

Per Nikolaj D. Bukh · Jens Frederiksen · Mikael Hegaard

# BALANCED SCORECARD

PÅ DANSK

Ti danske virksomheders erfaringer

e-bog

Børsen

## Ti Cases

Iss Danmark

Post Danmark

Vestbyg A/S

BRFkredit

Lån & Spar Bank A/S

Merkantildata A/S

Rigshospitalets HovedOrtoCenter

Kort & Matrikelstyrelsen

Skanderborg kommune

Ericsson Danmark

# Post Danmark

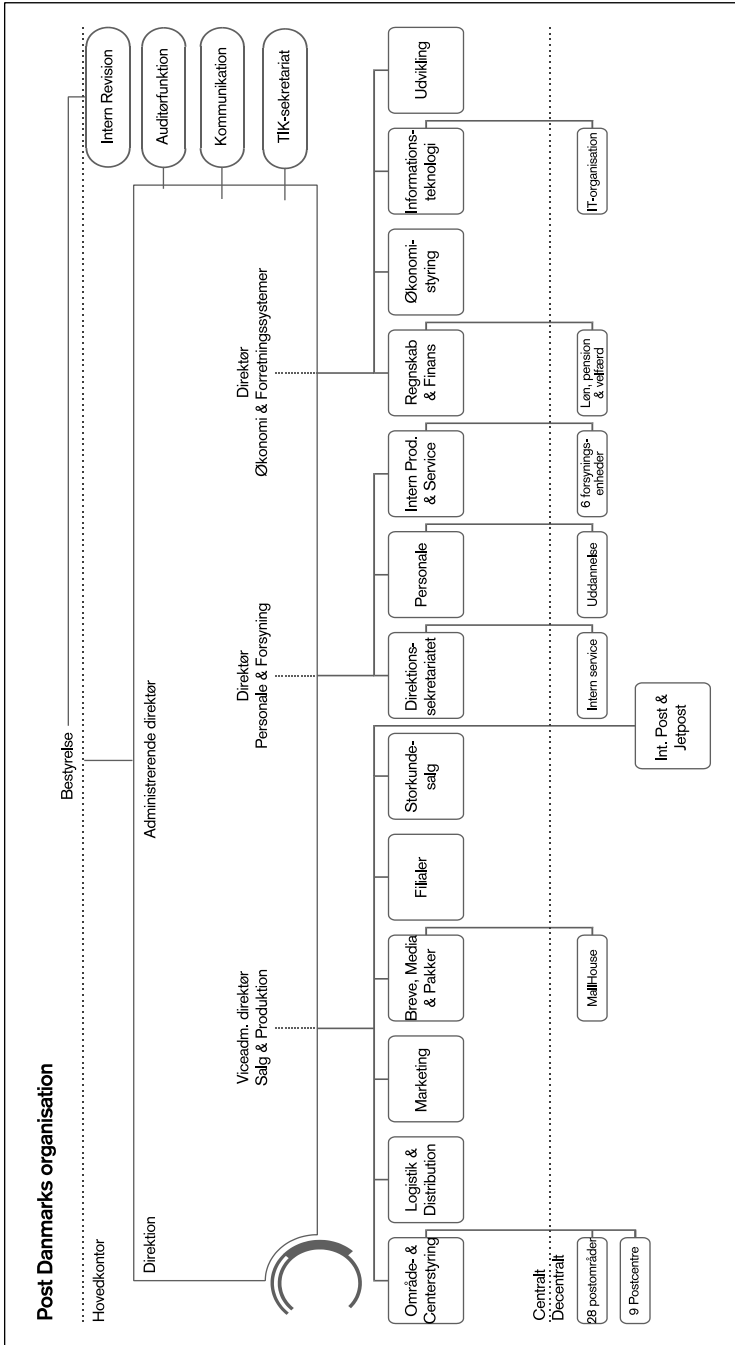
## Resumé

Dette kapitel handler om Post Danmark og om, hvordan vi med udgangspunkt i balanced scorecard har påbegyndt en proces frem mod en ny måde at styre virksomheden på, hvor nøgleordene er ensartethed, standardisering, fælles sparringsprog og referenceramme, nøgletalsstyring samt præstationsmåling.

Vi vil starte med kort at beskrive virksomheden Post Danmark og det forretningsmiljø, vi lever i. Herefter vil vi gøre rede for, hvordan vi har opbygget det første scorecard til økonomistyringen, samt hvilke værktøjer der er udviklet. Som afrunding vil vi beskrive, hvordan implementeringen er foregået hos Post Danmark.

## Post Danmark

Det danske postvæsen blev i februar 1995 omdannet til den selvstændige offentlige virksomhed Post Danmark, der er Danmarks største distributør af fysiske forsendelser som breve, pakker, aviser, blade og reklamer. Virksomheden har ca. 30.000 ansatte og omsætter årligt for mere end ti mia. kr. I 1998 var overskuddet før skat på 450 mio. kr.



Figur 7.1. Organisationsdiagram for Post Danmark.

