

# Balanced scorecard i Slots- og Ejendomsstyrelsen

Carsten Jarlov, direktør

Maria Fuglsang-Frederiksen, leder af ledelsessekretariatet, chefkonsulent

Jan Hahn Nørgaard, administrationschef

## Indledning

Slots- og Ejendomsstyrelsen har gennem brug af balanced scorecard skabt et velfunderet strategisk udgangspunkt, der gennemsyrrer organisationen og styringen. Balanced scorecard er i lige så høj grad anvendt som strategiimplementeringsværktøj som målstyringsværktøj.

Selve udarbejdelsen af strategikortene har været en afklarende og lærerig fase, der har skærpet den strategiske fokusering i virksomheden. Med stringent brug af balanced scorecard fås et strategisk udgangspunkt, som er retningsbestemmende for organisationen, og som medvirker til, at opgavehåndtering og prioritering af opgaverne sker i et strategisk perspektiv.

Med strategikortene som det primære kommunikationsværktøj er de centrale strategiske udfordringer beskrevet for medarbejderne, der selv kan se disse og den sammenhæng, de indgår i, klart og tydeligt. Dernæst er balanced scorecard brugt som brobygger mellem strategi og personaleledelse samt anvendt til ledelses- og organisationsudvikling.

Der stilles fortsat øgede krav til styringen i offentlige institutioner, og der lægges i stadig stigende grad vægt på, at der i resultatkontrakter indgår effekt- og produktmål. Kravene til mål- og resultatstyring stiller skærpede krav til institutionernes strategiske præstationer.

Slots- og Ejendomsstyrelsen var også før brugen af balanced scorecard strategisk bevidst og fortrolig med kontraktstyring, men vores erfaringer viser, at imødekommelsen af kravene til mål- og resultatstyring uproblematisk kan kombineres med balanced scorecard. Det gælder også efterlevelsen af kravene i Finansministeriets vejledning ”Effektiv opgavevaretagelse i staten” (oktober 2003).

## Slots- og Ejendomsstyrelsen

Slots- og Ejendomsstyrelsen er en intern statslig ejendomsvirksomhed, hvis hovedopgaver er at fremskaffe og udvikle statens kontorlokaler samt at bevare, udvikle og formidle statens historiske slotte og haver på et nutidigt grundlag.

Som en statsvirksomhed under Finansministeriet stilles skærpede krav til økonomistyring og opgavehåndtering. Slots- og Ejendomsstyrelsen indgår som en integreret del af

Finansministeriets koncern og sammenligner de centrale økonomiske nøgletal med en række private virksomheder.

Bevillingsmæssigt er Slots- og Ejendomsstyrelsen opdelt i en statsvirksomhed for kontorejendomme (kontorejendomsvirksomheden) og en driftsvirksomhed for slotte og haver (kulturvirksomheden). De to virksomheder drives regnskabsmæssigt adskilt, men fungerer i det daglige i tæt sammenhæng for at maksimere synergi og stordrift.

Slots- og Ejendomsstyrelsen beskæftiger knap 300 medarbejdere, som dels er placeret i Løngangstræde i København, dels rundt i landet (Gråsten, Kronborg, Fredensborg osv.). Medarbejderne dækker en bred vifte af medarbejderprofiler og uddannelsesbaggrunde, fra traditionelle embedsmandsuddannelser (jurister, økonomer, scient.pol.er m.v.) og kontorjob (HK'ere) til mere ejendomspecifikke uddannelser (arkitekter, landskabsarkitekter, gartnere, maskinmestre og ingeniører) og servicereleterede job (vagt og rengøring). Overordnet kan personalegrupperne opdeles i administrativt og udførende personale.

I 2000 blev hovedparten af aktiviteterne inden for vagt, rengøring og sikring frasolgt, og der har i flere år været udlicitering af dele af havedriften. I 2002 blev udbudspolitikken justeret, hvorefter der med virkning fra den 1. januar 2004 gennemføres yderligere udlicitering inden for havedriften.

Som det er vist i figur 1, er Slots- og Ejendomsstyrelsen organiseret med en direktør (inklusive ledelsessekretariat) og fem enheder: Planlægning, Udlejning og Kundekontakt, Drift, Jura og Administration, hvor hovedparten af medarbejderne er beskæftiget i Drift.

Figur 1: Slots- og Ejendomsstyrelsens organisation



I Slots- og Ejendomsstyrelsens adresse i Løngangstræde sidder vi i et aktivitetsbaseret, åbent kontormiljø på tværs af enheder og fag med henblik på at understøtte videndeling og samarbejde på tværs. Konceptet blev taget i brug i 1999 og er siden løbende blevet justeret mindst én gang årligt, med henblik på, at det fysiske miljø kan understøtte de aktuelle organisatoriske behov.

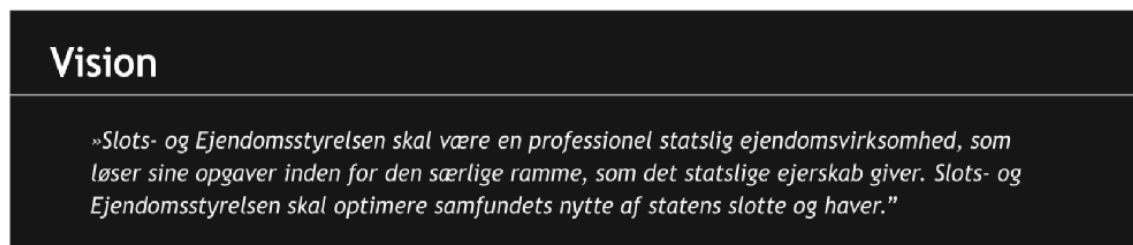
Medarbejderne er vant til strategiske og organisatoriske forandringer, fordi organisationen justeres løbende, så den matcher og modsvarer de krav og udfordringer, den står over for.

I de seneste år har vi arbejdet meget med mission, vision og strategier og kontraktstyring, og dette arbejde er blevet styrket gennem en bevidst anvendelse af balanced scorecard.

