

Per Nikolaj D. Bukh · Jens Frederiksen · Mikael Hogaard

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

Erricsson Danmark

Kort & Matrikelstyrelsen

Resumé

Kort & Matrikelstyrelsen (KMS) er en statsvirksomhed under By- og Boligministeriet og den centrale myndighed for opmåling og kortlægning samt matrikel- og landinspektørvæsenet. KMS har arbejdet med mål- og rammestyring siden 1992 og anvender balanced scorecard i forbindelse med opfølgningen på resultatkontrakten for perioden 1996-99. KMS anvender i forbindelse med den forestående indgåelse af Resultatkontrakt 2000-2003 balanced scorecard mere systematisk, bl.a. følges en fremdriftsplan, der ligner Kaplan og Nortons procesmodel. KMS' økonomistyringsmodel er bygget op i et hierarkisk system bestående af tre niveauer: Vision, resultatkontrakt og afdelings- og kontormål. KMS har i videreudviklingen af anvendelsen valgt at udvide balanced scorecard til fem perspektiver for at få et scorecard, der både tager højde for de traditionelle statslige opgaver, og for at KMS på samme tid er sektorforskningsinstitution på kort- og geodataområdet og en moderne produktionsvirksomhed. En vigtig del af hele processen er, at medarbejderne involveres lige fra udarbejdelsen af vision til konkrete afdelings- og kontoraftaler. Dermed sikres enighed og opbakning omkring vision og mål.

Indledning og baggrund

(KMS) blev etableret 1. januar 1989 på baggrund af lov om Kort- og Matrikelstyrelsen fra 1988 ved sammenlægning af Geodætisk Institut, Søkort-Arkivet og Matrikeldirektoratet. Disse institutioners historier går flere hundrede år tilbage, og KMS' kultur og faglige ekspertise har derfor dybe rødder og traditioner. I forbindelse med sammenlægningen blev KMS en statsvirksomhed under det daværende Boligministerium, nu By- og Boligministeriet.

I lov om Kort- og Matrikelstyrelsen fastsættes det, at KMS er den centrale myndighed for opmåling og kortlægning samt matrikel- og landinspektørvæsenet. Endvidere er KMS sektorforskningsinstitution for kort- og geodataområdet og varetager samordning og koordination af den offentlige sektors produktion af kort og geodata. Arbejdsområdet er Danmark, Grønland, Færøerne og farvandene heromkring.

Kort- og geodata er en fællesbetegnelse for geografiske informationer, som bl.a. omfatter ejendomsdata, topografiske kort, geografiske referencenet, matrikelkort, søkort med tilhørende nautiske publikationer, oplysninger om bygninger etc. Geografiske informationer er informationer, som kan relateres til et sted. Geografiske informationer kaldes også stedbestede informationer eller oplysninger. Stedbestedelsen kan ske ved tilknytning af en geografisk reference som f.eks. et stednavn, koordinatsæt, matrikelnummer eller en adresse. Kort- og geodata er således nødvendige for at kunne håndtere grundlæggende dele af samfundets infrastruktur som f.eks. trafik til lands og til vands, ejendomsret til jord, bygge- og anlægsvirksomhed samt for at give befolkningen mulighed for at færdes frit og opleve land og hav. Etableringen af landsdækkende, grundlæggende kort og registre er en typisk samfundsopgave på linje med retsvæsen, vejvæsen og fælles forsvar.

Allerede fra udgangen af 1997 var Danmark blandt verdens første med digitaliserede matrikelkort, søkort og referencenet. Med

udgangen af år 2000 vil den topografiske grundkortdatabase ligeledes være færdigetablet, således at hovedparten af kortproduktionen kan foregå digitalt, samtidig med at data kan anvendes til f.eks. administrative formål i geografiske informationssystemer.

KMS er en højteknologisk videnbaseret virksomhed, som i 1998 beskæftigede 540 årsværk. De samlede omkostninger udgjorde 296 mio. kr. med indtægter på knap 141 mio. kr.

