

Handelshøgskolen

## **Implementering av nye styringsystem**

*En kvalitativ casestudie av Sparebank 1 Nord-Norges regionbank i Harstad.*

—  
**Anita Aarsund**

*Masteroppgave i økonomi og administrasjon – desember 2014  
30 stp*

*«Ja tenke det; ønske det; ville det med:*

*- Men gjøre det!»*

Henrik Ibsens Peer Gynt

## FORORD

Denne mastergradsavhandlingen utgjør 30 studiepoeng, og er skrevet som en avslutning på en to-årig mastergrad i økonomi og administrasjon ved Handelshøgskolen UIT Norges Arktiske Universitet, med studiested ved Høgskolen i Harstad.

Anita Michalsen vekket med sin givende undervisning og tilstedeværelse interessen for BB i faget styring og kontroll av foretak høsten 2012. I søket etter tema for masteravhandlingen ble det interessant å undersøke dette fenomenet nærmere. Studietiden har faglig sett vært innholdsrik, og i denne sammenheng ønsker jeg å rette en stor takk til de som har hjulpet meg og bistått i prosessen. Først og fremst må jeg takke Sparebank1 Nord-Norges regionbank i Harstad for deres åpenhet og tilgjengelighet, samt bidrag fra administrasjonen sentralt. Tusen takk for at dere har tatt dere tid i deres travle hverdag! En spesielt stor takk rettes til min veileder, Elsa Anita Solstad ved Høgskolen i Harstad, som gjennom godt samarbeid har bidratt med mange gode ideer og synspunkter på oppgavens struktur og innhold. Du hjalp meg å finne den røde tråd! Takk for de mange gode samtalene og for alle givende innspill og motivasjon! Takk også til mine medstudenter i Harstad for de to årene vi hadde sammen og for nyttige innspill i våre fellessamlinger. Jeg vil samtidig rette en takk til de øvrige lærerne ved Høgskolen i Harstad og i Tromsø som har stilt opp for meg ved å besvare mine mange spørsmål i løpet av studietiden, og til administrasjonen i Tromsø for bistand og hjelp.

Til daglig er jeg skatteoppkrever og rådgiver. Det har vært utfordrende å kombinere full jobb, barn og studie i 2 ½ år. Derfor er dette en masteroppgave som hele familien har bidratt til. Jeg vil derfor takke mine foreldre, Bodil og Jostein Aarsund, som alltid har stilt opp for meg og som har strukket ut en hjelpende hånd i hverdagen når det har røynt på. Så heldig jeg er som har dere. Og til min sønn Marcus, som har ventet lenge på at mamma skal bli ferdig: Jeg er stolt av deg! Og til Einar som kom inn i mitt liv da jeg akkurat hadde startet på studiet: Nå er jeg endelig ferdig! Deres hjelp og støtte har gjort dette studiet mulig for meg. Dere gir meg inspirasjon og glede! Jeg ser virkelig fram til å kunne bruke mer tid i lag med dere.

*Til Marcus, min fantastiske sønn.*

Ramsund, 1. desember 2014

Anita Aarsund

## SAMMENDRAG

Kritikken av budsjettet som styringssystem har ført til at flere organisasjoner har valgt å erstatte det med nye styringsverktøy, deriblant Beyond Budgeting (BB). Studieobjektet i denne studien er Sparebank 1 Nord-Norges regionbank i Harstad. Banken har ikke uttalt at de har innført BB som styringsverktøy, men har implementert og tatt i bruk enkeltdeler av dette. Denne studien forsøker å finne svar på følgende problemstilling: «*Hvordan er Beyond Budgeting implementert lokalt i en bank?*»

Studiens teoretiske forankring knytter seg til å se på BB med utgangspunkt i et normativt, formålsrasjonelt perspektiv og et ny-institusjonelt, deskriptivt perspektiv. Studiet er inspirert av et hermeneutisk ståsted og har en deduktiv tilnærming til problemstillingen. For studien er valgt et deskriptivt, intensivt casesdesign med en kvalitativ metodetilnærming der innsamlingen av data trianguleres med semistrukturerte intervjuer og dokumentstudier for å kartlegge og beskrive hvordan Sparebank 1 Nord-Norges regionbank i Harstad på nåværende tidspunkt har implementert BB i sin daglige drift.

Studien viser at en flatere hierarkisk struktur har gitt et økt kundefokus gjennom kortere og raskere informasjons- og beslutningsveier. Kompetansen er flyttet nærmere kunden, slik at om lag 95% av beslutningene kan tas regionalt. Innenfor fastsatte rammer er rådgivernes ansvar og selvstendighet økt på regionalt nivå, samtidig som de måles i forhold til måleparametere og gis tett oppfølging gjennom det operative ledelsesverktøyet Maze. Rådgiverne tar i dag et større ansvar for kunderesultatene og det regionale teamet forplikter seg mer i forhold til regionbankens resultater. Funn viser at bruk av Maze operativt har økt rådgivernes kontroll på sin hverdag, og gjør den enkelte rådgiver mer selvstyrt enn tidligere. Regionbanken har et stort fokus på deling av intern praksis, deling av informasjon og å lære av de beste for selv å bli inspirert og motivert til forbedringer. Studien viser at benchmarking, balansert målekort og rullerende prognoser er implementert på regionnivå. Banken er imidlertid svært toppstyrt, og involvering av de to laveste nivå i arbeidet med rullerende prognoser, strategi og balansert målstyring er enten lavt eller helt fraværende. Når involveringen av de ansatte på operativt nivå i det vesentlige forsvinner, blir både prognoser og overordnede strategiske målekort fjernt for dem. Selv om SNN verken sentralt eller lokalt har gått aktivt inn for å implementere BB som styringsverktøy, viser denne studien at banken lokalt har implementert og tatt i bruk flere av de verktøy og prinsipper som harmonerer med

BB-tankegangen. I forhold til disse, har de lokalt en BB-filosofi, selv om de ansatte ikke er klar over at de har det.

## **NØKKEWORD**

- Beyond Budgeting
- Ny-institusjonell teori
- Normativ økonomistyring
- Deskriptiv økonomistyring
- Kvalitativt case-studie
- Legitimitet
- Oversettelse
- Isomorfisme

# INNHOLDSFORTEGNELSE

FORORD.....	iii
SAMMENDRAG.....	iv
NØKKEWORD.....	v
INNHOLDSFORTEGNELSE.....	vi
FIGURER.....	ix
KAPITTEL 1 INNLEDNING.....	1
1.1 Aktualisering.....	1
1.2 Problemstilling og formål.....	2
1.3 Avgrensning og definisjoner.....	4
1.4 Rapportens videre oppbygging.....	4
KAPITTEL 2 TEORETISK RAMMEVERK.....	5
2.1 Tradisjonell, normativ økonomistyring.....	5
2.2 Det tradisjonelle budsjettet.....	8
2.2.1 Kritikken mot budsjettet.....	8
2.3 Beyond Budgeting.....	10
2.3.1 Prinsipper for tilpasningsdyktige prosesser.....	11
2.3.2 Prinsipper for desentralisert ledelse.....	13
2.3.3 Ulike styringsverktøy i Beyond Budgeting.....	15
2.3.4 Kritikkk mot Beyond Budgeting.....	17
2.4 Ny-institusjonelt perspektiv på økonomistyring.....	19
2.4.1 Legitimitet.....	19
2.4.2 Oversettelse.....	21
2.4.3 Isomorfisme.....	22
2.4.4 Konflikt mellom effektivitet og legitimitet.....	23
2.5 Sammendrag.....	24
KAPITTEL 3 METODISK TILNÆRMING.....	26
3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted.....	26
3.2 Forskningsdesign.....	28
3.2.1 Rekruttering av informanter.....	30
3.3 Forskningsmetode.....	31
3.3.1 Kvantitativ og kvalitativ metode.....	32
3.3.2 Intervju.....	33

3.3.3 Dokumentstudier.....	35
3.4 Analyse av datamaterialet.....	36
3.5 Metodekvalitet.....	36
3.5.1 Troverdighet.....	37
3.5.2 Bekreftbarhet.....	39
3.5.3 Overførbarhet.....	40
3.6 Forskningsetiske spørsmål.....	40
<b>KAPITTEL 4 CASEBESKRIVELSE.....</b>	<b>42</b>
4.1 Sparebank 1 Nord-Norge.....	42
4.2 Organisering.....	43
4.3 SNN-koden og SNN-skolen.....	44
4.4 Sparebank 1 Nord-Norges regionbank i Harstad.....	44
<b>KAPITTEL 5 PRESENTASJON AV EMPIRISKE FUNN.....</b>	<b>46</b>
5.1 Kjennskap til Beyond Budgeting .....	46
5.2 Prinsipper for tilpasningsdyktige prosesser.....	47
5.2.1 Regionbankens belønningssystemer.....	47
5.2.2 Operativ kontroll ved bruk av Maze.....	49
5.3 Prinsipper for desentralisert ledelse.....	53
5.3.1 Ansvar og selvstendighet innenfor rammer.....	53
5.3.2 Organisering og kundefokus.....	55
5.3.3 Åpen informasjonsflyt.....	57
5.4 Ulike styringsverktøy i BB.....	58
5.4.1 Rullerende prognoser.....	58
5.4.2 Balansert målekort.....	61
5.4.3 Benchmarking.....	64
5.5 Oppsummering av empiriske funn.....	66
<b>KAPITTEL 6 ANALYSE.....</b>	<b>70</b>
6.1 Beyond Budgeting i et normativt perspektiv på økonomistyring.....	70
6.2 Regionbanken sett i lys av Beyond Budgeting – prinsippene.....	72
6.2.1 Prinsipp 1: Mål.....	72
6.2.2 Prinsipp 2: Belønning.....	74
6.2.3 Prinsipp 3: Planlegging.....	75
6.2.4 Prinsipp 4: Ressurser.....	76
6.2.5 Prinsipp 5: Koordinering.....	76

6.2.6 Prinsipp 6: Kontroll.....	76
6.2.7 Prinsipp 7: Verdier.....	77
6.2.8 Prinsipp 8: Organisasjon.....	77
6.2.9 Prinsipp 9: Selvstendighet.....	78
6.2.10 Prinsipp 10: Ansvar.....	79
6.2.11 Prinsipp 11: Kunder.....	80
6.2.12 Prinsipp 12: Åpenhet.....	81
6.3 Beyond Budgeting i et ny-institusjonelt perspektiv på økonomistyring.....	81
6.3.1 Legitimitet.....	81
6.3.2 Oversettelse.....	83
6.3.3 Isomorfisme.....	84
<b>KAPITTEL 7 KONKLUSJON.....</b>	<b>86</b>
7.1 Svar på problemstillingen.....	86
7.2 Forslag til videre forskning.....	87
<b>REFERANSELISTE.....</b>	<b>88</b>
<b>VEDLEGG.....</b>	<b>99</b>
Vedlegg 1: Samtykkeerklæring.....	99
Vedlegg 2: Intervjuguide 1.....	100
Vedlegg 3: Intervjuguide 2.....	104



## **FIGURLISTE**

Figur 1. Den ideelle styringsløyfen.....	6
Figur 2. Liste over informanter.....	31
Figur 3. Strategiske mål 2014-2016 .....	42
Figur 4. SNNs overordnede økonomiske mål.....	43
Figur 5. Organisasjonskart Sparebank 1 Nord-Norge.....	44
Figur 6. DNA kjennetegn i SNN.....	44

# KAPITTEL 1 INNLEDNING

## *1.1 Aktualisering*

Budsjettering anses å være de fleste bedrifters hjørnestein i økonomistyringen, og budsjettet har i de siste tiårene spilt en sentral rolle som styringssystem i mange organisasjoner (Hansen, Otley og Stede, 2003). I de senere år har det imidlertid blitt påpekt at budsjettet innehar flere svakheter (Hope og Fraser, 2003a; Bogsnes, 2009). Bjørnenak (2010b) hevder at det i dag pågår en debatt om budsjettets relevans som styringssystem i en organisasjon. Det kritiseres blant annet for å håndtere målsetting, planlegging og ressursallokering i samme prosess. Samtidig hevdes det at prosessen er krevende med hensyn til tid og ressurser, hemmer fleksibilitet og mangler evne til å kommunisere strategi. Budsjettet kritiseres i tillegg for at bruk medfører dysfunksjonell atferd, og at bedrifter ikke er i stand til å håndtere endring i omgivelsene (Hope og Fraser, 2003a). Libby og Lindsay (2010) har vist at det er problemer knyttet til budsjetter, men at flere av de kritiske påstandene imidlertid er overdrevne. Norske og internasjonale studier har i tillegg vist at flere bedrifter til tross for budsjettets problemer, velger å forbedre det fremfor å forlate det (Libby og Lindsay, 2007; Johansen, 2010; Eriksrud og McKeown, 2010). Løsninger på budsjettkritikken varierer fra forslag om å endre måten man bruker det på, til å fastslå at budsjettet er et unødig onde som bør forkastes (Wallander, 1995; Hope og Fraser, 2003a; Neely, Bourne og Adams, 2003; Libby og Lindsay, 2007; Bogsnes, 2009).

I 1970 overtok Jan Wallander som administrerende direktør i Handelsbanken, der ett av hans første trekk var å fjerne budsjettet som styringssystem. Dette har ført til bemerkelsesverdige gode resultater i form av lave tap, lave driftskostnader og gode kunderelasjoner. Dette regnes ifølge Bogsnes (2009) som starten på Beyond Budgeting (BB). Konseptet ble imidlertid først satt på agendaen da Jeremy Hope og Robin Fraser startet *The Beyond Budgeting Round Table* i 1997 (Bogsnes, 2009), og har med sine løsninger bidratt til den økte debatten rundt misnøyen med budsjettet som styringsverktøy.

Hope og Fraser (2003a) beskriver Beyond Budgeting som en alternativ modell til budsjettering, og flere bedrifter som Statoil, Telenor, Orkla og Sparebank1 Gruppen har i ulik grad valgt å adoptere en Beyond Budgeting teknikk og tankegang (Lem, 2009). Budsjettet erstattes av 12 gjensidig avhengige prinsipper inndelt i seks prosessprinsipper og seks

ledelsesprinsipper. I tillegg brukes supplerende styringsverktøy som the balanced scorecard, benchmarking og rullerende prognoser (Hope og Fraser, 2003a; Bogsnes, 2009; Bjørnenak og Kaarbøe, 2013). Hope og Fraser (2003a) mener at korrekt bruk av Beyond Budgeting kan føre til mer tilpasningsdyktige styringsprosesser og overføring av beslutningsmakt til førstelinjepersonell. Dette kan bidra til å løse en rekke av budsjettets svakheter. Beyond Budgeting er ikke en teori med klare retningslinjer, men kan ifølge Ax og Bjørnenak, (2007) defineres som et “paraplykonsept”, som omfatter flere eksisterende ideer eller konsepter. Da hver enkelt organisasjon kan definere konseptet på sin egen måte, vil det være interessant å se på om organisasjoner velger å implementere hele eller deler av konseptet. Denne studien tar sikte på følge dette opp.

I sin studie av implementering av Beyond Budgeting i Sparebank 1 Nord-Norge, fant Terje Pleym at banken i stor grad styrer i harmoni med Beyond Budgeting-filosofien og hadde tatt i bruk balansert målekort og rullerende prognoser (Pleym, 2010). Noen utfordringer gjensto imidlertid knyttet til for stor grad av detaljstyring fra ledelsens side både i forhold til ansatte og knyttet til planleggingsarbeidet. Pleym (2010) studie var basert på intervjuer av to ledere på et høyere nivå i banken. Hans forslag til videre forskning var å se på implementeringen blant medarbeidere på mer desentraliserte nivå i organisasjonen, i tillegg til utviklingen i styringssystemet med tanke på planleggings- og bonussystemene. Denne oppgaven har til hensikt å bygge videre på nevnte studie. Samtidig bygger studien videre på Bjørnenaks (2013) studie i banker som viser at jo mer de bruker budsjett, jo mindre lønnsom er de. For å bedre kunne forstå hva dette skyldes, mener Bjørnenak (2013) at det trengs en dypere forståelse av hvordan ulike verktøy er implementert og hvordan funksjonene fylles når budsjettet fjernes. Denne studien har til hensikt å gi et bidrag til denne forskningen.

I lys av budsjettkritikken og erstatning av budsjettet med nye styringssystem som Beyond Budgeting, aktualiseres interessen rundt løsninger som det nye verktøyet tilbyr og hvordan styringssystemet implementeres på ulike nivå i en organisasjon.

## ***1.2 Problemstilling og formål***

Oppgavens problemstilling er:

*“Hvordan er Beyond Budgeting implementert lokalt i en bank?”*

Utbredelsen av Beyond Budgeting i Norge er begrenset (Eriksrud og McKeown, 2010; Johansen, 2010). En rekke casestudier har gjort rede for hvordan større Beyond Budgeting bedrifter har implementert modellen, og hvordan den påvirker organisasjonen (Haaland og Ytreland, 2009; Haraldsen, 2009; Moløkken og Ytre-Hauge, 2009; Myrmell, 2009; Ribe, 2009; Pleym, 2010). Videre har Eriksrud og McKeown (2010) og Johansen (2010) utført survey-studier med fokus på å se på ulike kilder til adopsjon av styringsverktøy med basis i diffusjonsteorier. Også Bjørnenak og Kaarbøe (2013) har sett på Beyond Budgeting med utgangspunkt i dette perspektivet. Det er imidlertid ikke funnet studier som ser på implementeringen av Beyond Budgeting i lys av ny-institusjonell teori. Likeså er det gjort få studier vedrørende implementering på lavere nivå i organisasjoner.

Formålet med denne studien er å se på hvordan implementeringen skjer på lokalt nivå i en bank. Dette vil bli gjort med utgangspunkt både i et normativt og et deskriptivt perspektiv på økonomistyring, hvor den deskriptive innfallsvinkel nettopp er knyttet til ny-institusjonell teori. Ved å søke å forstå implementeringen av et nytt styringssystem fra alternative ståsted, kan en for det første få belyst den formålsrasjonelle, interne, profittmaksimerende side ved styringssystemets implementering. For det andre kan en samtidig få tilført kunnskap om hvordan og hvorfor organisasjoner eksternt i forhold til omgivelsene tar til seg styringsverktøy som Beyond Budgeting. Et annet formål med studien vil være å øke vår forståelse av hva styring uten budsjetter innebærer, og hvordan man i praksis erstatter budsjetter på ulike nivåer i organisasjoner. Oppgaven bygger således videre på ideer om videre forskning fra arbeid utført av Pleym (2010) og Bjørnenak (2013). Der Pleym (2010) så på implementering ut fra et mer overordnet nivå, og Bjørnenak (2013) kartla om banker uten budsjett var mer lønnsomme enn banker uten, vil denne studien ta for seg hvordan ledere og medarbeidere på lavere nivå i organisasjonen har tolket og internalisert Beyond Budgeting som styringsverktøy. I denne sammenheng kan det samtidig være nyttig å avklare hvilken kjennskap de ulike nivå i banken har til dette styringsverktøyet.

Ved å studere implementeringen av Beyond Budgeting i ulike kontekster, herunder lokalt, kan vi utvide forståelsen av verktøyet som fenomen. Studien kan samtidig tilføre kunnskap med hensyn til om organisasjonens institusjonelle omgivelser har betydning for adopsjonsvalget og hvorvidt legitimering kan være en like viktig forklaringsfaktor som økt profitt.

### ***1.3 Avgrensninger og definisjoner***

Masteroppgaven avgrenses til å studere privat sektor. Studien vil skje i Sparebank 1 Nord-Norges regionbank i Harstad. Banken har ikke uttalt at de har innført konseptet Beyond Budgeting som styringsverktøy, men har implementert og tatt i bruk enkeltdeler av dette. Det er implementeringen av disse enkeltdeler som vil bli studert i dette studiet. Samtidig avgrenses problemstillingen til å ha et internt fokus.

Med implementering forstår jeg kjennskap til, forståelse for, oversettelse av og bruk av Beyond Budgeting. Med oversettelse i denne sammenheng siktes det til hvordan man har valgt å implementere deler av styringsverktøyet og gjøre det til sitt.

Med lokalt i denne studien legger jeg til grunn både lokalt og regionalt, da Sparebank 1 Nord-Norges regionbank i Harstad både er regionbank og lokalbank.

### ***1.4 Rapportens videre oppbygning***

Etter innledningskapitlet blir studiens teoretiske referanseramme presentert i kapittel 2. Videre redegjør kapittel 3 for studiens metodiske valg knyttet til overordnet vitenskapsteoretisk ståsted, forskningsdesign, datainnsamling og -analyse, samt hensiktsmessigheten av disse. Det vil også bli reflektert over metodekvalitet og etiske spørsmål. Kapittel 4 omhandler en kort casebeskrivelse. Deretter presenteres de empiriske funn i kapittel 5. I kapittel 6 analyseres de empiriske funnene sett i lys av den teoretiske forankringen. Konklusjonen i kapittel 7 vil gi svar på problemstillingen. Det gis også forslag til videre forskning.

## KAPITTEL 2 TEORETISK RAMMEVERK

Formålet med kapitlet er å gi en teoretisk referanseramme for studien. Teoriene er valgt ut fra oppgavens problemstilling og formål. Implementering av nye styringssystem vil i denne studien omhandle Beyond Budgeting (Hope og Fraser, 2003a; Bogsnes, 2009).

Forståelsen av Beyond Budgeting som nytt styringssystem avhenger av hvilket syn man har på økonomistyring som teoretisk fenomen. For å kunne svare på problemstillingene vil økonomistyring i dette kapitlet bli studert med utgangspunkt i et normativt, formålsrasjonelt perspektiv og et ny-institusjonelt, deskriptivt perspektiv. Disse er valgt for å belyse den kompleksitet som gjenspeiles i styringssystemet og fordi jeg mener at disse teorier belyser problemstillingen i denne oppgaven best. Dette er også begrunnelsen for rekkefølgen i kapitlet. Normativ teori søker å forklare Beyond Budgeting ut ifra et formålsrasjonelt, profittmaksimerende perspektiv. Da Beyond Budgeting som styringsverktøy kom som en følge av misnøye med budsjettet, vil en se på budsjettet og kritikken mot dette i tilknytning til normativ teori. Deretter vil jeg teoretisk forklare hva Beyond Budgeting er, dets prinsipper og hvilke svar styringsverktøyet gir i forhold til budsjettkritikken. I lys av deskriptiv, ny-institusjonell teori kan Beyond Budgeting forstås som et virkemiddel for å skape mer legitime og moderne organisasjoner i et bedriftsøkonomisk perspektiv.

### ***2.1 Tradisjonell, normativ økonomistyring***

Økonomisk styring har til hensikt å legge til rette for felles innsats om å nå målsettinger (Hoff og Bjørnenak, 2010). Det normative perspektiv på økonomistyring fokuserer på rasjonalitet og profittmaksimering, og beskriver virkeligheten slik den ut fra visse forutsetninger bør være (Pettersen, 2013). Økonomistyring som begrep har tradisjonelt blitt knyttet til bedriftsøkonomisk analyse med vekt på tekniske løsninger, teknikker og systemer for å nå overordnede mål. I lys av slik formålsrasjonell styring definerer Pettersen og Bjørnenak (2003:39) økonomistyring som *“den aktivitet i en organisasjon som tar sikte på å styre ressursbruken mot maksimering av overordnede målsetninger”*. I dette normative perspektiv inngår beslutninger for optimal ressursbruk ved hjelp av formelle styringsverktøy med det for øyet å fremskaffe informasjon som grunnlag for økonomiske beslutninger og oppfølging (Pettersen 2013). Innenfor dette paradigmet knyttes økonomistyringen til de ledelsesprosesser som må gjennomføres for å sikre at organisasjonen når sine strategiske mål. Anthony (1965:32) definerer økonomistyring som:

*“The process by which managers assure that resources are obtained and used effectively and efficiently in the accomplishment of the organization’s objectives”.*

Anthony og Young (2003) introduserte den ideelle styringssirkelen (figur 1), der økonomistyring ses på som en prosess som pågår kontinuerlig over tid og som består av fire faser med tette koblinger i en lukket sløyfe. Hver fase representerer følge Pettersen (2013) teknikker og systemer ledelsen kan bruke for å nå satte mål. Styringssirkelen starter med strategisk planlegging med planer, visjon og overordnede mål for den fremtidige drift. Så følger budsjettforberedelse der strategiske planer oversettes til det operative nivå, ansvarsområder defineres og kommuniseres til ansatte. Dernest følger drift og måling med kontroll over ressursbruk og produksjon. Denne etterfølges av rapportering og evaluering, der regnskapet dokumenterer handlinger og er et grunnlag for evaluering gjennom sammenstilling med planene. Evalueringsprosessen kan føre til at nye strategiske planer legges, som igjen vil være utgangspunkt for nye planer og budsjetter. Underveis kan det skje budsjettendring eller endringer i drift og måling (Anthony & Young 2003). Styringsprosessen foregår på flere plan, både på det overordnede strategiske nivå og på det operative nivå. Det administrative nivå med budsjettet binder det strategiske og det operative styringsnivået sammen. Pettersen (2013) hevder at regnskapene blir de viktigste elementene i et slikt systemperspektiv, der økonomistyring blir bruk av informasjon fra internregnskapet. Økonomistyring omfatter således både det daglige perspektiv og de mer langsiktige strategiske vurderinger. Prosessen påvirkes av eksterne forhold. Dette kan være endringer i budsjetttrammer, ny teknologi, krav fra ulike grupper og medieoppmerksomhet (Pettersen et al.2008).



*Figur 1. Den ideelle styringssløyfen. Kilde: Anthony og Young (2003:19).*

Økonomisk styring er en integrert prosess. Ideelt sett forutsettes koblinger mellom strategi, budsjetter/planer og regnskap for at styring skal fungere rasjonelt. I begrepet styring antas følgelig at det må være en bestemt rekkefølge mellom modellens faser; planer bør bygge på overordnede målsettinger og strategier, og handling bør komme som en konsekvens av planer. Dersom målene er vanskelig å konkretisere og vi har brudd i koblingene, har vi styringsproblem (Anthony og Young 2003).

Flere har kritisert det normative perspektivet på økonomistyring for å være for snevert (Pettersen et. al 2008; Pettersen 2013; Bjørnenak 2010a). Skal styringen være formålsrasjonell, forutsettes det samsvar mellom det som planlegges og det som faktisk gjøres i en organisasjon, samt at alle rasjonelle beslutningstakere har full informasjon. Tilnærmingen tar imidlertid ikke hensyn til at det kan eksistere målkonflikter, maktspill, politiske prosesser og andre forhold som skaper komplekse beslutningssituasjoner. En formålsrasjonell modell vil således ikke beskrive virkeligheten fullt ut. Derfor er de normative styringsmodellenes empiriske støtte samtidig begrenset (Kaplan og Norton, 1996; Shank og Govindarajan, 1993).

Fra midten av 1990 tallet har regnskapslitteraturen fokusert på den tradisjonelle tilnærmingens manglende kobling mellom strategisk tenkning og regnskaps- og budsjettarbeid, for stort fokus på det administrative nivå samt svakheter ved den tradisjonelle budsjetteringen (Bjørnenak 2003). Pettersen (2013) peker på at hovedargumentene har vært at regnskaper og budsjetter legger for stor vekt på interne forhold og for lite på å få fram konsekvenser av dagens aktiviteter. Pettersen et. al. (2008) hevder derfor at de reelle styringsprosessene i virkeligheten best kan bli forstått med utgangspunkt i en beskrivende tilnærming istedenfor en mer normativ og rasjonell tilnærming til økonomistyring. Dette kan være årsak til at de siste tiårene har blitt utviklet nye analyseverktøy for å ta beslutninger og forstå konsekvenser av beslutninger i virksomheter i komplekse og skiftende omgivelser (Pettersen et. al, 2008). Dessuten er det blitt større fokus på hvordan både bedrifters størrelse og deres forhold til omgivelsene påvirker bruken av styringsverktøy (Pettersen, 2013). For å forstå økonomistyringens effekt og betydning i organisasjoner, påpeker Pettersen (2013) således at også den sosiale og politiske siden ved økonomistyring må inkluderes, slik at en teori om økonomistyring både kan benyttes normativt og deskriptivt. Før vi ser nærmere på deskriptive perspektiver på økonomistyring, vil budsjettet, dets formål og kritikk bli nærmere belyst.



## ***2.2 Det tradisjonelle budsjett***

Budsjettet har historisk sett spilt en svært viktig rolle i den økonomiske styringen av både store og små organisasjoner (Bjørnenak og Olsen, 2013), og er et styringsverktøy som tilhører det normative perspektivet på økonomistyring (Pettersen, 2013). Budsjett defineres av Boye et al. (1999:27) som *“et handlingsprogram ... uttrykt i økonomiske termer, alt basert på angitte forutsetninger for en begrenset framtidig periode.”* Budsjettet antas derfor å bygge på en mer eller mindre klart uttrykt plan for hva som skal skje i en kommende periode på normalt ett år fram i tid, og brukes i privat sektor ofte som målestokk for ressursbruk og som grunnlag for prestasjonsmåling. Der forutsetningene viser seg å være urealistiske, blir budsjettet ifølge den ideelle styringssirkelen justert slik at målestokken gir et mest mulig rimelig sammenligningsgrunnlag (Anthony og Young, 2003; Boye et al., 1999).

Styringssirkelen viser at budsjettet er en operasjonalisering av de målsettinger som trekkes fram i virksomhetens strategi, samtidig som den forutsetter at faktisk handling og oppnådde resultater følges opp og evalueres i forhold til budsjettet (Pettersen et al., 2008). Budsjettets vanligste formål er ifølge Bjørnenak og Olsen (2013) at det brukes til planlegging, overvåking og kontroll, utvikling av mål og målsettinger, koordinering, allokering av ressurser samt motivering og belønning. Bjørnenak (2013) fant i en studie at budsjettet har en sterk posisjon som styringsverktøy til kontroll, planlegging og evaluering i norske banker, da studien viste at 72 av 81 norske banker brukte budsjett. Ifølge Bjørnenak (2013) impliserer dette at Wallander og Handelsbankens syn på bruk av budsjetter ikke er generelt akseptert i bransjen.

### **2.2.1 Kritikken mot budsjettet**

Bjørnenak og Olsen (2013) viser til at de mange roller og formål budsjettet skal fylle i den økonomiske styringen har ført til at det som styringsverktøy siden 1970-tallet kontinuerlig er blitt kritisert for at det oppstår målkonflikter mellom disse. Samtidig legger det, ifølge McGregors (1987) teori X, til grunn et menneskesyn der en tror at folk generelt sett misliker arbeid og ansvar, har lave ambisjoner og foretrekker å bli ledet. Pettersen et. al. (2008) hevder budsjettet kritiseres for å være bakoverskuende og at historien brukes for å se inn i fremtiden. Bogsnes (2009) benevner dette for et effektivitetsproblem knyttet til den tid, ressurser og anstrengelser budsjettprosessen og avviksrapporteringen tar, og at prosessen er basert på tradisjonelt kontrollhensyn. Dette følges opp av Bjørnenak og Kaarbøe (2011) som viser til høye kostnader ved dets utarbeidelse, at det skaper splid mellom avdelinger, er for lite dynamisk, virker konserverende og ikke får frem det beste i de ansatte. Det innebærer at

budsjettet vil være lite hensiktsmessig som styringsredskap ved brudd i trender og skiftende krav fra omgivelsene. Videre påpeker Bogsnes (2009) at budsjettet har et rytmeproblem knyttet til en budsjettprosess som kan ta halvannet år fra start til slutt og med et kalenderår med varighet fra januar til desember. Tall og prognoser blir da fort for gamle. Utover neste års identifiserte ressurser og aktiviteter, oppmuntrer ikke budsjettet til søknad om tilleggsbevilgninger, da det skal holdes og ikke endres hele tiden. Konsekvensen er mindre fleksibilitet, at muligheter mistes og bruk ikke blir optimalisert. Bogsnes (2009) gir samtidig uttrykk for at budsjettet har et kvalitetsproblem, da kvaliteten på tallene ikke holder mål, og tallene har svak kobling til bedriftens strategi. Budsjettet skiller ikke mål og prognose, og en kan dermed glemme tidlige varsler i budsjett og forretningsplaner om mulige gap i forhold til mål. En prognose påvirket av mål eller ressurstildeling er ifølge Bogsnes (2009) ikke til å stole på.

Budsjettet kritiseres for å ha et tillitsproblem (Bogsnes, 2009). Det tradisjonelle budsjettets stramme mandat, instruksjoner, detaljeringsgrad og sin ovenfra og ned strategiprosess legger kontroll av ansatte til grunn og begrenser informasjonen de har adgang til i frykt for at gjennomsiktighet truer kontroll. Budsjettet fungerer som rettesnor og forplikter de budsjettansvarlige, mens Gjønnnes og Tangenes (2012) mener problemløsning overlates til spesialister. Det anføres samtidig at budsjettet har et kostnadsledelsesproblem (Bogenes, 2009), der kostnader tradisjonelt styres via detaljerte og tett oppfulgte kostnadsbudsjett for å sikre at det ikke brukes mer enn det som går ut (tillitsproblemet). Neely et. al. (2001) påpeker at kostnadsbudsjettet tenderer til å bli oppbrukt selv når de opprinnelige budsjettantakelsene endres, fordi systemet oppmuntrer lederne til slik dysfunksjonell atferd. En annen svakhet ved tradisjonelle kostnadsbudsjett som Bogsnes (2009) anfører, er fokuset på hva som puttes inn og ikke på hva en får tilbake.