Den overordnede ledelse af Post Danmark forestås af en bestyrelse på ni personer, hvorimod den daglige ledelse og udviklingen af strategier sker i en direktion, der foruden den administrerende direktør består af tre direktører med linjeansvar. Organisatorisk er virksomheden inddelt i et centralt hovedkontor og nogle decentrale enheder. De største af de decentrale enheder (målt på antallet af medarbejdere) er de ni postcentre og de 28 postområder, der tilsammen har ca. 95 procent af medarbejderne i Post Danmark.

De ni postcentres opgave er primært at indsamle post fra postkasser og kunder og at sortere og transportere post mellem postcentrene og postområderne. De 28 postområder beskæftiger sig hovedsageligt med distribution af post, drift af posthusnettet samt aktivt salg af Post Danmarks produkter. Enhederne skal med en vis handlefrihed leve op til nogle fastsatte mål inden for økonomi, service, kvalitet og produktivitet, der indgår i mål- og resultatstyring af lederne.

### **Forretningsmiljø**

Før 1995 fungerede virksomheden efter offentlige virksomhedsprincipper med den rammestyrt og etatskultur, som dette medførte. Omlægningen til selvstændig offentlig virksomhed betød, at Post Danmark på linje med andre selvstændige virksomheder skal skabe et økonomisk resultat, der lever op til de mål, som bestyrelsen har opstillet for virksomheden.

For at imødekomme de nye krav til øget forretningsorientering opstillede ledelsen en vision for, hvorledes den ønskede nye forretningskultur i Post Danmark skulle være.

Forretningskulturen kan i dag beskrives som en femtakket stjerne, der indeholder de fem såkaldte orienteringer: Kunder, medarbejdere, konkurrenter, resultater og teknologi. Disse fem orienteringer skal altid tages i betragtning, når der iværksættes nye tiltag i virksomheden.

## **Styringsredskaber**

Kulturskiftet blev understøttet af en proces, hvori Total Quality Management indgår som ledelsesfilosofi. Processen blev døbt Total Involvering i Kvalitet (TIK) og tager sit udgangspunkt i følgende ønsker og behov:

- Ønsket om en højere grad af medarbejderinvolvering.
- Ønsket om at bruge tankerne om kontinuerlige forbedringer som et fundament for højere effektivitet og produktivitet.
- Ønsket om ændringer i holdninger og adfærd.
- Behovet for et fælles sprog for en række ledelsesmæssige begreber.
- Behovet for større grad af kundefokusering.
- Behovet for én målstyringsmodel.

Når Post Danmark bruger Total Quality Management som ledelsesfilosofi betyder det, at det er hensigten at uddelegere ansvar og beføjelser i videst muligt omfang. Jo stærkere involvering den enkelte medarbejder føler og reelt har, desto større ejerskab og loyalitet skabes der for arbejdet.

Med TIK er der også foretaget årlige målinger af kunde- og medarbejdertilfredshed, og der er fastsat et sæt leveregler for alle ledere i Post Danmark. Disse leveregler handler bl.a. om helhedspræget ledelse, fokus på facts, synliggørelse af resultater, og viden-  
deling.

Med TIK-arbejdet er det derfor Post Danmarks mål at sikre, at alle involveres i opnåelsen af virksomhedens mål. Samtidig skal der sikres en større grad af forretningsorientering ved hjælp af en forbedret styrings- og rapporteringsstruktur. Dette skal ske via større gennemsigtighed, systematisering samt forenkling af elementerne i styrings- og rapporteringsstrukturen.

Post Danmark har valgt Business Excellence-modellen som den overordnede styringsmodel i virksomheden, hvor BSC er det værk-

tøj, der i praksis implementerer den strategi, som er dannet på baggrund af Business Excellence-modellen. Implementeringen sker derfor ved hjælp af nøgletalsstyring, og der er siden 1998 foretaget selvevalueringer i alle virksomhedens enheder, dvs. i hovedkontoret, i postområderne og i postcentrene. Desuden arbejder Post Danmark med at forbedre projektstyringen samt den økonomiske styring ved at implementere Activity Based Costing.

Disse aktiviteter er tilsammen brikker i 'det store puslespil' af værktøjer, der løbende skal sikre en forbedret styring og opfølgning i Post Danmark.

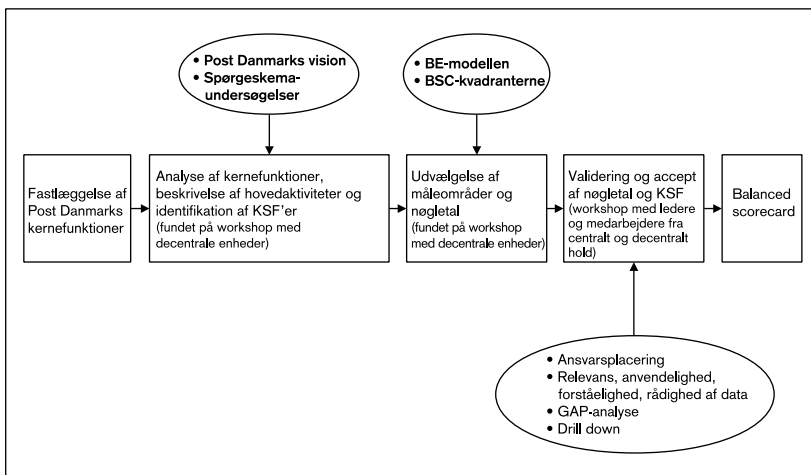
#### Økonomisk helhedsstyring – analyse og implementering af et ledelsesrapporteringssystem

Til analyse og implementering af det nye ledelsesrapporteringssystem og BSC blev der i 1997 startet et projekt benævnt 'Økonomisk Helhedsstyring', som vil blive beskrevet i de følgende afsnit.