Styringskoncept

I forbindelse med dannelsen fik KMS status som statsvirksomhed. Denne status giver øgede frihedsgrader i forhold til andre statslige bevillinger. Således er KMS styret via en nettobevilling, hvor indtægter og udgifter kan forøges eller reduceres, så længe nettotallet bibeholdes. Samtidig kan der overføres over- eller underskud uden særskilt forelæggelse for Finansudvalget svarende til 20% af driftsudgifterne ved overskud og 10% ved underskud. Endvidere er statsvirksomheder ikke underlagt den almindelige lønsumsstyring, og endelig kan KMS indgå flerårige samarbejdsaftaler, der vedrører både udgifter og indtægter.

KMS har været omfattet af først en fireårsaftale for 1992-95, siden en resultatkontrakt med By- og Boligministeren for perioden 1996-99. KMS har således siden 1992 arbejdet med mål- og rammestyring. I fireårsaftalen 1992-95 blev der bl.a. stillet som mål:

- At ændre styrelsens organisation, produktion og markedsorientering, således at både brugerbehov tilgodeses, og samordningsindsatsen i kort- og geodatasektoren fremmes.
- At samarbejdet med den øvrige kort- og geodatasektor blev styrket.

- At omlægningen af produktionsmetoderne og produkterne fra analog til digital form blev afsluttet inden udgangen af 1997.
- At styrelsens forsknings- og udviklingsindsats blev koncentreret om metoder, der fremmede den teknologiske omlægning samt samordningen og koordineringen inden for sektoren.

For at disse mål kunne gennemføres, blev der stillet krav om:

- At styrke investeringer i ny teknologi og uddannelse.
- At gennemføre betydelige personalereduktioner.
- At indtægterne i fireårsperioden blev øget med 50%.
- At udliciteringen blev øget med godt 30%.

For at kunne gennemføre den første fireårsaftale blev der i 1992 gennemført en strukturændring, der havde til formål at styrke den centrale og tværgående ledelse, at styrke salgs- og markedsføringsindsatsen, at styrke og koordinere anvendelsen af informationsteknologi samt sikre den nødvendige produktions- og effektivitetsudvikling i virksomheden. Samtidig blev der indført et nyt økonomi-, planlægnings- og styringssystem, der byggede på resultatorienteret mål- og rammestyring. Systemet integrerede den faglige og den økonomiske planlægning og blev udmøntet i årlige handlingsplaner, hvor faglige mål og ressourcemæssige rammer blev fastlagt for de kommende år med regelmæssige opfølgninger.

Med indgåelse af resultatkontrakten 1996-99 blev der udvalgt et begrænset antal mål – i alt otte resultatmål og tre særligt presserende opgaver, jf. skema 13.1. Dermed blev det muligt at skabe særlig fokus på status og fremdrift inden for udvalgte områder af særlig aktuel og/eller strategisk betydning.