Bogenes (2009) kritiserer budsjettet for dets bonussystem som omfatter begrensede grupper basert på forhåndsdefinerte budsjettmål eller KPI-tall, og som kan lede til manipulasjon og taktikeri. Motivet er å skape motivasjon, være konkurransedyktig å tiltrekke og beholde folk, men kan få folk til å sette lavere mål og føre til lavere prestasjoner. Hope og Fraser (2003b) viser til at mange ledere tror på kraften til individuell belønning basert på ytre motivasjon. De hevder imidlertid at individuelle belønningsmekanismer basert på ytre motivasjon ikke vil gi varig oppslutning eller atferdsendring, og at ansatte vil falle tilbake til tidligere atferd straks de stopper opp. Kraftige incentiver kan føre til en ledelseskultur basert på frykt, hvilket var

tilfelle i Enron (Hope og Fraser, 2003b). Bogsnes (2009) påpeker også budsjettets målsettings- og evalueringsproblemer. Et budsjettmål er et forhåndsdefinert absolutt tall som skal drive atferd og utvikling av tiltak, og beskriver ofte prestasjoner på en innskrenkende og misledende måte. Det vil ikke være en god prestasjon å nå budsjettmålet hvis verdiskapende alternativer vrakes fordi jobb nr. 1 var å ikke overskride budsjettet. Prestasjoner handler om kontinuerlig forbedringer og om å levere som lovet, men også om å være bedre enn de du naturlig kan sammenlikne deg med, i og utenfor foretaket. Mange enkeltledere evalueres i forhold til budsjettresultater. Tradisjonell budsjettering kan derimot føre til en “bruk det eller mist det” holdning hvor man på slutten av året ifølge Bogsnes (2009) bruker opp ressurser for å sikre at man ikke får mindre neste år.

Budsjettets problemer kan ifølge Bjørnenak og Olsen (2013) løses ved å endre, supplere eller avskaffe budsjetter som styringsverktøy. Frustrasjonen knyttet til budsjettprosessen, målkonflikter og ønsket om å oppnå budsjettets tilsiktede fordeler med nye systemer som fungerer bedre, raskere, billigere og mer fleksibelt, har imidlertid de siste tiårene ført flere store virksomheter til budsjettløs styring gjennom valg av Beyond Budgeting som økonomistyringsverktøy (Pettersen et al., 2008; Bogsnes, 2009; Bjørnenak og Olsen, 2013).

### ***2.3 Beyond Budgeting***

Beyond Budgeting kan lettest beskrives som et konsept som inneholder mange verktøy og ideer (Ax og Bjørnenak, 2007; Bjørnenak og Olsen, 2013; Kaarbøe et. al, 2013), liknende med det Malmi og Brown (2008) omtaler som en kontrollpakke. Hope og Fraser (2003a) påpeker imidlertid at Beyond Budgeting ikke tilbyr en fiks ferdig verktøykasse med verktøy til et spesifikt problem, men at det mer er en ledelsesfilosofi knyttet til vårt grunnleggende menneskesyn (Bogsnes, 2009). Ifølge McGregors (1987) teori Y ønsker mennesker å bli involvert, ta ansvar, utvikle seg, prestere og utgjøre en positiv forskjell.

Beyond Budgeting startet som et grasrotopprør ute i bedrifter både i Europa og i USA som svar på den økende misnøyen med det tradisjonelle budsjettet (Lem, 2009). Det ble satt på agendaen da Jeremy Hope og Robin Fraser startet *The Beyond Budgeting Round Table* (BBRT) i 1997. Ifølge Bogenes (2009) er BBRT en medlemsdrevet møteplass der deltakerne deler erfaringer og lærer av hverandre. Handelsbanken regnes imidlertid for å ha vært først ute da de forlot budsjettet allerede i 1970 (Wallander, 1999). På bakgrunn av funn og

erfaringer fra sine studier av organisasjoner som har fjernet budsjettet, har Hope og Fraser utviklet tolv prinsipper som anses som kjernen for hvordan en “ideell” Beyond Budgeting-modell skal se ut (Hope og Fraser, 2003a). Sammen vil de gi et potensiale for blant annet større lønnsomhet, mer lojale kunder og økt kostnadseffektivitet. For at man skal være en optimal Beyond Budgeting organisasjon, må man oppfylle alle de tolv prinsippene. Disse kan deles inn i to grupper; prinsipper for tilpasningsdyktige prosesser og prinsipper for desentralisert ledelse (Hope og Fraser, 2003a; Bogsnes, 2009). Bogsnes (2009) påpeker at den relative viktigheten av hvert prinsipp kan variere ut fra type organisasjon det er snakk om.

### **2.3.1 Prinsipper for tilpasningsdyktige prosesser**

Organisasjoner må, ifølge Hope og Fraser (2003a), endre sine prosesser for å få nytten av et Beyond Budgeting-system. De presenterer følgende seks prinsipper som bør følges:

1. Mål - sett relative, ambisiøse mål for å oppnå relativ forbedring.
2. Belønning – belønn delt suksess etter kontrakter basert på relativ prestasjon.
3. Planlegging - gjør planlegging til en kontinuerlig og inkluderende prosess.
4. Ressurser - gjør ressurser tilgjengelig etter behov.
5. Koordinering – koordiner aktiviteter på tvers av selskapet i forhold til kundenes behov.
6. Kontroll - baser kontroll på effektiv ledelse, på relative indikatorer og trender.

Prinsippene er basert på Beyond Budgetings mål om mer tilpasningsdyktige styringsprosesser (Hope og Fraser, 2003a). Disse angir hvordan prosessen bør legges opp for å unngå konflikter mellom ulike roller, samt å sikre fleksibilitet for usikre og variable omstendigheter. Målet er et bedre og mer effektivt styringssystem (Bogsnes, 2009). Mål bør ifølge første prinsipp være relative, mens andre prinsipp angir at belønning bør baseres på delt relativ suksess.

Hope og Fraser (2003a) mener at Beyond Budgeting gjennom sine prosessrelaterte prinsipper gir løsninger på flere av budsjettets problemer. Konseptets løsning på effektivitetsproblemet, rytmeproblemet og kvalitetsproblemet er ifølge Bogsnes (2009) å erstatte årlige, restriktive budsjettprosesser med kontinuerlig planlegging og inkluderende prosesser med fokus på verdiskapning. Regnskapsåret kan være en god tidshorison for finansiell rapportering, men trenger ikke være en optimal periodeinndeling når det gjelder ledelse av selskap. Det trengs en kontinuerlig, sammenhengende og kundeorientert koordinering. Ved å separere de tre prosessene og forsøke å optimalisere hver enkelt av dem, oppnås slik Bogsnes (2009) ser det

en reell kvalitetsforbedring i målsetting, prognoser og ressurstildeling. Det innføres rullerende prognoser som hele tiden ser fem til åtte kvartal fram i tid. Beyond Budgeting skaper fleksibilitet ved å gjøre ressurser tilgjengelig ved behov og innenfor rådgivende rammer. Det utarbeides et sett ulike nøkkelindikatorer for prestasjoner som påvirker hvor mye ressurser lederne kan bruke. For større prosjekt kan det søkes om ressurser uavhengig av tidspunkt på året og tilleggsbevilgninger kan gis etter behov (Hope og Fraser, 2003a). Det vil forbedre kvaliteten på tallene å styre etter så fersk informasjon som mulig.

Når det gjelder budsjettets kostnadsledelsesproblem, retter Beyond Budgeting ifølge Hope og Fraser (2003a) fokus mot det optimale kostnadsnivå som maksimerer verdiskapning. Å skrinlegge kostnadsbudsjettet betyr ikke mindre kostnadsfokus og færre kostnadsdiskusjoner. Disse blir bedre og mer relevante og skjer hele tiden underveis i året. Hovedmålet er bedre, mer effektiv og verdiskapende kostnadsstyring enn hva de tradisjonelle budsjettene har evne til å levere i dagens forretningsomgivelser. En etterspørselsdrevet allokering av ressurser vil minimere kostnader. Ifølge Hope og Fraser (2003a) kan årlig kontroll av prestasjoner mot budsjett erstattes av kontroll basert på et sett relative prestasjonsindikatorer på ulike nivåer, for eksempel rullerende prognoser, trendanalyser, regnskapstall, valgte nøkkelindikatorer for prestasjoner og prestasjonsrangeringer. Oppstår det avvik, kan ledelsen ifølge Bogsnes (2003) be om en forklaring og gripe inn med tettere oppfølging og styring når dette er nødvendig.

Innenfor et Beyond Budgeting syn hevder Hope og Fraser (2003a) at budsjettets individuelle bonusproblemer kan løses ved å rette belønning mot ansvarliggjorte team der kollektive bonuser innføres basert på noen enkle, klare og gjennomsiktede tiltak som justeres etter strategiske mål. Prestasjoner kan evalueres og belønnes relativt til kollegaer, benchmarks og tidligere perioder. Dette vil skape positive følelser rundt en felles innsats slik at delt suksess blir belønnet på en rettferdig og inkluderende måte som oppmuntrer til deling av informasjon. Dessuten vil det å skape positive vibrasjoner i hele organisasjonen ha en positiv indirekte motivasjonseffekt (Bogsnes, 2009), som må utnyttes gjennom å oppmuntre til kreativitet slik at ansatte kan oppnå jobbtilfredsstillelse. Belønning basert på relativ ytelse gir samtidig ansatte mot til å ta risiko. Suksess ligger i henhold til de prosessbaserte prinsipper i å gå fra absolutte til relative mål og fra individuell til teambasert belønning basert på relative forbedringskontrakter med evaluering i etterkant (Hope og Fraser, 2003b). De ansatte må ta del i planleggingsprosessen og dele tilslutning med teamet, noe som vil bygge tillit og selvtillit (Hope og Fraser, 2003b; Bogsnes, 2009). Wallander (1995; 1999) påpekte også at

det å slå konkurrentene eller gjøre det bedre enn kollegaer er et kraftigere våpen enn finansielle insentiv. Handelsbankens bonussystem er knyttet til hvordan banken gjør det i forhold til andre banker. Alle ansatte omfattes med samme prosent og samme beløp, som investeres i et fond og utbetales når vedkommende slutter eller går av med pensjon (Bogsnes, 2009).

Konseptets løsning på budsjettets målsettings- og evalueringsproblemer er ifølge Hope og Fraser (2003a) å fastsette mål å strekke seg etter basert på relativ forbedring, som for eksempel kan være i forhold til konkurrentene og/eller andre enheter i et konsern. Evaluering og belønning bør baseres på tilbakeskuende, relative forbedringskontrakter og ikke på faste, forhåndsbestemte prestasjonsmål. Hope og Fraser (2003a) anbefaler kontinuerlig planlegging, koordinering på tvers av avdelinger i tråd med kundenes etterspørsel, nye måter å allokere ressurser på og andre kontrollfunksjoner enn de som ligger i budsjettet, herunder trendanalyser og prestasjonsrangeringer. Benchmarking kan brukes til å måle og drive prestasjoner som erstatning for absolutte mål (Bogsnes, 2009), og erstatter dermed målforhandlinger og behov for å pålegge mål fra toppen. Dette er ifølge Hope og Fraser (2003a) viktig fordi slike mål på langt nær er så motiverende som egne mål basert på ekstern inspirasjon eller utfordringer mellom kolleger. Benchmarking har også som mål å stimulere til å lære av hverandre slik at prestasjoner til hele foretaket løftes (Bogsnes, 2009).

De seks prosessprinsippene er relatert til hverandre, og den virkelige verdien av dem mener Hope og Fraser (2003a) at man først vil høste dersom alle prinsippene blir innført. For å oppnå alle fordelene, må i tillegg de seks prinsippene for desentralisert ledelse innføres. Ledelse og prosess påvirker hverandre. Bogsnes (2009) påpeker derfor at prosessene må støtte den ledelsesstilen man ønsker, og omvendt.

### **2.3.2 Prinsipper for desentralisert ledelse**

Gode ledere bør ifølge Bogsnes (2009) skape klarhet, dyktighet, oppslutning og retning, samt evne og ønske om å nå mål, der målet like fullt er lavere ressursbruk, økt fleksibilitet og offensivitet i forhold til nye muligheter i dagens mer turbulente og usikre omgivelser. Ledere som innfører Beyond Budgeting i sin organisasjon, vil få en ny hverdag, og Hope og Fraser (2003a) har gitt dem følgende seks prinsipper de bør følge:

7. Verdier – Styr gjennom et rammeverk med fokus på klare verdier, mål og grenser.
8. Organisering – Organiser nettverk av effektive, ansvarlige team..
9. Selvstendighet – Gi team i frontlinjen frihet og evne til å ta beslutninger som er konsistent med styringsprinsippene og organisasjonens mål.
10. Ansvar – Gjør ansatte i stand til å tenke og handle som ledere, ikke kun følge planer.
11. Kunder – Få fokus over på kunden, gjør folk ansvarlig for kunderesultater og -forhold.
12. Åpenhet - støtt åpen og delt informasjon som gir “en sannhet” i hele organisasjonen.

Prinsippene er basert på desentralisering av beslutningsmakt til førstelinjepersonell (Hope og Fraser, 2003a). Planleggingsprosessen får et mer verdiskapende fokus, samt at planleggings-, målings- og strategiarbeidet blir mer effektivt. Beyond Budgeting kan, ifølge Hope og Fraser (2003a), føre til mer tilpasningsdyktige styringsprosesser, samt forbedre organisasjonens prestasjoner. Skal et slikt system fungere, mener Wallander (1995) at man er avhengig av å ha en kultur der det er lov å feile, hvis ikke vil man aldri ta sjansen på å bringe enheten videre. Organisasjonens ansatte skal ifølge Wallander (1995) ha autoritet til å bruke egne evner til å dømme og sitt initiativ til å oppnå resultater, uten å være bundet av planer eller avtaler. Samtidig er organisasjonen avhengig av et åpent og effektivt informasjonssystem der omgivelsene setter krav til raske oppdateringer. Et slikt informasjonssystem vil ifølge Hope og Fraser (2003a), bistå til opprettholdelse av kontroll i organisasjonen gjennom kontinuerlig oppdatering av viktige KPI-er. Informasjon kommuniseres og blir gjort synlig for alle som har behov for den, og kan dermed fortløpende innbakes i rullerende prognoser (Bogsnes, 2009).

Hope og Fraser (2003a) mener Beyond Budgeting løser budsjettets tillitsproblem gjennom å delegerer problemløsning og beslutningstaking. Tanken er at det er medarbeiderne som har skoen på som best vet hvor den trykker. De må få mer ansvar til å gjøre det de er gode på. Ved å fjerne budsjettet skal ledere på lavere nivå få tillit til å handle og ta beslutninger nærmere kunden innenfor gitte rammer kombinert med en sterk oppfølging på relative resultater (Bjørnenak og Kaarbø, 2013), og samtidig stå til ansvar for egne beslutninger. Målet med dette er ifølge Hope og Fraser (2003a) at de ansatte i større grad blir selv-motivert til å forbedre egen ytelse og arbeide av egeninteresse mot organisasjonens og teamets mål. Ledelsen skal bestemme retning, oppfølging, motivasjon, assistere ved behov og legge til rette for at informasjon deles. Hope og Fraser (2003a) mener på lik linje med Mintzberg (1994) at strategier er noe som til dels vokser fram underveis som en manifestasjon av organisatorisk læring, og at ansatte på alle nivåer kan spille en viktig rolle i problemløsning og

forbedringsarbeid. Fjerning av budsjettet er ifølge kritikerne (Wallander, 1999; Hope og Fraser 2003a; Bogsnes, 2009) nødvendig for å oppnå en fullstendig desentralisering.

Ledelsesprinsippene og de prosessrelaterte prinsippene er avhengig av hverandre og støtter hverandre i en holistisk modell (Hope og Fraser, 2003a), der prosess driver atferd og omvendt. Det betyr ifølge Kaarbø et. al. (2013) at organisasjoner kan samordne strategi med operativ virksomhet ved å innføre for eksempel flatere hierarkiske relasjoner, desentraliserte funksjoner, økt selvstendighet og ansvar, økt åpenhet og klare mål. Samtidig er målet å styrke fokuset på kunden gjennom økt selvstendighet på lavere nivå. Dette innebærer å sette relative mål, belønne delt suksess, bruke kontinuerlig planlegging, unngå kontroll av avvik mot plan og avstå fra bruk av årlige budsjetter. Beyond Budgeting er dermed mer en filosofi enn en oppskrift, støttet av de ledende prinsipper (Kaarbø et al., 2013). Bogsnes (2009) ser på Beyond Budgeting som en reise der løsninger kan variere fra foretak til foretak, der reisen må omhandle både lederskaps og prosess-siden. Bogenes (2009) påpeker at verken Borealis eller Statoil har implementert Beyond Budgeting helhetlig etter de 12 prinsippene, men de er gode illustrasjoner av hva Beyond Budget reisen handler om.

### **2.3.3 Ulike styringsverktøy i Beyond Budgeting**

Verktøyene balanced scorecard (balansert målekort/BSC), rullerende prognoser og benchmarking er alle sentrale i fremstillingen av Beyond Budgeting (Hope og Fraser, 1999; 2003a; Bogsnes, 2009; Bjørnenak og Kaarbøe, 2013). Ifølge Hope og Fraser (2003a) kommer disse styringsverktøyene først til sin rett når de blir brukt i en budsjettløs setting der de kan levere opp mot sitt potensiale, samtidig som de skal bidra til å sikre økonomisk kontroll (Lem, 2009).

**Benchmarking** er en produktivitets- og effektivitetsfremmende teknikk der en ifølge Gjønnnes og Tangenes (2012) måler egne operasjonelle prestasjoner, for deretter å sammenlikne seg eksternt mot konkurrenter eller internt med andre avdelinger, studere beste praksis og la seg inspirere og motivere av dette til forbedringer i egen organisasjon. Gjennom læring og inspirasjon fra andre som antas å besitte verdifull kunnskap kan en finne frem til aktiviteter, prosesser og produkter som kan forbedres. Det at en kan vise til at andre får det til, vil samtidig være et overbevisende argument for å fjerne intern motstand mot endringer (Hope og Fraser, 2003a). Det vanligste er å innføre et ligatabell-system som gjør det enkelt for enhetene å se hvordan de ligger an i forhold til konkurrentene. Å slå konkurrentene er ifølge Hope og



Fraser (2003a) et viktig mål på suksess. Ifølge Gjønnnes og Tangenes (2012) kan benchmarking danne basis for utvikling og deling av intern beste praksis ved at de svake lærer av de beste. Ved bruk av relative prestasjonsmål (Hope og Fraser, 2003a) unngås budsjettets problemer knyttet til uønsket atferd, da tall og informasjon som deles blir mer korrekt.

**Balanced scorecard** (BSC) ble utviklet av Robert Kaplan og David Norton tidlig på 1990 tallet, og er et strategisk styringssystem og et verktøy team av medarbeidere i frontlinjen kan bruke til evaluering av prestasjoner og kontinuerlig overvåkning og vurdering av strategi (Kaplan og Norton, 1992, 1996; Hope og Fraser, 2003a). Hovedfokus i BSC er å knytte strategien opp mot evalueringssystemet, og styrke linken mellom operasjonelle og strategiske mål (Kaplan og Norton, 1996) for å motvirke budsjettkritikken om manglende link til strategien. Virksomhetens strategiske mål vil omfatte både målbare, materielle forhold og vanskelig målbare, immaterielle eiendeler som teknologi, intellektuell kapital og konkurransekraft. Dette inkluderer bruk av både finansielle og ikke- finansielle mål basert på et kunde-, prosess-, lærings- og innovasjonsperspektiv, og har således en bredere synsvinkel enn budsjettet (Pettersen et.al., 2008; Gjønnnes og Tangenes, 2012). De ikke-finansielle perspektivene bygger opp under det overordnede finansielle perspektivet, slik at man får et mer helhetlig bilde enn det finansiell informasjon alene kan gi. Perspektivene linkes gjennom de ulike prestasjonsmålene, som igjen klargjør årsakssammenhenger mellom ulike strategiske målsetninger (Bjørnenak, 2010b). Strategiske kart illustrerer de kausale sammenhenger (Ax og Bjørnenak, 2007). Strategien oversettes til et lite antall konkrete og lett kommuniserbare måltall, mens kortsiktige mål støtter langsiktige mål for å sikre langsiktig måloppnåelse (Kaplan og Norton, 2008). I forhold til budsjettkritikken, bidrar BSC til fordeling av ansvar, delegering av beslutningsmakt, samt motivasjon i forhold til bruk av finansielle og ikke-finansielle faktorer ved evaluering av prestasjoner (Kaplan og Norton, 1996). BSC oppmuntrer mindre til spill med tall, da flere sammenhenger er synlige, og manipulering er vanskeligere. Imidlertid baserer mange av tallene i målekortet seg på fortiden, og problemet med hurtig tap av relevans forblir det samme. Utvikling og bruk av BSC koster mye tid og ressurser, og Ax og Bjørnenak (2005) påpeker at arbeidet kan være svært komplisert. Dessuten er Bogsnes (2009) kritisk til at BSC ofte implementeres top-down i organisasjoner, da han mener at BSC dermed brukes til å stramme kontrollskruen enda hardere i forhold til å kontrollere de ansatte.

**Rullerende prognoser** er et prognoseverktøy som brukes for å få bukt med det tradisjonelle budsjettets ett-årige prognosehorisont (Horngren et. al., 2009). De rullerende prognosene oppdateres med jevne mellomrom, for eksempel hvert kvartal, og horisonten man utvikler prognosen over er hele tiden like lang (Clarke, 2007). Hoff (2004) vektlegger at den stadige oppdateringen gjør at en har relevante tall å arbeide med, noe som gjør prognosetallene bedre egnet til både planlegging, målsetting, koordinering og kommunikasjon, allokering og prioritering, samt oppfølging og kontroll. Bergstrand (2009) viser til at denne type prognoser også skiller seg fra budsjettet i detaljnivå, da de kun inneholder noen få nøkkeltall for viktige verdidrivere i organisasjonen. Disse kan enkelt oppdateres for å fange opp endringer i forutsetninger og dynamikk i omgivelsene som også er viktig for langsiktig måloppnåelse. På denne måten vil rullerende prognoser alltid gi en organisasjon oppdatert og relevant informasjon om sin prognoseperiode (Hoff, 2004). Organisasjoner med veldig usikre og omskiftelige omgivelser kan ha særlig nytte av denne måten å utarbeide prognoser (Hope og Fraser, 2003a), og får mulighet til å gjennomføre raske endringer dersom dette skulle være nødvendige. I denne sammenheng gir Hoff (2004) uttrykk for at oppdaterte og relevante tall kan øke kvaliteten på en organisasjons beslutningsgrunnlag. Kritikken mot de rullerende prognosene knytter seg til at de ikke kan linke strategiske og operasjonelle mål bedre enn budsjettet, de egner seg ikke til å delegere ansvar til ulike resultatenheter eller til å klargjøre målsetninger. Hvorvidt rullerende prognoser bidrar til mer verdi for mindre ressurser, mener Neely et. al. (2001) avhenger av om en klarer å utarbeide prognoser med lavt detaljnivå, som likevel klarer å fange opp viktige endringer (Neely et. al, 2001). Bogsnes (2009) argumenterer for at også rullerende prognoser er basert på faste perioder som følger kalenderen, og foreslår dynamiske hendelsesbaserte prognoser som et alternativ.

### **2.3.4 Kritikken mot Beyond Budgeting**

Selv om Beyond Budgeting lover store fordeler og interessen i praksis er stor, har spredningen vært begrenset (Eriksrud og McKeown, 2010; Libby og Lindsay, 2010) og konseptet har fått svært begrenset oppmerksomhet i akademia (Bjørnenak og Kaarbøe, 2013). Det kan finnes ulike årsaker til dette, men man blir ledet til å stille spørsmål ved behovet for, Beyond Budgeting. Om problemene med budsjettet er like kritiske som de ofte blir lagt fram, og gevinstene ved Beyond Budgeting like store som lovet, hvorfor har man ikke full spredning? Flere studier har forsøkt å forklare dette. Gjennom å kartlegge hvor enige bedrifter er i kritikken mot budsjettet, finner mange at selskaper fremdeles ser en verdi i det, på tross av at de også er enige i kritikken (Eriksrud og McKeown, 2010; Johansen, 2010; Libby og

Lindsay 2010). Flertallet i disse studiene ønsker heller å bedre budsjettene og prosessen rundt budsjettet, enn å fjerne dem fullstendig (Rickards, 2006; Libby og Lindsay, 2010). Bjørnenak (2013) fant i sin studie av banker liten støtte av kritikken i praksis mot budsjettet. En forklaring på dette kan være at Beyond Budgeting begrepet er mer abstrakt og ikke har en klar teknisk løsning, slik andre innovasjoner innen økonomistyringsfaget har. Konseptet har heller ikke fått en entydig definisjon. Som generelle prinsipper gir de rom for tolkning, og kan tas i bruk på ulike måter. For Beyond Budgeting sier man kun hva det ikke er, det vil si budsjettstyring (Bjørnenak og Kaarbøe, 2013; Kaarbøe et al., 2013). I denne sammenheng hevder Rickards (2006) at hovedgrunnen kan ligge i at de mer generelt formulerte lederskap og "performance" prinsippene tilbyr lite nytt. I stedet kombineres de i det han omtaler som en tynn innpakning og markedsføres som et samlet verktøy. Richards (2006) peker på at konseptet i tillegg har problemer knyttet til dets lille krets av potensielle brukere, de underliggende premisser, vanskeligheter med å administrere uten budsjetter, mangler ved eventuell bruk av det balanserte målekort, utbredt frykt for forandring, et ugunstig kost-nytte forhold ved introduksjon av konseptet samt manglende empiriske bevis vedrørende dets bruk. Hansen et.al (2003) stiller spørsmål ved konseptets ikke-finansielle, subjektive og relative måltall, og hvorvidt det er praktisk mulig å bruke slike på en riktig måte. Argumentet er at selv om slike måltall er nøye diskutert og forklart i teorien, finnes det lite empiri på hvorvidt de brukes, og om det er praktisk mulig å gjennomføre etter de retningslinjer teorien legger til grunn (Ittner og Larcker, 2009). Samtidig settes det spørsmålsteget ved hvorvidt fjerning av budsjettet som prestasjonsmål, og delegering av ansvar, er best egnet for alle organisasjoner i alle situasjoner. Optimal organisasjonsstruktur er ifølge Daft (1992) gitt av flere faktorer, også eksterne, som konkurrenter, markedsmakt, tilgjengelig teknologi osv. Det innebærer at ikke alle foretak vil være tjent med en desentralisert struktur (Kates og Galbraith, 2007). Richards (2006) henleder oppmerksomheten på at Beyond Budgeting ennå er i en veldig tidlig utviklingsfase. Dette følger Bjørnenak og Olsen (2013) opp ved å påpeke at flere av de fremste norske selskapene som Telenor, Statoil og Orkla jobber med å fase ut eller endre budsjettet.

Ved utøving av økonomistyring er det ikke tilstrekkelig kun å legge effektivitetsmessige, formålsrasjonelle kriterier til grunn (Pettersen, 2013). Derfor vil jeg i det videre se på implementering av nye styringssystemer i lys av et ny-institusjonelt, deskriptivt perspektiv på økonomistyring som alternativ forståelse. Det ny-institusjonelle perspektiv kan belyse hvordan noen styringssystemer adopteres av organisasjoner for å skape legitimitet. Teorien er

valgt som grunnlag for å kunne forklare hvorfor og hvordan organisasjoner tar til seg nye styringsverktøy som Beyond Budgeting. Er det sammenheng mellom hvordan organisasjonen kommuniserer eksternt hvordan de implementerer og bruker styringsverktøyet i forhold til hvilke holdninger de har internt? Brukes Beyond Budgeting i den faktiske økonomistyringen, eller brukes det kun til å skape ekstern legitimitet? Hvilke kriterier skal legges til grunn for å avgjøre hvorvidt en organisasjon har eller ikke har tatt opp i seg en populær oppskrift?

## ***2.4 Ny-institusjonelt perspektiv på økonomistyring***

De deskriptive tilnærminger ser på økonomistyring i en institusjonell og organisatorisk kontekst, og beskriver virkeligheten slik den faktisk er, med eksistens av tvetydighet, målkonflikter, makt og politisk aktivitet (Pettersen, 2013). Ny-institusjonell teori har spesielt fokus på hvordan organisasjoner tilpasser seg sine institusjonelle omgivelser. Meyer og Rowan (1977) hevder at samfunnet inneholder en rekke institusjonaliserte regler og mønstre i form av rasjonaliserte myter som gir en ramme for utvikling av formelle organisasjoner. Disse mytene vil ifølge ny-institusjonell teori ha stor betydning for hvilke tankemodeller som utvikles og hvilke systemer eller standarder som implementeres i den enkelte virksomhet. Det er særlig de formelle og konkrete delene av økonomistyringen som er synlig for omgivelsene, og disse kaller Røvik (1998) for organisasjonsoppskrifter som gir retningslinjer for hvordan en organisasjon skal utforme strukturer og prosedyrer i egen virksomhet. Temaene legitimitet, oversettelse av organisasjonsoppskrifter, isomorfisme og institusjonaliserte krav og dekobling innenfor ny-institusjonell teori er valgt for å belyse implementering av nye styringssystemer.

Ifølge Røvik (1998) kritiseres ny-institusjonell teori for å legge til grunn en mangelfullt utviklet teoretisk modell i studier av organisatoriske adopteringsprosesser.

### **2.4.1 Legitimitet**

Der det formålsrasjonelle perspektivet legger vekt på full informasjon og rasjonelle aktører, vektlegger ny-institusjonelle tilnærminger legitimitet (Meyer og Rowan, 1977; Zucker, 1977) for å forklare implementering av nye styringssystemer og styringsverktøy. Ifølge Suchman (1995) kan legitimitet forstås som antakelser om at spesielle handlinger er ønskelig og akseptable innenfor et sosialt konstruert system av normer, verdier, tro og definisjoner. Organisasjoner eksisterer i det Brunsson og Olsen (1990) kaller institusjonelle omgivelser, der organisasjoner som ønsker å lykkes, må tilfredsstille omgivelsenes krav og forventninger

til hva som er fornuftige eller aksepterte måter å organisere på. Institusjonelle omgivelser er sosialt og eksternt skapte normer og verdier, som organisasjoner må forholde seg til, og som de stadig blir vurdert ut fra (Brunsson og Olsen, 1990; Røvik, 1998). Å innordne seg etter institusjonaliserte regler vil føre til at organisasjonen slipper at det blir stilt spørsmål fra omgivelsens om hvordan virksomheten drives.

Ifølge Brunsson (1989) betyr institusjonalisering at prosesser tas for gitt og får regelstatus som en nødvendighet i samfunnet. For å oppnå ekstern legitimitet må en organisasjon ta i bruk og utad signalisere tilslutning til de organisasjonsmessige strukturer, prosedyrer og regler som er institusjonalisert i samfunnet (Meyer og Rowan, 1977; Zucker, 1977). Dermed handler det ikke lenger kun om intern økonomistyring, men også om at organisasjoner må legitimere sine handlinger eksternt overfor omgivelsene for å bli akseptert i samfunnet og fremstå som moderne. Gjennom oppnåelse av legitimitet kan interne og eksterne aktører bli mer villige til å samarbeide med organisasjonen. En organisasjon som velger en organisasjonsform, et styringssystem, et konsept eller en tankemodell som er legitim i omgivelsene, øker sannsynligheten for tilgang på ressurser og dermed sin sannsynlighet for å overleve på sikt (Meyer og Rowan, 1977; Zucker, 1977; Røvik, 1998). Christensen m.fl. (2007) kaller oppskrifter på hvordan organisasjoner skal bygges opp og drives for institusjonaliserte myter, mens Røvik (1998) som nevnt benevner dem for organisasjonsoppskrifter. Organisasjoner adopterer dermed bestemte styringssystemer, ikke fordi de er effektive instrumenter for måloppnåelse, men fordi de samsvarer med visse dominerende og tidsriktige myter i samfunnet. Organisasjoner som er konforme med gjeldende forventninger eller myter blir ansett som effektive og dyktige, uavhengig av faglig prestasjon. I den tid oppskriften har sin gyldighet blir den oppfattet og omtalt som den riktige, hensiktsmessige, effektive, moderne og naturlige måte å organisere deler av organisasjonen (Røvik, 1998). Meyer og Rowan (1977) påpeker at organisasjoners legitimitet avhenger av hvorvidt man er i stand til å bygge inn og reflektere de til enhver tid gjeldende institusjonaliserte forestillingene i omgivelsene. Røvik (1998) påpeker at adopsjon og inkorporering av institusjonaliserte standarder i tillegg til å gi legitimitet eksternt i forhold til omgivelsene, også kan påvirke organisasjonsinterne selvoppfatningen med hensyn til hvem man likner på og vil identifisere seg med.

Nye styringssystem som med bakgrunn i ny-institusjonell tilnærming kan tolkes ut fra et ønske om en legitim og moderne struktur i samsvar med omgivelsens forventning, trenger

ifølge Solstad (2013) ikke å oppnå legitimitet internt i organisasjonen eller eksternt i lokalsamfunnet. Forståelsen av hvordan organisasjoner tilpasser seg nye styringssystem, avhenger samtidig av hvordan organisasjonene opplever og tilpasser seg endringer (Hällsten og Tengblad, 2006). Organisasjonenes tolkninger av institusjonelle regler har betydning da institusjonell teori belyser hvordan regler styrer deres handlinger, og hvordan de selv tolker og konstruerer sine omgivelser. Weick (1995) argumenterer for at aktørene må konstruere sine omgivelser.

