiklen (figur 3).

De strategiske temaer i Slots- og Ejendomsstyrelsens seneste strategikort er:

- Aktiv pleje og nyttiggørelse af kulturarven
- Aktiv porteføljepleje
- Partnerskab med kunder og samspil med interessenter
- Effektiv forsyningskæde
- Tværgående ejendomsopgaver
- Samarbejde og selvledelse.

Initiativer understøtter strategien

Slots- og Ejendomsstyrelsen anvender BSC til strategifastlæggelse- og formidling og kobler strategiarbejdet direkte til mål- og resultatstyring. Dernæst bliver BSC anvendt som udgangspunkt for ledelses- og organisationsudvikling. Desuden anvendes BSC-strategikortets fokusområder til prioritering. Når Slots- og Ejendomsstyrelsen iværksætter nye initiativer, er det afgørende, at de understøtter strategien, således som den er udtrykt i strategikortet.

Fælles referenceramme

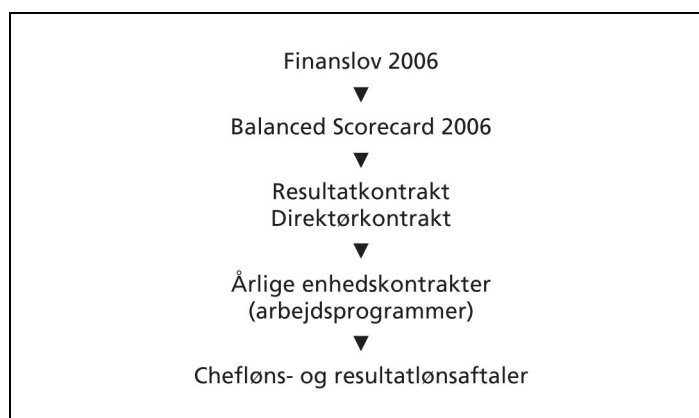
Slots- og Ejendomsstyrelsen har gode erfaringer med anvendelse af Balanced Scorecard-modellen. Den giver en fælles referenceramme og en fælles forståelse af, i hvilken retningen udviklingen skal gå. Ligeledes er BSC-strategikortet velegnet til at vise, hvordan den enkelte medarbejder indgår i og understøtter helheden og de overordnede mål. Styrelsen er i høj grad lykkedes med strategiformidling og implementering. Styrelsen har en høj målopfyldelse i resultatkontrakten, og da styrelsen i 2004 gennemførte en ledelses- og motivationsundersøgelse, var et af de områder, der blev opnået højst tilfredshed med, at medarbejderne kunne se, hvorledes de selv bidrog til at opnå virksomhedens overordnede mål. Ved en lignende undersøgelse i 2006 blev dette ligeledes vurderet højt.

6. Mål- og resultatstyring

Anvendelse af Balanced Scorecard-modellen i kombination med systematisk mål- og resultatstyring sikrer, at energien anvendes på de rette opgaver og understøtter samtidig effektivitet i opgavevaretagelsen.

Fokus og effektivitet i opgavevaretagelsen

Slots- og Ejendomsstyrelsen har gennem flere år arbejdet intenst med mål- og resultatstyring i form af anvendelse af resultatkontrakt, enhedskontrakt, miniprojektbeskrivelser, faste opfølgninger og resultatlønsaftaler for chefer og medarbejdere. Slots- og Ejendomsstyrelsen har stort udbytte heraf. Der fastlægges mål, der understøtter strategien, og som tilstræbes på én gang at være ambitiøse og opnåelige. Slots- og Ejendomsstyrelsens styringskæde fremgår af figur 2.



Figur 2. Slots- og Ejendomsstyrelsens styringskæde

6.1. Resultatkontrakt

Slots- og Ejendomsstyrelsen indgår en årlig resultatkontrakt med Finansministeriets departement. Desuden indgås årligt en direktørkontrakt mellem departementet og styrelsens direktør. Resultatkravene i direktørkontrakten er identiske med resultatkravene i styrelsens resultatkontrakt.