Nr. og navn	Mål	1996		1997		1998		1999
		Måletal	Resultat	Måletal	Resultat	Måletal	Resultat	Måletal
1. KMS' produkter – anvendelse og nytte.	Der udvælges tre kommuner og/eller anden passende administrativ enhed. To gange inden for perioden gennemfører et konsulentfirma en brugerundersøgelse hos de udvalgte enheder med henblik på at undersøge anvendelsen og nytten af KMS' produkter. På baggrund af den første brugerundersøgelse opstilles mål for forbedring i anvendelse/ nytte, som skal være nået i den anden brugerundersøgelse.	1. brugerundersøgelse gennemført		Metodik afklaret – 1. brugerundersøgelse afrapporteret		Midtvejsrapport er udarbejdet – 2. brugerundersøgelse forberedes		Endelig afrapportering af 2. brugerundersøgelse
2. Uddannelse og kompetenceudvikling. (Timer/medarbejder/år til udd./komp.udvikling).	Øget indsats for omstillingsparathed, mobilitet og medarbejderuddannelse. Målet har til hensigt at måle og registrere produktivitet og effektivitet ved en betydningsfuld produktionsforudsætning. Målet er, at der gennemsnitligt i 1997 og årligt derefter anvendes minimum 37 timer pr. medarbejder til uddannelse og kompetenceudvikling.	-	-	37	ca. 47	37	44	37
3. Geodætisk og seismisk forskning. (Antal artikler i internationalt anerkendte tidsskrifter).	Antallet af publicerede artikler og rapporter i internationalt anerkendte fora fastholdes på det nuværende niveau på gennemsnitligt 18 publikationer om året. Målet har til hensigt som en indikator for sektorforskningens kvalitet og omfang at anvende antallet af artikler optaget i internationalt anerkendte tidsskrifter.	18	19	18	20	18	21	18
4. Søkort – digitalisering. (Omlagt til digital form i %).	Samtlige danske søkort over danske farvande skal være omlagt til digital form inden udgangen af 1997. Målet har til hensigt at måle og registrere tidspunktet for behovsopfyldelsen ved eksistensen af et digitalt produkt dækkende de danske farvande.	65	ca.60	100	100	100	100	100
5. Matrikelkort – digitalisering. (Omlagt til digital form i %).	Det digitale matrikelkort skal være færdigetableret inden udgangen af 1997. Målet har til hensigt at måle og registrere tidspunktet for behovsopfyldelsen ved eksistensen af et landsdækkende produkt.	65	72	100	100	100	100	100
6. Matrikulær sagsbehandling. (Gns. ekspeditionstid for udstykningsager).	Den gennemsnitlige ekspeditionstid for udstykningsager må fortsat ikke overstige to mdr. Målet har til hensigt at måle og registrere effektiviteten via sagsbehandlingstiden.	< 2 mdr.	63	< 2 mdr.	60 dage	< 2 mdr.	58	< 2 mdr.
7. Omregning af det matrikulære fikspunktnet (MV-nettet). (Færdigrenoverede punkter i %).	Hele landet skal være færdig ved udgangen af 1997, dvs. ved udgangen af første halvdel af fire-årsperioden. Målet har til hensigt at måle og registrere tidspunktet for behovsopfyldelsen ved eksistensen af et landsdækkende produkt.	84	84	100	100	100	100	100
8. Vedligeholdelse af de geodætiske referencenet. (Antal aftaler, gns. pr. år).	Der skal gennemsnitligt indgås 40 nye vedligeholdelsesaftaler årligt i løbet af planperioden. Målet har til hensigt at måle antallet af vedligeholdelsesaftaler, der antages at afspejle den værdi, som kommuner mv. tillægger vedligeholdelsen af de geodætiske net.	30	33	35	40	45	48	50

Skema 13.1. Resultatmål i Kort & Matrikelstyrelsens resultatkontrakt for 1996-99.

Balanced scorecard ad 'bagdøren'

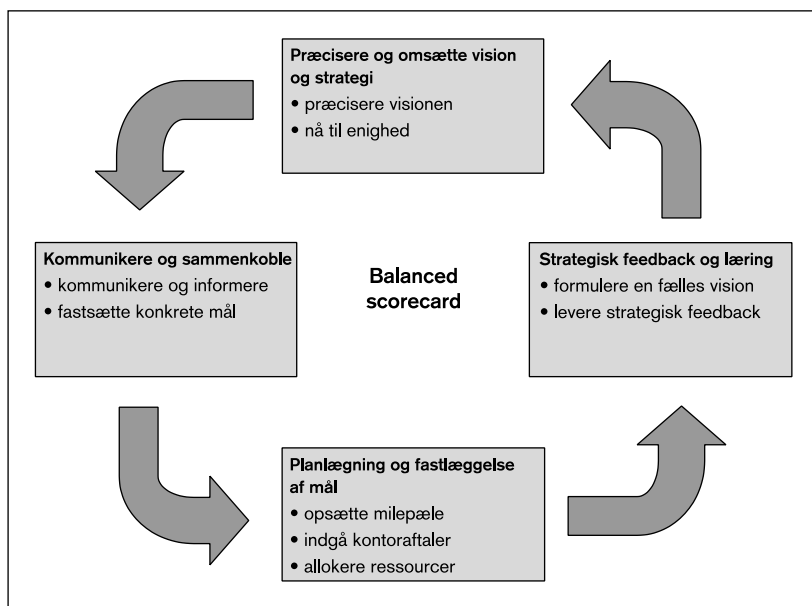
Som led i den løbende modernisering af KMS' styringsmodel, blev der igangsat et projekt med at integrere opfølgningen af resultatmålene i et balanceret scorecard. Resultatet blev et scorecard med kategorierne økonomi, proces, marked og innovation, der i store træk stemte overens med Kaplan og Nortons første modeller for balanced scorecard. Indplaceringen af resultatmålene i scorecardet viste, at KMS med Resultatkontrakt 1996-99 havde formået at berøre et bredt udsnit af virksomhedens aktiviteter. Dermed blev balanced scorecard indført ad bagdøren som et værktøj til praktisk opfølgning på resultatmålene.