#### 2.4.2 Oversettelse

Røvik (1998) kaller en institusjonalisert organisasjonsoppskrifts reise fra utsiden og inn i formelle organisasjoner for adoptering, og gir uttrykk for at den starter når ett eller flere organisasjonsmedlemmer blir oppmerksom på og begeistres for denne. Deretter foretas valg om å adoptere og oppskriften tolkes, tydeliggjøres og tilpasses med sikte på at den skal få styrende virkning på noen aktiviteter i organisasjonen. Populære konsepter påpeker Røvik (1998) oversettes og omformes kontinuerlig når de spres og reiser inn i stadig nye organisasjoner. Ifølge Sahlin-Anderson (1996) er rasjonaliserte myter og organisasjonsoppskrifter ofte utydelige og uavklarte. Før de bringes inn i en ny organisasjon må de tolkes og oversettes. Oversettelse dreier seg ifølge Røvik (1998:160) om *“å bringe noe fra en form eller versjon over til en eller flere andre former eller versjoner”*. Oversettelse av institusjonaliserte krav kan ifølge Røvik (1998) skje gjennom konkretisering, delvis imitering, kombinerings og omsmelting.

Gjennom **konkretisering** søker organisasjoner ifølge Røvik (1998:161) å *“tolke og tydeliggjøre et konsept med sikte på at det skal nedfelle seg i noen rutiniserte aktiviteter”*. Det holdes fast ved det institusjonaliserte kravet, mens man internt innen den enkelte virksomhet søker å tolke, tydeliggjøre og tilpasse det på en rasjonell måte. I denne sammenheng påpeker Røvik (1998) at studier (Gaski, 1993; Einarsdottir, 1997) viser at dette kan gi betydelig rom for ulike lokale varianter der den enkelte organisasjon lager sine egne lokale og praktiske konstruksjon av et generelt konsept.

Ved **delvis imitering** består konsepter eller modeller som organisasjonen ønsker å adoptere av mer eller mindre spesifiserte og løst sammenkoblede delementer. Røvik (1998) viser da til at oversettelse kan ha karakter av delvis imitering, der man kun adopterer et eller et fåtall elementer fra en modell eller et styringssystem. Det kan være flere årsaker til dette. Røvik

(1998) peker på at dette for det første kan skyldes at man besitter kunnskap som gjør at en kun velger å adoptere de elementer man har bruk for, og at konseptet er såpass spesifikt at det er mulig å skille mellom og skille ut disse delkomponenter. For det andre kan en organisasjon uintendert komme til å adoptere bare en del av konseptet. Dette kan ifølge Røvik (1998) skje enten fordi konseptets generelle utforming gjør det vanskelig å skille klart mellom ulike delelementer eller at man har mangelfull kunnskap om det. Sahlin-Andersons (1996) studie viser at delvis imitering i tillegg kan skyldes at et konsept har noen elementer som er mer overførbare og dermed mer egnet for adopsjon enn andre.

Den tredje formen for oversettelse som Røvik (1998) nevner er **kombinering**. Det innebærer at en organisasjon kobler sammen hele konsepter eller elementer fra konsepter til en kombinasjonsform, der sammenkoblingen likevel er slik at de enkelte elementer eller grunnkonsepter fortsatt lar seg identifisere som relativt selvstendige deler. På denne måten mener Røvik (1998) at en organisasjon kan ta inn og samtidig arbeide med flere populære organisasjonsoppskrifter.

Oversettelse av institusjonaliserte krav kan også skje via **omsmeltning**. Røvik (1998) forklarer dette med at elementer fra ulike ideer og oppskrifter flyter sammen, smeltes om og blir til en ny variant som er ulik alle de oppskriftene den er utformet i lys av. Omsmeltning vil ikke nødvendigvis ha en klar avslutning, men kan være en kontinuerlig prosess som stadig undergis det Sahlin-Anderson (1996) kaller redigering.

### **2.4.3 Isomorfisme**

Røvik (1998) viser til at institusjonalisering, globalisering og økt langdistansepåvirkning er krefter som virker i retning av økt strukturell isomorfi blant verdens organisasjoner, hvilket betyr stadig mer likeartede organisasjonsformer (DiMaggio og Powell, 1983; Meyer og Rowan, 1977). Både Meyer og Rowan (1977) og DiMaggio og Powell (1983) hevder at isomorfisme er en sentral prosess med hensyn til hvordan organisasjoner tilpasser seg sine omgivelser. Institusjonaliserte regler og mønstre inkorporeres i egen organisasjon for å oppnå legitimitet, hvilket innebærer at et styringssystem kan bli valgt ut fra at det anses som riktig eller moderne i dens omgivelser. Organisasjoner innenfor samme organisasjonsfeltet som velger de samme konsepter, vil derved fremstå som homogene og lik hverandre. Di Maggio og Powell (1983) hevder at isomorfisme kan gi gode forklaringer på hvorfor det er slik at organisasjoner i ulike omgivelser ofte har sterke likhetstrekk, og identifiserer tre mekanismer

som fører til institusjonell isomorfisme; tvangsmessig-, imiteringsmessig- og normativ isomorfisme. Scott (1992) hevder at disse tre mekanismer kan opptre i ulike kombinasjoner og vil skape konformitet med hensyn til strukturelle forhold, prosedyrer og krav til de ansattes kompetanse.

**Tvangsmessig isomorfisme** har sin basis i at organisasjoner blir tvunget til å adoptere nye strukturer, systemer og prosedyrer. Som eksempel nevner Christensen (1991) virksomhetsplanlegging som i 1990 gjennom pålegg ble gjort obligatorisk for alle statlige institusjoner i Norge.

**Imiteringsmessig isomorfisme** innebærer at en organisasjon velger å imitere eller kopiere andre organisasjoner. I situasjoner preget av stor usikkerhet, tvetydige mål og uklar teknologi kan kopiering av organisasjoner som har suksess ifølge DiMaggio og Powell (1983) skape større trygghet. Røvik (1998) og Sahlin-Anderson (1996) mener at en virksomhets identitet kan være et utgangspunkt for å forstå imiteringsmessig isomorfisme, da organisasjoner vil utvikle sin egen identitet ved å sammenlikne seg med andre virksomheter de identifiserer seg med. Sahlin-Anderson (1996) hevder at imiteringsprosesser settes i gang når gapet mellom opplevd egen identitet og identitet som kan avledes fra disse andre virksomheter blir for stort.

**Normativ isomorfisme** bygger på at profesjoner fremmer spesielle konsepter som ledd i å legitimere egen yrkesstatus. Organisasjoner følger det de tror er riktig fordi alle andre innenfor samme profesjon gjør det samme (DiMaggio og Powell, 1983; Røvik, 1998).

#### **2.4.4 Konflikt mellom effektivitet og legitimitet**

Ifølge Meyer og Rowan (1977) vil de rasjonaliserte mytene som skaper mening og legitimerer det formelle styringssystemet ikke alltid vært i samsvar med de krav til styring og organisering som settes internt i organisasjonen. Konflikter kan derfor oppstå mellom de prosesser som bidrar til effektiv produksjon og de prosessene som skaper legitimitet. Resultatet kan bli at organisasjonen unngår konflikter ved å adopterer institusjonaliserte strukturer og prosedyrer, men lar være å implementere dem på det operative nivået, slik at de kan drive effektivt internt, samtidig som de opprettholder sin eksterne legitimitet. De fungerer da primært som et symbol og gir organisasjonen nødvendig legitimitet i forhold til viktige interessenter uten at de skaper problemer for den daglige aktiviteten. Strukturelementene frikobles slik fra den daglige aktiviteten og fra hverandre. Meyer og Rowan (1977) kaller



dette for dekobling eller frikobling, mens Brunsson (1989) betegner det som double-talk, og innebærer at det ikke nødvendigvis er sammenheng mellom hva et foretak sier det gjør, og hva det faktisk gjør. På den ene siden ønsker de å være effektive, noe som krever gode testede løsninger og systemer, men på den andre siden må organisasjoner fremstå som moderne og innovative for å overleve (Christensen m.fl., 2007).

## ***2.5 Sammendrag***

I dette kapitlet er det teoretiske rammeverket som legges til grunn i denne studien presentert. For å forstå hvordan nye styringsverktøy som Beyond Budgeting implementeres, har det vært viktig å se økonomistyringsbegrepet både i et normativt og et deskriptivt perspektiv.

Det normative syn på økonomistyring beskriver virkeligheten slik den ut fra visse forutsetninger bør være. I det normative formålsrasjonelle perspektiv inngår beslutninger for optimal ressursbruk og profittmaksimering ved hjelp av formelle styringsverktøy med det for øyet å fremskaffe informasjon som grunnlag for økonomiske beslutninger og oppfølging (Pettersen, 2013). Anthony og Youngs (2003) ideelle styringssirkel beskriver hvordan økonomistyring kan fokusere på forholdet mellom de fire fasene strategisk planlegging, budsjettforberedelse, drift og måling samt rapportering og evaluering. Her legges Anthony og Young (2003) til grunn en kontinuerlig, fast rekkefølge mellom de ulike faser der det påpekes at styringsproblem vil oppstå dersom det oppstår brudd i koblingene.

Det tradisjonelle budsjettet er et formelt styringsverktøy som naturlig anses å høre hjemme i det normative perspektivet på økonomistyring. Budsjettet er over år kritisert for blant annet å ha problemer knyttet til effektivitet, rytme, kvalitet, tillit, kostnadsledelse, målsetting, evaluering samt bonus og belønningssystemer (Bogsnes, 2009). Med dette som utgangspunkt, har flere organisasjoner sett etter nye systemer som kan løse budsjetts problemer, enten som et tillegg til det eller gjennom å erstatte det med nye styringsverktøy. Dette har ført enkelte foretak til valg av Beyond Budgeting som økonomistyringsverktøy, der budsjetter forlates og erstattes av 12 styringsprinsipper for desentralisert ledelse og tilpasningsdyktige prosesser (Hope og Fraser, 2003a). Målet er lavere ressursbruk, økt fleksibilitet og mer offensivitet i forhold til nye muligheter i dynamiske omgivelser.

De deskriptive syn på økonomistyring ser på økonomistyring i en institusjonell og organisatorisk kontekst, og beskriver virkeligheten slik den er. I lys av ny-institusjonell teori forklares implementering av nye styringssystemer med utgangspunkt i organisasjonens behov for å fremstås om legitime i sine omgivelser. Det vises til ulike måter nye styringssystem kan oversettes i den enkelte organisasjon gjennom bruk av konkretisering, delvis imitering, kombinerings og omsmelting (Røvik, 1998). DiMaggio og Powell (1983) forklarer ved bruk av mekanismene tvangsmessig-, imiteringsmessig- og normativ isomorfisme hvordan implementering av nye styringsverktøy kan føre til mer homogene organisasjoner. Å skape legitimitet betyr ikke nødvendigvis å ta i bruk nye styringssystemer. Institusjonell teori hevder at styringssystemer som er legitim utad, ikke nødvendigvis trenger å være effektive internt. Dette kan medføre at organisasjoner utvikler en dekket struktur, ved å gjøre en ting, samtidig som de utad kommuniserer at de gjør noe helt annet (Meyer og Rowan, 1977).

## KAPITTEL 3 METODISK TILNÆRMING

Johannessen et. al (2011) påpeker at å gjennomføre vitenskapelige undersøkelser dreier seg om å samle inn, analysere og tolke data, og fremhever at studiens formål og problemstilling er avgjørende for valg av fremgangsmåte i gjennomføringen av studiet. Metodekapitlet omhandler således studiens metodiske valg knyttet til overordnet vitenskapsteoretisk ståsted, forskningsdesign, datainnsamling og -analyse, samt hensiktsmessigheten av disse. Jeg vil også reflektere over metodekvalitet og etiske spørsmål.

### ***3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted***

Nyeng (2004:35) definerer vitenskapelig aktivitet som *“systematisk og sosialt organisert a) søken etter, b) ervervelse og produksjon av, og c) forvaltning og kommunikasjon av kunnskap og innsikt”*. Vitenskapsteori dreier seg om hva forskning er. Johannessen et. al (2011:17) definerer forskning som *“en systematisk undersøkelse av ett eller flere spørsmål”*. Å forske er slik Gran (2012) uttrykker det, å gå inn i verden med spørsmål om hvordan ting er, har vært og henger sammen. Forskning handler om vitenskapelig kunnskapsutvikling, idet en søker å vinne innsikt gjennom systematisk å være kritisk til egne og andres oppfatninger. Samtidig blir man ifølge Nyeng (2004) tvunget til å reflektere både over kunnskapens natur og dens verdi. Holme og Solvang (2004) påpeker at man som forsker ut ifra egne verdier og normer foretar visse valg og har et bestemt utgangspunkt for det vitenskapelige arbeid. På denne bakgrunn kan det hevdes at den nøytrale og verdifrie forskning ikke finnes i det virkelige liv.

Johannessen et. al (2011) hevder at man som forsker innenfor metoddebatten må ha et forhold til de tre sentrale begrepene ontologi, epistemologi og metodologi. Ontologi er læren om hvordan virkeligheten faktisk ser ut (Jacobsen, 2005), hva som eksisterer i samfunnet (Tjora, 2012; Nyeng, 2004; Grønmo, 2004), og hva vi mener vitenskapen handler om (Nyeng, 2004). Saunders et. al. (2012) deler ontologi i aspektene objektivitet og subjektivitet. Det objektivistiske syn fokuserer på at det eksisterer en objektiv virkelighet uavhengig av aktørene, mens det subjektivistiske syn er opptatt av hvordan mennesker fortolker og lager meninger av en virkelighet. Hvorvidt en forskers ontologiske utgangspunkt er generelle lovmessigheter eller forståelse for det spesielle og unike, vil få betydning for hva man leter etter i en undersøkelse (Jacobsen et. al, 2005). Ontologien legger premissene for epistemologien. Epistemologi betyr læren om kunnskap og kunnskapstilegnelse (Nyeng, 2004:208; Jacobsen et. al 2005; Easterby-Smith, 2012), og er opptatt av hva som er

akseptabel kunnskap om et fenomen (Saunders et al, 2012). En forskers epistemologiske posisjon reflekterer ifølge Marsh og Furlong (2002) synet på hva man kan vite om verden og hvordan man kan vite det. Epistemologi er således mer direkte relevant for vitenskapelige undersøkelser (Busch, 2013). Metodologi handler om de grunnleggende metoder en forsker benytter for å oppnå kunnskap gjennom å samle inn empiri eller data om verden (Jacobsen 2005; Busch 2013). Valg av metode påvirkes derfor av hvilket ontologisk og epistemologisk syn en forsker har (Nyeng, 2004; Easterby-Smith, 2012).

Innenfor ontologi og epistemologi er positivisme og hermeneutikk to vitenskapsteoretiske retninger med ulike syn på verden og hvordan kunnskap kan samles inn (Jacobsen et. al 2005; Nyeng, 2004; Johannessen et. al, 2011). Forskning skal ifølge positivismen forklare generelle fenomener, konsentrere seg om fenomener og egenskaper som kan måles og registreres, og undersøke alle typer fenomener med samme naturvitenskapelige metode (Nyeng, 2004; Johannessen et. al, 2011; Gran, 2012). Ifølge Nyeng (2004) hevder positivistene at verden består av lovmessigheter som forskningen kan avsløre. Ved å formulere dem kvantitativt, kan lovene dokumenteres. Vitenskap kan da, slik Tjora (2012) ser det, forstås som en objektiv, verdinøytral og interessefri aktivitet. Den sosiale verden eksisterer eksternt og dens natur skal studeres utenfra. Forskeren skal verken engasjere seg eller delta i det feltet som studeres (Easterby-Smith et. al, 2012; Johannessen et al, 2011). Det kan dermed avdekkes virkelige årsaks- virkningseffekter som kan generaliseres og overføres til andre sammenhenger og situasjoner uavhengig av tid og sted. Nyeng (2004) påpeker at å bare observere menneskelige handlinger objektivt er problematisk, da handling ofte er et resultat av en intern fortolkning og avhengig av kontekst. Det vil kunne gi et feil bilde av hva som faktisk foregår.

Hermeneutikken påpeker at natur- og menneskevitenskap er forskjellige vitenskaper som må tilnærmes ulikt. Den benekter eksistensen av lovmessigheter i menneskevitenskapen og hevder at vi på det beste kan finne visse regulariteter. Ved å søke forståelse for de fenomener som studeres, flytter hermeneutikken fokus fra et objektivt virkelighetssyn, til å studere subjektivt hvordan mennesker fortolker og lager mening om en virkelighet (Nyeng, 2004; Johannessen et. al (2011). Forskeren kan ikke stille seg utenfor det som studeres, men er ved sin deltakelse i samfunnet med på å konstruere virkeligheten. Man studerer således meningene til personer for å finne motivasjon bak handlinger, i stedet for kun å se på handlingene isolert sett, og søker å forstå handlingene ut ifra den kontekst de utøves i (Nyeng, 2004). Fokuset er ifølge Easterby-Smith et. al (2012) på at mennesker gir verden mening ved

deling av opplevelser gjennom språket. Som forsker må en samtidig på en eller annen måte forholde seg til fakta som allerede er fortolkninger foretatt av mennesker i deres hverdagsliv. Dette kalles dobbelt hermeneutikk, og er ifølge Nyeng (2004) det syn at menneskevitenskapen er forbundet til å fortolke fortolkninger. Hermeneutikk dreier seg ifølge Gran (2012) om å sette seg inn i andres meninger med sin tale, sine tekster og sine handlinger. Min studie er inspirert av et hermeneutisk ståsted.

I en studie må forskeren også ta stilling til om man skal ha en induktiv eller deduktiv tilnærming til problemstillingen. En induktiv metode er særpreget av at forskeren nærmer seg empirien uten noen forventninger om hvordan verden ser ut. Forskeren tar altså ikke med seg noen hypoteser eller teorier, men forsøker så godt som mulig å samle empiri som siden skal tolkes. Forskeren går da fra empiri til teori. I en deduktiv metode tar forskeren utgangspunkt i eksisterende teorier som er utviklet gjennom tidligere forskning. Ut fra disse fremsettes hypoteser om hva som vil finnes. Forskeren går da fra teori til empiri (Busch 2013; Jacobsen, 2005). Den deduktive tilnærmingen kritiseres ifølge Jacobsen (2005) for å kunne føre til at forskeren bare leter etter den informasjon vedkommende finner relevant og som støtter ens forventninger. Faren ved den induktive tilnærming kan knyttes til en naiv tro på at virkeligheten kan studeres på en fri, åpen og ikke forutinntatt måte. I min studie er det lagt til grunn en deduktiv tilnærming. Dette begrunnes med at jeg har hatt som formål å få fram ulike forståelser og fortolkninger av bruk av nye styringsverktøy for å skape innsikt i eksisterende teori.

### ***3.2 Forskningsdesign***

Et forskningsdesign er en overordnet plan for hvordan studien skal gjennomføres fra start til mål for å besvare problemstillingen. Valg av design avhenger av problemstillingens karakter og undersøkelsens formål, og er bestemmende for hvilke enheter en ønsker å undersøke, hva en ønsker å få ut av disse og hvilke metoder en skal bruke for å få tak i denne informasjonen.

Innenfor forskning er det i utgangspunktet tre hovedtyper forskningsdesign: deskriptivt, kausalt og eksplorerende (Saunders et. al 2012; Riley et. al 2000; Johannessen et. al 2011). Har man som formål å undersøke årsak-virkningsforholdet mellom ulike variabler, kalles designet kausalt (Johannessen et. al, 2011; Saunders et. al, 2012; Nyeng, 2004).

Eksplorerende studier søker å finne ut *“hva som skjer; å søke ny innsikt; å stille spørsmål og*

å se fenomener i nytt lys” (Robson, 2002:59), og er passende dersom en ønsker å klargjøre forståelse for ulike problem, og utvikle nye teorier og perspektiver (Riley et.al, 2000). De deskriptive studiers formål er å kartlegge og beskrive virkeligheten slik den faktisk er, uten å vurdere den, samt å besvare spørsmål som hva, hvilke, hvordan, hvem og hvorfor.

Deskriptive undersøkelser er underbygget av et allerede eksisterende teorigrunnlag (Robson, 2002; Riley et. al 2000; Nyeng, 2004). I min studie har jeg valgt et deskriptivt design.

En kan også skille mellom ekstensive og intensive design. I ekstensive design går forskeren i bredden og samler data fra mange kilder. Her egner kvantitative data seg godt, da de er lettere å samle inn og lettere å analysere. Fordelen er at det gir rom for statistisk generalisering fra utvalget til en større populasjon, mens ulempen er at en kan bli så overfladisk at data blir mindre relevante (Jacobsen, 2005). Intensive design samler data fra et fåtall kilder for å kunne gå i dybden å få fram nyanser og detaljer vedrørende den den enkeltes forståelse og fortolkning av et fenomen. Fordelen er at de empiriske funnene er detaljerte og nyanserte og dermed preget av høy relevans. Relevante og riktige data betyr at den interne gyldighet ofte er stor. Ulempen er at det er vanskelig å generalisere fra de/det vi undersøker til en større populasjon. En kan likevel teoretisk generalisere, der en danner en mer generell teori om hvordan virkeligheten ser ut eller hvordan fenomener henger sammen. Kvalitative data er ofte å foretrekke, da de har et rikt innhold og egner seg til å analysere komplekse sammenhenger (Jacobsen, 2005; Busch 2013). I min studie har jeg valgt et intensivt design. Av de intensive designene case-studier og små n-studier, har jeg valgt et enkelt case-studie.

Case-studier er ofte intensive design (Yin, 2003; Jacobsen, 2005), der studieobjektet er avgrenset i tid og rom, med formål å utvikle en helhetlig forståelse for den enheten som studeres ved å gå i dybden. Det kan også gjennomføres komparative casestudier der flere case studeres for å belyse problemstillingen. Case-studier egner seg godt når vi ønsker å få tak i hvordan samspillet mellom en spesifikk kontekst og et fenomen er (Grønmo, 2004; Jacobsen, 2005; Johannessen et. al, 2011; Busch, 2013). Da er ikke hensikten å teste teorier eller generalisere funn, en er kun interessert i den ene casen/konteksten. De egner seg også til teoriutvikling. Ulempen er som for intensive design at en ikke kan statistisk generalisere (Jacobsen, 2005).

Tidsdimensjonen er et sentralt kriterium for hvordan undersøkelser gjennomføres, og kan inndeles i tverrsnitts- og longitudinelle undersøkelser. Tverrsnittsundersøkelser bruker data

fra ett bestemt tidspunkt eller en avgrenset, kort periode, og bruker ofte survey-strategier eller kvalitative strategier som case studier basert på intervjuer (Johannessen et. al, 2011). I slike tilfeller må en være forsiktig med å trekke konklusjoner som sier noe om utvikling over tid. I longitudinelle undersøkelser samles data inn ved bruk av intervju og observasjoner over en lengre periode for at man skal kunne studere utvikling meninger, holdninger og atferd over tid. Begrenset tid og ressurser samt etiske hensyn kan gjøre denne type undersøkelser lite gjennomførbar (Saunders et. al, 2012; Ringdal, 2009; Johannessen et. al, 2011).

For min studie er valgt et deskriptivt, intensivt, tverrsnittsdesign der en grunnet tid og ressurser tar i bruk et casesdesign og går i dybden og samler inn data for å kartlegge og beskrive hvordan Sparebank 1 Nord-Norges regionbank i Harstad på nåværende tidspunkt har implementert Beyond Budgeting i sin daglige drift. Jeg har dermed ikke til hensikt å generalisere funn, men er interessert i enkeltcasen og teoretisk generalisering.

### **3.2.1 Rekruttering av informanter**

I følge Tjora (2012) er det viktig at man i intensive forskningsdesign velger informanter som har faktisk kunnskap og erfaring til å kunne uttale seg på en reflektert måte om det aktuelle tema. Johannessen et. al (2011) påpeker at disse må besitte hensiktsmessig informasjon, da de er nødvendige forutsetninger for å formidle innsikt i forskningsspørsmålene. Dette er spesielt viktig i denne type design, da en ikke har mulighet til å intervju mange informanter og analysere så store mengder data. Et utvalg hvor informantene ikke er tilfeldig utvalgt for å representere populasjonen, kaller Tjora (2012) et strategisk utvalg. I min studie vil det være naturlig å benytte seg av et strategisk utvalg, der jeg velger ut personer blant rådgivere og ledere som jobber på ulike nivå i banken. Ved å intervju disse, har jeg tilegnet meg kunnskap om hvordan BB er implementert.

Min framgangsmåte var først å kontakte regionbankens ledelse via e-post 25.10.13, presentere studien min og forespurte om de kunne tenke seg å bidra som informanter. E-posten ble fulgt opp per telefon samme dag, hvoretter jeg fikk beskjed om at det var et interessant tema og at de skulle komme tilbake til meg. Neste kontakt ble gjort 4.11.13 på mail og fulgt opp med ny telefonsamtale 8.11.13. Den 20.11.2013 ble jeg kontaktet av en av regionbankens ledere som var positiv til å bli intervjuet, hvoretter det ble gjennomført et innledende, semistrukturert telefonintervju samme dag knyttet til studiens teoretiske del. Den 20.02.14 ble det gjennomført et mer omfattende semistrukturert telefonintervju med samme lederen og et

påfølgende semistrukturert intervju 26.03.14. Utvalget videre ble gjort på bakgrunn av snøballmetoden (Tjora, 2012), der første informantkontakt gav tips til aktuelle kandidater, som igjen tipset om ytterligere informanter. På dette grunnlag ble fem semistrukturerte intervjuer gjennomført uforstyrret på møterom på informantenes arbeidsplass henholdsvis 7., 8., 10. og 11. april samt 16. mai 2014. Hvert intervju hadde en varighet på ca. en time. Informantene er valgt både fra ledelsen og fra rådgiversiden ved regionbanken, og jeg har sørget for å få representanter både fra bedrift- og personalmarkedet. På denne måten har jeg fått rekruttert ett tilstrekkelig antall informanter som hver har kunnet fortelle meg noe om sine egne opplevelser og erfaring knyttet til problemstillingen, som har gitt meg et innblikk i hvordan banken har implementert styringsverktøyet Beyond Budgeting. Ved gjennomgang av datamaterialet ble jeg imidlertid oppmerksom på at jeg ikke hadde tilstrekkelig informasjon om hvordan, hvorfor og fra hvor de ulike delene av BB kom inn i SNN. Derfor kontaktet jeg SNN sentralt på mail 10.10.14, og den 23.10.14 ble det gjennomført et semistrukturert telefonintervju med en sentral leder i konsernadministrasjonen. Figur 2 viser en liste over mine informanter. Av hensyn til taushetsplikten er det ikke anført hvem som er hvem.

INFORMANT	TYPE INTERVJU
Rådgiver 1	Semistrukturert intervju
Rådgiver 2	Semistrukturert intervju
Rådgiver 3	Semistrukturert intervju
Leder A	To semistrukturert telefonintervju og ett semistrukturert intervju
Leder B	Semistrukturert intervju
Leder C	Semistrukturert intervju
Leder D	Semistrukturert telefonintervju, konsernadministrasjonen

Figur 2. Liste over informanter

### 3.3 Forskningsmetode

Aubert (1985:196) beskriver metode som *“en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører hjemme i arsenalet av metoder”*. Metodevalg handler om måter å samle inn data på slik at en kan besvare problemstillingen innenfor fastsatte tidsrammer på en måte som tilfredsstillende vitenskapelige krav, og kan deles inn i kvalitative og kvantitative metoder (Tjora 2012; Nyeng 2004). De ulike metodene egner seg til å belyse ulike spørsmål og problemstillinger, og valg avhenger ifølge Jacobsen (2005) av om en skal samle inn informasjon i form av tall eller ord og om informasjonsinnsamlingen er forhåndsstrukturert eller mer åpen.



Jacobsen (2005) påpeker at det innenfor ontologi og epistemologi strides om hvilken metode som er best egnet til å studere virkeligheten. Johannessen et. al (2011) hevder at kvantitative metoder egner seg best innenfor et positivistisk forskningsideal og objektiv ontologi, mens kvalitative metoder forholder seg til hermeneutiske forskningsideal og subjektiv ontologi. Det er vanlig å se på de to metoder som komplementære snarere enn som motsetninger, og ofte kan det være hensiktsmessig å kombinere dem, såkalt metodetriangulering (Jacobsen, 2005).

### **3.3.1 Kvantitativ og kvalitativ metode**

Kvantitative metoder bearbeider og fortolker data i form av tall, primært innsamlet fra spørreundersøkelser, med fokus på analyse basert på naturvitenskapelige metoder og bruk av statistikk for å finne sammenhenger og generaliseringer (Jacobsen, 2005; Dalland 2007; Johannessen et. al 2011; Tjora 2012; Gran, 2012). Kvantitative metoder har som ulempe at en ikke kan gå i dybden på det som undersøkes, da forskeren distanserer seg fra informantene, og egner seg best til å beskrive hyppighet eller omfang av et fenomen (Jacobsen, 2005).

Kvalitativ forskning er å betrakte folk i deres egen kontekst, og søke forståelse og innsikt i den mening de i hovedsak via språk og handlinger tillegger fenomener og handlinger i den konteksten (Thagaard, 2002; Ryen, 2002; Dalen 2004; Gran, 2012). Kvalitative studier genererer data ved hjelp av personlig intervju, observasjon, gruppeintervjuer og sekundærdata/dokumentdata, der forskeren er delaktig (Johannessen et. al, 2011).

Kategorisering av data skjer gjerne i ettertid ut fra informantenes svar, men kan også skje underveis. Ved å arbeide i dybden med relativt få, strategisk utvalgte enheter, ofte ved bruk av enkelte case, gir metoden mer helhetsforståelse, fyldigere og mer komplekse beskrivelser av fenomenet, og assosieres vanligvis med nærhet til dem som undersøkes, samt en åpen og fleksibel interaksjon mellom forsker og informant. Denne nærheten gjør at man må være innstilt på å måtte foreta justeringer underveis. Metoden er imidlertid ressurskrevende, og en må ofte nøye seg med få respondenter (intensivt design). Dette setter spørsmål både i forhold til representativiteten til de en intervjuer, til generalisering og til ekstern gyldighet. Likeså må en som forsker forholde seg til komplekse og ustrukturerte data som vanskeliggjør kategorisering og tolking, og som kan gi en ubevisst siling av data. Samtidig kan en komme så nært at en som forsker mister evnen til kritisk refleksjon, og en må være bevisst på om en faktisk undersøker det en skal undersøke (Jacobsen, 2005; Johannessen et. al, 2011; Tjora, 2012).

Min problemstilling er en deskriptiv problemstilling der jeg skal studere ett case, Sparebank 1 Nord-Norges regionbank i Harstad. Denne studien har som formål å vinne en dypere forståelse for en problemstilling gjennom nærhet til et fåtall informanter. Jeg har derfor valgt å bruke kvalitativ metode. Jeg velger å bruke kvalitativ metode og dybdeintervju som datagenereringsmetode og intervjuer nøkkelpersoner blant rådgiverne og lederne. For å oppveie svakheter forbundet med bare å benytte en metode, triangulerer jeg i tillegg med dokumentstudier (Jacobsen, 2005), ved å supplere intervjuene med data fra blant annet SNNs hjemmesider og interne notater til hovedstyret.

Innenfor kvalitative design er de vanligste datainnsamlingsmetodene intervju, observasjon og dokumentundersøkelse (Busch, 2013). Da jeg i min studie ikke har tatt i bruk observasjon, vil ikke observasjon bli nærmere omtalt videre i studien.

### **3.3.2 Intervju**

Intervju anses å være den mest brukte datagenereringsmetode innenfor kvalitative forskningsprosjekt og brukes når en ønsker å studere folks meninger, holdninger og erfaringer (Johannessen et al, 2011; Tjora, 2012). Jacobsen (2005) ser på det individuelle intervju som en dialog mellom intervjuer og respondent der innholdet i liten grad er bestemt fullstendig på forhånd, og der data samles inn i form av ord, setninger og fortellinger. Spørsmålene som stilles i intervju vil i følge Johannessen et. al (2011) være av beskrivende, fortolkende og teoretisk art. Som datagenereringsmetode tar intervjuet sikte på å fra fram beskrivelser av informantens hverdag. En søker å forstå informantens opplevelser og refleksjoner slik at en kan fortolke det som er av betydning for det som blir studert (Johannessen et. al, 2011; Tjora, 2012). Individuelle intervju egner seg best når en undersøker relativ få enheter og deres fortolkning av et fenomen, da de gir store datamengder, er tidkrevende og skal administreres i form av tid, sted, forflytning og gjennomføring. En vil også kunne oppleve gradvis avtagende informasjon underveis for hvert intervju som holdes. Metoden er tett knyttet til et fortolkende vitenskapssyn (Jacobsen, 2005). Ved den praktiske gjennomføringen av intervjuet gir Tjora (2012) uttrykk for at det er viktig å skape en avslappet og uformell stemning for intervjuet, slik at informanten føler det er greit å snakke om personlige erfaringer. Da mine intervjuer omhandler temaer som dreier seg om implementering av ulike deler og verktøy som tilhører konseptet BB, så jeg det som mest fornuftig å gjennomføre intervjuene i arbeidstiden. Det gjorde det samtidig mulig å få sett hvordan selve verktøyene er implementert.

