

# Indhold

Forord 9

## **Del 1 • Strategikort**

- 1 • Med fokus på strategien ... 17
  - Fra finansielle mål til nye udfordringer 18
  - Økonomistyring med fokus på strategi 21
  - Den traditionelle økonomistyring 22
  - Hvorfor balanced scorecard? 24
  - Årsager og virkninger 30
  
- 2 • Udviklingen af strategikortet 35
  - Mål og målinger 36
  - Arbejdet med strategikortlægningen 38
  - Det finansielle perspektiv 42
  - Kundeperspektivet 45
  - Procesperspektivet 55
  - Lærings- og vækstperspektivet 60
  
- 3 • Design og implementering 69
  - Balanced scorecard på flere niveauer 70
  - De fire perspektiver 77
  - Implementeringsfasen 82

4 • De syv virksomheder 87

**Del 2 • Cases**

- 5 • Helsingør Kommune,  
Social- og Sundhedsforvaltningen, 95  
Indledning 95  
Ny Borgerservice 96  
Forbedringsorganisationen/den lærende organisation 100  
Balanced scorecard 102  
Strategisk styring – det centrale omdrejningspunkt 107  
Business intelligence i SSF 109  
Forvaltningens styringsprocesser 113  
Strategikortet 116  
Afsluttende bemærkninger 119
- 6 • Københavns Kommune,  
Sundhedsforvaltningen 123  
Pilotprojektet – rammer og organisering 124  
Balan... hva' for noget? 131  
Ejerskabet vigtigst 132  
Balanced scorecard hos Sundhedsforvaltningen i fremtiden 144  
Konklusion 150
- 7 • Sanistål A/S 151  
Indledning 151  
Virksomheden Sanistål A/S 152  
Saniståls vision og strategiske temaer 156  
Implementering af ny vision og strategi 159  
Opbygning af strategikort 162  
Erfaringer fra implementeringen 167  
Afslutning 169

- 8 • SAS Ground Services 171
  - SAS Ground Services 172
  - Grundlaget for SGS' forretningsudvikling 174
  - En faseopdelt turn-around-strategi 176
  - Strategistjernen (strategikortet) tændes
    - fra vision til virkelighed 182
  - Balanceret strategisk udvikling 184
  - Erfaringer med balanced scorecard 189
  
- 9 • Slots- og Ejendomsstyrelsen 191
  - Indledning 191
  - Slots- og Ejendomsstyrelsen 192
  - Balanced scorecard i Slots- og Ejendomsstyrelsen 194
  - Udviklingen af scorecardet 196
  - Anvendelse og erfaringer 201
  - Den fremtidige brug af balanced scorecard 207
  - Afsluttende bemærkninger 209
  
- 10 • Systematic Software Engineering 211
  - Indledning 211
  - Systematic Software Engineering A/S 212
  - Videnregnskaber i Systematic 213
  - Systematics balanced scorecard 215
  - Udviklingen af balanced scorecardet 217
  - Balanced scorecard-rapportering 220
  - Systematics arbejde med procesmodenhed 223
  - Balanced scorecard på projektniveau 226
  - Afslutning 232
  
- 11 • Aarhus United Denmark A/S 233
  - Indledning 233
  - Virksomheden Aarhus United A/S 234
  - Balanced scorecard og organisationsudvikling 235

Valg af strategikort og strategiske fokusområder	236
Tidsplan for implementering af strategien	241
Anvendte værktøjer	244
Erfaringer fra strategiarbejdet	245
Realiserede resultater	248
Værdier og værdibaseret ledelse	251

### **DEL 3 • Balanced scorecard som strategiværktøj**

12 • Erfaringer fra de danske virksomheder	255
Hvorfor balanced scorecard?	256
Hvordan anvendes strategikortet?	257
Balanced scorecard på flere niveauer	259
Balanced scorecard-perspektiverne	261
It – muligheder og udfordringer	264
Integration med andre ledelsesmodeller?	266
Afslutning	269
Litteratur	271