

De oplevelsesøkonomiske muligheder

Ullerød



Hillerød

Store Dyr

Roskilde Universitets Center

Projektrapport af:

Anne Ristock Stender

Gunnvør Linda Virgarsdóttir Dalsgaard

Line Bærskog Hauger

1. INDLEDNING	3
PROBLEMFELT	4
<i>Problemformulering</i>	5
SOCIOLOGISK OG ØKONOMISK PERSPEKTIV	5
<i>Valg af empiri</i>	6
<i>Kvalitative interview</i>	6
TEORI	6
VORES FORSTÅELSESRAMME	6
OPLEVELSESØKONOMIEN	6
ØKONOMISKE BETRAGTNINGER AF TRINE BILLE.....	7
<i>Kulturens betydning for udvikling i by og region</i>	8
<i>Kulturplanlægning i følge Trine Bille</i>	9
<i>Kultur og erhverv sammen med by og regionsudvikling</i>	9
STRATEGI	10
<i>Fra militær til erhverv</i>	10
SWOT	11
<i>Hybrid af SWOT og BSC</i>	13
<i>Balanced Scorecard</i>	14
<i>Strategi og BSC</i>	15
<i>Offentlige foretagender og BSC</i>	15
ANALYSE.....	17
AKTØRERNE I HILLERØD.....	17
<i>Kulturplan Øresund</i>	18
<i>Resultatkontrakten med C4</i>	19
<i>Hillerød Kommune</i>	21
<i>Opsummering af interessenternes visioner</i>	22
SWOT AF HILLERØD KOMMUNE	23
<i>Sådan læses analysen</i>	23
<i>Styrker</i>	23
<i>Svagheder</i>	26
<i>Muligheder</i>	27
<i>Trusler</i>	28
HILLERØDS VISION OG STRATEGI FREMOVER.....	31
<i>Forslag til arbejdet med Balanced Scorecard</i>	32
KONKLUSION	37
LITTERATURLISTE.....	39
BILAG 1: GENNEMGANG AF BALANCED SCORECARD.....	42
BILAG 2: BSC HANDLINGSPLAN	48
BILAG 3: STRATEGIKORT.....	50

1. Indledning

Spørgsmålet om hvad Danmark skal leve af i fremtiden er i takt med globaliseringen blevet mere og mere presserende. Ét svar har været, at vi skal være kreative og dermed satse på oplevelsesøkonomien. *Danmark skal vinde på kreativitet* skrev Videnskabsministeriet i 2005. Dette svar kommer i naturlig forlængelse af, at der har været stor vækst inden for netop oplevelsesøkonomien og derfor store forretningsmæssige forventninger knyttet til området. Således har visse kreative industrier vækstrater, der ligger betydeligt over de gennemsnitlige, og det forventes derfor, at oplevelsesområdet skal skabe jobs og fremme den økonomiske omsætning.

Udviklingen er i høj grad sket i takt med, at samfundet er blevet mere individualiseret, og mennesket er blevet mere selvstændigt, kritisk og ivrigt efter at realisere sig selv. I denne selvrealisering er oplevelser blevet en drivkraft. Det postmodernistiske menneske har identitetsskabelsen som livslangt projekt, og dette er medvirkende til at skabe et større behov hos forbrugerne for stærke, nærværende og vedkommende oplevelser. Oplevelsen har dermed fået en stigende betydning som værdiskaber i samfundet, og borgere efterspørger i stigende grad at blive aktiverede og at få meningsfulde oplevelser.

Jon Sundbo definerer kortfattet fænomenet oplevelse *som en mental rejse, der efterlader noget immaterielt – en erfaring eller en psykisk fornemmelse.*

Oplevelsesøkonomien giver forbrugerne oplevelser, der sætter spor, og dermed prøver virksomhederne at skabe rammer om deres produkter for i højere grad at gøre dem salgsbare og værdifulde. Dette medfører også nye krav til organisationer og virksomheder. Dem, der sælger produkter gennem oplevelser, differentierer sig fra andre virksomheder. Det gælder først og fremmest om at møde modtageren og skabe rammen for en oplevelse, som vil blive husket.

På baggrund af det ovennævnte har oplevelsesøkonomien betydning for samfundsøkonomien, og for at denne skaber muligheder både for 'almindelige' organisationer, som kan udvikle deres produkter til også at indeholde oplevelser og dermed skabe større økonomisk gevinst, men også i et større og bredere perspektiv på lokalt og nationalt niveau.

Der er de seneste år opstået et ønske fra byernes side om at 'træde ind i oplevelsesøkonomien'. "Visit Copenhagen" er et eksempel på metropolens tiltag til at brande København, og provinsbyerne står ikke tilbage for dette ønske. Dette ses i de mange eksempler på citybranding og (...) *nye visioner om kreative byer og kreative alliancer opstår*. Tendensen med citybranding er ikke ny, der er bare de seneste par år opstået et større fokus på udnyttelsen af de oplevelsesøkonomiske muligheder. Der er derfor en stor interesse fra kommunernes side, ikke mindst på baggrund af strukturreformen og kommunesammenlægningerne, til at skabe en attraktiv, kulturel og kreativ by, som tiltrækker både borgere og turister.

Problemfelt

Har man i en årrække været bosiddende i en by som Hillerød, befinder man sig midt i lokalsamfundet og medtager hele byen i sin oplevelse. Dette gælder, hvad enten der er tale om beboere, virksomhedsledere eller politikere.

Den personlige situation og position i form af ansvar, beskæftigelse, bosted, social kapital og interesser spiller naturligvis sammen med omgivelserne og former en perception af byen og dens identitet samt rolle, ansvar, lyst og muligheder for at opleve, deltage og påvirke.

Dette betyder for *politikeren*, at der er en række forskellige hensyn, som skal tages, når de offentlige budgetter og indsatser skal prioriteres. Social balance, borgerservice, institutioner, miljø, rekreative områder, skoler, erhvervsudvikling, planlægning og image eller identitet.

Det samme gælder *virksomhedslederen*, som i lokalsamfundet må agere i henhold til sine interesser og dermed tage hensyn til bystyre og politik, omkringboende borgere, kolleger, konkurrenter og medarbejdere.

For *borgerne* eller *medarbejderne* spiller image og identitet sammen med kulturelle tilbud og serviceniveau en stigende rolle i valg af arbejdsplads og bosted. Hårde faktorer som boligpriser, infrastruktur, offentlige transportmidler er af stor betydning, når bopæl skal vælges - men de bløde faktorer i form af daginstitutioner, kultur- og fritidstilbud, og 'cool factor' i form af caféliv, undergrundkultur og gode

shoppingmuligheder bliver vigtigere og vigtigere under udbredelsen af oplevelsesøkonomien.

Kulturplan Øresund har taget dette redskab til sig og har derfor givet os i opdrag at være med til selve kulturkortlægningen og udforme en SWOT analyse. Kulturplanlægning handler blandt andet om at skabe en synergi-effekt mellem aktørerne inden for kulturen og de kreative industrier. Derfor vil det være i en kommunes bedste interesse at facilitere relationerne mellem borgere, erhvervsliv og kommune i så udstrakt grad som muligt.

For at skabe større afklaring om denne problemstilling har Hillerød Kommune som en del af et EU-støttet Interreg (III A) projekt indledt sig på at få lavet en kulturel kortlægning, hvor man kortlægger kulturen og de kreative erhverv i kommunen. Projektet hedder ”Kulturel Identitet, Kulturkortlægning og Planlægning i Øresundsregionen” og er en del af et regionalt samarbejde i Øresundsregionen. Resultaterne fra dette projekt skal så fungere som guidelines for senere strategiske indsatsområder, sådan at kommunen kan være med til at skabe relationer og netværk, der faciliterer men også i den grad forøger den kulturelle og kreative vækst. En videreudvikling af kulturplanlægning, eller en sideeffekt af denne er for Kulturplan Øresund præmissen om den kreative klasse. Præmissen fordrer, sammen med kulturplanlægningen, også en facilitering af netværk mellem de kreative virksomheder, den kreative klasse og kulturforbrugerne.

Problemformulering

Hvilke strategiske muligheder har Hillerød Kommune for at træde ind i oplevelsesøkonomien?

Sociologisk og økonomisk perspektiv

I projektrapporten anvendes et sociologisk og økonomisk perspektiv på oplevelsesøkonomien, hvormed individet og dets handlinger i samfundet opfattes ud fra en postmoderne individopfattelse. Det vil med andre ord sige ud fra modernitetens refleksivitet og dennes konsekvenser for individet.

Valg af empiri

Projektrapportens analyse og resultater bygger på empirisk materiale af kvalitativ data. I det følgende vil denne data kort beskrives, hvorefter det vil blive synliggjort, hvorledes vi har valgt at indsamle, behandle og fortolke empirien.

Kvalitative interview

Vi har valgt at foretage kvalitative interviews, som en del af vores empiri. Formålet med at gennemføre personlige interviews er at få detaljeret information om denne persons vurdering af et bestemt emne. Interviewet går bag om de ekspertvurderinger, vi har adgang til i litteraturen og skriftlige kilder. For at få så nuanceret et billede som muligt, har vi fundet det hensigtsmæssigt at udvælge og interviewe flere ressourcepersoner.

Teori

I dette afsnit vil vi kort beskrive vores forståelsesramme, oplevelsesøkonomien, samt skitsere hvad vi forstår ved strategi, SWOT og Balanced Scorecard.

Vores forståelsesramme

Oplevelsesøkonomien er baggrunden for vores begrebsramme, både ud fra de betragtninger Kulturplan Øresund har gjort sig, men også i forhold til vores egen forståelsesramme. Derfor vil vi her kort præsentere og skitsere oplevelsesøkonomien i forhold til erhverv og kultur.

Oplevelsesøkonomien

Til første del bruges oplevelsesøkonomiske betragtninger ud fra Jantzen og Vetners anskuelse af begrebet, hvormed det bliver muligt at skabe overblik over oplevelsesøkonomien og dens begrænsninger. Brugen af denne litteratur er med til at tegne et billede af, hvorledes oplevelser i samfundet tager sig ud set ud fra et sociologisk og økonomisk perspektiv.

Ønsket om oplevelser er blevet det afgørende parameter for mange menneskers dagligdag.¹

Politiske holdninger og forbrugsbeslutninger styres i stigende omfang af forbrugeres og borgernes behov for at finde mening med livet og dagligdagen. Disse oplevelser kan for nogle være udfordringer, mens der for andre er tale om tryghedsskabende oplevelser.

Oplevelsessamfundet og -økonomien er en konsekvens af, at efterspørgslen på oplevelser opfattes som en væsentlig og relevant målsætning kulturelt, samfunds- og erhvervsmæssigt. Udviklingen har således sat den enkeltes oplevelse på dagsordenen, og oplevelsessamfundet er en af de betegnelser, der konstituerer vores samfund i dag. Oplevelser er i stigende grad omdrejningspunkt og er blevet et mantra i den økonomiske og kulturpolitiske diskurs.

Økonomiske betragtninger af Trine Bille

Økonomen, Trine Bille, beskæftiger sig i en artikel med, hvorledes økonomisk tankegang kan bidrage i forhold til sammenhængen mellem kultur og erhverv. Vores projektrapport beskæftiger sig med denne sammenhæng, derfor har vi valgt at inddrage hendes betragtninger i dette teoriafsnit. Trine Bille beskriver i sine betragtninger, at man skal være opmærksom på, at spektret 'kultur og kreative erhverv' spænder vidt fra kommercielle virksomheder til idealistiske organisationer. Definitionen afgrænser sig ved at definere kultur- og kreative virksomheder, der beskæftiger sig med de *intellektuelle rettigheder*, det vil sige ophavsret til deres produkt.

Selve betragtningen om, at kultur er et erhverv i sig selv, bekræftes af mangfoldige undersøgelser om vækstraten inden for denne sektor. Det er efterhånden fastslået, at der er en stigende efterspørgsel efter oplevelser, kultur, begivenheder og fritidsaktiviteter. Trine Bille refererer til undersøgelser, der viser, at den økonomiske udvikling bidrager til mere kultur.