Intervju kan ifølge Johannessen et. al. (2011) deles inn i ustrukturerte, strukturerte og semistrukturerte intervju. Det ustrukturerte intervju er mer en samtale uten begrensninger eller styring fra forskerens side, der en bare har et gitt tema og spørsmålene tilpasses informant og situasjon. I det strukturerte intervju har forskeren på forhånd lagt opp en fast intervjuguide med fastlagte tema og spørsmålsformuleringer som mer likner et spørreskjema. Der det ustrukturerte intervjuet har sin fordel i at det er fleksibelt og ikke bundet av en intervjuguide, og sin ulempe i at fleksibiliteten reduserer sammenlikningsgrunnlaget mellom informantene og muligheten for å finne mønster ved analyse av datamaterialet, er det motsatte tilfelle for det strukturerte intervju. I et semistrukturert intervju bruker forskeren vanligvis en intervjuguide som utgangspunkt. Det legges imidlertid opp til at man kan variere rekkefølgen på spørsmål og tema (Jacobsen, 2005; Johannessen et. al., 2011). Ut fra disse fordeler og ulemper mener jeg at det i min studie er mest hensiktsmessig å velge et semistrukturert intervju med intervjuguide, men som likevel åpner for adhocspørsmål.

Intervjuguiden, vedlegg 2, har blitt utarbeidet i samråd med min veileder og er forankret i problemstillingen og det teoretiske grunnlaget som er lagt til grunn for denne studien. Av sammenligningshensyn har jeg valgt å bruke den samme intervjuguiden for ledere og rådgivere lokalt. I tillegg har jeg utarbeidet en egen intervjuguide, vedlegg 3, i forhold til intervju gjennomført på telefon med en leder fra konsernadministrasjonen.

I struktureringen av intervjuguidene, delte jeg intervjuet inn i de tre fasene oppvarming, refleksjon og avrundning (Tjora, 2012). Oppvarmingsspørsmålene krever lite refleksjon, er uformelle og ufarlige, og brukes til å skape en trygg atmosfære for samtalen. Her stilte jeg bakgrunnsspørsmål om informantens stilling, arbeidsoppgaver, ansvar og hvor lenge informanten har jobbet i banken. Refleksjonsspørsmålene krever større refleksjon og dybde av informantene, som oppfordres til å komme med lengre, utdypende svar på erfaringer og beskrivelser av fenomener og tanker. Disse danner kjernen i intervjuet, og skal gi grunnlag for eventuelle funn og videre analyse (Tjora, 2012). I mine intervjuer fokuserte jeg på implementering av BB og de verktøy som dette omfavner. Det viste seg å være nødvendig å stille flere oppfølgingsspørsmål, spesielt til de utvalgte informanter blant rådgiverne, da de var mest opptatt av det verktøyet de bruker i den daglige drift. Ledergruppen fikk stort sett snakke fritt innenfor det enkelte tema, men jeg passet på å se til at vi kom innom de spørsmål jeg ønsket svar på. Avrundingsspørsmålene avslutter intervjuet og sier noe om videre fremgang i studiet og hvordan dataene blir bearbeidet (Tjora, 2012). Her forklarte jeg hvordan

data vil bli behandlet, anonymisert og slettet, og hørte om informanten hadde spørsmål og tips til andre informanter som besatt relevant informasjon. Avslutningsvis takket jeg for innsatsen, og på denne måten skapt en god stemning slik at det var mulig å følge opp med flere spørsmål dersom det senere skulle bli aktuelt.

For å kunne bruke sitat i oppgaven og for å forenkle selve gjennomføringen av intervjuene, ble nesten alle intervjuene tatt opp med båndopptaker etter godkjenning fra informantene. En informant ønsket ikke dette, og båndopptakeren ble slått av. Fra dette intervjuet ble informasjonen skrevet ned i stikkordsform og renskrevet kort tid etterpå. Dette vanskeliggjør direkte sitering fra intervjuet. De øvrige informantene ble ikke i noen grad påvirket av å bli tatt opp, og båndopptakeren ble fort glemt under intervjuet. Transkriberte intervju og det renskrevne intervju ble sendt til de respektive informanter henholdsvis 26. juni 2014 og 3. november 2014 for godkjenning slik at risikoen for feilsitering er blitt redusert. To av informantene meldte tilbake sin aksept, en under forutsetning av anonymisering, mens en informant gjorde endringer i det transkriberte intervjuet. De øvrige aksepterte passivt. All transkribering er blitt anonymisert, og båndopptakene slettet. Mine informanter har i det vesentlige vært sikker i det de har besvart. Dersom det de ble spurt om var ukjent for dem, har de klart gitt uttrykk for det.

### **3.3.3 Dokumentstudier**

Dokumenter betraktes som sekundærdata (Gran 2012) og må ifølge Grønmo (2004) leses av forskeren med sikte på kategorisering av innholdet og registrering av data som er relevante for problemstillingen. Tjora (2012) påpeker at det i de fleste forskningsprosjekter vil finnes aktuelle dokumenter som kan tas i bruk og gi relevant informasjon til besvarelse av problemstillingen utover det man gjør av egen datagenerering. Dokumenter vil i studien bli brukt for å supplere informasjon innhentet gjennom intervjuer. Den 7.4.14 var jeg til stede på regionbankens presentasjon av SNN for masterstudenter ved HIH, og notater og foiler derfra er lagt til grunn som dokumenter i studien. Bankens hjemmeside har gitt meg tilgang til årsregnskap, årsmeldinger, pressemeldinger, kvartalsrapporter og kvartalspresentasjoner og annen nyttig informasjon. Oppslag i media er også tatt i bruk. Den 13.10.14 mottok jeg plandokumenter for perioden 2002-2014 fra SNNs hovedkontor i Tromsø.

### ***3.4 Analyse av datamaterialet***

Ved analyse av det innsamlede datamaterialet, må forskeren ta stilling til hva som skal betraktes som relevante data (Thagaard, 2002), både i forhold til dokumenter og intervjuer. Data kan analyseres ved bruk av ulike metoder. Tjora (2012) bruker for eksempel en stegvis-deduktiv-induktiv metode der det arbeides i etapper fra rådata til konsepter eller teorier, mens Jacobsen (2005) mer følger en hermeneutisk metode med fasene a) beskrive, b) systematisere og kategorisere, samt c) sammenbinde data. Fasene b) og c) kaller Jacobsen for innholdsanalyse. Kvale (2002) ser på meningsfortetting, meningskategorisering, narrativ strukturering, meningstolkning og meningsgenerering gjennom ad hoc-metoder som de viktigste analysemetodene. Mitt analysearbeid kan sies å være inspirert både av Jacobsens (2005) innholdsanalyse og Kvales (2002) meningsgenerering gjennom ad-hoc metoder, idet jeg har benyttet kategorisering, systematisering, sammenbinding og en temasentrert tilnærming.

I min studie ble den transkriberte informasjonen fra intervjuene kategorisert på samme måte som inndelingen av tema i teorikapitlet. På denne måten kan jeg sammenlikne de ulike informantenes utsagn om ett og samme tema. Rådataene måtte samtidig systematiseres, sammenfattes og siles slik at en satt igjen med det som jeg anså som relevant i forhold til å besvare problemstillingen. Meningen var å gjøre tolkningen av dataen enklere, der like eller ulike meninger og synspunkter blir mer tydelig. Analyseprosessen blir da mer orientert mot tekstens meningsinnhold, og mindre preget av forskerens forutinntatthet (Thagaard, 2002). Deretter har jeg ut fra kategorisering og systematisering sett om jeg kan finne sammenhenger og mønstre i dataene som kan danne funn i min studie. Dokumentanalyse ble gjennomført etter hvert som jeg kom i besittelse av dokumentene, og følger samme kategorisering som intervjuene. Relevant informasjon i forhold til besvarelsen av problemstillingen ble notert ned fortløpende for analytisk bruk. Thagaard (2002) påpeker at kvalitative analyser ved å løsribe tekstbiter fra sin opprinnelige sammenheng, ikke ivaretar et helhetlig perspektiv. I min undersøkelse er derfor de enkelte informanters utdrag knyttet opp mot de temaer de snakket om.

### ***3.5 Metodekvalitet***

Jacobsen (2005) påpeker at det er viktig å sikre at forskningsprosjektets konklusjoner er gyldige og til å stole på, og at innsamling, generering og analyse av data er korrekt og holder

høy kvalitet. Reliabilitet, validitet og generalisering er begreper som vanligvis brukes som indikatorer på kvalitet og har utviklet seg innen kvantitativ forskning (Tjora, 2012). I denne sammenheng viser reliabilitet til om gjentatte målinger med samme måleinstrument gir samme resultater, og hvor nøyaktig denne målingen har vært. Validitet er knyttet til om en faktisk måler det en vil måle, og generalisering handler om hvorvidt forskningens funn har en mer generell gyldighet (Ringdal, 2012). Disse begrepene mener Widerberg (2005) ikke er beskrivende nok for kvalitativ forskning. Hensikten er jo ikke, slik Widerberg ser det, at forskeren skal kunne være utskiftbar (reliabilitet) eller at det er helt bestemt på forhånd hva man skal måle (validitet). Slik forskning handler ikke om å måle fenomener, og resultater gis ikke i tall. Derfor foretrekker Thagaard (2002) begrepene troverdighet og bekreftbarhet framfor reliabilitet og validitet, og overførbarhet fremfor generalisering (Ringdal, 2012), da de fremhever den kvalitative tilnærmingens særpreg. I min studie har jeg valgt å bruke disse kvalitative begrepene.

### **3.5.1 Troverdighet**

Troverdighet kan knyttes til om forskningen er utført på en tillitsvekkende måte (Thagaard, 2002), og kan ifølge Kvale (2002) ses i forhold til lydopptak og til intervju-, transkripsjons- og analysestadiet. Fog (2004) påpeker samtidig at en detaljert og velstrukturert intervjuguide kan være til hinder i forholdet mellom informant og intervjuer.

Som forsker vil jeg kunne påvirke svarene jeg får fra mine informanter ved min deltakelse i intervjuprosessen, og ved å stille spørsmål med problemstillinger som informantene ikke nødvendigvis har reflektert over før intervjuene. Alle studiens intervjuer var avtalt med informantene på forhånd, med informasjon om tema og problemstilling. Jeg var bevisst på å forsøke å møte informantene med en åpen holdning, opptre så normalt som mulig, skape en trygg ramme rundt intervjusituasjonen og ikke stille ledende spørsmål slik at min egen forforståelse skulle prege informantenes svar. Derfor ble intervjuguidene utformet så nøytralt som mulig, og jeg hadde på forhånd satt meg godt inn i dens tema og spørsmål. Det ble fokusert på å la informantene snakke mest mulig fritt. Intervjuguidene ble brukt som en rettesnor og kontroll på at vi hadde berørt alle spørsmålene underveis. For informantene i regionbanken skulle dette gi en så lik gjennomgang som mulig, samt et bedre grunnlag for sammenlikning av resultatene. Jeg mener derfor at intervjuguidene ikke distraherer min kontakt med informantene.

For å redusere kontekstens påvirkning på informantenes svar, ble de semistrukturerte intervjuene (med unntak for telefonintervjuene) gjennomført på dagtid på møterom på informantenes arbeidsplass, hvilket var en naturlig kontekst for dem samtidig som det ikke var noen forstyrrende elementer (Jacobsen, 2005). I ett tilfelle kom en kunde innom banken. Dette avbrøt vårt møte en kort periode. Vi fant imidlertid raskt tilbake til der hvor vi var, og det virket ikke som om informantens svar ble påvirket av dette. Resten av møtet forløp uforstyrret. Jeg føler at de svar jeg fikk var åpenhjertige, gode og godt gjennomtenkt, og i den grad noe var ukjent, fikk jeg klare tilbakemeldinger på at dette var noe de ikke hadde kjennskap til. Samtidig mener jeg at jeg med mine spørsmål ikke påvirket de svar som ble gitt under intervjuene, og at jeg fikk frem hvordan BB er blitt implementert i den daglige drift. Casebeskrivelsen i kapittel 4 kan samtidig være med på å styrke studiens troverdighet.

Under intervjuene ble båndopptaker benyttet. Bruk av båndopptaker kan påvirke informantene til å begrense seg når de er klar over at de blir tatt opp (Tjora, 2013). Dette var spesielt tilfellet for en av informantene. Vi ble derfor enig om å slå den av, noe som gav en helt annen stemning og formulering av svar. Det ble tatt notater underveis, som ble renskrevet rett etterpå. Dette kan imidlertid ha ført til unøyaktig registrering av data for nevnte informant (Jacobsen, 2005). De øvrige informantene ble ikke synbart påvirket av båndopptakeren. Den ble lagt til side på bordet, og så ut til å være glemte. Kvale (2002) hevder at båndopptakeren bare gir en dekontekstualisert versjon av intervjuet, da den ikke omfatter visuelle aspekter som omgivelser, informantens ansiktsuttrykk og kroppsspråk. Disse kan man heller ikke legge merke til ved telefonintervju. For å øke studiens troverdighet, ble det gjennomført et semistrukturert intervju med den lokale informant som først var intervjuet per telefon. Intervjuene ble transkribert rett etter at de var gjennomført og slettet før neste intervju ble holdt. Dette gjorde det lettere for meg å huske de visuelle aspektene ved situasjonen som båndopptakeren ikke fanget opp. Jeg har vært opptatt av å transkribere intervjuene så korrekt og ordrett som mulig i forhold til pauser, kroppsspråk mv., og har lyttet gjennom opptakene flere ganger før, under og etter transkriberingen. All transkribering er foretatt av meg, for å sikre troverdighet og etiske retningslinjer i dette arbeidet.

Under troverdighet mener jeg også metodevalgenes påvirkning på studiens kvalitet hører hjemme (Jacobsen, 2005). Alle metoder har sine styrker og svakheter. Lincoln og Guba (1985) viser til at triangulering ved å bruke flere metoder i en studie er en teknikk som øker sannsynligheten for at forskningen frambringer troverdige og bekreftbare resultater. Dermed

kan en belyse samme problemstilling ved hjelp av forskjellige data og metoder, hvilket kan gi muligheter for teorimangfold (Grønmo, 2004). I min studie vil det bidra til å styrke tilliten til både metoder og resultater at jeg har triangulert ved å ta i bruk intervju, dokumentanalyse og tilstedeværelse på regionbankens studentpresentasjon.

### **3.5.2 Bekreftbarhet**

Bekreftbarhet knyttes til kvaliteten i de tolkninger som forskeren gjør, og om den innsikt studien gir støttes av andre undersøkelser (Thagaard, 2002). Som forsker må jeg vurdere om de svar forskningen gir, faktisk gir svar på mine spørsmål og om mine resultater oppfattes som riktige (Jacobsen, 2005; Tjora, 2012). Resultater og funn er diskutert med min veileder underveis, for å styrke bekreftbarheten i studien.

Det må rettes et kritisk blick mot utvalget av datakilder, da studiens bekreftbarhet avhenger av disses informasjon (Jacobsen, 2005). I min studie har jeg intervjuet et strategisk utvalg av rådgivere og ledere som tilhører regionbanken, og samtidig sett til at både bedriftsmarkedet og personmarkedet er representert. Informantene har ulik fartstid i banken, og de er innenfor flere aldersgrupper. Dette må anses som en styrke i studien. Bruk av snøballmetoden kan imidlertid tilsi et utvalg av informanter som gjør seg tilgjengelig for forskeren (Tjora, 2012). I mitt tilfelle var intensjonen å finne rådgivere som kunne besitte ulik informasjon, og to av disse ble foreslått uten først å ha vært spurt. Den tredje valgte jeg selv. Også lederne ble foreslått ved bruk av samme metode. Jeg mener at dette har gitt meg tilgang til de riktige kildene, og at det styrker bekreftbarheten at jeg har brukt både strategisk utvalg og snøballmetoden. I tillegg valgte jeg å intervju en leder ved konsernadministrasjonen. Slik fikk jeg både bekreftet en del av den informasjon som fremkom lokalt, og tilleggsinformasjon om andre forhold. Samtidig har jeg hatt en rik tilgang på dokumenter som er med på å bekrefte informantenes uttalelser.

Mine informantkilder besatt i stor grad førstehåndskunnskap, da temaet omhandler det de daglig arbeider med som rådgivere og ledere. Dette er med på å styrke studiens bekreftbarhet. I den grad de manglet kunnskap om temaet, ser jeg ikke det til å ha påvirket bekreftbarheten i stor grad, da informantene gav klar beskjed hvis det var noe de ikke kjente til eller forstod. Underveis i intervjuene så jeg det som nødvendig å få bekreftet av informantene om at jeg hadde forstått dem riktig (Tjora, 2012; Busch, 2013). Jeg stilte da eksempelvis spørsmål som «Har jeg forstått deg riktig når du sier at...», eller «Når du sier det slik, forstår jeg det riktig



*dersom...»*, eller «*Kan du utdype nærmere hva du mener med...»*. Dette gav informantene anledning til å korrigere seg selv eller min oppfatning av det som ble sagt. De transkriberte intervjuene ble sendt i retur for godkjenning. Informantene har godkjent disse, noe jeg anser styrker bekræftbarheten til tolkningen av resultatene, og sikrer at jeg i min studie kan sitere ordrett det mine respondenter har sagt i intervjuene.

### **3.5.3 Overførbarhet**

Overførbarhet er knyttet til om resultatene fra en undersøkelse gjelder i andre situasjoner (Thaagard, 2002). Kvalitative metoder har ikke til hensikt å statistisk generalisere fra utvalg til populasjon (Jacobsen, 2005). Utvelgelsen i min studie representerer ikke populasjonen, men et strategisk utvalg bestående av bare 7 informanter som er valgt fordi de kan gi god informasjon. Det er dermed ikke mulig å generalisere for hele populasjonen. Kvalitative metoder har i stedet til hensikt å forstå og utdype begreper og fenomener, og kunne generalisere ut fra empiriske data i et mindre utvalg til et mer teoretisk nivå, som Jacobsen (2005) kaller teoretisk generalisering.

Overførbarheten i kvalitative studier er knyttet til at den kunnskap og teorier som utvikles innenfor rammen av et enkelt case, også kan være relevant i andre liknende situasjoner (Grønmo, 2003; Johannessen et al, 2011). Ved kvalitativ forskning har man en unik mulighet til å gå i dybden på et fenomen og få innsikt i hvordan aktører opplever sin virkelighet. Min undersøkelse er et enkeltcase som omhandler informantenes implementering og erfaringer knyttet til Beyond Budgeting. Resultatene fra min studie kan neppe overføres til å skulle gjelde alle banker som har implementert hele eller deler av dette styringsverktøyet, eller å utelukkende forklare hvordan verktøyet skal implementeres. Undersøkelsen gir et innblikk i hvordan informantene implementerer verktøyet og hvilke deler av verktøyet som er implementert, og kan således være med på å bidra til mer kunnskap og ny teori omkring Beyond Budgeting. Derfor kan jeg kun argumentere for at et funn kan teoretisk generaliseres.

## **3.6 Forskningsetiske spørsmål**

Forskningsetikk er de grunnleggende moralnormene for vitenskapelig praksis (Ringdal 2007), og handler om i hvilken grad atferd og valg oppfattes som passende idet forskningen spesielt i forhold til datainnsamling berører mennesker.

Som forsker har jeg søkt å opptre upartisk og åpent og ikke latt eget syn påvirke det fenomen som studeres. Prosjektet og intervjuguiden ble meldt til Personvernombud for forskning ved Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD) 14.01.14. Positiv tilbakemelding om igangsetting ble mottatt 4.2.14. Deltakerne er informert om hvem som er prosjektansvarlig med institusjonstilknytning. Samtykke til deltakelse i undersøkelsen er innhentet skriftlig, vedlegg 1. Deltakerne har således gitt informert og fritt samtykke, og er blitt informert om prosjektet, dets formål og metoder, samt at det er frivillig å delta. Informantene er videre opplyst om at de til enhver tid har rett til å avbryte sin deltakelse uten at dette får negative konsekvenser for dem. I tråd med krav om taushetsplikt og anonymitet (Johannessen et. al, 2011) er informasjon behandlet konfidensielt og anonymisert. Navn og andre opplysninger som gjør det mulig å identifisere enkeltpersoner er tilintetgjort. Lydopptaker ble slått av etter ønske fra en informant. Transkriberte intervju er sendt ut og akseptert. Lydbånd er slettet. Når sitater fra intervjuer med ansatte er flettet inn i studien, er de anonymisert med henholdsvis rådgiver 1, 2 og 3 samt leder A, B, C og D.

## KAPITTEL 4 CASEBESKRIVELSE

Dette studiet er et casestudie av Sparebank 1 Nord-Norges regionbank i Harstad, og er valgt da det anses å kunne tilføre informasjon som kan besvare oppgavens problemstilling. I dette kapitlet vil studiens kontekst bli presentert.

Med regionbank legger jeg i studien til grunn et regionkontor med tilhørende lokalbanker og utekontorer. Med lokalbank menes et lokalkontor med tilhørende utekontorer. Med utekontor menes kontorer som styres av banksjefen ved en lokalbank.

### 4.1 Sparebank 1 Nord-Norge

Sparebank 1 Nord-Norge (SNN) ble etablert i 1989, som en følge av bankkrisen. Da ble Tromsø Sparebank og Sparebanken Nord slått sammen. Nordkapp Sparebank og Sparebanken Nordland ble innfusjonert henholdsvis i 1991 og 1992. Konsernet dekker hele Nord-Norge, og er i tillegg representert på Svalbard og i Murmansk. SNN er regionalt forankret i regionene Helgeland, Salten, Hålogaland, Troms og Finnmark med tilhørende regionbanker i Hammerfest, Tromsø, Harstad, Bodø og Mo i Rana. Hovedkontoret er i Tromsø. Det er 67 avdelingskontor i konsernet. Antall årsverk er 919 (SNN, 2014a; 2014b).

SNN er et selvstendig finanskonsern i Sparebank 1 Alliansen som ble opprettet i 1995, og har 19,5% eierandel i Sparebank 1 Gruppen AS (SNN, 2014c). Bankens mål er å være et komplett finanshus, og en bank for de mange små og mellomstore bedriftene (SNN, 2014d). SNNs visjon er: *For Nord-Norge!* Konsernets strategiske mål for perioden 2014-2016 fastsettes av hovedstyret og ligger til grunn for de operative mål på regionalt nivå i organisasjonen, og er som følger (figur 3):

Strategiske mål 2014-2016:

- Nummer 1 i Norge.
- De mest fornøyde kundene.
- Den mest attraktive arbeidsplassen med de mest engasjerte medarbeiderne.
- Ubestridt solid, med bankdrift på topp internasjonalt nivå.
- Kvalitet i alt vi gjør.

*Figur 3: Strategiske mål 2014-2016. Kilde: SNN (2014a; Janson og Bygdnes, 2013).*

SNNs markedsandel i Nord-Norge er 47% på personmarkedet og 34% på bedriftsmarkedet. Konsernets regnskap viser per 30.06.14 et resultat før skatt på kr 897 millioner kr, en

egenkapitalavkastning etter skatt på 17,2% og en forvaltningskapital på 82 milliarder kr. Banken har 262.000 personkunder, mens bedrifter, offentlig sektor, lag og foreninger utgjør 33.500 kunder. Antall forsikringskunder er 91.000. Likviditet og soliditet anses som meget god (SNN, 2014a; 2014e; 2014f). SNNs overordnede økonomiske mål er som følger, figur 4:

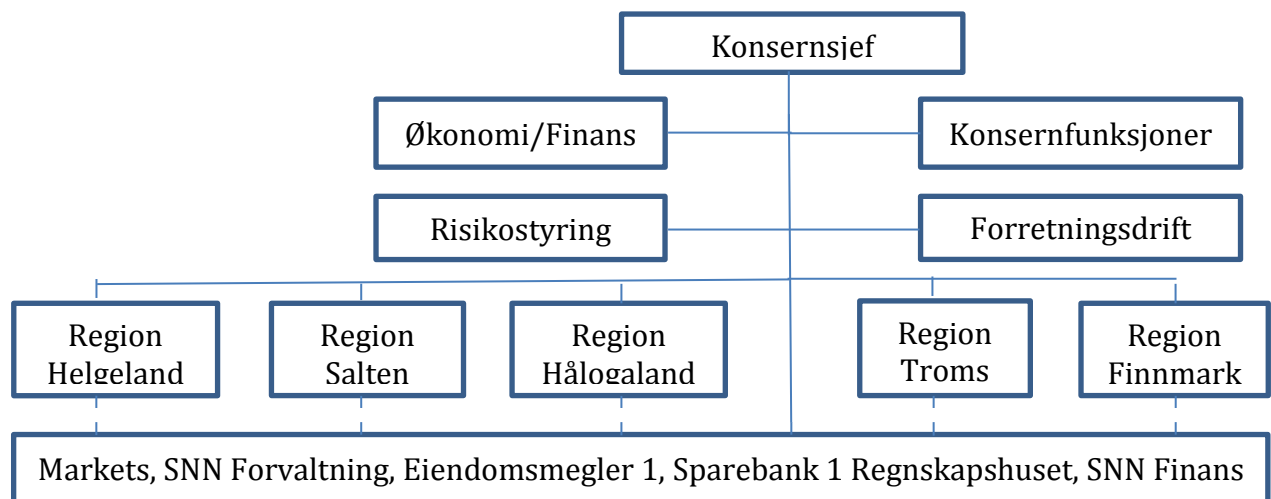
SNNs overordnede økonomiske mål:

- Soliditet: Ren kjernekapitaldekning på minst 14,5% i 2016.
- Lønnsomhet: Egenkapitalavkastning på minimum 12%.
- Kostnadseffektivitet: Årlig gjennomsnittlig kostnadsvekst på maksimalt 2%.
- Topplinjevekst: Vekst i rentebidrag og provisjoner skal ligge minimum 2% over vekst i driftskostnader.

*Figur 4: SNNs overordnede økonomiske mål. Kilde: SNN (2014b; 2014g).*

## **4.2 Organisering**

Organisasjonsstrukturen bestod tidligere av mange ledere og et hierarki med lange beslutnings- og kommunikasjonskanaler. For å tydeliggjøre at SNN er landsdelens egen bank, og styrke kundeorienteringen, ble det i 2013 foretatt en omorganisering av konsernet (SNN, 2013). Den nye konsernsjefens strategi er å bedre samhandling og informasjonsflyt for å komme nærmere kunden, slik at beslutningsveien blir kortere og det blir lettere for kunden å kommunisere med lokalbankene. SNN har derfor økt antall fullmakter regionalt og lokalt, slik at banken kan være nær og dyktig og ta kortreiste beslutninger (SNN, 2013). I 2014 ble organisasjonsstrukturen ytterligere endret, ved at hver av de fem regiondirektørene ble konserndirektører og gitt plass i konsernledelsen. På denne måten evner banken både å gjøre toppledelsen mer forretnings- og kundeorientert, og samtidig knytte regionene sterkere til de viktige beslutningene. Som organisasjonens nye bindeledd mellom lokalbankene og regionbankene på den ene siden og konsernledelsen på den andre, er konserndirektørene gitt større innflytelse, påvirkningskraft og et regionalt koordinerende ansvar for hele konsernets virksomhetsområde (SNN 2014a; 2014b). Hver regionbank og konsernets største lokalbanker har sin(e) egen(e) banksjef(er) underlagt konserndirektøren, med eget ansvar for regionens totale rådgiverkorps. Dette betyr at SNN har en rimelig flat organisasjonsstruktur som muliggjør bankens visjon om «*nærhet til kunden og kortreiste beslutninger*». Samtidig har de regionale banksjefene fått større rom for å ta avgjørelser i sin region. Dette vil medføre at kundene vil kunne få sine saker raskere behandlet (Skadal, 2013). Figur 5 viser dagens organisering av SNN:



Figur 5: Organisasjonskart Sparebank 1 Nord-Norge. Kilde: SNN (2014a).

### 4.3 SNN-koden og SNN-skolen

Virksomheten bygger samtidig på strenge krav til redelighet og forretningskikk nedfelt i SNN-Koden (SNN, 2014h). Bankens ansatte har i SNN-koden et rammeverk med klare retningslinjer de kan følge dersom det skulle oppstå situasjoner som det ikke tas hensyn til i de regelverkene banken for øvrig opererer etter. SNN-koden beskriver opptreden, verdier og etikk som de ansatte skal følge. Rådgiver 2 opplyste at de ansatte har deltatt i utformingen av denne. I 2014 ble DNA innført, som er følgende fem elementer kunden skal kjenne igjen banken og dens ansatte på (SNN, 2014c; 2014g), figur 6:

SNN skal kjennetegnes på følgende punkter:

- Landsdelens egen bank.
- Vi skaper og legger igjen verdiene i Nord-Norge.
- Nær og dyktig med kortreiste beslutninger.
- Solid, raus og folkelig. Tradisjonsrik og moderne.
- Utvikler Nord-Norge – vi bryr oss om deg!

Figur 6: DNA kjennetegn i SNN. Kilde: SNN (2014c; 2014g, Janson og Bygdnes, 2013).

SNN-skolen er en intern sertifiseringsskole og et introduksjonsprogram for nyansatte i konsernet. Den skal være et kvalitetsstempel og en motivator, og sikre at nyansatte har den kapasitet som banken krever og der nyansatte får opplæring i bankens verdier, prinsipper og regler. Gjennom samarbeid om å løse erfaringsbaserte case deles erfaringer, og det skapes tillit og vilje til deling av informasjon og kunnskap (SNN, 2014i). Rådgiver 2 forklarte at for å bli autorisert rådgiver må alle som starter i banken «gå tre måneder på SNN-skolen, ta en teoretisk prøve samt gjennomføre en praktisk del som omhandler et kundemøte».

#### ***4.4 Sparebank 1 Nord-Norges regionbank i Harstad***

Region Hålogaland har sin regionbank i Harstad. Regionen består primært av ca. 85 årsverk fordelt på 7 lokalbanker og 8 utekontor. Lokalbankene er lokalisert til Harstad, Narvik, Sortland, Stokmarknes, Andenes, Svolvær og Leknes. Det betyr at Harstad-kontoret både er regionbank og lokalbank. I tillegg er regionbanken til stede på de mindre utekontorene på Hamnvik, Borkenes, Evenskjer, Lødingen, Bø i Vesterålen og Melbu, mens virksomheten på Reine og Ramberg er under avvikling (SNN, 2014b; 2014f, Janson og Bygdnes, 2013) En av SNNs 5 konserndirektører er øverste leder med forretningsansvar for region Hålogaland. Konserndirektøren har kontorsted i Harstad, og har samtidig en plass i konsernledelsen. Regionbanken er delt inn i et personmarked og et bedriftsmarked. Hver av de 7 lokalbankene har sin egen banksjef på personmarkedet, mens utekontorene ledes av en banksjef ved en lokalbank. Det innebærer at det er tre nivå i SNNs regionbank i Harstad. Alle regionbankens rådgivere er autorisert. For regionbanken betyr SNNs visjon tilstedeværelse der kundene er ved lokalbanker og utekontorene.

Regionbanken har et stort fokus på porteføljeansvar. En kunde er en del av en rådgivers portefølje. En portefølje kan variere fra 40 til 5-600 kunder per rådgiver avhengig av kundenes kompleksitet og størrelse. Region Hålogaland har ca. 44% markedsandel på personmarkedet (SNN, 2014a), og håndterer utlån, innskudd, skade- og personforsikring, og ulike fondsplasseringer. Gjennom sitt samfunnsengasjement viser banken at den bryr seg. I Hålogaland brukes rundt 10 millioner kroner i året på sponsing og gaver til støtte av lokalt gode tiltak som spesielt er rettet mot barn og ungdom.

Som operativt verktøy bruker regionbanken Maze. Verktøyet består av de fire hjørnesteinene; beste praksis, umiddelbar feedback, sosiale læringsarenaer og prestasjonscoaching. Kjernen i verktøyet er at det erfaringsmessig skal ligge et økonomisk potensiale i å redusere variasjon i prestasjoner mellom de beste og resten, ved å lære av det de beste gjør (Maze, 2014).

## KAPITTEL 5 PRESENTASJON AV EMPIRISKE FUNN

I dette kapitlet vil jeg presentere de empiriske funnene jeg har gjort i forbindelse med intervjuene og dokumentstudier. Informasjon vil danne grunnlag for analysen i kapittel 6.

### 5.1 Kjennskap til *Beyond Budgeting*

Under intervjuene i regionbanken ble samtlige informanter spurt om de kjente til begrepet *Beyond Budgeting*, hva dette styringsverktøyet innebærer og om det er implementert i SNN.

Av rådgiverne som ble intervjuet, svarte rådgiver 1at: «*Jeg har hørt om det på studiet, men det har nok gått litt i glemmeboka*». Rådgiver 2 svarte: «*Nei, det er nytt for meg*», mens rådgiver 3 bare ristet på hodet. Ingen av rådgiverne kunne forklare hva begrepet innebar, eller om det var implementert i SNN. Dette forklarte rådgiver 1 slik: «*Det ligger nok mer på Tromsø-nivå*». Etter forklaring av begrepet, kom det fram at rådgiverne visste at banken hadde et balansert målekort, da det ble presentert kvartalsvis og tatt opp i ukentlige møter. Samtlige nevnte også Maze, som er det verktøyet de jobber med til daglig.

