

HD(R) – Regnskab og økonomistyring

Implementering af strategi i FA09



Hovedopgave, Maj 2014
Handelshøjskolen (CBS) i København
Udarbejdet af: Jeanette Just
Vejleder: Stig Hartmann

Indholdsfortegnelse

Indledning	3
1 Problemformulering	3
2 Afgrænsning	5
3 Metodevalg	5
4 Virksomhedsbeskrivelse/analyse	7
4.1 Fa09's historie	7
4.2 McKinsey 7-s framework	8
4.2.1 Superordinate goals	9
4.2.2 Strategy	11
4.2.3 Structure	12
4.2.4 Systems	14
4.2.5 Style/culture	15
4.2.6 Staff	16
4.2.7 Skills	17
5 Valg af styringsværktøj	20
5.1 Balanced scorecard	21
5.2 Tableau de Bord	22
5.3 Videnregnskab	24
5.4 Business Intelligence	24
5.5 Delkonklusion - Hvilket styringsredskab kan med fordel anvendes i Fa09?	26
6 Uddybelse af Balanced Scorecard	27
6.1 BSC som strategisk styresystem	28
6.2 Strategikort	30
6.3 De fire perspektiver	31
6.3.1 Det finansielle perspektiv	31
6.3.2 Kundeperspektivet	33
6.3.3 Procesperspektivet	33
6.3.4 Lærings- og vækst perspektivet	34
6.4 BSC i non-profit virksomheder	35
6.6 Delkonklusion - Hvilke styringsopgaver vil dette være med til at løse?	36
7 Balanced Scorecard i Fa09	36

7.1 Udarbejdelse af Balanced Scorecard i Fa09.....	36
7.1.1 Design af BSC	36
7.1.2 Udvælgelse af perspektiver.....	37
7.2 Strategikort og målsætninger.....	38
7.2.1 Kundeperspektiv / Det finansielle perspektiv	39
7.2.2 Procesperspektiv	40
7.2.3 Lærings- og vækst perspektiv	41
7.2.4 Årsags-virknings sammenhænge	42
7.3 Målepunkter.....	45
7.3.1 Kundeperspektiv / Det finansielle perspektiv	46
7.3.2 Procesperspektiv	47
7.3.3 Lærings- og vækst perspektiv	48
7.3.4 Årsags-virknings sammenhænge	49
7.4 Targets og initiativer	51
7.4.1 Fastsættelse af targets	52
7.4.2 Udvælgelse af initiativer.....	52
7.5 Delkonklusion - Hvordan skal værktøjet konstrueres i Fa09, og hvordan kan dette værktøj være en hjælp til implementering af Fa09's strategi?	54
8 Implementering af Balanced Scorecard	55
8.1 Kommunikationsprogrammer	55
8.2 BSC på flere niveauer.....	56
8.3 Belønning	56
8.4 Delkonklusion - Hvorledes kan værktøjet implementeres succesfuldt?	57
9 Konklusion - Hvordan kan Fa09 bedst sikre at medarbejdere, prioriteringer og aktiviteter er i overensstemmelse med strategien?	59
10 Perspektivering.....	58
11 Litteraturliste	61
Bilag 1 – spørgeskemaundersøgelse.....	63
Bilag 2 – interview d. 18.03.14 med direktør Kasper Nørballe	72

Indledning

FA09 er en ret ny organisation, der blev startet i 2009. Den blev startet, da flere administrationer besluttede sig for at gå sammen til en fællesadministration. Dette betød at personalet fra tre forskellige administrationer, nu skulle arbejde sammen som én virksomhed. Da hver administration tidligere har haft hver deres forretningsgange, har det medført nogle ledelsesmæssige udfordringer. Bl.a. var det en udfordring at få personalet til at føle sig som en enhed, der alle arbejder efter samme værdier og mod samme mål. Dette har betydet at en af de administrationer der har haft medlemskab i Fa09, valgte at forlade fællesskabet i 2011, sammen med deres tilhørende personale, pga. samarbejdsvanskeligheder. Desuden har der siden opstart været en del udskiftninger i personalet, og lige pt. er der 35 % der har været ansat under 1 år.¹

I 2012 har ledelsen og bestyrelsen i samarbejde udarbejdet en mission og en vision for Fa09. Og ud fra dette er der lavet et målsætningsprogram for 2012-2015. Strategien har været ringe implementeret, da størstedelen af personalet ikke har haft kendskab til den. I 2013 blev der så afholdt et stormøde med hele personalet, hvor Fa09's identitet og målsætningsplaner blev gennemgået. Dette er efterfølgende kort blevet repeteret på et fællesmøde ultimo 2013. I februar 2014 blev der afholdt et værdiseminar for medarbejderne, således at Fa09's værdier, i samarbejde med ledelsen, kunne blive fastsat. Dette har betydet at alle nu i en eller anden grad kender til Fa09's mission, vision og strategi. Ledelsen har endnu ikke besluttet en bestemt handleplan eller model til implementering af den vedtagne strategi.

En del af medarbejderne oplyser at strategien i ringe grad har medført forandringer for dem, og at de har svært ved at se sammenhængen mellem strategien, handleplaner, mål og deres daglige arbejde.² Udfordringen er derfor nu at få skabt forståelse for strategien og implementeret denne i det daglige arbejde og derved få alle til at arbejde målrettet mod at nå målene, som en fælles enhed.

1 Problemformulering

En central del af ledelsesopgaven er at kunne planlægge og koordinere arbejdet, så de relevante formål med organisationen realiseres. Det er nødvendigt at medarbejdere, prioriteringer og aktiviteter er i overensstemmelse med strategien. Derfor er det vigtigt at få oversat mission, vision

¹ Spørgeskema - Bilag 1

² Spørgeskema - Bilag 1

og strategi til konkrete planer, budgetter og mål for virksomheden og for de enkelte afdelinger, og få dette kommunikeret ud til medarbejderne, på en forståelig måde.

Jeg har valgt at anlægge en praktisk synsvinkel, med udgangspunkt i boligadministrationen Fa09. Gennem min ansættelse i virksomheden, har jeg personligt erfaret at der er mangel på konkrete handlingsplaner og at mange medarbejdere ikke kan se hvordan strategien påvirker dem eller hvordan de bidrager til at opnå visionen. Dette betyder at medarbejderne i dag arbejder mod deres egen fortolkning af visionen, og at aktiviteter som mellemlederne igangsætter ikke nødvendigvis er i overensstemmelse med strategien. Derfor ønsker jeg at undersøge hvordan Fa09 bedst kan håndtere denne ledelsesmæssige udfordring. Dette leder til følgende overordnede problemformulering:

Hvordan kan Fa09 bedst sikre at medarbejdere, prioriteringer og aktiviteter er i overensstemmelse med strategien?

Jeg har en hypotese om at ledelsen mangler et styreredskab for at kunne sikre dette, derfor er mit fokus specielt på styreværktøjer. For at kunne svare på det overordnede spørgsmål, har jeg følgende underspørgsmål:

- Hvilket styringsredskab kan med fordel anvendes i Fa09?
- Hvilke styringsopgaver vil dette være med til at løse?
- Hvordan skal værktøjet konstrueres i Fa09?
- Hvordan kan dette være en hjælp til implementering af Fa09's strategier?
- Hvorledes kan værktøjet implementeres succesfuldt?

Disse spørgsmål vil blive besvaret løbende i opgaven og først når de alle er besvaret vil jeg kunne svare på den overordnede problemformulering. Formålet med denne opgave er således at give ledelsen i FA09 et forslag til hvordan de kan implementere strategien og give dem et bedre beslutningsgrundlag i forhold til valg af styreredskab.

2 Afgrænsning

Jeg har valgt at tage udgangspunkt i Fa09's valgte strategi og fokusere på implementering af denne. Jeg vil udelukkende fokusere på styringsredskaber og hvordan de kan hjælpe virksomheden med implementering af strategien. Jeg vil foretage en teoretisk konstruktion af det valgte værktøj Balanced Scorecard, med udgangspunkt i Fa09's mission, vision og strategi. Denne teoretiske konstruktion vil fungere som et forslag til ledelsen. Jeg vil derved ikke afprøve værktøjet i praksis. Værktøjets beskrevne påvirkning på virksomheden og dens medarbejdere vil derfor være hypoteser med baggrund i teorien. Jeg vil i opgaven ikke tage stilling til, om hvorvidt den valgte strategi er den rigtige. I arbejdet med Balanced Scorecard vil jeg ikke komme ind på de forskellige it-systemer, som kan bruges i forbindelse med implementeringen. Jeg vil heller ikke foretage en vurdering af det finansielle aspekt og derved ikke lave budget eller vurdering af ressourceforbrug i forbindelse med udarbejdelse og implementering af værktøjet.

Jeg har valgt at fokusere på kontorpersonalet i Fa09 og vil derfor ikke komme ind på om implementeringen af værktøjet vil have betydning for ejendomsmestrene, som er under driftscheferne, idet de reelt er ansat i de enkelte boligafdelinger.

3 Metodevalg

Jeg har valgt at opbygge opgaven ved først at beskrive hvilken situation virksomheden befinder sig i internt. Som udgangspunkt til dette bruger jeg McKinsey 7-S framework, for at sikre at jeg kommer hele vejen rundt om virksomheden. McKinseys 7-S framework går ud på at alle 7 elementer skal tilpasses hinanden, så de i fællesskab støtter op om virksomhedens præstationer bedst muligt. Dette er med til at give mig et godt beslutningsgrundlag når jeg skal udvælge hvilket styreredskab der bedst vil passe til virksomheden. Denne virksomhedsbeskrivelse vil også blive brugt senere i forbindelse med konstruktion af styringsværktøjet. Til udarbejdelsen af McKinseys 7-S framework har jeg brugt internt virksomhedsmateriale, såsom det nyeste strategi- og målsætningsprogram, organisationsdiagram mm.

Jeg har derudover foretaget et interview med virksomhedens direktør, som vil danne grundlag for en del af de 7 S'er. Interviewet er foregået ved at jeg har udleveret mine spørgsmål på forhånd, således direktøren har haft bedst mulighed for at forberede sine svar. Det er afholdt som et åbent interview, således at jeg har haft mulighed for at stille uddybende spørgsmål, hvis der har været

behov for at få en dybere forståelse for den beskrevne situation eller holdning. Ulempen ved denne metode er at den er meget tidskrævende for begge parter og man som interviewer kan komme til at påvirke respondentens svar. Jeg har så derfor så vidt muligt været opmærksom på ikke at stille ledende spørgsmål. Fordelene er at man er sikker på at få svar på alle spørgsmål og at eventuelle misforståelser kan rettes med det samme.

Udover interview har jeg udarbejdet en spørgeskemaundersøgelse som alle medarbejdere, undtaget direktionen, er blevet bedt om at deltage i. Denne undersøgelses formål har været at få en forståelse for virksomhedens nuværende situation, set fra medarbejdernes perspektiv. Desuden har undersøgelsen indeholdt holdningsspørgsmål, som kan have betydning for det senere valg af styreværktøj. Jeg har valgt at der med det omdelte spørgeskema var vedlagt en kort introduktion, således respondenterne kendte til baggrunden for undersøgelsen. Selve spørgeskemaet er opbygget således at der først bliver stillet baggrundsspørgsmål. Disse er stillet for at kunne identificere om der er sammenhæng mellem svar og afdeling/ansættelseslængde. Efter baggrundsspørgsmålene kommer handlingsspørgsmål og til sidst holdningsspørgsmål. Grunden til jeg har valgt denne opbygning er for at lade respondenter komme stille og roligt i gang, ved at starte med spørgsmål som de ikke skal tænke alt for meget over. Grunden til jeg har valgt at få svarene via spørgeskema, er fordi det ville være for tidskrævende at holde interviews med alle medarbejderne og det ville gøre det sværere at analysere på deres svar. Spørgsmålene i spørgeskemaet er formuleret som lukkede spørgsmål, dvs. der er opstillet foruddefinerede svarmuligheder til de enkelte spørgsmål. Dette er med til at give en høj validitet, men en lavere reliabilitet, fordi det er mine svarmuligheder og respondenterne ville måske have svaret noget andet hvis de helt selv kunne vælge. Dog ville åbne spørgsmål være for tidsskrævende, da alle ville kunne give forskellige svar. Disse ville derefter skulle kategoriseres, således det er muligt at foretage en analyse. Derudover er det mere tidskrævende for respondenterne med åbne og halvåbne spørgsmål, da de selv skal opdigte et svar, og dette kunne påvirke svarprocenten.

Efter virksomhedsbeskrivelsen er der en kort beskrivelse af fire forskellige styreredskaber; Balanced Scorecard, Tableau de Bord, Videnregnskab og Business Intelligence. Disse er valgt da jeg umiddelbart mener, at det er de mest relevante for virksomheden. Teorien bag disse redskaber tager udgangspunkt i relevante bøger og forskellige videnskabelige artikler/working papers.

De fire beskrevne værktøjer holdes derefter op mod virksomhedsbeskrivelsen og dette danner grundlag for valg af styringsværktøj. Herefter foretages en dybere teoretisk beskrivelse af det valgte værktøj Balanced Scorecard. Denne beskrivelse er baseret på teori af Robert S. Kaplan og David P. Norton, som er ophavsmændene bag BSC, men der vil også blive brugt nyere materiale skrevet af Per Nikolaj Bukh m.fl. som har et stort kendskab til BSC og strategikort. Den dybere forståelse for teorien bag Balanced Scorecard, er herefter brugt til at konstruere et Balanced Scorecard for virksomheden. Afslutningsvist foretages en teoretisk gennemgang af hvordan værktøjet kan implementeres succesfuldt.

4 Virksomhedsbeskrivelse

For at implementere en bestemt strategi, kræver det blandt andet at man får alle medarbejdere i virksomheden til at arbejde i samme retning. For at opnå dette, må virksomheden organisere sig på en bestemt måde og have en vis struktur og systemer. Dårlig implantation vil betyde at medarbejderne ikke understøtter strategien og det vil få selv den bedste strategi til at slå fejl. Jeg vil derfor i det følgende foretage en intern analyse af Fa09, først ved kort at fortælle historien bag FA09 og derefter ved hjælp af McKinsey 7-S framework, for at give bedst mulig beslutningsgrundlag for valg af styreværktøj.

4.1 Fa09's historie³

FA09 er en almen boligorganisationsadministration, der er stiftet i 2009 og er beliggende i Glostrup. Formålet med at etablere en fællesadministration, var at etablere en professionel og kompetent administration, der kunne administrere boligorganisationer, uden at de mister noget af deres selvstændighed og særkende. Man ville tiltrække de mindre og mellemstore boligorganisationer som havde deres egen lille administration og som kunne se fordelene i at være en del af en større administration, men ikke ønskede at drukne i en stor administration som fx KAB. Det var direktionen i boligorganisationen PAB der udarbejdede et idegrundlag til FA09. Dette idegrundlag tog udgangspunkt i at medlemmer af FA09 politisk var sikret fuldstændig egen indflydelse på beslutninger vedr. deres boligorganisation. Derved kunne de bibeholde deres særpræg, have egne forretningsgange og egne ejendomsfunktionærer. De økonomiske og administrative fordele ved at være medlem af Fa09, ville være at skabe en administration som gennem flere ansatte skulle være

³ www.fa09.dk samt Interview - Bilag 2

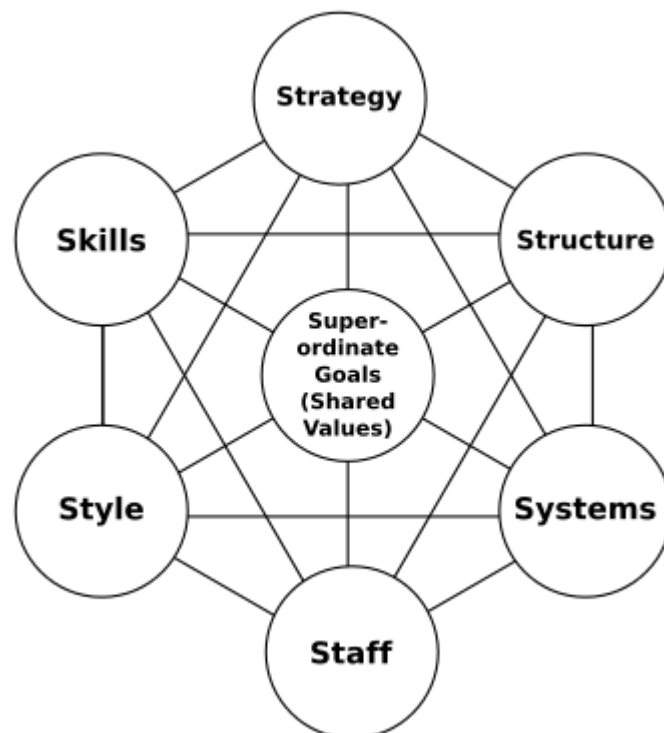
mere effektiv og specialiseret og man dermed kunne opnå end højere kvalitet, end i de små administrationer. Dette ville gøre administrationen mere rentabel og medføre end bedre arbejdsplads, så man bedre kunne fastholde personale.

Der var i alt fire boligorganisationer der besluttede sig at gå sammen og danne FA09. Flere af disse havde egne medarbejdere med, som så skulle fusioneres. Senere kom endnu en boligorganisation til, men denne valgte at forlade Fa09 igen pga. uoverensstemmelser i Fa09 og pga. problemer med at fusionere deres medarbejdere med resten af FA09. I januar 2015 vil endnu en boligorganisation komme til. Derudover er der to boligorganisationer som administreres på kontrakt, dvs. de er pt. ikke medlem af Fa09.

FA09 er en non-profit organisation. Det vil sige at administrationshonoraret fra medlemsorganisationerne skal balancere med de udgifter der er i administrationen. De kerneområder der bliver arbejdet med er udlejning af boliger, administration af boligorganisationernes økonomi, samarbejde med lokale ejendomskontorer og bestyrelser samt drift, vedligeholdelse og modernisering af boligafdelingerne.

4.2 McKinsey 7-s framework

McKinsey 7-s framework visualiserer sammenhænge mellem følgende syv faktorer:



Kilde: Gerry Johnson, Richard Whittington og Kevan Scholes, 2011 "Exploring Strategy – ninth edition" s. 453

Strategy: Virksomhedens situation og strategi.

Structure: Hvordan organisationen er struktureret/opbygget. Herunder formelle roller og ansvarsområder.

Systems: Procedure og processer som understøtter og kontrollerer menneskerne i organisationen.

Style: Hvilken ledelsesstil den øverste ledelse udøver.

Staff: Hvilke typer mennesker der er del af virksomheden og hvordan disse ansættes, udvikles og evt. belønnes.

Skills: Vurdering af hvilke generelle ressourcer og kompetencer virksomheden har.

Superordinate goals/ Shared values: De overordnede mål og formål med organisationen. Dvs. mission, vision og værdier.

Disse faktorer deles op i hårde og bløde faktorer. De hårde faktorer er strategy, structure og systems. De bløde faktorer er superordinate goals, style, staff og skills. De hårde er oftest lettest at ændre, de bløde er oftest ubevist dybt indlejret i virksomheden, og derved sværere at ændre.

4.2.1 Superordinate goals

Mission⁴: Fa09 servicerer, administrerer og rådgiver boligorganisationer.

Identitet: Fa09 er den understøttende organisation, der får den enkelte boligorganisation til at være så velfungerende og attraktiv som mulig.

Vision⁵:

Service - yder en fremragende service som sikrer en oplevelse af tryghed. Gennem tæt dialog med boligorganisationerne og beboere, skaber vi grundlag for et værdiskabende fællesskab mellem boligorganisationerne.

Administration - med fokus på at levere hvad boligorganisationerne ønsker og med fokus på at optimere forretningsgange og it-anvendelse. Har et konkurrencedygtigt administrationsbidrag.

Rådgivning - giver kompetent rådgivning til boligorganisationerne og medvirker til velfungerende bestyrelser og beboerdemokrati.

⁴ Strategi og målsætningsprogram 2012-2015. Oktober 2012; Mission, vision og identitet

⁵ Strategi og målsætningsprogram 2012-2015. Oktober 2012; Mission, vision og identitet

Værdier⁶:

Værdierne er ikke endeligt vedtaget i organisationen, men et udkast fra værdiseminar, afholdt for medarbejdere og ledelse primo februar 2014.

Professionalisme

- Vi yder en god service
- Vi kender lovgivningen og er gode til at rådgive i relation til dette
- Vi besvarer henvendelser i en troværdig og kvalitetsbevidst måde
- Vi er effektive i forhold til de afsatte ressourcer
- Vi har høj kvalitet i det, vi sender ud (leverer) til beboerne, beboerorganisationerne og den øvrige omverden
- Vi tager alle medejerskab for hele FA09 og ikke kun for vores eget område
- Vi sikrer, at relevant information hurtigt kommer frem til rette modtager

Serviceminded

- Vi er imødekommende ...
- Vi er tilgængelige
- Vi formidler klart og tydeligt
- Vi udviser forståelse for andres situationer og behov
- Vi går op i, at andre forstår vores rammer, muligheder og budskaber
- Vi giver den bedst mulige ydelse
- Vi er engagerede

Tilpasningsminded

- Vi er fremsynede og udvikler os (i takt med muligheder og behov)
- Vi tilgodeser kundens behov og forskellighed igennem forandringsparathed
- Vi skal være proaktive, skabe udvikling for nye og eksisterende kunder
- Vi er gode til at forventningsafstemme – både internt og eksternt
- Vi har en høj grad af fælles læring og videndeling

⁶ Powerpoint fra værdiseminar d. 4/2-14

Fællesskab

- Vi samarbejder struktureret og systematisk
- Vi udviser forståelse, tillid og respekt for hinanden
- Vi styrker fællesskabet gennem sociale arrangementer
- Vi inddrager hinanden tværfagligt internt og eksternt
- Vi lægger vægt på god kommunikation og sparring
- Vi tager hver især ansvar for fællesskabet
- Vi omgås i en positiv og humoristisk ånd
- Vi er én samlet virksomhed!/
Vi står sammen som én samlet enhed/administrationen er én samlet enhed

4.2.2 Strategy⁷

Fa09's strategi tager udgangspunkt i visionen service, administration og rådgivning.

Under temaet service ønskes der, at både bestyrelser og beboere skal føle sig velkomne og ventetiden ved skranke og telefon skal undgås så vidt det er muligt. Der skal udarbejdes et værdisæt (dette er påbegyndt februar 2014) og dette værdisæt skal forankres hos alle medarbejdere. For at medarbejderne kan leve op til de fastsatte værdier, skal de gives de nødvendige værktøjer til dette. Der skal udarbejdes vejledninger, således bestyrelser og beboere ved hvem de skal rette henvendelse til i forskellige situationer. Disse skal være tilgængelige på nettet, samt udleveres når der er indflytning, eller ved valg af nyt afdelings- eller organisationsbestyrelsesmedlem. Der skal udarbejdes forretningsgange for medarbejderne, så alle ved hvordan en henvendelse skal håndteres. Derudover skal det vides hvornår man tager imod besked eller videresender henvendelsen, samt hvornår andre i organisationen skal orienteres. Derudover skal medarbejdere have klarhed over hvilke henvendelser de selv kan håndtere og hvornår den nærmeste chef skal involveres. For at lette kommunikationen, skal medarbejdere og organisationsbestyrelser, samt medarbejdere og afdelingsformænd, have kendskab til hinanden.