Figur 2: Slots- og Ejendomsstyrelsens mission



Figur 3: Slots- og Ejendomsstyrelsens vision



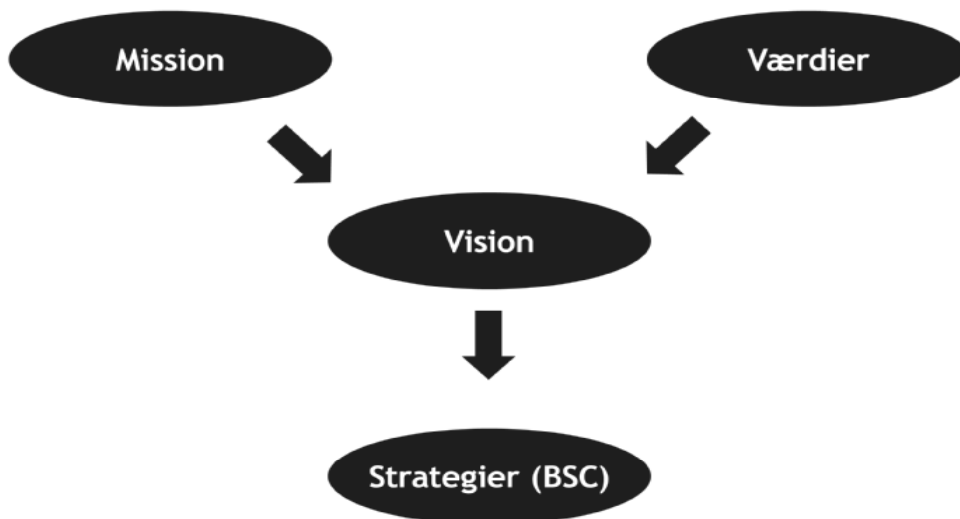
## Balanced scorecard i Slots- og Ejendomsstyrelsen

Balanced -modellen er anvendt til nærmere at udmønte og udmelde de strategier, der skal til for at realisere styrelsens vision. Vi har valgt ikke at gennemføre en omfattende værdiprocess, men vores foreløbige bud på værdier er:

- Respekt for folkestyret
- Respekt for opgaven
- Respekt for mennesker
- Stræben mod stadig at blive bedre.

Sammenhængen mellem værdier, mission og vision og strategi kan illustreres, som det fremgår af figur 4.

Figur 4: Illustration af sammenhængen mellem værdier, mission og vision og strateg



### **Derfor balanced scorecard**

Vi har tre grundlæggende krav til et strategisk værktøj: 1) det skal kunne bruges til at klarificere strategien, 2) være velegnet til at føre dialog om og kommunikere strategien og 3) kunne danne grundlag for opfølgning. Vi har valgt balanced scorecard-modellen som strategisk værktøj, fordi den opfylder disse tre krav. Derudover er balanced scorecard forholdsvis nemt at gå til og kan pragmatisk tilpasses og varieres, så det passer til den enkelte institutions behov.

Det var vores vurdering, at balanced scorecard passede glimrende som strategisk værktøj i Slots- og Ejendomsstyrelsen og bedre end for eksempel Business Excellence-modellen, der med sin lidt tunge altomfattende systematik nok passer bedre til mere traditionelle bevillingsdækkede offentlige virksomheder, hvor selve den forretningsmæssige strategi ikke er så central.

Valget af balanced scorecard som strategiimplementeringsværktøj er altså begrundet i, at det er særligt godt i forhold til Slots- og Ejendomsstyrelsens behov, herunder specielt til at klargøre, udmelde og følge op på forretningsmæssige strategier.

Balanced scorecard anvendes i høj grad til at gøre både ledelsesgruppe og medarbejdere bevidste om, hvilken vej vi skal gå, og hvilke rammer den daglige opgavevaretagelse skal løses inden for. Det er vigtigt med fælles rammer, når man som i Slots- og Ejendomsstyrelsen arbejder med selvledende medarbejdere, forstået som fagligt

kompetente medarbejdere, der løser opgaver på et højt niveau og sikrer koordinering på tværs af organisationen, enheder og fag, herunder med ansvaret for at inddrage alle relevante synsvinkler i håndteringen af sagen. Balanced scorecard bliver derfor et vigtigt bidrag til forståelsen af den kontekst, som opgavevaretagelsen indgår i, og retningsbestemmende, i forhold til hvilke løsninger der vælges. På den måde medvirker strategikortene til fælles forståelse af mål og referenceramme.

En af de vigtigste strategiske udfordringer i Slots- og Ejendomsstyrelsen er at sikre koordinering i flere dimensioner. Det er for eksempel vigtigt, at det er samme stil og professionalisme, kunden oplever, uanset hvilket forretningsområde eller hvilken enhed eller medarbejder kunden kontakter. Koordinering er også nødvendig, fordi højre hånd skal vide, hvad venstre hånd gør i sin ageren i forhold til kunden. Derfor skal medarbejderne være opdaterede om kundernes forhold, og det kræver, at medarbejderne deler viden om kunderne på tværs af enhederne. Dernæst er koordinering nødvendig, fordi noget af det mest karakteristiske for en ejendomsvirksomhed er, at flere forskellige synsvinkler hele tiden skal spille sammen i opgaveløsningen. I Slots- og Ejendomsstyrelsen er det således gennemgående, at der i opgavevaretagelsen skal tages hånd om disciplinerne jura, økonomi og teknik. Det er derfor afgørende, at strategien når ud til medarbejderne. Balanced scorecard udgør en del af løsningen til at håndtere denne udfordring.

## **Udviklingen af scorecardet**

Slots- og Ejendomsstyrelsen har i flere år anvendt balanced scorecards hovedopdeling som overordnet disposition for opbygningen af de årlige enhedskontrakter. Et første udkast til et egentligt strategikort blev lavet i slutningen af 2001. I 2002 intensiverede vi for alvor brugen af balanced scorecard. En arbejdsgruppe bestående af dette kapitels forfattere indgik i et netværk for offentlige virksomheder med fokus på brugen af balanced scorecard.

Der var en række møder i netværket. Dernæst blev der holdt særmøder i Slots- og Ejendomsstyrelsen med deltagelse af eksterne konsulenter. Fra møde til møde i netværket skulle der forberedes videreudviklede udgaver af strategikortene, og vi fik undervejs større og større opmærksomhed på, hvilke andre organisatoriske og ledelsesmæssige processer i styrelsen arbejdet med balanced scorecard kunne indgå i og danne grundlag for. Netværksdeltagelsen har således været meget inspirerende og udbytterig.