Leder A og B svarte raskt at de hadde hørt om begrepet. De to lederne var noe usikre på hva begrepet omfattet og om BB var implementert i banken, da selve begrepet ikke er i bruk. Leder C ønsket ikke å uttale seg før begrepet ble nærmere forklart. Etter å ha forklart begrepet, uttalte leder C: «*Vi må vel si at vi er der vi også. Det er det vi gjør... banken har implementert prognoser sammen med individuell måling på salg, bonus, målekort og benchmarking*». Leder A mente at det omfattet «*bankens styring etter balansert målekort*», mens leder B nevnte «*prognoser og målekort*». På spørsmål om BB er et godt styringsverktøy, mente leder A og C at de verktøy de i dag bruker er bra. Leder B gav en mer utfyllende forklaring på hvorfor det anses å være godt: «*Et slikt system gir et nærmere forhold mellom den retning man går i og det man rapporterer på. Dermed fjernes en del av budsjett-taktikkeriet i en organisasjon knyttet til kombinasjonen mellom bonusordninger og det som utføres. Det ivaretas mye bedre i en sånn *Beyond Budgeting* modell som jeg tolker at vi har. Denne modellen takler det mye bedre enn et tradisjonelt budsjetteringsverktøy*».

Oppsummert viser intervjuene at bare en av rådgiverne hadde hørt om BB, ingen kunne forklare hva det innebar eller om det var implementert i banken. To av lederne hadde hørt om begrepet. Lederne var noe usikre på hva BB innebar og om det var implementert, men nevnte

etter forklaring at banken hadde implementert prognoser, målekort og benchmarking. Lederne mente de verktøy banken hadde implementert var gode. Samtidig så det ut til at deres kunnskap om BB var høyere jo høyere stilling de hadde i organisasjonen.

## ***5.2 Prinsipper for tilpasningsdyktige prosesser***

Flere av spørsmålene var knyttet til de seks prinsippene BB mener må ligge til grunn for å endre atferd slik at en organisasjon kan styre etter tilpasningsdyktige prosesser. Av de seks prinsippene belønning, kontroll, mål, planlegging, ressurser og koordinering, blir de to første omtalt i dette kapitlet, mens de resterende omhandles i tilknytning til verktøyene i pkt. 5.4.

### **5.2.1 Regionbankens belønningssystemer**

For å unngå konflikter mellom ulike roller å sikre fleksibilitet og i usikre og variable omgivelser, legger prinsippet til grunn at tilpasningsdyktige styringsprosesser bør baseres på å belønne delt suksess etter kontrakter basert på relativ forbedring.

Dokumentstudier viser at det fra 2003 var knyttet bonus til bankens målekort (Karde og Åsen, 2004a). I 2005 ble overskuddsdeling i tillegg innført (Karde og Åsen, 2004b). I perioden 2011-2013 bestod incentivstrukturen av overskuddsdeling, teambonus til de beste team og individuell prestasjonsrettet bonus basert på oppnådde resultater på det operative nivå basert på parametere i det operative verktøyet Maze. Fokus var på nysalg og porteføljedimensjonen for å ivareta langsiktig verdiskapning, kvalitet og lønnsomhet (Karde og Bygdnes, 2010; 2011; 2012). Leder A presiserte at det ved individuell bonus ble «*satt rammer på hver parameter... hver rådgiver skulle levere i forhold til alle parametere*». Rådgiver 2 la til at for å få individuell bonus «*måtte du ha 120% måloppnåelse*». For 2014 viser data at banken har beholdt overskuddsdeling, og gått tilbake til teambonus. Dette er forklart med at konsernadministrasjonen har erfart at en teambasert incentivstruktur i større grad vil stimulere til arbeid mot felles mål i det enkelte team (Janson og Bygdnes, 2013).

På spørsmål om hvilke bonusordninger som var implementert i regionbanken i dag, svarte rådgiver 3: “*Tidligere hadde vi personlig bonus. Nå har vi gått over til teambonus*”. Dette ble støttet av de andre informantene. Leder C og rådgiver 2 la til at det i dag er et felles bonusmål på kontornivå og et på overskuddsdeling. Leder C forklarte at overskuddsdeling var koblet mot bankens strategiske mål om egenkapitalavkastning på minimum 12%, mens teambonus



var knyttet til mål satt for hvert kontor: *“Hvis resultatet blir over 12%, så løser det ut bonus, og da får alle ansatte en lik sum utbetalt... teambonus løser ikke ut cash, men sånn reisebonus”*. Informantene ble spurt om hva teambonus måles i forhold til. Leder A svarte at: *“Parameterne kommer ovenfra... er bonusparametere... de har ingenting med målekortet å gjøre»*. Rådgiver 1 så på målingen som en fornuftig løsning: *«Det går på fem parametere; kundetilfredshet og så salg på de fire andre... det er de fem tingene der som bringer inntjening til banken”*. Rådgiver 2 hevdet at rådgiverne får tilbakemelding på hvordan kontoret ligger an i forhold til bonusmålene *«hver eneste uke på de fire parametere som de har kontroll på... den femte parameteren kundetilfreds er litt vanskeligere å måle på»*. På spørsmål om rådgiverne har deltatt i å fastsette kriterier for bonus, svarte rådgiverne samstemt nei. Lederne forklarte at kriteriene fastsettes av konsernledelsen.

Rådgiverne var noe delt i hva de foretrakk av individuell og teambasert bonus. Rådgiver 1 foretrakk teambonus, for da *«slipper du kniving og konkurranse mellom rådgiverne på kontoret... man drar sammen mot et felles mål... den individuelle ordningen motiverte kun de flinke... felles mål gjør noe med miljøet»*. I motsetning til dette hevdet rådgiver 2 at individuell bonus gav høyere motivasjon: *«ved individuell bonus så fulgte man kanskje enda mer med for å se hvordan man lå an i forhold til de andre og i forhold til seg selv og måltallene. En kunne lett bli styrt mot det du manglet for å få bonus... med teambonus blir det ikke lenger den egne individuelle knivingen, hvor du må skynde deg fordi det er snakk om penger... nå jobber en mer for fellesskapet... da er det like viktig at de andre lykkes som deg selv... at man drar mot et felles mål er bedre totalt sett»*. Rådgiver 3 hadde ingen synspunkt i forhold til bonus. Rådgiverne var imidlertid enige i at det var viktig å hjelpe hverandre, slik at regionbankens mål ble nådd. Dessuten presiserte rådgiver 2 noe de to andre rådgiverne støttet og mente var rettferdig: *«teambonus er et godt system, for da kommer også kundemottaket med, som gjør en kjempejobb og frigir tid for oss»*.

Lederne mente at rådgiverne totalt sett var mer positive til teambonus. Leder A hevdet at *«før var de sin egen lykkes smed... nå samarbeider de og hjelper hverandre»*. Leder C mente at individuell bonus skapte *«et litt sånt skille mellom medarbeiderne, de gode leverte godt og de andre sleit... du ville ikke gi naborådgiveren noen at dine forretninger, for da fikk han bonus for det... det kunne gå utover kunden av og til... i stedet for å dra lasset sammen, så dro man det hver for seg... nå jobber alle for kontoret sitt og for regionen for å løfte resultatet... hvis naboen trenger hjelp, så selvfølgelig får han det»*. Lederne trodde imidlertid at de beste

selgerne blant rådgiverne nok ønsket individuell bonus. Leder A tilføyde: *«de beste ser jo at det går utover dem da de flinke fikk mer før, nå må de dele med de andre også... det er mye lettere å få til indre motivasjon når en jobber med team... hensikten med teambonus var å bedre internt miljø og samhold på tvers»*. Leder C forklarte at: *“det blir ikke noen resultater for kontoret hvis du har en av 12 som leverer over mål, og de andre 11 leverer under mål. Resultatet kommer hvis du kan få alle til å levere opp mot målet. Det er det vi stimulerer med teambonus”*. Alle lederne mente at teambonus hadde styrket teamfølelsen blant rådgiverne, og ifølge leder C kan dermed *«tid og energi frigis til bruk mot kunden»*.

Oppsummert viser dette at banken har kollektive bonusordninger basert på absolutte mål satt på parametere og på overskuddsdeling. Informantene ser på dagens bonusordninger som rettfærdige og inkluderende, da kundemottaket nå også omfattes. Rådgiverne var noe delt i synet på bonus. En rådgiver mente de flinke ble mer motivert av individuell bonus, men la til at teambonus er best for banken. En annen rådgiver foretrakk teambonus, da det bedrer miljøet å dra sammen mot felles mål. Selv om de antok at de beste rådgiverne nok ønsket individuell bonus, mente lederne at teambonus fjernet skillet mellom rådgiverne, at de fleste rådgiverne ble mer motivert av å jobbe i team, at denne type bonusordning gir et bedre internt miljø, styrker samholdet på tvers og gir bedre resultater. Rådgiverne deltar ikke i fastsettelsen av bonuskriteriene.

### **5.2.2 Operativ kontroll ved bruk av Maze**

For å bedre de tilpasningsdyktige styringsprosesser, legger prinsippet til grunn at kontroll må baseres på effektiv ledelse, på relative indikatorer og trender. Hvis avvik oppstår, kan ledelsen be om forklaring og gripe inn med tettere oppfølging og styring når det er nødvendig.

Dokumentstudier viser at SNN allerede i 2008 så at strategien fikk et for kortsiktig perspektiv og ikke klarte å hensynta fundamentale endringer i kundeferd, markeds- og konkurranseforhold (Karde og Åsen, 2008). Da iverksatte strategiske tiltak ikke innfridde bankens forventninger, ble det besluttet å gjøre forbedringer ved å splitte den operative og den strategiske styringen gjennom implementering av Maze i 2011. Hensikten med verktøyet var å oppfylle konsernledelsens mål om større fokus på salg og leveranser fra linja, med særlig vekt på individuell oppfølging av løpende aktiviteter, vekst, nysalg og coaching av medarbeidere. Dermed ble balansert målstyring et rendyrket langsiktig strategisk målekort, mens Maze gir en mer kortsiktig detaljstyring av det operative nivået (Karde og Bygdnes,

2011). Fra 2013 ble det i tillegg besluttet å fokusere på porteføljeutvikling, og verktøyet ble videreutviklet som ledelsesverktøy på operativt nivå (Karde og Bygdnes, 2009; 2010; 2011; 2012).

Det var få av informantene som kjente til hvorfor, hvordan og fra hvor Maze kom. Leder D mente at: *«Maze ble implementert ut fra et mål om at dette kunne brukes til noe fornuftig hos oss. Maze ble først brukt i Eiendomsmegler 1. En tidligere daglig leder der hadde stort hell med å bruke det, og ble ambassadør for Maze. Derfra ble Maze adoptert av banken»*. Leder A viste til at Maze kan *«synliggjøre utvikling med piler og vekst»*, slik at informasjon blir lettere visuelt tilgjengelig, mens leder B gav uttrykk for at Maze ble implementert da SNN trengte et verktøy for å *«etablere oppfølging av kundeprosesser»*.

På spørsmål om hvordan Maze kan beskrives, presiserte leder D at Maze ikke er et målekort, men et verktøy *«som brukes til coaching og oppfølging av våre medarbeidere i tråd med det som ligger i strategien vår og som er reflektert i målekortet»*. Leder C mente Maze var et kompetanseverktøy, da det *«gir nærmeste leder oversikt over hvem som har avvik i forhold til målene og hvor det bør settes inn kompetansetiltak i forhold til å dekke avvikene»*. Leder A støttet dette, og mente at Maze *«nærmest har erstattet det balanserte målekortet på lokalt nivå... der målekortet gikk mer på avdelingen, går Maze mer på synliggjøring av resultatene til hver enkelt rådgiver»*. Rådgiver 1 mente Maze *«er et måleverktøy og et forbedringsverktøy»*.

Lederne forklarte at Maze er implementert operativt på personmarkedet, mens det jobbes med å få det på plass på bedriftsmarkedet. Tall fra Maze brukes ifølge leder C i forhold til prognosen og til å sette brutto salgsmål: *«og da kan du si at brutto salgsmål blir lagt i Maze»*. Leder A forklarer at Maze måler *«hver enkelt rådgivers resultat og aktivitet i forhold til fastsatte mål i volum for salg på utlån, skadeforsikring, personforsikring og spareavtaler»*. Rådgiver 1 nevnte at opprinnelig ble alle målt i forhold til like mål, men etter siste versjon av Maze er det nå kontoret som blir målt totalt på de samme parameterne. Informanten la til at rådgiverne også *«måles på kundetilfredshet og antall kundemøter»*. Rådgiver 2 forklarte at Maze viser grønne, gule og røde søyler som angir *«hvor flink du har vært»* i forhold til fastsatte måleparametere. Leder A opplyste at *«over 100% gir grønn søyle, mellom 80 og 100% gir gul søyle og under 80% rød søyle»*. Dermed kan du ifølge rådgiver 1 løpende *«se hvor du ligger godt an og hva du trenger å jobbe med»*. Informantene forklarte at

regionbankens prestasjon er summen av rådgivernes prestasjoner totalt for alle regionens underliggende lokalkontor og utekontor. Rådgiver 2 la til at det fra Maze går tips og informasjon mellom banken og Eiendomsmeidler 1 vedrørende verdivurderinger av hus, visninger og lån.

Leder A påpekte at Maze dessuten handler om oppfølging og kontroll av den enkelte ansatte, og nevnte at *«hver rådgiver har et oppfølgingsmøte med sin leder individuelt i ett kvarter hver uke med utgangspunkt i søylenes utvikling»*. Rådgiver 1 presiserte at møtene omhandlet *«status, mål, måltall, resultater og aktiviteter slik at rådgiverne hele tiden vet hvor vi er og hva lederen forventer»*. Rådgiver 2 la til at dersom ukens mål ikke er nådd *«må det forklares... vi må ha en plan for hva vi har tenkt å gjøre neste uke for å rette opp prestasjonene, og for å få inn kunder for å holde aktiviteten oppe»*. Ifølge leder C gis det samtidig coaching for å *«heve de rådgiverne som trenger det å få dem på rett spor... da blir de sett, både de som får det til og de som ikke får det til, og kan få gi tilbakemeldinger. Målet er at det skal være dialog om veien videre, med vekt på hva du gjør i dag, hva du gjør i morgen og neste uke... det er viktig å ha utvikling på de rådgiverne får det til og at vi kan se at de tiltakene vi jobber med fungerer... at de er blitt flinkere enn de var for et halvt år siden»*. Leder A poengterte at rådgiverne setter pris på å bli sett på denne måten. Informantene nevnte at det også gjennomføres ukentlige fellesmøter som omhandler regionbankens utvikling, avvik og utfordringer basert på parameterne i Maze.

På spørsmålet om informantene vurderer parameterne i Maze som gode, vurderer leder B Maze som et krevende, men utrolig godt ledelsesverktøy da *«du blir mer konkret i tilbakemeldingene dine slik at lederrollen blir lettere å utøve... rådgiveren har et selvstendig ansvar for egen utvikling... der anser jeg at det største potensialet ligger»*. Leder A og C hevdet at Maze som lederverktøy gjennom dialogen gir en bedre oversikt over regionbankens resultater enn før, mens leder A anser måten Maze brukes som *«en medvirkende årsak til at kontoret lykkes»*. For øvrig mente lederne i regionbanken at parameterne var gode. Leder D fra administrasjonen påpekte imidlertid at *«veldig mye av Maze fokuserer på nysalg, mens vi i vår bruk mister litt av viktigheten av å ta vare på eksisterende portefølje. Dette er mer viktig i bank enn i mange andre bedrifter, fordi vi i veldig stor grad lever av kunder som ligger med lange avtaler hos oss, med varighet på lån på 10-20 år»*. Rådgiver 2 mente at *«det vi blir målt på nå synes jeg er rett, for det er jo det jeg kan påvirke. Jeg kan påvirke mitt salg og hvordan kundene oppfatter meg.»* Rådgiver 1 støttet dette. Rådgiver 3 presiserte imidlertid at

parameterne i den Maze som kom i 2011 *«kunne oppfattes som rigid og urettferdig, da den verken tok hensyn til variabler som markedsandeler, markedsforskjeller, kontanthåndtering, dagligbanktjenester eller saksbehandling... høyere salgspriser på hus i Tromsø gav høyere utlån og høy score på utlånsparameteren... det kunne da det se ut som at de i Tromsø var mye flinkere enn hva vi er ute i regionene»*. Samtidig mente informanten at portefølje håndteringen heller ikke ble ansett å være god, *«da du ikke kunne styre om en kunde valgte et annet selskap»*. Rådgiver 1 og 2 støttet dette med portefølje håndteringen. Rådgiver 3 presiserte imidlertid at *«parameterne er blitt bedre i den nye versjonen fra 2014»*.

Informantene ble spurt om de fikk delta i utviklingen av Maze. Det kom fram at den versjonen av Maze som ble implementert i 2011, ble utviklet sentralt. Verken rådgivere eller ledere deltok i utviklingen eller i fastsettelsen av parameterne. I tilknytning til videreutviklingen av Maze, nevnte leder A at Maze i utgangspunktet ikke var et bankverktøy: *«ledelsen ved regionbanken har deltatt i en ressursgruppe for å utvikle verktøyet og gitt innspill... Så vi har brukt masse tid og ressurser på å få det sånn som vi vil ha det»*. Leder C mente at *«du kjøper konseptet og tilpasser det internt i forhold til tilbakemeldinger fra brukerne på rådgiver og på ledernivå»*. Rådgiver 2 mente at regionbankens deltakelse i utviklingen var med å *«endre Maze fra individuell vurdering til teamvurdering»*, mens rådgiver 3 la til at de i de ukentlige møtene kan gi *«tilbakemeldinger og innspill»*. Leder D presiserte at *«det er viktig at man gjør verktøyene til sine egne. Ved tilpasning i egen organisasjon får en mer eierskap til verktøyene og det blir kanskje også lettere å få disse solgt inn i organisasjonen»*.

Oppsummert viser dette at det Maze kom fra Eiendomsmegler 1. Verktøyet gir en mer kortsiktig detaljstyring av det operative nivået og har satt et større fokus på salg og leveranser fra linja, med særlig vekt på kontroll av resultater og individuell oppfølging av løpende aktiviteter, vekst, nysalg og coaching av medarbeidere. Maze gir regionlederne et godt verktøy, da det synliggjør de rådgiverne som har avvik i forhold til mål og hvor det bør settes inn tiltak for å lukke avvikene og coaching for å heve rådgiveren. Samtidig gir det rådgiveren en oversikt over hvor han/hun står, hva lederen forventer og hva han/hun kan forbedre seg på. Regionbankens ledere har via en ressursgruppe fått delta i utviklingen av siste versjon av Maze, og rådgiverne har fått kommet med innspill via ukentlige møter.

### **5.3 Prinsipper for desentralisert ledelse**

For å kunne styre etter tilpasningsdyktige styringsprosesser, mener BB at det er nødvendig å endre tenkesettet til ledere i organisasjonen. Hope og Frasers (2003a) seks prinsipper; verdier, organisering, selvstendighet, ansvar, kunder og åpenhet er sentrale for å få til den rette tankegangen om en mer desentralisert ledelse. Mange spørsmål i intervjuene omhandlet disse. Fem av prinsippene blir omhandlet i dette kapitlet, mens prinsippet om verdier er omtalt i tilknytning til verktøyene i pkt. 5.4.

#### **5.3.1 Ansvar og selvstendighet innenfor rammer**

Prinsippene for ansvar og selvstendighet legger til grunn at team i frontlinjen gjennom delegering av problemløsning og beslutningstaking skal få frihet og tillit til å ta beslutninger i tråd med styringsprinsipper og mål. Samtidig må de stå til ansvar for egne beslutninger.

På spørsmål om på hvilken måte rådgiverne regionalt er gitt ansvar og selvstendighet, presiserte lederne at bankvirksomheten er styrt av lover, regler og forskrifter, samtidig som renta stadig kan endres og usikkerhet skal håndteres, så rådgiverne kan ikke helt slippes fri. Lederne var enige i at rådgiverne har tillit til å styre sine kundeporteføljer selv. Leder A forklarte at *«de får visjoner og bilder på hvor lokalbanken skal, så får de finne veien selv... de er bra selvstendige og gjør egentlig det meste selv... de som lykkes er mest selvstyrte... det gis tettere oppfølging til de som ikke helt får det til... rådgiverne i Harstad samarbeider en del i grupper uten at lederne deltar»*. Rådgiver 1 mener rådgiverne deler mye praksis innad og ved at rådgivere på utekontorer jobber i regionbanken enkelte ukedager, og at rådgivere ved regionbanken drar ut til utekontorene. Samme informant nevner at det å sitte i åpent landskap *«gjør det enklere å spørre naboen»*. Rådgiver 1 mener dessuten at rådgiverne ikke er avhengig av lederen, men at de må *«svare for resultater og tidsforbruk»*. Leder A og B nevner at hovedprognosen som kommer fra sentralt hold setter faste rammer for regionen, men at det er rom for å gjøre regionale tilpasninger. Rådgiver 1 og 2 og leder A påpeker at rådgiverne i år har tatt medansvar for oppnåelse av regionens prognose og måleparametere. Dessuten forklarte leder A at rådgiverne for 2014 har *«fått lov til å komme med hva de selv tror for teamet og har forpliktet seg på det»*. Rådgiver 1 forklarer at *«rådgiverne har forpliktet teamet i forhold til resultatoppnåelse og ressursfordeling... det vi er med på er den individuelle ressursfordelingen for hva vi måles på, der har vi nå vært med på å fordele litt»*. Ifølge leder A kan rådgiverne nå *«jobbe mest med den parameteren den rådgiveren er flinkest*

*på og liker å arbeide med». Rådgiver 1 nevnte at «noen nå kan ha høyere mål på for eksempel sparing, mens andre har litt høyere mål på skadeforsikring... noe ledelsen mener de har mer tro på er motiverende enn når de bare får et måltall på at det her skal du levere». Rådgiver 2 la til at «vi føler jo et litt større eierforhold til det når vi får være med på å bestemme. Da blir det ikke bare noe som tres over hodet». En rådgiver forklarte at ved tiltredelse av stilling i, hadde vedkommende ingen kundeportefølje og måtte jobbe med å finne kundene sine selv.*

Leder A poengterte rådgivernes medbestemmelse ved å si at de «*kan ta beslutninger innenfor sine rammer og fullmakter*». Rådgiverne bekreftet at de får fullmakter innenfor det de måles på, og rådgiver 2 la til at «*det er helt klart hva jeg kan og ikke kan gjøre... utover det må jeg ha godkjennelse fra banksjefen, fra en kredittkomite i Tromsø eller en investeringsspesialist ved verdipapirplasseringer*». Leder A la til at det også kan gis personlige fullmakter som praktiseres i team som sikring mot risiko: «*eksempelvis et lokalt kredittutvalg som bruker lederen sin fullmakt på lån*». Rådgiver 1 fulgte dette opp ved å si at «*enkelte rådgivere har fått utvidede fullmakter på enkelte parametere*», slik at rådgiverne først tar kontakt med dem. På lån bruker de, ifølge rådgiver 3, et scoringssystem der en legger inn inntekter, gjeld, verdier som kan pantsettes etc. og «*får ut om kunden er kurant eller ikke*», som da igjen er knyttet opp mot fullmakter. Leder C mener endring i bankens organisasjonsstruktur har ført til ytterligere delegering av fullmakter og ansvar nedover i regionen. Informanten påpeker at «*delegering selvsagt praktiseres under forutsetning av at mottaker har tilfredsstillende kompetanse*». Rådgiver 2 fulgte dette opp ved å legge til at «*så har vi også fått økt hvor mange millioner vi har lov til å beslutte på, det ble vel økt i fjor*». Lederne nevnte at hvis det oppstår problemer med en rådgivers portefølje, så må de, spesielt på bedriftsmarkedet, tettere på å bistå med å finne kundene som det er problemer med. Derfor mente de at såkalte «*early warnings*» er viktige i bankvirksomhet for å kunne håndtere risiko og iverksette raske tiltak. Lederne la samtidig til at også de hadde fått økte rammer, og at de innenfor disse hadde frihet til å ta egne beslutninger.

Leder A hevdet at Maze gir rådgiverne større innflytelse og påvirkningskraft regionalt ved at «*de har fått mer kontroll på din egen hverdag og lov til å bestemme mer selv*». Rådgiverne var enige i at visualiseringen i Maze er en stor forbedring, og at søylene viser hvor du, ifølge rådgiver 2 «*gjør det bra og hvor du sliter*», og som ifølge rådgiver 1 «*gir rom for egen, individuell endring*» Samtidig påpeker alle informantene at omorganiseringen både har gitt

rådgivere og ledere større påvirkningskraft oppover i konsernet gjennom konserndirektørens endrede stilling. Til dette uttalte rådgiver 1: *«så veien er ikke lang, verken til beslutninger eller informasjon, ikke minst».*

Med tanke på muligheten til å gi tilbakemeldinger og endringsforslag, mener leder A at *«rådgiverne blir hørt».* Som eksempel på dette nevnte rådgiver 3 at rådgiverne var misfornøyd med måten bonus ble målt i forhold til porteføljevurdering. Ifølge informanten ble dette *«brakt videre opp i systemet, og nå er det fjernet».*

Oppsummert desentraliseres en god del beslutninger og ansvar til rådgiverne innenfor klare grenser. Grensene for fullmaktene har grunnet endring i bankens organisering økt de siste to år. Samtidig er det nytt av året at rådgiverne har fått deltatt i å bestemme fordelingen av arbeidsoppgaver på teamet, gjøre det de er gode på, gi innspill og forplikte seg på hva de skal levere i forhold til det totalmål kontoret skal oppnå. Ledelsen er med på å bestemme retning, og ved hjelp av Maze har rådgiverne fått mulighet til å se hvordan de til enhver tid ligger an, og til å justere seg i forhold til de mål som er satt.

### **5.3.2 Organisering og kundefokus**

Prinsippene for organisering og kunder uttrykker at organisasjonens team i frontlinjen gjennom flatere hierarkiske relasjoner skal rette større fokus mot kunden og stå til ansvar for kunderesultater og kundeforhold.

På spørsmål om hvordan regionbanken setter kunden i fokus, mente informantene at den nye organiseringen styrker bankens kundeorientering gjennom økt fokus på den regionale virksomheten. Leder C påpekte at *«strukturen er blitt flatere... informasjons- og beslutningsveien er blitt kortere og raskere til fordel for kunden».* Å gi markeds- og kundeansvaret ved konserndirektøren en plass i konsernledelsen, fører ifølge leder A til at banken kommer *«tett opp til kunden, får løpende god markedsoppdatering og at kompetansen kommer nærmere kunden».* Leder C la til at *«en kan ikke sitte i konsernledelsen fjernt fra kunden. Det er kunden vi lever av».* Ifølge leder B *«tas det nå flere beslutninger på lokalt nivå enn tidligere... konsernsjefen er mye mer aktiv ute i markedet enn hva vi har vært historisk. Da blir det mer desentralisert».* Leder C fulgte opp ved å si at *«det er ganske mye fullmakter som flyttes ut... for noen år siden var vi i forretningssammenheng i stand til å ta 30-40% lokalt av beslutningene. Nå kan du si at vi er i stand til å ta mesteparten, kanskje 95%. Vi er*



*blitt operative og nærmere kunden*». På spørsmålet om hvordan de regionalt merker denne endringen, svarte informantene at økt markedsinformasjon er med på å påvirke agendaen for det som diskuteres i konsernledelsen. Informantene la til at de mener at beslutningene blir bedre i forhold til markedet når konserndirektøren bringer inn kunnskap fra regionen. I tillegg mener lederne at det er bankens strategi og målsetning å ha fokus på bredde. Leder C uttalte at *«det som en kunde trenger, det skal vi levere»*. Endringen i organiseringen har i tillegg gitt konserndirektøren i hver region ansvar for SNNs datterselskap Eiendomsmegler1, SNN Finans og Regnskapshuset. Leder C gav uttrykk for at *«med det kan man samordne; vi kan selge enda mer bredde, og vi kan tilby mer til hver enkelt kunde»*.

Rådgiverne deler oppfatning om at Maze er med på å sette kunden i fokus, da de blir målt på kundetilfredshet. Rådgiver 1 forklarte at *«rådgiveren får direkte tilbakemelding fra kunden etter et kundemøte på en score fra 1-7 om hvor fornøyd kunden var med møtet»*. Leder 6 opplyste at når kunden går ut fra møtet, mottar han en sms med en del spørsmål: *«var du fornøyd med møtet, fikk du svar på det du var kommet for å få, tilfredsstilte det dine forventninger til møtet»*. Ifølge rådgiver 2 er en score på 6 eller 7 greit, mens *«lavere rating gir kunden et oppfølgingsspørsmål»*. Svarene går rett inn i Maze og vises på søyler, som rådgiver 1 mener *«kanskje er den viktigste søyla i Maze»*. Ble det en dårlig score *«eksempelvis fordi kunden trengte penger og fikk avslag»*, får du en rød søyle som du ifølge rådgiver 2 må forklare. Responsen fra kundene ligger ifølge leder C på 50-60% og kanskje opp mot 100% for enkelte, og uttaler: *«det er jo veldig hyggelig for rådgiveren å få tilbakemelding, særlig når de er gode, men også for å lære å bli bedre»*. Får en rådgiver dårlig score, hender det, ifølge leder A, at *«en leder ringer kunden for å få avklart om det er problemer med rådgivere... målet er å gi kunden en positiv opplevelse og samtidig vise at banken bryr seg»*. Ifølge rådgiver 2 er det en del av en rådgivers hverdag at du skal ha oppnådd gode tilbakemeldinger fra kundene: *«Det viktigste er at de er fornøyd, ikke sant. Det nytter ikke at du bare har grønne søyler hvis kundene er misfornøyd med deg»*. Rådgiverne mener det er greit å bli målt slik, og legger til at det gjør at de vil forbedre seg til beste for kunden. Samtidig mener leder B at Maze fra 2014 er *«mer tilpasset etablering av beste kundeopplevelse... med ulike faser fra kunden kommer inn i lokalet til han har inngått en avtale og gir tilbakemelding på sin opplevelse»*. Informanten mener at dette gir lederen et verktøy for å følge opp hvordan den enkelte rådgiver er i stand til å håndtere en kundeopplevelse, og presiserer at *«vi kan ha rådgivere som er fantastisk god i kundeopplevelsen hele veien, men så klarer vedkommende ikke å få signert avtalen. Ledelsen kan nå individuelt fokusere på å følge*

*opp forbedringsaktivitetene rådgiveren gjør for å bli flinkere på de områder vi vet at han er "svak".» Over tid mener informanten at verktøyet har mest påvirkning på hvordan kunden opplever rådgiveren, hvor trygg rådgiveren er i dialogen med kunden og hvor dyktig rådgiveren framstår. Samtidig er det ifølge rådgiver 1 opprettet en ny kredittkomite i Tromsø som skal «bistå til hurtigere innvilgelse av kunders sakersaker på lån».*

I tillegg til at rådgiverne må være autorisert, ha gjennomgått SNN-skolen og skal følge SNN-koden i sitt daglige virke, presiserer rådgiver 1 at de også må gjennomføre oppdateringer underveis: *“Det er en trygghet for kundene at de skal vite at de får god rådgivning til deres beste, ikke til vår eller bankens beste liksom».* Samtidig opplyser rådgiver 2 at rådgiverne i forkant av et kundemøte *«setter seg inn i kundens økonomi for å kunne gi kunden best mulig rådgivning ... derfor må kunden nå bestille time på forhånd».* Leder C legger til at de bruker en kundetilfredshetsindikator annet hvert år for å måle *«hvordan banken ligger an i markedet, hvilke vurderinger kunden gir til bankens løpende drift og hvordan banken utvikler seg i forhold til sine konkurrenter».* For å møte kundens behov har de lokalt flyttet egen ferieavvikling til siste uke i juli og de første ukene i august da det er mer stille. Rådgiver 2 uttalte at *“før det skal kunden ha gjort alt”.*

Oppsummert viser dette at den organisatoriske endringen har flyttet regionbanken både nærmere konsernledelsen og nærmere kunden. Regionalt er fullmaktgrenser og antall fullmakter økt på regionalt nivå, og de er i stand til å ta lokale beslutninger på kortere tid til kundens fordel. Samtidig deler rådgiverinformantene oppfatning om at Maze er med på å sette kunden i fokus gjennom måling og oppfølging av kundetilfredshet knyttet til kundemøter. I tillegg brukes en kundetilfredshetsindikator for å måle om kundene er tilfreds med banken, de er tilstede der kundene er i hele Nord-Norge, og de søker hele tiden å etablere beste kundeopplevelse og heve sin kompetanse i møtet med kunden.

### **5.3.3 Åpen informasjonsflyt**

Organisasjonen er avhengig av et åpent og effektivt internt informasjonssystem som omfatter alle ansatte der omgivelsene setter krav til raske oppdateringer. Prinsippet vil bistå til opprettholdelse av kontroll i organisasjonen gjennom deling av kontinuerlige oppdateringer.