Det har i det hele taget været kendetegnende for KMS' erfaringer med balanced scorecard, at det anvendes simpelt og praktisk. I forbindelse med opfølgningerne på resultatmålene er der udarbejdet simple applikationer i Lotus Notes, hvori kontorer og afdelinger enten selv rapporterer opnåede resultater, eller hvor Økonomikontoret foretager en indsamling og konsolidering af de økonomiske og aktivitetsmæssige informationer. Oprindeligt var applikationen til opfølgning på resultatmålene udarbejdet med henblik på ledelsesinformation til topledelsen i KMS, men er senere blevet udbredt til en lang række resultat- og økonomiansvarlige medarbejdere, således at brugerkredsen nu er oppe på ca. 50 medarbejdere, der alle har den samme adgang. En vigtig detalje i applikationen er, at det er muligt for Økonomikontoret at kommentere de opnåede resultater og komme med indstillinger til ledelsen, hvis der er resultatmål, der skal gøres en særlig indsats i forhold til.

Balanced scorecard ad 'fordøren'

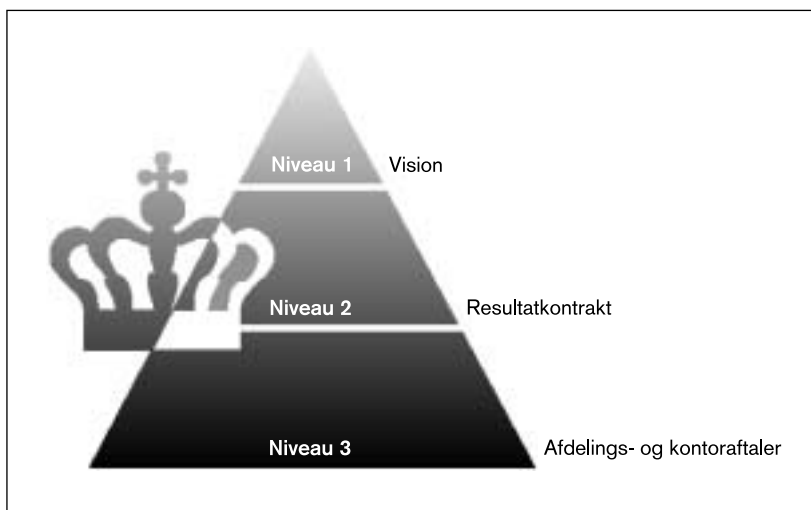
Med den forestående indgåelse af Resultatkontrakt 2000-2003 har KMS valgt at anvende balanced scorecard mere systematisk bl.a.

ved at følge en fremdriftsplan, der ligger tæt op ad Kaplan og Nortons procesmodel, jf. figur 13.1.



Figur 13.1. Balanced scorecard som styringsredskab.

KMS' økonomistyringsmodel er i løbet af den nuværende resultatkontraktperiode blevet videreudviklet og er i dag bygget op i et hierarkisk system bestående af tre niveauer. Det første niveau beskriver de overordnede forudsætninger for KMS' arbejde, som er givet ved lovgivningen for KMS, og KMS' vision. I andet niveau konkretiseres visionen i en resultatkontrakt. Det tredje niveau består af et internt virksomhedsplansystem, der inkluderer nedbrydning af resultatkontrakten i afdelings- og kontormål. De tre niveauer er illustreret i figur 13.2.