Udgangspunkt i strategikortet

Mål og resultatkrav i resultatkontrakten bliver i Slots- og Ejendomsstyrelsen fastsat med udgangspunkt i BSC-strategikortet. Endvidere indgår der i resultatkontrakten en række temaer, som fastsættes fælles for Finansministeriets koncern. En væsentlig fordel ved anvendelse af resultatkontrakten er, at der er klarhed over opgaverne fra årets start. Der er en fælles forståelse af prioriteringerne og af, hvad der skal nås og hvordan.

Der er en række gengangere i resultatkontraktens mål og resultatkrav, for eksempel skal Slots- og Ejendomsstyrelsen hvert år sikre, at der på en række centrale områder skal være en høj brugertilfredshed. Endvidere skal Slots- og Ejendomsstyrelsen på en række essentielle områder være mindst

lige så god som sammenlignelige private virksomheder. Det gælder for eksempel nøgletal for administration, drift, vedligehold og huslejetab. Resultatkontrakten har, jf. Finansministeriets vejledning fra oktober 2003, i høj grad fokus på effekter og produkter.

Fokus på kvalitet

Et tema for resultatkontrakten 2006 er kvalitet i styrelsens produkter. I forvejen har styrelsen et strategisk fokusområde, som hedder "Kvalitet i opgaveløsningen". Endvidere har styrelsen i resultatkontrakten for 2006 flere mål, der udspringer af Finansministeriets vejledning om "Klare mål og mere åbenhed". Af konkrete mål på det område har styrelsen i 2006 mål om høj brugertilfredshed og god telefonbetjening, hurtig besvarelse af borgerhenvendelser og ansøgning om afholdelse af arrangementer og høj bedømmelse af ses.dk. Det er således vigtigt, at resultatkontrakten fastsætter mål, der kommer styrelsens ejere og kunder og brugere til gode.

For at kunne nå sådanne overordnede mål, skal der også være interne indsats og mål. Som det fremgår af systematikken i BSC-modellen, skal der arbejdes på de indre linjer med udviklingen af medarbejdere og processer for at nå de eksternt rettede mål. De interne mål, der understøtter BSC-strategikortets procesperspektiv og lærings- og vækstperspektiv, fastsætter styrelsen i de interne enhedskontrakter.

6.2. Kontrakter med enheder og chefer

Slots- og Ejendomsstyrelsens direktør indgår årligt *enhedskontrakter* med samtlige enheder. Hver enhedskontrakt indeholder en række af resultatkontraktens mål. Enhedskontrakterne har herudover mål, der understøtter de øvrige strategiske fokusområder i BSC-strategikortet jf. ovenfor.

Resultatløn

Som sidste led i kontraktskæden indgås der *resultatlønsaftaler* for chefer og medarbejdere, så alle mål i resultatkontrakten og enhedskontrakterne så vidt muligt er dækket ind i resultatlønsaftaler. Udover mål fra resultatkontrakt og enhedskontrakt måles også på adfærd og samarbejde ud fra på forhånd fastlagte værdier.

Miniprojektbeskrivelse

Slots- og Ejendomsstyrelsen udarbejder som supplement til hver af de fastsatte resultatkrav en *miniprojektbeskrivelse*. Miniprojektbeskrivelserne understøtter, at der sker en drøftelse af kravene til målopfyldelsen på et tidligt tidspunkt. Der sikres enighed om organisering, opgavehåndtering,

slutmål og succeskriterier, og miniprojektbeskrivelserne bliver dermed et godt målstyringsinstrument.

6.3. Opfølgninger og opgørelse

Det er vigtigt at give resultatkontrakt og enhedskontrakter fokus og følge op. Der er faste opfølgninger på kontrakt-komplekset – og dermed på hvordan det går med at nå strategien – flere gange i løbet af året. Ved opgørelse af mål og resultatkrav i kontrakterne efter årets afslutning er udgangspunktet, at resultatkravene bliver opgjort som "opfyldt" eller "ikke opfyldt", mens der kun undtagelsesvist bliver anvendt kategorien "delvist opfyldt".