Projektgruppen består af en projektleder og et antal medarbejdere fra hovedkontoret og fra de decentrale enheder. Gruppen er vokset fra fem til ni personer gennem forløbet.

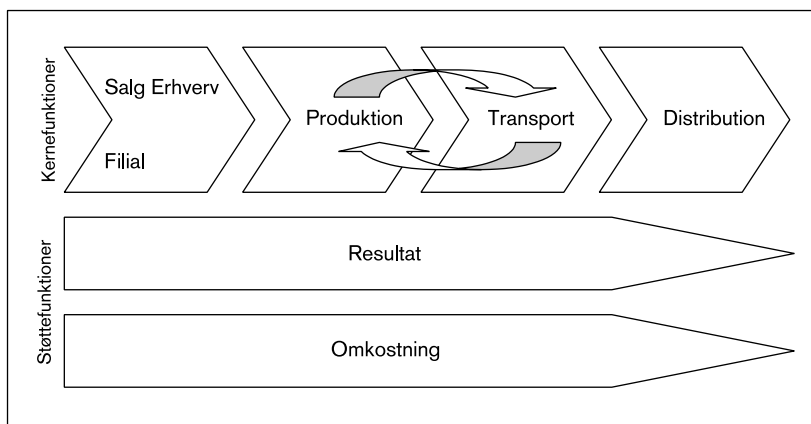
#### **Analysefasen**

Selve forløbet af analysefasen, som havde til formål at identificere nøgletallene til BSC, er illustreret i figur 7.2 og blev planlagt på følgende måde.



Figur 7.2. Analyseprocessen.

Post Danmarks kernefunktioner blev i analysen identificeret til at være: Salg Erhverv, Filial, Produktion, Transport og Distribution, jf. figur 7.3. I resten af kapitlet kan der sættes lighedstegn mellem funktion og kernefunktion.



Figur 7.3. Post Danmarks funktionsopdeling.

En kernefunktion dækker Post Danmark fra bund til top, hvilket betyder, at f.eks. funktionen Salg Erhverv omfatter så vel de aktivi-

teter, der udføres decentralt i den enkelte salgsafdeling med hensyn til salgsarbejde og markedsføring mv., samt de aktiviteter, der foregår centralt i form af markedsføring, salgssupport og lignende.

Da kernefunktionerne var identificeret og afgrænset, var næste trin i projektet at foretage en analyse af hver enkelt kernefunktion. Hovedaktiviteterne blev beskrevet på centralt og decentralt niveau med formålet at identificere kritiske succesfaktorer (KSF).

Samtidig blev Post Danmarks vision analyseret for at sikre, at der var overensstemmelse mellem KSF'erne og denne, og endelig blev samtlige chefer i en spørgeskemaundersøgelse spurgt om deres syn på nuværende og kommende strategiske forandringer samt om deres brug af eksisterende nøgletal og behovet for nye. Dette førte til, at der inden for hver kernefunktion blev optillet KSF'ere.

Med baggrund i KSF'erne for de enkelte kernefunktioner blev der udvalgt en bruttoliste med måleområder og nøgletal, og for at sikre et helhedssyn blev disse koblet til såvel kriterierne i Business Excellence-modellen som kvadranterne i BSC.

Ved udarbejdelsen af nøgletallene blev der generelt lagt vægt på følgende forhold:

- Det skal være målbart.
- Det skal være realistisk.
- Det skal være forpligtende.
- Det skal være muligt for enheden at påvirke nøgletallet.
- Det skal være enkelt og forståeligt.

Inden for hver kernefunktion blev der efterfølgende afholdt et antal workshops med deltagelse af ledere og medarbejdere fra centralt og decentralt hold. På disse workshops blev aktiviteter og KSF'ere kritisk vurderet, og nøgletallene på bruttolisten blev testet for, om de var relevante, anvendelige, forståelige og tilgængelige. Det var desuden et væsentligt kriterium, at den/de personer, der

bliver målt på et givet nøgletal, har en reel mulighed for at påvirke udviklingen af dette. Med andre ord skal der være en tydelig ansvarsplacering for det enkelte nøgletal.

Den valgte fremgangsmåde sikrede, at interessenter i relation til de enkelte nøgletal blev involveret på et tidligt tidspunkt, hvilket var en væsentlig faktor, når der senere skulle skabes engagement i selve implementeringsfasen.