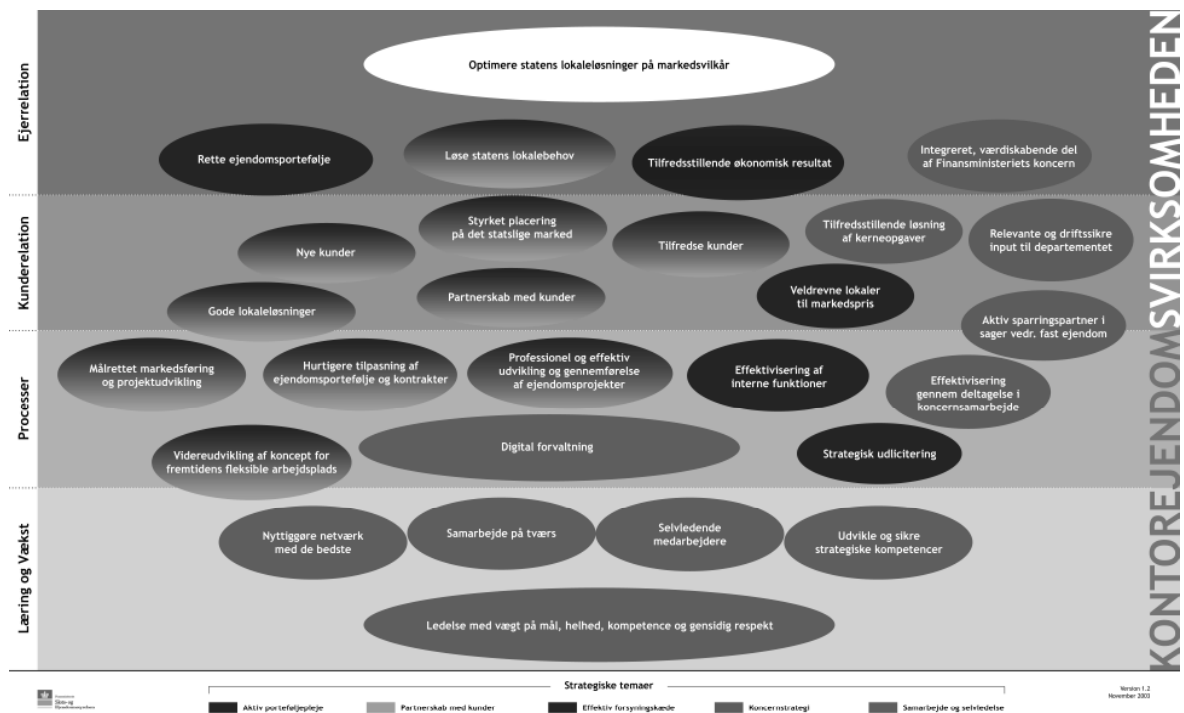
Da strategikortene for kontorejendomsvirksomheden og kulturvirksomheden var ved at finde deres form, blev de præsenteret og drøftet ved adskillige møder i styrelsens ledelsesgruppe. Derpå blev kortene justeret, og de var herefter klar til præsentation for medarbejderne på fællesmøde for alle de administrative medarbejdere i Løngangstræde og i hovedsamarbejdsudvalget. Ved præsentationen på fællesmødet blev der også holdt oplæg

om teorien bag balanced scorecard. Inden fastlæggelse og formidling af de endelige strategikort havde udkast hertil været præsenteret for medarbejderne. Efter præsentationen af de endelige strategikort er der gennemført en lang række andre formidlingsaktiviteter, og balanced scorecard er nu det strategiske udgangspunkt i institutionen.

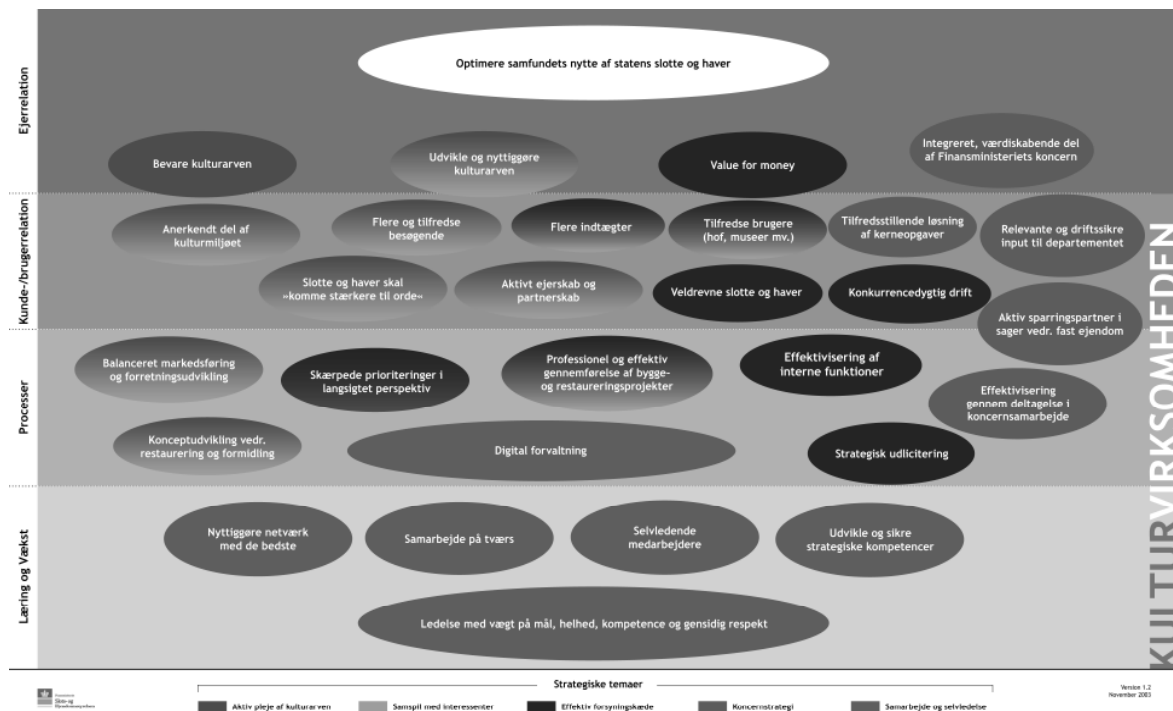
## Slots- og Ejendomsstyrelsens strategikort

Omdrejningspunktet i Slots- og Ejendomsstyrelsens anvendelse af balanced scorecard er de strategikort, som er udarbejdet for kontorejendomsvirksomheden og kulturvirksomheden, og som vises i figur 5 og 6.