Målopfylde

Det er vigtigt i styrelsen, at der er en høj målopfylde, og at hvert enkelt resultatkrav bliver opfyldt fuldt ud. Det er alt andet lige mere sandsynligt, at punkterne bliver opfyldt fuldt ud, når der gælder et udgangspunkt om, at kun fuld opfyldelse bliver honoreret. Når resultatkravene ved opgørelsen bliver vurderet som opfyldt med "0 pct." eller "100 pct.", er det samtidig meget afgørende ved målformuleringen, at resultatkravene er præcise og målbare. Derudover skal resultatkravene både være ambitiøse og realistiske.

Tværfaglighed og innovation

7. Projektorganisering

Slots- og Ejendomsstyrelsen har siden 2001 arbejdet strategisk med projektorganisering af større opgaver. Formålet er at understøtte helhedstænkning på tværs af organisationen og professionel håndtering af mere komplekse udviklingsopgaver. Det er styrelsens erfaring, at komplekse udviklingsopgaver bliver løst mere innovativt og kreativt, hvis de løses i projekter, frem for i den almindelige linjeorganisation. Slots- og Ejendomsstyrelsen organiserer derfor de større, mere komplicerede opgaver, fx samlokaliseringer af statsinstitutioner, omfattende restaureringer og større byggeopgaver i tværfaglige projekter. SES har også gode erfaringer med at organisere interne forandringsopgaver som projekter.

På de indre linier betyder det, at der bliver tænkt på tværs af organisationen, når der sættes en større opgave i gang. Hver gang et nyt projekt igangsættes, sammensættes en specifik projektorganisation til formålet. Hermed indtænkes relevante fagområder som fx teknik, jura, økonomi og kommu-

Optimering af projektorganisationen

nikation i planlægningen allerede fra starten af en større opgave. Styrelsens fleksible arbejdspladsindretning understøtter arbejdet i projekter.

I 2005 har SES nedsat et projekt med henblik på at optimere projektorganiseringen. Analyser og vidensindsamling viser, at projektorganiseringen er nyttig og værdifuld for organisationen, men der er også læringspunkter. Det er vigtigt at være stringent i brugen af projektværktøjerne og i formuleringen af roller og ansvar i projekterne. Der er også behov for bedre vidensopsamling i form af sy-stematiske evalueringer efter hvert projekt til brug for læring i kommende projekter. Disse udfordringer til trods er hovedkonklusionen klar: Projektarbejdsformen er god og udbyttet stort, så det er en model, der er kommet for at blive.

8. Nøgleroller og strategisk kompetenceudvikling

Slots- og Ejendomsstyrelsen har i 2004 udarbejdet en politik for strategisk kompetenceudvikling. Visionen for politikken er, at SES besidder de strategiske kompetencer, som er centrale i forhold til styrelsens kernefunktioner, og sikrer, at kompetencerne til stadighed udvikles, så SES overordnet set kan føre sin strategi ud i livet.

Politikken indeholder tre grundelementer:

- Kompetenceprofiler
- Tværgående spidskompetencer
- Enhedernes kompetenceudvikling.

8.1. Kompetenceprofiler på styrelsesniveau

Der er udviklet fire kompetenceprofiler – for en projektleder, en byggekoordinator, en kundeadministrator samt en slots- og havekoordinator. Kompetenceprofilerne skal sikre, at medarbejderne er dygtige til det essentielle i opgaveudførelsen. Samtidig understøtter kompetenceprofilerne projektorganisering og videndeling på tværs, idet der skabes en fælles forståelse og definition af udvalgte nøgleroller. Kompetenceprofilerne gør det også lettere at organisere projektarbejde, fordi der på forhånd er fastlagt nogle centrale roller.

Udgangspunkt i strategien

Kompetenceprofilen tager indholdsmæssigt og grafisk udgangspunkt i de strategiske fokusområder fra BSC-strate-

gikortet. I kompetenceprofilen er udvalgt de strategiske fokusområder, som pågældende medarbejdergruppe særligt skal understøtte. For en projektleder er det for eksempel fokusområdet "Professionel og effektiv udvikling og gennemførelse af projekter og byggesager", som projektlederens kompetencer skal understøtte. For hvert af de relevante fokusområder er det fastsat, hvilke kompetencer de pågældende medarbejdere skal beherske for at understøtte fokusområdet. Hver af disse kompetencer er defineret mere konkret, og det er fastsat, på hvilket niveau medarbejderen skal beherske kompetencen.