Mht. administration er der fokus på at boligorganisationer administreret af Fa09, skal tilbydes samlede aftaler på fx advokat eller forsikringsmægler. De aftaler der allerede ligger, samt fordelene ved sådanne, skal synliggøres for medlemmerne. Der skal identificeres om der er andre fælles aftaler der kan have en økonomisk fordel. Det skal sikres at alle ansatte følger samme standard når

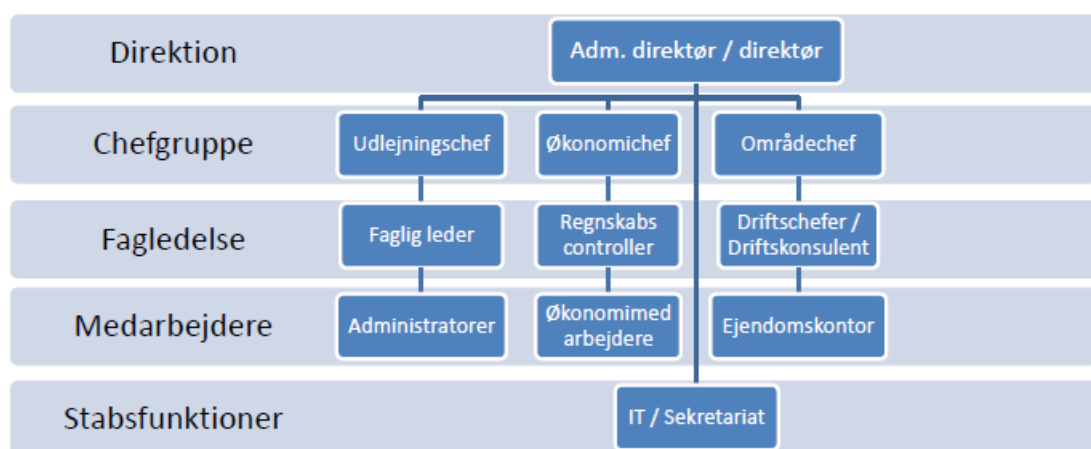
⁷ Strategi og målsætningsprogram 2012-2015. Oktober 2012; Mission, vision og identitet

de kommunikerer skriftligt. Derudover skal Fa09 indarbejdes som nyt navn (det var tidligere Fa2009 eller Fællesadministrationen af 2009). Der skal i den sammenhæng udarbejdes nyt logo. Der skal udarbejdes klare arbejds- og stillingsbeskrivelser for alle ansatte. Her skal det fremgå hvilke kompetencer den enkelte ansatte har i forhold til beslutning, økonomi og ledelse. Dette skal også synliggøres overfor relevante samarbejdspartnere. Hjemmesiden skal gendesignes, således interesserede nemt kan finde Fa09's grundlag og værdier. Hjemmesiden skal være informativ og opdateres løbende og skal give mulighed for enkle og hurtige selvbetjeningsløsninger for lejere og boligsøgende. Derudover skal der etableres et intranet for bestyrelser og ansatte. Større projekter der kræver stram styring og overblik, skal følges af en mindre projektgruppe, for at sikre at alle relevante aktører har den nødvendige information. Der skal udarbejdes deltaljerede forretningsgange for projekterne, for at sikre et optimalt forløb og der skal klarlægges hvilke typer projekter der gør det nødvendigt at danne projektgrupper.

Som strategisk mål for temaet rådgivning, skal der udarbejdes en oversigt over primære og sekundære kompetencer, som er væsentlige for de forskellige stillingsbeskrivelser. Det skal afklares om hvorvidt de nødvendige kompetencer er til stede på nuværende tidspunkt, og der skal udarbejdes en overordnet plan for uddannelse af de ansatte, så det sikres at de givne kompetencer erhverves, opretholdes og udvikles. Ved rekruttering af nye medarbejdere, skal der stiles efter at de væsentligste kompetencer er til stede eller kan opnås hurtigt.

4.2.3 Structure

Struktur giver formelle definerede roller og ansvarsområder i forhold til strategien. Herunder vises FA09's organisationsstruktur.



Kilde: Fa09's organisationsdiagram 2014

Øverst i direktion sidder en direktør og en administrerende direktør.

I chefgruppen er en udlejningschef, en økonomichef og en områdechef. Under udlejningschefen er en faglig leder og herunder er der 7 udlejningsmedarbejdere. Under økonomichefen er en regnskabscontroller og herunder 6 økonomimedarbejdere og 1 lønbogholder. Under områdechefen er der 4 driftschefer og 1 driftskonsulent. Under driftscheferne er ejendomsmestrerene, men disse er reelt ansat i boligorganisationerne og ikke i Fa09, selv om driftscheferne fungerer som ejendomsmestrenes chefer. Ejendomsmestrene har tillige ofte funktionærer under sig. Som stabsfunktion er der en it mand, 2 sekretærer, en elev og en praktikant.

I alt er der pt. ansat 31 i organisationen – dvs. der er tale om en mindre virksomhed.⁸

Over ledelsen er Fa09's bestyrelse, som består af en formand fra hver boligorganisation som er medlem. Alle bestyrelsesmedlemmer har lige stemmeret, uanset hvor stor en boligorganisation de repræsenterer. Der er tale om en uprofessionel bestyrelse, hvorfor deres arbejde i høj grad foregår i samarbejde med ledelsen.⁹

Fa09 har den funktionelle struktur, som kendetegnes ved at ansvar fordeles i henhold til organisationens primære specialist roller/funktion. Denne type struktur er mest relevant for små virksomheder, eller store virksomheder med indskrænket produkt sortiment. Fordelen ved denne struktur, er at direktionen er i berøring med hele driften. Dette reducerer nødvendigheden for kontrolmekanismer. Strukturen giver en klar definition på hvem der har hvilke ansvarsområder, funktioner og opgaver, hvilket forøger ansvarsfølelsen hos de ansatte. At afdelingerne er opdelt efter funktion, betyder også at ekspertisen samles et sted, hvilket fremmer udvikling af viden indenfor specialist områderne. Ulemperne ved strukturen er at chefer overbebyrdes med rutineopgaver og deres fokus bliver rettet mod deres funktionelle ansvar og derved bliver strategiske problemstillinger oftest forsømt. Strukturen gør det svært at videns dele mellem de forskellige afdelinger, da der er en tendens til at se indad og derved danne funktionelle siloer. Organisationens bliver ufleksibel og derved bliver det svært for virksomheden at tilpasse sig forandringer. Da afdelingerne er centraliseret omkring bestemte funktioner, er den funktionelle struktur ikke god til at håndtere forskelligheder ved produkter eller geografiske forskelle.¹⁰

⁸ Fa09's medarbejderliste

⁹ Interview – Bilag 2

¹⁰ Gerry Johnson, Richard Whittington og Kevan Scholes, 2011 "Exploring Strategy – ninth edition" s. 432-434

Fa09 har sideløbende med den funktionelle struktur også projektbaseret struktur på forskellige ad hoc opgaver. Der er fx nedsat et miljøudvalg, et personalehåndbogsudvalg mv. Derudover ønskes der jf. strategien, at indføre projektgrupper ved fx større byggesager på en boligafdeling, da det giver et øget behov for vidensdeling mellem udlejning, økonomi og driftschefer.¹¹ Projektgrupperne skal dannes når en byggesag kommer på tegnebrættet og opløses når sagen er afsluttet, hvilket gør denne type struktur ret fleksibel. Da disse projektgrupper har en klart defineret opgave og tidshorisont, er der gode betingelser for kontrol, og ansvarsfølelsen vil også være høj. Dog er der risiko for en tilbøjelighed til at forlænge projekter pga. dårlig koordinering og manglende fastsættelse af agenda fra ledelsens side. Derudover kan det hindre at den opnåede viden når at bundfælde, da projektgrupper hele tiden dannes og opløses.¹²

4.2.4 Systems¹³

Da Fa09 er en forholdsvis lille organisation, bruges der ikke nogen deciderede analyseredskaber eller lignende. Der er udarbejdet et budget som direktionen løbende følger op på. Budgettet er dog ikke specificeret ud på afdelingsniveau. Da der ikke er noget tidsregistreringssystem, er det op til medarbejderne selv at sørge for de er der den tid de skal. Der er dog installeret en log på computerne som registrer hvornår en medarbejder er logget på, men denne log bruges sjældent som decideret kontrolsystem, da det ikke er retvisende i forhold til medarbejdernes egentlige arbejdstid. Afdelingscheferne træder kun til hvis der er en medarbejder der pludselig er meget fraværende eller lignende.

Afdelingscheferne kigger også på medarbejdernes produktivitet og på kvaliteten af deres arbejde, men det vurderes udelukkende ud fra deres fornemmelse. Man har i organisationen valgt at sige at den enkelte medarbejder bærer et ansvar for sit arbejde, og derved selv skal sørge for at løse de opgaver der er. Der ligger ikke noget ydelseskatalog, så det vurderes i hver enkelt sag om der er noget som skal opkræves ekstra for. Direktionen følger med i alle de sager der kører og er ofte selv involverede i sagerne.

35 % af de ansatte i Fa09 mener at der slet ikke eller kun meget lidt er klare retningslinjer for hvad der forventes af dem i forhold til målsætning, funktionsbeskrivelse og serviceniveau. 45 % mener at

¹¹ Strategi og målsætningsprogram 2012-2015. Oktober 2012; Mission, vision og identitet

¹² Gerry Johnson, Richard Whittington og Kevan Scholes, 2011 "Exploring Strategy – ninth edition" s. 440-441

¹³ Interview – Bilag 2

der i nogen grad er klare retningslinjer. Dette tyder på at ledelsen enten ikke har udarbejdet klare retningslinjer eller ikke formået at kommunikere disse ordentligt ud til medarbejderne.

35 % synes der slet ikke eller i meget lille grad er afstemt forventer til hvornår deres arbejde er udført godt nok. Kun 15 % synes der i større eller meget stor grad er afstemt forventninger.

Der er pt. ikke fastsat personlige mål for en stor del af de ansatte – 45 % siger dog at der i nogen grad er sat personlige mål for dem. Der er sat mål for afdelingerne, men medarbejderne i afdelingerne er kun i nogen/meget lille grad eller slet ikke bekendt med disse. At medarbejderne ikke kender til afdelingsmålene i samme grad som afdelingscheferne kan være en indikation på at cheferne ikke er gode nok til at kommunikere afdelingsmålene ud til medarbejderne. Det kan dog også være det er mål som kun afdelingschefen skal stå til ansvar for, og disse nås ved at involvere medarbejderne på en mere indirekte måde.¹⁴

4.2.5 Style¹⁵

Direktør Kasper Nørballe, udtaler at der ikke er ens ledelsesstil i FA09. Dele af ledelsen er styrende og vil gerne have ”hands on ” på alt, hvor andre mener at medarbejderne kun kan udvikle sig hvis de arbejder selvstændigt, og derved selv styrer deres opgaver. Overordnet set mener han dog at ledelsen er understøttende og ikke styrende, hvilket kommer til udtryk ved at medarbejderne får så mange og så komplicerede opgaver som muligt, hvor de kan bruge ledelsen som sparring hvis behovet er der.

I forhold til hvad afdelingscheferne bruger deres tid på, så er det at kvalitetssikre de forskellige afdelingers output, og forholde sig politisk til dette, således at organisationsbestyrelserne/kunderne kan acceptere outputtet. Derudover har de stort fokus på at indarbejde processer der kan gøre arbejdet nemmere, således medarbejderne ikke selv opfinder deres egne måder at gøre tingene på.

Stort set de fleste beslutninger bliver taget afdelingscheferne selv, og de bestemmer selv hvordan arbejde fordeles i de respektive afdelinger og hvordan opgaver løses. Hvis det er nogle politiske beslutninger er direktionen dog inden over.

Mht. forandringer er det pt. noget der styres oppefra. Kasper udtaler at direktionen i fremtiden gerne vil involvere medarbejderne mere, men at der nogle gange er ting som fx er bestemt af bestyrelsen eller lovgivning, som Fa09 ikke har indflydelse på, og derved ikke altid vil komme oppefra.

I Fa09 bliver der brugt rigtigt meget tid på at fejre jubilæer og fødselsdage mm. Kulturen er altså at det er det meget familiære der fokuseres på, i stedet for at fejre at der fx er udført et godt stykke arbejde.

¹⁴ Spørgeskemaundersøgelse - Bilag 1

¹⁵ Interview – Bilag 2

4.2.6 Staff¹⁶

Der er ifølge direktør Kasper Nørballe to typer mennesker ansat. Dem der har været i virksomheden i mange år, som er stabile og loyale medarbejdere, der passer deres arbejde som de skal, og rigtigt har nået at få virksomhedens kultur ind på livet. De er dog som regel ikke særlig udviklings- eller forandringsparate. Og så er der dem der måske har været ansat i kortere tid, som er kompetente medarbejdere der gerne vil udvikling og hele tiden lære nyt. De medarbejdere der er ansat, er med forskellige uddannelser og uddannelsesniveauer, der er stor spredning i alder og en god fordeling af køn. Kompetencemæssigt har ledelsen gået efter så forskellige folk som muligt, så der sørges for at alle kan noget forskelligt i afdelingerne. Der er gået efter alsidighed uden at gå på kompromis med fagligheden.

Ved ansættelse af nye medarbejder er de gået mere og mere og til netværksbaserede ansættelser, da opslag på nettet og lignende oftest ikke medfører relevante ansøgninger. Afdelingschefen holder altid ansættelsessamtale med den/de ansøgere der skulle være. I ansættelsessamtalen deltager oftest en medarbejder fra afdelingen, som tages med på råd om beslutningen. Direktionen kan i særlige tilfælde deltage i stedet for en medarbejder. Der er ikke udarbejdet nogen forretningsgang for hvordan der tages imod nye medarbejdere - ej heller er der et introforløb. Det arbejdes der pt. på. I dag er det afdelingschefen der udpejer en medarbejder til at sideoplære, hvilket også har betydet at den nye medarbejder formentlig har manglet noget viden om virksomheden generelt. Afdelingschefen har mus-samtale som et redskab til at vurderer hvilke kompetencer der er i afdelingen, hvilke der mangler og hvem der evt. vil kunne løfte det.

Da der er en ret flad struktur, er det meget begrænset med forfremmelser. Men når der har været mulighed for forfremmelse er det noget ledelsen beslutter, ved at vurderer hvor de synes talentet er.

¹⁶ Interview – Bilag 2

4.2.7 Skills¹⁷

”Skills” er de kompetencer og ressourcer der medvirker til virksomhedens langsigtede overlevelse og giver konkurrencemæssige fordele.

Ressourcer (hvad har vi)		Kompetencer (hvad gør vi godt)
Maskiner, bygninger, materialer, produkter, patenter, computersystemer, data baser	Fysiske	Effektivitet, produktivitet, fleksibilitet, marketing
Økonomisk balance, pengestrømme, leverandør af midler	Finansielle	Evne til at opnå finansiering af midler, til at administrere pengestrømme, debitorer, kreditorer
Ledere, ansatte, samarbejdspartnere, leverandører, kunder	Humane	Hvordan der opnås og bruges erfaring, evner, viden, opbygges forhold, motiveres og innoveres.

Kilde: Gerry Johnson, Richard Whittington og Kevan Scholes, 2011 ”Exploring Strategy – ninth edition s. 85

Ressourcer

Fysiske

Fa09’s styrke er at de administrerer på boligorganisationernes præmisser. De kunder som de får, er dem som er trætte af at de drukner i en stor administration, hvor beboerne ofte ikke ved hvilken boligorganisation de reelt bor i, da de tror de bor i det selskab der administrere dem. Direktør Kasper Nørballe udtaler også: ”I nogle af de store forretningsførerselskaber er vores fornemmelse at flere boligselskaber føler de får trukket en masse ting ned over hovedet.” Derudover er kunderne de boligorganisationer der tidligere selv har stået for administrationen, som gerne vil have fordelene af en større administration, men ikke ønsker at miste deres individualitet.

Finansielle

En af fordelene her er at Fa09 er non-profit og derved er administrationsbidraget et direkte mål for hvor mange penge der bruges i administrationen. Her udtaler Kasper Nørballe: ”Det giver os en fordel i forhold til konkurrenter. Bare det at man går ud og siger til beboerne, at hvis der er overskud, får i penge tilbage, giver os en kæmpe fordel i forhold til dem der beholder pengene.

¹⁷ Interview – Bilag 2

Selvom det stadig er beboernes, så er der en psykologisk effekt i at de får penge tilbage.”

Derudover har de en opsparing på ca. 13 millioner som er låst og står som en garanti for selskabet. Denne opsparing er vurderet i samarbejde med deres revisor, og vurderes at være en passende størrelse. Idet beløbet er låst fast og virksomheden er non-profit, vil opsparingen aldrig blive påvirket. Er der underskud et år, vil det nemlig blive tillagt næste års administrationsbidrag.

Humane

Fa09 tiltrækker god arbejdskraft ved at tilbyde et varieret arbejde, hvor der både vil være rigtig spændende opgaver og mere rutineprægede opgaver. Det er direktørens opfattelse at mange af deres konkurrenter vælger at ensrette deres arbejdsprocesser, så medarbejderne sidder med en afmålt opgave, som skal laves mange gange om dagen, og at dette får medarbejderne til at søge væk. En anden ting der er med til at holde på medarbejderne er håndtering af fejl overfor kunderne. Her udtaler Kasper: *”Derudover skærmer vi også vores medarbejdere for organisationsbestyrelser, så vi tager ansvar som organisation, og dermed i ledelsen. Og så tager vi internt den ballade der er. Hvor i andre virksomheder, der kan man næsten med navns nævnelse fortælle bestyrelser, hvilken medarbejder der har begået fejlen. Og der har vi både været heldige og have relativt rolige bestyrelser, men vi har også valgt at sige at det er direktionen der står til ansvar for bestyrelserne og ikke den enkelte medarbejder.”*

En anden fordel er direktionens sammensætning. I direktionen sidder Kasper Nørballe og administrerende direktør Lone Lund-Rasmussen. De komplementerer hinanden ved at Kaspers fokus er meget på det strategiske plan og på at få alle i virksomheden til at samarbejde, hvor Lones fokus er det forretningsmæssige ift. byggeri og drift. Hvordan direktionen er sat sammen og hvilke typer direktører er, har specielt stor betydning i en lille virksomhed som Fa09, da organisationen er så flad og direktørerne derfor har direkte kommunikation md de enkelte medarbejdere. Dette giver også en kommunikations fordel i forhold til de større konkurrenter hvor beskeder skal gennem flere led, med risiko for vigtig information kan gå tabt.

Kompetencer

Fysiske

Fa09s medarbejdere er meget fleksible i deres opgaveløsning, da de er vant til at løse opgaver som ikke nødvendigvis burde ligge på deres bord. Dette betyder at opgaver kan løses bedre og hurtigere end andre steder.

Finansielle

I forbindelse med de finansielle kompetencer udtaler Kasper Nørballe: *"Vi er rimelig kreative inden for det finansielle og vi har nogle rigtig gode kompetencer i forhold til at forstå alle de forskellige støtteordninger der er. Vi har en fordel i at få gennemført rigtig mange helhedsplaner og lignende i forhold til mange andre administrationer og vi får gennemført dem for relativt små midler. Og det gør jo at vi kan få noget overskud på byggesagerne, som igen er med til at give et lavere administrationsbidrag som gør os konkurrencedygtige."*

Humane

Der holdes mange sociale arrangementer, i forhold til andre steder, hvilket er med til at opbygge relationer. Fordelen i Fa09 er at de har en størrelse hvor der kan opretholdes tætte relationer imellem afdelingerne. Det betyder at meget erfaring bliver givet videre fra medarbejder til medarbejder og derved er deres medarbejdere meget mere alvidende end dem i de store administrationer.

Udover dette har de den fordel at der er forholdsvis kort fra beslutning til implementering.

Medarbejdere opfordres til at komme med gode ideer, og virksomhedens kultur lægger op til dette ved at forslag tages seriøst og medarbejderne kan se at deres forslag rent faktisk bliver brugt.

Herunder er en opsummering af Fa09's ressourcer og kompetencer som giver dem konkurrencemæssige fordele:

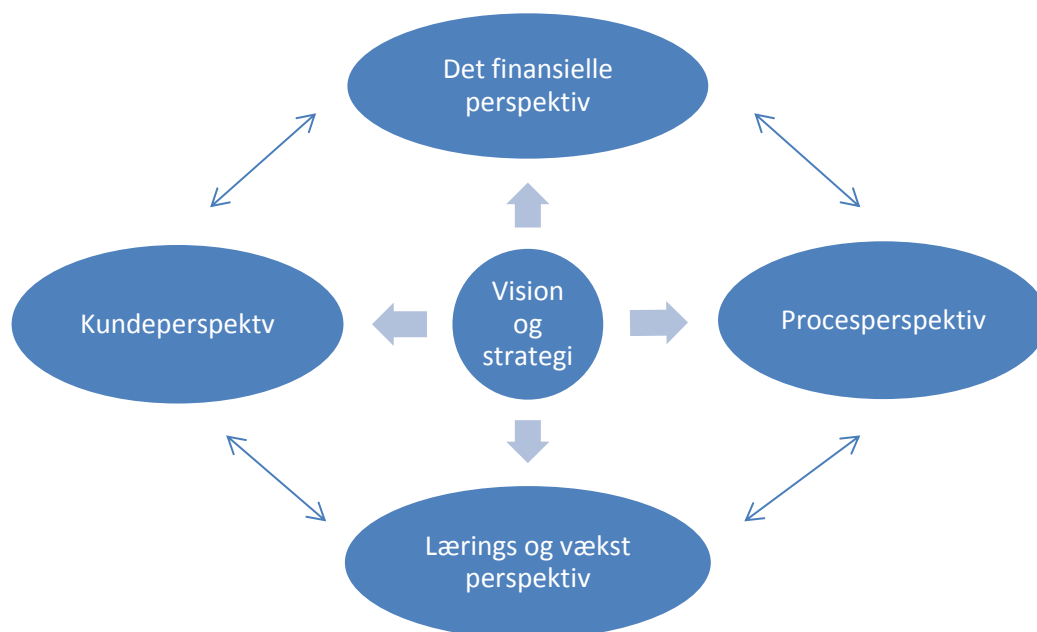
Ressourcer		Kompetencer
Fleksible løsninger/produkter => boligorganisationerne kan bibeholde deres særpræg.	Fysiske	Fleksible medarbejdere.
Non-profit organisation. Egenkapital på 13 millioner der henstår som garanti/sikkerhed.	Finansielle	God forståelse for støtteordninger. Høj gennemførelsesrate af byggesager.
Bredere arbejdsopgaver => sjovere arbejdsplads => tiltrækker/fastholder gode medarbejdere. Direktionen tager det overordnede ansvar => tiltrækker/fastholder gode medarbejdere. Sammensætning af direktion sikrer lige fokus på drift og strategi/medarbejdere.	Humane	Sociale arrangementer => opbygge relationer. Tætte relationer afdelingerne imellem => god vidensdeling => alvidende medarbejdere. Gode til at få omsat ideer til handling.

5 Valg af styringsværktøj

Der findes flere forskellige ledelsesværktøjer som alle har til hensigt at få medarbejderne i organisationen til at arbejde mod en valgt strategi. I det følgende vil jeg derfor se nærmere på Balanced Scorecard, Tableau du Bord, Vidensregnskab og Business Intelligence. Jeg vil kort beskrive hvordan de forskellige værktøjer skal bruges og hvilke fordele og ulemper de har. Ud fra dette vil jeg vælge det styringsværktøj der passer bedst til Fa09 og de behov organisationen har.

5.1 Balanced scorecard¹⁸

The Balanced Scorecard (BSC) er udviklet af Roberts S. Kaplan og David P. Norton. BSC lægger vægt på de finansielle målsætninger, men inddrager også de drivkræfter, der skal udløse de ønskede resultater for de finansielle mål. Ud fra virksomhedens mission, vision og strategi identificeres forskellige præstationsindikatorer som oftest opdeles i følgende fire perspektiver: det finansielle perspektiv, kundeperspektivet, procesperspektivet og lærings- og vækst perspektivet.



Kilde: Robert S. Kaplan og David P. Norton, 1998 "The Balanced Scorecard – sådan bygges bro mellem vision, værdier og strategier" s. 21

Værktøjet er baseret på en hypotese omkring at lærings og vækst perspektivet påvirker de interne forretningsprocesser som igen påvirker kundeperspektivet som påvirker det finansielle perspektiv. Det endelige BSC vil derved vise de årsags virknings sammenhænge der er mellem de fire perspektiver, og på den måde gøre det klart for alle i virksomheden hvordan den valgte strategi nås. BSC skal altså ikke bruges som kontrollerende system, men som et kommunikations-, informations- og læringssystem.

BSC bygger på Michael Porters teorier, hvilket betyder at tilgangen til BSC er udefra og ind, dvs. fra valg af kunder/market til interne processer og derved er der ikke noget ressourcebaseret

¹⁸ Robert S. Kaplan og David P. Norton, 1998 "The Balanced Scorecard – sådan bygges bro mellem vision, værdier og strategier" s. 20-31

perspektiv, som modsat virker indefra. At der allerede er foruddefinerede perspektiver, gør det formentlig til et værktøj der er lettere at gå til, men det kan også betyde at værktøjet ikke bliver godt nok tilpasset den enkelte virksomhed.

Hypotesen omkring årsags-virknings sammenhænge mellem de fire perspektiver, gør at målinger på ikke-finansielle områder kan bruges til at forudse fremtidig finansiell præstation. Dog kan der være nogle områder hvor der ikke findes reelle årsags-virknings sammenhænge. Værktøjet implementeres oppefra og ned gennem organisationen, idet det er direktionens målsætninger der føres videre til resten af virksomheden. Der er ingen kommunikation mellem de forskellige hierarkiske led, og målsætninger nederst i organisationen er derfor et analytisk resultat af målsætninger højere oppe.