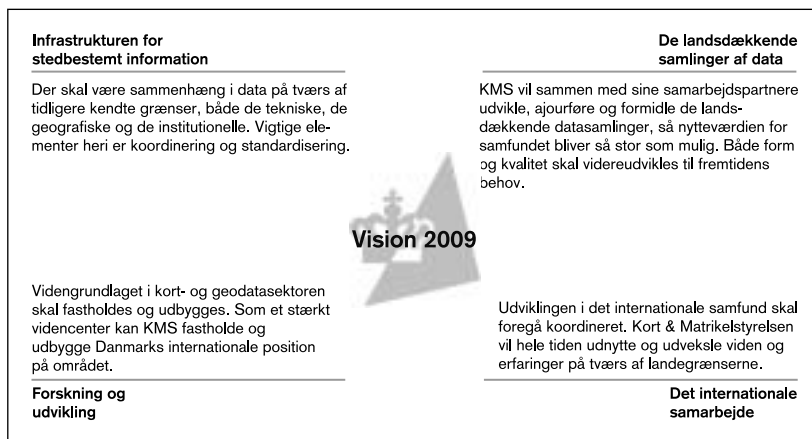
Figur 13.2. KMS' styringsmodel.

Niveau 1: Vision

Det første niveau i KMS' styringsmodel er virksomhedens lovgrundlag og vision. KMS' vision har fokus på de grundlæggende ting, som virksomheden med udgangspunkt i lovgivningen ønsker at tilføre samfundet. Visionen danner baggrund for fastsættelsen af styrelsens overordnede strategi og indsatsområder, herunder formulering af resultatkontrakt. KMS' nuværende Vision 2009 er blevet til i samspil mellem direktionen, samarbejdsudvalget, chefgruppen og en til formålet nedsat visions- og sparringsgruppe. Ved at involvere så mange medarbejdere som muligt har KMS forsøgt at skabe en bred enighed og opbakning omkring visionen. Vision 2009 for KMS er formuleret på følgende måde:

”Kort & Matrikelstyrelsens vision er at gøre den stedbestede information til et dagligdags redskab for borgere, virksomheder og den offentlige sektor. Et redskab, der synliggør oplysninger og kæder dem sammen i meningsfyldte helheder, så stedbestedt information bliver anvendt i langt flere sammenhænge end hidtil.”

For at leve op til visionen satser KMS på fire indsatsområder, som er illustreret i figur 13.3.

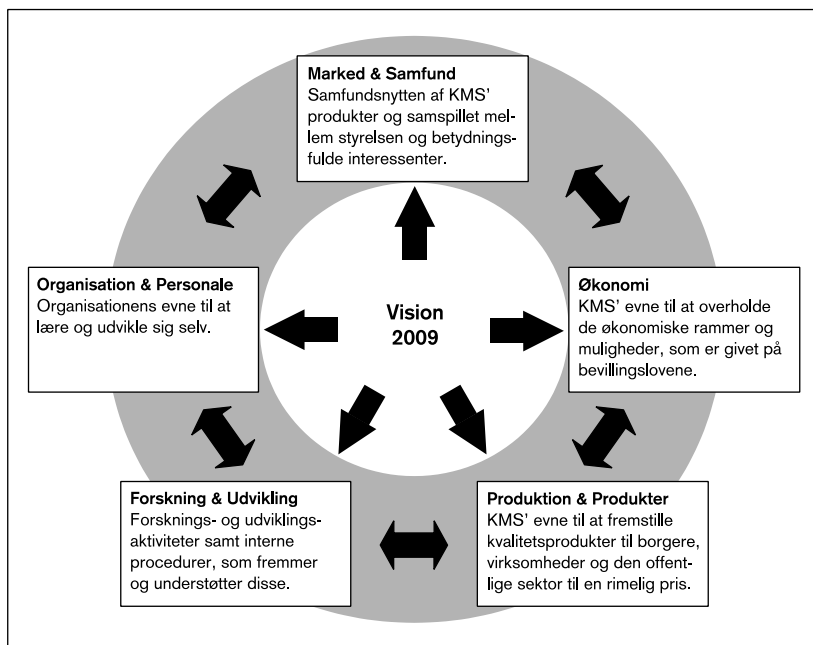


Figur 13.3. Indsatsområder for Vision 2009.

