

Fokus på knowledge management i offentlige virksomheder med balanced scorecard

af professor Per Nikolaj Bukh, pnb@pnbukh.com,
Handelshøjskolen i Århus

1. Indledning

Da de første skridt mod balanced scorecard blev taget i 1990 var der ikke specielt fokus på den offentlige sektors anvendelse heraf. Men op gennem 1990'erne blev det klart, at metoden med ganske få – men centrale – ændringer var ligeså anvendelig i offentlige virksomheder og organisationer. Ligesom forskellige former for non-profit organisationer og programbaserede organisationer også kunne anvende balanced scorecard.

Balanced scorecard var i starten kun løst koblet til knowledge management

I starten var der heller ikke nogen speciel relation mellem virksomhedens knowledge management aktiviteter og balanced scorecard, om end balanced scorecard ofte bruges til at flytte fokus fra den traditionelle økonomistyring over mod de mere bløde og udviklingsorienterede forhold – altså de såkaldte *intangibles*. Disse intangibles er samtidig de forhold, som i litteraturen om videnressourcer og videnkapital ses som drivkraften bag virksomhedens fremtidige værdiskabelse, idet immaterielle ressourcer er nøglen til forståelse af værdiskabelse (Stewart 1997, Edvinsson & Malone 1997).

Er ikke det samme som et videnregnskab

Balanced scorecard kan være en måde at styre og rapportere om viden (Johanson *et al.* 2001a; 2001b, Bontis *et al.* 1999, de Grooijer 2000, Becker *et al.* 2001, Ahn 2001). Et velkendt eksempel er Skandia, det svenske forsikringselskab, som ser sine videnregnskaber som et eksternt publiceret balanced scorecard (f.eks. Kaplan & Norton 1996, s. 210-212). Dette skyldes sandsynligvis, at balanced scorecard og

videnregnskabet ved første øjekast synes at dele karakteristika, således at de kunne synes ens. Det kan dog anføres (jf. Mouritsen *et al.* 2001), at modellerne kun ligner hinanden, såfremt redegørelsen for de to begreber er meget begrænset og nærmere undersøgelser (Bukh *et al.* 2002) viser, at disse to ledelses- og præstationsmålingssystemer også i praksis bruges meget forskelligt.

Identificerer de kritiske aktiviteter og succesfaktorer

Et balanced scorecard er naturligvis langt mere end blot et præstationsmålingssystem. Men som et led i arbejdet med balanced scorecard identificeres organisationens kritiske aktiviteter og succesfaktorer sædvanligvis, og i relation til en virksomhedens arbejde med knowledge management kan et scorecard dermed benyttes som et redskab til at udpege de område, hvor ledelsen ved anvendelse af knowledge management skal udvikle organisationen, således som det udtrykkes i lærings- og vækstperspektivet. Herudover kan det fastlægges hvilke knowledge management initiativer, der bedst understøtter virksomhedens overordnede strategi. Uanset, hvordan man designer de tre andre perspektiver – finansielle, kunde/borger og interne – så er det fjerde perspektiv, lærings- og vækstperspektivet kendetegnet ved, at det i private og offentlige virksomheder fastlægges efter helt ens retningslinjer.

Bogen Strategi Maps

Den konkrete anledning til denne korte artikel, er at Robert S. Kaplan og David P. Norton i efteråret 2003 udgiver deres tredje bog, *Strategy Maps*, som udover at indholde en række eksempler på, hvorledes offentlige virksomheder har brugt balanced scorecard også sætter ekstra fokus på, hvorledes lærings- og vækstperspektivet kan danne grundlag for organisationens strategi for knowledge management – eller videnledelse, som vi ofte siger på dansk. Med dette udgangspunkt kan aktiviteterne i balanced scorecards lærings- og vækstperspektiv opfattes som knowledge management, der afstemmes efter virksomhedens strategi for værdiskabelse.