BSC anbefaler i høj grad at sammenkoble en belønning med præstationsmålingerne. Fordi der måles på mange forskellige ting, fx kvalitet, service mv. kan belønningen kobles på nogle af disse ting, i stedet for kun at være koblet på finansielle målsætninger.¹⁹

5.2 Tableau de Bord²⁰

Et Tableau de Bord er en form for instrumentpanel eller resultattavle. Det er brugt af virksomheder i Frankrig i over 50 år. Det er udviklet for at give en bedre forståelse af årsags-virknings sammenhænge, og for at sikre sammenhæng mellem handling og målsætning. Dette værktøj giver altså ledere nogle indikatorer til at vurdere virksomhedens præstation og sammenligne denne med de nedsatte mål. Da afdelinger har forskelligt ansvar og mål skal der laves et Tableau de Bord for hver afdeling. Gennem tiden er værktøjet blevet ændret flere gange, og der findes næsten lige så mange versioner, som der findes forfattere. Dog er der nogle hovedtræk som de fleste er enige om.²¹

Organisationens vision, mission og strategi skal omsættes til mål, og ud fra disse skal der identificeres kritiske succesfaktorer som igen skal omsættes til nøgletal. Det er vigtigt at der ligger bevidste valg bag de kritiske succesfaktorer, som bør være kontrollerbare og have en kausal relation

¹⁹ Annick Bourguignon, Véronique Malleret og Hanne Nørklit Management Accounting Research Volume 15 issue June 2004 2 s. 107-134 "The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: the ideological dimension"

²⁰ M.J Estein og J.F. Manzoni, INSEAD Working paper 97/82/AC/SM "The Balanced Scorecard and Tableau de Bord: A Global perspective on translating strategy into action"

²¹ Annick Bourguignon, Véronique Malleret og Hanne Nørklit Management Accounting Research Volume 15 issue June 2004 2 s. 107-134 "The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: the ideological dimension"

til de valgte mål. Hvis der vælges for mange indikatorer er der risiko for at overdygne ledelsen med al for megen information. Indikatorerne bør ikke begrænses til at være udelukkende finansielle.

Når ovenstående er identificeret samles nøgletallene i en rapport for en given periode. Tallene sammenlignes med forud valgte målestokke, som skal være baseret på tidligere præstationer og ekstern benchmarking.

Tableau de Bord er baseret på direktionens opfattelse af organisationens strategi. Den er altså ikke baseret på nogen specifik model og der er heller ikke noget foruddefinerede måleområder.

Direktionens subjektive holdninger og organisationens omgivelser, har altså en kæmpe betydning for hvordan værktøjet designes. I praksis kan dette gøre værktøjet svært at benytte. Implantationen af værktøjet nødvendiggør kommunikation mellem ledere på forskellige niveauer i organisationen, da den bagvedliggende holdning er at ledere på hvert niveau, bedst ved hvilke kritiske succesfaktorer der er gældende for deres afdeling. Dette kan dog godt give konflikter mellem to niveauer af ledere, og kommunikationen mellem disse bliver ofte i form af forhandlinger fremfor dialog.

Værktøjet skal bruges som et læringsværktøj, hvor sammenligningen med målestokke skal ses som en mulighed for at lære. Det skal altså ikke ses som et kontrolredskab, og derfor er der heller ikke lagt op til, at der skal tilknyttes belønning på præstationer.²²

En af fordelene ved Tableau de Bord er, at virksomhedens overordnede Tableau de Bord medvirker til at strukturere ledelsens dagsorden og hvor deres fokus er. En af ulemperne er at de finansielle indikatorer i praksis ofte kommer til at fylde alt for meget i forhold til de ikke-finansielle, og at mange virksomheder vælger at sammenligne deres målinger med interne oplysninger/tidligere præstationer, i stedet for eksterne virksomheder (benchmarking, best-in-class). Derudover bruger mange franske ledere fejlagtigt værktøjet til støtte af ”passiv” ledelse, i stedet for at bruge aktivt bl.a. til at se kritisk på de valgte indikatorer og den valgte strategi.

²² Annick Bourguignon, Véronique Malleret og Hanne Nørklit Management Accounting Research Volume 15 issue june 2004 2 s. 107-134 “The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: the ideological dimension”

5.3 Videnregnskab

Et videnregnskab er en rapport der udarbejdes udover den finansielle regnskabsrapport/årsrapport. Ideen til dette opstod i Sverige i 1980'erne og i 1998 blev der udviklet danske retningslinjer herfor.

Videnregnskabet evaluerer og udvikler organisationens samlede kompetencer og viden. Tanken bag videnregnskabet er at viden er et vigtigt aktiv, og at det er medarbejdernes kompetencer der driver organisationens vækst og udvikling. Det bruges internt som styringsværktøj, og eksternt til at kommunikere om organisationens videnressourcer.

Videnregnskabet kan indeholde mange forskellige parametre, og det er ledelsen der vurderer hvad der er vigtigt at evaluere på. Parametrene er indenfor humankapital, organisationskapital og kundekapital. Humankapital er medarbejdernes kompetencer som fx it-færdigheder, sprogkundskaber, medarbejdertilfredshed mm. Organisationskapital kan være procedurer, administrative systemer og mentorordninger. Kundekapitalen er fx kundeloyalitet, kundertilfredshed, image og kendskab til kunders behov.²³ De tre typer kapital skal se i et samspil, således at den ene type ikke er vigtigere end den anden. De vil påvirke hinanden, således at investeringer i den ene type kan medføre øget produktivitet i en anden type.

Den bagvedliggende strategiopfattelse er, at kundebehovet ikke skal være det centrale, men det skal virksomhedens kompetencer derimod. Tanken er at pga. usikre og skiftende markeder, er det bedre at virksomheden er baseret på dens kompetencer, der er længere rækkende end virksomhedens produkter, konkurrenter og kunder. Kompetencerne kan bruges til mange forskellige typer produkter og services, og videnregnskabet rapporterer om organisationens indsats for at gøre kompetencerne bedre. Strategien vil altså vedrøre virksomhedens beredskab til at kunne reagere på nye og evt. uforudsete hændelser i et marked.

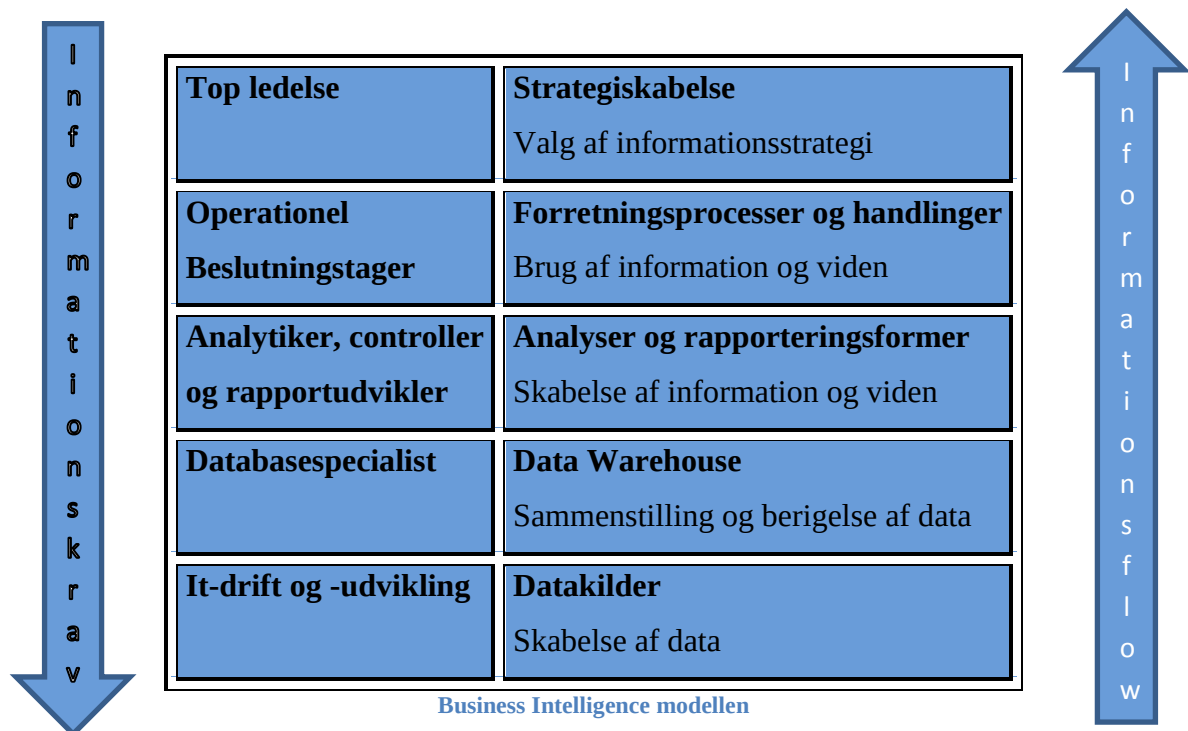
Nogle af fordelene ved videnregnskab er at det er med til at skabe en organisation, der kan udvikle funktionelle produkter og evt. nye produkter og kundebehov der endnu ikke er indset. Ledelsens opgave bliver herved at styre organisationen ved at understøtte medarbejdernes kreativitet/motivation.

5.4 Business Intelligence

Business Intelligence er et værktøj der har eksisteret over 20 år, men først i de senere år rigtig er ved at bryde frem. Business Intelligence handler om at have den rigtige viden tilstede i

²³ http://www.pnbukh.com/files/pdf_filer/Leksika_Ency_videnregnskab.pdf

organisationen, således der er viden om hvordan interne processer håndteres bedst, og viden om hvad kunderne vil have nu og i fremtiden. Business Intelligence er således at sørge for korrekt viden/beslutningsstøtte, til de rigtige mennesker på det rigtige tidspunkt. Altså en forbedring af organisationens beslutningsgrundlag. For at det skal fungere succesfuldt skal det have rødder i organisationens mission, vision og strategi, og tilrettelægges så det styrker de interne processers evne til et bevæge sig mod de fastlagte mål.²⁴



Kilde: Gert H.N. Laursen og Jesper Thorlund, 2008 "Business Intelligence" s. 22

Ovenstående model viser at informationskravet kommer oppefra og ned. Det er altså topledelsen der udarbejder en informationsstrategi med rod i organisationens overordnede strategi. Herefter bliver de operationelle beslutningstagers behov for information fastlagt. Analytikere, controllere og rapportudviklere skal dernæst skabe den ønskede information. Dataspecialisten sammenstiller de indkomne data og sørger for at de bliver tilgængelige for forretningsbrugen. Til sidst udvikles organisationens primære dataskabende kildesystemer. Informations flowet vil omvendt være nedefra og op.²⁵

Business Intelligence fokuserer på selve datawarehouse systemet til at opnå organisationens mål. Et datawarehouse sammenstiller et datagrundlag fra organisationens dataskabende kildesystemer. Det

²⁴ Gert H.N. Laursen og Jesper Thorlund, 2008 "Business Intelligence" s. 12-13

²⁵ Gert H.N. Laursen og Jesper Thorlund, 2008 "Business Intelligence" s. 22-23

består af en teknisk del der skal sikre at data kan opsamles, lagres, sammenstilles, struktureres og renses, og af en forretningsmæssig del der skal sikre at ønskede nøgletal og rapporter kan skabes i praksis.²⁶

En af fordelene ved Business Intelligence er at man sparer tid og kræfter, som organisationen ellers skulle bruge på manuelt at producere rapporter. Oplysningerne bliver leveret hurtigt, og det er nemt at tilrette information til brugerne. Idet data tilrettes den enkelte bruger, vil man også undgå ”information overload”. Og da information hurtigt er fremme, vil der hurtigere kunne træffes beslutninger.

I nogen virksomheder vil omkostningerne ved at indføre Business Intelligence overstige den værdi der opnås ved at bruge redskabet. Det er for eksempel ofte tilfældet i mindre virksomheder.²⁷

5.5 Delkonklusion - Hvilket styringsredskab kan med fordel anvendes i Fa09?

I ovenstående har jeg set nærmere på styreredskeberne Balanced Scorecard (BSC), Tableau du Bord (Tdb), Videnregnskab og Business Intelligence (BI). Både BSC, Tdb og Videnregnskab bruger ikke-finansielle målinger. BSC og Tdb er de to redskaber der minder mest om hinanden. Både BSC og Tdb linker ledelsens strategiske beslutninger til medarbejdernes arbejde.

BSC implementeres oppefra og ned, da det er topledelsens strategi og målsætninger der føres videre til resten af virksomheden. Tdb er ligeledes topledelsens strategi der føres videre, men til forskel for BSC er tilgangen her at mellemledere inddrages i processen, da holdningen er at de må vide bedst hvilke kritiske succesfaktorer der er gældende for deres afdeling. Videnregnskabet er mere nedefra og op, da der her tages udgangspunkt i virksomhedens kompetencer.

I BSC er der i forvejen identificeret 4 perspektiver, og det gør formentlig værktøjet lettere at arbejde med end Tdb, hvor der ikke er nogen specifik model og hvor værktøjet designes ud fra ledelsens holdninger og virksomhedens omgivelser.

BSC anbefaler i høj grad at sammenkoble en belønning med præstationsmålingerne. Tdb er mere tænkt som et læringsværktøj end et kontrolredskab, og derfor er der heller ikke lagt op til at der skal tilknyttes belønning på præstationer.

²⁶ Gert H.N. Laursen og Jesper Thorlund, 2008 "Business Intelligence" s. 159

²⁷ Gert H.N. Laursen og Jesper Thorlund, 2008 "Business Intelligence" s. 42

Tilgangen til BSC er udefra og ind, dvs. fra valg af kunder/market til interne processer. Tilgangen til videnregnskab er modsat indefra, da den har et ressourcebaseret perspektiv.

Videnregnskabet tal fortæller ikke hele strategiens historie. Der skal være knyttet en konkret historie i ord til. Og da videnregnskabet tager udgangspunkt i de interne kompetencer og videnressourcer, betyder det at historien ikke primært handler om implementering af en strategiplan, men mere om hvordan organisationen bliver fremtidssikret.²⁸

BI implementeres også oppefra og ned ved at tage udgangspunkt i organisationens strategi og målsætninger, så de interne processers evner bliver styrket og bevæger sig mod de fastlagte mål. Der tages dog ikke stilling til hvordan der udvælges eller fastlægges mål. BI fokuserer mere på datawarehouse systemet og jeg vil derfor mene at BI mere er et redskab, der kan benyttes sideløbende med de andre tre redskaber.

Fa09's udfordring er at få implementeret en allerede fastlagt strategi. Denne strategi tager udgangspunkt i deres kunder og det marked de er på. Da videnregnskabet tager udgangspunkt i virksomhedens kompetencer, må det derfor være Tdb eller BSC der er mest anvendelig i Fa09. Videnregnskabet handler som nævnt heller ikke om at implementere en strategiplan, men det gør Tdb og BSC derimod.

En stor del af de ansatte mener, at det er vigtigt for dem at der er fastsat konkrete mål, og de fleste mener også at knyttes der en belønning på målene, vil det i nogen grad motivere dem. Både Tdb og BSC fastsætter målsætninger og mål, men kun BSC lægger op til brugen af belønning. Da BSC formentlig er lettere at arbejde med, grundet den foruddefinerede model og da det er svært at finde litteratur om Tdb der ikke er fransk, vil jeg anbefale ledelsen at bruge BSC som styreredskab.

6 Uddybelse af Balanced Scorecard

Som tidligere nævnt er Balanced Scorecard et værktøj der supplerer de økonomiske måltal, med mål for de drivkræfter der ligger bag fremtidige præstationer. Organisationens målsætninger og måltal udspringer fra dennes vision og strategi.

²⁸ Jan Mouritsen og Per N. Bukh, Bestyrelseshåndbogen 2/April 2001 "Balanced scorecard vs. videnregnskab"

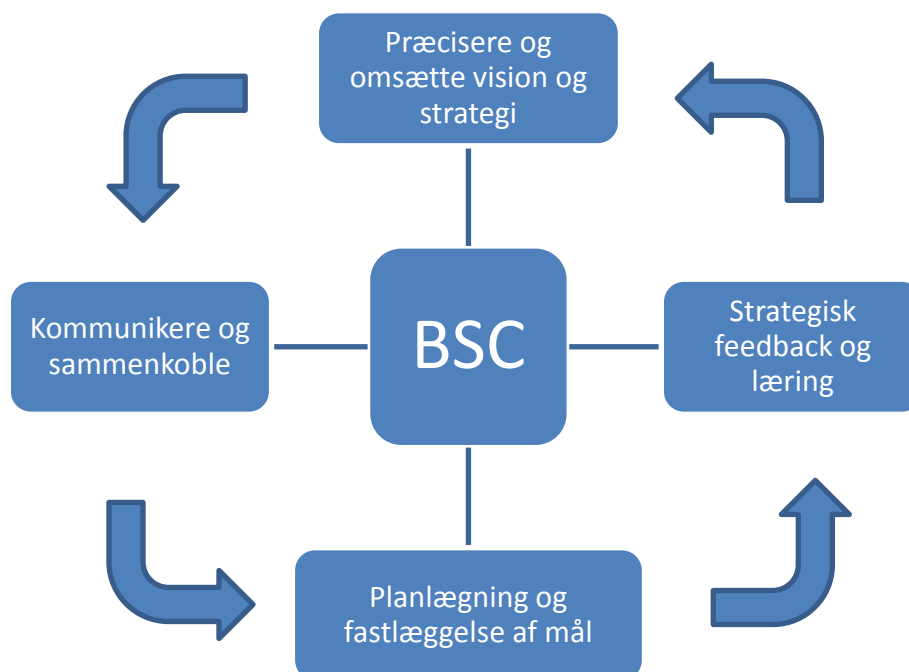
Selve scorecardet er en betegnelse for de strategiske mål, der tilsammen afspejler virksomhedens målsætninger/kritiske succesfaktorer, samt de nøgletal der knytter sig til dem. Det er altså en rapportering af virksomhedens strategiske mål i nøgletal. De kritiske succesfaktorer og her tilhørende nøgletal i scorecardet, opdeles i fire områder: Det finansielle perspektiv, kundeperspektivet, procesperspektivet og lærings- og vækst perspektivet.

Hvis det er muligt, skal der for hvert nøgletal fastsættes et target (eller niveau), som angiver hvad nøgletallet skal være for at virksomhedens lykkedes med strategien. Hvis target ikke nås, er det her ledelsen skal træde ind og igangsætte initiativer eller handlingsplaner for hvordan det kan nås.

6.1 BSC som strategisk styresystem²⁹

BSC anvendes således som et strategisk styringssystem, ved at anvende måltal til at gennemføre følgende styringsprocesser (se også nedenstående illustration):

- Præcisere og omsætte vision og strategi
- Kommunikere og sammenkoble strategiske målsætninger og måltal
- Planlægge, fastsætte mål og rette strategiske initiativer ind
- Forbedre strategisk feedback og læring



Kilde: Robert S. Kaplan og David P. Norton 1998 " The balanced scorecard - sådan bygges bro mellem vision, værdier og strategi" s. 24

²⁹ Robert S. Kaplan og David P. Norton, 1998 " The balanced scorecard - sådan bygges bro mellem vision, værdier og strategi" s. 23-31

Processen med at præcisere og omsætte vision og strategi, startes ved at top ledelsen i samarbejde, omsætter organisationens strategi til konkrete målsætninger. Her skal det først overvejes hvilke økonomiske målsætninger man ønsker at lægge vægt på – det kunne fx være indtjening eller markedsvækst. Under kundeperspektivet er det vigtigt, at ledelsen har helt styr på hvilke kunde- og markedssegmenter der konkurreres på. Næste step er at identificerer målsætninger og måltal for de interne forretningsprocesser, der er mest afgørende for om organisationen kan opnå de fastsatte økonomiske- og kundemålsætninger. Til sidst fastsættes målsætninger for læring og vækst, som understreger det vigtige i at investerer i fx uddannelse af medarbejdere og informationsteknologi.

De strategiske målsætninger og måltal kommunikerer ud til hele organisationen. Dette kan fx være gennem nyhedsbreve, opslagstavler eller gennem netværksforbundne pc'er. At det fastsatte BSC kommunikerer ud til alle medarbejdere, gør at ledelsen signalerer hvilke afgørende målsætninger det gælder om at opfylde, for at nå den fastsatte strategi. I nogle organisationer nedbrydes de overordnede måltal for organisationen i konkrete måltal for enkelte afdelinger. BSC fremmer dermed dialogen mellem topledelsen, afdelingsledere og bestyrelse, omkring kortsigtede økonomiske mål, men ikke mindst også om formulering og implementering af strategi med langsigtede resultater.

Organisationens ledere bør fastsætte targets for de enkelte måltal. Der bør fastsættes både kort- og langsigtede targets. Benchmarking kan anvendes til at sammenligne med den bedste eksisterende praksis og til at verificere at de interne targets er sat højt nok, til ikke at sakke bagud i forhold til målsætningerne. Når der er fastlagt targets for de fire perspektiver, kan ledelsen rette deres strategiske initiativer ind for at realisere målsætningerne. BSC giver derved en synlig ramme, som retfærdiggør at der fokuseres på at forbedre og udvikle.

Den sidste del af styringsprocesserne indebærer at bruge BSC som læringsramme. BSC gør ledelsen i stand til at overvåge og justere implementeringen af strategien og evt. foretage ændringer i selve strategien. Derved er deres fokus ikke kun på at vurdere fortiden, men også om forventninger til fremtiden holder sig på sporet. Et korrekt konstrueret BSC formulerer virksomhedens teori, og er baseret på en række årsags-virknings sammenhænge. Ved at kvantificere forbindelserne mellem scorecardets måltal, kan ledelsens gennemgang og kontrol af organisationens præstation antage en

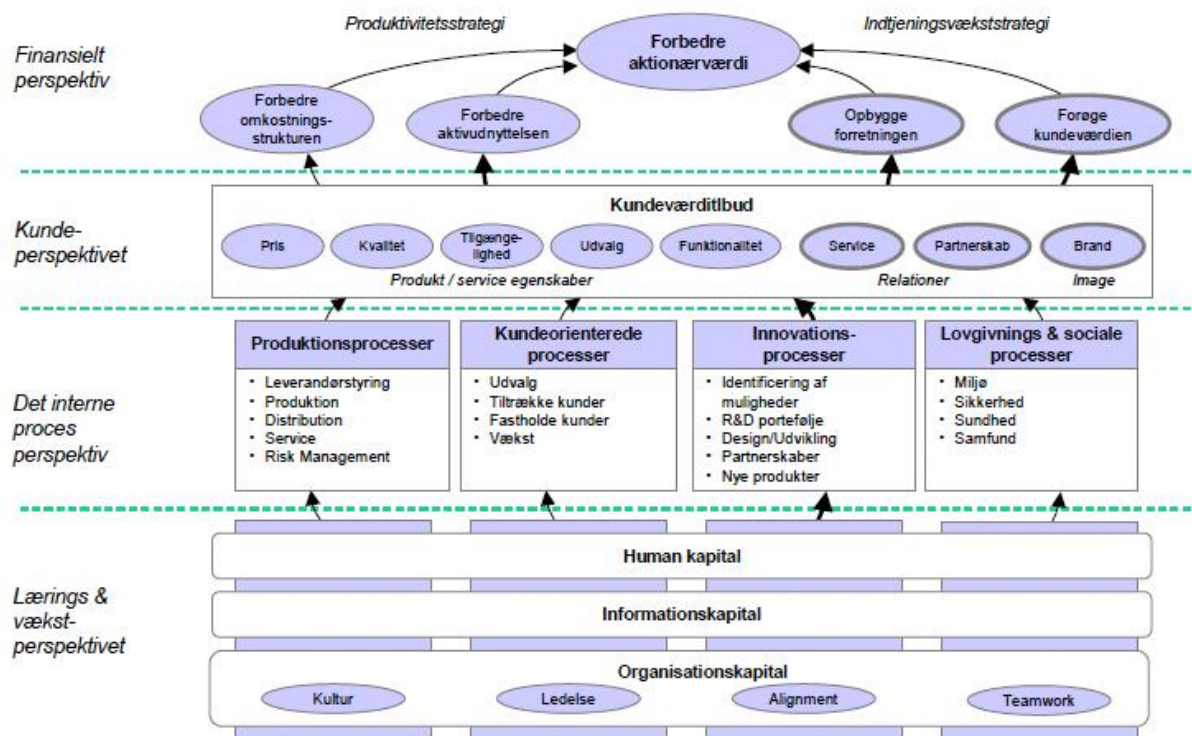
form for hypoteseafprøvning. Hvis en hypotese ikke holder, får ledelsen mulighed for at justere på relationerne i BSC.

6.2 Strategikort³⁰

Et vellykket BSC er et scorecard der kommunikerer organisationens strategi gennem finansielle og ikke-finansielle nøgletal, ved hjælp af en række årsags-virkningssammenhænge. En strategi er en række hypoteser om årsag og virkning, og BSC bør tydeliggøre relationerne mellem målsætninger og måltal i de forskellige perspektiver.