På spørsmål om hvordan informasjonsflyten er i forhold til resultater og utvikling i strategier og målekort etc., fremgikk det at alle informantene på generelt grunnlag var fornøyd med den

interne informasjonsflyten. Leder A uttalte at banksjefer og konserndirektør kan «*se sitt eget regionale månedsregnskap*», mens leder D presiserte at «*målekortet ligger åpent på intranett for hele organisasjonen*». Leder B hevdet imidlertid at «*kommunikasjonen omkring resultatene går veldig oppover i organisasjonsstrukturen. Når tilbakemeldingene kommer ned igjen fra toppen, så er de ikke tilpasset vårt nivå*». Informanten la til at et godt resultat kan komme av at «*vi har gjort en kjempeinnsats for å få det til... eller at det var en tilfældighet... i sistnevnte tilfelle vil et signal fra den øverste ledelse om at det var kjempebra... ha liten verdi*». Rådgiverne var for øvrig samstemt i at de har mottatt lite informasjon om det nye strategiske målekortet som de har hørt er under utvikling etter at Maze kom. Rådgiver 1 la til at «*det heller ikke ble kommunisert hva som lå i parameteren som målte porteføljeutvikling i 2013... det er demotiverende når kravene ikke er ordentlig fastsatt*». Rådgiver 2 og 3 støttet dette.

Oppsummert viser dette at informantene stort sett var fornøyd med informasjonsflyten og mente at denne var åpen og tilgjengelig. Rådgiverne etterlyste bedre kommunikasjon rundt det strategiske målekortet og hva som ligger i nye parametere. Det kan derfor se ut til at det tar tid før «top-down»-styrt informasjon når ned til førstelinja. En leder etterlyste dessuten bedre kommunikasjon omkring resultatene.

#### **5.4 Ulike styringsverktøy i BB**

I en budsjettløs setting kommer styringsverktøy som balansert målekort, prognoser og benchmarking til sin rett og bidra til å sikre økonomisk kontroll. Dette kapitlet fokuserer på hvilke styringsverktøy som er implementert og hvordan de er implementert.

##### **5.4.1 Rullerende prognoser**

Dokumentstudier viser at SNN forlot det tradisjonelle budsjettet til fordel for rullerende prognoser på 3 og 12 måneders basis i sitt planleggingsarbeid i 2005. Dette skyldtes et ønske om å oppnå større kontroll og fleksibilitet på kort og lang sikt, være mer offensiv og holde tritt med markedsutviklingen samt kunne korrigere mål tidligere og fokusere på tiltak. Dette var på bakgrunn av erfaring med at budsjetter fort låser posisjoner og begrenser fleksibiliteten blant annet knyttet til porteføljer, endring av struktur, fordeling av inntekter og kostnader, samt bruk av ressurser på tvers av struktur og ved behov (Karde og Andreassen, 2003; Karde og Åsen, 2004a; 2004b). De lokale bankene fikk siktelinjer for langsiktige mål fra sentralt

hold. Inntektssiden ble så prognostisert ut fra lokalbankens kunnskap om nærmarkedet, og de lokale finansielle prognosene ble summert til en finansiell prognose for morbanken (Karde og Åsen, 2005a; 2005b). Fra 2011 endret dette seg, og bankens økonomiavdeling i samarbeid med den sentrale ledelsen for markedssiden i banken utarbeidet en finansiell prognose og mål for vekst og nysalg på morbanknivå (Karde og Bygdnes, 2010). Fra 2014 utarbeider økonomiavdelingen i SNN først et forslag til en løpende kvartalsvis 12-måneders prognose for morbanken sentralt i samarbeid med bankens ledelse. Så sendes den ned til konserndirektørene i regionene for vurdering. Det blir enighet om en morbankprognose. Deretter blir rammetildelinger fordelt på regionene med kvartalsvis oppfølging. Målet er å sørge for at de regionale ledergruppene er med å påvirke og forankre tallene videre nedover i banken. Regionbankene er innenfor rammen av resultatambisjonene gitt relativt stor frihet med hensyn til tiltak for å nå det prognostiserte resultat. Samtidig økes ansvarliggjøringen av regionene for det finansielle resultat de skaper (Janson og Bygdnes, 2013). I 2010 uttalte daværende konsernsjef til nettverksmagasinet NettNå (Lio, 2010) at Sparebank 1 Nord-Norge fem år tidligere hadde erstattet budsjettene med prognoser og at *“med disse nye metoder er vi blitt mer effektive og moderne”*. Av samme artikkel fremgikk at prognoser er en del av en internasjonal trend som har fått samlebetegnelsen *“Beyond Budgeting”*.

På spørsmål om hvorfor, hvordan og fra hvor prognoser kom, svarte leder D at *«prognoser kom utenfra, litt fra akademia, kurs eller at andre brukte det»*. Informanten påpekte at banken implementerte prognoser ut ifra *«et ønske om å forbedre sin økonomiske planprosess... i et budsjett planlegger du ett år fremover, og så blir planperioden kortere helt til vi kommer til nyttårsaftnen hvor planprosessen kun er 1 dag. Så blir det laget et nytt budsjett»*. Dette så ikke banken, ifølge informanten seg tjent med, og valgte å implementere rullerende prognoser som erstatning for budsjettets svakheter. Leder C støttet dette og viste til at *«realismen og kontrollen og påvirkningskraften er mye større i en prognose enn i et budsjett... en prognose kan vi gå inn å justere hvert kvartal, verden endrer seg, renta kan gå opp og ned og det kan jo bety veldig mye for inntjeninga»*.

Når det gjaldt deltakelse i utarbeidelse av prognoser, svarte leder B at: *“Nei, der er ikke involveringen veldig tett. Jeg har ikke opplevd det så langt”*. Leder A støttet dette ved å si at *«nå får vi egentlig en prognose fra konsernet som vi skal forholde oss til, så vi er liksom ikke involvert i den prosessen lenger»*. Leder C forklarte at det tidligere var *“en sånn down-top-prognose, det vil si at en begynte med å sette mål nederst på rådgivernivå, og så bygget en*

*seg oppover. På konsernnivå ble så prognosen for konsernet summert opp... Nå har konsernet så mye erfaring at i år er prognosen satt på konsernnivå først, så går en nedover, såkalt top-down". Rådgiverne var samstemt i at de verken har kjennskap til prognoser eller har deltatt i dette arbeidet. Ifølge leder A brukes prognoser mer overordnet på ledelsesnivå. Leder C påpekte at «rådgiverne trenger ikke å være opptatt av prognosen... da de skal være opptatt av salgsmålene som de følges opp på og skal levere på månedlig».*

I forhold til hvordan rullerende prognoser er implementert i regionbanken, svarte leder A at «vi får dem ned til oss. Så skal vi ta de ut hos oss og iverksette dem... Det er konserndirektørens ansvar å fordele tallene på de 7 enhetene og næringsavdelingen, og følge opp slik at vi i sum leverer i forhold til det som er kravet mot regionen... vi bruker prognoser for hvert kvartal, og det kan hende vi må justere prognosen ut fra forventet rentemargin... det er veldig vanskelig å anslå hvordan resultatet vil bli, men vi har en portefølje så vi vet sånn høvelig hvor vi skal være... det kan foretas lokale tilpasninger i bruken av prognoser innenfor den gitte rammen, slik at beslutningene blir tatt så lokalt som mulig, nærmest mulig kunden». Samme informant opplyste at prognosene brukes mest i forhold til utgiftssiden: «Vi skal ikke ha en kostnadsvekst på mer enn to prosent i konsernet. Hvis prisveksten er høyere enn to prosent, må vi kutte i egne kostnader, så det har litt betydning for oss i forhold til investeringer vi gjør, hvor mange ansatte vi har. Hvis det er noen som går av med pensjon, skal vi erstatte dem eller ikke?» Informanten la til at en selvsagt både kan redusere utgiftssiden og øke inntektssiden, såfremt det er mulig. Leder B presiserte at «hvis du ser at regionen totalt ikke vil nå resultatet, må det iverksettes tiltak. Så blir tiltakene til ansvarliggjøring av ledere». Leder C presiserte at ved endringer «er det kostnadene og renta som justeres, ikke salgsmålene».

På spørsmål om informantene så på prognoser som gode måleparametere, vurderte leder A den som god «da de har et helt regnskap med både inntekter og utgifter som de kan styre litt selv. Bruker en mer på utgifter, må det kompenseres gjennom å få inn mer inntekter. En vet hva en har å forholde seg til". Leder C støttet dette, og la til at «prognosene og målene som settes gir bra fremtidsanalyser av hva som forventes». Leder B påpekte at såfremt det er en sammenheng mellom prognosen, tiltak og ansvarliggjøring av lederne, så fører det til at «du får en bedre bevisstgjøring på hva det faktisk er som gav resultatforbedringen» Informanten mener verdipotensialet i prognosemodellen ligger i muligheten til å «få en bedre kobling mellom tiltakene du jobber med og de resultatene du oppnår». I et volatilt bankmarked vil

informanten hatt en sterkere knytning mellom prognosene og tiltak/mål enn det som er i dag, og legger til at «*der tror jeg at vi har et forbedringspotensiale*». På spørsmålet om hvordan dette nå skjer, utdyper informanten: “*Vi driver litt mer internt i vår region og finner ut av tallene og ser på dem, og så tolker vi dem litt sånn som det passer oss. Da får du ikke den rette organisatoriske dynamikken mellom dem som sitter og produserer tallene og genererer dem, og de som faktisk skal produsere resultatene.* For å få til dette etterlyser informanten et uhildet controllerapparat som kan gå i dialog med ledelsen i forhold til “*hva er dine tiltak, hva er status og hva bør du fokusere på*”.

Oppsummert viser dette at rullerende prognoser ble implementert ut ifra kjennskap til verktøyets bruk i markedet, som en erstatning for budsjettet og for å bedre egen planprosess og drift. Dermed er planlegging i forhold til prinsippene for tilpasningsdyktige prosesser, blitt en kontinuerlig prosess der ressurser kan allokteres etter behov. Involveringen av de to laveste nivå i regionbanken er imidlertid fraværende, og rådgiverne har ikke kjennskap til prognosene. Prognosene utarbeides og endres i dag sentralt, og er i det vesentlige top-down styrt, med unntak for konserndirektørens deltakelse i vurderingen før de endelig fastsettes. Samtidig blir regionbankens ledelse i år i større grad ansvarliggjort for resultatene enn før. På lokalt nivå brukes de mest for å ha styring med kostnadssiden, og det kan gjøres tilpasninger. To av lederne vurderte styringsverktøyet som godt, mens den tredje anså det som godt under forutsetning av at det var en sammenheng mellom prognosen, tiltak og ansvarliggjøring av lederne.

#### **5.4.2 Balansert målekort**

Dokumentstudier viser at balansert målekort ble besluttet innført i SNN i 2000, og implementert toppstyrt i 2002. Formålet var å få forståelse for helhet og sammenheng mellom strategiske og operative mål. Implementeringen ble foretatt i tråd med Kaplan og Nortons system fra 1992, der en ved hjelp av målinger koblet den langsiktige strategien med den daglige drift. Da styringsverktøyet er dynamisk av natur, kan det tilpasses bankens bruk (Karde og Andreassen, 2003). I 2005 ble målekortet videreutviklet slik at det ble konsistent med prognosemodellen (Karde og Åsen, 2004a; 2004b). Fram til 2008 var prognosene knyttet opp mot bankens overordnede økonomiske målsettinger. Fra 2008 ble koblingen mellom prognose og målekort samt mellom prognose og bonus brutt. Bakgrunnen for dette var at lokalbankene i stor grad selv satte premissene for mottak av bonus for egne ansatte, da vilkår for bonus var knyttet til oppnåelse av prognostisert resultat per ansatt (Karde og Åsen, 2007).

Indikatorene innenfor de fire perspektivene i målkortet ble endret til å måle faktisk antall kundemøter, kunder som har vært gjennom beste kundeprosess og i forhold til benchmarks mellom lokalbankene etc. I 2009 var det mindre fokus på bankens målekort i organisasjonen. For å synliggjøre målekortet, ble det i 2010 kun foretatt målinger mot strategisk fastsatte måltall i målekortet (Karde og Bygdnes, 2009). I internrevisjonsrapport 9.9.10 påpekte Ernst & Young at målekortet i liten grad maktet å gjenspeile strategiske mål og eller fremgang i forhold til disse. SNN ble anbefalt å gjøre et mer tydelig skille mellom måling av lokal innsats og aktivitet, og måling av bankens samlede utvikling og fremgang. SNN besluttet derfor å ha ett felles strategisk målekort for 2011 (Karde og Bygdnes, 2010). I 2011 hadde målekortet noe lavere oppmerksomhet. Dette var forventet da indikatorer på mer strategiske områder ble tatt inn, hvilket i større grad gjorde målekortet til et ledelsesverktøy. Det ble besluttet at rådgiverne skulle ha fokus på aktivitet og salg med oppfølging via Maze. Banken valgte dessuten å ikke ha bonus tilknyttet målekortet, men i stedet til Maze (Karde og Bygdnes, 2011). For 2013 besluttet administrasjonen å løfte bankens målekort i strategisk retning og spisse det inn mot bankens overordnede mål. Det nye strategiske målekortet har til formål å kombinere finansiell stabilitet og den gode kundeopplevelsen. Ved å holde retning og sikre fremgang skal strategiske mål oppnås over tid, hvilket SNN mener er lederoppgaver på strategisk nivå. SNNs siktemål er at målekortet skal bli et ledelsesverktøy på konsern- og regionnivå (Karde og Bygdnes, 2012).

På spørsmål om informantene visste hvorfor, hvordan og fra hvor balansert målstyring kom, påpekte leder D at som for prognoser kommer *«kunnskap om nye verktøy fra teorier som beveger seg i omverden, fra kurs, litteratur, andre som bruker det eller fra akademia for øvrig... en tidligere viseadministrerende direktør var bankens ambassadør for balansert målstyring»*. Informanten opplyste at bankens langsiktige styring var kommet i skyggen av kortsiktig gevinst, som følge av dårlig oppfølging av de eksisterende måleindikatorene. Informanten mente derfor at implementering av verktøyet var en naturlig løsning på et reelt problem, både styringsmessig, for bedre kommunikasjon av strategivalg og for å bedre bankens lønnsomhet. SNNs utviklingsavdeling stod ifølge informanten *“for utviklingen av balansert målstyring for banken”*.

Når det gjaldt informantenes deltakelse i utarbeidelsen av målekortet, svarte leder A at *«det har vært mulig å delta i utarbeidelsen av strategien og kommet med innspill i prosessen... parameterne i målekortet har vært i forhold til strategien vår»*. Rådgiverne var samstemt i at

de verken har deltatt i dette arbeidet, eller kan påvirke det, da det skjer sentralt. De har imidlertid kjennskap til det, da det ifølge rådgiver 1 «er blitt orientert om på ukentlige fellesmøter».

På spørsmål om hvordan målekortet er implementert regionalt, svarte leder A at de fram til årsskiftet hadde et balansert målekort bestående av ett sted mellom 12-20 parameter som de har styrt etter. Nevnte målekort bestod ifølge rådgiver 2 av røde, gule og grønne kuler som målte oppfyllelse: «Grønn kule viser at målet er nådd, gul kule betyr at en må være oppmerksom på å forbedre resultatet, og rød kule betyr at målsetningen ikke er nådd». Leder C tilføyde at «piler viste om det var fremgang eller ikke fra tidligere målinger». Informanten påpekte at «avvik i forhold til målekort tas opp som tema i ledergruppen der en diskuterer hvilke tiltak som må iverksettes for at avvikene skal bli korrigert... nå er det slik at vi i mai kan se det vi tjente i april. Har vi avvik da, kan det settes inn tiltak allerede 8. mai. Da ser du den store forskjellen i forhold til dette med oppfølging, og avvik, tiltak, ikke sant. Vi kommer mye tidligere inn med korrigeringer – enn i forhold til et budsjett».

Når det gjaldt målekortet for 2014, uttalte leder C at konsernet jobbet med målekort og strategi, mens leder B hevdet at selve bruken har vært tonet noe ned det siste året i forhold til prognoser og salgsmål, noe informanten begrunnet med at «vi så at målekvaliteten i selve målekortet ikke tilførte oss så mye... vi må ned i antallet måleperspektiver». Leder D forklarte at «bankens målekort for 2014 og 2015 er mye mer strategisk. Vi har over årene beveget oss fra det strategiske til det detaljerte og tilbake til det strategiske. Nå er vi på et meget overordnet strategisk nivå når det gjelder balansert målstyring».

På spørsmål om Maze har erstattet det balanserte målekortet på det operasjonelle nivå, svarte leder D: «ja, det vil jeg si... men Maze er ikke et målekort... coachingen i forhold til Maze er i tråd med det som ligger i strategien vår og som er reflektert i målekortet». Samtidig forklarte informanten at målekortet forsøksvis skal selges ned i organisasjonen. Informanten erkjenner likevel at: «for den enkelte rådgiver er målekortet ofte fjernet. Vi mener ikke at rådgiveren skal ha fokus på målekortet hver dag, men skal være oppmerksom på at vi har et målekort, og se sammenhengen mellom det de gjør og det som er bankens strategiske mål. Til daglig er det de nære arbeidsoppgaver rådgiverens skal gjennomføre». Leder C presiserte også viktigheten av at «målekortet som ledelsesverktøy må være synlig i operativ drift hvis banken skal lykkes med det... det skal være en rød tråd mellom målekortet på konsernnivå, for regionnivå og ned



*på lokalbanknivå. Det skal gå begge veier. Der tror jeg ikke SNN har vært like flink bestandig».*

På spørsmål om hvilke indikatorer dagens målekort har, nevnte leder D at *«vi har tatt ned antallet indikatorer i målekortet i år. Vi sier vi har fire dimensjoner i tillegg til å være nr. 1 i Nord-Norge, som overordnet mål. Kvalitet er en av de fire dimensjonene»*. Leder A la til at de øvrige er *«egenkapitalavkastning, kundetilfredshet og medarbeidertilfredshet»*. På spørsmålet om dette er gode indikatorer, svarte leder C at *«målekortet i region Hålogaland vil være likt målekortet i region Finnmark... det vil være disse rådgiverne vil se»*. Rådgiver 2 syntes det er greit med slike målekort, da *«det gir deg et større perspektiv og helhetsinntrykk enn når du bare jobber med salg og egne eller teamets salgsmål»*.

Oppsummert viser dette at målekortet ble implementert i banken med bakgrunn i kunnskap en tidligere viseadministrerende direktør brakte inn, som en løsning på et reelt problem, både styringsmessig, for bedre kommunikasjon av strategivalg, og for å bedre bankens lønnsomhet. Etter hvert har administrasjonen sentralt valgt å løfte bankens målekort i strategisk retning og spisse det inn mot bankens overordnede mål, med det til formål å gjøre det til et ledelsesverktøy på konsern- og regionnivå. Det balanserte målekortet er i dag ikke i bruk på det operative nivå i banken, der målekortet er blitt erstattet av Maze. Coachingen som gis er imidlertid i tråd med det som ligger i strategien og som er reflektert i målekortet. Rådgiverne har ikke vært involvert i utviklingen av målekortet, mens lederne kun har gitt innspill til strategien. Målekortet er dermed blitt fjernet for de to laveste nivå i banken.

### **5.4.3 Benchmarking**

På spørsmål om informantene visste hvorfor, hvordan og fra hvor benchmarking kom, svarte leder D at det har vært i bruk nesten siden *«tidenes morgen... å sammenlikne seg med andre er kjempeviktig for å prøve å forbedre seg selv»*.

Når det gjaldt hvordan benchmarking er implementert i regionbanken, kom det fram at verktøyet foreløpig er lite i bruk på bedriftsmarkedet, og mellom regionene på nærings siden benchmarkes det bare ad hoc. En lederinformant forklarte at regionbanken det siste året har benyttet verktøyet i forhold til kunder innenfor næringer som fiskeri, reiseliv og eiendomsselskap der: *«nye kunder benchmarkes mot eksisterende kunder for å kunne ta gode beslutninger... for å få systematisk kjennskap og forståelse for den nye kunden... og for å*

*vurdere om det er en kunde vi vil ha». På personmarkedet kom det fram at benchmarking er implementert for å sammenligne prestasjoner. Leder B nevnte at de har benyttet målekortet til benchmarking mellom regionene, og la til at «ser du målekortet i region Hålogaland er det akkurat likt målekortet i region Finnmark. De er like på samme parametere og dermed kan du benchmarke på tvers... dessuten brukes regionenes månedsregnskap for å se hvordan region Hålogaland ligger an i forhold til de øvrige regionbankene». Leder A la til at «alle lokalkontorene får et eget regnskap, et skyggeregnskap, slik at vi kan se hva de leverer... dermed kan vi benchmarke dem mot hverandre basert på prognosen, der en ser på resultat per årsverk». Informanten la til at det ikke er alt de klarer å benchmarke seg på, grunnet ulik tilpasning og struktur, og forklarer at «derfor benchmarkes ofte de minste kontorene mot hverandre innad i regionen, mens lokalkontoret måles mot Tromsø, Bodø og Alta, der de har rene personmarked og er av en viss størrelse... Denne type benchmarking er vanskelig på grunn av størrelse, samt ulike funksjoner og roller lokalt». Rådgiver 2 tilføyde at «rådgiverne har samtykket til at Maze kan vise rangeringer over resultatene til de beste navngitte rådgiverne for hvert enkelt forretningsområde basert på uke, måned, kvartal og år». Her la leder C til at «konserndirektøren kun kan se hva banksjefene leverer, banksjefene kan bare se sine rådgivere og rådgiverne kan bare se seg selv, med unntak av rangeringslistene over de beste». Rådgiver 2 påpekte at de i Maze kan se «hvordan vi ligger an i forhold til de 20 beste på hver parameter». I tillegg lages det, ifølge leder A, «oversikter over de to beste i regionen og de ti beste i konsernet».*

På spørsmål om dette er en grei måte å bruke benchmarking på, gav rådgiver 1 og 2 uttrykk for at de synes det er greit, og rådgiver 2 la til at «det er artig og motiverende, spesielt når du selv kommer inn på lista. Den enkelte kan se hvor den selv er og kan jobbe for å bedre plasseringen». Rådgiver 3 påpekte at «så lenge grunnlagsdataene er riktig og rettferdig, er dette et godt system, da konkurranse er sunt. En må imidlertid være oppmerksom på at Maze kan gi ulike utslag, spesielt på porteføljevurderingen som en ikke hadde noen styring på».

På spørsmålet om hva regionbanken har å tjene på benchmarking, gav leder C uttrykk for at de får en oversikt over «positive og negative avvik mellom kontorene og regionene», som ifølge leder A kan brukes til å «se om ressursfordelingen og kostnadene er optimal». Ambisjonen er ifølge informanten «å lære av de beste for selv å bli bedre». Leder C sa det slik: «Om du benchmarker ned på per årsverk eller per medarbeider eller per kontor, og under like forhold, så kan det medføre mye erfaringsutveksling som kan slå ut i positiv

retning. Så dette med gode opplevelser som ett kontor har oppnådd i forhold til gode resultater, det forsøker vi å la de andre kontorene lære av». Rådgiver 1 og 2 la til at det legges fram oversikter på de ukentlige fellesmøtene som viser hvordan det går innenfor region Hålogaland, og samtidig mot de andre regionene sånn at man får et større syn på det: «På denne måten er vi ikke bare i vår egen boble», som rådgiver 2 uttrykte det. For å lære av de andre rådgiverne, har tre av regionens banksjefer, ifølge informanten, reist rundt på alle kontor og intervjuet de flinkeste rådgiverne for å finne beste praksis. Informanten tilføyde at det er snakk om å få til en rådgiverdag for å dele informasjon: «Det kan jo være små ting som en liten formulering på ei setning på hvordan man spør eller hvordan man svarer, eller noen småting for å trigge salget, trigge kunden til å tenke på at det her må jeg jo ta tak i... Det er klart at noen er flinkere enn andre, eller har andre måter å gjøre ting på, som kan være lurt å dele. «Alle har noen finurligheter de gjør som ikke vi andre vet om eller tenker på». Ifølge leder C deles også beste kundepraksis på denne måten. Informanten la til at «målet er at tiltak skal bidra i ønsket markedsretning i forhold til konkurrentene».

Oppsummert viser dette at benchmarking er mye brukt innenfor personmarkedet og mindre innenfor bedriftsmarkedet. Verktøyet brukes til å finne riktig ressurs- og kostnadsfordeling, til å sammenlikne resultater og rådgiveres prestasjoner, samt å lære av hverandre for å bli bedre og skape bedre resultater for banken. På det operative nivå brukes Maze til dette.

## 5.5 Oppsummering av empiriske funn

Her oppsummeres kort funnene fra intervjuene og dokumentstudiene, kapittel 4 og 5.

Kjennskap til BB	Informantene bruker ikke BB som begrep. Rådgiverne og til dels lederne manglet kunnskap om BB. To informanter mente BB var implementert som styringsverktøy.
Bankens belønningssystemer	Banken har teambonus knyttet til absolutte mål på måleparametere i Maze og overskuddsdeling basert på ek-avkastning på minimum 12%. Disse ble vurdert som rettferdig og inkluderende, da kundemottaket er inkludert. En rådgiver hevdet at de flinke rådgiverne motiveres mer av en individuell bonusordning, noe lederne var innforstått med. Lederne mente imidlertid at det var lettere å få til indre motivasjon i forhold til team. Kriteriene for bonus fastsettes sentralt, de to laveste nivå deltaker ikke i prosessen.
Operativ kontroll ved bruk av Maze	Ledelsen bruker Maze til kortsiktig, operativ detaljstyring i tråd med strategi og målekort. Nøkkelindikatorer settes innenfor utlån, skadeforsikring, personforsikring og spareavtaler. Rådgiverens resultat og aktivitet måles og kontrolleres ukentlig enkeltvis og samlet for teamet. Tall fra Maze brukes økonomisk til å sette brutto salgsmål, og i forhold til prognosene. Maze er videreutviklet internt. Bankens ser det som viktig å gjøre verktøyene til sine egne. Maze synliggjør rådgiverens avvik i forhold til mål, og der ledelsen bør

	<p>sette inn tiltak for å lukke disse og heve rådgiveren. Hver rådgiver følges opp individuelt i et ukentlig møte med coaching og veiledning knyttet til måleparameterne i Maze. Hvordan teamet totalt ligger an i forhold til de mål de har forpliktet seg på, kontrolleres og meldes tilbake ukentlig i fellesmøter. Regionbankens ledere har deltatt i utviklingen av siste versjon av Maze. Rådgiverne har gitt innspill i de ukentlige møtene.</p>
<p>Ansvar og selvstendighet innenfor rammer</p>	<p>Innenfor rammer av fullmakter, lover, regler og forskrifter, har rådgiverne tillit til å styre egne kundeporteføljer. Informantene mente at rådgiverne var selvstendige og gjør det meste selv. Hver rådgiver gis tillit til å finne sine kunder ved tiltredelse av stilling i banken. Flere fullmakter og økte fullmaktgrenser har gitt rådgiverne økt tillit og ansvar. Rådgiverne er klar på hva de kan og ikke kan gjøre. Enkelte rådgivere har fått utvidede fullmakter, lokale kredittutvalg bruker lederen sin fullmakt på lån. Rådgiverne får visjoner og bilder på hvor banken skal, så får de finne veien selv. De mest selvstyrte rådgiverne er de som lykkes. Det gis tettere oppfølging til de rådgiverne som ikke helt får det til. Maze har gitt rådgiverne mer kontroll på sin hverdag og økt medbestemmelse. Hver rådgiver må ukentlig svare for egne resultater, avvik og tidsforbruk. Rådgiveren må legge fram en plan på hvordan avvik skal rettes opp neste uke for å holde aktiviteten oppe. Coachingen skal få rådgiveren på rett spor, og ved avvik gi tiltak som kan medvirke til å rette opp rådgiverens prestasjoner. Rådgiverne bruker egne resultater i Maze og benchmarking mot kollegaer som motivasjon til forbedring. Bankens ansatte samarbeider i grupper og deler mye praksis uten at lederne er til stede. Rådgiverne mener at å sitte i åpent landskap gjør det enklere å spørre om hjelp. Rådgiverne må stå til ansvar for kundemøter, og må forberede seg til disse. Konserndirektøren har fått større ansvar for regionens finansielle resultat. Dette bevisstgjør regionen på hva som faktisk gir resultatforbedring. Rådgiverne har det siste året for første gang tatt ansvar ved å forplikte teamet i forhold til regionens totale prognose og måleparametere. Se har deltatt i ressursfordelingen av arbeidsoppgaver på teamet, og får gjøre det de er gode på. Informantene mener at dette har medført at det internt deles mer informasjon og at det jobbes i fellesskap mot felles mål.</p>
<p>Organisering og kundefokus</p>	<p>Endret organisering har gitt økt tilbud til kunden ved at konserndirektørene har fått ansvar for datterselskapene Eiendomsmegler 1, SNN Finans og Regnskapshuset. En flatere hierarkisk struktur har gitt kortere vei fra frontlinja til konsernledelsen gjennom konserndirektørene, og markeds- og kundeansvaret er nå representert i konsernledelsen. Informasjons- og beslutningsveien er blitt kortere og raskere. Økte fullmaktgrenser og flere fullmakter er flyttet ut til regionene, som nå kan ta nærmere 95% av beslutningene. Kundene kan dermed få de fleste saker raskere behandlet regionalt. Maze har et kundefokus ved at hver rådgiver blir målt på nøkkelindikatoren kundetilfredshet knyttet til kundemøter. Ved dårlig score, kontakter lederen kunden for å avklare om det var noe å utsette på rådgiveren, slik at rådgiveren kan forbedre seg. Rådgiverne skal være autorisert, følge DNA og SNN-koden. Det brukes en kundetilfredshetsindikator for å måle hvor tilfreds kundene er med banken, banken er tilstede med lokalbanker og underkontor i hele regionen og ansatte styrer sin ferie ut fra erfaring med når pågangen fra kunden er størst. En informant mente at Maze har for stort fokus på nysalg, og derfor ikke ivaretar eksisterende portefølje av kunder godt nok.</p>
<p>Åpen informasjons-</p>	<p>Informantene mente bankens informasjonssystem var åpent og effektivt. En informant hevdet at det nye strategiske målekortet ligger åpent på intranett for</p>

flyt	hele organisasjonen. Flere informanter etterlyst bedre kommunikasjon rundt det strategiske målekortet, resultater og parametere. Det tar tid før “top-down”-styrt informasjon når ned til førstelinja, noe rådgiverne anser som demotiverende.
Rullerende prognoser	Rullerende prognoser ble implementert i 2005 for å erstatte budsjettets manglende fleksibilitet og faste planperiode. I 2010 uttalte daværende konsernsjef til NettNå: <i>“Med disse nye metoder er vi blitt mer effektive og realistiske”</i> (Lio, 2010). Ifølge artikkelen var prognoser en del av en international trend kalt BB. Prognoser ble adoptert ut fra kjennskap til bruk i markedet, fra akademia eller kurs, og er videreutviklet internt. Tidligere startet planleggingsprosessen lokalt i region- og lokalbankene. Utarbeidelse og endring av prognosene er i dag “top-down” styrt, med unntak for at de før fastsettelse vurderes av konserndirektørene. Involvingen av bankens to laveste nivå er fraværende. Rådgiverne har ikke kjennskap til prognoser. Konserndirektørene skal fordele og forankre tallene på regionens kontorer. Regionalt brukes prognosen mest i forhold til kostnadssiden. Lokale tilpasninger kan skje innenfor rammen. Renteendringer er et usikkerhetsmoment i forhold til bankens verdiskapning. En kontinuerlig planleggingsprosess basert på rullerende prognoser gjør det mulig å gjøre raske endringer, allokere ressurser og koordinere aktiviteter løpende etter behov. Ved avgang av personale vurderes det om vedkommende skal erstattes og hvor i regionen behovet er størst.
Balansert målekort	Balansert målstyring ble implementert i 2002. Langsiktig styring var kommet i skyggen av kortsiktig gevinst på grunn av dårlig oppfølging av måleparametere. Banken trengte et verktøy for å bedre forståelsen for helhet og sammenheng mellom strategiske og operative mål og bedre bankens lønnsomhet. Daværende viseadministrerende direktør ambassadør ut fra markeds kunnskap om andres bruk, akademia, teorier, kurs, litteratur. Verktøyet er videreutviklet internt. Koblingen mellom prognose og økonomiske målsettinger ble brutt fra 2008. Målekortets indikatorer innenfor de fire perspektivene ble endret til å måle faktisk antall kundemøter, kunder som har vært gjennom beste kundeopplevelse og i forhold til benchmarks mellom lokalbankene. Fra 2013 er målekortet løftet i strategisk retning og spisset inn mot bankens overordnede mål for å bli et ledelsesverktøy på konsern- og regionnivå. Kun konserndirektørnivået er involvert i målekortet. Det er i dag ikke i bruk på det operative nivå. Rådgiverne har ikke vært involvert i planlegging og utvikling av målekortet, mens lederne kun har gitt innspill til strategien. Målekortet er blitt fjernet for bankens to laveste nivå. Målekortet er operativt blitt erstattet av Maze. Coachingen hevdes å være i tråd med det som ligger i strategien og som er reflektert i målekortet. Maze ses på som et måleverktøy, som måler hver rådgivers resultat og aktivitet i forhold til fastsatte mål i volum for fire salgsparemetere. Summen av rådgivernes prestasjoner tilsvarer regionens prestasjon. Målene er basert på absolutte volummål og ikke på relative mål.
Benchmarking	Benchmarking er implementert. Verktøyet er videreutviklet i forhold til Maze. Målekortet har vært brukt til benchmarking mellom regionene. Det fokuseres på viktigheten av å sammenlikne seg med andre for å forbedre seg selv. Benchmarking ut fra månedsregnskap og prestasjoner på nøkkelindikatorer i Maze brukes til kontroll av hvor regionbanken står i forhold til de øvrige regionene med hensyn til inntekter og kostnader, samt til løpende vurdering av om ressursituasjonen er optimal på regionbankens lokalbanker og utekontor. Maze brukes til benchmarking av rådgivernes prestasjoner. Rådgiverne har samtykket i at Maze kan vise rangeringer over resultater til konsernets 20 beste

	<p>navngitte rådgivere på hver måleparameter basert på uke, måned, kvartal og år. Dette gir den enkelte rådgiver mulighet til selv å kontrollere egne prestasjoner mot andres, hva lederen forventer og hva han/hun kan forbedre seg på. Rådgiverne mente det motiverte dem til egen forbedring ved å jobbe for bedre plassering på lista. For å finne beste praksis og lære av de beste, har ledelsen intervjuet de flinkeste rådgivere ut fra prestasjoner i Maze. Banken jobber kontinuerlig med å finne beste kundeprosess ved bruk av benchmarking for å lære av de beste i konsernet og dele informasjon og erfaring. Dette skal samtidig bidra til å heve det totale nivået på alle rådgiverne.</p>
Verdier	<p>Banken har i samarbeid med de ansatte implementert SNN-koden, et verdigrunnlag som tydelig, enkelt og forståelig sier hvordan de skal opptre og agere overfor kunder. DNA er implementert og er fem verdier kunden skal kjenne igjen banken på. Gjennom SNN-skolen får rådgiverne kjennskap til de verdier og regelverk de skal forholde seg til, og er en arena hvor det skapes tillit og vilje til deling av informasjon og kunnskap, og som autoriserer rådgiveren.</p>

## KAPITTEL 6 ANALYSE

I dette kapitlet analyseres de empiriske funnene fra kapittel 4 og 5 sett i lys av studiens teoretiske forankring.