Analysefasen blev afsluttet med udarbejdelse af en præsentationsrapport, hvori analyseresultaterne, den kommende implementeringsfase samt det videre arbejde beskrives. Rapporten blev præsenteret på et arbejds møde for alle decentrale chefer og økonomichefer, en måned før selve implementeringsfasen startede. Præsentationsmaterialet blev udarbejdet på en sådan måde, at det direkte kunne anvendes ved den præsentation, de enkelte økonomichefer skulle videregive i deres afdelinger.

#### **Udarbejdelsen af balanced scorecard**

Nøgletallene blev i første omgang koncentreret omkring postområderne og postcentre, idet de omfatter langt den største del af Post Danmarks aktiviteter. Der var i processen omkring udvælgelsen af nøgletal lagt vægt på, at antallet ikke blev større, end at det stadig var muligt at bevare overblikket og fokus, og resultatet blev derfor et BSC med 17 nøgletal (figur 7.4).

Balanced scorecard for Post Danmark, juni 1999	
<b>Økonomisk perspektiv</b>	<b>Kundemæssigt perspektiv</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultatoverholdelse</li> <li>- Salgsmålindex</li> <li>- Dækningsgrad</li> <li>- Filialressourcesalg</li> </ul>	Måling af kundetilfredshed <ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicemålsoverholdelse, breve erhverv</li> <li>- Servicemålsoverholdelse, pakker erhverv</li> <li>- Ventetid på posthus, mere end 5 min.</li> </ul>
<b>Forretningsgangsmæssigt perspektiv</b>	<b>Innovations &amp; læringsmæssigt perspektiv</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Driftskvalitet, breve</li> <li>- Driftskvalitet, pakker</li> <li>- Planlægnings effektivitet</li> <li>- Kundebesøgsfrekvens</li> <li>- Distributionsproduktivitet</li> <li>- Produktionsproduktivitet</li> </ul>	Måling af medarbejdetilfredshed <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbejdsstyrkestabilitet</li> <li>- Personalestabilitet</li> </ul>

Figur 7.4. Balanced scorecard for Post Danmark.

I forbindelse med månedssrapporteringen blev det besluttet selv at udarbejde den IT-mæssige understøttelse af nøgletallene fra BSC. Valget faldt på en simpel løsning baseret på Microsoft Excel og Microsoft Word. Det var vigtigt, at man i implementeringsprocessen fokuserede på selve den forbedrede styringsmæssige værdi af den nye rapportering og opfølgning frem for på en omfangsrig IT-løsning, hvor værdien af arbejdet kunne gå tabt i tekniske forhold.

Der var fra projektets begyndelse fokus på at få en løsning, der i videst muligt omfang lavede udfærdigelsen af nøgletallene. Ved at minimere det manuelle arbejde med nøgletallene blev det sikret, at den nye ledelsesrapportering ikke i væsentligt omfang medførte forøget administration. Automatiseringen gjorde det samtidig lettere at 'sælge' konceptet i de decentrale enheder.

Den første rapportering indeholdt ikke alle de nøgletal, man i analysen fandt frem til, at man ville anvende for postområderne og postcentre. Det væsentlige for Post Danmark var at komme i gang med et BSC frem for at vente på at kunne implementere alle nøgletal på én gang, og det var derfor afgørende, at det var muligt

på en enkel måde at skaffe data til de ønskede nøgletal her og nu. Hvorvidt den ønskede datafangst krævede ændringer af systemer mv., blev afgjort af en test af hvert enkelt nøgletal samt en GAP-analyse, som viser gabet mellem den nuværende og den ønskede situation. Idet det ikke var muligt at skaffe data til alle nøgletal her og nu, blev det besluttet at lade nøgletallene implementere i tre trin i løbet af 1999. Dermed blev der skabt tid til at ændre på systemer, hvor dette var nødvendigt for at skaffe de ønskede data.

De nøgletal, markeret med flueben på BSC i figur 7.4, er de nøgletal, der umiddelbart kunne implementeres i første trin.

### **Implementeringsfasen**

Den nye ledelsesrapportering skulle bruges første gang i rapporteringen for januar måned 1999, som udarbejdes frem til midten af februar måned. I denne periode var der tid til at gennemføre uddannelses-seminarer med økonomichefer og de medarbejdere i enhederne, der primært skulle arbejde med det nye værktøj i dagligdagen. Hvert seminar blev gennemført på én dag og tog udgangspunkt i en case, hvor deltagerne fik mulighed for at afprøve de nye værktøjer. Samtidig gav det nyttige input til mindre korrektioner af værktøjerne.

En væsentlig pointe for at få en succesfuld implementering er en løbende reel inddragelse af slutbrugere, som i Post Danmark er økonomicheferne og økonomimedarbejderne i de decentrale enheder. Økonomicheferne blev løbende inddraget på den måde, at de blev bedt om at kommentere analysedataet, de deltog i workshops/interview, og de blev sammen med de decentrale enheders chefer indkaldt til arbejds- og orienteringsmøder, inden BSC blev implementeret. Endelig blev der afholdt en uddannelsesdag for samtlige økonomichefer og deres nærmeste medarbejdere, lige inden den første månedsrapport skulle udarbejdes.

