CASE: ATP

BALANCED SCORECARD SKABER RØD TRÅD I ATP

Under mottoet "ét mål er bedre end 10 meninger" har ATP indført et Balanced Scorecard-system, som oversætter visioner til handlinger. Tætskrevne forretningsplaner er afløst af konkrete mål, og alle i den store organisation trækker på samme hammel.

- Balanced Scorecard er en god metode til at oversætte en strategi til mål. Så enkelt kan det siges, og det er derfor, vi i ATP har valgt et Balanced Scorecard-system til at understøtte vores forretningsudvikling, fastslår Lars Damgaard Sørensen, som er økonomidirektør i ATP.

Lars Damgaard Sørensen peger på de letforståelige illustrationer i brochuren, som blev udarbejdet i forbindelse med implementeringen af Balanced Scorecard-systemet (BSC), og forklarer, hvordan virksomheden i dag styres ud fra de fire centrale nøglefaktorer: Kunder, medarbejdere, forretningsprocesser og økonomi.

- Alle aktiviteter i huset tager udgangspunkt i at forbedre vores performance inden for disse områder. BSC-systemet sikrer, at hver enkelt afdeling hele tiden kan se, hvor

den er i forhold til sin målopfyldelse, og at der skrides ind, hvis man er langt fra sit mål, fortæller Lars Damgaard Sørensen.

FLEKSIBILITET I HØJSÆDET

Den tilspidsede konkurrencesituation på pensionsmarkedet fik for nogle år siden ATP til at gå virksomhedens strategimodel efter i sømmene, og det blev startskuddet på arbejdet med implementeringen af Balanced Scorecard i virksomheden.

I første omgang besluttede ATP at udvikle et BSC-system selv. Det var imidlertid en større opgave end forventet, og derfor var interessen til stede, da Platon henvendte sig i efteråret 2002.

På det tidspunkt havde ATP arbejdet med Balanced Scorecard i knap fire år, og man havde vedtaget en sprogbrug og terminologi, som var godt forankret i organisationen. Derfor var der i organisationen skepsis over for standardsystemer, hvor sprog og terminologi ofte er fastlagt på forhånd.

- Sammen med Platon blev der fundet en løsningsmodel, som var fleksibel og kunne opbygges på en måde, der matchede vores terminologi. Det var også en let og billig løsning, så der var ikke noget at betænke sig på.

Jeannette Andersen,
Afdelingschef økonomiafdelingen, ATP

- Sammen med Platon blev der fundet en løsningsmodel, som var fleksibel og kunne opbygges på en måde, der matchede vores terminologi. Det var også en let og billig løsning, så der var ikke noget at betænke sig på, fortæller Jeannette Andersen, som er afdelingschef i økonomiafdelingen og én af drivkrafterne i BSC-projektet hos ATP.

FRA PROSA TIL FACTS

BSC-systemet fungerer i dag som ATP-husets centrale ledelsesværktøj. Systemet spiller en vigtig rolle for virksomhedens evne til at reagere på nye markedsforhold, og det har skabt dynamik og fleksibilitet i organisationen.

Tidligere var det ikke ualmindeligt, at hvert område og afdeling udarbejdede deres egne handlingsplaner, som ofte havnede i skuffen og først blev taget frem ved årets afslutning. Arbejdsmetoden var reaktiv og vanskelig at anvende som styringsredskab.

PLATON

I dag er de tætskrevne sider afløst af korte og veldefinerede planer med konkrete mål og beskrivelser af, hvordan disse skal nås.

GOD ØKONOMI OG SUCCESOPLEVELSE

BSC-systemet sikrer, at ATP-husets overordnede strategi kan nedbrydes i resultat- og indsatsmål. Et resultatmål gælder typisk for et år og er meget konkret. Det kan fx være, at vidensdelingen i organisation skal forbedres med en fastsat faktor, eller at kundetilfredsheden skal forbedres med en vis procent inden årets udgang. Indsatsmålene måles oftere – typisk kvartalsvis eller på månedsbasis.