Figur 5: Slots- og Ejendomsstyrelsens strategikort for kontorejendomsvirksomheden



Figur 6: Slots- og Ejendomsstyrelsens strategikort for kulturvirksomheden



Vi har valgt at arbejde med strategiske temaer inden for de to dele af virksomheden, således at disse for kontorejendomsvirksomheden er:

- Aktiv porteføljepleje
- Partnerskab med kunder
- Effektiv forsyningskæde
- Koncernstrategi
- Samarbejde og selvledelse

Tilsvarende er de strategiske temaer for kulturvirksomheden:

- Aktiv pleje af kulturarven
- Samspil med interessenter
- Effektiv forsyningskæde
- Koncernstrategi
- Samarbejde og selvledelse

Flere af de strategiske temaer er identiske i de to dele af styrelsen, om end de mere konkrete fokusområder kan være forskellige. Vi har valgt at understøtte årsag-virknings-sammenhængene mellem de strategiske fokusområder ved at farvelægge fokusområderne

efter strategiske temaer frem for at anvende pile mellem områderne, idet det er vores vurdering, at brugen af farverne giver et bedre overblik. Ud over den sammenhæng, der illustreres grafisk, kan medarbejderne se mere om sammenhænge i den udarbejdede klikbare version af strategikortene, hvor medarbejderne kan klikke på hvert enkelt strategisk fokusområde og her se fokusområdets betydning, og hvilke strategiske sammenhænge fokusområdet indgår i. Denne tekst er primært udarbejdet i arbejdsgruppen og derpå drøftet i de relevante ledelsesfora. Derpå er teksten formidlet via den interaktive version på internettet og intranettet.

Undervejs i processen blev det åbenlyst, at der er flere årsager til, at et punkt er vigtigt og bør indgå som strategisk fokusområde i strategikortet. Det kan skyldes, at det er et grundlæggende langsigtet centralt mål, eller at der er et forbedringspotentiale, eller at det er et højaktuelt felt med stor signalværdi.

## **De to strategikort**

Vi forsøgte i starten at arbejde med ét fælles strategikort for de to hovedforretningsområder, hvor alle opgaver var med, men det viste sig hurtigt at blive for generelt og dermed indholdsløst, fordi det ikke var fokuseret nok. Efter flere forsøg nåede vi herefter frem til at have to kort, hvor ikke alle opgaver var med i hvert enkelt strategikort.

Hvis alle opgaver skal med, bliver fokusområderne og strategierne ikke skarpe nok, og det betyder, at strategikortet samlet set ikke bliver ambitiøst nok. Det risikerer snarere at blive en opgaveoversigt frem for et strategisk værktøj med centrale fokusområder. Dermed mistes en af fordelene ved balanced scorecard. Ved et altomfattende strategikort bliver det desuden for generelt og svært at sige, hvor kortet adskiller sig fra andre virksomheders/institutioners strategikort. Identiteten og særpræget ved virksomheden har således en tendens til at forsvinde, hvis man går efter at få det hele med.

Balanced scorecards strategiske betydning i Slots- og Ejendomsstyrelsen er herefter at tage udgangspunkt i og hovedforretningsområder: kontorejendomsvirksomheden og kulturvirksomheden.

Vi søger i strategikortene formidle de strategiske temaer, som gælder for de to at styrke fællesmængden og at indkredse relevante forskelle mellem de to forretningsområder. Konkret er lærings- og vækstperspektivet og en væsentlig del af procesperspektivet fælles i de to strategikort. Der er desuden flere fælles strategiske temaer i de to strategikort. Ved den gennemførte revision af strategikortene var vi særligt opmærksomme på yderligere at indkredse relevante forskelle og muligheden for synergi på tværs.

Der er ikke kommet negative tilbagemeldinger på, at det var nødvendigt med opsplitningen i to strategikort. Da de to strategikort har stor fællesmængde, kan de da også i højere grad

opleves som samlende for de to virksomheder end som adskillende. Man kan i strategikortene se, at der er fælles mål og samarbejde på tværs, samtidig med at forskellene fremtræder tydeligt. Medarbejderne kan genkende sig selv og se, at de indgår i en større sammenhæng.

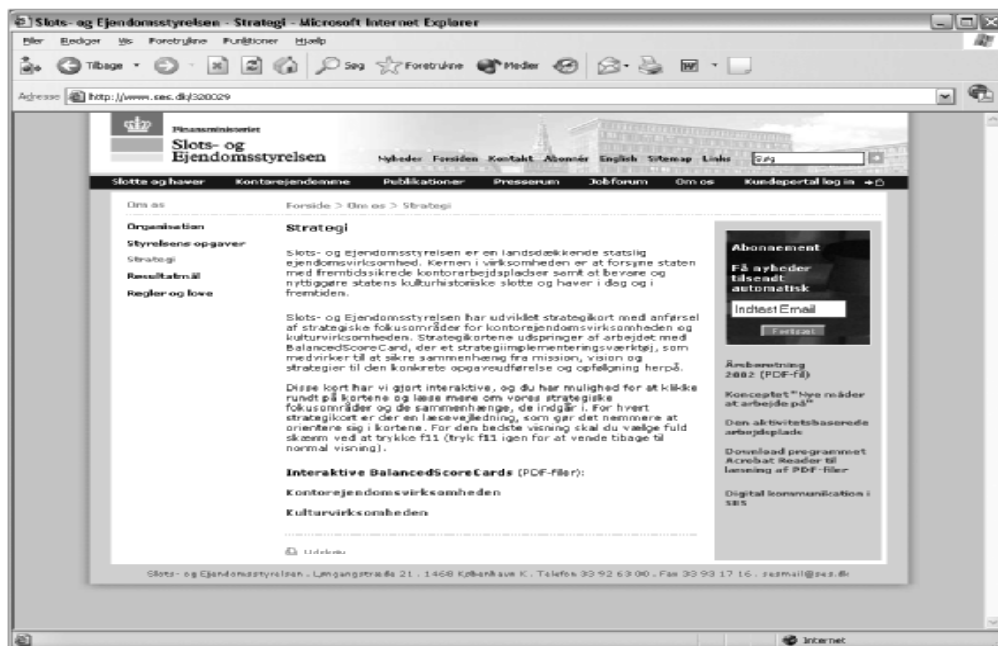
## Formidling og implementering

Det er afgørende, at strategien formidles til medarbejderne. I Slots- og Ejendomsstyrelsen er det sket ved en umiddelbar præsentation af strategierne og via chefernes daglige personaleledelse.

Strategikortene er lagt på intranettet (SESnet) og kan ses på internettet (figur 7), hvor alle medarbejdere har adgang til dem. Således er der også på vagtstuer og i tilknytning til frokoststuer ved haverne m.v. opstillet pc'er, der muliggør fordybelse i strategikortene, samtidig med at strategikortene præsenteres på bannere i vores "café" for at styrke kommunikationen om balanced scorecard. Desuden bliver strategikortene gennemgået ved introduktionskursus for nye medarbejdere.