Niveau 2: Resultatkontrakt

Det andet niveau i KMS' styringsmodel omhandler konkretiseringen af visionen i en resultatkontrakt samt udvælgelse af resultatmål med udgangspunkt i balanced scorecard.

Formuleringen af resultatmålene i den forestående resultatkontrakt tager udgangspunkt i den omtalte Vision 2009. Økonomistyrelsen har foreslået brug af et balanceret scorecard med i alt fire perspektiver, som er tilpasset den offentlige sektor. KMS afviger dog fra andre statslige institutioner ved foruden varetagelse af traditionelle statslige opgaver også at være sektorforskningsinstitution på kort- og geodataområdet samt en moderne produktionsvirksomhed. For at tilpasse styringsmodellen til disse karakteristika tages udgangspunkt i et balanceret scorecard med fem perspektiver. Figur 13.4 med tilhørende tekst beskriver kategorierne i det tilpassede scorecard for KMS.



Figur 13.4. Balanced scorecard i KMS.

Marked & Samfund

Perspektivet vedrører samfundsnytten af KMS' produkter og samspillet mellem styrelsen og betydningsfulde interessenter i form af kunder, borgere og eksterne samarbejdspartnere.

Der sættes fokus på KMS' rolle i samfundet, herunder hvorledes virksomhedens koordinations- og samordningsindsats kan bidrage til at løse fremtidens opgaver på kort- og geodataområdet. Relationer til aktører i form af kunder og brugere, som påvirker eller bliver påvirket af KMS' aktiviteter, er en vigtig del af perspektivet. Gennem en forståelse af kundernes ønsker og behov kan der formes en virksomhedsstrategi til maksimering af kvalitet og kundetilfredshed.

Økonomi

Perspektivet vedrører virksomhedens evne til at leve op til målsætninger om resultat, indtægter og udgifter.

Da KMS er en statsvirksomhed, er der særlig fokus på evnen til at overholde den på finansloven vedtagne nettoramme. Under udførelsen af de pålagte myndighedsopgaver skal KMS fungere som en effektiv markeds- og servicevirksomhed. Målsætninger for indtægter og brugerbetaling er således en vigtig del af det økonomiske perspektiv.

Produktion & Produkter

Kategorien omhandler KMS' evne til at fremstille kvalitetsprodukter til borgere, virksomheder og den offentlige sektor til en rimelig pris.

Både brugere med specielle krav og borgeren med behov for almindelige kort skal kunne nyde godt af KMS' produkter. Brugerne skal kunne stole på, at KMS til enhver tid leverer præcise, pålidelige og ajourførte data. For at kunne producere kvalitetsprodukter med så ringe ressourceanvendelse som muligt er det vigtigt, at styrelsen har smidige og effektive interne arbejdsgange og operationelle standardprocedurer. Den tid, der går, fra en bruger retter henvendelse, til et svar foreligger, er i fokus, da KMS skal medvirke til at undgå flaskehalse, som bremser samfundsudviklingen.

Forskning & Udvikling

Perspektivet drejer sig om forsknings- og udviklingsaktiviteter samt interne procedurer, som fremmer og understøtter disse.

I lovgrundlaget for KMS er det fastlagt, at styrelsen foruden at være den centrale myndighed for opmåling og kortlægning også er sektorforskningsinstitution for kort- og geodataområdet. Det er følgende en vigtig opgave, at KMS via sin forskning bidrager til udviklingen på området. Afslutningen på de store digitaliseringsopgaver samt satellitbaserede opmålinger og data har muliggjort udvikling af en lang række produkter og faciliteter til gavn for samfundets infrastruktur. Perspektivet har til formål at sikre, at KMS arbejder aktivt med at udnytte nye teknologiske muligheder bl.a. ved i større udstrækning at nyttiggøre stedbestemte data for samfundet.