¹ Jantzen og Vetner, 2006: p. 27

Økonomisk udvikling medfører generelt, at folk bliver rigere og typisk også bedre uddannede. Begge dele har vist sig at have en positiv betydning for efterspørgsel efter kultur og dermed også udbuddet af kultur. [...] Flere undersøgelser har empirisk prøvet at belyse indkomstelasticiteten for forskellige kulturgoder, primært teater, og langt de fleste finder en indkomstelasticitet som er positiv og større end 1.²

Oplevelsesøkonomien er med til at sætte fokus på at øge værdien for 'almindelige produkter' ved at tilsætte oplevelser. Trine Bille påpeger problemstillingen ved oplevelsesøkonomien, nemlig fokus på at kultur bidrager til bedre økonomi. Spørgsmålet er; hvad kom først, hønen eller ægget? Er det kulturen, der bidrager til den økonomiske udvikling eller er det den økonomiske udvikling, der bidrager til kulturen? Dette spørgsmål er meget relevant, når man vil lave en kulturkortlægning, en kulturstrategi og et ønske om øget samarbejde mellem kultur og erhverv i Hillerød Kommune. Dog er der indikatorer på stigning af samarbejde mellem kultur og erhverv rundt om i landet, at kulturen allerede er begyndt et omfattende samarbejde med erhvervslivet. Trine Bille pointerer, at det derfor er svært at afdække kulturens store påvirkning og drivkraft i samfundets udvikling.

Kulturens betydning for udvikling i by og region

Kulturplan-projektet ønsker en udvikling af hele regionen. Hillerød Kommune ønsker en udvikling af byen og regionen, det viser både igangsættelsen af Kulturplan Øresund samt det andet projekt, som Hillerød Kommune er en del af, Kreative Byer. Trine Bille beskriver i sine betragtninger, at interessen skal ses i sammenhæng med betydningen og omfanget af de eksterne effekter: de kortsigtede forbrugseffekter som indeholder kulturturisme og de langsigtede som indeholder et ønske om at tiltrække nye borgere, nye virksomheder og dermed nye investeringer til byen. Kulturen spiller selvfølgelig en stor rolle i disse effekter. De kortsigtede effekter er bedst belyst, men de langsigtede derimod er sværere at måle effekten af. Formodningen er, at store kulturudbud og samarbejdet mellem kultur og erhverv giver en større interesse for nye borgere og nye virksomheder. Men ofte er det andre faktorer, der spiller ind når folk skal beslutte, hvor de skal bo. Nogle af svarene fra Spørgeskemaet viser blandt andet,

² Bille, 2004: p. 3

at faktorer som 'nærhed til kunder' og 'økonomi' er mere afgørende end at andre kreative virksomheder ligger i kommunen. Dette fastslår Trine Bille også i sine betragtninger, og det er her, at Richard Florida kommer ind i billedet med en teori om de langsigtede virkninger, når kulturen er en lokaliseringsfaktor. Trine Bille går dog ind og kritiserer Floridas empiriske beviser ved at sætte spørgsmålstejn ved årsagsrelationerne, det vil sige dualiteten i spørgsmålet om, hvad der kommer først, økonomien eller den kreative klasse?

Kulturplanlægning i følge Trine Bille

Præmissen om den kreative klasse ligger meget tæt op ad den trend, som handler om kulturplanlægning. Målet er i princippet det samme som i den førstnævnte præmis; at skabe oplevelsesøkonomiske muligheder og derved skabe vækst for byen. Dog er det anderledes ved denne trend i forhold til den kreative klasses præmis, at kulturkortlægningen handler om planlægning *med* kultur og ikke *af* kultur. Det vil sige, kulturkortlægningen har et samarbejdende fokus, der forsøger at skabe en synergieffekt i samarbejdet mellem det offentlige, kulturen og erhvervslivet. Det handler ikke om blot at tilføje kultur og røre rundt.

*As this issue makes clear, the complexities of the cultural, economic, social and political implications of such programs are as multiple as their applications. It is clearly not simply a matter of "add culture and stir"*³

Trine Bille konkluderer i sine betragtninger, at der mangler undersøgelser og viden om kulturens betydning i forhold til lokaliseringsfaktorer. Samtidig rejser hun diskussionsspørgsmålet om, hvor meget det offentlige skal bruge af midler i kampen om positionering af byerne ved hjælp af kultur.

Kultur og erhverv sammen med by og regionsudvikling

I det afsluttende afsnit af sine betragtninger diskuterer Trine Bille, hvilken rolle det offentliges kultur- og erhvervspolitik har i forhold til by- og regionsudviklingen. Forholdet vil i sidste ende generere en positiv synergieffekt, da flere penge til kulturen genererer flere oplevelser, som genererer større økonomi til byen og regionen. Det

³ Gibson & Stevenson, 2004: p.3

nuværende problem er bare, at kulturpolitikken har en tendens til at satse på det sikre, det vil sige større kulturbegivenheder, der tiltrækker mange mennesker.

Men hvorom alting er, skal man planlægge kultur med henblik på at skabe en gunstig urban eller regional udvikling, er der i hvert fald ingen tvivl om, at det er en ganske kompliceret opgave, dels fordi kultur er mange ting [...], dels fordi kulturen vil indgå i et kompliceret samspil med mange faktorer af betydning for den økonomiske udvikling, fx infrastruktur og lign.⁴

Strategi

En organisations strategi er den overordnede forståelse for, hvorledes vision og mission gribes an. Når man arbejder med kulturkortlægning og kulturplanlægning, bør man have en overordnet strategi for at vide, hvilken retning man går, og hvor man vil hen. Vi vil derfor i følgende afsnit kort beskrive begrebet strategi, hvad vi forstår ved strategisk tænkning samt formålet med en strategi.

Fra militær til erhverv

Der er ofte blevet draget sammenligninger mellem styring af en organisation og militær krigsførelse. I militær strategi handler det om at nå frem til sejr, at nå sit mål. Den mest succesfulde strategi er at kombinere både angreb og forsvar. Det samme gør sig gældende i en organisations strategi. For at kunne nå frem til et mål (en vision), skal organisationen have en plan for, hvordan målet nås. I en organisation er styring på strategisk niveau nødvendig for at sikre det overordnede samspil mellem udviklingen i organisationens omgivelser og tilpasningen af organisationen indadtil. Strategisk ledelse består af strategisk planlægning og organisationsudvikling.

En organisations strategi skal hele tiden revideres og ændres alt efter omgivelsernes ændringer. En måde, hvorpå man kan planlægge en strategi i en organisation, er at foretage en SWOT analyse, da denne metode er en strategisk situationsanalyse. Man får muligheden for at afdække organisationens interne og eksterne situation og man kan derefter skabe en strategi.

⁴ Bille, 2004; p. 16

*Strategic thinking should be driven by a strong sense of organizational purpose and a vision of the desired future for the organizational purpose and a vision of the desired future for the organization.*⁵

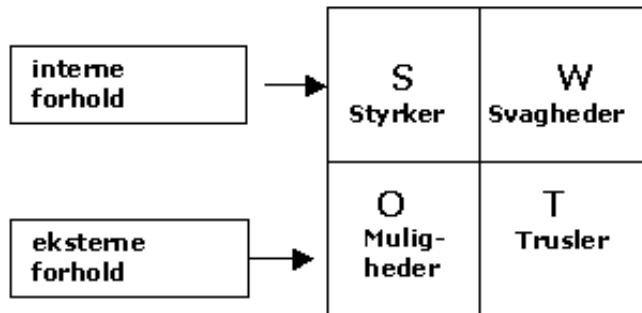
Som Sven Hollensen beskriver i ovenstående citat er en strategi fremadrettet og koncentreret om visionen for organisationen. Det er derfor vigtigt, at en strategi hele tiden hænger sammen med visionen (og missionen) for organisationen og rettes ind efter denne. For at få implementeret strategien kan man benytte sig af forskellige strategiske redskaber. Vi har i denne opgave valgt at fokusere på Balanced Scorecard, som et strategisk redskab til implementering af selve strategien, dette valg er begrundet både i teori- og analyseafsnittet om BSC.

SWOT

SWOT analysens formål er at definere de vigtigste styrker, svagheder, muligheder og trusler for en given virksomhed (**S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities & **T**hreats). Svagheder og styrker er interne faktorer, som virksomheden selv har indflydelse på, mens muligheder og trusler derimod er eksterne forhold, der skal findes i virksomhedens omgivelser. Det eksterne perspektiv knytter sig således til de muligheder og trusler, der byder sig i organisationens eller produktets mikro- og makroforhold. Det vil sige, de muligheder eller trusler der ligger i virksomhedens interesser eller i de større samfundsmæssige forhold, såsom teknologi, demografi og lovgivning. SWOT analysen bliver normalt brugt i forbindelse med en virksomheds positionsanalyse eller i beslutningsprocessen om hvorvidt et produkt skal introduceres på et nyt marked eller ej. Vi vælger dog her at bruge den på en offentlig institution, fordi de står over for samme markedsmæssige udfordringer som en virksomhed ville gøre det, når det gælder om at træde ind i en ny økonomisk æra. SWOT'en skal ses som en situationsanalyse taget ud fra et øjebliksbillede over, hvor Hillerød befinder sig lige nu.

SWOT er udtænkt som et ledelsesværktøj, der skal være med til at klarlægge positioner og retninger, samt være en øjenåbner for fordele og ulemper i beslutningsprocesser.

⁵ Hollensen, 2003: p. 63



Figur 1

Efter at have identificeret organisationens styrker, svagheder, muligheder og trusler skal informationerne herom bearbejdes. Ifølge Hollensen handler denne bearbejdning om at transformere organisationens styrker til kompetencer ved at matche disse med mulighederne i de eksterne omgivelser. Kompetencer kan blive konkurrencemæssige fordele, hvis de tilfører større værdi til kunderne end de kompetencer, som konkurrenterne kan tilbyde.

Svagheder kan transformeres til styrker og endda til kompetencer via strategisk investering i nøgleområder for eksempel kulturen. Trusler kan transformeres til muligheder, hvis de rigtige ressourcer er tilgængelige.

Hvis truslerne ikke kan transformeres, må organisationen adoptere strategier, som undgår eller minimerer deres eftervirkning. Disse strategier vil samtidig være med til at definere, hvilken niche inden for markedet, organisationen skal fokusere på. En anden strategi kan være at repositionere sig. Ud fra organisationens begrænsede ressourcer, handler det således for lederen om at prioritere transformeringmulighederne og udvikle specifikke mål for den pågældende strategi.

SWOT analysen er især brugbar til at udforske organisationens strategiske fordele. Gennem det overblik, som analysen skaber, kan organisationen identificere, hvor på markedet den befinder sig, andres opfattelse heraf, samt hvor på markedet organisationen ønsker at placere sig.

I SWOT analysen om Hillerød Kommune tages der udgangspunkt i følgende aspekter, da disse er relevante for vores case:

- Kulturelle institutioner og virksomheder
- Private virksomheder (handel og kreative virksomheder).
- Videnproduktion (uddannelsesinstitutioner og vidensservice)
- Personlige ressourcer (ildsjæle, opinionsdannere, offentlige personer)
- Kommunen (demografi, politiske udvalg, kulturbudget, kulturplaner og – politik, erhvervs politik og –planer, forvaltning)

Projektrapportens SWOT analyse skal samle de forskellige informationer, data og synspunkter og forsøge at give et overblik over kommunens/regionens aktuelle situation. SWOT analysen er en stor del af selve kulturkortlægningen, og er derfor et vigtigt redskab for Hillerød Kommune. SWOT kan gå ind og fortælle specifikt, hvor kommunens styrker, svagheder, muligheder og trusler er i forhold til at være en kreativ og attraktiv by for både borgere, erhvervsliv og turister.

Vi vil benytte SWOT som et redskab til at få ovenstående afdækket, men ikke med henblik på at fremlægge en færdig kulturkortlægning for kommunen, men for at finde frem til et forslag til den fremtidige vision og strategi for kommunen. Når først visionen og strategien er på plads, er det muligt for kommunen at skabe et BSC, som hjælper dem til at være specifikke omkring strukturering, planlægning og implementering af den fremtidige strategi for hele kommunen.