Kompetenceudvikling

Kompetenceprofilerne anvendes blandt andet ved medarbejderudviklingssamtaler, hvor kompetencegabet afdækkes på individniveau. Derpå fastsættes en række initiativer individuelt, og nogle behov indmeldes med henblik på koordinerede initiativer på styrelsesniveau, for eksempel vedrørende projektlederuddannelse og styrkelse af den økonomiske forståelse. Kompetenceudviklingen er mangfoldig og består i langt mere end kurser; det kan for eksempel være sidemandsoplæring, projektdeltagelse, følordning og egentlig efter-/videreuddannelse.

8.2. Tværgående spidskompetencer

Ved siden af de strategiske kompetenceprofiler er der fastlagt en række tværgående spidskompetencer på styrelsesniveau, som vurderes afgørende for Slots- og Ejendomsstyrelsens fremtidige udvikling. Det er kompetencerne kundebehandling, indkøb og forhandling, projektgennemførelse, restaurering og kontorindretning.

Forankringen af disse kompetencer sker blandt andet ved at udpege en række "kompetencepersoner", der har til opgave at sikre, at styrelsen til stadighed behersker den pågældende spidskompetence. Der hentes inspiration udefra, og det fastlægges, hvordan styrelsen videreudvikler kompetencen. Ansvaret for tilstedeværelsen af kompetencen ligger ikke kun hos kompetencepersonen, men mere bredt hos chefer og medarbejdere i styrelsen.

9. Selvledende medarbejdere

Styrelsen leverer ydelser, som kræver høj grad af koordination. Derfor lægger Slots- og Ejendomsstyrelsen vægt på, at

Ansvar og rammer

medarbejderne er selvledende, hvilket ifølge Det Nationale Kompetenceregnskab betyder, at der lægges vægt på "Individets evne og vilje til at tage ansvar for planlægningen og gennemførelsen af eget arbejde indenfor accepterede rammer mellem individ og virksomhed" (Det Nationale Kompetenceregnskab).

Styrelsen ønsker at understøtte en udvikling, hvor selvledende medarbejdere får de bedste rammer for at løfte opgaver på tværs af enheder og fag. Selvledelse betyder også, at medarbejderen kan håndtere den uventede situation, som lederen ville have gjort det. Alle medarbejdere kan og skal stræbe mod at blive selvledende uanset uddannelse og jobfunktion. Selvledelse kræver tæt samarbejde og dialog mellem chef og medarbejder. Med selvledelse tænkes således ikke på autonomi. Det er vigtigt, at medarbejderne er selvledende inden for aftalte rammer. Retningsgivende rammer fås via den overordnede strategi, som den er udtrykt i BSC-strategikortet og konkretiseret i de forskellige kontrakter.

Dernæst fastlægges rammerne for de selvledende medarbejdere blandt andet ved yderligere retningsangivende dokumenter som for eksempel styrelsens koncepter, herunder kommunikationsstrategi og kundepartnerskabskoncept. Styrelsens koncepter er beskrevet i tekstboks 2. De selvledende medarbejders opgavehåndtering understøttes endvidere af projektorganisering og den aktivitetsbaserede arbejdspladsindretning og digitalt tilgængelig viden, såsom intranet og digital journal.

Koncepter:

Slots- og Ejendomsstyrelsen har en række faste koncepter. Fælles for koncepterne er, at de dækker over en række af styrelsens politikker, strategier mv. Koncepterne omhandler mange forskellige grene af Slots- og Ejendomsstyrelsens arbejde, men fælles for dem er, at de alle kan betegnes som overordnede retningsgivende dokumenter i forhold til vores arbejdsområder. Alle koncepter indledes med en Mission, Vision og Strategi for det enkelte koncept samt en direkte relation til styrelsens strategi, som den er udtrykt i vores strategikort, som er udviklet efter Balanced Scorecard-modellen. På den led tydeliggøres det i hvert enkelt koncept, hvordan og på hvilke områder konceptet understøtter SES' overordnede strategi. Koncepterne har også en intern funktion som retningsanvisende dokumenter for chefer og medarbejdere.