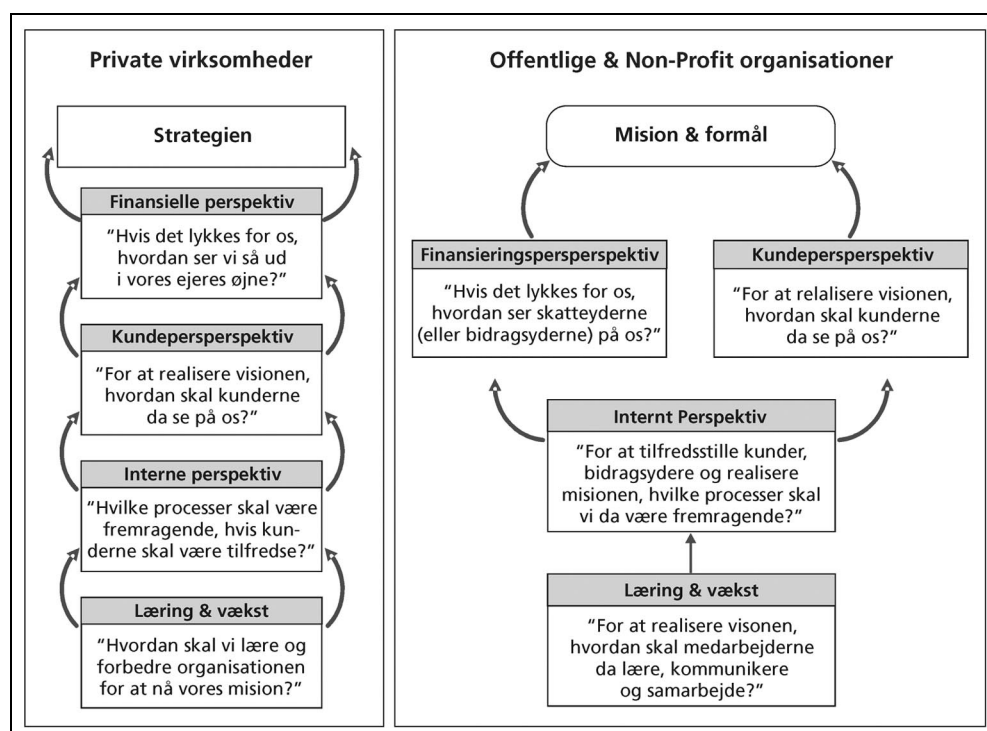
Artiklen er struktureret således, at det i afsnit 2 kortfattet diskuteres, hvorledes udgangspunktet for tilpasningen af balanced scorecard til brug i offentlig sektor kan foregå. Herefter adresseres lærings- og vækstperspektivet i afsnit 3, hvor det skitseres, hvorledes dette kan integreres med organisationens knowledge management aktiviteter.

2. Nye tendenser i balanced scorecard

Med udgivelsen af *Strategy maps* har Robert S. Kaplan og David P. Norton nu fuldført trilogien om, hvorledes både offentlige og private virksomheder kan ledes ved hjælp af balanced scorecard. De to tidligere bøger, som Kaplan & Norton skrev, er oversat til dansk (se www.borsenboger.dk/bsc) og er stadig vigtige bøger. I den første bog, *The Balanced Scorecard* (1996), forklares, hvorledes der kan arbejdes med målinger og nøgletal, som er strategisk funderede, og hvordan dette danner grundlag for at gennemføre strategien. Den næste bog, *Fokus på Strategier* (2001) var endnu mere redskabsorienteret og var baseret på strategikortet ligesom det også blev vist, hvordan offentlige virksomheder kan tilpasse begreberne.

En af grundidéerne i balanced scorecard er, at virksomheden skal opstille strategisk vigtige succeskriterier i fire perspektiver: Det finansielle perspektiv, kunde/bruger perspektivet, det interne perspektiv samt i lærings/vækstperspektivet. *Strategy Maps* uddyber, hvorledes man skal arbejde med strategikortlægningen i de to sidste perspektiver.

I praksis ligger de fire perspektiver fast således, at det netop er disse områder, hvor organisationen skal udvikle sin strategi, fastlægge succesfaktorer og opstille præstationsmål. Men rækkefølgen af perspektiverne opfattes, som det illustreres i figur 1, som en del af scorecardets design. Ligeledes er det udgangspunktet, at scorecards i offentlige virksomheder i højere grad drives af mission og/eller formål end af den konkret markedsorienteret strategi som i en privat virksomhed.