I implementeringsfasen blev der oprettet en hotline/hotmail-support, hvortil alle spørgsmål og kommentarer skulle rettes. Ud

over den akutte hjælp fik økonomicheferne med jævne mellemrum tilsendt oversigter over indkomne spørgsmål med tilhørende svar.

I midten af februar 1999 kom de første månedsrapporter baseret på BSC. Rapporterne blev nøje gennemgået, ikke for at konstatere om enhederne levede op til målene, men for at se, om værktøjerne blev anvendt på den tiltænkte måde. Alle enheder fik tilbagemeldinger, og Post Danmark har nu, seks månedsrapporter efter starten, opnået ensartethed i rapporterne samt i brugen af værktøjerne i de decentrale enheder.

Den generelle opfølgning på BSC og de nye værktøjer er sket ved fem måneder efter implementeringsstart at afholde et seminar med samtlige økonomichefer og endnu et seminar i efteråret 1999, dvs. efter 10-11 måneder

At kommunikation, service samt opfølgning på aktiviteterne har været højt prioriteret, vurderes at have været en vigtig faktor i implementeringsfasen. Generelt er der en skepsis imod forandringer, hvorfor det er væsentligt for implementeringen, at denne modstand 'nedbrydes' via hjælp og kommunikation.

### Beskrivelse af ledelsesværktøjerne

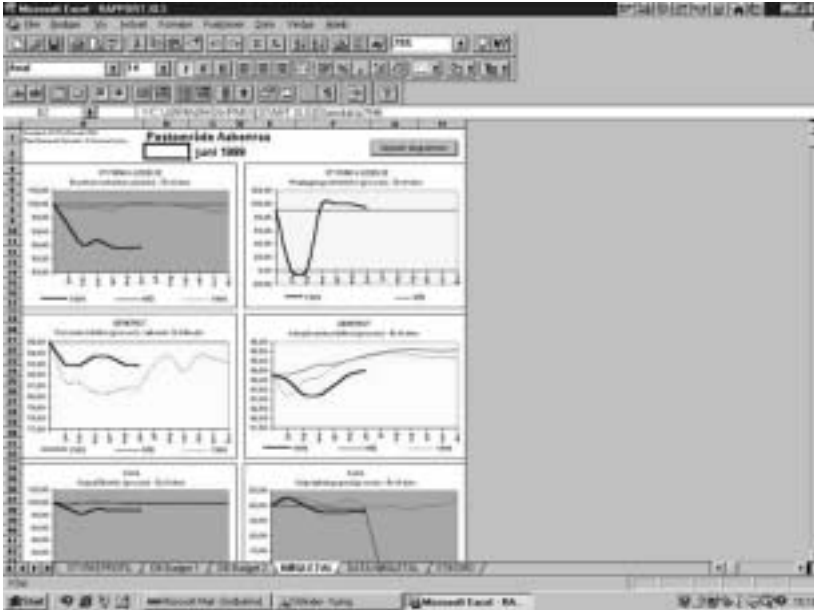
Som en del af styringen af de decentrale enheder i Post Danmark gælder det, at alle enheder hver måned skal aflevere en månedsrapport, der skal indeholde en beskrivelse af enhedens status, aktiviteter og forventninger. Derudover har analyse- og implementeringsarbejdet bidraget med nogle støtteværktøjer, der skal lette brugen af nøgletallene i ledelsesrapporteringssystemet.

Postområderne og postcentrene har fra 1. januar 1999 derfor haft følgende nye elementer i rapporteringen:

- Nøgletalsoversigt.
- Styrkeprofil.

## Nøgletaloversigten

Nøgletaloversigten i figur 7.5 indeholder diagrammer over de nøgletal, der blev udarbejdet på baggrund af analysen af de enkelte kernefunktioner. Den er bygget op således, at baggrundsfarven for det enkelte diagram ved hjælp af farverne grøn, gul og rød afspejler den aktuelle status for nøgletallet sat i forhold til det opstillede mål.



Figur 7.5. Nøgletaloversigt. (Figurens farver spiller en rolle, men er gengivet i gråtoner).

Brugen af farver medvirker til at skabe et hurtigt overblik med følgende indikationer:

- Grøn betyder måloverholdelse.
- Gul indikerer, at der ikke er målopfyldelse, men at situationen ikke er så alvorlig, at den kræver en handlingsplan nu og her.
- Rød indikerer, at den pågældende enhed er så langt fra målet, at der kræves en handlingsplan for, hvordan man agter at rette op på situationen.

Farveskiftene beregnes automatisk af IT-værktøjet på baggrund af de grænser, der er fastsat for de enkelte nøgletal.