Organisation & Personale

Perspektivet vedrører organisationens evne til at lære og udvikle sig selv.

Muligheden for at realisere Vision 2009 afhænger i høj grad af KMS' videnbeholdning. Uden en infrastruktur i form af kompetente og motiverede medarbejdere og gennemtænkte informationssystemer er det vanskeligt at opnå langsigtet vækst og succes. Perspektivet er således med til at sætte fokus på mobiliseringen af og udviklingen i KMS' humankapital.

Det er forventningen, at disse fem kategorier tilsammen udgør en hensigtsmæssig styringsmodel, samtidig med at de vil kunne danne rammen for udvælgelse af resultatmål til den kommende fireårige kontrakt med By- og Boligministeriet.

I forbindelse med udvælgelse af resultatmål er der blevet lagt vægt på, at informationsværdien ikke nødvendigvis øges ved at øge mængden af mål. Ved at inkludere et stort antal mål er der fare for, at de egentlige budskaber drukner. I stedet er udfordringen at udvælge relevante mål og at bearbejde målepunkterne, så de bidrager til at give et dækkende billede af KMS og til at opfylde interes-

senternes målkrav. KMS har således valgt et begrænset antal mål for den kommende resultatkontrakt, som er jævnt fordelt på scorecardets kategorier. Antallet af resultatkrav betyder, at resultatkontrakten udelukkende koncentrerer sig om de strategiske udfordringer for KMS. Andre relevante mål med en kortere tidshorisont eller af mere intern interesse forskydes til det tredje niveau i virksomhedens styringsmodel, dvs. kontoraftaler.

Som en del af styringsmodellens andet niveau formuleres årligt en direktørkontrakt for KMS. I et forsøg på at skabe incitamenter til en mere effektiv virksomhedsstyring gøres direktørens løn afhængig af virksomhedens realisering af nærmere fastsatte mål. For at undgå en skævvridning af virksomheden lægger KMS stor vægt på, at der ikke findes andre overordnede prioriteringer og mål end dem, som findes i resultatkontrakten. Direktørkontraktens mål formuleres derfor med udgangspunkt i resultatkontrakten og balanced scorecard.

Niveau 3: Afdelings- og kontoraftaler

Det tredje niveau i KMS' styringskæde vedrører den decentrale årlige virksomhedsplanlægning med mål- og resultatstyring. Virksomhedens resultatmål er udvalgt på en sådan måde, at de klart og entydigt kan nedbrydes i interne kontrakter i form af afdelings- og kontoraftaler. Udgangspunktet i balanced scorecard sikrer, at også detaljerede og fagspecifikke kontrakter på afdelings- og kontorniveau medvirker til en bred og helhedsorienteret virksomhedsstyring.

Medarbejderne i de enkelte kontorer involveres årligt i udarbejdelsen af afdelings- og kontoraftaler. Processen initieres af en overordnet budget- og strategiudmelding fra direktionen. Udmeldingen danner baggrund for en diskussion i de enkelte afdelinger og kontorer, som udmunder i en kontorgennemgang mellem direktionen og de enkelte afdelings- og kontorchef, hvor målene for den kom-

mende periode fastlægges. Virksomhedsplanen har en planlægningshorisont på fire år, hvor det første år giver detaljerede mål og rammer (ressourcer), og de følgende år beskrives mere overordnet.

Som eksempel på, hvorledes et resultatmål nedbrydes til konkrete kontormål, kan nævnes et forslag til resultatmål fra KMS' kommende Resultatkontrakt 2000-2003, hvor resultatmålet vedrører samarbejde med eksterne institutioner om udnyttelsen af stedbestemt information.