Hybrid af SWOT og BSC

Flere teoretikere foreslår, at man skaber en hybrid af SWOT og BSC. Ved at forbinde SWOT med et BSC får man et holistisk og systematisk ledelsesværktøj. SWOT bruges til at identificere de kritiske succesfaktorer og dermed visionen og strategien for organisationen. BSC sørger for, at visionen og strategien implementeres ved at sætte det i system ved hjælp af de fire perspektiver, kritiske succesfaktorer og key performance indicators. SWOT er på den måde et detaljerigt redskab til at afdække styrker, svagheder, muligheder og trusler for virksomheden.

*It is, therefore, a more structural approach in setting up the foundation of the balanced scorecard: Instead of simply identifying Key Performance Indicators via gut feeling or by brainstorming.*⁶

Som tidligere nævnt er det ikke muligt for os lave et BSC for Hillerød Kommune, inden vi først har foreslået en mission og vision for dem. Skabelsen af et BSC er et omfattende og langvarigt projekt. Vi vil alligevel forsøge at vise vores antagelser ved at samle de forskellige aktørers fokus og dermed skabe en mission og komme med forslag til strategi for at tilvejebringe et redskab, som vil være anvendeligt i forbindelse med Hillerød Kommunes videre arbejde udi oplevelsesøkonomiens mange facetter. I det følgende vil vi derfor kort beskrive, hvad et BSC indebærer.

Balanced Scorecard⁷

BSC er et styringsredskab til organisationer udarbejdet af Robert S. Kaplan og David P. Norton. Navnet ”The Balanced Scorecard” indikerer, at der skal være en balance mellem de kortsigtede og langsigtede mål, mellem de økonomiske og ikke-økonomiske måltal, mellem lagging og leading indikatorer og mellem eksterne og interne performanceperspektiver. Førhen målte man performance i virksomheden ud fra de økonomiske incitament, men det vil altid være et fortidigt billede, som ikke siger så meget om nutiden og fremtiden.

BSC omsætter en organisations mission og strategi til en række performancemåltal, der til sammen udgør rammen for et strategisk måle- og styringssystem. BSC blev også skabt som et opgør mod den traditionelle måling ved hjælp af regnskabsanalyse, da regnskabsanalysen som regel ikke har de immaterielle aktiver med. BSC er virksomhedens vigtigste redskab til at kommunikere visionen og missionen ud til medarbejderne, bestyrelsen og aktionærerne. Det er derfor også et kommunikationsværktøj.

Kaplan & Norton fandt frem til fire perspektiver, som skulle danne BSC. Disse fire perspektiver omsætter missionen og strategien til målsætninger og måltal. De fire

⁶ Lee & Ko, 2000: p. 68

⁷ For en grundigere gennemgang af BSC se bilag 2

perspektiver er det økonomiske perspektiv, kundeperspektivet, det interne perspektiv og lærings- og vækstperspektivet.

Strategi og BSC

Kaplan & Norton har formuleret tre punkter, der beskriver, hvorfor det er vigtigt at konstruere et BSC, som kommunikerer en forretningsenheds strategi:

- Scorecardet beskriver organisationens vision for hele organisationens fremtid. Det skaber en fælles forståelse.
- Scorecardet skaber en holistisk model af den strategi, der gør det muligt for alle medarbejdere at se, hvordan de bidrager til organisationens succes. Uden en sådan kobling kan de enkelte medarbejdere og afdelinger måske nok optimere deres performance på deres egne lokale områder, men de bidrager ikke til realisering af strategiske målsætninger.
- Scorecardet fokuserer på forandringstiltag.

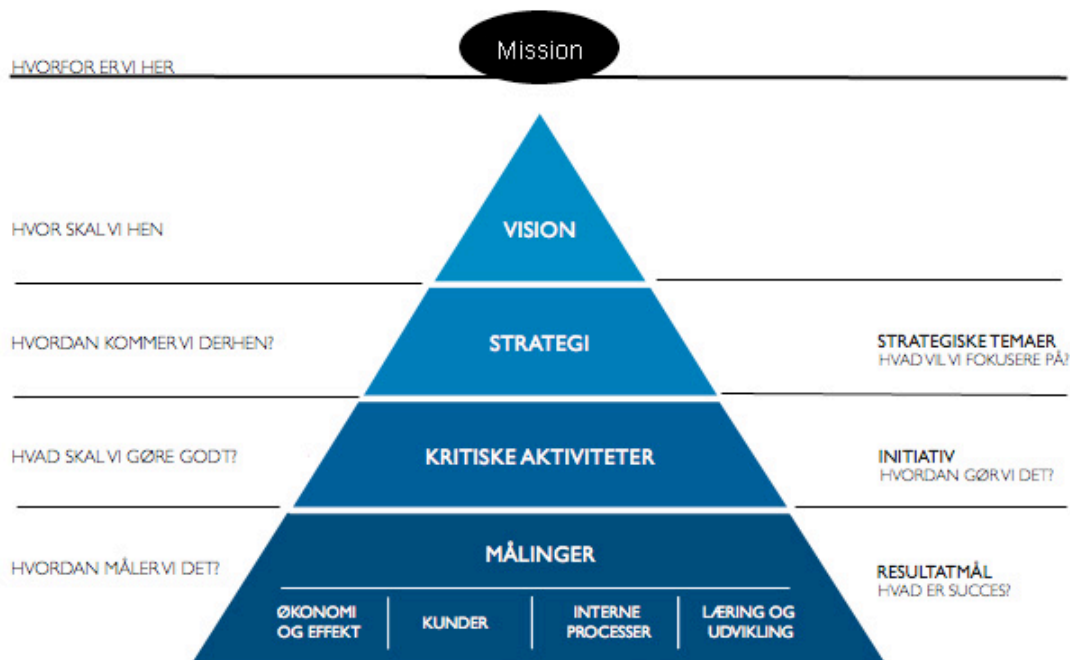
Offentlige foretagender og BSC

Kaplan & Norton mener også, at BSC med fordel kan bruges til at forbedre styringen i både offentlige og ikke-erhvervsdrivende foretagender. Da vores fokus er på Hillerød Kommune, vil vi her se på, hvordan offentlige foretagender kan bruge BSC, idet disse i det økonomiske perspektiv udgør en begrænsning, ikke en målsætning. De offentliges foretagenders succes bør måles ud fra, hvor effektivt og produktivt de i mødekommer brugerkrædsens behov, herunder borgerne i kommunen.

BSC kan give offentlige organisationer nyt fokus og ny ansvarlighed. Scorecards kan omsætte en vision og strategi for de offentlige organisationer til håndgribelige målsætninger og måltal for BSC. Deres scorecards ligner meget de scorecards, der er udviklet for erhvervsvirksomheder, selv om de ved formulering af målsætninger og performancedrivere lægger endnu mere vægt på den rolle, kunder og medarbejdere spiller. BSC kan skabe betydelig fokus, motivation samt ansvarlighed i offentlige og ikke-erhvervsdrivende organisationer. I den type organisationer tilvejebringer scorecardet hele eksistensgrundlaget, dvs. at betjene kunderne og brugerne, ikke blot at holde udgifterne inden for de budgetmæssige begrænsninger. Qua de resultater og

performance drivers, organisationen agter at realisere sin mission og strategiske målsætninger efter, kommunikerer scorecardet til eksterne brugere og interne medarbejdere.

Københavns Kommune har udarbejdet en pjece om brugen af BSC i kommunalt regi. De gennemgår i folderen, hvordan man både kan arbejde centralt (top-down) og decentralt (bottom-up) med BSC. I en kommune kunne arbejdet foregå fra forvaltnings- eller sektorniveau (top-down) eller man kunne tage udgangspunkt i en institution, det vil sige den enkelte arbejdsplads under kommunen. Folderen beskriver endvidere, hvordan organisationen kan vælge de perspektiver, der passer til deres organisation, det vil sige udbygge eller ombytte Kaplan & Nortons fire perspektiver. Dette vil i høj grad være relevant for offentlige organisationer. I folderen har de medtaget en BSC-pyramide, som indeholder de centrale begreber og sammenhænge i BSC-metoden. Den giver et let og overskueligt overblik over faserne, samt de forskellige faser i arbejdet med BSC.



Figur 2⁸ Fra pjecen med egen tilvirkning

⁸ Pjece fra Københavns Kommune

Der kan være mange grunde til at indføre BSC. Det kan være at klargøre strategien og opnå konsensus om den, fokusere initiativer på organisatoriske forandringer, udvikle lederkompetencer i strategiske forretningsenheder eller for at opnå koordinering og stordriftsfordele på tværs af mange forskellige forretningsenheder. BSC kan blive hjørnesteinen i en organisations styringssystem, eftersom det kan samordne og støtte nøgleprocesserne i en virksomhed. Det kræver dog en enighed i organisationen, om hvad visionen er. Hvis den ikke er skabt, kan BSC heller ikke skabes, da BSC bygger på både missionen og visionen. Ydermere skal organisationen også vide, hvilken strategi de skal følge. Så organisationen skal derfor først afklare mission (eksistensberettigelse), vision og strategi, før de kan gå i gang med BSC.

Analyse

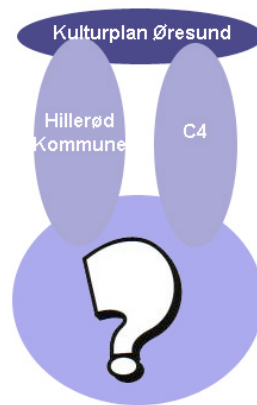
Aktørerne i Hillerød

Der har i denne proces været mange aktører i spil, derfor fandt vi det nødvendigt at skabe overblik over hvilke spillere, der er på banen, og hvordan de forholder sig til hinanden, samt hvad deres fælles fokus er. Derfor vil vi forsøge at lave en form for ”kort” over aktørerne, ved at sætte et spørgsmålstegn i midten og derefter beskrive ud fra deres udtalelser, fokuspunkter, teoritilgange og målsætninger, deres eget fokus. På den måde får vi selv et overblik over aktørerne, så vi efterfølgende kan forsøge at uddrage en oversigt over, hvad deres fælles fokus og vision egentlig er. Man må forudsætte, at de alle har den fælles interesse, at de vil udvikle Hillerød, da de enten har det som deres ”hovedopgave” som organisation, eller som et af deres fokusområder som medspiller, derfor vil vi i det følgende gå ud fra at deres ”fælles projekt” er ”byudvikling i Hillerød kommune”.

Vi er nået frem til, at de mange aktører i princippet vil det samme, de bruger bare forskellige teorier, indgangsvinkler og redskaber hertil. Derfor kan man argumentere for at der mangler en fælles vision og en fælles strategi. De to ting vil vi forsøge at analysere os frem til i nedenstående afsnit og derefter give dem forslag til brugen af disse i et BSC og dermed begyndelsen til et arbejde med at implementere vision og strategi.

Oversigten over aktørerne er skabt ud fra vores kvalitative interviews, og den

information vi har fået stillet til rådighed via Kultur Pixi og hjemmesider.



Figur 3

Kulturplan Øresund

Kulturplan Øresunds formål med hele kulturplanen er at skabe et kompetenceværktøj til at foretage en kulturplanlægning og kulturstrategi. For at overskue deres formål har vi stillet dem op nedenfor:

- De ønsker at skabe en helhedsorienteret kommunal planlægning for at udvikle de enkelte kommuner.
- De ønsker at skabe et innovativt samarbejde på tværs af samarbejdspartnerne i hele Øresundsregionen.
- De ønsker, at samarbejdspartnerne bruger den opnåede viden til at få et større kendskab til og blive bevidste om den fælles øresundsregionale kulturelle identitet.
- De ønsker at skabe muligheder for et samarbejde mellem det offentlige og private.

Disse fire mål er Kulturplan Øresunds visioner for projektet, de mål, de håber på at nå via en kulturkortlægning og kulturplanlægning.