Figur 1. Balaced scorecard i private og offentlig virksomheder (Kilde: Kaplan & Norton, Strategy Maps, 2004)

Eksempler på anvendelse i den offentlige sektor

Der findes forskellige tilpasningsmuligheder, hvad enten den offentlige virksomhed er en offentlig styrelse, en hospitalsafdeling, en kommune, et statsligt aktieselskab eller en helt anden form for organisation findes der forskellige tilpasningsmuligheder. Da der i denne håndbog er vist flere eksempler på, hvorledes dette kan gøres, skal der ikke gås yderligere i detaljer hermed. Yderligere inspiration kan hentes dels i Kaplan & Nortons (2001, 2004) bøger samt bogen *Nye Erfaringer med Strategikort* (Bukh et al. 2004). I særdeleshed skal der henvises til undervisningscasen *City of Charlotte* (Kaplan 1998, 1999), som indeholder en forholdsvis detaljeret beskrivelse af, hvorledes balanced scorecard kan bruges til at implementere et nyt politiks program i en kommune samt nedbryde dette til målsætning og mål for de enkelte forvaltningers områder.

3. Lærings- og vækstperspektivet

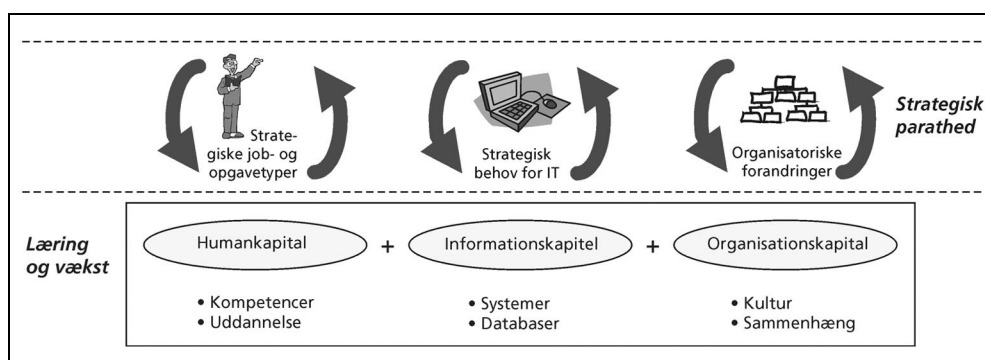
Under det sidste perspektiv, lærings- og vækstperspektivet vurderes virksomhedens evne til nu og i fremtiden at lancere nye produkter og serviceydelser, tilføre kunderne eller brugerne øget værdi og øge effektiviteten gennem innovation, fornyelse, tilpasning og indlæring.

Udgangspunktet er, at virksomheden skal ledes med henblik på at sikre, at der skabes størst mulige værdier på langt sigt. For at sikre dette er det synspunktet, at de traditionelle finansielle præstationsmål må suppleres med mål for, hvorledes virksomheden udvikler sine videnressourcer eller immaterielle aktiver. Samtidig med at dette perspektiv potentielt har den største betydning for virksomhedens fremtidige udvikling, er det samtidig ganske vanskeligt at måle virksomhedens præstationer i denne dimension.

I den senere version af balanced scorecard-modellen trækkes der i højere grad end tidligere på begreberne omkring intellektuel kapital og videnregnskaber, idet videnressourcerne grupperes i følgende tre kategorier:

- **Humankapital**, som er den viden og de kompetencer, medarbejderne besidder, og som støtter op om virksomhedens strategi.
- **Informationskapital**, der dækker de informationssystemer, databaser og værktøjer, der er til rådighed og er nødvendige for at understøtte strategien.
- **Organisationskapital**, handler om virksomhedens kultur, medarbejdernes motivation og engagement samt mulighed for i deres arbejde at støtte om strategien.