Tekstboks 2. Slots- og Ejendomsstyrelsens koncepter

Ledelsesværktøjer

Det er en særlig udfordring at lede de selvledende medarbejdere. Styrelsen har udarbejdet en ledelsespolitik med le-

delsesværdierne: Mål og rammer, helhed, kompetence og gensidig respekt. Styrelsen har derudover etableret et leder-netværk for ledelsesgruppe og mellemledere. Der er i 2005 og 2006 tilrettelagt ledelsesseminar samt seminarer for alle medarbejdere om situationsbestemt ledelse med henblik på at give værktøjer til denne ledelsesstil og understøtte, at medarbejderne kan agere som selvledende medarbejdere. Med seminarerne opnås fælles forståelse af, hvad det vil sige at være selvledende, og hvad idealet er for ledelse af selvledende medarbejdere i forskellige situationer. Det er målet, at ledelsen af de selvledende medarbejdere afspejler opgaven, medarbejderen og den konkrete situation.

10. Aktivitetsbaseret arbejdspladsindretning

Adgang til viden

Nem adgang til viden er central for en effektiv og koordineret opgavevaretagelse, som er afgørende for, at styrelsen når sin strategi og vision. Den umiddelbare adgang til viden sker ikke blot ved digital fælles viden, men i høj grad gennem den daglige interaktion mellem kollegaer og mellem chefer og medarbejdere. For at understøtte nem adgang til at tale med hinanden og drøfte sager og problemstillinger umiddelbart, gør styrelsen brug af aktivitetsbaseret arbejdspladsindretning. Med henblik på at understøtte videndeling og samarbejde på tværs har Slots- og Ejendomsstyrelsen således indrettet sine lokaler i Løngangstræde 21 i København som en aktivitetsbaseret arbejdsplads. En åben, fleksibel kontorindretning giver den bedste understøttelse af styrelsens opgaveløsning, fordi den fremmer videndeling og gør det lettere at få projektorganiseringen til at fungere godt.

Da styrelsen rådgiver kunderne om fleksibel kontorindretning er det samtidig en fordel, at styrelsen selv til daglig arbejder i et fleksibelt kontormiljø. En beskrivelse af den aktivitetsbaserede arbejdspladsindretning kan ses i tekstboks 3.

Aktivitetsbaseret arbejdspladsindretning

Processen fortsætter

Slots- og Ejendomsstyrelsens lokaler i Løngangstræde 21, København K, er siden efteråret 1999 gradvist blevet omdannet til en aktivitetsbaseret arbejdsplads. Der er tale om en fortløbende proces med stadige justeringer af konceptet. Processen er således ikke afsluttet endnu og bliver det heller ikke. Tværtimod er det netop pointen, at en virksomhed i stadig udvikling fordrer fleksible og justerbare rammer.

Direktøren har ikke eget kontor

De mange lange gange og cellekontorer er blevet afløst af større, åbne arbejdsrum. Ingen har eget kontor i SES – heller ikke direktør og chefer. Den moderne indretning med fleksible stole og borde muliggør sammen med fleksible it-løsninger og bærbare telefoner, at medarbejderne uden problemer kan flytte sig fra en arbejdsplads til en anden.

Mentale barrierer forsvundet

Kontormiljøet har skabt bedre mulighed for koordinering og videndeling samt faglig og social interaktion mellem medarbejderne. Desuden er interaktionen imellem niveauerne i organisationens hierarki blevet mere smidig og uformel. Samtidig med nedrivningen af cellekontorerne er også de mentale barrierer mellem medarbejdere fra forskellige enheder og kontorer reduceret kraftigt.