Ud fra Kultur Pixi kan man læse, at de er inspirerede af kulturkortlægningen og kulturplanlægningen, som denne er beskrevet af blandt andet Colin Mercer. Denne

teori arbejder ud fra et bredt kulturbegreb og en tankegang om, at man kan skabe en kulturplanlægning ved hjælp af en kulturkortlægning. De ønsker nærmere betegnet at arbejde ud fra både Mercers principper og en idé om at en kortlægning af kulturen og de kreative erhverv giver et overblik, der gør, at man derudfra kan skabe en kulturstrategi. Kulturstrategien fordrer at kulturen og de kreative erhverv kortlægges, planlægges og til sidst gøres bevidste om, at et samarbejde vil skabe et kreativt område, en kreativ by, som så tiltrækker flere medlemmer af den kreative klasse, nye borgere og turister. For at trække linjen tilbage til Hillerød, vil vi tage fat i det formål, som vi kan forholde os til i vores case:

Ønsket om at skabe en helhedsorienteret kommunal planlægning samtidig med, at de vil skabe mulighed for større samarbejde mellem det offentlige og det private, i håbet om at dette vil skabe en tiltrækningskraft for den kreative klasse. En yderlige reduktion af deres fokus:

Ønsket om helhedsorienteret kommunal planlægning, samt et større samarbejde mellem det offentlige og private, med fokus på oplevelsesøkonomi og kulturel mangfoldighed.

Resultatkontrakten med C4

C4 har i deres formålsparagraf under §3 beskrevet, hvad deres mål er med kultur, sport og musik. Her beskriver de, hvor Hillerød Kommune ønsker, at C4 skal styrke kultur-, sports- og musiklivet. Paragraffens formulering antyder, at de ikke er formuleret af C4, men er givet i opdrag til C4 af kommunen. De skal *indtage en plads for at bidrage*, de skal være en *aktiv samarbejdspartner*, og de skal være *aktiv medspiller for at sikre markedsføring* og endelig skal de være *projektleder og organisator på Renæssancefestivalen*. Ud over den sidste beskrivelse, står der ikke noget i formålsparagraffen, om at de skal være *initiativtager, igangsætter, arrangør eller ansvarlige*. Dette kan tolkes i to retninger, den ene er at formålsparagraffen er beskrevet ud fra et *ønske* fra Hillerød Kommune og deres resultatkontrakt med C4, den anden retning er, at C4 ikke har særligt stort ansvar i forhold til den søjle. Hvis man sammenholder det med § 1 som beskriver Erhvervssøjlen, så er §1 helt anderledes specifik, målrettet og frem for alt aktiv. I vores interview med Tommy

Kronborg, projektudvikler fra C4, spurgte vi ind til organisationens mission, vision og strategi, hvorpå han svarer:

Vi har ikke noget direkte nedfældet. C4 vil meget gerne være meget mere synlige og klare i spytten omkring, hvad vi mener om forskellige ting. Så derfor er vi inde i en fase, hvor vi først skal finde ud af, hvad er det egentlig vi interesserer os for, hvad er det vi vil? (...) Altså simpelthen bygge en historie op om, hvad C4 er for en størrelse, og det er som sagt en proces frem mod den helt klare vision. Hvis jeg skal forsøge at komme med et bud, så vil det være noget i retning af; det vi vil er at hjælpe de små og mellemstore virksomheder, fordi det er der, vi kan se, der er et potentiale for at løfte noget.⁹

C4 står derfor kun på dørtærsklen til at definere, hvor de vil hen. Samtidig har de mange projekter kørende, hvor Tommy Kronborg tydeliggør hjælpen til de små og mellemstore virksomheder, som et fokusområde i deres samlede vision. Men hvad er C4's vision for projektet omkring kulturkortlægningen og kulturplanlægningen så?

Hvis man ser videre på interviewet, nævner Tommy Kronborg, hvad han mener, der er vigtigt at fokusere på og tilstræbe, i forhold til projektet. Hans tankegang er i denne sammenhæng præget af en fascination af Floridas tese om den kreative klasse, samt klyngeteorien. Han mener, at kommunen skal forankre en proces i C4 om at udvikle den kreative klasse. Senere beskriver han det som sin personlige vision:

Altså lad os forestille os en videnpark magen til denne her [C4 er tilhørende i et hus der rummer flere erhverv, red.], men kun for de kreative erhverv, kun for folk der udvikler computerspil eller designer, eller hvad ved jeg. Det kunne jeg personligt godt tænke mig, som en vision at der bliver lavet et kreativt iværksætterhus.¹⁰

Man kan ydermere udlede af interviewet, at C4's engagement i Kulturplan Øresund primært fokuserer på, hvad der kan bruges fra projektet om klyngeteorien og forslag til, hvorledes man kan overbevise kommunen om at træde ind i oplevelsesøkonomien.

⁹ Interview med C4

Så hvis vi skal konkludere på, hvad C4's fokus er i forhold til projektet:

Deres vision er at skabe et fysisk videncenter for de kreative erhverv samt at få Hillerød Kommune til at fokusere skarpere og politisk formulere et ønske om at træde ind i oplevelsesøkonomien.

Vi skal selvfølgelig have in mente, at C4 ikke er lig med Tommy Kronborg, hvilket han selv nævner. Men han er ansat som projektudvikler, og derfor bliver hans idéer og visioner for C4 betragtet og vurderet som reelle optioner for organisationens fremtidige strategi.

Hillerød Kommune

Hillerød Kommune har ikke som sådan noget meget med projektet at gøre, de har eksempelvis ikke nedskrevet noget om projektet i deres resultatkontrakt med C4.

Hillerød Kommune fokuserer især på at skabe et samarbejde på tværs af kommunerne indenfor regionen. Regionssamarbejdet skal omhandle de oplevelsesøkonomiske tiltag, der allerede eksisterer i regionen eller dem, de gerne vil have bragt på banen.

Fordi hvis vi nu havde slået os sammen med Helsingør, som også har et renæssanceslot og fantastiske omgivelser, så kunne man [besøgende red.] købe en fælles billet, eller man kunne få endnu flere mennesker, så kunne de bruge en hel dag eller weekend, hernede der kommer de ned to timer, det er bare ikke gennemført godt nok.¹¹

Hillerød Kommune har formuleret en kulturpolitisk vision, som ikke direkte nævner oplevelsesøkonomien, men som nævner ting, C4 og Kulturplan Øresund taler om, som en del af deres mål med kulturkortlægningen.

Der ofres stor opmærksomhed på synergierne mellem de frivillige foreninger,

¹⁰ Interview med C4

¹¹ Interview med Hillerød Kommune

erhvervslivet samt kulturelle og kommunale kræfter.¹²

Kommunen er i deres overordnede kulturpolitiske målsætning opmærksomme på, at oplevelser og kulturelle tilbud er noget, der tiltrækker folk til kommunen.

*Kulturelle aktiviteter, tilbud og **oplevelser** [egen fremhævning, red.] gør Hillerød Kommune til et spændende sted at besøge, arbejde og bo i. Aktive borgere i alle aldre er engageret i kultur- og fritidsaktiviteter.¹³*

Ud fra ovenstående citater og refleksioner kan man konkludere, at Hillerød Kommunes vision i forhold til projektet fokuserer på;

- At afdække mulighederne for at træde ind i oplevelsesøkonomien
- Samarbejde i regionen intensiveres
- Opmærksomhed på samarbejde mellem kultur, erhverv og kommunen

Opsummering af interessenternes visioner

For at rekapitulere vil vi her opstille de visioner, som vi har udledt af ovenstående:

Kulturplan Øresund

Ønsket om helhedsorienteret kommunal planlægning samt et større samarbejde mellem det offentlige og private med fokus på oplevelsesøkonomi og kulturel mangfoldighed.

C4

Visionen er at skabe et fysisk iværksætterhus for de kreative erhverv samt at få Hillerød Kommune til at fokusere skarpere og politisk formulere et ønske om at træde ind i oplevelsesøkonomien.

Hillerød Kommune

Hillerød Kommunes vision er at de oplevelsesøkonomiske muligheder afdækkes. At

¹² www.hillerod.dk

¹³ www.hillerod.dk

et samarbejde i regionen intensiveres og være opmærksomme på samarbejde mellem kultur, erhverv og kommunen.

Ud fra denne opsummering vil vi senere i analysen forsøge at skabe en fælles vision for alle aktørerne, så de fremover kan arbejde sammen om en strategi for at realisere deres vision.

SWOT af Hillerød Kommune

I det følgende afsnit vil vi analysere os frem til Hillerøds styrker, svagheder, muligheder og trusler på tærsklen til oplevelsesøkonomiens æra, som Kulturplan Øresund har ekspliciteret, at de gerne fra start vil indgå som en aktiv del af. Forståelsesrammen for denne analyse skal ses som, at styrker og svagheder danner rammen om Hillerøds interne øjebliksbillede, og er derved faktorer, de selv står for at ændre, forhindre eller bevare. Hvorimod trusler og muligheder udgør ydre faktorer, som Hillerød ikke teoretisk har nogen indflydelse på. Når det er sagt, vil det altid gælde for en virksomhed at sno sig uden om truslerne eller at vende dem til muligheder. Dette kan naturligvis kun gøres, hvis man først og fremmest er klar over, at der er en trussel, og at man dernæst er villig til at tage stilling til den.

Sådan læses analysen

I gennem dette afsnit vil de ord, vi betragter som de primære pointer for Hillerøds situationsbillede være markeret med fed og til sidst slutte i et SWOT matrix, hvor de vigtigste pointer er stillet op mod hinanden med pile fra svagheder til styrker og fra trusler til muligheder for at give en indikation af, hvilke værktøjer kommunen allerede besidder til at underminere fremtidige udfordringer.

Styrker

Kommunen **ligger i Nordsjælland**, som er kendt for at være et område af den mere eksklusive slags. **Infrastrukturen** omkring kommunen er god, motorvejen ligger tæt på byen, og der er gode togforbindelser både i retning af København og mod det øvrige Nordsjælland. Derudover ligger kommunen ikke langt væk fra Øresundsbroen og færgeforbindelse til Helsingborg og dermed er også Sverige inden for geografisk

rækkevidde. Så selvom man som virksomhed vælger at placere sig i Hillerød, er det muligt hurtigt og let at komme ud til kunder, eller for kunder at komme til én, hvis disse skulle være at forefinde uden for Hillerød Kommune. Hillerød by ligger i naturskønne omgivelser, hvor der er skov, slot og sø. Derudover har kommunen et befolkningstal på 46.000, hvilket gør den til en af sjællands største byer.

Kommunen har med initiativer som kulturkortlægning og Kreative Byer bevist, at de ser **potentialet i oplevelsesøkonomien** og er villige til at støtte og prøve at udnytte det. Man kunne forestille sig, at dette er en faktor, som kreative virksomheder ser som en fordel, fordi de netop er en del af dette økonomiske potentiale.

Kommunen har vist deres **villighed over for at afholde store arrangementer**, der støtter byen i dens branding for eksempel Slotsfestivalen og Renæssancefestivalen. Selvom arrangementerne ikke nødvendigvis var en overskudsforretning, har kommunen vist flag i forhold til muligheden for afholdelse af større events, der skaber fokus på byens kultur og fokus på kreativiteten. Dette kan være med til at skabe et positivt miljø og en positiv stemning over for den kreative klasse. Det skaber også mulighed for gode synergier mellem det traditionelle og det kreative erhverv, fordi det traditionelle erhverv vil kunne se muligheden i kulturen og kreativiteten som brandingstrategi for at få flere mennesker til byen, og dermed også mere potentiale. Så længe kommunen er bevidste om, at de ikke skal positionere sig på 'mega-events', som eksempelvis Horsens gør det, kommunen skal kende sine begrænsninger.