- Vi er som virksomhed blevet mere fokuseret, efter at vi er begyndt at arbejde med BSC-systemet. Vi har opnået større gennemsigtighed, og vores rapportering er blevet mere effektiv. Det giver større fokus på opfølgning. Eksempelvis har vores effektiviseringsmål ført til en reel omkostningsreduktion, fortæller Lars Damgaard Sørensen.

BSC-systemet har også skabt værdi på nogle blødere områder. Ifølge Jeanette Andersen føler medarbejderne sig i dag bedre orienteret, og så er man hos ATP blevet bedre til at fejre sine successer, simpelthen fordi de er blevet synlige. Det skaber både motivation og glæde i huset.

TILGÆNGELIGT SYSTEM

Alle ansatte i ATP har adgang til BSC-systemet. På den måde sikrer man, at BSC-systemet indgår i det daglige arbejde, og at der løbende følges op og hurtigt iværksættes korrigerende handlinger, hvis en afdeling ikke følger planen. BSC-systemet er integreret med ATP-husets øvrige ledelsesinformation, bl.a. via et analyse- og rapporteringsværktøj, som gør det muligt for lederne at dykke ned i de bagvedliggende data og se, hvad årsagen til en afvigelse er.

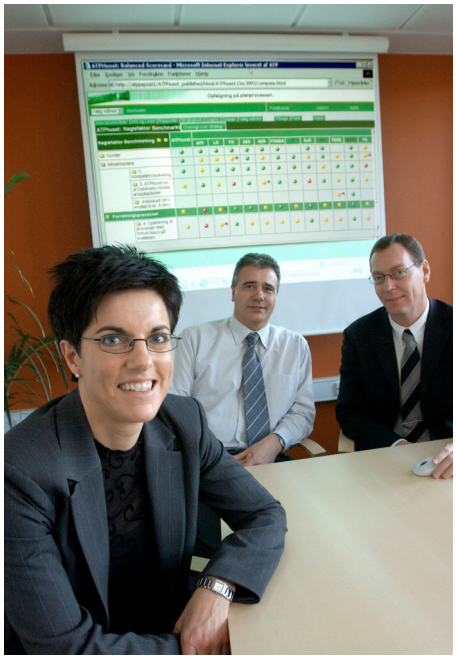
Er omkostningerne i en afdeling fx løbet løbsk i forhold til indsatsmålet, kan lederen ved et enkelt klik få direkte adgang til at analysere og se årsager og sammenhænge til afvigelsen helt ned på de enkelte aktiviteter. Analyse- og rapporteringsværktøjet fodres med data fra et Data Warehouse, som henter relevante oplysninger fra ATPs eksisterende systemer som fx økonomistyringssystemet og fælles systemer som journal, telefon og web.

HURTIG I DRIFT

BSC-systemet blev implementeret i ATP på blot seks måneder, og både Lars Damgaard Sørensen og Jeannette Andersen beskriver processen som vellykket. Alle planer blev overholdt, og der var ingen overskridelser i budgettet.

FAKTA

- ATP blev oprettet ved lov i 1964.
- ATP har mere end 4 millioner kunder.
- Administration af Danmarks største instituelle portefølje på over 250 mia. kr.
- Storinvestor i dansk erhvervsliv.



- Vi har været glade for samarbejdet med Platon, som er en seriøs og professionel samarbejdspartner, siger Jeannette Andersen.

I forbindelse med at systemet blev implementeret, afholdte ATP interne roadshows, hvor de enkelte afdelinger blev undervist i brugen af systemet. Det har vi bestemt ikke fortrudt. BSC-systemet er blevet godt modtaget, og alle kan se en mening med, at vi sætter os mål og følger op på disse.

- Vi har fået et effektivt og overskueligt system, som skaber en synlig tråd i alt, hvad vi gør. Det er et væsentligt fundament i ledelsen af ATP, siger Lars Damgaard Sørensen.

WWW.PLATON.NET