### ***6.1 Beyond Budgeting i et normativt perspektiv på økonomistyring***

I lys av det normative perspektiv definerer Pettersen og Bjørnenak (2003:39) økonomistyring som: *“Den aktivitet i en organisasjon som tar sikte på å styre ressursbruken mot maksimering av overordnede målsetninger”*. Studien viser at ledelsen i regionbanken er bevisst i forhold til økonomistyring, ved at de er opptatt av at penger tjenes på det nivå som står i direkte kontakt med bankens kunder samtidig som banken stadig søker forbedring av kundeprosesser. Dette kan ses i sammenheng med maksimering av overordnede mål. Dette samsvarer også med Pettersen (2013) som mener at det normative perspektiv på økonomistyring fokuserer på rasjonalitet og profittmaksimering. Samtidig fremhever Pettersen (2003) at i det normative perspektiv inngår beslutninger for optimal ressursbruk ved hjelp av formelle styringsverktøy med formål å fremskaffe informasjon som grunnlag for økonomiske beslutninger og oppfølging. Funnene viser at det er implementert ulike økonomiske styringsverktøy i regionbanken. I tillegg til å være aktiviteter som styrer ressursbruken mot profittmaksimering, viser funn i denne studien at verktøyene i tråd med Pettersen (2013) også har til formål å gi ledelsen i regionbanken et grunnlag for å fatte økonomiske beslutninger blant annet med hensyn til ressursallokering samt optimal styring av kostnader og inntekter. I samsvar med dette viser studien dessuten at Maze av informantene ble ansett som et verktøy på det operative nivå både i forhold til kontroll og oppfølging av rådgiverne, men også til fremskaffelse av økonomiske informasjon til bruk i de rullerende prognosene.

Bjørnenak og Olsen (2013) fremhever at budsjettet historisk sett har spilt en viktig rolle i den økonomiske styringen av organisasjoner. I den ideelle styringssirkelen til Anthony og Young (2003), binder det administrative nivå med budsjettet det strategiske og det operative styringsnivået sammen. Samtidig påpeker Anthony og Young (2003) at brudd i den ideelle styringssirkelens koblinger, kan gi styringsproblemer. Funnene viser at banken på slutten av 1990-tallet opplevde at den langsiktige styringen var kommet i skyggen av kortsiktig gevinst som følge av dårlig oppfølging av de eksisterende måleindikatorene. Studien viser at banken i første omgang forsøkte å løse dette gjennom implementering av balansert målstyring i 2002 for å få forståelse og sammenheng mellom strategiske og operative mål. Bjørnenak (2013)

fant at budsjettet har en sterk posisjon som styringsverktøy til kontroll, planlegging og evaluering i norske banker. I kontrast til dette viser min studie at regionbanken forlot budsjettet til fordel for rullerende prognoser i 2005.

Bjørnenak og Olsen (2013) fremhever at budsjettet siden 1970-tallet kontinuerlig er blitt kritisert som følge av de målkonflikter som oppstår mellom de mange roller og formål budsjettet skal fylle i den økonomiske styringen. Mine funn viser at bankens erfaring med at budsjetter fort låser posisjoner og begrenser fleksibiliteten blant annet knyttet til porteføljer, endring av struktur, fordelinger av inntekter og kostnader, samt bruk av ressurser på tvers av struktur var årsak til at budsjettet ble forlatt. Studiet viser at banken trengte et verktøy som kunne gi større kontroll og fleksibilitet på kort og lang sikt, være mer effektiv og holde tritt med markedsutviklingen samt kunne korrigere mål tidligere og fokusere på tiltak. Dessuten viser mine funn at banken ikke så seg tjent med en planperiode som ble kortere og kortere for hver dag som gikk. Dette tyder på at banken også opplevde brudd i styringssirkelens planleggingsfase. Flere hevder at frustrasjonen knyttet til budsjettet, har ført til at flere store virksomheter har valgt budsjettløs styring gjennom valg av Beyond Budgeting som økonomistyringsverktøy (Pettersen et al., 2008; Bogsnes, 2009; Bjørnenak og Olsen, 2013). Mine funn viser at kritikken mot budsjettet var årsak til at regionbanken søkte nye styringsverktøy. Selv om funn viser at selve begrepet ikke er i bruk regionalt, mente to av informantene at Beyond Budgeting er det styringsverktøyet regionbanken har implementert.

Flere har kritisert det normative perspektivet på økonomistyring for å være for snevert, og ikke hensynta eksistensen av målkonflikter, maktpill, politiske prosesser og andre forhold som skaper komplekse beslutningssituasjoner (Pettersen et al., 2008; Pettersen, 2013; Bjørnenak, 2010a). Mine funn viser at regionbanken til daglig må ta beslutninger i komplekse og skiftende omgivelser der renta stadig kan bli endret. Dessuten viser studien at bankvirksomheten er styrt av lover, regler og forskrifter, samtidig som usikkerhet skal håndteres, slik at rådgiverne ikke helt kan slippes fri i forhold til fullmakter. I slike dynamiske omgivelser kan det normative perspektivet i tråd med kritikken bli for snevert, da studien viser at det ikke er mulig for beslutningstakerne til enhver tid å ha full informasjon. I slike sammenhenger hevder Pettersen et. al. (2008) at de reelle styringsprosesser i virkeligheten best kan forstås med utgangspunkt i en beskrivende tilnærming til økonomistyring, og fremhever at dette kan være årsak til framveksten av nye analyseverktøy som Beyond Budgeting.



## **6.2 Regionbanken sett i lys av *Beyond Budgeting*-prinsippene**

Beyond Budgeting kan beskrives som et konsept som inneholder mange verktøy og ideer (Ax og Bjørnenak, 2007; Bjørnenak og Olsen, 2013; Kaarbøe et al., 2013). Hope og Fraser (2003a) har utviklet tolv prinsipper som anses som kjernen for hvordan en ideell BB-modell skal se ut. De seks prinsippene (1-6) som har til formål å skape mer tilpasningsdyktige prosesser, angir hvordan prosessen bør legges opp for å unngå konflikter mellom ulike roller, samt å sikre fleksibilitet for usikre og variable omstendigheter. De seks prinsippene (7-12) som skal bidra til mer desentralisert ledelse, angir hvordan gode ledere bør skape klarhet, dyktighet, oppslutning og retning, samt evne og ønske om å nå mål (Bogsnes, 2009). Funn viser at mye av tankegangen i BB er innarbeidet i regionbanken, selv om de som ble intervjuet ikke bruker BB som begrep. Verktøyene balansert målekort, rullerende prognoser og benchmarking er alle sentrale i fremstillingen av BB (Hope og Fraser, 1999; 2003a; Bogsnes, 2009; Bjørnenak og Kaarbøe, 2013). Studien viser at regionbanken har implementert disse verktøyene. I analysen er verktøyene omtalt i tilknytning til prinsippene for tilpasningsdyktige prosesser og prinsippene for desentralisert ledelse.

### **6.2.1 Prinsipp 1: Mål**

For å oppnå en reell kvalitetsforbedring i målsetting, prognoser og ressurstildeling, mener Bogsnes (2009) at disse tre prosessene må separeres for å kunne optimaliseres. Studien viser at prognosene var knyttet opp mot bankens overordnede økonomiske målsettinger fram til 2008. Fra 2008 ble denne koblingen brutt, og indikatorene for de fire perspektiver i målekortet ble endret til eksempelvis å måle faktisk antall kundemøter, kunder som hadde vært gjennom beste kundeopplevelse og i forhold til benchmarks mellom lokalbanker. Funn viser også at banken bruker benchmarks ut fra månedsregnskap og prestasjoner i Maze for å se ressursfordelingen er optimal. Samtidig vurderes det i tilknytning til avgang av personale om og hvor i regionbanken denne personen skal erstattes. Dette tyder på at de tre prosessene målsetting, prognoser og ressurstildeling er separert i banken.

Studien viser at det balanserte målekort ble implementert som styringsverktøy i 2002. Ifølge empirien er målekortet fra 2013 løftet i strategisk retning og spisset inn mot bankens overordnede mål, med det til formål å bli et ledelsesverktøy på konsern- og regionnivå. Dette står i kontrast til at det balanserte målekortet er ment å være et strategisk verktøy team i frontlinjen kan bruke til evaluering av prestasjoner og til kontinuerlig overvåking og

vurdering av strategi (Kaplan og Norton, 1992; 1996; Hope og Fraser, 2003a). Målekortets hovedfokus er ifølge Norton og Kaplan (1996) å knytte strategien opp mot evalueringssystemet, og styrke linken mellom operasjonelle og strategiske mål. Funnene viser imidlertid at målekortet i dag ikke er i bruk på det operative nivå, samtidig som de to laveste nivåene ikke har deltatt i utviklingen av målekortet. Samtidig viser funn at ledelsen har fått gitt innspill til strategien, noe rådgiverne ikke har. Manglende involvering i utvikling av målekort og strategi, bygger verken tillit eller selvtillit og oppfordrer ikke til deling av informasjon, hvilket Bogsnes (2009) har påpekt er meget viktig. Dermed får verken rådgivere eller banksjefer noe eierskap til en overordnet strategi og et overordnet målekort. Funn viser at målekortet er blitt fjernet for de to laveste nivå i regionbanken, og at rådgiverne mangler linken til det strategiske nivå i sitt daglige virke. Bogsnes (2009) er kritisk til at målekort blir implementert «top-down», da han mener at målekortet dermed kan brukes til å stramme kontrollskruen enda hardere i forhold til å kontrollere de ansatte. Funn viser at det strategiske målekortet i dag stopper hos konserndirektøren. Dermed vil ikke det strategiske målekortet bidra til fordeling av ansvar, delegering av beslutningsmakt, samt motivasjon i forhold til bruk av finansielle og ikke-finansielle faktorer ved evaluering av prestasjoner (Kaplan og Norton, 1996). Det kan derfor synes som om endringene har medført at det strategiske målekortet er blitt svekket på det operasjonelle nivå. Studien viser at balansert målstyring dermed er blitt et rendyrket, langsiktig, strategiskmålekort, og at det således ikke blir brukt av team i frontlinjen i tråd med dets intensjon (Kaplan og Norton, 1992; 1996; Hope og Fraser, 2003a). Dette med langsiktig målekort er i overensstemmelse med funn gjort av Olsen (2013).

Ifølge empirien erstattet implementeringen av Maze målekortet på det operative nivå, og det fremkommer at coachingen som gis i forhold til oppfølging av rådgiverne individuelt og i felles møter er i tråd med det som ligger i strategien og som er reflektert i målekortet. For å oppnå mer tilpasningsdyktige prosesser, må det fastsettes relative, ambisiøse mål å strekke seg etter (Hope og Fraser, 2003a). Studien viser at Maze i tråd med dette blant annet blir sett på som et måleverktøy, som måler hver rådgivers resultat og aktivitet i forhold til fastsatte mål i volum for fire salgsparemetere, der summen av rådgivernes prestasjoner i forhold til målene tilsvarer regionens prestasjon. Funnene viser at det mål som settes er ambisiøse og til å strekke seg mot, men at de er basert på absolutte volummål og ikke på relative mål.

Samtidig er Hope og Fraser (2003a) opptatt av at de mål en skal strekke seg etter skal være basert på relativ forbedring, som for eksempel kan være i forhold til andre enheter i et

konsern. Denne studien viser at Maze brukes til benchmarking av rådgivernes prestasjoner, og det fremkom at å sammenlikne seg med andre var noe regionbanken mente var svært viktig for å forbedre seg selv. Ifølge empirien kan rådgiverne i Maze se hvordan de ligger an i forhold til de 20 beste i konsernet for hver enkelt måleparameter basert på uke, måned, kvartal og år, noe som er motiverende for egen forbedring. På denne måten kan benchmarking brukes til å måle og drive prestasjoner som erstatning for absolutte mål, og erstatter ifølge Bogsnes (2009) dermed målforhandlinger og behov for å påleggs mål fra toppen. Dette anser Hope og Fraser (2003a) som viktig, fordi slike absolutte mål på langt nær er så motiverende som egne mål basert på utfordringer mellom kolleger. Studien viser at rådgiverne mente at dette var greit, da det motiverte dem til å jobbe for å bedre plasseringen på lista. Relativ forbedring kan også ses i forhold til at benchmarking samtidig har som mål å lære av hverandre slik at prestasjoner for hele foretaket løftes (Bogsnes, 2009). Mine funn viser at ledelsen har som ambisjon å lære av de beste for selv å bli bedre. Basert på prestasjoner i Maze, har ledelsen reist rundt til de beste rådgiverne og intervjuet dem for å finne «*beste praksis*». Det fremkom at informasjonen er ment å skulle deles på en felles rådgiverdag. På denne måten arbeider regionbanken, ifølge studien, med å forbedre beste kundeprosess og å heve det totale nivået på alle sine rådgivere gjennom delt informasjon og erfaring.

### **6.2.2 Prinsipp 2: Belønning**

For å skape mer tilpasningsdyktige styringsprosesser, mener Hope og Fraser (2003a) at belønning må rettes mot ansvarliggjorte team ved å innføre kollektive bonuser for å oppmuntre til deling av informasjon. Studien viser at banken de siste årene har skiftet mellom individuelle og teambaserte incentivordninger, men at de fra 2014 har valgt de kollektive ordningene teambonus og overskuddsdeling. Dette er i tråd med det Pleym (2010) fant i sin studie. Funn viser samtidig at det enkelte team nå både forplikter seg og tar ansvar i forhold til mål for teamet satt i Maze. Samtidig viser funn at både ledere og rådgivere mener at dette har medført at det internt deles mer informasjon og at det jobbes i fellesskap mot felles mål for regionbanken. Bogsnes (2009) hevder at slike ordninger vil ha en positiv indre motivasjonseffekt. Funn viser at lederne i tråd med dette mente at det var lettere å få til indre motivasjon når en jobber sammen i team. I kontrast til dette viser studien at en rådgiver hevdet at de flinke rådgiverne motiveres mer av en individuell bonusordning. Det fremkom samtidig at lederne var innforstått med dette. Hope og Fraser (2003b) hevder at belønning skal være rettferdig og inkluderende. Studien viser at informantene vurderte de kollektive ordningene som rettferdig og inkluderende, da de nå også inkluderer kundemottaket.

Studien viser imidlertid at begge incentivordningene er knyttet til mer absolutte mål; overskuddsdeling til en oppnådd egenkapitalavkastning på minimum 12% og teambonus basert på fastsatte mål på måleparametere i Maze. Dette står i kontrast til BB-filosofien som ifølge Hope og Fraser (2003a) mer er tuftet på relative prestasjoner. Empirien viste også at kriteriene for bonus fastsettes sentralt og at rådgivere og ledere på de to laveste nivå ikke deltar i denne prosessen. Dette er heller ikke i tråd med intensjonen i BB, som legger til grunn at tillit og selvtillit bygges gjennom deltakelse i planleggingsprosessen knyttet til belønningsskriteriene (Hope og Fraser, 2003b; Bogsnes, 2009).

### **6.2.3 Prinsipp 3: Planlegging**

Det er BB-filosofiens intensjon at planlegging skal gjøres til en kontinuerlig prosess (Hope og Fraser, 2003a). Studien viser at regionbanken i sitt planleggingsarbeid i samsvar med dette har implementert rullerende prognoser som en kontinuerlig prosess, der prognosens 12-måneders horisont oppdateres fortløpende hvert kvartal.

Det fremkommer av funn at planleggingsprosessen har endret seg de siste årene fra å være en «bottom-up»-prosess som startet lokalt i region- og lokalbankene, til i dag å bli utarbeidet og endret sentralt. Dette står for det første i kontrast til at Hope og Fraser (2003a) mener at desentralisering av beslutningsmakt til førstelinjepersonell skal gi planleggingsprosessen et mer verdiskapende fokus og effektivisere planleggings-, målings- og strategiarbeidet. For det andre samsvarer det ikke med at planleggingsprosessen skal være inkluderende (Hope og Fraser, 2003a). Studien viser at konserndirektøren etter organisasjonsendringen er gitt en rolle i vurderingen av morbankprognosen før den endelig fastsettes, slik at regionbankens kunnskap om eget marked bringes inn i arbeidet. Dette er et steg nærmere intensjonen i BB, men det endrer ikke det faktum at funn viser at de to laveste nivå i regionbanken er fraværende i planleggingsprosessen. Samtidig viser studien at konserndirektørene skal fordele tallene på kontorene i regionen og forankre disse nedover til disse to nivåene. På denne måten blir det ikke bygget tillit og selvtillit gjennom deltakelse i planleggingsprosessen og deling av informasjon, hvilket Bogsnes (2009) har påpekt er meget viktig, og verken banksjefer eller rådgivere får noe eierskap til de prognosene som kommer ned og som de skal arbeide i forhold til. Funn viser samtidig at rådgiverne i tråd med dette heller ikke har kjennskap til prognoser, noe som gjør det vanskelig å se helheten i det arbeidet de gjør.

Funn viser at prognosen blir mest brukt regionalt i forhold til kostnadssiden, og at regionen er gitt relativt stor frihet innenfor den gitte rammen. Dette er i tråd med at planleggingsprosessen ifølge Bogsnes (2009) skal ha fokus på verdiskapning, og en kontinuerlig prosess vil ifølge Hoff (2004) gi relevante tall å arbeide med. Funn viser at renteendringer er et usikkerhetsmoment i forhold til bankens verdiskapning. I forhold til dette gjør rullerende prognoser det mulig å gjøre raske endringer ved behov.

#### **6.2.4 Prinsipp 4: Ressurser**

Ifølge Hope og Fraser (2003a) skal ressurser gjøres tilgjengelige etter behov. Studien viser i tråd med dette at regionbanken ved bruk av benchmarking i forhold til månedsregnskap og prestasjoner på nøkkelindikatorerne i Maze, løpende kan vurdere om ressursituasjonen er riktig på sine lokalbanker og utekontor. Dessuten har planlegging, prinsipp 3, blitt en kontinuerlig prosess, noe som skaper fleksibilitet i forhold til å allokere ressurser etter behov. Funn viser dessuten at det i forhold til avgang av personale blir gjort vurderinger i forhold til om vedkommende skal erstattes og eventuelt hvor i regionen det er behov for det. Samtidig kommer det fram at positive og negative avvik mellom kontorer og regionene, kan brukes til å se om ressursfordelingen og kostnadene er optimale.

#### **6.2.5 Prinsipp 5: Koordinering**

Hope og Fraser (2003a) hevder at koordinering av aktiviteter på tvers av en organisasjon i forhold til kundens behov, vil gi mer tilpasningsdyktige styringsprosesser. Funnene viser at endring i bankens regionstruktur har gitt konserndirektøren i hver region ansvar for datterselskapene Eiendomsmegler 1, SNN Finans og Regnskapshuset, slik at de nå kan tilby mer til hver enkelt kunde. Studien viser også at planlegging basert på rullerende prognoser, prinsipp 3, gjør at aktiviteter kan koordineres løpende ved behov.

#### **6.2.6 Prinsipp 6: Kontroll**

Hope og Fraser (2003a) fremhever at kontroll av prestasjoner kan baseres på et sett relative prestasjonsindikatorer på ulike nivåer, eksempelvis rullerende prognoser, trendanalyser, regnskapstall og valgte nøkkelindikatorer for prestasjoner og prestasjonsrangeringer. Funnene viser at innføring av Maze i samsvar med dette har gitt ledelsen et verktøy som gir en mer kortsiktig detaljstyring av det operative nivået i tråd med strategien og målekortet. I Maze settes det nøkkelindikatorer innenfor utlån, skadeforsikring, personforsikring og spareavtaler og så måles og kontrolleres den enkelte rådgivers resultat og aktivitet løpende på ukesbasis i

forhold til disse, og samlet for hele teamet. Studien viser samtidig at regionbanken også bruker benchmarking til kontroll. Det fremkommer fra empirien av målekortet har vært brukt til benchmarking mellom regionene. Månedssregnskap brukes for å kontrollere hvor regionbanken står i forhold til de øvrige regionbankene i forhold til inntekter, kostnader og antall ansatte. Samtidig viser funn at rådgiverne har samtykket i at Maze viser rangeringer over resultater til de beste navngitte rådgiverne. Det kom fram at dette gir den enkelte rådgiver mulighet til selv å kontrollere egne prestasjoner, hva lederen forventer og hva han/hun kan forbedre seg på. Samtidig viste studien at Maze synliggjør de rådgiverne som har avvik i forhold til mål, og hvor ledelsen bør sette inn tiltak for å lukke avvikene og heve rådgiveren. Dette er i samsvar med Bogsnes (2009) som fremhever at ledelsen ved avvik kan be om forklaring og gripe inn med tettere oppfølging og styring når dette er nødvendig. Funn viser at slik oppfølging og coaching gis gjennom ukentlige individuelle samtaler. Det holdes i tillegg ukentlige fellesmøter der en kontrollerer hvordan teamet totalt ligger an i forhold til de mål teamet har forpliktet seg på. Funn viser at regionbankens ledelse har deltatt i utviklingen av siste versjon av Maze, og rådgiverne har fått kommet med innspill via de ukentlige møtene. Selv om rådgiverne ikke direkte deltar i planleggingsprosessen i forhold til Maze, er det å ha mulighet til å gi innspill mer i tråd med intensjonen om at tillit skal bygges gjennom slik deltakelse (Bogsnes, 2009).

### **6.2.7 Prinsipp 7: Verdier**

For å nå desentralisert styring, mener Hope og Fraser (2003a) at det må styres gjennom et rammeverk som fokuserer på klare verdier, mål og grenser, slik at de ansatte vet hva de kan og ikke kan gjøre. Utover det som er felles for næringen og gitte fullmakter, viste studien at banken i samarbeid med sine ansatte har implementert et verdigrunnlag i form av SNN-koden, som på en tydelig, enkel og forståelig måte sier noe om hvordan de skal opptre og agere overfor sine kunder. I tillegg har banken implementert DNA, som er fem verdier kunden skal kjenne igjen banken på. Samtidig viste studien at SNN skolen er en arena der rådgiverne får kjennskap til de verdier og regelverk de skal forholde seg til, og hvor det skapes tillit og vilje til deling av informasjon og kunnskap, og som fører til autorisasjon av rådgiveren. Tillit til medarbeidere og informasjonsdeling er viktig i BB-filosofien (Bogenes, 2009).

### **6.2.8 Prinsipp 8: Organisasjon**

Studien viser at organisasjonsendringene i 2013 og 2014 har gitt en flatere struktur med kortere vei fra frontlinja til konsernledelsen gjennom konserndirektørene. Ved at markeds- og

kundeansvaret nå er representert i konsernledelsen, er informasjons- og beslutningsveien blitt kortere og raskere og flere fullmakter er flyttet ut til regionene. Funn viser at de nå regionalt er i stand til å ta nærmere 95% av beslutningene. Beyond Budgeting-tankegangen baseres på at organisasjoner må bygges opp som desentraliserte enheter med flat struktur, hvor effektive, ansvarlige team i frontlinjen og mellomledere gis reell beslutningsfrihet og dermed raskt kan respondere på kunders ønsker uten at måtte bruke tid ved å innhente klarsignal fra sentral ledelse (Hope og Fraser, 2003a). De organisasjonsmessige endringer og den mer desentraliserte ledelse er derfor helt i tråd med BB-filosofien.

### **6.2.9 Prinsipp 9: Selvstendighet**

BB-filosofiens intensjon er å styrke fokus på kunden ved å øke ansattes selvstendighet på lavere nivå i organisasjonen (Kaarbø et. al, 2013). Studien viser at innenfor rammer av fullmakter, lover, regler og forskrifter, så har rådgiverne tillit til å styre sine kundeporteføljer selv. Tillit er ifølge Bogsnes (2009) viktig i BB-filosofien. Ifølge empirien mente informantene at rådgiverne var bra selvstendige og gjør det meste selv. Dessuten kom det fram at det operative verktøyet Maze har gitt rådgiverne mer kontroll på sin hverdag, og derigjennom lov til å bestemme mer selv. Funn viser at rådgiverne får visjoner og bilder på hvor banken skal, og ut ifra det får de finne veien selv. Dette samsvarer med BB-filosofiens intensjon om at ledelsen skal bestemme retning, oppfølging, motivasjon, assistere ved behov og legge til rette for at informasjon deles (Hope og Fraser, 2003a).

Studien viser at de rådgiverne som lykkes, er de som er mest selvstyrte, mens det blir gitt tettere oppfølging til de av rådgiverne som ikke helt får det til. Samtidig kom det frem at alle rådgiverne får et individuelt møte med sin leder hver uke i forhold til coaching, veiledning og oppfølging i forhold til måleparameterne i Maze. Dette er i tråd med at ansatte på lavere nivå skal få tillit til å handle og ta beslutninger nærmere kunden innenfor gitte rammer kombinert med en sterk oppfølging på relative resultater (Bjørnenak og Kaarbø, 2013). Målet med dette er ifølge Hope og Fraser (2003a) at de ansatte i større grad blir selv-motiverte til å forbedre egen ytelse og arbeide av egeninteresse mot organisasjonens og teamets mål. Ifølge empirien bruker rådgiverne egne resultater i Maze og benchmarking i forhold til kollegaer som motivasjon til forbedring i sitt arbeid. Av studien fremkom at regionbanken spesielt har lyktes med at bankens ansatte samarbeider i grupper og deler mye praksis uten at lederne er til stede, og at det å sitte i åpent landskap gjør det enklere å spørre andre om hjelp.

Funn viser at rådgiverne ved tiltredelse av stilling som rådgiver i banken gis tillit til at de selv klarer å finne sine kunder. Dette er i samsvar med Wallander (1995), som hevder at organisasjonens ansatte må ha autoritet til å bruke sine evner til å dømme og sitt initiativ til å oppnå resultater, uten å være bundet av planer eller avtaler. Studien viser at flere fullmakter og økte fullmaktgrenser har gitt rådgiverne økt tillit, og samtidig at rådgiverne er helt klar på hva de kan og ikke kan gjøre. Det kom også fram et enkelte rådgivere har fått utvidede fullmakter, lokale kredittutvalg bruker lederen sin fullmakt på lån. Wallander (1995) hevder at dersom et slikt system skal fungere, er man avhengig av å ha en kultur der det er lov å feile, hvis ikke vil man aldri ta sjansen på å bringe enheten videre. Funn viser at hvis målene ikke er nådd i løpet av uka, så må den enkelte rådgiver i det ukentlige møte legge fram en plan på hvordan avviket skal rettes opp kommende uke for å holde aktiviteten oppe. Samtidig kom det fram at coachingen i denne sammenhengen legges opp til å heve rådgiveren og få han/hun på rett spor. Dette tyder på at det i regionbanken er en kultur hvor det er lov å feile, og at dialogen skal gi tiltak som kan medvirke til å rette opp rådgiverens prestasjoner ved avvik.

#### **6.2.10 Prinsipp 10: Ansvar**

Beyond-Budgeting filosofien er opptatt av å gjøre alle ansatte i stand til å tenke og handle og ta ansvar som en leder (Hope og Fraser, 2003a). Empirien viser at det øverste nivå i regionen, konserndirektøren, etter endring i organisasjonsstrukturen, er gitt et større ansvar regionens finansielle resultat. Dette er, ifølge funn, med på å skape bevisstgjøring regionalt på hva som faktisk gir resultatforbedring. Intensjonen i BB-tankegangen er at også ansatte helt ned på det laveste nivå i organisasjonen skal ta ansvar for resultater og stå for sine beslutninger (Hope og Fraser, 2003a; Bjørnenak og Kaarbø, 2013). Studien min viser at regionalt har rådgiverne det siste året for første gang tatt ansvar ved å forplikte teamet i forhold til oppnåelse av regionens totale prognose og måleparametere. Dette har de gjort gjennom deltakelse i ressursfordelingen av arbeidsoppgaver på teamet der hver rådgiver får gjøre det de er gode på. Dette er samtidig i tråd med BB-filosofiens tankegang om at det er medarbeiderne som har skoen på som best vet hvor den trykker (Hope og Fraser, 2003a). Funn viser også at rådgiverne må stå til ansvar for kundemøtene og i individuelle ukemøter svare for egne resultater, avvik og tidsforbruk knyttet til måleparametere i Maze. Dessuten viser studien at rådgiverne har fått et økt ansvar gjennom økte fullmaktgrenser.

For å kunne tenke og handle som en leder, må de ansatte ifølge Hope og Fraser (2003a) involveres i organisasjonens arbeid med planlegging og strategi. Studien viser derimot at



rådgivernes deltakelse i dette arbeidet stort sett er fraværende. Det er kun i forhold til det operative verktøyet Maze, som de daglig arbeider med, at de har fått kommet med innspill. Målet med en slik deltakelse er ifølge Bogsnes (2009) å bygge tillit og selvtillit, noe som studien viser i denne sammenheng ikke kommer rådgiverne til gode. Ved å desentralisere beslutningsmakt til førstelinjepersonell, skal planleggingsprosessen få et mer verdiskapende fokus, samt at planleggings-, målings- og strategiarbeidet blir mer effektivt (Hope og Fraser, 2003a). Med unntak for målingsarbeidet knyttet til parameterne i Maze, tyder studien på at dette ikke er godt nok ivare tatt i regionbanken. Funn tyder på at strategien ikke er forankret gjennom hele organisasjonen, men kun på overordnet nivå, og rådgiverne deltar ikke i planleggingsarbeidet.

### **6.2.11 Prinsipp 11: Kunder**

Beyond Budgeting-filosofien er opptatt av at fokus skal rettes mot kunden (Hope og Fraser, 2003a). Studien viser at organisasjonsendring med en desentralisert struktur har økt antall fullmakter og fullmaktgrenser og gjort regionene mer operative, slik at kundene kan få de fleste saker raskere behandlet regionalt. Samtidig viser empirien at det operative verktøyet Maze har et kundefokus ved at hver rådgiver blir målt på nøkkelindikatoren kundetilfredshet knyttet til kundemøter. Hver rådgiver må stå til ansvar for sine kundemøter, og må derfor slik empirien viser, forberede seg til disse. Dette er i tråd med Beyond Budgeting-tankegangen om at ansatte skal gjøres ansvarlig for kunderesultater og kundeforhold (Hope og Fraser, 2003a). Ved dårlig score av en kunde etter et kundemøte, viser funn at nærmeste leder tar en telefon til kunden for å høre om kunden hadde noe å utsette på rådgiveren, slik at rådgiveren kan forbedre seg. Funn viste også at banken kontinuerlig jobber med å finne beste kundeopplevelse ved bruk av benchmarking for å lære av de beste i konsernet og dele informasjon. Samtidig kom det fram at det til beste for kunden kreves at alle rådgiverne skal være autorisert, følge DNA og SNN-koden. BB-filosofiens tankegang er knyttet til at hele organisasjonen skal fokusere på og ta ansvar for å forbedre kundeforhold (Hope og Fraser, 2003a). I samsvar med dette er det tatt i bruk en kundetilfredshetsindikator for å måle hvor tilfreds kundene er med banken, banken er tilstede med lokalbanker og underkontor i hele regionen og ansatte styrer sin ferie ut fra erfaring med når pågangen fra kunden er størst. I kontrast til at fokus skal rettes mot kunden (Hope og Fraser, 2003a) står imidlertid uttalelsen fra en informant knyttet til at veldig mye av Maze har fokus på nysalg, og at en derfor ikke ivaretar eksisterende portefølje av kunder godt nok.