Hillerød Kommune har valgt at udlicitere en del af arbejdet med Erhverv, Uddannelse, Handel & Turisme, Kultur, Sport & Musik til organisationen C4, som arbejder ud fra en resultatkontrakt. Denne konstellation giver et billede af, at kommunen er i stand til at tænke i nye baner inden for forvaltningen af ellers traditionelle kommunale områder. Tanken bag dette samarbejde er innovativ og kan have en positiv virkning på eksempelvis erhvervslivet, fordi de har fået en hel organisation, som beskæftiger sig med netop deres problemstillinger. Hvis en kommune holder stærkt på at forvalte alle sine områder selv og egenrådigt, kan det muligvis virke afskrækkende for erhvervslivet, som hele tiden bliver nødt til at henvende sig til kommunen. Dette kan risikere at skabe en barriere og modvilje overfor kommunen, som kan medføre en generel utilfredshed med hele kommunen.

Derfor mener vi, at Hillerøds løsning med at udlicitere en del af forvaltningsprojekterne ud til en selvstændig organisation er en styrke, men det kan nemt blive til en svaghed, hvis de ikke udliciterede området og ikke forvaltede det godt nok. Kommunen viser også, at den er villig til at tænke i professionelle baner, idet de udliciterer de arbejdsopgaver, som de mener kan klares bedre andetsteds, og kommunen signalerer dermed at kende sine begrænsninger.

Udover organisationen, C4, har kommunen også et andet kulturelt samarbejde, **Kulturaksen**, som er skabt for at være stedet, hvor kommunens borgere naturligt søger information, viden og kulturelle oplevelser formidlet af professionelle kunstnere eller ved egen aktiv medvirken. Samarbejdet i kulturaksen er styrket omkring teknisk service, koordinering af kulturelle aktiviteter og markedsføring. Dette samarbejde er iværksat for at skabe synergi og samarbejde mellem de forskellige aktører i kulturaksen, som er forskellige lokale kulturvirksomheder. Kulturaksen er en udviklingsplan, som er en koordinering mellem Viden og Kulturparken, Hillerød Bibliotek, Folkemuseet, Støberihallen, Klaverfabrikken og Musikskolen.

Helle Lehrmann som sidder i Familie, Børn og Kultur i Hillerød Kommune er godt klar over, at byen i den grad lukrerer på de mange **ildsjæle** i byen:

Kultur i Hillerød består rigtig meget af ildsjæle, vi har rigtig få kroner til at lave kultur, men vi har simpelthen så mange fantastiske mennesker til at lave kultur. Og en gang i mellem så tror man, at man skal ind og hjælpe på nogen områder, og så er det slet ikke der, de vil hjælpes. Derfor har vi der spurgt om, hvad det er de praktisk gerne vil have. Man koordinerer også arrangementer, datoer mm. Det har vi gjort for kulturen. Det er vores måde at facilitere dette netværk på. Vi går ind og hjælper der, hvor de selv beder om at blive hjulpet. Vi indkalder til møder, tager referater, laver sagsfremstillinger, råder dem politisk, skriver pressemeddelelser mm.¹⁴

Det er en gave for en kommune at have et netværk af ildsjæle, som er villige til at påtage sig opgaven med at opstarte initiativer på frivillig basis, fordi de laver en del af

¹⁴ Interview med Hillerød Kommune

det arbejde, kommunen ellers selv er ansvarlig for. Ildsjælene skaber også en god dynamik nede fra og op i kommunen, så der kommer en synergi fra gadeplan til politisk beslutningstagen. En tendens, som forstærker det kreative potentiale og er med til at innovere og udvikle beslutningstagningen inden for de kreative erhverv i kommunen, en udvikling der højst sandsynligt ville være sparsom uden input fra ildsjælene. At være ildsjæl kræver gå-på-mod, men så længe ildsjælene føler de bliver involveret og hørt, kunne man forestille sig, de bliver ved med skabe idéer og vækst.

Svagheder

Den største og mest åbenlyse svaghed Hillerød Kommune har i forhold til kontakten med de kreative erhverv er den åbenlyse **mangel på samarbejde**, der eksisterer mellem de to aktører i arenaen (kommunen og C4). Men der er fra både kommunens og C4s side en opmærksomhed rettet mod dette problem, denne opmærksomhed er første skridt på vejen til et bedre samarbejde.

Man kan diskutere hvorvidt manglen på samarbejde kommer til udtryk i det **manglende strategiske fokus inden den kulturelle kortlægning**, eller det forholder sig omvendt. Det er en diskussion om hønen og ægget, hvor man kan argumentere begge veje. Dette skal ikke undlade os for at tage et standpunkt, vi mener nemlig, at den manglende evne til at samarbejde kunne være undgået eller blødt op, hvis man fra kortlægningens tilblivelse havde haft fuldstændig klare udmeldinger, om hvem der påtog sig hvilket ansvar. Dette gælder i det hele taget for tilblivelsen af C4, hvor man kunne have undgået, at dække hinandens ansvarsområder, og på den måde lave dobbeltarbejde ved at skabe klare strategiske beføjelsesrammer inden, man former organisationen.

Derudover mangler der også en sammenhængende strategi for, hvordan Hillerøds **særegne natur** kan nyttiggøres i regionaludviklingen. En af Hillerøds differentieringsmuligheder i forhold til København er netop de naturskønne omgivelser med slot, sø og park, hvilket ikke nævnt som et led i det kulturelle vækstmateriale. Dermed kan man betvivle, hvorvidt Kulturplan Øresund udnytter deres potentiale på bedste vis, og om denne kulturplan kommer Hillerød til størst mulig fordel.

En anden svaghed for kommunen er eftervirkningerne fra den nu stoppede Renæssancefestival, der **ligger og lur i baghovedet**. Festivalen var et initiativ, der skulle sætte Hillerød på landkortet, men som ikke blev lanceret effektivt nok og skabte derfor langt fra den synergieffekt mellem kultur og erhverv, man havde håbet på.

Endvidere har C4s tiltag med en Kultur- og Videnpark ikke opnået den projekterede succes. Derudover er det et stort problem for både kommunen og C4, at der ikke eksisterer et **campus** eller en mulighed for videregående uddannelser i byen. En faktor der kan gå hen og blive en trussel for kommunen,¹⁵ hvis en konsekvens heraf bliver, at de ikke kan 'holde deres' unge i byen eller hverve nye for den sags skyld.

Muligheder

Projektet Kreative Byer er med til at forstærke mulighederne for Hillerød Kommune til at **brande sig regionalt** frem for blot lokalt. En faktor, som både C4 og kommunen gerne ser, bliver udnyttet i højere grad. Dog hersker der visse uoverensstemmelser mellem de to parters syn på hinanden, hvad angår branding lokalt eller regionalt. Alligevel ser vi det som en mulighed for Hillerød Kommunes erhvervsliv at blive forenet med Region Nordsjælland, da der så vil være en stærkere konkurrent til Hovedstadsområdet. For at denne mulighed kan udnyttes kræver det antagelig en bedre dialog mellem kommunen og C4, så de kan finde et fælles fodfæste.

Hvis denne branding lykkes regionalt, vil det også betyde god sparring i forhold til **benchmarking** mellem kommunen. På denne måde ville man også kunne differentiere sig kommunerne imellem, eksempelvis hvem holder hvilke arrangementer og hvem vil positionere sig hvorhenne, sådan at man i stedet for at konkurrere samarbejder.

Ydermere må man formode, at der foreligger den mulighed, at hvis Hillerød går forrest med en kulturplanlægning og en efterfølgende strategi, der også rummer de kreative erhverv, kunne dette være en god kilde til **medindflydelse** på den regionale fremtid.

Konkluderende kan vi sige, at der ligger åbenlyse fordele for fødderne af Hillerød Kommune i forhold til lokale og ikke mindst regionale samarbejder og fora for videndeling. Men for at kommunen kan profitere af disse muligheder og integrere dem, kræver det at der i samråd med C4 udredes klare retningslinjer for hvem, der tager sig af hvilke projekter, og at de interne kompetencer bliver udnyttet til sparring og ikke konkurrence. Hillerød Kommune står i overhængende fare for, at truslerne overskygger mulighederne for iværksætterkultur på grund af intern opdeling inden for kommunens grænser.

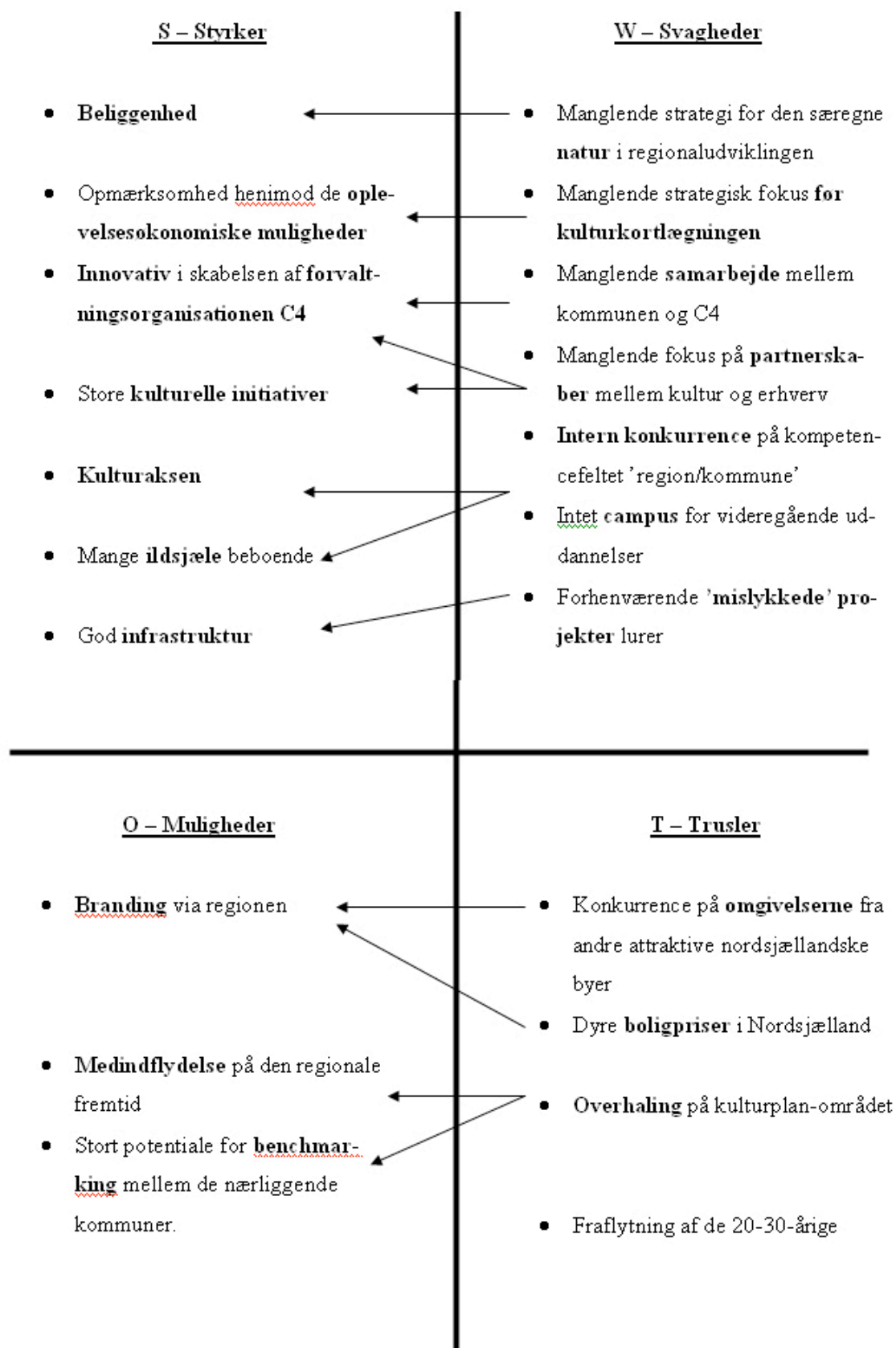
Trusler

Hillerød Kommune risikerer at blive **overhalet på kulturplanlægningsområdet**, ved det at andre kommuner i regionen ser dette tiltag som en åbenlys fordel, og i højere grad har held med at gennemføre projektet, som Gribskov, som også er en del af Kreative Byer. Dette åbner naturligt en mulighed for benchmarking mellem Hillerød og den pågældende kommunes resultater, men vil også indbefatte en risiko for Hillerød, fordi de må erkende, at de ikke længere er en del af 'markedslederne' på dette område. Dermed vil de ikke have de samme fordele for at skabe præcedens i deres resultater, men må føje sig for andres, dette både på godt og ondt. Netop derfor har vi sat det som en trussel for Hillerød, fordi de i forvejen ikke viser fuldstændig kontrol over deres samarbejde eksempelvis med C4, og dette kunne antyde, at der eksisterer en faldgrube for, at et projekt som Kreative Byer ender i intern konkurrence frem for intern sparring.