Der er som nævnt udarbejdet en interaktiv version af strategikortene. Herudover er der udarbejdet et tekstdokument og et skema, hvor man for hvert af de strategiske fokusområder kan se de relevante målepunkter, som også indgår i resultatkontrakt og enhedskontrakter.

Figur 7: Opslag på www.ses.dk



Strategikortene er fra efteråret 2003 præsenteret og gennemgået mere i dybden ved en række seminarer, som Slots- og Ejendomsstyrelsen holder for alle medarbejdere inden for det næste års tid. Der er ydet tilskud til forløbene fra Udviklings- og Omstillingsfonden, som administreres af Statens Center for Kompetence- og Kvalitetsudvikling (SCKK). På disse balanced scorecard-seminarer formidler cheferne i team af to personer på skift strategierne for medarbejderne. Derudover er seminarerne faciliteret af et konsulentfirma, og et andet konsulentfirma bidrager med den bagvedliggende teori om BSC. Med denne samlede pakke er det målet, at medarbejderne skal have et endnu grundigere kendskab til BSC-værktøjet og til Slots- og Ejendomsstyrelsens strategikort og derudover blive bedre rustet til at omsætte strategikortene til hverdagen og omvendt. Forløbet skal medvirke til at implementere balanced scorecard i Slots- og Ejendomsstyrelsen og sikre, at alle ansatte får et fælles kendskab til strategiernes opbygning og betydning. Derudover skal forløbet øge det tværgående samarbejde og skabe brede og tætte netværk internt i organisationen. Der er foreløbig kommet meget positive tilbagemeldinger fra de først afholdte seminarer. Desuden viser ledelses- og motivationsundersøgelsen fra 2004, at medarbejderne har et endog meget stort kendskab til Slots- og Ejendomsstyrelsens overordnede mål og strategi, og særligt deres eget bidrag i forhold til at nå målene, hvilket er utrolig positivt.

## **Anvendelse og erfaringer**

Der kan anlægges mange perspektiver på anvendelsen af balanced scorecard. Balanced scorecard kan afklare og formidle strategien og blandt andet koble strategien til den daglige personaleledelse. Intensiv og konsekvent brug af balanced scorecard er særdeles effektivt i samspil med ledelses- og organisationsudvikling. Dernæst er balanced scorecard velegnet til at omsætte strategien til konkrete målepunkter og opgaver samt den afgørende opfølgning på målepunkterne.

## **BSC som strategifklaringsværktøj og strategiformidler**

Vi har ikke skabt helt nye strategier via balanced scorecard, men vi stod heller ikke på bar bund, da vi for alvor tog balanced scorecard i brug. Vi havde i forvejen formuleret mission og vision og havde udpeget strategiområder og arbejdet bevidst hermed og understøttet det i organiseringen. Styrken i balanced scorecard er dets anvendelighed til at udkrystallisere strategien og skærpe formuleringen af den. Desuden har balanced scorecard-metoden virket godt som værktøj til at synliggøre og kommunikere strategien.

Det er vigtigt at være opmærksom på, at udarbejdelsen af strategikort er en iterativ proces. Når man tegner og skriver kortet, opstår nye sammenhænge, og man finder behov for at ændre teksten for fokusområdet og derpå måske igen ændre lidt på de indbyrdes sammenhænge mellem de strategiske fokusområder og så fremdeles. På samme måde viser

der sig behov for justeringer, når kortene bliver præsenteret for friske øjne, der ikke har deltaget i de indledende drøftelser. Det betyder, at der er flere mellemstationer, fra det første strategikort er udarbejdet, til man lægger strategikortet ud på hjemmesiden. Det er i sig selv en meget lærerig og berigende proces, for heri indgår også selve klarificeringen af virksomhedens strategi. I denne proces er det vigtigt at være åben, skarp, analytisk og fremsynet.

Balanced scorecard er desuden et effektivt værktøj til at kommunikere virksomhedens strategier, da metoden fungerer godt visuelt og hurtigt giver god mening uden det store kendskab til metodens detaljer. Det har i sig selv virket imponerende, at virksomhedens strategiske fokusområder og disses indbyrdes sammenhænge kan rummes på to A4-ark. Strategikortene giver en synlig fælles referenceramme og er intuitivt nemt at gå til. Strategikortene blev modtaget meget positivt i Slots- og Ejendomsstyrelsen, og særligt positivt var det, at de i høj grad vakte genkendelsens glæde i forhold til et allerede kendt strategisk grundlag. Det er således oplevelsen, at medarbejdere og chefer har relativt let ved at genkende sig selv og opgaverne i strategikortene.

### **Brobygger mellem strategi og den daglige personaleledelse**

Balanced scorecard kan være en del af løsningen på tidens måske mest centrale ledelsesudfordring, som består i at bygge bro mellem virksomhedens overordnede strategi og den daglige personaleledelse. Denne kobling kræver en indsats fra såvel leder som medarbejder. Den kræver, at virksomheden har en fastlagt strategi, og at personalet forstår virksomhedens strategi og er motiveret til at følge den.

Balanced scorecard understøtter forståelsen af og bevidstheden om, at der arbejdes efter fælles mål. Det er vigtigt, at strategien og personaleledelsen er bragt på linje. Cheferne skal være i stand til at omsætte og gengive strategien for medarbejderne. Personalet skal ledes og udvikles på en måde, der understøtter strategien. Medarbejderne skal være rustede til at kunne håndtere opgaverne, sådan som chefen ville have anbefalet det. Det kræver, at medarbejderne kender og forstår strategien, og at de tænker et skridt fremad i håndteringen af opgaver og derudover tager initiativer på det rigtige strategiske grundlag. Ledelse er også af den grund et fokusområde i begge strategikort. Den måde, ledelsen udøves på, er således helt afgørende i forhold til styrelsens og vel enhver virksomheds balanced scorecard. Slots- og Ejendomsstyrelsen har i 2002 udviklet en ledelsespolitik, der er baseret på fire ledelsesværdier: Mål, helhed, kompetence og gensidig respekt. Det er et fælles ansvar for ledere og medarbejdere at sikre sig, at disse værdier efterleves. Adfærd i forhold til disse værdier indgår således også som en væsentlig komponent i resultatlønaftaler for chefer og medarbejdere.