Post Danmark har designet den grafiske opstilling således, at hvert diagram indeholder tre grafer:

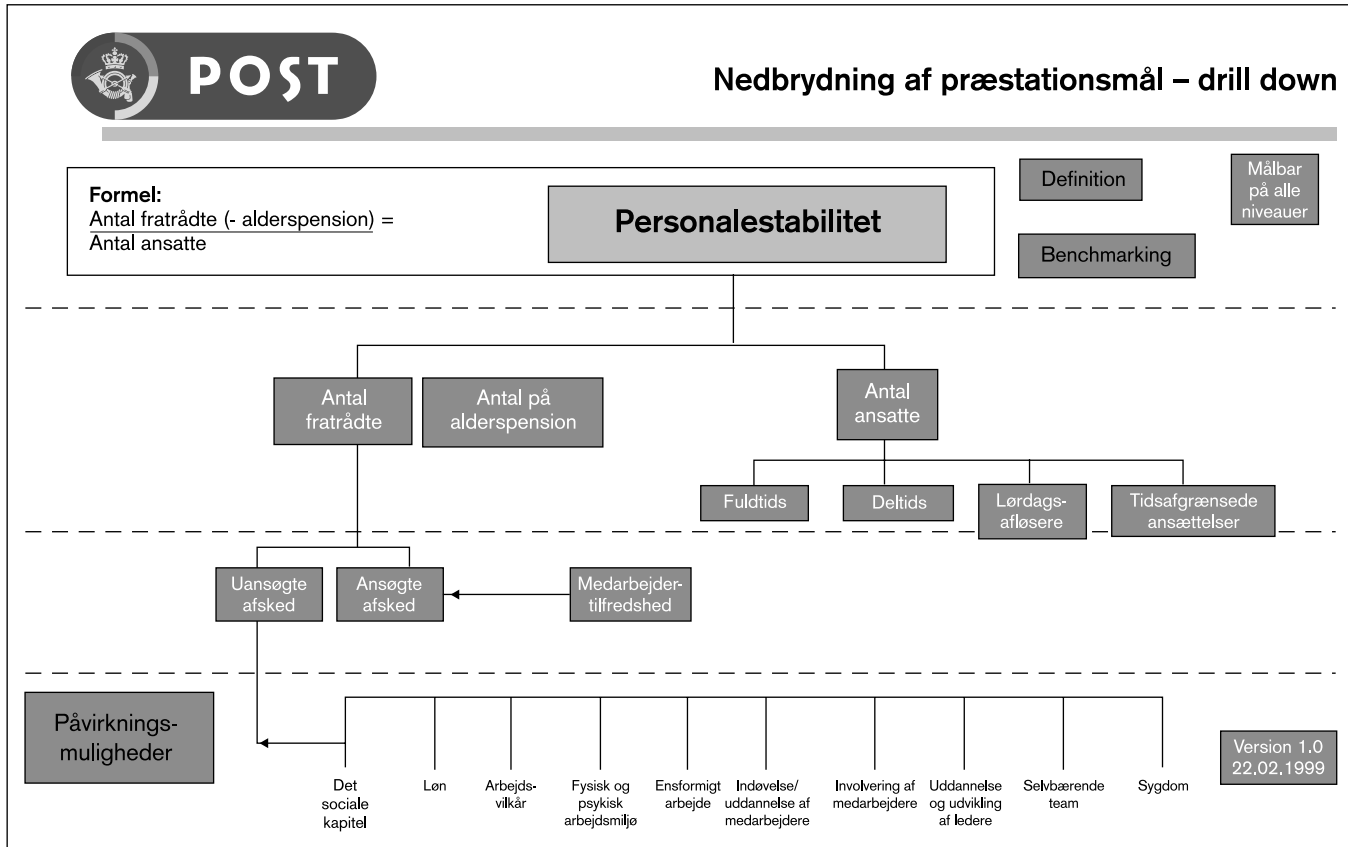
- Periodiseret mål for nøgletallet.
- Resultatet sidste år (måned for måned).
- Udvikling i nøgletallet for det indeværende år frem til aktuel måned.

Mængden af information inden for hvert nøgletalsdiagram er ganske betragtelig, og samtidig er nøgletallene valgt på en måde, så de komplementerer hinanden. Det har været vigtigt at modvirke suboptimering inden for de enkelte nøgletal.

I forbindelse med selve definitionen af nøgletallene i BSC blev der lagt vægt på, at en positiv udvikling i et nøgletal skulle vise sig i form af en opadgående kurve, således at man ved et hurtigt blik på nøgletallene kan danne sig et indtryk af, om enheden bevæger sig i den rigtige retning. Denne tilgang betyder, at alle nøgletal i nøgletalsoversigten udvikler sig stigende ved fremgang. Dette gør det nemt for alle i virksomheden at læse nøgletallene.

Det har desuden medført, at enkelte nøgletal såsom personaleomsætning og sygefravær, hvor et så lavt nøgletal som muligt er ønskeligt, har måttet omdefineres. Post Danmark arbejder derfor i dag med 'Personalestabilitet' og 'Arbejdsstyrkestabilitet' som nøgletal i stedet for personaleomsætning og sygefravær. Eksempelvis beregnes personalestabilitet som 100 fratrukket personaleomsætningen i procent. På denne måde fokuseres der på de medarbejdere, der bliver hos Post Danmark, og samtidig bliver nøgletallets trend fokuseret på en positiv udvikling.