Temaerne i lærings- og vækstperspektivet skal i lighed med det interne perspektiv også tilpasses til den kundestrategi, der er valgt i kunde/borgerperspektivet. For eksempel vil en strategi for nærhed til brugerne forudsætte, at humankapitalen har en sådan karakter, at medarbejderne har stort kendskab til, samt indsigt i brugernes behov og adfærd samtidig med, at de har stor viden om de produkter og løsninger, der skal tilpasses. Informationskapitalen kan være databaser om brugeres behov, og såkaldte Citizen Relation Management systemer (CRM-systemer), og endelig kan organisationskapitalen i en strategi for nærhed til brugeren være fokuseret på uddelegering af ansvar og beslutningskompetence til de medarbejdere, der har kundekontakt. Dette er sammenfattet i figur 2.



Figur 2. Lærings- og vækstperspektivet (Kilde: Kaplan & Norton, *Strategy Maps*, 2004)

3.1. Målinger i lærings- og vækstperspektivet

Videnregnskabet kan fastlægge målene i et balanced scorecard

For det første kan man efter at have udviklet strategikortet i de tre første perspektiver tage helt nye teknikker i brug for at fastlægge 3-5 centrale succeskriterier i dette fjerde perspektiv, f.eks. ved at anvende teknikkerne til en strategisk analyse af virksomhedens behov for videnledelse, efter samme principper som når man udvikler et videnregnskab (jf. Bukh & Mouritsen 2003; Bukh *et al.* 2003). Ved en sådan analyse vil der dels blive udpeget indikatorer, som svarer til nøgletal i både kunde og driftsperspektiverne – og mere centralt i denne sammenhæng blive udpeget indikatorer, der vedrører indsats, der udvikler virksomhedens videressourcer. Det er disse indikatorer, der med fordel kan indgå i lærings- og vækstperspektivet i et balanced scorecard

Værditilbudet bestemmer de kritiske knowledge management aktiviteter

For det andet kan der tages udgangspunkt i værditilbudet, idet Treacy & Weirsemas budskab (1995) om at virksomheden skal fokusere på den ene af de tre typer kundestrategier med en målsætning om at være bedre end sine konkurrenter, også kan give indikationer for, hvilke typer knowledge management, som vil være særlig kritisk at få til at fungere (jf. O'Dell & Grayson 1999).

Rapportering vedrørende humankapital indeholder ofte målinger vedrørende medarbejdernes uddannelse, anciennitet i virksomheden og inden for deres arbejdsfelt, kursusdage og deltagelse i interne uddannelsesprogrammer. Ydermere begynder flere og flere virksomheder at kortlægge medarbejdernes kompetencer i forhold til jobbet kompetenceprofil.

Informationskapitalen kan fx indikeres ved målinger på investering i IT og opgradering af medarbejdernes IT kompetencer, investering i procesforbedring, størrelse på viden-databaser samt anvendelsen heraf. Endelig kan forhold i relation til organisationskapital måske indikeres ved antallet af forslag til forbedringer og ændringer, som medarbejderne kommer med, medarbejdertilfredshed, medarbejderproduktivitet og andel af medarbejdere, som vælger at forlade virksomheden.

4. Litteratur

Ahn, H. 2001. Applying the balanced scorecard concept: an experience report. *Long Range Planning* 34: 441-461.

Becker, B.E.; M. A. Huselid & D. Ulrich. 2001. *The HR scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.

Bontis, N.; N.C. Dragonetti; K. Jacobsen & G. Roos. 1999. The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources. *European Management Journal* 17(4):391-402.

Brennan, N., & B. Connell. 2000. Intellectual capital: current issues and policy implications. *Journal of Intellectual Capital* 1(3):206-240.

Bukh, P.N.D., J. Frederiksen & M.W. Hegaard. 2000. *Balanced scorecard på dansk. Ti virksomheders erfaringer*. København: Børsen.

Bukh, Per Nikolaj; Mette Rosenkrands Johansen og Jan Mouritsen. 2002. Multiple integrerede præstationsmålings-systemer: Videnregnskab og balanced scorecard i en softwarevirksomhed? *Ledelse & Erhvervsøkonomi* 66(2):71-83.