Slots- og Ejendomsstyrelsen anvender resultatlønsordningen, og lægger vægt på helhedsorienterede mål, der understøtter strategikortene og samtidig er indbygget i enhedskontrakt og resultatkontrakt. Der er løbende opfølgning på mål i enhedskontrakterne og resultatkontrakten, og dermed følges der op på medarbejderens præstationer i forhold til strategien. Herved sikres koblingen til helheden, og at man understøtter fælles mål og modvirker suboptimering. Risikoen ved helhedsorienterede mål er, at den enkelte ikke føler sig lige så forpligtet over for disse som over for de individuelle mål. Denne risiko har dog ikke hidtil vist sig i efterlevelsen af resultatlønsaftalerne. Tværtimod opleves en stadig og stigende interesse i og indsats for at hjælpe hinanden i opnåelsen af de fælles mål. Internt er det dog en udfordring hele tiden at styrke det tværgående element, samtidig med at man skal undgå, at opgaverne "falder mellem to stole".

Ledelse i forhold til kompetenceudvikling af medarbejderne tager udgangspunkt i, hvilke strategiske kompetencer der er behov for i Slots- og Ejendomsstyrelsen i lyset af de strategiske udfordringer, som fremgår af strategikortene. Med udgangspunkt i balanced scorecard er vi derfor i gang med at fastlægge de kritiske kompetencer i forhold til den strategiske udvikling. De strategiske kompetencer skal konkretiseres på medarbejderniveau og sikres hos medarbejderne.

### **Udgangspunkt for ledelses- og organisationsudvikling**

Balanced scorecard gennemsyrrer i dag Slots- og Ejendomsstyrelsen og udgør det centrale omdrejningspunkt for andre processer og initiativer. Balanced scorecard er anvendt bredt til ledelses- og organisationsudvikling. Slots- og Ejendomsstyrelsen har således med udgangspunkt i balanced scorecard arbejdet med:

**Kontraktkomplekset.** Mål og systematik i resultatkontrakt, enhedskontrakt og resultatlønsaftaler tager udgangspunkt i balanced scorecard.

**Strategisk budgetmodel.** I 2003 udvikles en strategisk budgetmodel, som inkorporerer de strategiske fokusområder i udarbejdelsen af budgetterne.

**Ledelsespolitik.** Slots- og Ejendomsstyrelsen har i 2002 udarbejdet en ledelsespolitik, der relaterer sig direkte til fokusområdet "ledelse af selvledende medarbejdere i åbent miljø". (nu: Ledelse med vægt på mål, helhed, kompetence og gensidig respekt).

**Personalepolitik.** I 2003 er der sket en reformulering af personalepolitikken med udgangspunkt i balanced scorecard. Den tager konkret afsæt i fokusområderne i lærings- og vækstperspektivet, og hver underliggende politik og adfærdsguide beskrives ud fra systematikken mission, vision og strategi.

**Koncept for medarbejderudviklingssamtaler.** Som et supplement til eksisterende koncept for medarbejderudviklingssamtaler med blandt andet et kompetencespind har Slots- og Ejendomsstyrelsen udviklet et samtaleværktøj, der tager udgangspunkt i

balanced scorecard. Der er i dette supplement lagt vægt på at afdække, hvordan den enkelte medarbejder konkret kan bidrage til strategierne, som de er udtrykt i strategikortene.

**Kommunikationsstrategi.** I 2004 er Slots- og Ejendomsstyrelsen i gang med at udfærdige en kommunikationsstrategi, der understøtter balanced scorecard.

### **Opfølgning og anvendte målepunkter**

Slots- og Ejendomsstyrelsen benytter balanced scorecardet som udgangspunkt for kontraktkomplekset, det vil sige resultatkontrakt, enhedskontrakt og resultatlønaftaler for chefer og medarbejdere. Balanced scorecard og resultatkontraktkomplekset komplementerer hinanden meget fint. Balanced scorecard har gjort det nemt at finde, udvælge og formulere tekst og målepunkter til den årlige resultatkontrakt, og koblingen sikrer samtidig, at målene i kontrakten understøtter strategien. Koblingen kræver, at strategien er præcis og har ejerens (det vil sige Finansministeriets) grundlæggende opbakning, og dette er heldigvis tilfældet.

Alle konkrete målepunkter i tilknytning til de strategiske fokusområder indgår i resultatkontrakt eller enhedskontrakt. Når målepunkterne i resultatkontrakten og enhedskontrakterne er fastlagt, bliver de skrevet ind i en særlig tekstversion af beskrivelsen af de strategiske fokusområder. I denne tekstversion kan man ud over det strategiske fokusområdes betydning og relation således se, hvilke mål der hører til det strategiske fokusområde. I første version af strategikortet er det ikke alle strategiske fokusområder, der er understøttet af målepunkter i resultatkontrakten og enhedskontrakterne. I tilknytning til justeringen af strategikortet og udarbejdelsen af de næste enhedskontrakter og den næste resultatkontrakt vil der være større fokus på at sikre, at alle fokusområder har målepunkter. Ligeledes er der fokus på, så vidt muligt, at få mere eksakte mål til fokusområderne og få dem indarbejdet i resultatkontrakten og i enhedskontrakterne.