For at skabe sammenhæng mellem organisationens strategi i perspektiverne, kan der udvikles et strategikort (se figur side 31). Den grundlæggende ide er at der fastsættes tre til fem overordnede strategiske temaer, som tager udgangspunkt i den valgte mission og vision. Ud fra de strategiske temaer fastlægges de kritiske succesfaktorer/målsætninger, hvorfra der kan tilknyttes konkrete nøgletal. Først fastlægges hvilke resultater man vil satse på at opnå i det finansielle perspektiv. For at opnå de finansielle resultater kræver det at der opnås bestemte resultater i kundeperspektivet, som igen forudsætter at de interne processer tilrettelægges på en bestemt måde, som til slut forudsætter at ledere og medarbejdere udfører innovative og lærende indsatser. Strategikortet udvikles derved oppefra og ned, selv om årsags-virkningskæden skal læses nedefra og op.

³⁰ Per Nikolaj Bukh, Heine Kaarsgaard Bang og Mikael W. Hegaard 2004 ”Strategikort. Balanced scorecard som strategiværktøj – danske erfaringer” s. 24-29



Strategikortlægningsmodellen

Kilde: Per Nikolaj Bukh, Heine Kaarsgaard Bang og Mikael W. Hegaard 2004 "Strategikort. Balanced scorecard som strategiværktøj – danske erfaringer" s. 28

Strategikortlægningsmodellen skal ligesom BCS betragtes som en skabelon, og ikke en fast foruddefineret model. Den er altså tænkt som et udgangspunkt, som hvis nødvendigt kan tilpasses organisationens strategi.

6.3 De fire perspektiver

6.3.1 Det finansielle perspektiv

Først fastlægges de overordnede økonomiske målsætninger. De økonomiske målsætninger danner en ramme og fastlægger fokus for målsætninger i de øvrige perspektiver. De økonomiske måltal bruges til at opsummere målbare økonomiske konsekvenser, af de handlinger der er foretaget i organisationen. Disse måltal indikerer om strategien har bidraget til en forbedring af de økonomiske resultater på bundlinjen. En virksomhed har stort set kun to metoder til at forbedre bundlinjen, hvilket er illustreret i strategikortlægningsmodellen. Gennem en produktivtetsstrategi, dvs. ved at styre omkostninger og udnytte aktiver bedst muligt, eller gennem en indtjeningsvækststrategi, som

indebærer at skabe vækst ved at opbygge nye forretningsområder og udbygge relationerne til eksisterende kunder. De to strategier skal balanceres i forhold til hinanden, da de som regel indeholder modsatrettede kræfter.³¹

Hvor meget virksomheden vægter hhv. produktivtetsstrategi og indtjeningsvækststrategi, og dermed hvilke økonomiske målsætninger den vælger, kan variere i forhold til hvilken fase organisationen er i sin livscyklus. Virksomheder der befinder sig først i deres livscyklus, har et stort vækstpotentiale, og kan være nød til at bruge mange ressourcer hvis de vil udnytte dette. Det kan fx være i ressourcer på at udvikle og forbedre produkter, produktionsfaciliteter, opbygge ekspertise, udvikle kunderelationer mv. Da der bruges mange likvider på disse tiltag, kan det betyde at der bruges mere end der tjenes, indtil virksomheden får vundet indpas på markedet. Dette betyder også at vækstvirksomheders økonomiske målsætninger, oftest vil være vækstrater for indtjeningen og omsætningsvækstrater på bestemte markeder eller udvalgte kundegrupper.

En mere moden virksomhed vil fokusere på at fastholde markedsandele. Her vil investeringer bl.a. blive lagt i at lette flaskehalse og udvide kapaciteten. Disse virksomheder vil oftest vælge målsætninger der er relateret til rentabilitet og den regnskabsmæssige indtjening som fx aktivmassens forrentning (ROCE), driftsindtægt eller dækningsbidrag.

Virksomheder der er endnu længere i livscyklussen, vil ikke foretage betydelige investeringer, men derimod fokusere på at høste udbyttet af de investeringer de allerede har foretaget i tidligere livscyklusser. Her vil målsætninger fx være driftsmæssig cash flow og nedbringelse af driftskapitalbehovet.³²

Da risiko også er en vigtig faktor, kan man også vælge at inddrage målsætninger der vedrører risikostyring. Det kan fx være målsætninger som at udvide kundegruppen, produktkategorierne eller lign.

³¹ Per Nikolaj Bukh, Heine Kaarsgaard Bang og Mikael W. Hegaard 2004 "Strategikort. Balanced scorecard som strategiværktøj – danske erfaringer" s. 42-45

³² Robert S. Kaplan og David P. Norton 1998 "The balanced scorecard - sådan bygges bro mellem vision, værdier og strategi" s. 61-65

6.3.2 Kundeperspektivet³³

Kundeperspektivet handler om at have de rigtige kunder og at kunne tilbyde dem de produkter eller services de efterspørger. Det er nødvendigt at have fokus på dette, hvis man vil øge omsætningen og indtjeningen, og dermed nå i mål med de målsætninger man har sat i det finansielle perspektiv. Dette kan gøres ved at følge op på fx kundernes tilfredshed, markedsandele eller tilgang/afgang af kunder. Kundeperspektivet handler derudover om, at identificerer hvilken position virksomheden ønsker at have på markedet. Det handler altså om at omsætte organisationens mission og strategi til målsætninger for de valgte kunder og markedssegmenter. Nøgletallene i dette perspektiv er oftest designet til at måle på om den valgte strategi er lykkedes. De nøgletal der vælges kan altså være med udgangspunkt i kundernes holdning til virksomheden, dens produkter og services.

De grundlæggende præstationsmål i kundeperspektivet er kundernes tilfredshed, loyalitet, rentabilitet samt tiltrækning af nye eller fastholdelse af eksisterende kunder. Det er disse præstationsmål som de fleste virksomheder vil interessere sig for i forhold til kundeaspektet. Det som er forskelligt fra virksomhed til virksomhed, er strategien for hvordan de vil opnå en større tilfredshed, loyalitet mm. Og det er her det er vigtigt at virksomheden ved hvilken markedsposition og hvilke kunder den ønsker, således den kan identificere hvilke aktiviteter og indikatorer der er relevante. Når disse er identificeret, er det gennem de interne processer, at virksomheden skaber det valgte kundeværditilbud.

6.3.3 Procesperspektivet³⁴

Procesperspektivet går ud på hvordan de interne processer skal fungere, og på at identificere de kritiske succesfaktorer for disse, for at opnå den valgte strategi. Det er her der sørges for at der bliver produceret og leveret det valgte kundeværditilbud, og her der fokuseres på at forbedre processerne og reducerer omkostninger i forbindelse med disse. Det skal altså formuleres hvilke aktiviteter der skal udføres, for at virksomheden kan opnå de målsætninger der er fastsat i kundeperspektivet og det finansielle perspektiv.

For at identificerer målsætningerne i procesperspektivet, skal der foretages en vurdering af de processer der finder sted i værdikæden. Kaplan og Norton opdeler de interne processer i fire

³³ Per Nikolaj Bukh, Heine Kaarsgaard Bang og Mikael W. Hegaard 2004 "Strategikort. Balanced scorecard som strategiværktøj – danske erfaringer" s. 45-55

³⁴ Per Nikolaj Bukh, Heine Kaarsgaard Bang og Mikael W. Hegaard 2004 "Strategikort. Balanced scorecard som strategiværktøj – danske erfaringer" s. 55-60

kategorier: produktions-, kunde-, innovations- samt lovgivnings- og sociale processer. Alt efter den valgte strategi i kundeperspektivet vil være forskelligt hvilken af de fire type processer der har størst indflydelse på denne. Produktionsprocesserne omhandler omkostningsreduktion, kvalitetsforbedringer, reduktion af produktionstid, kapacitetsstyring mm. De kundeorienterede processer omhandler kundeservice, håndtering af kunderelationer, tiltrækning af nye og fastholdelse af eksisterende kunder. Innovationsprocesserne er bl.a. idegenerering, produktudvikling og introduktion af de nye produkter eller services på markedet. Til sidst omhandler lovgivnings- og sociale processer virksomhedens miljø-, samfunds- og sociale ansvar.

Målingerne i dette perspektiv dækker over de fire produktionsprocesser, med hovedvægt på de processer, der er mest afgørende for virksomhedens strategi. Procesperspektivet kan bl.a. indeholde målinger som reaktionstid over for kunder, servicefejlprocent, antal arbejdsskader, antal nye produkter udviklet, udviklingscyklus, tid-til-marked og sygedage pr. medarbejder.

6.3.4 Lærings- og vækst perspektivet³⁵

Lærings- og vækst perspektivet er oftest det, der på længere sigt er mest afgørende for at nå de økonomiske målsætninger. Det er her virksomheden skal identificere, om der er de rette kompetencer og teknologier til stede, samt om der er en kultur som understøtter aktiviteterne i procesperspektivet. Det kan godt være svært at måle på præstationer inden for læring og vækst, hvilket også gør at mange virksomheder ikke har præcise årsags-virknings kæder til dette perspektiv. Oftest føres nogle mere generelle pile opad i scorecardet, da faktorerne som regel påvirker resten af virksomhedens præstationer positivt, uden man kan fastlægge en specifik sammenhæng.

Lærings- og vækst perspektivet omhandler virksomhedens videnkapital, og opdeles i tre kategorier: human-, informations-, og organisationskapital. Humankapitalen er medarbejdernes viden, knowhow og evner. Informationskapital omhandler informationssystemer, databaser og værktøjer. Organisationskapital er kultur, medarbejders motivation, ledelse, teamwork og engagement.

Ligesom i de andre perspektiver er det vigtigt at målsætninger inden for lærings- og vækst perspektivet, støtter op om den valgte strategi. De kritiske succesfaktorer udvælges ved at

³⁵ Per Nikolaj Bukh, Heine Kaarsgaard Bang og Mikael W. Hegaard 2004 "Strategikort. Balanced scorecard som strategiværktøj – danske erfaringer" s. 60-68

identificerer hvilke videnressourcer der skal være til stede, holde dette op mod hvilke der allerede er til stede, og ud fra dette iværksætte de aktiviteter der skal til for at opnå de ønskede videnressourcer. Det vil oftest være mere ”bløde” og subjektive målinger der vælges her. Det kan være målinger vedr. uddannelse, anciennitet, kursusdage, medarbejdernes kompetencer, kultur, investering i it-systemer, størrelsen på videndatabaser, medarbejdertilfredshed, motivation eller kendskab til virksomhedens mission, vision og strategi.

6.4 BSC i non-profit virksomheder³⁶

Selvom Balanced Scorecard er udviklet med fokus på private virksomheder, kan det være ligeså anvendeligt i offentlige og non-profit virksomheder. Ofte afviger disse virksomheders kontekst dog så meget, at scorecardet må tilpasses hertil. Her vil strategikortets rolle være at fungere som overordnet ledelsesmodel, fordi strategikortlægningen muliggør prioritering og sortering af målsætningerne, samt bringe strategien tættere på de dagligdags driftsaktiviteter. Man kan eventuelt vælge at omdøbe det finansielle perspektiv til ejer perspektiv, da målet i disse virksomheder ikke vil være finansielt overskud, men mere at indfri ejernes ønsker. Her kan så fx indgå overholdelse af budgetter, kvalitetskrav og etiske retningslinjer. I de fleste tilfælde vil man dog vælge at sidestille det finansielle perspektiv og kundeperspektivet. I private virksomheder er det både brugerne der betaler og modtager ydelsen, hvorimod i offentlige virksomheder hvor der er en myndighed der stiller midler til rådighed, og nogle andre brugere der modtager ydelsen.

Kundeperspektivet kan evt. omdøbes til borger- eller samfundsperspektiv, da offentlige virksomheder ofte ikke selv vælger hvilke ydelser de skal levere eller hvilke kunder de ønsker. Dette vil som regel være reguleret af lovgivningen eller praksis. Det betyder også at strategiarbejdet bliver anderledes da ny regering kan betyde nye opgaver.

Formålet i disse virksomheder er ikke at skabe overskud. Hvilket vil sige at deres succes ikke alene kan afgøres ud fra om budgettet er overholdt eller overskredet. Budgettet kan sagtens være overholdt, men hvis det har været på bekostning af fx kvalitet kan det betyde at virksomhedens overordnede mission ikke er opnået.

³⁶ Per Nikolaj Bukh, Heine Kaarsgaard Bang og Mikael W. Hegaard 2004 ”Strategikort. Balanced scorecard som strategiværktøj – danske erfaringer” s. 79-82

Kaplan og Norton argumenterer for at de oprindelige fire perspektiver er relevante i næsten alle situationer og derfor bør bevares i scorecardet og blot tilpasses/fortolkes i den konkrete kontekst.

6.6 Delkonklusion - Hvilke styringsopgaver vil dette være med til at løse?

Overordnet set er Balanced Scorecard en rapportering af virksomhedens strategiske mål i nøgletal. Det bruges som et styreredskab, der hjælper ledelsen til at præcisere organisationens vision og strategi, og omsætte denne til specifikke målsætninger. Det er med til at sammenkoble de strategiske målsætninger og mål, og er en måde at få kommunikeret disse ud til hele virksomheden. Da der fastsættes targets for hvert enkelt mål, kan ledelsen se hvor der er gab mellem den nuværende og den ønskede situation, og derved nemt rette de strategiske initiativer ind, således målsætningerne nås. Derudover bruges BSC som læringsramme, hvor ledelsen kan få feedback på, om de identificerede årsags-virknings-sammenhænge også holder stik i praksis, og om deres forventninger til fremtiden holder stik.

7 Balanced Scorecard i Fa09

7.1 Udarbejdelse af Balanced Scorecard i Fa09

Den første fase i udarbejdelsen af et Balanced Scorecard er formulering af virksomhedens strategi. Dette har ledelsen allerede gjort, og både mission, identitet, vision, værdier og strategi er gennemgået i afsnittet virksomhedsbeskrivelse/analyse, i McKinsey's 7s framework under superordinate goals og strategy. Når strategien er på plads skal scorecardet designes, så det passer til organisationen. Hvordan det skal designes for at passe til Fa09 vil jeg beskrive i det følgende afsnit.

7.1.1 Design af BSC

Først skal det besluttes på hvilket organisatorisk niveau BSC skal implementeres på. Man kan vælge at udarbejde et scorecard for hele virksomheden, men i større virksomheder kan det være svært at definere en sammenhængende integreret strategi, og det giver risiko for at målsætninger og måltal bliver en blanding af flere forskellige strategier. Oftest er det bedre at udarbejde et scorecard for hver enkelt strategiske forretningsenhed (SBU). En SBU er en enhed der udfører aktiviteter indenfor hele værdikæden, har sin egne produkter og kunder, og har en veldefineret strategi. Fa09 er en mindre virksomhed, og her er det oftest naturligt at udarbejde et Balanced Scorecard for hele virksomheden. Der er umiddelbart heller ikke nogle SBU'er i Fa09, da organisationen er struktureret ud fra den funktionelle struktur. Alle afdelinger håndterer således hver deres del i

værdikæden, og håndterer alle de samme kunder og ud fra den samme strategi. Derfor udarbejdes der et scorecard for hele virksomheden.³⁷

Nu er det fastlagt på hvilket niveau BSC skal implementeres på, det næste er at vurdere om de fire perspektiver der er foruddefineret i BSC modellen, er relevante for Fa09, og om der eventuelt skal ske en omskrivning og omdefinering af perspektiverne.

7.1.2 Udvælgelse af perspektiver

Det overordnede formål med Fa09 er ikke at skabe finansielle resultater, i og med at det er en non-profit organisation. Fa09 eksisterer udelukkende pga. dens medlemmer som også er dens kunder. Organisationens formål er således at opfylde de ønsker medlemmerne/kunderne har, men selvfølgelig også at overholde det budget der er blevet lagt og godkendt af bestyrelsen. Derfor bør det finansielle perspektiv ikke være det øverste i Fa09's Balances Scorecard.

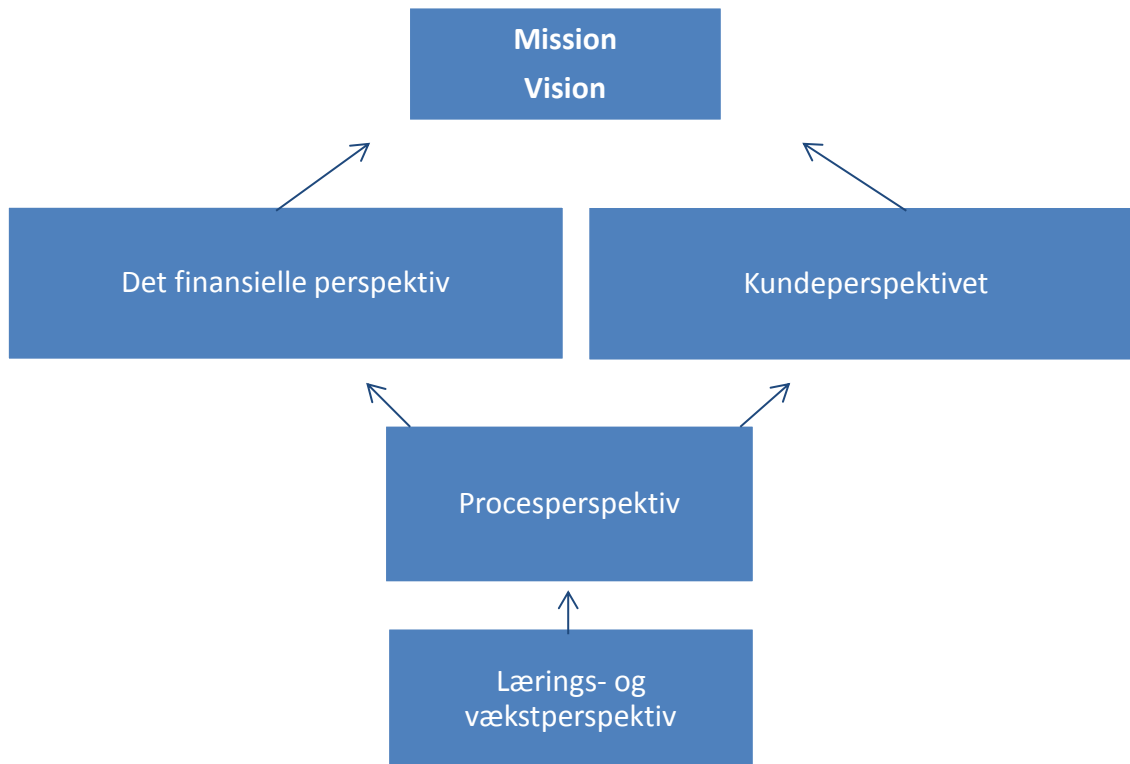
I offentlige virksomheder vælger mange at sidestille det finansielle perspektiv med kundeperspektivet. Dog er Fa09 er ikke helt som de offentlige virksomheder, da de finansielle donorer og kunder vil være de samme (som i private virksomheder). Hvis formålet er at opfylde medlemmers/kunders behov og ønsker, så er det vil næsten dette der skal være det øverste perspektiv. Men da det naturligvis er en del af medlemmernes ønske at budgettet overholdes, giver det mening at sidestille det finansielle perspektiv med kundeperspektivet. Der bliver således reelt set kun 3 perspektiver i Fa09:

- Kundeperspektiv/ Det finansielle perspektiv
- Procesperspektiv
- Lærings- og vækstperspektiv

I figuren nedenfor er vist rækkefølgen på perspektiverne. Øverst er Fa09's mission og vision som er besluttet i samarbejde med organisationsbestyrelsen, da det overordnede mål som non-profit organisation er at opfylde disse. Herunder er kundeperspektivet og det finansielle perspektiv, da missionen og visionen kun kan opnås ved at opfylde kundernes/medlemmernes behov, hvoraf det økonomiske er en del heraf. Herefter er procesperspektivet, som fokuserer på de interne

³⁷ Robert S. Kaplan og David P. Norton 1998 " The balanced scorecard - sådan bygges bro mellem vision, værdier og strategi" s. 51-52

forretningsprocesser, der skal til for at kunne tilfredsstille kunderne. Til sidst er lærings- og vækstperspektivet som fokuserer på medarbejdernes viden, måde at kommunikere og arbejde sammen på.



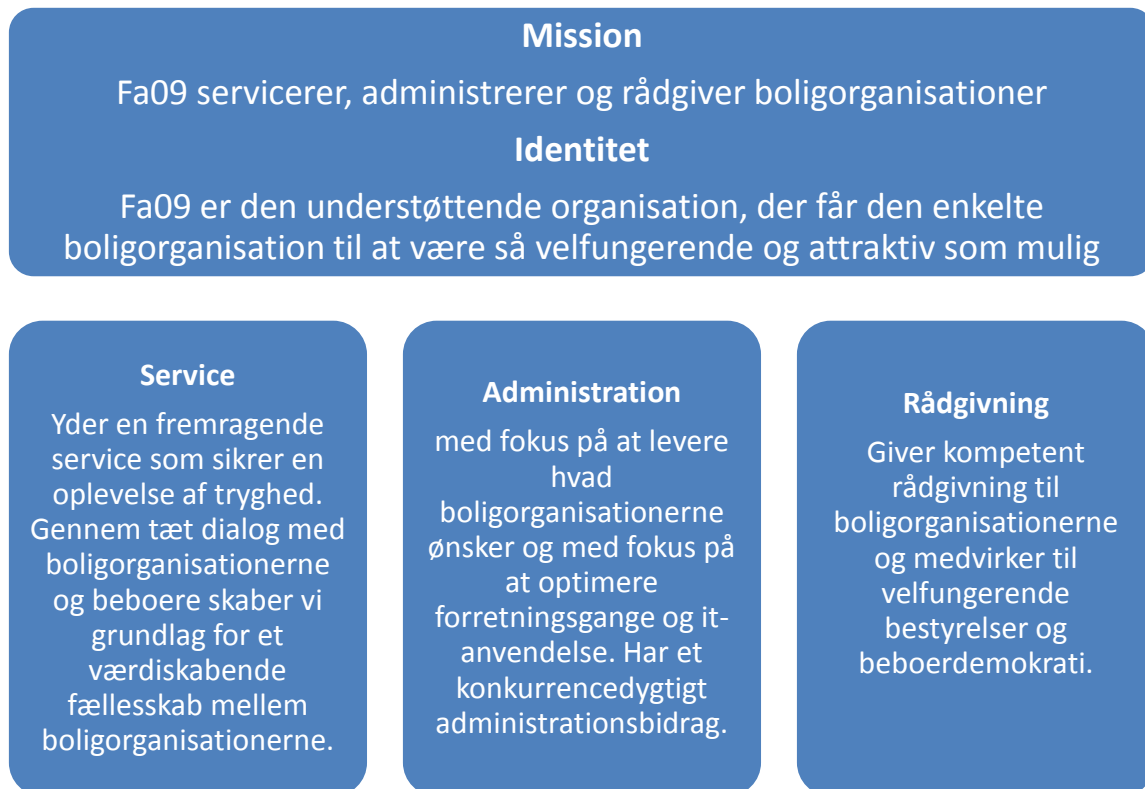
Tilpasning af BSC til Fa09 med inspiration fra BSC i den offentlige sektor.

Kilde: Per Nikolaj Bukh, Heine Kaarsgaard Bang og Mikael W. Hegaard 2004 "Strategikort. Balanced scorecard som strategiværktøj – danske erfaringer" s. 81

Nu da perspektiverne er fastlagt skal der udarbejdes et strategikort. Der skal med udgangspunkt i strategien, ske en udvælgelse af målsætninger inden for hvert perspektiv. Disse målsætninger skal derefter opstilles i strategikortet. Strategikortet synliggør de årsags-virkningssammenhænge der er mellem målsætningerne i de forskellige perspektiver. Hvis der ikke findes nogle årsags-virknings sammenhænge, vil Fa09 få meget svært ved at opnå deres vision, da de igangsatte initiativer derved ikke virker i den ønskede retning.

7.2 Strategikort og målsætninger

Strategikortet gør Fa09's strategi konkret, og skaber fælles forståelse af denne, både i ledergruppen men også i resten af virksomheden. Formålet med strategikortet er at omsætte mission og vision til strategiske temaer og ud fra disse til kritiske succesfaktorer/målsætninger. Strategikortet udvikles ved at arbejde oppefra og ned gennem årsags-virkningskæden, men det skal læses nedefra og op.