Bukh, Per Nikolaj, Jan Mouritsen og Mette Rosenkrands Johansen. 2003. Videnregnskabets elementer: Ledelsesudfordringer, indsatser og indikatorer. I *Knowledge Management* Per Nikolaj Bukh (ed.). København: Børsen Forum

Bukh, Per Nikolaj og Jan Mouritsen. 2003. Videnregnskabets elementer. Bringes i *Knowledge Management*, Per Nikolaj Bukh (ed.). København: Børsen Forum

Bukh, Per Nikolaj; Heine Bang & Mikael Hegaard. 2004. *Nye erfaringer med strategikort: danske virksomheders brug af balan-*

ced scorecard. Udkommer foråret 2004, Børsens Forlag: København.

de Gooijer, J. 2000. Designing a knowledge management performance framework. *Journal of knowledge management* 4(4):303-310.

Edvinsson, L. & M.S. Malone. 1997. *Intellectual Capital*. London: Piatkus.

Johanson, Ulf, Maria Mårtensson & Matti Skoog. 2001a. Mobilizing change through the management control of intangibles. *Accounting, Organizations and Society* 26(7/8):715-733.

Johanson, Ulf, Maria Mårtensson & Matti Skoog. 2001b. Measuring to understand intangible performance drivers. *European Accounting Review* 10(3):407-437.

Kaplan, R. S. 1998. City of Charlotte (A), HBS case no 9-199-036. Harvard Business School

Kaplan, R. S. 1999. City of Charlotte (B), HBS case no 9-199-043. Harvard Business School

Kaplan, R. S. & D. P Norton. 1992. The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review* 70(1):71-79.

Kaplan, R. S. & D. P Norton. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press. (Oversat til Dansk: The balanced Scorecard, Børsens Forlag)

Kaplan, R. S. & D. P Norton. 2001. *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press (Oversat til dansk: Fokus på strategier, Børsens Forlag).

Kaplan, R. S. & D. P Norton. 2004. *Strategy Maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press. (Udkommet December 2003)

Mouritsen, J., H. T. Larsen & P. N. Bukh. 2001c. Om at sætte strategi i tal: Balanced scorecard vs. Videnregnskabet. *Økonomistyring & Informatik* no. 1, pp. 15-45.

O'Dell, C. & D. J. Grayson. 1999. Knowledge transfer: discovering your value proposition. *Strategy and Leadership*, pp. 10-15.

Stewart, T.A. 1997. *Intellectual Capital*. London: Nicholas Brealey Publishing.

Treacy, M., & F. Wiersema. 1995. *The discipline of market leaders: Choose your own customers, narrow your focus, dominate your market*. Reading MA: Addison-Westley.

5. Yderligere information

Cand. oecon., Ph.d *Per Nikolaj Bukh* er BDO-professor ved Handelshøjskolen i Århus, hvor han udover balanced scorecard arbejder med områder som knowledge management, videnregnskaber, investor relations, nyere økonomistyringskoncepter, strategi samt vækst og entrepreneurskab. Han er desuden redaktør på ledeshåndbøgerne Økonomistyring, Knowledge Management, Offentlig Ledelse samt Offentlig Økonomistyring.

Han er ofte benyttet som indlægsholder på konferencer og kurser og har 1997–2002 deltaget i Erhvervsfremme Styrelsens kombinerede udviklings- og forskningsprojektet, der blandt andet resulterede i udgivelsen af *Guideline for Videnregnskaber – en nøgle til videnledelse* i november 2000 og i december 2002 *Videnregnskaber – den nye guideline*. Han har udgivet et stort antal artikler om både balanced scorecard, videnregnskaber og videnledelse i danske og internationale tidsskrifter samt bøgerne *Videnledelse: Et praksisfelt underretablering* (2003, DJØFs Forlag), *Balanced scorecard på dansk: 10 danske virksomheders erfaringer* (2000, Børsens Forlag) og *Videnregnskaber: Rapportering og styring af virksomhedens videnressourcer* (2001, Børsens Forlag).