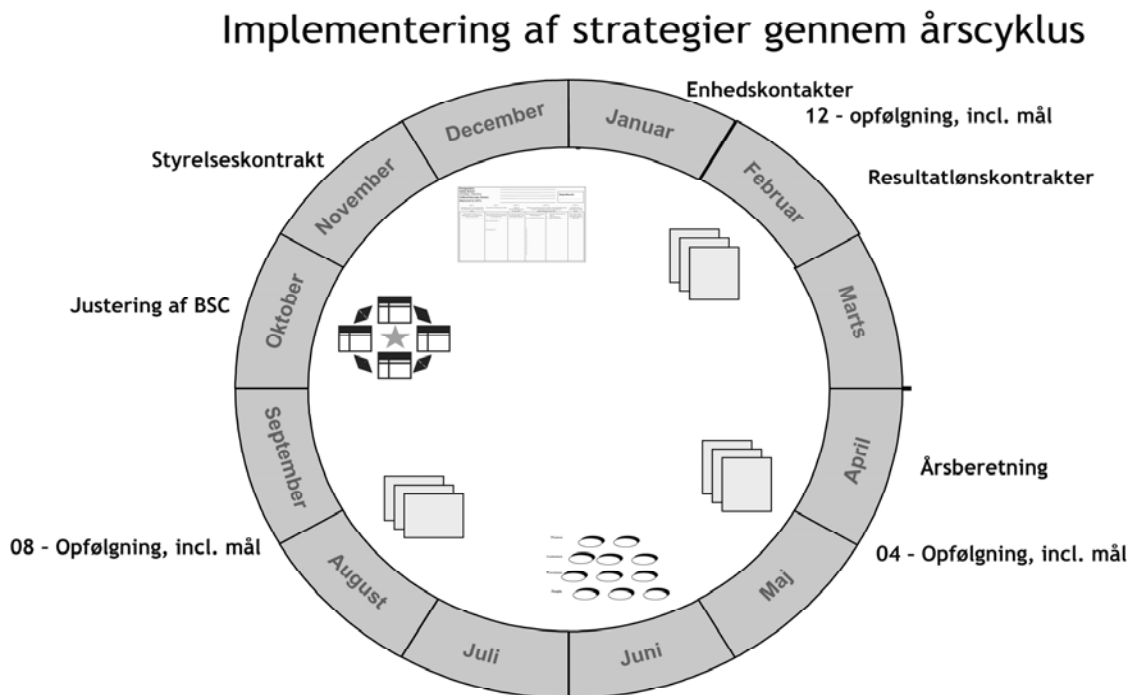
Der benyttes mange forskellige måltyper i resultatkontrakten og enhedskontrakterne. Størstedelen af målepunkterne har fokus på effekter og produkter og relaterer sig til fokusområderne i strategikortenes ejer- og kundeperspektiver, mens enkelte andre målepunkter har fokus på de indre linjer svarende til procesperspektivet og lærings- og vækstperspektivet. Af konkrete målepunkter til de strategiske fokusområder kan blandt andet nævnes begrænset huslejetab, et afkastresultat, der skal være tilfredsstillende sammenholdt med andre ejendomsvirksomheder, en vedligeholdsstand, der fastholdes eller forbedres, et højt tilfredshedsniveau blandt besøgende på statens slotte og haver, implementering af udbudspolitik osv.

Slots- og Ejendomsstyrelsen følger op på status for målepunkterne samtidig med budgetopfølgningen, som er tre gange årligt. Det sker ved, at enhederne rapporterer status

for opfyldelsen af mål i enhedskontrakterne, som indeholder målene fra resultatkontrakten, samt øvrige mål, der understøtter balanced scorecard. Man kan på bannere i vores ”café” under ledelsesinformation se punkterne i resultatkontrakten og se, hvad status er for opfyldelsen heraf. På den måde søger vi at skabe synlighed om målene og dermed status for opfyldelse af strategierne.

Slots- og Ejendomsstyrelsens brug af balanced scorecard i forhold til resultatkontrakten er illustreret i figuren med årscyklus.

Figur 8: Årscyklus BSC og kontraktkomplekset

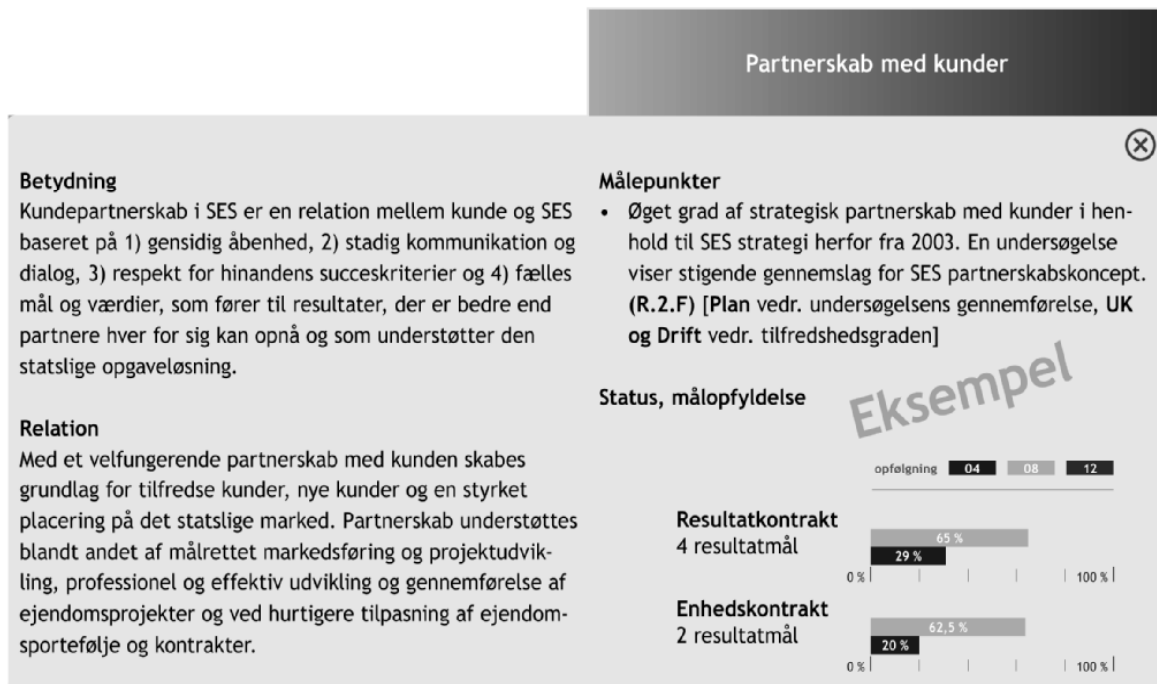


Der er også opfølgning på målene, særligt målene i resultatkontrakten, i tilknytning til direktørens statusmøder med enhederne, der holdes ca. hver anden måned, ligesom der er opfølgning ved møder i ledelsesfora.

Vi er os helt bevidst, at der er et udviklingspotential for yderligere it-understøttelse til opfølgning på målene til de strategiske fokusområder, ligesom der kan findes flere eksakte mål for de strategiske fokusområder. Vi vil nok aldrig vælge et omfattende teknologisk system, der kræver stor administration, men et intelligent lavteknologisk system, der hurtigt kan give et overblik over status for de enkelte strategiske fokusområder. I tilknytning hertil skal vi arbejde videre med at finde mere eksakte mål for de strategiske fokusområder, så vi ved at måle på et eller flere punkter kan sige, om vi er lykkedes med dette strategiske fokusområde. Der skal i højere grad være tale om kvantitative mål.

I figur 9 ses en prototype på digital opfølgning. Her kan man ved klik på de elektroniske strategikort for hvert strategisk fokusområde se, hvad status er for målopfyldelsen. Ibrugtagningen af prototypen vil sammen med en øget anvendelse af eksakte mål give et bedre målstyringsværktøj.