KMS forpligter sig ifølge forslaget til i perioden at opsøge og indgå forpligtende samarbejde om anvendelsen af stedbestemt information inden for stat, amter og kommuner, således at KMS' produkter, data eller fastlagte normer og standarder anvendes bredt i samfundet til gavn for borgerne samt offentlige og private virksomheder.

Resultatmålet kan i dette tilfælde nedbrydes til tre kontormål fordelt på to kontorer.

- Kontormål 1: Mindst én samarbejdsaftale indgås inden for stat, amter og kommuner.
- Kontormål 2: Udbygge relationerne til kommunerne og forøge nytteeffekten ved at anvende Det digitale Matrikelkort sammen med den digitale topografiske grundkortdatabase (TOP10DK).
- Kontormål 3: Gennemføre projekt til sikring af bedre udnyttelse af statistik- og kortdata.

Eksemplet viser, at interne kontrakter tydeliggør ansvar og kompetence, således at det bliver lettere løbende at følge, om de overordnede mål nås. Der foretages aktivitetsmæssige og økonomiske opfølgninger hver måned, og tre gange i løbet af et planlægningsår foretages en særlig opfølgning, hvor mål og ressourcer justeres. Det er intentionen, at de interne kontrakter med tiden skal danne baggrund for udbetaling af resultatløn i KMS.

Som en del af det overordnede fokus på mål og rammer og den balancerede virksomhedsstyring har KMS valgt at indgå i to udviklingsprojekter vedrørende benchmarking. Det ene projekt er iværksat i nordisk regi. Projektets overordnede mål er, at de forskellige kortinstitutioner skal udveksle erfaringer, viden og nøgletal for på længere sigt at lære af hinandens forskellige måder at løse opgaver på. Ved eksternt at sammenligne fortrolige oplysninger om handlingsmønstre, organisation og produkter forventes det, at KMS kan skabe sig et overblik over, hvordan virksomheden klarer sig i forhold til sammenlignelige virksomheder i de andre nordiske lande.

Det andet projekt, som KMS har valgt at deltage i, er Økonomistyrelsens benchmarking af økonomistyringen i de danske statslige institutioner. På baggrund af spørgsmål vedrørende styringsgrundlag, styringsproces og styringsresultat fordelt på en række nøgleområder evalueres systematikken og sammenhængen i økonomistyringen i forskellige statslige institutioner. Undersøgelsen er ikke en karaktergivning af den enkelte institution, men derimod en hjælp med henblik på tilrettelæggelsen af den fremtidige økonomistyring.

Nye perspektiver

En række virksomheder og offentlige institutioner har i 1990'erne anvendt balanced scorecard som følge af påviste svagheder og decidede mangler ved anvendelse af traditionelle resultatmål, som primært har bestået af regnskabsmæssige måltal.

Ved tærsklen til det nye årtusinde vil virksomheder og offentlige institutioner efterspørge en udbygning af det traditionelle balanced scorecard. En udbygning bør indeholde nye redskaber for ledelse og medarbejdere til sikring af, at der er sammenhæng mellem resultaterne fra et balanced scorecard og udviklingen af en virk-

somheds identitet og strategiske beslutninger, både i forhold til ejere, kunder, samarbejdspartnere og øvrige agenter på markedet.

Resultatmålene i balanced scorecard kan via de interne kontrakter danne baggrund for udbetaling af resultatløn i forhold til medarbejdere, kontorer og afdelinger. Dette kan medvirke til at give større gennemsigtighed for sammenhængen mellem opgaveløsningen og honoreringen herfor.

Der kan også skabes sammenhæng mellem resultaterne i balanced scorecard til en sammenlignelig resultatvurdering i forhold til øvrige virksomheder og arbejdsopgaver ved anvendelse af benchmarking. Ved at anvende benchmarking i sammenhæng med balanced scorecard muliggøres en kobling mellem det interne og det eksterne perspektiv. Dermed kan måltal ikke alene bruges i den interne optimeringsproces, men ligeledes anvendes eksternt til at overvåge, hvordan situationen er i forhold til sammenlignelige institutioner. Ved at optimere på flere dimensioner øges muligheden for fortsat effektivitetsforbedring og ressourceanvendelse.