Derudover er der stor konkurrence på **omgivelserne** fra andre attraktive nord-sjællandske byer. Hillerød er ikke den eneste kommune, der nyder godt af lukrative geografiske forhold som skøn natur og god infrastruktur, derfor er det vigtigt at udnytte dette potentiale til fulde, da en negligering af dette felt nemt kan blive et konkurrenceparameter for en af nabokommunerne. Dertil kommer de dyre **boligpriser** i Nordsjælland, som sætter en automatisk begrænsning på mulighederne for at flytte sin virksomhed til Hillerød.

¹⁵ Læs under afsnittet '**Trusler**'

Og netop uddannelser har Hillerød brug for at satse på, da der foreligger en vis trussel i, at der ikke er nogen videregående uddannelsesinstitutioner i kommunen, dette kan være årsagen til, at der er et stort demografisk hul i de 20-30-årige inden for kommunens grænser.



Hillerøds vision og strategi fremover

Vi har ud fra aktørernes fælles visioner forsøgt at skabe en SWOT analyse. Derudover vil vi forsøge at definere en strategi for det fortsatte arbejde med denne vision. Derfor vil vi i dette afsnit foreslå et redskab, som kan hjælpe dem til at implementere visionen og strategien. Vi har fundet BSC som styringsredskab anvendeligt i forhold til at arbejde videre med vision og strategi.

Aktørernes fælles formål er byudvikling ved hjælp af de oplevelsesøkonomiske muligheder. Hvis man ser på deres vision med det fælles formål in mente, så kan vi udlede, at der er to ting de alle tre prioriterer:

- *At træde ind i oplevelsesøkonomien og dermed lukrere på de oplevelsesøkonomiske muligheder.*
- *At intensivere samarbejde regionalt og lokalt mellem kultur, erhverv og det offentlige.*

Derfor vil vi benytte disse to visioner som den samlede vision for hele Hillerød Kommune og dermed træde et skridt nærmere en strategi for området. Som sagt bearbejdes dette ønske ud fra forskellige teorier, men de er alle klar over at dette er vejen frem mod byudvikling og dermed øget vækst. De mangler dog et fælles verdensbillede og dermed et fælles udgangspunkt.

Indenfor de seneste år har der været mange teorier om, hvordan en by *træder ind i oplevelsesøkonomien*. Som vi konstaterer i teorien, så er oplevelsesøkonomien et faktum, men hvordan man som by lukrerer på denne 'nye' økonomi, det er der mange og delte meninger om. Dette afspejles også i aktørernes udgangspunkter for en 'handlingsplan'. Vi har beskrevet problemstillingerne omkring deres brug af den teori, som de hver især er optagede af. Det største problem vi har skitseret er, at de ikke er enige i hvordan der skal handles, de har ikke nogen tydelig strategi for hvordan deres visioner skal implementeres og har dermed ikke nogen strategisk handlingsplan. C4 arbejder tæt sammen med Kulturplan Øresund, som har påbegyndt den kulturelle kortlægning. Det har hele tiden være meningen at denne kultur-kortlægning skulle fortsætte med en kulturplanlægning og til sidst en kulturstrategi.

Kulturplan Øresund kunne med fordel indgå et større samarbejde med Hillerød Kommune og C4 omkring den overordnede vision. Dette kunne blive en katalysator for at visionen og strategien, og dermed BSC, også videreføres i andre byer. Selvom BSC ikke på nogen måde er en del af tankegangen bag Cultural Planning, så kunne man forestille sig, at hvis de benyttede BSC som et redskab, havde de mulighed for at komme skridtet videre i deres arbejde.

Vi mener, at vores SWOT analyse er et skridt på vejen til en strategi, da både Kulturplan Øresund og Hillerød Kommune (og dermed C4) kan se, hvor der skal sættes ind i forhold til svagheder og trusler, samt hvilke styrker og muligheder de har. SWOT'en er en situationsanalyse som selvfølgelig kun er et skridt på vejen, men vi vil vove pelsen og forsøge at beskrive en strategi, så der er basis for at udvikle et BSC for Hillerød Kommune.

Ud fra vores konkluderende analyse af den fælles vision, vil vi i næste afsnit forsøge at hjælpe dem på vej.

Forslag til arbejdet med Balanced Scorecard

Et BSC bruges til at implementere en strategi og til at kommunikere visionen ud i alle led i en organisation. Kaplan & Norton beskriver, at det rimeligvis tager minimum 16 uger at skabe et Balanced Scorecard. Vi ved selvfølgelig godt, at vi af flere årsager ikke kan påtage os opgaven at skabe et fuldstændigt og færdigt BSC for Hillerød Kommune. For det første har vi *analyseret* os frem til visionen, for det andet er SWOT'en og dermed strategien også områder, vi har analyseret os frem til, og for det tredje så understreger Kaplan & Norton vigtigheden i, at alle implicerede i organisationen skal inddrages i processen. Vi har ikke tænkt os at skabe et helt BSC for dem, men vi tror, at det vil hjælpe dem i deres proces, hvis vi som udefrakommende så på deres individuelle projekter, analyserede dem og til sidst fremkommer med et meget konkret værktøj og forslag til, hvordan de kommer videre i processen. I den følgende analyse medtager vi kun C4 og Hillerød Kommune som interessenter, da Kulturplan Øresund mere er en overordnet aktør.

Vi vil forsøge at gennemgå det kommende arbejde ved hjælp af trin. Trinene er inspirerede af Kaplan & Nortons forslag til, hvorledes BSC konstrueres i en organisation, samt Københavns Kommunes pjece om Balanced Scorecard.

Trin 1: Det første man skal gøre er at blive enige om vision og mission for hele organisationen. Men da der ikke er nogen decideret arbejdsgruppe eller noget udvalg med en samlet og fælles vision, så skal de først starte med at organisere sig i en sådan. Derfor skal der defineres hvilken organisatorisk enhed, der er udgangspunktet for arbejdet. Lige nu arbejder Hillerød Kommune og C4 hver for sig, derfor kunne det være optimalt, hvis hele opgaven omkring visionen blev givet til en enkelt organisation, som var politisk uafhængig. Dette kunne selvfølgelig placeres i C4, men da Tommy Kronborg selv nævner, at de måske ikke er så politisk uafhængige, som de gerne ville være, så var det måske en idé enten at skabe en organisation i organisationen C4, som udelukkende arbejder med oplevelsesøkonomien, og som udelukkende er finansieret af eksterne midler. Lad os kalde denne organisation for BSC-organisationen. C4 kan godt facilitere BSC-organisationen, men igen er det vigtigt, at det er en uafhængig organisation, som lever og ånder for visionen. Man kunne godt forestille sig, at en af udviklingskonsulenterne fra Hillerød Kommune også sad i BSC-organisationen, da de jo er en hovedinteressent og umiddelbart også har en viden om, hvad der er muligt rent økonomisk. Igen er det vigtigt, at det er en neutral person, som ikke er politikernes forlængede arm, men en person som udelukkende arbejder for at visionen gennemføres. I selve processen omkring at afdække vision, mission og strategi, er det også vigtigt at inddrage Hillerøds ildsjæle. Helle Lehrmann nævner dem som en stor del af kulturen i Hillerød, derfor ville det være optimalt at invitere dem med til et idéudviklingsseminar, der udvikler vision, mission og strategi.

Vi har som sagt valgt at give et bud på, hvad visionen og missionen kunne være for at kunne give et bud på, hvordan man kunne arbejde videre med en fælles strategi.

Visionen: *At udvikle Hillerød til en kreativ by, der er trådt ind i oplevelsesøkonomien og lukrerer heraf.*

Missionen: *At skabe de bedst mulige betingelser og muligheder for at Hillerød kan træde ind i oplevelsesøkonomien og lukrere heraf.*

Denne yderligere afdækning af mission og vision kan ske ved hjælp af pyramiden. I

dette trin er det vigtigt, at BSC-organisationen internt får diskuteret, hvad, de mener, strategien for visionen og missionen er. Det er også vigtigt, at der i denne fase bliver indhentet alt relevant materiale. Det kunne være: materiale om kulturplanlægningen og foreløbige resultater, budgetter fra kommunen og C4, materiale om Kreative Byer, materiale fra andre byer som har arbejdet med det samme. Kort sagt alt det materiale som kan være med til at give dem en fælles forståelse og begrebsramme.

Trin 2: Herefter skal man identificere interessenterne i den øverste ledelse, det vil sige i Hillerød Kommune. Dette gøres ved at BSC-organisationen interviewer nøglepersoner i kommunens forvaltninger og sektorer. Dette trin er vigtigt for, at lederne i Hillerød Kommune, det vil sige politikerne, føler at de er informerede helt fra begyndelsen. Da kommunikation har været et af hovedproblemerne for både Hillerød Kommune og C4, er dette trin endnu vigtigere at udføre grundigt, så alle er velinformerede og at der er en dialog om missionen og visionen.

Trin 3: I dette trin skal der opbygges konsensus om de strategiske målsætninger. Dette foreslår vi at de gør ved hjælp af en tema-dag, hvor interesserede inviteres. Her er det vigtigt, at disse interesserede har en bred sammensætning. Kaplan & Norton understreger vigtigheden af, at alle medarbejdere er med i processen, så der opstår et naturligt ejerskab i forhold, til hvor virksomheden bevæger sig hen. Som sagt så er ildsjælene i Hillerød vigtige, og hvis disse også impliceres i strategilægningen, så kommer der automatisk et ejerskab i forhold til vision, mission og strategi. Når det så er sagt, så vil vi være vovede og forsøge, ved hjælp af vores SWOT, at nedskrive nogle af de strategiske målsætninger. Det er for omfattende at gennemgå alle resultaterne fra vore SWOT analyse, derfor har vi udvalgt følgende eksempel på et strategisk tema, som vi vil forsøge at omsætte til en strategisk målsætning og implementere i BSC:

Kulturaksen i Hillerød: Dette tema har vi indsat i SWOT-analysen som en styrke. Dette tema kunne med fordel styrkes ved at fokusere på en strategisk målsætning inden for temaet. Kulturaksen er et samarbejde mellem kulturaktørerne i Hillerød bymidte og består af Musikskolen, Støberihallen, Klaverfabrikken, Hillerød Bibliotek, Viden- og Kulturparken samt Folkemuseet. En strategisk målsætning for dette tema, kunne være at *udvide Kulturaksens samarbejde til også at indebære samarbejde med*

udvalgte kreative virksomheder for at skabe en event der sætter fokus på Kulturaksens muligheder.

En anden strategisk målsætning kunne være *at skabe bedre rammer for samarbejdet mellem Kulturaksens aktører, så de oplevelsesøkonomiske muligheder optimeres.*

Disse strategiske målsætninger skal munde ud i kritiske aktiviteter, key performance indicators, som skal sige noget om, hvor deres første initiativer skal ligge. De kritiske aktiviteter vi er kommet frem til er følgende:

- *Udarbejdelse af forslag til hvilke kreative virksomheder, Kulturaksen kunne samarbejde med.*
- *Uddanne de enkelte ledere fra Kulturaksen indenfor oplevelsesøkonomien.*
- *Udarbejdelse af tydeligt oplæg til hvilke muligheder Kulturaksen indebærer.*
- *Udarbejdelse af oplæg til en Event der skaber fokus på Kulturaksens muligheder.*
- *Skabelse af en Event der skaber fokus på Kulturaksens muligheder.*
- *Skabelse af et fysisk hus med administrativt og teknisk personale, som kun varetager opgaver for Kulturaksen.*
- *Formulere en lederstilling til Kulturaksehøuset*

Disse strategiske målsætninger og kritiske aktiviteter skal selvfølgelig fremkomme via tema-dagen og interessenternes input, da det til stadighed er vigtigt at alle føler et ejerskab i forhold til disse.