For alle nøgletal gælder, at der er udarbejdet en drill-down-analyse (figur 7.6). Hermed forstås en nedbrydning af nøgletallet i de aktiviteter, som lederne på de enkelte niveauer kan påvirke. Drill-down-



Figur 7.6. Drill-down. (Figurens farver spiller en rolle, men er gengivet i gråtoner)



Formålet med styrkeprofilen er at:

- Belyse status i forhold til en af chefen ønsket tilstand.
- Belyse styrker, svagheder og udviklingsmuligheder.
- Belyse tiltænkte indsatser for at opnå de fastlagte/planlagte resultater.
- Skabe en fælles opfattelse af status og forventninger.
- Fremme dialogen mellem lederne.

Styrkeprofilen er i praksis et standardiseret skema, der indeholder de målepunkter, som enhederne skal vurdere. Her foretager enhedens chef en vurdering af enhedens samlede status og potentiale på en tipunktsskala med yderpunkterne 'meget god' og 'alvorlig'.

Skemaet er ligesom selve den verbale del af månedsrapporteringen opdelt i en organisatorisk og funktionel vurdering. Det organisatoriske indhold er en vurdering af postområdets organisatoriske krav til resultatkravsoverholdelse, salg, driftsøkonomi samt kvalitet, mens det funktionelle indhold er en nærmere vurdering af de kernefunktioner, som enheden udfører. Nøgletallene vil her være en væsentlig indikator for, hvordan status/forventningerne er til aktiviteterne.

Ud over BSC understøttes styringen af målstyringsaftalerne, der aftales mellem controller og enhedens chef gennem målstyringsamtaler, styrelsesmøder og månedsmøder. Frekvensen af målstyringssamtalerne fastsættes individuelt fra enhed til enhed efter behov.

En realiseret effekt ved brugen af styrkeprofilen er, at dialogen og den fælles forståelse mellem lederne i Post Danmark er forbedret. Samspelet mellem styrkeprofil og nøgletal har tilført virksomheden sammenhæng mellem målesystemet og ledelsessystemet.

Det er hensigten, at begreber som styrkeprofil og nøgletal i både form og indhold med tiden bliver en naturlig del af den interne

møde-, opfølgings-, beslutnings- og sparringsstruktur i hele Post Danmark. Samtidig sikrer styrkeprofilen en opfølgning, der gør det muligt at handle forretningsorienteret med både organisatorisk og funktionelt overblik.

### **Patchworket**

Da Post Danmark består af mange decentrale enheder, kan det umiddelbart være svært at bevare overblikket over den generelle status inden for et måleområde. Alle nøgletallene beregnes i de enkelte enheder, hvilket betyder, at virksomheden i øjeblikket har over 35 beregninger af hvert nøgletal. Naturligvis kan der foretages en beregning på virksomhedsniveau af nøgletallene, men antallet af enheder gør det vanskeligt ud fra nøgletal på virksomhedsniveau direkte at bestemme, hvor der fra centralt hold skal være større fokus.

Til løsning af dette blev værktøjet, der i virksomheden populært kaldes 'patchworket', udarbejdet.

Patchworket består af en matrice (figur 7.8), hvor de decentrale enheder er sat op som rækkeoverskrift, mens nøgletalsnavnet står som kolonneoverskrift. I matricen markeres det enkelte nøgletal derefter med den farve, det har udløst, i den aktuelle måned i den pågældende enhed. Værktøjet udformes én gang om måneden og anvendes til hurtigt at rette fokus derhen, hvor problemområderne er.

Patchworket giver et samlet overblik over virksomhedens enheder og nøgletal. Det er muligt ud fra patchworket at vurdere de enkelte enheder, men også det enkelte nøgletal. Er der eksempelvis et nøgletal, hvor mange af enhederne har status rød, kan det betyde, at der fra centralt hold skal iværksættes handlinger til at forbedre dette nøgletal.

Nøgletallene danner udgangspunkt for en nøgletalshitliste, der også giver mulighed for benchmarking mellem enhederne. Der er i Post Danmark iværksat et benchmarkingprojekt med det formål at benytte nøgletallene fra BSC til at rette fokus mod 'bedste praksis'.