Strategikortet tager som nævnt udgangspunkt i den valgte mission, vision og strategi. Herover vises Fa09's mission og vision. Visionen er formuleret inden for tre strategiske temaer, nemlig service, administration og rådgivning. Ledelsen og organisationsbestyrelsen har i samarbejde udvalgt målsætninger og overordnede temaer inden for hvert af de tre strategiske temaer³⁸. Jeg kender ikke til baggrunden for hvorfor der er valgt netop de målsætninger der er, men jeg vil hente inspiration og tage udgangspunkt i disse når jeg fastlægger målsætningerne, for Fa09.

7.2.1 Kundeperspektiv / Det finansielle perspektiv

Da man som sagt starter oppefra, vil jeg først identificere målsætninger for kundeperspektivet/det finansielle perspektiv. I bestyrelsen og ledelsen arbejde med strategi og målsætninger, er der stort fokus på at man i Fa09 vil levere en god service, kompetent rådgivning og man vil levere det "produkt" som boligorganisationerne ønsker. Direktør Kasper Nørballe, nævner også at en af FA09's fordele er at de administrerer på boligorganisationernes præmisser. Man kan altså sige at FA09 differentierer sig fra deres konkurrenter ved at levere et produkt der er tilpasset den enkelte boligorganisation. Ved at vælge denne strategi, afgrænser de sig fra boligorganisationer der ikke har

³⁸ Strategi og målsætningsprogram 2012-2015. Oktober 2012; Mission, vision og identitet

den store interesse i at engagere sig i administrationens foretagen, og blot ønsker en billig administration der fungerer.

Når man har valgt en strategi som differentiering, er det de lange og tætte kunderelationer der er vigtige. Det er vigtigt at kunderne føler sig forstået og har tillid til at der udvikles kundespecifikke løsninger der passer til lige dem. Her er det altså service og kvalitet man konkurrere på. Det kræver ofte mange ressourcer når der kommer nye kunder, hvorfor det er ekstra vigtigt at fastholde de eksisterende kunder.³⁹ Der skal selvfølgelig også tiltrækkes nye kunder, men umiddelbart virker det ikke til at FA09's strategi er at blive større eller få en større markedsandel. En vigtig faktor i forbindelse med fastholdelse af kunder er, at der er stærke relationer til kunderne. For at de kan fastholde deres kunder, er det også vigtigt at kunderne er tilfredse. Kunderne er i Fa09's tilfælde boligorganisationerne. Mere specifikt et det boligorganisationernes bestyrelser, afdelingsbestyrelserne samt beboerne.

Som tidligere nævnt varierer de økonomiske målsætninger alt efter hvor virksomheden er i deres livscyklus. Fa09 er på trods af dens unge alder i en moden fase af livscyklussen, i og med fokus er på at fastholde markedsandele/kunder og ikke på at vækste. I Fa09 er det økonomiske fokus på at have et konkurrencedygtigt administrationsbidrag, således kunder ikke forsvinder pga. prisen. I og med de gerne vil levere høj service og kvalitet, må fokus være på at nedbringe omkostningerne ved bl.a. at være mere effektive. Omkostningseffektivisering er derfor også en målsætning.

7.2.2 Procesperspektiv

I procesperspektivet skal det identificeres hvilke aktiviteter som skal udføres, for at give det ønskede kundeværditilbud og opnå visionen, samt de ønskede resultater der er fastsat i kundeperspektivet/det finansielle perspektiv. For at opretholde en høj kundetilfredshed, er det vigtigt at der er en oplevelse af god kundeservice. Ifølge Fa09's udarbejdede strategi og målsætninger, er det der er vigtigt for at kunderne får en god service, at der er en servicekultur hos alle medarbejdere. Derudover vil velfungerende kommunikationsveje, både internt og eksternt, også have stor betydning for den leverede service. For at opnå så velfungerende kommunikationsveje som muligt, skal det sikres at organisationsbestyrelser, afdelingsbestyrelser og beboere, ikke er tvivl om hvor de skal rette deres henvendelser. Samtidig skal der foreligge forretningsgange til

³⁹ Per Nikolaj Bukh, Heine Kaarsgaard Bang og Mikael W. Hegaard 2004 "Strategikort. Balanced scorecard som strategiværktøj – danske erfaringer" s. 49-50

medarbejderne, således alle ved hvordan henvendelser skal håndteres. Et øget kendskab til henvendelsesprocedurer er derfor endnu en målsætning i procesperspektivet. En forøgelse af kendskabet mellem bestyrelser og ansatte vil ligeledes have positiv effekt på kommunikationen. En anden ting der sættes fokus på er stordriftsfordele. Her må tænkes på stordriftsfordele i forhold til de små administrationer som de fleste kunder var i inden de kom til Fa09. Man ønsker at synliggøre de eksisterende fællesaftaler og identificere nye muligheder for fællesaftaler. Fa09 har til målsætning at hjemmesiden skal opdateres, således kunderne kan bruge denne til selvbetjening. Derfor skal den være effektiv, informativ og brugervenlig. Der er en del større projekter som fx når der laves helhedsplaner i boligafdelingerne, og disse projekter kræver stram styring og overblik. Derfor er det vigtigt at alle involverede har kendskab til igangværende projekter, så der sikres et så optimalt forløb som muligt. Effektiv projektstyring og procesoverblik bliver således også en målsætning.

7.2.3 Lærings- og vækst perspektiv

Som tidligere nævnt er der tre kategorier inden for lærings- og vækst perspektivet, nemlig human-, informations-, og organisationskapital. Inden for humankapitalen fokuseres på den viden, knowhow og evner som medarbejderne besidder. For Fa09 er det vigtigt at der er fokus på medarbejdernes kompetencer, for at de kan yde den service som ønskes, og for at forretningsgange fungerer så optimalt som muligt. Hvis der ikke er de rigtige kompetencer til stede, vil servicen og kvaliteten i arbejdet ikke være på det ønskede niveau, det vil ikke være muligt at opretholde høj kundetilfredshed eller fastholde kunder. Derfor vil en målsætning her være at der skal være sammenhæng mellem de formulerede kompetencer i arbejdsbeskrivelser og de eksisterende kompetencer. Direktør Kasper Nørballe oplyser bl.a. at der kan være problemer med at nyansatte ikke får den ønskede viden, da der pt. ikke er nogle ensrettede procedurer for hvilke informationer der skal gives videre. Derfor bør de også have en målsætning om at alle nyansatte skal gennem et introduktionsforløb.

Informationskapitalen omhandler organisationens informationssystemer, databaser og værktøjer. Inden for dette ønsker ledelsen og bestyrelsen i Fa09 at der skal være en kompetent og optimal anvendelse af de eksisterende administrations systemer. Da organisationen er meget påvirket af ændringer i lovgivningen, skal de hele tiden være på forkant med lovgivningen og ny praksis.

Til sidst er der organisationskapitalen, som bl.a. er medarbejdernes motivation, kultur, ledelse mm. Her er det vigtigt for bl.a. kundeservicen at der foreligger et fælles værdisæt for hvad der menes med god service. Hvis der fx ikke er en fælles forståelse for hvad god service er, vil alle blot arbejde efter deres egen fortolkning af dette.

7.2.4 Årsags-virknings sammenhænge

Jeg har i det ovenstående identificeret følgende målsætninger/kritiske succesfaktorer:

Kundeperspektiv / Det finansielle perspektiv

- Stærke kunderelationer
- Høj kvalitet
- Høj kundetilfredshed
- Omkostningseffektivisering

Procesperspektiv

- Servicekultur hos medarbejderne
- Øget kendskab til henvendelsesprocedurer
- Højt kendskab mellem bestyrelserne og de ansatte
- Synliggøre eksisterende fællesaftaler og identificere nye
- Informativ og brugervenlig hjemmeside
- Effektiv projektstyring og procesoverblik

Lærings- og vækst perspektiv

- Sammenhæng mellem ønskede og eksisterende kompetencer
- Introduktionsforløb til nyansatte
- Maksimal anvendelse af administrative systemer
- På forkant med lovgivningen
- Fælles værdisæt

Næste step er at identificere de årsags-virknings sammenhænge der er mellem perspektiverne. Årsags-virkningsrelationerne er en række hypoteser om årsag og virkning og derved ikke den endegyldige sandhed.

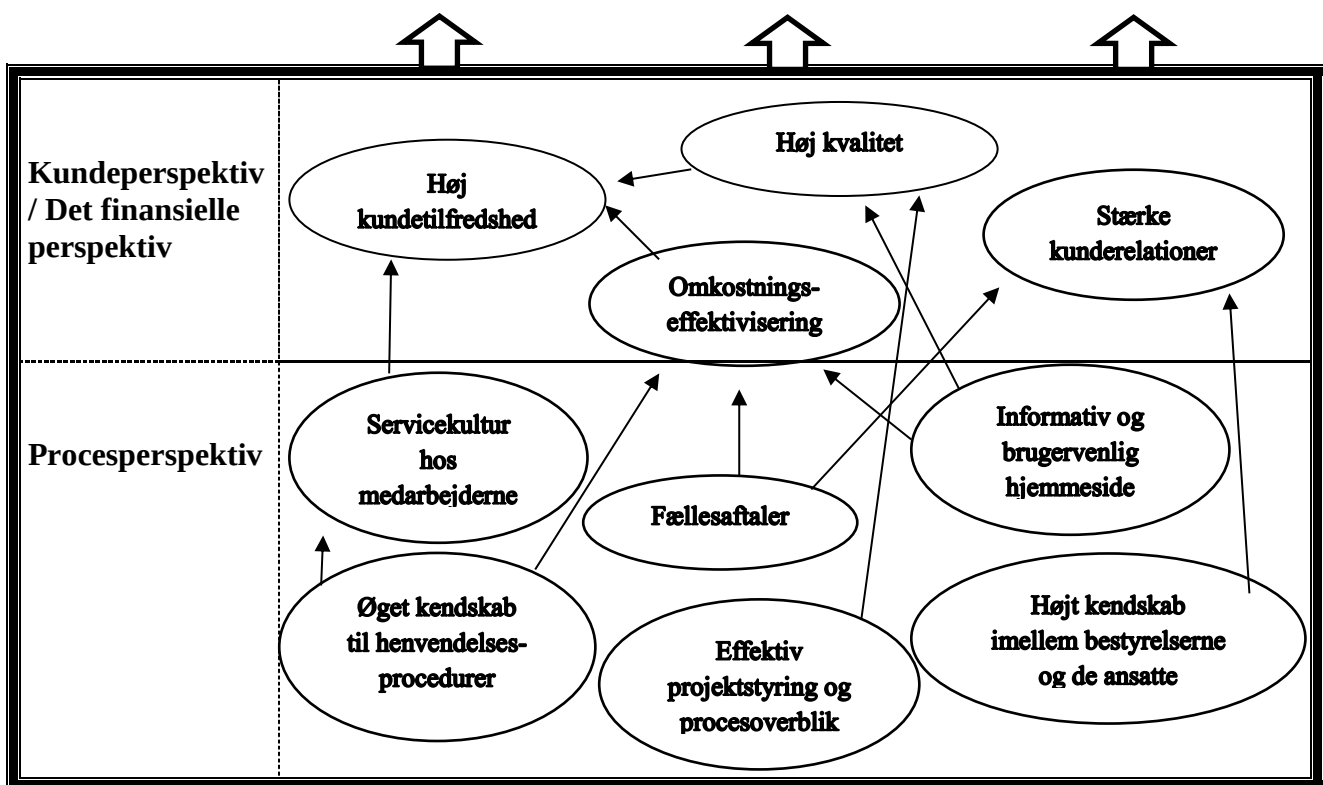
På side 45 ses Fa09's strategikort. Øverst er deres mission og identitet, og efter dette deres vision, som også er strategiske temaer. Alle ovenstående målsætninger bidrager til at Fa09 opnår deres vision, og dette illustreres ved de generelle pile op til visionen. De stærke kunderelationer er vigtige

både i forhold til at levere en høj service og en god rådgivning, men også i forhold til at levere det produkt som kunderne ønsker. De stærke kunderelationer er derved med til at fastholde deres kunder, og dette har betydning for, hvorvidt der kan leveres et konkurrencedygtigt administrationsbidrag, da de nye kunder som tidligere nævnt kræver mange ressourcer. Høj kundetilfredshed må alt andet lige betyde, at der leveres det som kunderne ønsker og den service som ønskes. At der er høj kvalitet i arbejdet, betyder blandt andet er den rådgivning der gives er så god som muligt, og må også påvirke kundetilfredsheden. At der sker en omkostningseffektivisering vil have betydning for om administrationsbidrag kan holdes nede, og vil igen påvirke kundetilfredsheden.

I procesperspektivet skal der være servicekultur hos medarbejderne, for at sikre en høj kundetilfredshed. At beboere, afdelingsbestyrelser og organisationsbestyrelser har et øget kendskab til henvendelsesprocedurer vil påvirke deres oplevelse af service, da de ikke skal bruge tid på ringe det forkerte sted hen. At de ringer til den rigtige første gang vil også være med til at holde omkostningerne nede, da medarbejdere derved slipper for at bruge tid på nogle de alligevel ikke kan hjælpe. At medarbejderne kender til henvendelsesprocedurerne vil ligeledes påvirke service niveauet, da medarbejderne kan sikre at de giver den korrekte vejledning eller stiller om til den rigtige. At der er højt kendskab mellem bestyrelser og ansatte vil påvirke kunderelationerne, da der derved bliver sat ansigt på de forskellige personer, og der derved må dannes tættere relationer når de kender hinanden ”personligt”. En anden ting der også påvirker kunderelationerne er fællesaftaler. At der er disse fælles goder, vil formentlig få bestyrelserne til at føle sig som en del af et fællesskab, og skabe en form for ”lock-in”. Fællesaftalerne vil også være med til at holde omkostningerne nede i boligafdelingerne, men også i boligorganisationerne og i FA09. Hvis alle fx vælger at benytte den samme advokat, vil det give FA09 en større forhandlingskraft, og dermed vil de kunne holde priserne på et lavere niveau end ellers. Hvis hjemmesiden er så informativ og brugervenlig som muligt, vil det påvirke kvaliteten af det produkt der ydes, men det vil også være med til at holde omkostningerne nede, da det vil betyde at flere kunder kan bruge hjemmesiden til at betjene dem selv, hvilket betyder mindre arbejde for de ansatte. At der er effektiv projektstyring og procesoverblik, vil påvirke kvaliteten i arbejdet, da det sikres at projekter kommer i mål på den mest optimale måde.

For at give et overblik over årsags-virknings sammenhængene, har jeg indarbejdet dem i følgende strategikort. Pilene symboliserer hvordan de forskellige målsætninger påvirker hinanden hele vejen op igennem årsags-virkningskæden. Der er ikke lavet direkte pile fra lærings- og vækst perspektivet op til de andre perspektiver, da der ikke er nogen direkte sammenhæng mellem de kritiske succesfaktorer i lærings- og vækst perspektivet og de andre perspektiver, da de oftest vil påvirke mere generelt. Fx vil uddannelse af medarbejderne kunne medføre bedre service, højere kundetilfredshed, bedre forretningsgange osv.

Strategikort for Fa09			
Mission: Fa09 servicerer, administrerer og rådgiver boligorganisationer			
Identitet: Fa09 er den understøttende organisation, der får den enkelte boligorganisation til at være så velfungerende og attraktiv som mulig			
Vision / Strategiske Temaer	<i>Vi yder en fremragende service som sikrer en oplevelse af tryghed. Gennem tæt dialog med boligorganisationerne og beboere skaber vi grundlag for et værdiskabende fællesskab mellem boligorganisationerne.</i>	<i>Administration med fokus på at levere hvad boligorganisationerne ønsker og med fokus på at optimere forretningsgange og it-anvendelse. Vi har et konkurrencedygtigt administrationsbidrag.</i>	<i>Vi giver kompetent rådgivning til boligorganisationerne og medvirker til velfungerende bestyrelser og beboerdemokrati.</i>



Kilde: Robert s. Kaplan og David P. Norton

7.3 Målepunkter

Nu hvor strategikortet er udarbejdet og målsætninger identificeret, skal der identificeres målepunkter (Key performance indicators) til hver enkelt målsætning. Dette skal være målepunkter der afspejler om den valgte målsætning er nået. Ifølge Kaplan og Norton bør et BSC indeholde en blanding af resultatmåltal (lagging indicators) og performance drivers (leading indicators). Hvis der kun er resultatmåltal, vil det ikke kommunikere ordenligt hvordan resultaterne skal nås. Hvis der derimod kun er performance drivers, vil det ikke vise om hvorvidt de ønskede mål er nået.⁴⁰ En lagging indicator er et resultatmåltal som de fleste virksomheder i branchen kan måle på. Disse er bagudrettede og indikerer hvilke resultater der allerede er opnået. Dette er fx målepunkter som markedsandele og kundetilfredshed. En leading indicator er de drivkræfter der skal til for at opnå de ønskede resultater. De er derved mere fremadrettede. De vil være tilpasset den enkelte virksomhed, og den strategi de har valgt.⁴¹

I det følgende vil jeg udvælge hvilke målepunkter der er relevante for de enkelte målsætninger i hvert perspektiv og til sidst komme ind på hvilke årsags-virkningssammenhænge, der er mellem de forskellige målepunkter.

7.3.1 Kundeperspektiv / Det finansielle perspektiv

Målsætning	Resultatmål	Performance drivers
Stærke kunderelationer	Loyalitetsanalyser	
Høj kvalitet		Fejlprocent Overholdelse af frister
Høj kundetilfredshed	Tilfredshedsanalyser	
Omkostningseffektivisering		Medarbejder produktivitet

En af målsætningerne i dette perspektiv er stærke kunderelationer. Her kan man måle på hvor loyale kunderne er overfor virksomhed. Hvis der er meget tætte kunderelationer, må deres loyalitet alt andet lige være stor. Derfor bliver loyalitetsanalyser et resultatmål. For at måle på om der er høj kvalitet i arbejdet, er det vigtigt at vide hvor mange fejl der bliver lavet og da det er en service virksomhed, hvor gode de er til at overholde forskellige frister. Fejlprocent og overholdelse af frister, er performance drivers, da høj kvalitet vil påvirke kundernes tilfredshed, og derved er det

⁴⁰ Robert S. Kaplan og David P. Norton 1998 " The balanced scorecard - sådan bygges bro mellem vision, værdier og strategi" s. 45-46

⁴¹ Robert S. Kaplan og David P. Norton 1998 " The balanced scorecard - sådan bygges bro mellem vision, værdier og strategi" s. 174

målepunkter der viser, hvordan man ønsker at nå den valgte strategi. Høj kundetilfredshed kan måles gennem tilfredshedsanalyser, og indikerer hvorvidt målsætningen er nået. Hvis der måles på medarbejdernes produktivitet, vil lederne få en indikation på hvor gode virksomheden er til at omkostningseffektiviserer. Dette er en performance driver da omkostningseffektivisering ligesom kvaliteten, påvirker kundetilfredsheden.

7.3.2 Procesperspektiv

Målsætning	Resultatmål	Performance drivers
Servicekultur hos medarbejderne	Medarbejderundersøgelser	
Øget kendskab til henvendelsesprocedurer	Procentvis antal tlf. omstillinger	Kendskabsgrad
Højt kendskab mellem bestyrelserne og de ansatte	Antal fælles møder	
Synliggøre eksisterende fællesaftaler og identificere nye	Procentvis benyttelse af fællesaftaler	Besparelse ved brug af fællesaftaler
Informativ og brugervenlig hjemmeside	Procentvis antal selvbetjeninger	Brugerundersøgelse af hjemmeside
Effektiv projektstyring og procesoverblik	Overensstemmelse mellem forretningsgang og forløb	Antal tværgående projektmøder

I procesperspektivet er der fastsat en målsætning, der omhandler at alle medarbejdere bør efterleve en hvis servicekultur. Det kan være svært at måle på, hvorvidt der er service kultur, men dette kan fx måles ved at lave 360 graders undersøgelser af medarbejderne, hvor både kollegaer, kunder og chefer kommer med deres holdning til den enkelte medarbejders service niveau. Jeg mener at resultatet fra medarbejderundersøgelserne er et resultatmål, da det afspejler hvorvidt initiativer i lærings- og vækst perspektivet har givet de ønskede resultater. Et øget kendskab til henvendelsesprocedurerne vil bagudrettet kunne måles som procentvis antal omstillede telefoner. Ved dette mener jeg ikke blot de telefoner der omstilles internt på kontoret, men også hvor det har været nødvendigt at bede fx en beboer om at kontakte ejendomsmesteren eller bestyrelsen i stedet. Hvis der er højt kendskab til henvendelsesprocedurerne, må det afspejles i antal omstillinger, hvorfor det er et resultatmål og kendskabsgrad til procedurerne vil være en performance driver. Som resultatmål for målsætningen om at der skal være højt kendskab mellem bestyrelserne og de ansatte, har jeg valgt antal fælles møder. Jo flere møder der holdes fælles med bestyrelser og medarbejdere, jo større kendskab vil de få til hinanden. En måde hvorpå man kan måle om der er blevet synliggjort fællesaftaler, er ved at se på hvor mange procent der benytter sig af de tilgængelige aftaler. Performance driveren hertil kan være hvor stor besparelse der er ved brug af

fællesaftalerne. Jo større besparelse jo flere vil benytte sig af dem og dette vil igen være med til at påvirke forhandlingskraften, som gør at der kan opnås endnu større besparelser. Der er også sat en målsætning om at hjemmesiden skal være brugervenlig og informativ. Dette bør en brugerundersøgelse kunne give svar på. Hovedformålet med at gøre hjemmesiden informativ og brugervenlig er, at der er flere kunder der kan bruge hjemmesiden til selvbetjening. Procentvis antal selvbetjening bliver således et resultatmål. For at måle på om der er effektiv projektstyring og procesoverblik, kan man måle på hvor stor overensstemmelse der er mellem forretningsgang og forløb. Dette er altså et resultatmål. Ifølge ledelsens strategi bør nedsættelse af projektgrupper og afholdelse af projektgruppemøder, have positiv effekt på projektstyringen. Antal afholdte projektmøder bliver således en performance driver.