Trin 4: Dette trin kalder Kaplan & Norton for ”Synteseance” og indebærer et møde i BSC-organisationen, hvor de samler deres inputs og feedbacks fra temadagen. Det hele samles i en syntese, som de kan arbejde videre med. Outputtet af denne synteseance bør være en prioriteret liste over målsætningerne i de fire perspektiver. Det er ikke nødvendigt partout at presse de specifikke fire perspektiver ned over en organisation, organisationen skal vælge, hvilke de vil arbejde ud fra og om der evt. skal byttes nogen ud med noget andet.

En af de særligt specielle ting ved BSC er netop, at der foreslås, at man arbejder med flere perspektiver på en gang, så man er sikker på at visionen og strategien

implementeres på alle niveauer i organisationen. Samtidig er det vigtigt, at årsagsvirkningsrelationen vises ud fra de fire perspektiver: *hvis vi gør sådan indenfor økonomien, så sker der det i interessentperspektivet, som igen vil betyde det for og så videre.*

Københavns Kommunes pjece foreslår, at man laver endnu en tema-dag, hvor interessenterne verificerer strategikortet, kritiske aktiviteter og målinger. Man kan vælge at skabe et strategikort ud fra de forslag, der er kommet omkring de kritiske aktiviteter og strategiske målsætninger. Vi har her valgt at vælge én kritisk aktivitet og én strategisk måling ud fra hvert perspektiv. Vi foreslår, at BSC-organisationen arbejder med følgende fire perspektiver, ud fra en idé, om hvad der for dem er bedst at fokusere på i arbejdet.

Det økonomiske perspektiv: handler som regel om organisationens rentabilitet. Men da det ikke er BSC-organisationens rentabilitet, der er i centrum, så vil vi definere det økonomiske perspektiv som noget andet. Næmlig det oplevelsesøkonomiske perspektiv, herunder forstået hvorledes BSC-organisationen kan skabe strategier for udnyttelsen af de oplevelsesøkonomiske muligheder.

Kritisk aktivitet: *Skabelse af en event som viser Kulturaksens muligheder.*

Kritisk måling: *Afholdelse af Kulturaksens event, med efterfølgende økonomisk undersøgelse af pengestrømmen i Hillerød.*

Det næste perspektiv foreslået af Kaplan & Norton er Kundeperspektivet. Da BSC-organisationen ikke har nogle kunder som sådan, men nærmere interessenter, så vil vi kalde dette perspektiv for **Interessentperspektivet**. Interessenter indebærer borgere, virksomheder, brugere af kulturinstitutionerne, ildsjæle, politikere og eventuelt turister.

Kritisk aktivitet: *Udarbejdelse af tydeligt oplæg til hvilke muligheder Kulturaksen indebærer.*

Kritisk måling: *En opgørelse over samlede frivillige i Kulturaksen samt en kvalitativ opgørelse over hvad de ser som mulighederne i Kulturaksen.*

Det tredje perspektiv er det **interne perspektiv**, og det mener vi, at BSC-

organisationen skal bibeholde. Dette perspektiv skal fortælle noget om organisationens initiativer i forhold til, hvordan de som organisation er udviklende og endog innovativ, igen i en årsags-virknings relation til de andre perspektiver.

Kritisk aktivitet: *Formulere en lederstilling til Kulturaksehuset*

Kritisk måling: *Ansættelse af en leder af Kulturaksehuset*

Det fjerde perspektiv hedder Læring og vækstperspektivet og identificerer den infrastruktur organisationen skal opbygge. Dette perspektiv bibeholder vi, dog med den ændring at skabe *vækst* om til *udvikling*. **Læring og udviklingsperspektivet** skal fokusere på den interne læring og udvikling i organisationen.

Kritisk aktivitet: *Uddanne de enkelte ledere fra Kulturaksen indenfor oplevelsesøkonomien.*

Kritisk mål: *At alle lederne er i uddannelse indenfor området: Oplevelsesledelse.*

De sidste trin: De næste trin handler om implementering af strategien og indebærer yderligere møder mellem BSC-organisationen og aktuelle implicerede. I denne del af processen skriver man også ned, hvem der bærer ansvaret for hvilken del af de strategiske målsætninger. Da vores BSC-organisation er fiktiv, kan vi ikke beskrive denne fase af arbejdet med BSC. Det er i denne fase, at man med fordel kan sætte alle de strategiske temaer, aktiviteter og målsætninger ind i et strategikort og i et skema. Skemaet og strategikortet skal være med til at tydeliggøre de strategiske tiltag, de strategiske initiativer, hvem der har ansvaret for hvad, samt eventuelt tidshorisonten for de enkelte aktiviteter.

Konklusion

Hillerød Kommune har sammen med resten af Region Nordsjælland besluttet sig for, at der skal sættes vind i sejlene for, at de bliver et kreativt område med flest mulige optioner i den potentialefyldte oplevelsesøkonomi. På grund af kommunens udlicitering af blandt andet kulturforvaltningen er beslutningen om at indtræde i oplevelsesøkonomien med bedst muligt resultat blevet en todelt arbejdsopgave, som både kommunen og C4 ser som deres vision.

C4's vision inden for oplevelsesøkonomien er samlet om at skabe et fysisk videntcenter for de kreative erhverv samt at få Hillerød kommune til at fokusere skarpere på at træde ind i økonomien.

Hillerød Kommune bliver nødt til at gå et skridt tilbage og finde en fælles arbejdsfordeling og en fælles vision med C4. En vision, der er svær at definere, fordi begge aktører har deres overordnede mening om, hvordan resultatet skal tilvejebringes.

For at få det bedst mulige ud af samarbejdet mellem kommunen og C4, konkluderer vi, at Hillerød Kommunes vision skal være at fokusere på oplevelsesøkonomiens muligheder, samarbejde i regionen, og samarbejde med erhverv og kultur, dette i tæt koordinering med C4.

Vores forslag er, at C4 faciliterer en organisation, der har en decentral position i forhold til kommunen; og eventuelt til hele region Nordsjælland. Sådan at organisationen fungerer som det erhvervsorienterede bindeled mellem kommunerne, kultur og erhverv. C4 skal varetage kommunikationen mellem disse tre led, så alle får den størst mulige fordel af de oplevelsesøkonomiske muligheder.

Litteraturliste

Ahn, Heinz 2005

Insights from research – How to individualise your balanced scorecard
Measuring Business Excellence, vol. 9, nr. 1, p. 5-12.

Bille, Trine 2004

Økonomiske betragtninger

www.cultiva.no/filer/grunnlagsdokumenter/3_3_ekonomiske_betrakninger.pdf

Bæhrenholdt, Jørgen Ole & Sundbo, Jon red. 2007

Oplevelsesøkonomi – produktion, forbrug, kultur

Forlaget Samfundslitteratur.

Florida, Ricard 2001, 2005

Den Kreative klasse – og hvordan den forandrer arbejde, fritid, samfund og hverdagsliv

Forlaget Klim.

Florida, Richard 2004

Revenge of the squelchers: The Great Creative Class Debate

http://www.americancity.org/article.php?id_article=39

Gibson, Lianne & Stevenson, Deborah 2004

Urban space and the uses of Culture

International Journal of Cultural Policy, vol. 10. Marts 2004, p.1-4

Hollensen, Svend 2003

Marketing management. A Relationship Approach

Pearson Education Limited

Inglehart, Ronald 1990

Culture shift in advanced industrial society

Princeton: Princeton University Press

Jantzen, Christian & Vetner, Mikael 2006/2007

Oplevelse – et videnskabeligt glossar

Kompendium, Master i oplevelsesledelse, bind 1,

Kaplan, Roberts S. & Norton, David P. 1998, 2002

The Balanced Scorecard - Sådan bygges bro mellem vision, strategi, værdier og vision

Børsens forlag.

Ip, Y.K. & Koo, L.C. 2004

BSQ Strategic formulation framework – a hybrid of balanced scorecard, SWOT analysis and quality function deployment

Managerial Auditing Journal, vol. 19, nr. 4, p. 533-543.

Kulturpixi nr. 1. April 2006

Få øje på de kreative kræfter – introduktion til kulturplanlægning

Horisont-amba i samarbejde med Interreg III A projektet: Kulturel identitet, Kulturkortlægning og Planlægning i Øresundsregionen.

Kulturpixi nr. 2. Juni 2006

Kortlægning af kreative aktører

Horisont-amba i samarbejde med Interreg III A projektet: Kulturel identitet, Kulturkortlægning og Planlægning i Øresundsregionen.

Kulturpixi nr. 3. November 2006

Hvad forventer de kreative aktører? Oplevelsesøkonomien og kommunerne

Horisont-amba i samarbejde med Interreg III A projektet: Kulturel identitet, Kulturkortlægning og Planlægning i Øresundsregionen.

Kulturpixi nr. 4. Januar 2007

Sektorplankeværk? Behov for innovation i planlægningen. Kulturplanlægning – Planlægningskultur

Horisont-amba i samarbejde med Interreg III A projektet: Kulturel identitet, Kulturkortlægning og Planlægning i Øresundsregionen.

Le, S.F. & Ko, Andrew Sai On 2000

Building balanced scorecard with SWOT analysis, and implementing "Sun Tzu's The Art of Business Management Strategies" on QFD methodology

Managerial Autiding Journal 15/1/2, p. 68-76.

Martin, Ron & Peter Sunley 2003/2007

Deconstruction clusters: Chaotic concepts or policz Panacea

Kompendium, Master i Oplevelsesledelse, bind 1 p. 3-35

Mercer, Colin 2002

Towards a Cultural Citizenship: Tools for Cultural Policy and Development

The Bank of Sweden Tercentenary Foundation & Gidlunds Förlag.

Mercer, Colin 2003

From Indicators to Governance to the Mainstream: Tools for Cultural Policy and Citizenship.

<http://scholar.google.dk/scholar?q=From+Indicators+to+Governance+to+the+Mainstream%3A+Tools+for+Cultural+Policy+and+Citizenship&hl=da&lr=&btnG=S%C3%B8g>

Mercer, Colin 2006

Cultural planning for urban development and creative cities

http://www.kulturplan-oresund.dk/litteratur_Kulturplanlaegning.htm

Pine, Joseph B. & Gilmore, James H. 1999

The Experience Economy – Work is Theatre & Every Business is a Stage

Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts

Skot-Hansen, Dorte 2007

Byen som scene – kultur- og byplanlægning i oplevelsessamfundet
Bibliotekarforbundet

Stevenson, Deborah 2004

"Civic gold rush" Cultural planning and the politics of the Third Way
International Journal of Cultural Policy, vol. 10, nr. 1.

Thøgersen, Andreas Fugl & Juni, Maj

Det kreative Amerika

<http://www.kommunikationsforum.dk/Log/florida.pdf>

Voelpel, Sven C. et al. 2006

The Tyranny of the Balanced Scorecard in the Innovation Economy
Journal of Intellectual Capital, vol. 7, nr. 1, p. 43-60.

Bilag 1: Gennemgang af Balanced Scorecard

Balanced Scorecard – at bygge bro mellem vision, værdier og strategier

Balanced Scorecard¹⁶ er et styringsredskab til organisationer udarbejdet af Robert S. Kaplan og David P. Norton¹⁷. Kaplan og Norton udarbejdede BSC i starten af 90'erne på baggrund af en undersøgelse ”Measuring Performance in the Organization of the Future”¹⁸. I løbet af casestudierne, gruppediskussionerne i undersøgelsen og case studierne, fandt de frem til et redskab, som kunne hjælpe organisationerne med at styre deres strategi og måle deres performance. BSC udviklede sig endvidere til at blive et styringssystem frem for et målesystem.