## NØGLETALSOVERSIGT EFTER JUNI 1999 - POSTOMRÅDER

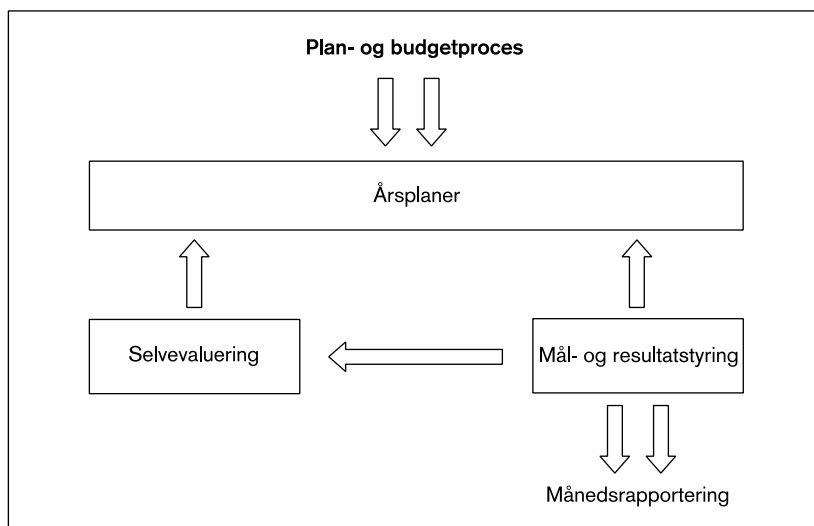
	Resultat overholdelse	Planlægnings- effektivitet	Personale- stabilitet	Arbejdsstyrke- stabilitet	Salgsmål- indeks	Dæknings- grad	Filial resourcesalg	Filial dækningsgrad	Ventetid <5 min.	Driftskvalitet breve	Service mål breve	Service mål pakker
Ballerup												
Esbjerg												
Frødenlshavn												
Haderslev												
Helsingør												
Herning												
Hillørd												
Holbæk												
Købmagergade												
Lynghy												
Lolland Falster												
Næstved												
Odense												
Randers												
Ringsted												
Roskilde												
Bornholm												
Silkeborg												
Svendborg												
Aenager												
Taastrup												
Vejle												
Vesterbro												
Viborg												
Østerbro												
Aabenraa												
Aalborg												
Århus												

Figur 7.8. Patchwork. (Figurens farver spiller en rolle, men er gengivet i gråtoner).

## Det videre arbejde

Blandt indkomne ønsker, som vi opfylder i næste version af IT-værktøjet, er, at det ud over at kunne se den realiserede udvikling i indeværende år til og med aktuell måned ønskes at kunne inkludere enhedens forventninger til udviklingen i nøgletallet. Dette forventes implementeret ultimo oktober 1999. Det skal her understreges, at farveudviklingen stadigvæk skal bestemmes ud fra fakta og de realiserede aktiviteter.

Allerede i forbindelse med plan- og budgetlægningsprocessen for år 2000 vil de foreløbige erfaringer og resultater vedrørende brugen af BSC-modellen i virksomhedens rapporteringssystem danne baggrund for de mål, der opstilles for lederne i Post Danmark. Målene for nøgletallene opstilles, så de både tilfredsstillende balanced scorecard og BE-modellens krav om et balanceret og helhedsorienteret billede af virksomhedsledelse.



Figur 7.9. Sammenhæng mellem styring og rapportering.

Set i et procesperspektiv starter 'styringsløjfen' med årsplanen og slutter med selvevalueringen. BSC benyttes til vurdering af nøgle-

tal i plan- og budgetprocessen og indgår både i målstyringen af enheder og ledere, i ledelsesrapporteringen, og som fundament til udarbejdelse af selvevalueringerne. Dette styringsforløb er fundamentet for de løbende forbedringer, der skal lede de decentrale enheder frem mod Business Excellence.

På den måde ønsker Post Danmark at ændre virksomhedskulturen gennem brugen af netop det balancerede og helhedsorienterede styringssystem, hvor den enkelte leder og medarbejder kan se, hvad der forventes i forhold til virksomhedens visioner og strategier. Derudover publiceres visioner, strategier og værktøjer på Post Danmarks intranet, så medarbejderne har nem adgang til informationen.

Med tiden skal nøgletallene i BSC føres over i en belønningsstruktur, hvor den enkelte medarbejder, det enkelte team eller den enkelte leder belønnes efter de præstationer, der ved hjælp af de rette mål sikrer opfyldelse af virksomhedens overordnede målsætning. Belønningsstrukturen skal indgå i mål- og resultatstyringsaftalerne, således at der via nøgletallene skabes tæt sammenhæng mellem målfastsættelse, opfølgning, evaluering og belønning.

## Refleksion

Det er vigtigt at gøre sig klart, at arbejdet med BSC er en kontinuerlig proces, hvor 'det vigtigste' er at komme i gang. Det er svært første gang at udvælge de optimale nøgletal.

For Post Danmarks vedkommende har der været tale om et kompromis ud fra de nøgletal, som det var muligt at producere, og de nøgletal, som man ønskede at producere. Det vigtige er, at processen og tankegangen vedrørende nøgletal som styringsindikator nu er startet, og det betyder, at den løbende brug og tilpasning af nøgletallene fremover bliver en naturlig del af styringen af virksomheden.

Det er derfor Post Danmarks opfattelse, at den største effekt af arbejdet med BSC er, at nøgletal naturligvis påvirker mennesker til at 'få tingene gjort', men endnu vigtigere er effekten af den adfærds- og ledelsesmæssige påvirkning, som brugen fører med sig.

Nøgleordene i den proces, som Post Danmark har gennemgået i forbindelse med implementeringen af BSC, har været involvering og pædagogik.

Interessenter og kommende brugere af BSC har været involveret i hele processen, hvor kommunikation og uddannelse har været højt prioriterede aktiviteter. Samtidig har fokuseringen på nøgletallene og brugen af farver som indikator bevirket, at budskabet har været nemt forståeligt for alle.

Arbejdet med BSC kan fundamentalt flytte en virksomhed, men man skal gøre sig klart, at det er en lang proces, der kun giver den fulde effekt, hvis den gennemføres både med hjerne, hjerte og vedholdenhed.