7.3.3 Lærings- og vækst perspektiv

Målsætning	Resultatmål	Performance drivers
Sammenhæng mellem ønskede og eksisterende kompetencer	Kompetencedækningsgrad	
Introduktionsforløb til nyansatte	Kendskab til Fa09's strategi, procedurer osv.	Antal timers introduktion
Maksimal anvendelse af administrative systemer	Procentvis opfyldelse af anvendelse metode	Antal kurser i systemerne
På forkant med lovgivningen	Reaktionstid på ændret lovgivning	
Fælles værdisæt	Kendskab til værdisæt	Temadag om værdier

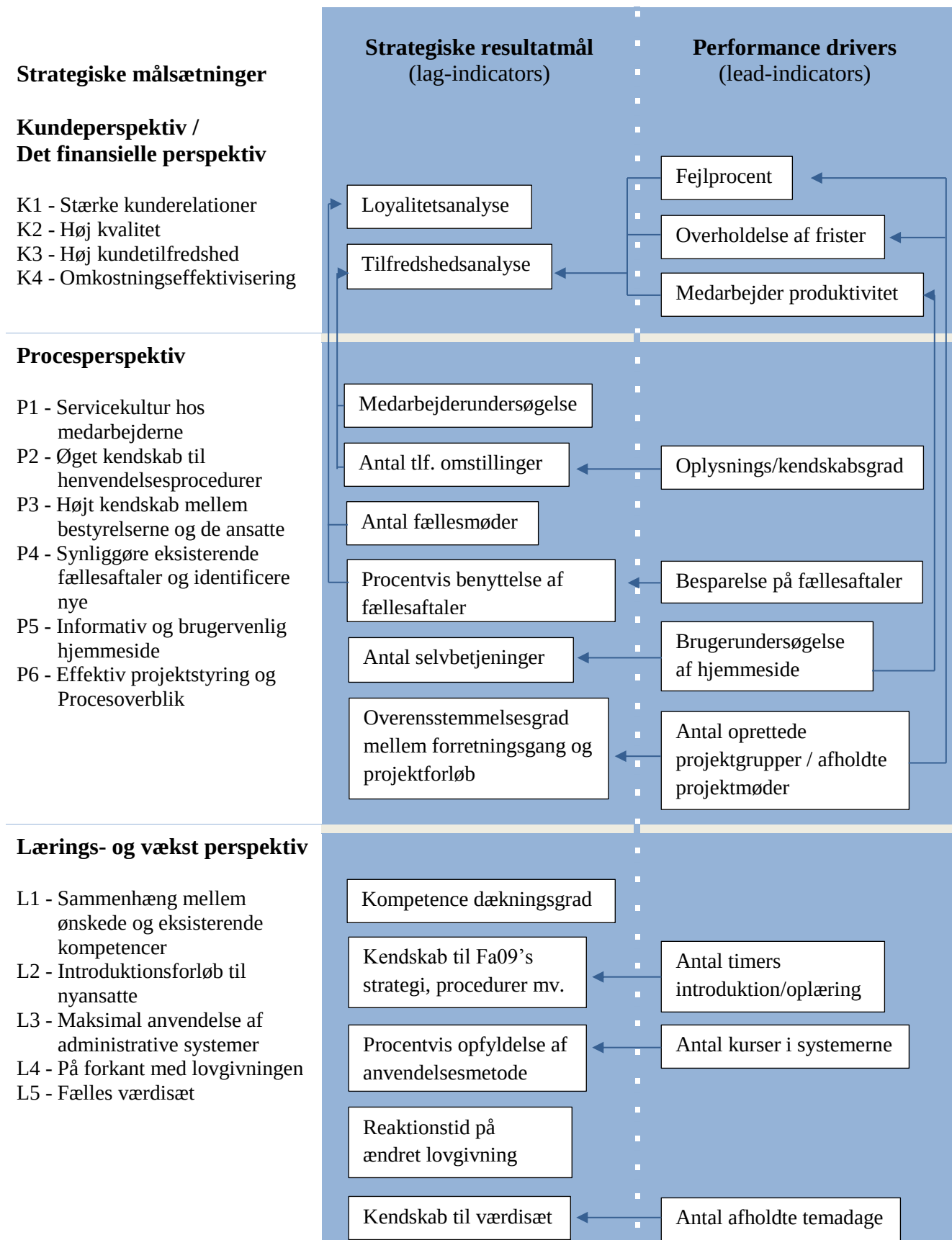
I dette perspektiv er der en målsætning om, at der skal være sammenhæng mellem de kompetencer medarbejderne pt besidder, og de kompetencer der ønskes fra ledelsens side at de besidder. Resultatmålet for dette har jeg valgt at være kompetencedækningsgrad. Der er også lavet en målsætning om at alle nyansatte skal gennem et introduktionsforløb, for at sikre at alle kender til Fa09's strategi, procedurer mv. Her vil det derfor give mening at måle på hvor stort kendskab medarbejderne har til strategien og procedurer. Det der har betydning for kendskabet er bl.a. antal timer der er brugt på introduktion, hvorfor jeg har valgt dette som performance driver. For at vurdere om der er opnået maksimal anvendelse af de administrative systemer, kan man fx måle på hvor mange procent af medarbejderne der bruger systemerne som påtænkt. For at de ansatte kan udnytte systemerne optimalt, kræver det at de ved hvordan systemerne skal anvendes. Derfor har jeg valgt performance driveren antal kurser i systemerne. Her tænker jeg både på internt afholdte kurser, men også eksternt afholdte kurser. På målsætningen om at Fa09 skal være på forkant med

lovgivningen, har jeg valgt at reaktionstid på ændringer i lovgivningen bedst angiver om målsætningen er nået. Den sidste målsætning i lærings- og vækst perspektivet er, at der skal være et fælles værdisæt, som alle arbejder efter. Antal afholdte temadage om virksomhedens værdier, er både med til at udvikle værdisættet, men også med til at sikre at medarbejderne rent faktisk kender til værdierne, hvilket er forudsætningen for at kunne følge dem. Kendskab til værdierne er derfor også et godt resultatmål.

7.3.4 Årsags-virknings sammenhænge

Årsags-virknings sammenhænge inden for de enkelte perspektiver er forklaret i ovenstående afsnit, hvorfor jeg i det følgende vil fokusere på, at identificere hvilke årsags-virknings sammenhænge der er mellem målepunkterne i de forskellige perspektiver. Jeg har i følgende illustration indtegnet pile som symboliserer de identificerede sammenhænge. Fra procesperspektivet vil resultatmålene medarbejderundersøgelse og antal tlf. omstillinger påvirke oppe i kundeperspektivet / det finansielle perspektiv, i tilfredshedsanalysen. Hvis medarbejderne får en høj scorer i undersøgelsen, vil det betyde at de yder den service der ønskes af dem, og dette må påvirke kundernes tilfredshedsgrad og derved resultatet i tilfredshedsanalysen. Hvis antallet af omstillinger minimeres, ved at kunderne ringer det rigtige sted hen første gang, vil det spare kunderne for tid de ellers skulle have brugt på at forklare deres sag og vente på at blive stillet om til den rigtige. Dette bør også påvirke kundernes tilfredshed. Det samme gør sig gældende hvis en kunde ringer at forkert sted hen og bliver stillet rigtigt om første gang, fordi medarbejderne ved præcist hvem der håndterer hvad. Antallet af fællesmøder mellem bestyrelser og ansatte, vil påvirke hvor stort kendskab der er imellem dem, og skabe nogle tætte relationer, som bør påvirke deres loyalitetsgrad. Antallet af fællesaftaler som kunderne benytter, vil også påvirke deres loyalitet, da de får en følelse af at være en del af et fællesskab, og opnår nogle rabatter de formentlig ikke kan få andre steder. En høj scorer i brugerundersøgelser vedr. hjemmesiden, vil betyde at hjemmesiden indeholder det som brugerne efterspurgte af hjemmesiden. Det at kunder selv kan finde den information de har brug for via hjemmesiden, eller at de kan bruge siden til selvbetjening, vil betyde at medarbejderne kan bruge den tid de ellers ville have brugt, på at hjælpe kunderne med andre ting. Det vil altså øge medarbejdernes produktivitet. At der bliver oprettet projektgrupper og afholdt projektgruppemøder, bør have positiv effekt på fejlprocenten og overholdelse af frister, i hvert fald i forhold til de større projekter.

Af samme årsag som ved identificeringen af årsags-virkningssammenhænge mellem målsætningerne, har jeg ikke lavet pile fra lærings- og vækst perspektivet og op til de to andre perspektiver. Målsætninger og målepunkter i lærings- og vækst perspektivet, vil som tidligere nævnt, have en mere generel påvirkning i alle perspektiver, og derfor giver det ikke mening at identificerer direkte relationer.



Årsags-virknings relationer. Inspiration hentet fra Kilde: Robert S. Kaplan og David P. Norton 1998 " The balanced scorecard - sådan bygges bro mellem vision, værdier og strategi" s. 184

7.4 Targets og initiativer

Den næste fase i udviklingen af Fa09's Balanced Scorecard er at knytte targets på hvert målepunkt, og identificere hvilke strategiske initiativer, der skal igangsættes for at nå målsætninger og targets. Begge dele kræver et intensivt forarbejde og både ledelse og medarbejdere er som regel inddraget i processen. Derfor mener jeg ikke, at jeg har de nødvendige forudsætninger til at komme med konkrete forslag til targets eller initiativer, og vil i det følgende i stedet beskrive processen for at fastsætte targets og initiativer.

7.4.1 Fastsættelse af targets

Da BSC er et godt værktøj til at opnå forandringer, bør der opstilles langsigtede targets, dvs. 3-5 år ud i tiden. Hvis disse targets nås, vil det betyde forandringer i virksomheden, som gerne skulle få den til at bevæge sig mod dens vision. Udover langsigtede mål bør der også opstilles kortsigtede mål, således det løbende er muligt at se hvorvidt udviklingen har den rette kurs og med den forventede hastighed. Direktionens ambitionsniveau danner grundlag for fastsættelsen af targets. Der bør være tale om meget ambitiøse targets, således der skabes grundlag for at alle yder deres bedste for at opnå målene. BSC giver alle i virksomheden en større forståelse for, hvorfor det er vigtigt at nå målsætningerne, og denne forståelse gør folk mere villige til at acceptere meget ambitiøse targets. Dog er det også vigtigt at de ikke bliver urealistiske, og det kan undgås ved fx at inddrage medarbejderne i fastsættelsen, men også ved bench-marking, hvor virksomheden kan forholde sig til deres konkurrenters formåen.⁴²

7.4.2 Udvælgelse af initiativer

Udover at der skal knyttes targets på målsætningerne, skal der også identificeres hvilke strategiske initiativer, der skal til for at opnå målene. Der skal ses på om de eksisterende initiativer er tilstrækkelige eller om der skal nye til. Kaplan og Norton identificerer tre generelle områder hvor strategiske initiativer kan være nødvendige⁴³:

⁴² Robert S. Kaplan og David P. Norton 1998 " The balanced scorecard - sådan bygges bro mellem vision, værdier og strategi" s. 253-260

⁴³ Robert S. Kaplan og David P. Norton 1998 " The balanced scorecard - sådan bygges bro mellem vision, værdier og strategi" s. 260-264

Projekter der vedrører udvikling af nye målinger, som er nødvendige for at kunne følge op på om de strategiske målsætninger realiseres

Det kan fx være der er målepunkter hvor det pt ikke er muligt at måle på, da der simpelthen mangler tilgængelig data. Her kan det være nødvendigt at udvikle nye metoder eller systemer der kan indhente den nødvendige data.

Projekter orienteret mod kontinuerte forbedringer

Dvs. at lederne skal afgøre om løbende forbedringer af eksisterende metoder og processer vil gøre så de realiserer deres targets. Det kan fx være initiativer der er med til at reducere fejl i processerne.

Projekter orienteret mod radikale forbedringer

Hvis det konstateres at den nuværende proces er så fejlbehæftet at løbende forbedringer ikke er nok til at nå målsætningerne, vil det være nødvendigt at udvikle helt nye metoder til at gennemføre processen.

Det anbefales at der for kundeperspektivet, procesperspektivet og lærings- og vækst perspektivet knyttes minimum et initiativ til hvert perspektiv. Oftest har virksomheder allerede flere projekter i gang som alle vil opfattes som strategiske, men for at sikre at de alle medfører til opnåelse af visionen, bør man holde initiativerne op mod de strategiske målsætninger. Når disse holdes op mod hinanden bør alle initiativer være tilknyttet en målsætning og alle målsætninger være tilknyttet et initiativ. Hermed bliver det synligt hvor der er behov for at igangsætte projekter og hvor der er projekter der ikke medfører til opnåelse af visionen. Hvis der er igangsat initiativer som ikke kan knyttes til en målsætning, kan det også være udtryk for at der er blevet glemt noget i strategikortlægningen som kunne være vigtigt, og kan derfor give anledning til en revurdering af strategikortet. Der bør oprettes en stabsfunktion som har ansvaret for processen, dvs. ansvar for at tilrettelægge de aktiviteter der knytter sig til strategikortlægningen og BSC. Her skal det nævnes at ansvaret for udviklingen af selve strategien eller gennemførslen af denne altid vil ligge hos ledelsen. Da Fa09 er en lille virksomhed, vil det formentlig ikke give mening at oprette en stabsfunktion, og her kan man i stedet vælge at lade funktionen ligge hos enten økonomiafdelingen eller direktionssekretariatet.⁴⁴

⁴⁴ Per Nikolaj Bukh, Working paper studies no. 25, 2008 ”strategiske initiativer i et strategikort”

7.5 Delkonklusion - Hvordan skal værktøjet konstrueres i Fa09, og hvordan kan dette værktøj være en hjælp til implementering af Fa09's strategi?

Jeg har i det ovenstående kapital brugt BSC til at kortlægge Fa09's strategi og identificeret målsætninger og målepunkter og forklaret årsags-virknings relationerne mellem disse. Da Fa09 er en lille virksomhed der ikke består af flere underliggende forretningsheder, giver det mest mening at udarbejde et Balanced Scorecard for hele virksomheden. Da Fa09 er en non-profit organisation, hvis overordnede formål er at opfylde dens medlemmers/kunders behov, har det været nødvendigt at tilpasse de oprindelige fire perspektiver til virksomheden. I den oprindelige tanke bag BSC er det det finansielle perspektiv som er det øverste, da formålet med virksomheder oftest er at give et afkast til dets ejere. Jeg har argumenteret for hvorfor det i Fa09's situation giver mere mening at sidestille det finansielle perspektiv med kundeperspektivet, og så ellers fastholde procesperspektivet som det næste og til sidst lærings- og vækst perspektivet. Med perspektiverne på plads, har jeg derefter taget udgangspunkt i Fa09's mission og vision, og arbejdet mig ned igennem perspektiverne for at omsætte strategien til konkrete målsætninger. Disse målsætninger har jeg indarbejdet i et strategikort for at synliggøre de årsags-virknings sammenhænge som jeg mener der er til stede. Dernæst har jeg for hver målsætning identificeret hvilke målepunkter der skal knyttes til målsætningerne og opdelt disse i resultatmåltal og performance drivers, og synliggjort årsags-virkningssammenhænge mellem målepunkterne. Sidste step er at knytte targets og strategiske initiativer på målsætningerne og målepunkterne, men da jeg ikke har de nødvendige forudsætninger for at udvælge targets og initiativer har jeg i stedet beskrevet vigtigheden i at udvælge ambitiøse targets som også medarbejderne kan stå inde for, og forklaret hvilke former for strategiske initiativer der kan igangsættes. Derudover har jeg også forklaret vigtigheden i at holde initiativer op mod målsætningerne, for at sikre at der ikke glemmes nogle vigtige initiativer eller igangsættes uvæsentlige initiativer.

Fa09 er en organisation som har formuleret mission, vision og strategi, men ingen plan for hvordan den reelt skal implementeres i virksomheden. De fleste medarbejdere kender til Fa09's strategi, men har manglende viden om hvordan de gennem deres daglige arbejde, medvirker til at nå den. Nye medarbejdere kan også nemt blive tabt i forhold til kendskab af strategien, da der ikke er nogen struktureret oplæring, og de derved kun får den viden som deres nærmeste kollegaer formidler videre. BSC kan løse disse problemer ved at kommunikere Fa09's strategi ud til alle i virksomheden, og ved at vise de årsags-virkningssammenhænge som strategien bygger på. Det

giver medarbejderne en forståelse for strategien og gør at de kan se en mening med de initiativer som ledelsen igangsætter. Og gør at de kan se sammenhængen mellem deres daglige arbejde og den fastsatte strategi. BSC fastsætter konkrete målsætninger, mål og targets, som den enkelte medarbejder kan forholde sig til, og derved nemt se hvor deres indsats gør en forskel. Det gør også at afdelingscheferne har nogle bedre rammer for, hvor det er de skal have fokus og hvilke initiativer de skal igangsætte.

8 Implementering af Balanced Scorecard

Der er mange forskellige forhold der kan påvirke hvordan man skal implementere BSC. Men andres erfaringer med implementeringen viser at det er en fordel at tage udgangspunkt i en projektplan, nedsætte en mindre projektgruppe og få udviklet et strategikort forholdsvist hurtigt. Der skal tages stilling til hvad formålet med implementering er, og sørges for at involvere de rette personer og sikre at de er uddannet i metoden.⁴⁵

8.1 Kommunikationsprogrammer

For at medarbejderne kan arbejde mod organisationens vision og strategi, er det en forudsætning at de for det første kender til den og for det andet forstår grundlaget bag. Hvis de ikke forstår visionen, vil det være svært at arbejde mod den. For at sikre kendskab og forståelse af visionen er det nødvendigt at der løbende kommunikeres med medarbejderne. Det kan fx være kommunikationstiltag i form af meddelelser fra direktionen, bruchurer og nyhedsbreve. Derefter bør der løbende følges op, i form af en rapportering om måltal og resultater. Denne rapportering kan igen ske gennem nyhedsbreve, men også på opslagstavler eller elektroniske netværk. Kaplan og Norton anbefaler at der bruges brochurer til at beskrive den valgte vision og strategi og til at kommunikere de målsætninger, målepunkter og targets som er indeholdt i virksomhedens BSC. Det er dog vigtigt, at den løbende opdateres med de seneste tendenser og præstationer. Man kan også vælge at kommunikere små positive historier ud om hvordan en bestemt afdeling eller medarbejder har bidraget til at opnå virksomhedens præstation. Hvis man vælger at rapportere måltal og resultater på opslagstavler, kan man gøre det muligt for medarbejderne at skrive kommentarer herpå, som fx kan omhandle de reelle årsager til at resultatet er som det er. For at kommunikationen er så effektiv som muligt, skal de forskellige kommunikationsmetoder sammenkobles i et kommunikationsprogram. For at sammensætte et godt kommunikationsprogram, skal der tages

⁴⁵ Per Nikolaj Bukh, Heine Kaarsgaard Bang og Mikael W. Hegaard 2004 "Strategikort. Balanced scorecard som strategiværktøj – danske erfaringer" s. 82-83

stilling til hvad målsætningen er med det, hvem målgruppen er, hvilket budskab man ønsker at give og hvilke medier der er mest hensigtsmæssige at benytte. Derudover skal der laves en tidsramme og det skal overvejes hvordan man vil vide om kommunikationsprogrammet har haft den tilsigtede virkning.⁴⁶

8.2 BSC på flere niveauer

Når det overordnede Balanced Scorecard for virksomheden er udarbejdet kan man vælge at nedbryde dette til scorecards for afdelinger, teams eller endda helt ned på medarbejderniveau. Den typiske måde at omsætte virksomhedens BSC til afdelingsniveau, er ved at inden for de fastsatte rammer i scorecardet, fastlægger målsætninger og strategier for den enkelte afdeling. Dette sikrer også at der er sammenhæng mellem afdelingens målsætninger og den overordnede strategi. Der må gerne være forskel på de målepunkter der er i det overordnede scorecard og de der er i afdelingens scorecard. Det vigtigste er blot at de er relaterede til hinanden. Udover at nedbryde BSC'et til afdelingsniveau, kan man som sagt også vælge at nedbryde det til teams eller projektgrupper. Et BSC for en projektgruppe vil blive formuleret ved projektets start og her vil man ofte fokusere på de faktorer som medvirker til projektets succes. Det kan fx være overholdelse af tidsfrister eller ressourceforbrug. Derudover skal der tages hensyn til det overordnede scorecard, ved at fastlægge hvordan det enkelte projekts målinger skal bidrage til virksomhedens strategi. Til sidst kan man også vælge at anvende BSC på individniveau. Her vil det typisk være forskellige typer af målinger, som overføres til den enkelte medarbejder. Det kan fx bruges for afdelingsledere, hvor de personlige målinger afspejler de mål der er fastsat i afdelingens BSC.⁴⁷

8.3 Belønning

Når der implementeres BSC i virksomheden, skal der også tages stilling til hvorvidt man ønsker at knytte det til lønssystemet og i så fald på hvilken måde det skal gøres. Umiddelbart vil fordelene ved at knytte lønnen til målsætningerne i scorecardet, være at fokus rettes ind på at realisere målsætningerne. Det skal dog overvejes om man ønsker om det er hele lønnen eller kun en del af lønnen der skal knyttes til målsætningerne, og om det skal gælde for alle medarbejdere, eller kun for mellemlederne. Da bonus er en stor motivationsfaktor, skal man være opmærksom på, at hvis lønnen knyttes til hvorvidt de forskellige targets nås, er det vigtigt at det er de rigtige målepunkter der er valgt. Hvis det viser sig at målepunkterne ikke havde den forventede forbindelse til

⁴⁶ Robert S. Kaplan og David P. Norton 1998 " The balanced scorecard - sådan bygges bro mellem vision, værdier og strategi" s. 230-235

⁴⁷ Per Nikolaj Bukh, Heine K. Bang og Mikael Hegaard, 2005 "Balanced Scorecard – design og implementering"

målsætningerne, kan det give nogle utilsigtede konsekvenser. Denne risiko kan man minimere ved i første omgang at implementere BSC uden belønning. Når det så har været benyttet i noget tid, således man har noget feedback, kan man revurdere hypoteserne bag, og tilpasse målsætninger og målepunkter. Derved er der større sandsynlighed for at de tilpassede målepunkter har den rigtige forbindelse til målsætningerne. Og så kan man vælge at knytte belønning på målene.

Hvis man vælger at knytte belønning til BSC er det vigtigt at der kun udbetales bonus hvis der er den ønskede præstation på alle målepunkter. Hvis opfyldelse af hvert mål i sig selv udløser en del af bonussen, vil man risikere at der ikke er den ønskede balance af medarbejderens fokus på målene. Det at knytte lønnen sammen med præstationer er en måde at påvirke medarbejdernes motivation. Da det er noget der kommer udefra, er det et eksempel på ydre motivation. Det er vigtig med ydre motivation for at kunne påvirke medarbejderne i en ønsket retning, men indre motivation fører oftest til en mere kreativ problemløsning og innovation. Indre motivation er fx når medarbejderne har "adopteret" organisationens mål som sine egne, og derfor vil stræbe efter at realisere disse. Man kan godt risikere at belønninger der er motiveret udefra kan reducere den indre motivation. Derfor bør det overvejes grundigt før man vælger at bruge bonus som motivationsfaktor.⁴⁸

8.4 Delkonklusion - Hvorledes kan værktøjet implementeres succesfuldt?

Jeg har i ovenstående kapital redegjort for hvilke aspekter der skal tages højde for når BSC skal implementeres. Der skal til at starte med nedsættes en projektgruppe og laves en projektplan, og det skal sikres at alle involverede i projektet har den nødvendige uddannelse. Der skal laves et kommunikationsprogram, således alle i organisationen bliver oplyst om projektet løbende, og så der efterfølgende sikres at alle har det nødvendige kendskab og den nødvendige forståelse for strategien og de tilhørende målsætninger og målepunkter. Det er også vigtigt at der kommer informationer ud om virksomhedens resultater og evt. fortællinger om hvordan de er opnået. Det skal vurderes hvorvidt det giver mening at nedbryde det overordnede balance scorecard til afdelinger, projektteams og evt. medarbejderniveau, og hvorvidt det vil være en fordel at knytte lønningssystemet op på præstationsmål.

Jeg har i det ovenstående ikke forholdt mig til præcis hvordan implementeringen skal foregå i Fa09, da det kræver et dybere arbejde med hvilke kommunikationsprogrammer der vil passe, hvilke

⁴⁸ Robert S. Kaplan og David P. Norton 1998 " The balanced scorecard - sådan bygges bro mellem vision, værdier og strategi" s. 246-251

niveauer ledelsen ønsker at kunne måle på og ikke mindst om ledelsen overhovedet ønsker at indføre præstationsløn. Min umiddelbare vurdering er dog at fordi Fa09 er en mindre virksomhed, vil det ikke give mening at udarbejde et nyhedsbrev, men i stedet kunne kommunikationen formentlig kunne foregå løbende efter behov på ugentlige fredags morgenmøder, eller via mails fra direktionen. Der ville også kunne udarbejdes en brochure der forklarer virksomhedens strategi og Balanced Scorecard. Denne brochure ville så også kunne udleveres når der kom nye medarbejdere til. Kommunikationen omkring hvorvidt målsætninger er nået, vil igen kunne foregå via mails eller morgenmøder, men også via opslagstavler i afdelingerne. Man kunne også vælge at lade afdelingslederne formidle resultaterne på særskilte afdelingsmøder. Mht. hvilket niveau scorecardet skal indføres på, vil det helt sikkert være en mulighed at indføre det på afdelingsniveau eller endda på individniveau. Der er kun 3 afdelinger og 31 ansatte, så omfanget af udarbejdelse er ikke så stor. Derudover har medarbejderne givet udtryk for at det er vigtigt for dem at der er fastsat mål, og det vil de personlige målsætninger knyttet til afdelingernes scorecards være med til at opfylde. Dette vil formentlig også være med til at påvirke medarbejdernes motivation, og dermed sikre at de arbejder mod virksomhedens vision. Om lønningssystemet skal knyttes op på Fa09's BSC er vanskeligt at bedømme. Det kan få en virkning som man ikke havde forventet og som er u hensigtsmæssig i forhold til virksomhedens strategi. I Fa09 ønsker man at alle medarbejdere ikke kun tænker på deres eget bord, men føler sig som en del af et fællesskab og arbejder sammen både i afdelingerne men også på tværs af afdelinger. Hvis der opsættes individuelle målsætninger og knytter belønning til dette, kan det modvirke denne fællesskabsfølelse, hvorfor det formentlig vil være bedre at holde sig til BSC på afdelingsniveau og evt. teamniveau.

9 Perspektivering

Jeg har i denne opgave valgt at tage hånd om en praktisk problemstilling på min arbejdsplads Fa09, hvor jeg har taget afsæt i, om indførelse af bestemte styreredskaber kan hjælpe ledelsen med at sikre, at alle medarbejdere arbejder mod samme vision. I arbejdet med Balanced Scorecard, ville det have været interessant at lave en vurdering af hvor mange ressourcer der skulle bruges for at udvikle og implementere redskabet. Dette skulle være en vurdering af ressourcer i form af ledelsens og medarbejders tid og der kunne evt. udarbejdes et overslag over hvor mange penge der skulle afsættes til projektet. Derudover kunne det være spændende at dykke dybere ned i initiativerne ift. BSC, og se på hvilke data der pt. bliver indsamlet, eller nemt er mulige at indsamle, og hvilke der mangler for man rent faktisk kan måle på de forskellige målepunkter. Her kunne man også gå mere

i dybden med Business Intelligence, for at se om det ville være relevant at indføre dette i forlængelse af BSC. Jeg ville også rigtig gerne have arbejdet dybere med implementeringsdelen, for at fastlægge præcist hvordan BSC bedst kunne implementeres.