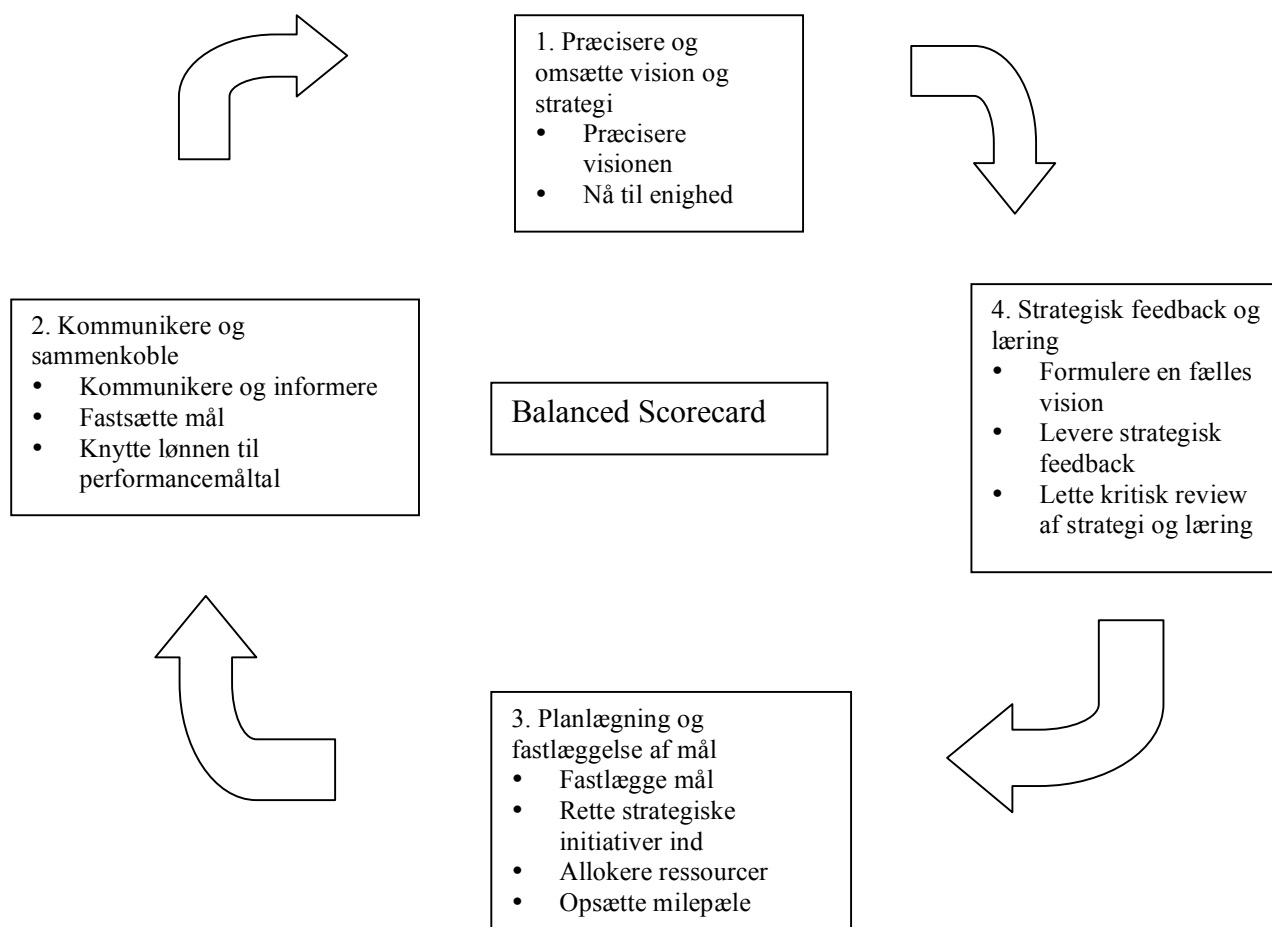
Navnet ”The Balanced Scorecard” indikerer at der skal være en balance mellem de kortsigtede og langsigtede mål, mellem de økonomiske og ikke-økonomiske måltal, mellem lagging og leading indikatorer og mellem eksterne og interne performanceperspektiver.

BSC omsætter en organisations mission og strategi til en række performancemåltal, der til sammen udgør rammen for et strategisk måle- og styringssystem. BSC blev også skabt som et opgør mod den traditionelle måling ved hjælp af regnskabsanalyse, da regnskabsanalysen som regel ikke har de immaterielle aktiver med. BSC er virksomhedens vigtigste redskab til at kommunikere visionen og missionen ud til medarbejderne, bestyrelsen og aktionærene. Det er derfor også et kommunikationsværktøj.

¹⁶ Herfra BSC

¹⁷ Kaplan & Norton; 2002.

Der er fire vigtige styringsprocesser som skal gennemføres via et BSC:



Figur: The Balanced Scorecard som strategisk ramme for handling.¹⁹

Kaplan & Norton fandt frem til fire perspektiver, som skulle danne BSC. Disse fire perspektiver omsætter missionen og strategien til målsætninger og måltal.

De fire perspektiver

BSC er først og fremmest et værktøj til erhvervsvirksomheder, som til daglig arbejder ud fra et økonomisk styringsperspektiv. Derfor er det økonomiske perspektiv også det vigtigste i BSC, men de tre andre perspektiver fortæller via årsags-virkningsrelationer at det også er vigtigt for en virksomhed at medtage de tre andre perspektiver.

¹⁸ Kaplan & Norton, 2002; p. 7.

Det økonomiske perspektiv

Økonomiske målsætninger relaterer sig typisk til virksomhedens rentabilitet. BSC ansporer virksomheden til at koble de økonomiske målsætninger sammen med resten af virksomhedens strategi. Måltallene i det økonomiske perspektiv kan stadig hentes i de traditionelle regnskabsanalyser; dækningsbidrag, aktivmassens forrentning, driftsindtægter med mere.

Kundeperspektivet

Her identificerer lederne de kunde- og markedssegmenter, som forretningsenheden ønsker at konkurrere indenfor. Måltal: kundetilfredshed, kundefastholdelse, kundetilgang, kunderentabilitet samt markedsandel.

Det interne perspektiv

Her skal lederne identificere de afgørende interne processer, hvor virksomheden skal udmærke sig. Disse processer skal hænge sammen med de andre perspektiver, så de i sidst ende også afspejler hele virksomhedens strategi. Innovationsprocessen er også en del af det interne perspektiv.

Lærings- og vækstperspektivet

Dette perspektiv identificerer den infrastruktur, organisationen skal opbygge for at skabe en langsigtet vækst og forbedring. Organisatorisk læring og vækst udspringer af tre hovedkilder: medarbejdere, systemer og organisatoriske procedurer.

Strategi og BSC

Kaplan & Norton har formuleret tre vigtige punkter for, hvorfor det er vigtigt at konstruere et BSC, der kommunikerer en forretningsenheds strategi:

- Scorecardet beskriver organisationens vision om hele organisationens fremtid. Det skaber en fælles forståelse.
- Scorecardet skaber en holistisk model af den strategi, der gør det muligt for alle medarbejdere at se, hvordan de bidrager til organisationens succes. Uden en sådan kobling kan de enkelte medarbejdere og afdelinger måske nok

optimere deres performance på deres eget lokale områder, men de bidrager ikke til realisering af strategiske målsætninger.

- Scorecardet fokuserer på forandringstiltag.

Koblingerne i BSC burde inkorporere både årsagsvirkningsrelationerne og blandinger af resultatmål og performance drivers. En strategi er en række hypoteser om årsag og virkning. Målesystemet bør tydeliggøre relationerne (hypoteserne) mellem målsætningerne (og måltallene) i de forskellige perspektiver, således at de kan styres og valideres. Et rigtigt konstrueret BSC bør fortælle historien om forretningsenhedens strategi. Det bør identificere og tydeliggøre sekvensen af hypoteser om årsagsvirkningsrelationerne mellem resultatmåletal og performance-drivers bag disse resultater. Hver eneste måltal, der udvælges for et BSC, bør være et led i en kæde af årsagsvirkningsrelationer, der kommunikerer meningen med forretningsenhedens strategi til organisationen.

*Hver eneste måltal, der kommer til at figurere i BSC, bør være et led i en kæde af årsagsvirkningsrelationer, der kommunikerer betydningen af forretningsenhedens strategi for organisationen*²⁰

Performance-drivers, også kaldet Key-performance-indicators, fortæller virksomheden *hvordan* det enkelte mål fra strategien skal føres ud i livet.

*Et godt BSC bør have en passende blanding af resultater (lagging indicators) og performance drivers (leading indicators), som er skræddersyede til den pågældende forretningsenheds strategi.*²¹

Og til sidst kobler Kaplan & Norton måltallene sammen med de økonomiske målsætninger, så man kan se den kausale sti.

²⁰ Kaplan & Norton, 2002; p. 171

Offentlige foretagender og BSC

Kaplan & Norton mener også at BSC også med fordel kan bruges til forbedre styringen i både offentlige og ikke-erhvervsdrivende foretagender.²² BSC kan give offentlige organisationer nyt fokus og ny ansvarlighed. Scorecards kan omsætte en vision og strategi for det offentlige organisationer til håndgribelige målsætninger og måltal for BSC. Deres scorecards ligner meget de scorecards, der er udviklet for erhvervsvirksomheder, selv om de ved formulering af målsætninger og performancedrivers lægger endnu mere vægt på den rolle, kunder og medarbejdere spiller. BSC kan skabe betydelig fokus, motivation samt ansvarlighed i offentlige og I-E organisationer. I den type organisationer tilvejebringer scorecardet hele eksistensgrundlaget (at betjene kunderne og brugerne, ikke blot at holde udgifterne indenfor de budgetmæssige begrænsninger), og kommunikerer til eksterne brugere og interne medarbejdere, ved hjælp af hvilke resultater og performance drivers organisationen agter at realisere sin mission og sine strategiske målsætninger.

Anvendelse af BSC

Når først virksomhederne har konstrueret deres første BSC bør de inkorporere scorecardet i deres eksisterende styringssystemer. Organisationerne skal forsøge at implementere deres strategi ved hjælp af BSC. Kaplan & Norton har identificeret fire konkrete barrierer til at implementere strategien:²³

1. Visioner og strategier som ikke er realiserbare.
2. Strategier som er knyttet til mål for afdelinger, teams og enkelte medarbejdere og dermed ikke for hele organisationen.
3. Strategier, der ikke er knyttet til lang- og kortsigtet ressourceallokering.
4. Feedback, der er taktisk og ikke strategisk.

Der kan være mange grunde til at indføre BSC. Det kan være at klargøre strategien og opnå konsensus om den, fokusere initiativer på organisatoriske forandringer, udvikle lederkompetencer i strategiske forretningsenheder eller for at opnå koordinering og stordriftsfordele på tværs af mange forskellige forretningsenheder. BSC kan blive

²¹ Kaplan & Norton, 2002; p. 174

²² Kaplan & Norton, 2002; p. 206

²³ Kaplan & Norton, 2002; p. 219

hjørnестenen i en organisations styringssystem, eftersom det kan samordne og støtte nøgleprocesserne i en virksomhed.

Projektets proces

Projektet kræver en arkitekt, der kan udforme og lette processen samt indsamle relevante baggrundsinformationer, for at konstruere scorecardet. Men scorecardet bør være top-down styret fra starten. Hvis ledelsen ikke er med på at skabe et BSC, så er det svært at udføre BSC optimalt. Selve processen omkring at skabe et BSC er selvfølgelig ikke nem, dog mener Kaplan & Norton at det kan gøres på 16 uger. Det kræver at der er én person som er sat på opgaven i de 16 uger og som har adgang til organisationens medarbejdere, ressourcer, viden og informationsmateriale. Samtidig kræver det også en enighed i organisationen om hvad visionen er. Hvis den ikke er skabt, kan BSC heller ikke skabes, da BSC bygger på både missionen og visionen. Ydermere skal organisationen også have en fornemmelse af, hvilken strategi de skal følge. Så hvis virksomheden ikke har disse tanker med sig, så er det en endnu længere proces, da de på den måde skal starte fra bunden og arbejde sig frem mod et BSC.

Bilag 3: Strategikort