Målet er værditilvækst

Det primære mål med en aktivitetsbaseret arbejdspladsindretning bør være at opnå en værditilvækst ved at fremme udveksling af viden. Et sekundært mål kan være at opnå en arealreduktion i forhold til traditionel kontorindretning. Erfaringer med fleksibel kontorindretning har klart vist, at det samlede areal kan udnyttes langt mere effektivt. Samtidig er den aktivitetsbaserede kontorindretning nem at ændre og justere, når nye behov opstår, og udgifterne til interne flytninger er derfor minimale.

Tekstboks 3. Aktivitetsbaseret arbejdspladsindretning i Slots- og Ejendomsstyrelsen

Åbent kontormiljø

I styrelsen sidder cheferne sammen i en chefbase, og direktøren har ikke eget kontor. Cellekontorerne er væk, således at medarbejderne sidder sammen i åbne lokaler. Herved understøttes muligheden for videndeling og mundtlig umiddelbar drøftelse. Det har aldrig været tanken, at de gode muligheder for mundtlig kommunikation skulle erstatte skriftlighed i opgavehåndteringen, men de gode rammer for mundtlig videndeling understøtter, at det materiale som udarbejdes og forelægges, er koordineret og gennemarbejdet i forhold til relevante synsvinkler. Et åbent kontormiljø giver gode muligheder for at give og suge viden til sig til brug for andres og egen opgaveløsning. Det kræver omtanke at optræde i et åbent kontormiljø – herunder at finde grænsen for hvornår man "blander sig", og hvornår

man ikke gør. Styrelsen arbejder løbende med at udvikle brugen af et åbent fleksibelt kontormiljø. Ikke blot til egen brug men også til brug for sin rådgivende funktion herom til kunderne.

Fremtidens kontor

I 2005 har styrelsen, som led i sin rådgivningsfunktion, udgivet rapporten Fremtidens kontor. I rapporten er præsenteret en række tendenser og overvejelser, man kan gøre sig i tilknytning til fleksibel arbejdspladsindretning. Tankerne og tendenserne i rapporten følger styrelsen op på i 2006 ved konkret kunderådgivning og ved fortsat formidling og dialog om tendenser og behov på dette dynamiske område.

Digitale løsninger

Slots- og Ejendomsstyrelsen understøtter videndeling og supplerer den fysiske arbejdspladsindretning med digitale løsninger. På de indre linjer benytter styrelsen blandt andet digital journal og intranet. Udadtil anvender styrelsen bl.a. styrelsens hjemmeside, ses.dk, hvor der, ud over omfattende information, stilles en række digitale selvbetjeningsløsninger til rådighed for kunder og borgere. Det gælder f.eks. kundeportalen, brevkassen, arrangementsansøgning, bestilling af publikationer og mulighed for at gå på opdagelse i digitale rundvisninger. Slots- og Ejendomsstyrelsens hjemmeside ses.dk blev i 2005 tildelt maksimum på fem netkroner i IT- og Telestyrelsens konkurrence "Bedst på nettet".

11. Afslutning

Anbefalinger

Det er styrelsens erfaring, at succesfuldt arbejde med de organisatoriske principper kræver vedholdenhed, og at topledelsen går foran i såvel udviklingsfasen som formidlings- og implementeringsfasen. Styrelsens anbefalinger og erfaringer i forhold til strategiarbejdet kan sammenfattes i fem hovedpunkter, som gengives i det følgende. Anbefalingerne tager udgangspunkt i arbejdet med BSC-modellen, men de kan også anvendes mere bredt i forhold til udvikling og implementering af organisatoriske principper generelt.

Topledelsens tilslutning og engagement afgørende: Det er afgørende, at topledelsen går foran i valg og brug af BSC-modellen

Brug tid på formulering, formidling og uddannelse: Udviklingen af BSC-strategikortet bør være en iterativ proces. Det er vigtigt, at hele organisationen kender både den

4.1. Organisatoriske grundprincipper i Slots- og

strategiske model og den konkrete strategi, som i styrelsen er udtrykt i BSC-strategikortet. I den proces er det vigtigt, at topledelsen forklarer strategikortet for ledelsesgruppe og medarbejdere.

Synliggør strategikortet og styrk det tværgående samarbejde: Strategikortet skal være synligt i tale og på skrift. Derudover er det afgørende, at man arbejder bevidst med initiativer, der understøtter, at hele organisationen arbejder sammen om at nå strategien.