Udover at arbejde dybere med BSC, kunne det også være relevant at foretage en vurdering af nogle af de andre S'er i McKinsey's 7-S framework. I denne opgave har jeg udelukkende fokuseret på systemer, men jeg kunne sagtens have kigget på nogle af de andre S'er, for at vurdere om disse var optimale i forhold til at få implementeret Fa09's strategi og til at få alle til at arbejde fælles mod denne. Her kunne det specielt være spændende at kigge på ledelsesstilen og motivation i virksomheden generelt. Man kunne også lavere en dybere analyse af kulturen i virksomheden og vurdere om den er optimal og hvis ikke, om den så kunne påvirkes til bedre at støtte op om strategien. Derudover kunne det også være relevant fx at lave en markedsanalyse for at se på om den valgte strategi overhovedet giver mening for virksomheden og det marked den er i.

10 Konklusion - Hvordan kan Fa09 bedst sikre at medarbejdere, prioriteringer og aktiviteter er i overensstemmelse med strategien?

Jeg kan på baggrund af denne opgave konkludere at det styreværktøj der bedst passer til Fa09's situation og til ledelsens opfattelse af strategi er Balanced Scorecard. Det som ledelsen kan bruge BSC til er, at præcisere virksomhedens strategi og omsætte den til specifikke målsætninger. Derudover vil BSC sammenkoble målsætninger og mål i årsags-virknings sammenhænge. Dette er med til at øge ledelsens forståelse for den valgte strategi, og tydeliggør sammenhængen mellem deres arbejdsopgaver og strategien. Når de bedre forstår strategien og kan se hvor de kan gøre en forskel, kan de tilpasse deres fokus og prioriteringer hertil og derved være med til at visionen nås. BSC fastsætter også targets for hvert målepunkt, hvilket giver ledelsen mulighed for løbende at tilpasse aktiviteter, således målsætninger i fremtiden kan nås. Derudover bliver alle aktiviteter revurderet i forbindelse med udarbejdelsen af BSC, hvilket betyder at det sikres at der kun igangsættes aktiviteter der støtter op om strategien. Samtidig giver BSC også feedback omkring hvorvidt de identificerede årsags-virknings sammenhænge holder stik i praksis, og om deres forventninger til fremtiden er passende. Og hvis det bliver tydeligt at de ikke holder stik, bliver det muligt at tilpasse scorecardet, hvilket vil have betydning for både medarbejdere og aktiviteter.

Jeg kan også konkludere, at det er vigtigt at der laves en kommunikationsplan, således at det udarbejdede Balanced Scorecard bliver kommunikeret ud til virksomhedens medarbejdere, og de derved får kendskab til de konkrete målsætninger, mål og targets som er fastsat. Dette giver nemlig medarbejderne noget konkret at forholde sig til, og forståelse for hvor deres indsats gør en forskel, hvilket også efterspørges af medarbejderne.

BSC kan indføres på forskellige niveauer i virksomheden, og ved valg af niveau bør der tages hensyn til, at der ønskes at alle medarbejdere arbejder som et fællesskab mod et fælles mål, og at individuelle målsætninger og her tilknyttet belønning kan påvirke fællesskabsfølelsen – på trods af en del af medarbejderne mener at belønning kan være med til at motivere dem. Derfor bør Fa09 nedbryde det overordnede scorecard til afdelingsniveau og evt. teamniveau, men ikke til de enkelte medarbejdere.

11 Litteraturliste

Bøger

- Gerry Johnson, Richard Whittington og Kevan Scholes, 2011 "Exploring strategy – ninth edition"
- Robert S. Kaplan og David P. Norton, 1998 "The Balanced Scorecard – sådan bygges bro mellem vision, værdier og strategier"
- Gert H.N. Laursen og Jesper Thorlund, 2008 "Business Intelligence"
- Per Nikolaj Bukh, Heine Kaarsgaard Bang og Mikael W. Hegaard, 2004 "Strategikort. Balanced scorecard som strategiværktøj – danske erfaringer"

Artikler

- Annick Bourguignon, Véronique Malleret og Hanne Nørklit, Management Accounting Research Volume 15 issue june 2004 "The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: the ideological dimension"
- M.J Estein og J.F. Manzoni, INSEAD Working paper 97/82/AC/SM "The Balanced Scorecard and Tableau de Bord: A Global perspective on translating strategy into action"
- Jan Mouritsen og Per N. Bukh, Bestyrelses håndbogen 2/April 2001 "Balanced scorecard vs. videnregnskab"
- Per Nikolaj Bukh, Working paper studies no. 25, 2008 "strategiske initiativer i et strategikort"
- Per Nikolaj Bukh, Heine K. Bang og Mikael Hegaard, Controlleren april 2005 "Balanced Scorecard – design og implementering"

Hjemmesider

- www.fa09.dk
- http://www.pnbukh.com/files/pdf_filer/Leksika_Ency_videnregnskab.pdf

Interviews

- Interview d. 18.03.14 med Kasper Nørballe - Fa09's direktør

Virksomhedsmateriale

- Strategi og målsætningsprogram 2012-2015. Oktober 2012; Mission, vision og identitet
- Powerpoint fra værdiseminar d. 04.02.14
- Organisationsdiagram 2014
- Fa09's medarbejderliste

Spørgeskemaundersøgelse

- Spørgeskemaundersøgelse af FA09's medarbejdere

Bilag 1 – Spørgeskemaundersøgelse

Kære kollega,

I forbindelse med mit studie i HD(R) – regnskab og økonomistyring, er jeg ved at udarbejde en opgave der omhandler implementering af strategi i Fa09. Jeg vil med opgaven undersøge om der med fordel kan implementeres et styreværktøj der skal sammenkoble mission, vision og strategi med specifikke mål.

Hvis der opstår tvivl om hvordan nogle af spørgsmålene skal forstås, er du velkommen til at tage fat i mig.

Alle spørgsmål bedes besvares.

Din besvarelse bliver behandlet anonymt. Jeg er dog opmærksom på, at sammenkobles svaret om afdeling og ansættelseslængde, vil det i visse tilfælde være muligt at identificere hvem der har foretaget besvarelsen. Derfor er det også valgfrit om du ønsker at svare på ansættelseslængde. Jeg håber dog du vil svare på dette alligevel, da det er ret relevant for min undersøgelse.

Du bedes udfylde og returnere spørgeskemaet til mig senest fredag d. 4. april

Mange tak for hjælpen!

Venlig hilsen

Jeanette Just

Baggrundsspørgsmål

I hvilken afdeling er du ansat? (afdelingschef, økonomi, sekretariat/it, udlejning, drift)

Hvor længe har du været ansat? (under 1 år, 1-5 år, 5-10 år, 10+ år)

Handlingsspørgsmål

I hvor høj grad kender du til Fa09's vision, mission og strategi?

Har indførsel af strategien medført forandringer for dig i det daglige arbejde?

Er der klare retningslinjer for hvad der forventes af dig i forhold til målsætning, funktionsbeskrivelse og serviceniveau?

Er der pt. fastsat mål for dig personligt?

Er der pt. fastsat mål for din afdeling?

Holdningsspørgsmål

Synes du der er sammenhæng mellem Fa09's vision, mission, strategi og handleplaner/mål?

Synes du der er sammenhæng mellem Fa09's vision, mission, strategi og dit daglige arbejde?

I hvor høj grad synes du at ledelse og medarbejdere har afstemt forventninger til hvornår arbejdet er udført godt nok?

Er det vigtigt for dig at have fastsat mål i forbindelse med dine arbejdsopgaver?

Tror du at det gør/vil gøre dig mere effektiv at/hvis der er fastsat mål i forbindelse med dine arbejdsopgaver?

Tror du at det ville motivere dig hvis der blev udbetalt en bonus ved indfrielse af mål?

Tror du at det ville motivere dig hvis indfrielse af mål udløste en anden form for belønning end bonus? Det kunne fx være flere spændende arbejdsopgaver, betalt efteruddannelse, mere ansvar eller lignende.

Evt. supplerende kommentarer til undersøgelsen.

Besvares: 1/slet ikke, 2/meget lidt, 3/i nogen grad, 4/i større grad og 5/i meget høj grad.

Resultat af spørgeskemaundersøgelse:

Der er i alt 20 ud af 25 der har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svar procent på 80 %.

Fordelt pr. ansættelsesperiode:

Ansæt under 1 år	Ansæt 1-5 år	Ansæt 6-10 år	Ansæt over 10 år
7	6	5	1

1 har ikke svaret.

Fordelt på afdelinger:

Afdelingschef	Sekretariat/it	Drift	Udlejning	Økonomi
3	2	4	5	6

I hvor høj grad kender du til Fa09's vision, mission og strategi?

	Slet ikke	Meget lidt	I nogen grad	I større grad	I meget stor grad
Afdelingschef	0 %	0 %	0 %	67 %	33 %
Sekretariat/it	0 %	0 %	0 %	50 %	50 %
Drift	0 %	0 %	50 %	50 %	0 %
Udlejning	0 %	0 %	40 %	60 %	0 %
Økonomi	0 %	33 %	50 %	17 %	0 %
Samlet set	0 %	10 %	35 %	45 %	10 %

90 % kender i nogen eller i større/meget stor grad til Fa09's vision, mission og strategi.

Der er ikke nogen der har svaret at de slet ikke kender til den.

Afdelingschefer og i sekretariatet/it har alle svaret i større/meget stor grad, hvilket giver meget god mening da det er disse der arbejder tættest med direktionen.

I økonomi har 33 % svaret meget lidt. Resten, inkl. drift og udlejningen, har svaret i nogen, større eller meget stor grad.

Det er altså kun i økonomiafdelingen der er enkelte medarbejder der ikke kender tilstrækkeligt til Fa09's vision, mission og strategi. Sammenholder man fordelingen pr. afdeling med ansættelseslængde, kan man se at en af de to i økonomi der svarede ”meget lidt” har været ansat

under 1 år, hvilket kan være årsagen til at personen endnu ikke har særligt stort kendskab til mission, vision og strategi.

Det er selvfølgelig vigtigt at alle kender til dette, da det er umuligt at arbejde mod, hvis man ikke kender til det.

Har indførsel af strategien medført forandringer for dig i det daglige arbejde?

	Slet ikke	Meget lidt	I nogen grad	I større grad	I meget stor grad
Afdelingschef	0 %	33 %	0 %	67 %	0 %
Sekretariat/it	0 %	0 %	50 %	0 %	50 %
Drift	0 %	50 %	50 %	0 %	0 %
Udlejning	0 %	20 %	80 %	0 %	0 %
Økonomi	33 %	33 %	33 %	0 %	0 %
Samlet set	10 %	30 %	45 %	10 %	5 %

40 % svarer at indførslen af strategien ikke eller kun meget lidt har medført forandringer i det daglige arbejde. Ud fra dette må det konstateres at der fortsat ligger en udfordring for direktionen/ledelsen med at få implementeret strategien i hele organisationen.

Kigger man dybere i tallene tyder det på at en af afdelingerne ikke er helt med hvad angår indførsel af forandringer, i og med en af de tre afdelingschefer har svaret at det kun meget lidt har medført forandringer for dem. Kigger man på hvad medarbejderne i afdelinger har svaret, er det økonomi der er mest ”bagefter”, da 1/3 af afdelingen svarer at det slet ikke har medført forandringer for dem. Hvis man sammenholder dette svar med ansættelseslængden vil man igen se at den ene af de to i økonomi der har svaret slet ikke, har været ansat under et år, hvorfor dette kan have indflydelse på svaret.

Udlejningen ser ud til at være bedst med, idet 80 % svarer at det har medført forandringer i nogen grad.

Er der klare retningslinjer for hvad der forventes af dig i forhold til målsætning, funktionsbeskrivelse og serviceniveau?

	Slet ikke	Meget lidt	I nogen grad	I større grad	I meget stor grad
Afdelingschef	0 %	0 %	67 %	0 %	33 %
Sekretariat/it	0 %	50 %	0 %	0 %	50 %
Drift	0 %	0 %	100 %	0 %	0 %
Udlejning	0 %	40 %	20 %	40 %	0 %
Økonomi	50 %	17 %	33 %	0 %	0 %
Samlet set	15 %	20 %	45 %	10 %	10 %

Samlet set har 35 % svaret at der slet ikke eller kun meget lidt er klare retningslinjer - i økonomi har hele 50 % svaret at der slet ikke er klare retningslinjer. Ledelsen har derfor ikke formået at udstykke klare retningslinjer for hvad der forventes af medarbejderne – specielt er der en udfordring i økonomi, men da kun 20 % har svaret i større eller meget stor grad, er det noget der skal arbejdes med i hele organisationen.

Er der pt. fastsat mål for dig personligt?

	Slet ikke	Meget lidt	I nogen grad	I større grad	I meget stor grad
Afdelingschef	0 %	33 %	67 %	0 %	0 %
Sekretariat/it	50 %	0 %	0 %	0 %	50 %
Drift	25 %	0 %	75 %	0 %	0 %
Udlejning	60 %	20 %	20 %	0 %	0 %
Økonomi	33 %	17 %	50 %	0 %	0 %
Samlet set	35 %	15 %	45 %	0 %	5 %

Da kun en enkelt medarbejder har svaret at der er fastsat personlige mål, kan det konstateres at personlige mål ikke er noget Fa09 opererer med i særlig høj grad. 45 % svarer at der i nogen grad er fastsat personlige mål, og det er specielt driftscheferne der har personlige mål.

Er der pt. fastsat mål for din afdeling?

	Slet ikke	Meget lidt	I nogen grad	I større grad	I meget stor grad
Afdelingschef	0 %	0 %	33 %	67 %	0 %
Sekretariat/it	50 %	0 %	0 %	0 %	50 %
Drift	50 %	0 %	50 %	0 %	0 %
Udlejning	20 %	20 %	60 %	0 %	0 %
Økonomi	33 %	33 %	33 %	0 %	0 %
Samlet set	30 %	15 %	40 %	10 %	5 %

Der opereres i lidt højere grad med afdelingsmål end med personlige mål. Dog springer det i øjnene at 67 % af afdelingscheferne har svaret i større grad, men ingen af medarbejderne har svaret højere end ”i nogen grad”. Dette kunne være en indikation på at afdelingscheferne ikke er gode nok til at kommunikere afdelingsmålene ud til medarbejderne. Det kan dog også være det er mål som kun afdelingschefen skal stå til ansvar for, og disse nås ved at involvere medarbejderne på en mere indirekte måde.

Synes du der er sammenhæng mellem Fa09's vision, mission, strategi og handleplaner/mål?

	Slet ikke	Meget lidt	I nogen grad	I større grad	I meget stor grad
Afdelingschef	0 %	0 %	33 %	67 %	0 %
Sekretariat/it	0 %	0 %	50 %	0 %	50 %
Drift	0 %	25 %	0 %	75 %	0 %
Udlejning	0 %	40 %	40 %	20 %	0 %
Økonomi	0 %	50 %	50 %	0 %	0 %
Samlet set	0 %	30 %	35 %	30 %	5 %

30 % af de adspurgte har svaret at de synes der er meget lidt sammenhæng. Afdelingscheferne svarer 33 % i nogen grad og 67 % i større grad. Jeg vil mene det er vigtigt at afdelingscheferne i meget stor grad synes der er sammenhæng, da det kan være svært at motivere deres medarbejdere, hvis de ikke selv synes der er sammenhæng mellem handleplaner/mål og strategien.

Synes du der er sammenhæng mellem Fa09's vision, mission, strategi og dit daglige arbejde?

	Slet ikke	Meget lidt	I nogen grad	I større grad	I meget stor grad
Afdelingschef	0 %	0 %	67 %	33 %	0 %
Sekretariat/it	0 %	50 %	0 %	0 %	50 %
Drift	25 %	0 %	25 %	50 %	0 %
Udlejning	0 %	0 %	100 %	0 %	0 %
Økonomi	33 %	33 %	33 %	0 %	0 %
Samlet set	15 %	15 %	50 %	15 %	5 %

De adspurgte mener der er endnu mindre sammenhæng i forhold til deres daglige arbejde end i forhold til handleplaner/mål. Dette kunne tyde på at handleplaner/mål ikke er indarbejdet godt nok i det daglige arbejde.

Alle skulle gerne føle at de gennem deres arbejde bidrager til at opnå den vision og strategi der er besluttet, hvorfor der bør fokuseres på at få de ansatte til at forstå sammenhængen.

I hvor høj grad synes du at ledelse og medarbejdere har afstemt forventninger til hvornår arbejdet er udført godt nok?

	Slet ikke	Meget lidt	I nogen grad	I større grad	I meget stor grad
Afdelingschef	0 %	0 %	100 %	0 %	0 %
Sekretariat/it	0 %	0 %	50 %	0 %	50 %
Drift	25 %	0 %	50 %	25 %	0 %
Udlejning	20 %	0 %	60 %	20 %	0 %
Økonomi	50 %	33 %	17 %	0 %	0 %
Samlet set	25 %	10 %	50 %	10 %	5 %

35 % svarer at de synes der slet ikke eller i meget lille grad ar afstemt forventer til kvaliteten i arbejdet. Værst står det til i økonomi hvor 83 % har svaret slet ikke eller meget lidt.

Det er vigtigt at der er afstemt forventninger ledelse og medarbejder imellem, da medarbejderne ellers må arbejde ud fra deres bedste overbevisning i stedet for hvad ledelsen reelt forventer af dem.

Er det vigtigt for dig at have fastsat mål i forbindelse med dine arbejdsopgaver?

	Slet ikke	Meget lidt	I nogen grad	I større grad	I meget stor grad
Afdelingschef	0 %	0 %	0 %	100 %	0 %
Sekretariat/it	0 %	0 %	0 %	50 %	50 %
Drift	0 %	0 %	50 %	25 %	25 %
Udlejning	0 %	0 %	20 %	80 %	0 %
Økonomi	0 %	0 %	33 %	50 %	17 %
Samlet set	0 %	0 %	25 %	60 %	15 %

Her ses det tydeligt at alle i organisationen synes det er vigtigt at der er fastsat mål i forbindelse med arbejdsopgaver. Hele 75 % svarer at det er vigtigt for dem i større eller meget stor grad.

Tror du at det gør/vil gøre dig mere effektiv at/hvis der er fastsat mål i forbindelse med dine arbejdsopgaver?

	Slet ikke	Meget lidt	I nogen grad	I større grad	I meget stor grad
Afdelingschef	0 %	33 %	0 %	67 %	0 %
Sekretariat/it	0 %	0 %	0 %	50 %	50 %
Drift	0 %	50 %	25 %	0 %	25 %
Udlejning	0 %	20 %	40 %	40 %	0 %
Økonomi	17 %	0 %	33 %	33 %	17 %
Samlet set	5 %	20 %	25 %	35 %	15 %

Kun 25 % mener at de slet ikke eller kun meget lidt vil være mere effektiv hvis der var/er fastsat mål i forbindelse med deres arbejdsopgaver.

Tror du at det ville motivere dig hvis der blev udbetalt en bonus ved indfrielse af mål?

	Slet ikke	Meget lidt	I nogen grad	I større grad	I meget stor grad
Afdelingschef	0 %	33 %	0 %	33 %	33 %
Sekretariat/it	0 %	50 %	0 %	0 %	50 %
Drift	25 %	25 %	25 %	0 %	25 %
Udlejning	0 %	40 %	0 %	60 %	0 %
Økonomi	17 %	0 %	83 %	0 %	0 %
Samlet set	10 %	25 %	30 %	20 %	15 %

De adspurgte har samlet set meget blandede mening om hvorvidt de tror det vil motivere dem hvis der blev udbetalt bonus i forbindelse med indfrielse af mål. Det er altså svært at konkludere om der med fordel kunne indføres bonus i Fa09.

Tror du at det ville motivere dig hvis indfrielse af mål udløste en anden form for belønning end bonus?

	Slet ikke	Meget lidt	I nogen grad	I større grad	I meget stor grad
Afdelingschef	0 %	33 %	33 %	0 %	33 %
Sekretariat/it	0 %	100 %	0 %	0 %	0 %
Drift	25 %	0 %	25 %	25 %	25 %
Udlejning	0 %	20 %	20 %	60 %	0 %
Økonomi	17 %	17 %	50 %	17 %	0 %
Samlet set	10 %	25 %	30 %	25 %	10 %

De adspurgte har ligeså blandet mening om hvorvidt de tror det vil motivere dem hvis de fik en anden form for belønning i forbindelse med indfrielse af mål. Hvis man som ledelse vil bruge belønning/bonus som motivation til at opnå mål, vil det formentlig være en fordel at identificere hvad den enkelte medarbejder bliver mest motiveret af, og så tilpasse belønningen individuelt.

Bilag 2 – Interview d. 18.03.14 med direktør Kasper Nørballe

Om Fa09

Fortæl om Fa09's historie/baggrund. Hvorfor valgte man at starte Fa09?

Til at starte med var det organisationen PAB der administrerede BAB – hvorfor ved jeg ikke. Grunden til man valgte at starte FA09 var for at få nogle stordriftsfordele. I opstartsfasen blev der af ledelsen i PAB udarbejdet et idegrundlag. Der blev lavet et politisk idegrundlag og et økonomisk/administrativt grundlag. Hele essensen var at man gerne ville tiltrække mindre og mellemstore boligorganisationer. Politisk skulle man sikre at de altid i den respektive boligorganisation havde fuldstændig egen indflydelse på alle deres beslutninger og sådan er det stadig i dag. Dvs. at FA09 kan ikke beslutte noget som helst på vegne af boligorganisationerne. Vi kan godt få et budget og beslutte at der skal købes fx kopimaskine eller der skal ansættes en mere, men vi kan ikke beslutte at nu skal alle boligorganisationer under FA09 fx bruge e-flyt. Det ligger suverænt nede i boligorganisationerne. Fa09 skal være upolitisk, vi skal ikke blande os i politikkerne hos boligorganisationerne. De kan fx have hver deres byggepolitik ved opførelse af nye boliger. Derudover skulle medlemmerne kunne bibeholde deres særpræg. Det her med at vi skal kunne behandle dem individuelt, og at de kan have alle deres forskellige forretningsgange. Man skulle styrke samarbejdet mellem de forskellige organisationsbestyrelser. Man skulle selv kunne bestemme kommunikations- og informationsniveau, det var ikke en del af basispakken. Hvis man ville have beboerblad eller andet lå det ud over. Så skulle man sørge for at de ejendomsfunktionærer der var ansat i boligafdelingerne stadig var ansat i de enkelte afdelinger og ikke i Fa09. Det var det politiske idegrundlag.

Under det økonomiske/administrative ville det være muligt at effektivisere og specialisere administrationen, da der ville være flere specialister, pga. flere ansatte. Hvilket ville give en højere kvalitet. Vi ville være mere robuste mod situationer i forhold til evt. ny lovgivning, da der igen ville være flere ansatte til at løfte opgaven i forhold til de små administrationer på måske kun fire ansatte. Administrationsbidraget skulle være lavere i og med vi ville være mere effektive og dermed mere rentable. Det ville give en større administration og det skulle medføre end bedre arbejdsplads og dermed bedre kunne fastholde personale. Vi ville være mere professionelle. Der skulle være større tilfreds blandt beboerne og Fa09 skulle have en flad struktur uden for mange hierarkier.

Dette oplæg blev givet til de forskellige organisationsbestyrelser som direktøren i PAB har haft kontakt med.

Hvem var med fra starten? Og hvem er kommet til eller hoppet fra?

PAB, BAB, HJEM, Hvidovrebo. Almenbo skulle også have været med, men man kunne ikke blive helt enige om de sidste ting, derfor hoppede de fra. Det har altså været direktører i forskellige administrationer der har talt sammen på organisationsniveau og blevet enige om at det kunne være en fordel at være en stor administration i stedet for flere små.

Nogle af organisationerne havde egne medarbejder med, som skulle fusioneres i Fa09. Og der havde man ikke forudset hvilke problemstillinger det gav at der kom medarbejdere ind fra organisationer hvor de havde ligeså mange stjerner som dem der var der i forvejen og de så skulle indordne sig i et nyt hierarki og bestyrelserne skulle finde hinanden.

GAB kom til senere men hoppede ud igen primært pga. uoverensstemmelser i Fa09's bestyrelse og så pga. nogle af de nævnte uoverensstemmelser sådan en fusion kunne give.

Der er efterfølgende tilkommet Lægeforeningens Boliger og GAA og nu kommer FSB Gladsaxe også. Af disse er det dog kun FSB der er medlem af Fa09. De to andre er på kontrakt.

Hvad er forskellen på om de er medlem eller på kontrakt?