Figur 9: Prototypemåling på strategiske fokusområder



## Den fremtidige brug af balanced scorecard

Slots- og Ejendomsstyrelsen vil fortsat anvende balanced scorecard og fortsat søge det integreret i og lade det danne udgangspunkt for øvrige processer. I fremtiden skal der ses på mere eksakte og kvantitative mål, som kan udtrykke, om Slots- og Ejendomsstyrelsen er lykkedes med det pågældende fokusområde.

Strategikortene gennemgås mindst én gang årligt, og derfor holdes hvert år mindst én BSC-dag i ledelsesgruppen, hvor de markante behov for justeringer trækkes frem og drøftes. Herefter justeres strategikortene og drøftes i flere omgange på ny i ledelsesgruppen. De endelige, justerede strategikort præsenteres for medarbejderne i hovedsamarbejdsudvalget og ved fællesmøde, på intranettet m.v. på samme måde, som det var tilfældet med første version af strategikortene.

Det er tanken, at justeringerne skal have marginal karakter og være så få som muligt, så der ikke laves helt nye strategikort, men alene få, gennemtænkte ændringer, der modsvarer de aktuelle udfordringer, Slots- og Ejendomsstyrelsen står over for. Ændringerne kan også være begrundet i erfaringer med de eksisterende strategikort, for eksempel punkter, der er

nået eller viste sig ikke at være relevante. Vi sigter mod at bevare samme design og kun lave de nødvendige grafiske ændringer. Det er hensigten, at de justerede kort skal opleves som en fornuftig justering af de tidligere kort og ikke som helt nye kort, hvilket ellers kan rumme den fare, at de gamle opleves som forkerte eller fejlbehæftede. Justeringen skal altså understrege, at der er en overordnet linje, og at der samtidig er fleksibilitet, så det sikres, at strategikortene afspejler de udfordringer, som Slots- og Ejendomsstyrelsen aktuelt står over for.

Siden udarbejdelsen af de første strategikort er det gået op for os, at koncernsamarbejdet i Finansministeriet selvfølgelig også skal indgå i strategikortene. Ved den aktuelle justering af strategikortene udgør koncernsamarbejdet derfor et særligt strategisk tema, da det er umuligt med en dækkende strategi eller dækkende rammer, uden at koncernen fremgår.

Ved justeringen må man nødvendigvis skele til de aktuelle og grundlæggende udfordringer, man som virksomhed står over for. Der vil nok være en tendens til, at de strategiske fokusområder i ejerperspektivet og i lærings- og vækstperspektivet er af blivende karakter. Det er således forventningen, at fokusområderne i ejerperspektivet er af langsigtet karakter og ikke ændrer sig markant år efter år. Lærings- og vækstperspektivet udtrykker den grundlæggende arbejds- og samarbejdskultur i virksomheden og vil også have mere varig karakter. Derimod vil fokusområderne i kunde- og procesperspektiverne have større behov for ændring ved den årlige justering. Procesperspektivets strategiske fokusområder vil typisk hurtigt ændre sig, for hvis formuleringen her er tilstrækkelig skarp, vil man i løbet af et år være lykkedes med en række af fokusområderne i dette perspektiv. Kravene til og fra kunderne kan ligeledes hyppigt ændre sig.

## **Afsluttende bemærkninger**

Anvendelsen af balanced scorecard i Slots- og Ejendomsstyrelsen har betydet, at det hurtigt har været muligt at klarlægge Slots- og Ejendomsstyrelsens strategier. Dernæst har strategikortene været yderst velegnede til at formidle strategierne til medarbejdere, ejere og kunder. Hvad anvendelsen af balanced scorecard har betydet i økonomisk sammenhæng, har vi ikke eksakte tal på, men det er vores formodning, at den stadig øgede bevidsthed om mål og strategi og fokuseringen herpå er med til at sikre en bedre økonomi på såvel kort som lang sigt.

Det er en iterativ proces at udarbejde strategikort. Udarbejdelse af strategikortene indebærer udvælgelse og formulering af strategiske fokusområder, placeringen af fokusområderne i forhold til hinanden samt udarbejdelse af underliggende tekstbeskrivelse af fokusområderne. Det er i sig selv en gavnlig og lærerig proces.

Den strategiske proces er dels en analytisk/intellektuel proces, dels en social/ledelsesmæssig proces. I den analytisk/intellektuelle proces kan man sige, at

balanced scorecard er velegnet til at vise sammenhæng og prioritering i strategien, mens det opleves som svagere som værktøj til den grundlæggende formulering af mål og strategi. Der er en fare i at vælge for abstrakte mål. Her er det bedre at vælge konkrete, kampagneprægede mål. Det er umuligt at få det hele med, så i stedet må man udvælge det væsentlige, ligesom det kan anbefales at have en pragmatisk tilgang til årsag-virkningskæden.

I den sociale/ledelsesmæssige proces er det åbenlyst, at balanced scorecard virker stærkt som kommunikationsværktøj, men også at succesen med brugen af balanced scorecard kræver, at topledelsen og en række nøglepersoner brænder for brugen af balanced scorecard.

En afgørende parameter for balanced scorecards succes i Slots- og Ejendomsstyrelsen er, at det ikke er blevet oplevet som noget ekstra, men som en overbygning, der sætter resten på plads. De fordele, som Slots- og Ejendomsstyrelsens oplevede ved anvendelsen af balanced scorecard, kan opsummeres således:

- Sikrer sammenhæng fra mission, vision og strategi til den konkrete opgaveudførelse og opfølgning herpå
- Bygger bro mellem strategi og personaleledelse
- Godt til dialog, overblik, skærpelse af formuleringer
- Nemt at formidle og forklare
- Synliggør fælles mål og styrker det tværgående samarbejde
- Velegnet til opfølgning
- Godt som input til andre processer (for eksempel resultatkontrakter, resultatløftaler, medarbejderudviklingssamtaler, reformulering af ledelsespolitik og reformulering af personalepolitik).

På baggrund af vores erfaringer med brugen af balanced scorecard kan vi afslutningsvis give følgende råd i brugen af balanced scorecard:

- Hav topledelsens tilslutning og engagement
- Gå i gang - lad være at vente på store teknologiske løsninger
- Fokusér og prioritér ved udarbejdelsen af strategikortene. Ikke alt kan komme med. Hav fokus på det væsentlige og særlige udfordringer.
- Brug tid på formuleringen
- Brug tid på formidlingen
- Vær vedholdende og konsekvent i processen og implementeringen
- Sørg for fremdrift