Pragmatisk og dynamisk tilgang: Det er vigtigt at prioritere og vælge kampagneprægede fokusområder og mål i strategikortet, for ikke alt kan komme med, hvis strategien skal være aktuel og vedkommende. Derfor skal et strategikort også fornyes med jævne mellemrum. Derudover er det generelt vigtigt ved udvikling af strategi og organisatoriske principper, at der bliver sørget for fremdrift i udviklings- og formidlingsprocessen, og at man sikrer, at det bedste ikke bliver det godes fjende.

Vedholdenhed og konsekvent brug: Det er styrelsens erfaring, at succesfuld brug af BSC-modellen kræver, at BSC bliver fastholdt af ledelsen som organisationens strategiske og organisatoriske udgangspunkt. Det underbygger desuden effekten, at strategien kobles til organisationens mål- og resultatstyring, så man undgår dobbeltstyring. Derudover er det afgørende, at de ledelses- og personaleudviklingsinitiativer, der iværksættes, understøtter og tager udgangspunkt i strategien, f.eks. ved at anvende den formulerede politik om strategisk kompetenceudvikling.

Effekt

Det er styrelsens vurdering, at anvendelsen af de organisatoriske principper afgørende har rustet styrelsen til at møde aktuelle og fremtidige udfordringer både i forhold til drifts- og udviklingsopgaver. Principperne virker samlende for styrelsen, og de giver retningen og værktøjerne til en opgavehåndtering, der kan sikre, at styrelsen når sine mål. Den indsats, der gøres i forhold til udvikling, formidling, implementering og løbende administration af principperne vurderes fuldt ud at stå mål med det umiddelbare udbytte, styrelsen har af at benytte principperne. Et konkret udtryk for udbyttet er blandt andet, at styrelsen har en høj opfyldelsesgrad for resultatkontrakten med Finansministeriets departement.

Fremtiden

Udvikling og implementering af organisatoriske principper er en løbende proces. I den kommende tid vil de primære

udfordringer, som Slots- og Ejendomsstyrelsen skal håndtere i organisatorisk sammenhæng, være, at Slots- og Ejendomsstyrelsen er vokset både med hensyn til volumen og med hensyn til opgavernes kompleksitet. Det er vurderingen, at udfordringerne ikke blot kan håndteres ved en "opskalering" af den hidtidige organisation, og derfor bliver der i 2006 blandt andet set på, hvad de nye opgaver bør føre til af yderligere initiativer og justeringer af forretningsprocesser og nøgleroller.

Slots- og Ejendomsstyrelsen har i den forbindelse fået gennemført en organisatorisk analyse, og styrelsen justerer i lyset af anbefalingerne i analysen sin organisering og opgavehåndtering, så den også passer til en ændret opgaveportefølje. Ud over den aktuelle justering vil fremtiden formentlig blandt andet indebære enkelte justeringer af de organisatoriske principper. Styrelsen har derimod ingen aktuelle planer om at udskifte nogen af de beskrevne organisatoriske principper, da de alle giver et positivt udbytte i opgavevaretagelsen.

Principperne, herunder princippet om selvledende medarbejdere, er desuden med til at motivere og udvikle medarbejderne, og principperne vurderes også at matche de forventninger og krav til arbejdsform, der særligt ses hos de yngre generationer på arbejdsmarkedet. Når styrelsen rekrutterer og integrerer flere nye medarbejdere i lyset af den ændrede opgaveportefølje, er det afgørende, at styrelsen sikrer grundig introduktion og let adgang til viden. Udover de netop justerede projektværktøjer er styrelsen ved at færdiggøre et digitalt kvalitetsstyringssystem. Derudover har styrelsen justeret strukturen m.v. på intranettet med henblik på at sikre nem adgang til relevante informationer, vejledninger, strategier, politikker, mål m.v. Dernæst har styrelsen udviklet et udvidet digitalt BSC-univers på: ses.dk/scorecard til brug for formidling af de konkrete strategier og af BSC-modellen og dens anvendelse i styrelsen.