Det er for det første kun medlemmer af Fa09 der kan sidde i Fa09's bestyrelse.

Når man er på kontrakt er administrationsbidraget fastsat efter den indgåede kontrakt, hvorimod medlemmers administrationsbidrag er omkostningsbestemt. Så princippet i dag har FA09's medlemmer et lavere administrationsbidrag end kontraktkunderne.

Hvordan er FA09's bestyrelsen sammensat? Og hvor ligger bestyrelsen i forhold til ledelsen i organisationsdiagrammet?

Som en del af det oprindelige idegrundlag skulle man være lige repræsenteret. Man har altså gjort det som er noget anderledes end i andre garantiselskaber, at hver boligorganisation er repræsenteret med formanden, og har lige indflydelse uanset hvor stor en boligorganisation man kommer fra.

Bestyrelsen ligger over direktionen, dvs. de ansætter en direktør som skal stå for den daglige administration. Det er altså bestyrelsen der bestemmer suverænt over FA09, men det er selvfølgelig i samarbejde med ledelsen.

Hvilke kompetencer har bestyrelsen/hvordan påvirker denne Fa09?

De blander sig som sådan ikke i den daglige drift, de kigger selvfølgelig på regnskaber og budgetter og tager temperaturen på hvordan administrationen fungerer, og reagerer først hvis de synes der er noget der er galt. Det er i princippet dem der bestemmer hvilken vision, mission og målsætning vi har.

Det er ikke en professionel bestyrelse, som sidder med disse ting til dagligt, så derfor er ledelsen i høj grad med til at komme med ideer. Ledelsen er derfor her kommet med en indstilling til vision, mission og mål som bestyrelsen så har behandlet og godkendt.

Ligger der nogle undersøgelser bag den valgte strategi?

Nej, der er taget udgangspunkt i det oprindelige idegrundlag, hvor jeg har skrevet et oplæg til bestyrelsen som efterfølgende er behandlet på et weekendseminar af både bestyrelse og direktion. Der er ikke lavet

nogen analyse af hvad beboerne kunne tænke sig. Der er heller ikke lavet SWOT eller lignende. Men direktionen har selvfølgelig gjort sig nogle tanker i forhold til hvad vores styrker og svagheder er i forhold til konkurrenterne. Nemlig at vi har en rimelig lav omkostning, men vi har også skåret en masse ting fra. Fx kommunikationsafdeling, HR og it-afdeling. Og disse ting vil være skåret fra indtil vi er så store at man vurderer at de ikke kan undværes mere.

Vores styrke er også at vi administrerer på boligorganisationernes præmisser. Så dem vi får er dem der er trætte af at de drukner i en stor administration – hvor beboerne ikke engang ved hvilken boligorganisation de bor i og fx tror at de bor i KAB blot fordi det er dem der administrerer dem. I nogle af de store forretningsførselselskaber er vores fornemmelse at flere boligselskaber føler de får trukket en masse ting ned over hovedet. Vores svaghed er som sagt at der er nogle ting der er skåret fra, og ønsker en boligorganisation fx at der skal udsendes beboerblad, er det en ydelse de må tilkøbe udefra.

Jeg vil sige at når vi er ude og byde på administration boligorganisationer afgøres deres valg 80 % af prisen. Hvis det stort set er de samme ydelser der udbydes vil valget som regel falde på den billigste valgmulighed. Og der kan vi godt strategisk vælge at give et tilbud hvor indtægten ikke vil dække omkostningerne helt, for at håbe på at de vælger at melde sig ind i FA09 når kontrakten udløber. Men det er selvfølgelig begrænset hvor meget man kan gøre dette da det automatisk vil blive de boligorganisationer der er medlemmer der vil betale for det. Det kan dog være rigtig svært at vurdere hvor meget det vil koste at administrere en boligorganisation da man ikke ved om det er en krævende eller nem boligorganisation.

Systemer

Hvilke systemer anvendes?

Det foregår fuldstændig uformelt. Der bruges ikke nogle analyseredskaber eller noget som helst. Der er selvfølgelig et budget for Fa09, men der er ikke specificeret ned på afdelingsniveau eller lign. Vi er slet ikke gearet til at bruge systemer som fx tidsregistrering af medarbejdernes tid i forhold til boligafdelinger, og det er jo også et spørgsmål om hvor mange penge man er villig til at bruge på det.

Jeg kunne godt tænkte mig her i løbet af sommeren at få udarbejdet et ydelseskatalog så bestyrelserne i boligorganisationerne ved hvad der er indeholdt i basisydelsen og hvad der er tillægsydelser. Lige nu er det meget en vurdering fra sag til sag og det er meget politisk. De boligorganisationer hvor der er problemer vil vi give mere service end i dem hvor det bare glider, og så vil det selvfølgelig skifte nogle gange. Dette kan selvfølgelig kun fungere fordi vi ikke er større og direktionen kan have hands on eller i hvert fald viden om alle de sager der kører. Vokser vi vil der komme et punkt hvor der er behov for at gøre tingene anderledes.

Anvendes der systemer til kontrol af input (dvs. materialer, medarbejders tid mm)?

Direktionen kontrollerer løbende i forhold til budgettet.

I forhold til medarbejdernes tid, har vi en log der registrerer hvornår man er på sin computer, men den mener jeg ikke vi kan bruge til noget da den er misvisende. Så hvad der er aftalt nu er det de enkelte afdelingschefer der må sørge for at medarbejderne bruger den tid de skal og ikke skal. Der er ikke nogen timestyring eller stempel ure eller andet, så det er rigtig meget op til den enkelte medarbejder selv at have ansvaret og leve op til det ansvar de så har fået. Og så er det chefens rolle at sige hvis det ikke hænger helt sammen, hvis fx en medarbejder afspadserer hver anden dag, eller lignende. Det er igen det her med bureaukrati. Hvor meget tid skal vi bruge på at sidde at holde øje med udfyldte dagssedler eller månedssedler? Vi kommer bare til at bruge helt vildt meget tid på det, og i min verden er det bedre at have det på fingerspidsfølelsen og sige ok vi ved godt at hvis vi har et system hvor man selv er ansvarlig for sin egen tid så vil der helt sikkert være nogen der prøver at være der mindre end de skal, men andre vil sidde længere end de skal. Og så må chefen tage fat i dem der ikke kan håndtere det selv. Men igen, hvis vi var 100 medarbejdere ville man nok være nød til at lave en eller anden kontrolfunktion. Så længe vi er en mindre organisation er det nemmere at give frihed til ansvar.

Afdelingscheferne kigger selvfølgelig også på fx i udlejningen hvor mange fraflyttesager en medarbejder laver på en måned. Hvis en laver 45 og en anden 8 og den ene ikke sidder med andre opgaver, så tages der fat i hvorfor der er så stor produktionsforskel. I økonomi kigges der på om der er meget stor forskel på hvor lang tid medarbejderne er om at producere fx regnskaber. Det er dog ud fra chefens følelse dette måles eller vurderes, da det ikke er noget der som sådan måles på.

Anvendes der systemer til kontrol af output? (fx direkte med måling af præstationsmål)

Det fungerer på samme måde som kontrol af input, dvs det er lederne der vurderer om det output der er, er tilfredsstillende.

Hvilke processer gør i brug af i dag? (udnyttelse af aktiver, optimering og motivering af medarbejdere, rytmer/rutiner osv.)

Vi har ikke noget uddannelsesforløb alle skal igennem eller noget. Igen har det rigtig meget med størrelsen af organisationen at gøre.

Det er rigtig meget med at den enkelte medarbejder har ansvaret for sit arbejde. Man tror på at dem der er ansat løser de opgaver de skal, og det synes jeg også folk har været rigtig gode til. Vi prøver dog at gøre så medarbejderne ikke kun tager ansvaret for deres egne opgaver men for hele organisationen, hvilket de også stille og roligt bliver bedre til.

Ledelsesstil

Hvad kendetegner måden ledelsen foregår på i virksomheden?

Det er nok meget forskelligt. Nogen er mere styrende og andre er mere understøttende. Dele af ledelsen vil gerne være styrende og have hands on på alt, og andre dele vil rigtig gerne prøve at sige at folk kun kan udvikle sig hvis de får lov til at arbejde selv med de ting de har. Der er altså ikke ens ledelsesstil i ledelsen. Men pilen peger hele tiden på at ledelsen skal være understøttende, og ikke styrende. Medarbejderne skal have så mange og så komplicerede opgaver som muligt, og skal bruge ledelsen som sparring, men det er sjovest hvis medarbejderne løser dem selv.

Hvad bruger lederne deres tid på? – hvor er fokus?

Hvis der her tænkes på chefgruppen, så bruger de deres tid på at kvalitetssikre det output der kommer ud. Sørge for at forholde sig politisk til det der kommer ud. En ting er at opgaven er løst, men en anden er om den skal have et twist den ene eller anden vej for den ligesom kan blive spist ude i organisationsbestyrelserne. Rigtig stort fokus på at få indarbejdet processer der gør at arbejdet bliver nemmere. Dvs. vi skal bruge systemet optimalt så medarbejderne ikke skal sidde at opfinde egne måder at gøre tingene på. Det er altså rigtig meget ledelse, coaching og sparring af medarbejderne, forbedring af processer på de arbejdsopgaver der ligger og kvalitetssikring.

Hvordan foretages beslutninger?

Stort set de fleste beslutninger taget afdelingscheferne selv, men ligeså snart det er politisk er direktionen inden over. Men hvordan arbejdet fordeles i afdelingerne og hvordan opgaverne løses, det træffer de selv beslutning om.

Hvordan ledes forandringer?

Jeg tror at det opfattes som at forandringer styres oppefra, men vi vil gerne vende fokus til at medarbejderne skal involveres, men medarbejderne skal også forstå at nogle gange er der nogle vilkår som fx er bestemt at bestyrelsen eller lovgivning som man bare ikke kan have indflydelse på, men udførelsen af opgaven skal stadig være noget der foregår i samarbejde så det bliver løftet bedst muligt. Det tror jeg vi løser nogle gange og andre gange er det meget topstyret, hvor der kommer noget ud og det skal bare laves sådan. Jeg tror det er vigtigst at få folk til at forstå hvorfor forandringen skal til inden man laver den, og det synes jeg vi mangler.

Bruges symboler bevidst som ledelsesværktøj?

Nej, ikke som jeg ser det.

Jeg synes vi bruger rigtig meget krudt på at fejre jubilæer og fødselsdage og alt muligt andet, hvor mit fokus er at det er noget man fejre derhjemme. Og så ville det være sjovere at fejre at nu er vi færdige med alle regnskaberne eller nu er alle dv-planer lavet. Her er man meget gået ind i det meget familiære i stedet for at fejre at vi har udført et godt stykke arbejde. Jeg ved ikke om det er bevidst at man har valgt dette.

Ansatte

Hvilke typer mennesker er ansat i virksomheden?

Jeg synes det er opdelt i to. Der er rigtig mange der har været her i mange år og en del af deres kompetencer er at de er stabile og loyale medarbejdere, som passer deres pind. Men de er måske ikke så udviklingsparate og forandringsparate fordi de har været i lang tid. Hvis vi skal skabe en balance skal der både være nogen der er stabile og når at være her i så mange år at de når at få den her kultur ind på livet, og samtidig er vi nød til at have nogen som er kompetente med den risiko at de måske bliver så dygtige at de smutter på et eller andet tidspunkt. Vi skal lave en strategi hvor at for hver gang vi rekrutterer fem eller tre skal vi kun af med en eller lign. Jeg tror at typerne er blandet her. Der er lidt af hvert. Der er nogen der gerne vil udvikling og gerne vil fremad og lære noget nyt, og nogen der helst bare vil at hvis i dag ligner i morgen så har de det godt. Jeg synes også vi har en blanding på forskellige uddannelsesniveauer, og aldersgrupper og køn. Kønsmæssigt er det dog meget opdelt i afdelinger, og man kunne godt ønske sig at det var lidt mere blandet i afdelingerne. Men vi rekrutterer jo dem vi synes er mest egnet uanset køn. Jeg synes faktisk vi er rigtig godt mixet her med alle aldre og typer.

Hvad er deres kompetencer?

I den tid jeg har været her har jeg prøvet, i hvert fald i udlejningen og hos driftscheferne at få så forskellige folk som muligt, så vi ikke bare kopierer en af os selv. Sådan så når vi rekrutterer i driften skal vi have nogen der kan noget med byg, nogen der kan noget med drift og nogen der kan noget med mandskabspleje. Vi kan ikke finde en der kan det hele, så vi bliver nød til og lappe over hinanden. Og det samme har man gjort i udlejningen, hvor man for nyligt har taget en ind der er noget helt andet end de andre. Så vi får så alsidige kompetencer som muligt, uden at gå på kompromis med fagligheden. Men kompetencerne spænder vidt og det er også en alsidig branche. Overordnet set vil jeg sige at den vigtigste kompetence set herfra er at du som medarbejder kan forstå at du er ansat i en politisk ledet organisation. Det er rigtig vigtigt at forstå at det ikke er os selv der bestemmer al ting, selvom det kunne være rigtig dejligt. Vi er ansat af nogle politikere og de har en ret til at have lige præcis hvilken som helst dum mening de måtte have, det kan vi ikke gøre noget ved. Vi kan rette dem ind efter lovgivning osv. Men ellers kan de gøre noget som er ligeså dumt som de nu ønsker. Men kompetencen til at forstå det gør at organisationen bliver mere smidig og vi ikke kommer ud i så mange kampe med afdelings- eller organisationsbestyrelser.

Hvordan foregår rekruttering/ansættelser?

Det går mere og mere over til at være netværksbaseret ansættelser. Det giver ikke særlig meget at slå stillinger op mere, vi får stort set kun dem der ikke har noget arbejde eller ikke er kompetente nok til at søge. Så det tror jeg også vi vil se mere og mere i fremtiden at det er mund til mund. Så vi rekrutterer gennem netværk.

Når der er fundet nogle kandidater holder vi ansættelsessamtaler, men nogen gange er der kun en hvis det er en man har været ude og headhunte. Det er afdelingscheferne der holder ansættelsessamtalerne. Og de har så enten en medarbejder med eller både en medarbejder og en fra ledelsen med, men som regel er det afdelingschefen med en medarbejder, så der er en medarbejder der siger god for ansættelsen.

Er der nogen form for personlighedsanalyser eller lign.?

Nej. Vi har prøvet det en enkelt gang, og det gav ikke specielt bonus, for vedkomne måtte stoppe efter kun 9 måneder. Vi bruger ikke nogle.

Hvordan ansføres og hjælpes nyansatte til at udvikle de færdigheder, normer og personlighedsegenskaber, der er karakteristiske for virksomheden?

Det har der ikke været fokus på i virksomheden at det var en vigtig del. Der ligger ikke en master plan for hvordan vi tager imod nye medarbejdere. Vi arbejder på at der skal ligge en personaleguide og en plan i hver afdeling for hvordan vi tager imod og hvad skal man oplæres i så der ligger et helt introduktionsforløb.

Indtil nu har det været afdelingschefen der har udvalgt en til at oplære vedkomne gennem sidemandsoplæring. Den der har sideoplært, det er så den kultur den nye medarbejder har fået + det som personen så ellers har set og hørt. Der har ikke været noget der har sagt at nu skal du huske at du er ansat i en politisk ledet organisation og vi har så og så mange boligorganisationer osv. Det er noget folk har lært efterhånden. Nogen gange har de lært det på den hårde måde, hvor de har gjort noget på en måde fordi man tror det hele er det samme alle steder. Og bare det at det giver os selv nogle på næsen gør at det giver sig selv at vi må fokusere meget mere på det for at undgå sådanne situationer.

Hvordan sikres at ansatte udvikles i den ønskede retning?

Det er den enkelte chef der styrer det. Der er ikke en overordnet strategisk beslutning om hvordan medarbejdere skal læres op eller i hvilken retning. I forhold til udvikling af medarbejdere er der musamtaler en gang om året hvor lederne går ind og vurderer hvilke kompetencer mangler i afdelingen og hvem der vil kunne løfte det.

Hvordan udvælges hvem der skal forfremmes? Evt. belønnes?

Hvem der skal forfremmes er noget ledelsen beslutter, ved at kigge på hvor talentet er, og hvem man skal bygge på internt, for at kunne bibeholde kultur og viden osv. Vi har trods alt så flad kultur at karrieremæssigt

er det begrænset hvordan du kan blive forfremmet. Hvis du kigger på organisationsdiagrammet er der ikke ret mange trapper på stigen kan man sige. SÅ det handler nok mere om belønning og hvordan vi kan fastholde medarbejdere. Indtil videre har det været chefen der har indstillet til direktøren hvis der har været en medarbejder der har gjort det så godt i så lang tid at de synes det er rimeligt at de får noget mere.

Kerne kompetencer

Hvad gør virksomheden bedst/ hvilke kerne kompetencer gør virksomheden konkurrencedygtigt / sikrer dens overlevelse? I forhold til:

Ressourcer

Fysiske (Fx maskiner, bygninger, materialer, produkter, patenter, computersystemer, data baser)

Der er ikke så mange konkurrenceparametre for os i det fysiske. I forhold til dem vi konkurrerer med der er det de samme systemer. Der er selvfølgelig huslejen til administrationens bygning og når kontrakten udløber vil vi kigge på om det kan gøres billigere, for huslejen påvirker selvfølgelig administrationsbidraget. Med de fysiske og data, tror jeg ikke vi kan gøre os billigere eller dyrere eller konkurrere på det, for vi er i sådan en lukket branche at uanset om man bruger Unik eller EG bolig som computersystem, har man nogenlunde det samme. Det er ikke sådan at man kan spare noget.

Hvad med i forhold til administrationens placering?

I forhold til at tiltrække medarbejdere kan der godt være forskel i hvor man er placeret, det er klart at det er en fordel at vi ligger tæt på en togstation, men nogle vil måske hellere arbejde inden i byen. I forhold til kunder sætter det selvfølgelig en begrænsning, da der i dag er behov for at bestyrelserne/beboerne kan komme ind forbi. Jeg mener at placering i forhold til vores konkurrenter er helt fin.

Finansielle (Fx økonomisk balance, pengestrømme, leverandør af midler)

Her har vi det meget godt i og med vi er non-profit og her er administrationsbidraget et direkte mål for hvor meget vi bruger. Det giver os en fordel i forhold til konkurrenter. Bare det at man går ud og siger til beboerne, at hvis der er overskud, får i penge tilbage, giver os en kæmpe fordel i forhold til dem der beholder pengene. Selvom det stadig er beboernes, så er der en psykologisk effekt i at de får penge tilbage.

I forhold til opsparing står vi så sikkert at vi har en opsparing på en 13 millioner, som er låst og står som garanti for selskabet. Så der står vi også rigtig stærkt. Så er der måske nogle administrationer der har meget mere, men der er også nogle der stort set ikke har noget, og dermed har problemer med om de overhovedet er likvide. Og det vi har gjort er at låse de 13 millioner som i princippet aldrig vil stige eller falde, for hvis vi får underskud bliver det tillagt næste års administrationsbidrag, så de står bare som en sikkerhed. Og den har vi vurderet i samarbejde med revisor at den er stor nok nu.

Humane (Fx ledere, ansatte, samarbejdspartnere, leverandører, kunder)

På medarbejdersiden kan jeg se at flere kommer hertil fordi de mener at det arbejde de skal lave her er sjovere, fordi mange konkurrenter har ensrettet arbejdsprocessen så man sidder men en afmålt opgave og lave den 1.000 gange om dagen, i stedet for at sidde med alle opgaver indenfor økonomi eller udlejning. Den måde vi kan tiltrække medarbejdere er ved at selvom der vil være nogle kedelige opgaver vil der også være dem der er rigtig spændende. Derudover skærmer vi også vores medarbejdere for organisationsbestyrelser, så vi tager ansvar som organisation, og dermed i ledelsen. Og så tager vi internt den ballade der er. Hvor i andre virksomheder, der kan man næsten med navns nævnelse fortælle bestyrelser hvilken medarbejder der har begået fejlen. Og der har vi både været heldige og have relativt rolige bestyrelser, men vi har også valgt at sige at det er direktionen der står til ansvar for bestyrelserne og ikke den enkelte medarbejder.

Hvad med i forhold til ledere eller ansatte. Er der nogen personer der er specielt vigtige for Fa09?

Næ. Jeg tænker i virkeligheden mest at dem der skal være katalysatoren her det er afdelingscheferne. Det er gerne dem der skal kunne katalyserer det her. Og det er klar at når vi får en ind som Mette der er den nye udlejningschef, så giver hun noget til hele organisationen ved at være en der virkelig er synlig og virkelig for snakket med alle og fungerer som sammenbindende led.

Jeg er ikke i tvivl om at Lone som er den administrerende direktør præger virksomheden meget. Og hvis hun blev skiftet ud med en anden type ville det selvfølgelig betyde at virksomheden ville dreje i en helt anden retning. Det samme hvis jeg blev skiftet ud. Jeg er ikke i tvivl om at vi i direktionen trækker spor hele vejen ned igennem organisationen. Når organisationen er så flad så kommer en direktør jo ud og har direkte kommunikation med den enkelte medarbejder, det ville man aldrig se i større virksomheder. Det er jo en kæmpe fordel for os at man kan give en besked videre direkte, for så er der ikke så meget der kan gå tabt i kommunikationen samtidig med at det går hurtigere.

Mig og Lone er meget forskellige på mange parametre, og det er en styrke da Lone har hele det forretningsmæssige område mht. byggeri og driften, hvor mit fokus er mere på det strategiske og på at få organisationen til at arbejde sammen. Hvis en af os blev skiftet ud med en der ligner meget den anden, så ville en del af den styrke gå tabt da fokus så ville blive meget drift eller meget strategi.

Hvad så med i forhold til leverandører. Har Fa09 nogle særaftaler eller lign?

Ikke som andre ikke har, nej. Der er nok nogle af de større organisationer der står stærkere, med indkøbsafdelinger der hele tiden er ude og afsøge markedet.

Kompetencer

Fysiske (Fx Effektivitet, produktivitet, fleksibilitet, marketing)

Jeg tror ikke vi på det fysiske har nogen konkurrencemæssige fordele. Jo, fleksibiliteten synes jeg er en styrke. Her kan folk godt løse opgaver som ikke nødvendigvis ligger på deres bord, fordi folk er vant til man får lidt af hvert. Vi er altså meget mere fleksible i vores opgaveløsning og det gør at vi løser opgaverne bedre

og hurtigere end mange andre. Det er også vores styrke at vi er mere fleksible i forhold til det kunderne får. At de ikke bare bliver puttet ned i en kasse fog får at vide at sådan er det hos os. Det er en kæmpe fordel.

Finansielle (Fx Evne til at opnå finansiering af midler, til at administrere pengestrømme, debitorer, kreditorer)

Vi er rimelig kreative inden for det finansielle og vi har nogle rigtig gode kompetencer i forhold til at forstå alle de forskellige støtteordninger der er. Vi har en fordel i at få gennemført rigtig mange helhedsplaner og lignende i forhold til mange andre administrationer og vi får gennemført dem for relativt små midler. Og det gør jo at vi kan få noget overskud på byggesagerne, som igen er med til at give et lavere administrationsbidrag som gør os konkurrencedygtige.

Jeg ved ikke om vi er gode til at administrere pengestrømme. Jeg mener vores revisor sagde at vi hverken er bedre eller dårligere til at forrente vores penge. Vi lå altså på et gennemsnit, så der er andre der gør det bedre og nogen gør det dårligere. Men jeg tror heller ikke det er et konkurrenceparameter som sådan.

Humane (Fx Hvordan der opnås og bruges erfaring, evner, viden, opbygges forhold, motiveres og innovation.)

For mig at se holder vi flere sociale arrangementer her end andre steder. Det er bl.a. fødselsdage, jubilæer, sommerfest osv. Og det er med til at opbygge relationer. Vi bruger erfaring meget som sidemandsoplæring, det er meget sådan med overlevering fra den ene til den anden. Vores fordel her er at vi endnu er så små, at vi har nogle forholdsvis tætte relationer afdelingerne imellem, også fordi afdelinger fysisk ligger tæt på hinanden. Og vores medarbejdere er derfor også meget mere alvidende end i store administrationer.

Hvad med i forhold til innovation?

Jeg tror ikke vi er bedre end andre, men der hvor man kan sige vi har en fordel er at der er meget kort beslutningsvej. Hvis nogen får en god ide kan den være implementeret dagen efter. Hvor i store administrationer vil det stort set være umuligt. Vi opfordrer også vores medarbejdere til at komme med gode ideer og jeg tænker også at de bliver mere inspireret når de oplever at der rent faktisk sker noget når de kommer med noget. Om vi er specielt mere innovative end andre ved jeg ikke, men jeg tror vi er bedre til at gennemføre de innovative tanker der er og få omsat dem til handling.