### **6.2.12 Prinsipp 12: Åpenhet**

Et av prinsippene i BB er å skape en organisasjon med en åpen og effektiv informasjonsflyt (Hope og Fraser, 2003a). Det kom frem i studien at informantene mente bankens informasjonssystem var åpent og effektivt. I kontrast til dette står imidlertid rådgivernes og til dels ledernes manglende kjennskap til BB, samt rådgivernes manglende kjennskap til rullerende prognoser. Dette kan tyde på at SNN verken gjennom sine informasjonskanaler eller gjennom SNN-skolen har vært flink nok til å få frem informasjon om de økonomiske styringsverktøyene sine. Hope og Fraser (2003a) fremhever at en åpen og effektiv informasjonsflyt vil bistå til opprettholdelse av kontroll i organisasjonen gjennom kontinuerlige oppdateringer, slik at informasjonen er tilgjengelig for all som har behov for den (Hope og Fraser, 2003a). Ifølge studien hevdet en informant at det nye strategiske målekortet ligger åpent på intranett for hele organisasjonen. Funn viste derimot at det ble etterlyst bedre kommunikasjon rundt det strategiske målekortet, resultater og parametere. Dette kan tyde på at informasjonen ikke alltid når ut til førstelinjepersonell, og at det tar for lang tid når informasjonen er “top-down”-styrt. Det fremkom av studien at rådgiverne anser dette som demotiverende for den jobben de skal gjøre.

## ***6.3 Beyond Budgeting i et ny-institusjonelt perspektiv på økonomistyring***

Ifølge Pettersen (2013) ser de deskriptive tilnærminger på økonomistyring i en institusjonell og organisatorisk kontekst, og beskriver virkeligheten slik den faktisk er, med eksistens av tvetydighet, målkonflikter, makt og politisk aktivitet. Det ny- institusjonelle perspektiv på økonomistyring kan belyse hvordan og hvorfor nye styringsverktøy som BB adopteres av organisasjoner for å skape legitimitet. I analysen vil jeg her drøfte empiri knyttet til implementering av BB i forhold til ny-institusjonell teori knyttet til legitimitet, oversettelse og isomorfisme.

### **6.3.1 Legitimitet**

Ny-institusjonelle tilnærminger vektlegger legitimitet for å forklare implementering av nye styringssystem og styringsverktøy (Meyer og Rowan, 1977; Zucker, 1977). For å oppnå ekstern legitimitet, må en organisasjon ta i bruk og utad signalisere tilslutning til de organisasjonsmessige strukturer, prosedyrer og regler som er institusjonalisert i samfunnet (Meyer og Rowan, 1977; Zucker, 1977). Studien viser at i 2010 gav daværende konsernsjef et intervju i nettverksmagasinet NettNå (Lio, 2010), hvor det ble forklart at SNN i 2005 sluttet

med tradisjonelle årsbudsjett til fordel for prognoser, og at dette skyltes svakheter ved årsbudsjettet. I den anledning uttalte daværende konsernsjef følgende til nettverksmagasinet NettNå: *“Med disse nye metoder er vi blitt mer effektive og realistiske”*.

Å implementere nye styringsverktøy som oppfattes som legitime og moderne i omgivelsene, øker sannsynligheten for å overleve på sikt (Meyer og Rowan, 1977; Zucker, 1977; Røvik, 1998). Beyond Budgeting ble satt på agendaen i 1997 da Hope og Fraser startet The Beyond Budgeting Round Table. Ut fra studiens funn kan det tolkes som at balansert målstyring og prognoser ble implementert med bakgrunn i at dette var verktøy som var i tiden, kjennskap fra markedet, akademia, kurs og fra andre som hadde implementert disse. På samme tidspunkt hadde internasjonale forskningsprosjekt påvist at balansert målstyring var blitt et internasjonalt populært konsept (Rillo, 2004), mens Lio (2010) hevdet at prognoser på det tidspunktet de ble implementert ble sett på som en del av en internasjonal trend med samlebetegnelsen Beyond Budgeting. Dette kan være en av grunnene til at SNN innførte BB. Funn viser at banken har et stort kundefokus. Det er dermed viktig for banken at de av kundene oppfattes som legitime og moderne i forhold til hva kundene oppfatter. Dette kan være en annen årsak som forklarer hvorfor banken implementerer styringsverktøy som oppfattes som «in» i markedet. Således er det ikke bare en rasjonell grunn til implementeringen, men implementeringen kan også forklares ut fra andre teorier, her sett fra i et ny-institusjonelt perspektiv.

Ifølge Meyer og Rowan (1977) vil det ikke alltid være samsvar mellom de rasjonaliserte mytene som skaper mening og legitimerer det formelle styringssystemet, og de krav til styring og organisering som settes internt i organisasjonen. Konflikten mellom effektivitet og legitimitet innebærer at selv om et foretak implementerer nye styringsverktøy, betyr det ikke bestandig at man benytter styringsverktøyene internt, men implementerer disse ut fra å være moderne (legitimitet) utad. Meyer og Rowan (1977) kaller dette for dekobling eller frikobling, mens Brunsson (1989) betegner det for double-talk. Studien viser at SNN har implementert styringsverktøyene balansert målstyring, prognoser og benchmarking, og benytter dem internt. Analysen viser imidlertid i pkt. 6.2 at ikke alle prinsippene er implementert og tatt i bruk helt i tråd med BB. En implementering av BB-filosofien vil i utgangspunktet innebære bruk av alle de 12 prinsippene. Bogsnes (2009) mener det er uheldig hvis ikke alle er i bruk, men at det er naturlig at enkelte prinsipper får lav prioritet så lenge filosofien skal benyttes ute i det virkelige liv. Banken har ikke eksplisitt gått ut og sagt at de har implementert BB, men

studien viser at de har implementert mange av de verktøy og prinsipper som harmonerer med BB-tankegangen.

### **6.3.2 Oversettelse**

Røvik (1998) og Sahlin-Anderson (1996) påpeker at et populært konsept må tolkes og oversettes med sikte på at det skal få styrene virkning på noen aktiviteter i organisasjonen, og kan ifølge Røvik (1998) skje gjennom konkretisering, delvis imitering, kombinerer og omsmelting.

Gjennom konkretisering holdes det fast ved det institusjonaliserte kravet, mens man ifølge Røvik (1998) internt i virksomheten søker å tydeliggjøre, tolke og tilpasse det på en rasjonell måte. Studien viste at banken var opptatt av viktigheten av å gjøre verktøyene til sine egne gjennom tilpasning til egen organisasjon, da det kan gjøre det lettere å få dem solgt inn i organisasjonen. Benchmarking, balansert målekort og rullerende prognoser er ifølge funn blitt adoptert på ulike tidspunkt, og utviklingsavdelingen i SNN har gjennom årene videreutviklet dem og gjort dem til sine egne lokale og praktiske konstruksjoner. Dette tyder på at oversettelse av Beyond Budgeting har karakter av konkretisering.

Videre fremhever Røvik (1998) at ved delvis imitering består konsepter eller modeller som organisasjonen ønsker å adoptere av mer eller mindre spesifiserte og løst sammenkoblede delelementer. Beyond Budgeting defineres som et konsept som inneholder mange verktøy og ideer (Ax og Bjørnenak, 2007; Bjørnenak og Olsen, 2013; Kaarbøe et. al, 2013), og som samtidig gjør det mulig å skille mellom og skille ut de ulike komponentene. Ifølge Røvik (1998) kan man ved delvis imitering velge å adoptere en eller et fåtall elementer fra et styringssystem. Studien viser at banken først implementerte benchmarking. Deretter ble balansert målstyring implementert i 2002 og rullerende prognoser i 2005. Funn viser at dette hadde sin årsak i at banken adopterte de enkelte elementer ut fra det de på det tidspunktet hadde bruk for, samtidig som konseptet Beyond Budgeting er såpass spesifikt at det er mulig å skille mellom og skille ut de tre delkomponentene. Dermed kan oversettelse av Beyond Budgeting i SNN også ha karakter av delvis imitering, der banken har adoptert de deler av konseptet de har bruk for i sin virksomhet.

Røvik (1998) nevner dessuten kombinerer, som innebærer at en organisasjon kobler sammen hele konsepter eller elementer fra konsepter til en kombinasjonsform, der sammenkoblingen

likevel er slik at de enkelte elementer eller grunnkonsepter fortsatt lar seg identifisere som relativt selvstendige deler. Studien viser at banken både har implementert deler av konseptet Beyond Budgeting og det operative verktøyet Maze. Maze ble ifølge studien implementert i 2011, og funn viser at banken igjennom konkretisering (Røvik, 1998) har gjort verktøyet til sitt. Maze har ifølge empirien erstattet det balanserte målekortet på det operative nivå i banken, mens det strategiske målekortet nå er ment å være et ledelsesverktøy på konsern- og regionnivå. I tillegg er benchmarking og rullerende prognoser implementert og tatt i bruk. Dette samsvarer med at Røvik (1998) mener at en organisasjon gjennom kombinerende kan ta inn og samtidig arbeide med flere populære organisasjonsoppskrifter.

Røvik (1998) hevder at oversettelse også kan skje via omsmelting, der elementer fra ulike ideer og oppskrifter flyter sammen, smeltes om og blir til en ny variant som er ulik alle de oppskrifter den er utformet i lys av. Studien viser at de ulike delkomponentene som tilhører Beyond Budgeting kan skilles fra hverandre, og at det er mulig å skille ut Maze for seg. Det er dermed intet som tyder på en oversettelse via omsmelting.

Studien viser at oversettelse både kan ha karakter av konkretisering, delvis imitering og kombinerende. Oversettelse kan dermed innebære ulike former for oversettelse når nye styringsverktøy implementeres.

### **6.3.3 Isomorfisme**

Røvik (1998), DiMaggio og Powell (1993) og Meyer og Rowan (1977) viser til at institusjonalisering, globalisering og økt langdistansepåvirkning er krefter som virker i retning av økt strukturell isomorfi blant verdens organisasjoner, hvilket betyr stadig mer likeartede organisasjonsformer. DiMaggio og Powell (1983) har identifisert tre mekanismer som fører til institusjonell isomorfisme; tvangsmessig-, imiteringsmessig- og normativ isomorfisme.

Tvangsmessig isomorfisme skyldes ifølge DiMaggio og Powell (1983) at organisasjoner blir mer lik som følge av at de blir tvunget til å adoptere nye strukturer, systemer og prosedyrer. Studien viser at Beyond Budgeting ble implementert som følge av et ønske om å erstatte budsjettet med et mer fleksibelt verktøy. Det er dermed intet som tyder på tvangsmessig isomorfisme i min studie av banken.

Ved normativ isomorfisme følger organisasjoner det de tror er riktig fordi alle andre innenfor samme profesjon gjør det samme (DiMaggio og Powell, 1983; Røvik, 1998). Innenfor banknæringen fant Bjørnenak (2013) at budsjettet er det mest benyttede styringssystemet. Samtidig er det bare et fåtall banker som er medlemmer av Beyond Budgeting Round Table. Det er dermed intet i min studie som tyder på at banken har tilpasset seg sine omgivelser med grunnlag i normativ isomorfisme.

Imiteringsmessig isomorfisme innebærer at en organisasjon velger å imitere eller kopiere andre organisasjoner (DiMaggio og Powell, 1983). Balansert målekort ble utviklet av Kaplan og Norton tidlig på 1990 tallet (Hope og Fraser, 2003a), med hovedfokus på å styrke linken mellom operasjonelle og strategiske mål for å motvirke kritikken mot budsjettets manglende link til strategien. Funn viser at banken nettopp trengte et verktøy som kunne gi større forståelse for helhet og sammenheng mellom strategiske og operative mål. Videre fremgår at kunnskap om styringsverktøyet kom fra markedet via kurs, litteratur, akademia og andre som hadde tatt det i bruk og ble introdusert i banken av en tidligere viseadministrerende direktør. Verktøyet ble tatt i bruk fra 2002. På dette tidspunkt var balansert målstyring blitt et internasjonalt populært konsept (Rillo, 2004). Funn viser også at på det tidspunkt BB ble implementert i banken i 2005, var det å forlate budsjettet til fordel for prognoser sett på som en internasjonal trend som blant annet bedrifter som Statoil, Telenor, Orkla og Sparebank 1 Gruppen tok del i (Lio, 2010). Dette kan tyde på at implementering av BB har karakter av imiteringsmessig isomorfisme, ved at banken har valgt å imitere eller kopiere andre organisasjoner som har innført styringsverktøyet.

I et ny-institusjonelt perspektiv kan det synes som om bankens valg av BB som styringsverktøy legitimeres gjennom imiteringsmessig isomorfisme.

## KAP 7 KONKLUSJON

I dette kapitlet vil jeg basert på teori, empiri og analyse, forsøke å svare på problemstillingen. Deretter vil det bli gitt forslag til videre forskning.

### *7.1 Svar på problemstillingen*

Studien har tatt utgangspunkt i følgende problemstilling: *Hvordan er Beyond Budgeting implementert lokalt i en bank?*

Studiens funn viser at regionbanken er svært toppstyrt. Involveringen av de to laveste nivå i regionbanken i arbeidet med rullerende prognoser, strategi, balansert målekort og fastsettelse av bonuskriterier er enten lavt eller helt fraværende. I dagens volatile marked, er det ifølge BB-tankegangen (Hope og Fraser, 2003a; Bogsnes, 2009) viktig at bedrifter forankrer sin strategi gjennom involvering for å gi sine ansatte et større eierskap til planleggings-, målings- og strategiarbeidet. Dette vil gi planleggingsprosessene et mer verdiskapende fokus, samtidig som de ansatte på alle nivå i større grad vil se helheten i det arbeidet de gjør.

Denne studien viser også at en flatere hierarkisk struktur har gitt et økt regionalt kundefokus gjennom kortere og raskere informasjons- og beslutningsveier. På dette viset er kompetansen flyttet nærmere kunden, slik at omlag 95% av beslutningene nå kan tas regionalt. Funn viser at dette innenfor fastsatte rammer har gitt rådgiverne større ansvar og selvstendighet, samtidig som de blir gitt tett oppfølging gjennom det operative ledelsesverktøyet Maze. Ifølge studien tar rådgiverne i større grad ansvar for kunderesultatene og teamene forplikter seg i forhold til de resultat regionbanken skal oppnå. Dette er i tråd med BB-filosofiens intensjon.

Funn fra studien viser at de tre styringsverktøyene benchmarking, balansert målekort og rullerende prognoser er implementert lokalt. Analysen viser imidlertid at balansert målstyring og rullerende prognoser kun involverer det øverste nivået, mens benchmarking er i bruk på alle nivå i regionbanken. For å være en optimal BB organisasjon, må regionbanken ha implementert og tatt i bruk de 12 prinsippene for tilpasningsdyktige prosesser og for desentralisert ledelse (Hope og Fraser, 2003a; Bogsnes, 2009). Studiens funn tyder på at de fleste prinsippene er implementert lokalt, men at ikke alle prinsippene er implementert og tatt i bruk helt i tråd med BB-filosofien på alle nivå. Bogsnes (2009) mener det er uheldig hvis ikke alle prinsippene er i bruk, men at det er naturlig at enkelte prinsipper får lavere prioritet

så lenge filosofien skal benyttes ute i det virkelige liv. Bogsnes (2009) har samtidig påpekt at den relative viktigheten av hvert prinsipp kan variere ut fra type organisasjon det er snakk om. Selv om SNN verken sentralt eller lokalt har gått aktivt inn for å implementere Beyond Budgeting som styringsverktøy, viser denne studien at banken lokalt har implementert og tatt i bruk flere av de verktøy og prinsipper som harmonerer med BB-tankegangen. I forhold til disse, har de lokalt en BB-filosofi, selv om de ansatte ikke er klar over at de har det.

Studien gir et teoretisk bidrag ved å knytte inn ny-institusjonell teori for å forstå hvordan Beyond Budgeting er implementert lokalt i en bank. Dette tilfører kunnskap til litteraturen i forhold til hvordan og hvorfor organisasjoner eksternt i forhold til omgivelsene tar til seg styringsverktøy som BB. Dette er det ikke gjort studier av tidligere.

Studien gir samtidig et praktisk bidrag i forhold til Sparebank 1 Nord-Norge på regionalt og lokalt nivå, hvilket vil øke forståelsen av hva styring uten budsjetter innebærer. Det gis også et bidrag i forhold til hvordan man i praksis på ulike nivå lokalt i en bank erstatter budsjetter med nye styringsverktøy. Dette har det ikke tidligere vært gjort så mange studier på, og gir således kunnskap i forhold til Bjørnenaks (2013) studie. Studien gir dessuten et bidrag ved å følge opp den tidligere studien til Pleym (2010), ved at den tilfører kunnskap om implementering av BB på mer desentraliserte nivå i SNN.

## ***7.2 Forslag til videre forskning***

Denne studien ser på en regionbank som har tatt i bruk flere av prinsippene og verktøyene som kan knyttes til Beyond Budgeting. I lys av Bjørnenaks (2013) studie av banker, der han fant at banker uten budsjett ser ut til å være mer lønnsom enn med budsjett, kan det være interessant å gjennomføre en komparativ casestudie som tar for seg likheter og forskjeller på det operative nivå mellom banker som bruker budsjett og banker som har forlatt det.

Min studie har tatt utgangspunkt i Sparebank 1 Nord-Norge sin regionbank i Harstad. Mine funn kan derfor ikke statistisk generaliseres, kun teoretisk generaliseres. Forslag til videre forskning kan derfor være å utføre en kvantitativ studie av alle rådgiverne i SNN for å finne ut hvordan de mener BB er implementert i banken. Funn fra en slik studie vil samtidig være statistisk generaliserbar. Det kan også være aktuelt å se på andre banker som har implementert BB, for å se hvordan de har gjort det.



## REFERANSELISTE

Anthony, R.N. (1965). *Planning and control systems: a framework for analysis*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Anthony, R.N. & Young, D.W. (2003). *Management control in nonprofit organizations*. Boston, Mass.: McGraw-Hill/Irvin.

Aubert, V. (1985). *Det skjulte samfunn*. Oslo: Universitetsforlaget.

Ax, C. og Bjørnenak, T. (2005). "Bundling and diffusion of management accounting innovations – the case of the balanced scorecard in Sweden". *Management Accounting Research*, 16. Pp. 1-20.

Ax, C. og Bjørnenak, T. (2007). "Management accounting innovations: origins and diffusion". I Hopper, T., Northcott, D. og Scapens, R. (2007). *Issues in Management Accounting*. 3. Edition, pp. 357-376. Hertfordshire, England: Pearson Education.

Bergstrand, J. (2009). *Accounting for Management Control*. Lund. Sverige: Liber Ekonomi.

Bjørnenak, T. (2013). "Management accounting tools in banks: Are banks without budgets more profitable?" I Kaarbøe, K., Gooderham, P. N. og Nørreklit, H. *Managing in Dynamic Business Environments. Between Control and Autonomy*. Cheltenham, Edward Elgar, UK, pp. 51-68.

Bjørnenak, T. (2010a). "Ulike systemer for ulike formål?" *Magma – Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 2010 (4).

Bjørnenak, T. (2010b). "Økonomistyringens tapte relevans, del 1 og 2 – eller fra ABC til Beyond Budgeting på 20 år". *Magma – Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 2010 (4), pp. 49-54.

Bjørnenak, T. (2003). "Strategisk økonomistyring – en oversikt". *Magma – Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, Vol 6 (2), 2003 (2), pp. 21-28.

Bjørnenak, T. og Kaarbøe, K. (2013). "Beyond Budgeting – former, drivere og løsninger. Hva gjør bedrifter uten budsjetter?" I Fallan, L. og Nyland, K. (red.).(2013). *Perspektiver på økonomistyring*. Fagbokforlaget. Bergen, s. 223 – 240.

Bjørnenak, T. og Kaarbøe, K. (2011). "Dynamiske styringssystemer – hva er det?" *Magma – Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 2011 (5), pp. 22-30.

Bjørnenak, T. og Olsen, T.-E. (2013). "Budsjettets funksjoner: En kritisk diskusjon og erfaringer fra norske virksomheter". I Elvegård, L.O., Gressetvold, E. og Pettersen, I.J. (red). *Bedriftsledelse. Ulike perspektiver og tilnærminger til ledelse, økonomistyring og samfunnsansvar*. Trondheim. Akademika Forlag, pp. 55-76.

Bogsnes, B. (2009). *Implementing Beyond Budgeting. Unlocking the Performance Potential*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

Boye, K., Bjørnenak, T. og Bergstrand, J. (1999). *Budsjettering*. Cappelen Akademisk Forlag. Oslo.

Brunsson, N. og Olsen, J.P. (1990). *Makten att reformera interessen, institutioner och näringspolitik*. Stockholm: Catlssons.

Brunsson, N. (1989). *The organization of hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations*. New York: Wiley.

Busch, T. (2013). *Akademisk skriving. For Bachelor- og masterstudenter*. Trondheim: Fagbokforlaget.

Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P.G. og Røvik, K.A. (2007). *Organization theory and the public sector: Instrument, Culture and Myth*. New York: Routledge.

Christensen, T. (1991). *Virksomhetsplanlegging*. Oslo: Tano.

Clarke, P. (2007). "The Rolling Forecast As a Catalyst for Change". *Accountancy Ireland*, 39 (5), oktober, pp. 22-24.

- Daft, R.L. (1992). *Organization Theory and Design* . 4. utgave. Eagen, Minnesota: West Publishing Company.
- Dalen, M. (2004). *Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Dalland, O. (2007). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. 4. utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- DiMaggio, W.W. og Powell, P.J. (1983). “The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in Organizational fields”. *American Sociological Review*, 48, pp. 147-160.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R. og Jackson, P. (2012). *Management research*. 4. utgave. London: SAGE publications Ltd.
- Einarsdottir, G. (1997). “Standardization – Creativity: Quality Assurance in Swedish Health Care”. Paper til “*The Scancar/Score seminar on standardization og organization of organizational forms*”, i Arild, Sverige, september 1997.
- Eriksrud, M.S. og McKeown (2010). *Budsjettrevolusjonen lar vente på seg: Norske bedrifter kritiserer budsjettet, men er ennå ikke klare for budsjettløs styring*. Masterutredning. Norges Handelshøyskole.
- Fog, J. (2004). *Med samtalen som utgangspunkt*. Det kvalitative forskningsinterview. København: Akademisk Forlag.
- Gaski, M. (1993). *I begynnelsen var ordet. En organisasjonsteoretisk analyse av strategisk planlegging i videregående skoler*. Hovedfagsoppgave. Tromsø: Institutt for Statsvitenskap, Universitetet i Tromsø.
- Gjønnnes, S.H. og Tangenes, T. (2012). *Økonomi og virksomhetsstyring. Strategistøtte ved prestasjonsstyring, ressursstyring og beslutningsstøtte*. Fagbokforlaget.

- Gran, T. (2012). *Vitenskap i praksis. Metoder i forskning på harde og sosiale fakta*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hansen, S.C., Otley, D. og Van der Stede, W.A. (2003). "Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective". *Journal of Management Accounting Research*, (15), pp 95-116.
- Haraldsen, N.B. (2009). *Performance measurement and incentives. A study on performance management in a changing environment*. Bergen: Samfunns- og næringslivsforskning AS.
- Hoff, K.G. (2004). *Budsjettering – taktisk økonomistyring*. 3. utg.. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hoff, K.G. og Bjørnenak, T. (2010). *Driftsregnskap og budsjettering*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Holme, I., og Solvang, B.K. (2004). *Metodevalg og metodebruk*. Oslo: Tano.
- Hope, J. og Fraser, R. (2003a). *Beyond Budgeting. How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.
- Hope, J. og Fraser, R. (2003b). "New Ways of Setting Rewards: The Beyond Budgeting Model". *California Management Review*. Summer 2003, Vol.45, No. 4. Reprint Series: pp. 104-119.
- Hope, J. og Fraser, R. (1999). "Beyond budgeting:building a new management model for the information age". *Management Accounting*. Januar, pp. 16-21.
- Hoengren, C.T., Foster, G., Datar, S.M., Rajan, M. og Ittner, C. (2009). *Cost accounting: A Managerial Emphasis*. 13. utgave. Upper Saddle River, New Jersey, USA: Pearson Prentice Hall.
- Hällsten, F. og Tengblad, S. (2006). *Medarbetarskap i praktiken*, Lind: Studentlitteratur.

Haaland, L.H. og Ytreland, H. (2009). *Beyond Budgeting i StatoilHydro: En kvalitativ studie i bruk av, og begrensninger for, Beyond Budgeting*. Bergen: Samfunns- og næringslivsforskning.

Ittner, C.D. og Larcker, D.F. (2009). "Extending the Boundaries: Nonfinancial Performance Measures". I Chapman, C.S., Hopwood, A.G. og Shields, M.D. *Handbook of Management Accounting Research*. 3. Utgave. Elsevier Ltd, pp. 1235-1251.

Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tufte, P.A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utgave. Oslo. Abstrakt forlag AS.

Johansen, M. (2010). *Beyond Budgeting – noe som passer for meg?* Bergen: Samfunns – og næringslivsforskning AS.

Kaplan, R.S., og Norton, D.P. (2008). "Mastering the Management System". *Harvard Business Review*, Januar, pp. 63-77.

Kaplan, R. og Norton, D. (1996). "Using the Balanced Scorecard as a strategic management system". *Harvard Business Review*, Jan.-Febr., pp. 75-85.

Kaplan, R.S., og Norton, D.P. (1992). "The balanced scorecard – measures that drive performance". *Harvard Business Review*, Jan-Feb, pp. 70-79.

Kates, A, og Galbraith, J.R. (2007). *Designing your organization – Using the star model to solve 5 critical design challenges*. California, USA: Jossey-Bass, A Wiley Impring.

Kvale, S. (2002). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademiske.

Kaarbøe, K., Stensaker, I. og Malmi, T. (2013). "Putting Beyond Budgeting ideas into practice". I Kaarbøe, K., Gooderham, P. N. og Nørreklit, H. *Managing in Dynamic Business Environments. Between Control and Autonomy*. Cheltenham, Edward Elgar, UK, 92-113.

- Lem, C.H. (2009). "Beyond Budgeting – Forlater budsjettene – øker verdiskapningen". *Magma – Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 2009 (10).
- Libby, T. og R.M. Lindsay. (2010). "Beyond Budgeting or Budgeting Reconsidered?" A Survey of North American Practice. *Management Accounting Research*. Vol. 21 (1): pp. 56-75.
- Lincoln, Y. og Guba, E. (1985). *Naturalist Inquiry*. London: Sage.
- Malmi, T. og Brown, D.A. (2008). "Management control systems as a package – opportunities, challenges and research directions". *Management Accounting Research*. 19, pp. 287-300.
- Marsh, David and Furlong, Edward (2002): 'Ontology and Epistemology in Political Science'. I Marsh, David and Stoker, Gerry (eds.): *Theory and Methods in Political Science*, 2. Utgave Basingstoke: Palgrave.
- McGregor, D. (1987). *The Human Side of Enterprise*. Penguin Books: Middlesex.
- Meyer, J.W. og Rowan, M. (1977). "Institutionalized organizations. Formal structure as Myth and Ceremony". *American Journal of Sociology*, nr. 83, pp. 340-363c.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. The Free Press.
- Moløkken, N. og Ytre-Hauge, I.E. (2009). *Vurdering av budsjett og alternative styringsverktøy*. Bergen: Samfunns- og næringslivsforskning AS.
- Myrmell, M. (2009). "A Journey Beyond Budgeting" – Påvirker det mellomlederens adferd og beslutninger? Bergen: Samfunns- og næringslivsforskning AS.
- Neely, A., Bourne, M. og Adams, C. (2003). "Better budgeting or beyond budgeting?" *Measuring Business Excellence*, pp. 22-28.

- Neely, A., Sutcliffe, M.R. og Heyns, H.R. (2001). *Driving Value Through Strategic Planning and Budgeting*. A Research Report from Cranfield School of Management and Accenture. Finance and Performance Management.
- Nyeng, F. (2004). *Vitenskapsteori for økonomer*. Trondheim: Abstract forlag AS.
- Olsen, Anette Alskog (2013). *Balansert målstyring. En analyse av konseptets utvikling i Sparebank 1 Nord-Norge*. Handelshøgskolen i Tromsø.
- Pettersen, I.J. & Bjørnenak, T. (2003). *Helse i hver krone? Om økonomiske styring i helsesektoren*. Oslo: Cappelen Akademiske forlag.
- Pettersen, I.J., Magnussen, J., Nyland, K. & Bjørnenak, T. (2008). *Økonomi og helse. Perspektiver på styring*. Cappelen Akademisk Forlag.
- Pettersen, I.J. (2013). "Økonomistyring – teori møter praksis". I Elvegård, L.O., Gressetvold, E. & Pettersen, I.J. (red). *Bedriftsledelse. Ulike perspektiver og tilnærminger til ledelse, økonomistyring og samfunnsansvar*. Trondheim. Akademika Forlag, pp. 17-36.
- Pleym, T. (2010). *Beyond Budgeting. En analyse av Sparebank 1 Nord-Norges styringsprinsipper*. Masteroppgave i økonomi og administrasjon. Universitetet i Tromsø.
- Ribe, S. (2009). *Lederes bruk av informasjon i styringssystemet*. Bergen: Samfunns- og næringslivsforskning.
- Rickards, R. C. (2006). "Beyond Budgeting: Boon or Boondoggle?" *Investment Management and Financial Innovations*. Volume 3. Issue 2. 2006, pp. 62-76.
- Riley, M., Wood, R., Clark, M., Wilkie, E. og Szivas, E. (2000). *Researching and Writing Dissertations in Business and Management*. London: Thomson Learning.
- Rillo, M. (2004). "Limitations of Balances Scorecard". *Business in globalising economy: reports-papers of the II scientific and educational conference "Business administration"* : (Pärnu, 30-31 January 2004), pp. 155-161.

Ringdal, K. (2012). *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3. utgave. Fagbokforlaget.

Ringdal, K.(2009). *Enhet og Mangfold*. 2. Utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Robson, C. (2002). *Real World Research*. 2. utgave. Oxford: Blackwell.

Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet. Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen. Fagbokforlaget.

Røvik, K.A. (1998). *Moderne organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.

Sahlin-Anderson, K. (1996). "Imitating by Editing Success: The Construction of Organizational Fields", I Czarniawska, B. og Sevon, G. (red.). *Translating Organizational Change*, Berlin: Walter de Gruyter. pp. 69-92.

Saunders, M., Lewis, Philip og Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students*. Sixth Edition. Pearson Education Limited.

Scott, W.R. (1992). *Organizations*. Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall.

Shank, J.K. og Govindarajan, V. (1993). *Strategic cost management*. The new tool for competitive advantage. New York: The Free Press.

Solstad, E. (2013). "Bedriftsøkonomiske perspektiver i studier av fusjoner". I Elvegård, L.O., Gressetvold, E. og Pettersen, I.J. (red). *Bedriftsledelse. Ulike perspektiver og tilnæringer til ledelse, økonomistyring og samfunnsansvar*. Trondheim. Akademika Forlag, pp. 77-97.

Suchman, M.C. (1995). "Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches". *Academy of Management Review*, 20, pp. 571-610.

Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 2. utgave. Trondheim. Gyldendal Norsk Forlag AS.



Thagaard, T. (2002). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Wallander, J. (1999). "Budgeting – an unnecessary evil". *Scandinavian Journal of Management*. 15. pp. 405-421.

Wallander, J. (1995). *Budgeten – ett onödigt ondt*. Stockholm: SNS Förlag.

Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, California: Sage.

Widerberg, K. (2005). *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Yin, R.K. (2003). *Case study research: design and methods*. 3. utgave. Thousand Oaks, California: Sage.

Zucker, L.G. (1977). "The role of Institutionalization in cultural persistence". *American Review*, 42, pp. 726-743.

## **INTERNE DOKUMENTER**

Janson, J-F. og Bygdnes, R. I. (2013). *Notat til hovedstyret, 5.12.13. Sak 190/2013. Plan 2014.*

Karde, H.O. og Bygdnes, R.E. (2012). *Notat til hovedstyret, 7.12.12. Sak 194/2012. Plan 2013.*

Karde, H.O. og Bygdnes, R.E. (2011). *Notat til hovedstyret, 6.12.11. Sak 204/2011. Planarbeidet for 2012.*

Karde, H.O. og Bygdnes, R.E. (2010). *Notat til hovedstyret, 8.12.10. Sak 154/2010. Planarbeidet for 2011.*

Karde, H.O. og Bygdnes, R.E. (2009). *Notat til hovedstyret, 8.12.09. Sak 137/2009. Planarbeidet for 2010.*

Karde, H. O. og Åsen, O. (2008). *Notat til hovedstyret. Planarbeidet for 2009.*

Karde, H.O. og Åsen, O. (2007). *Notat til hovedstyret, 4.12.07. Sak 194/2007. Planarbeidet for 2008.*

Karde, H.O. og Åsen, O. (2005a). *Notat til hovedstyret, 30.11.05. Sak 210/2005. Økonomiske incentivordninger for 2006.*

Karde, H.O. og Åsen, O. (2005b). *Notat til hovedstyret, 30.11.05. Sak 209/2005. Planarbeidet for 2006.*

Karde, H.O. og Åsen, O. (2004a). *Notat til hovedstyret, 2.12.04. Sak 148/2004. Incentiv 2005.*

Karde, H.O. og Åsen, O. (2004b). *Notat til hovedstyret, 1.12.04. Sak 147/2004. Plan 2005.*

Karde, H.O. og Andreassen, G. (2003). *Notat til hovedstyret. 2.12.14. Sak 164/2003. Plan 2004 – finansielle mål, balansert målekort, markedsmål og bonussystem.*

## **ELEKTRONISKE KILDER**

Lio, K.G. (2010): *Prognosene erstatter budsjettene. Konkurransen er ikke sunt.* NettNå 02/2010. Tilgjengelig fra:

[http://www.nnl.no/sites/n/nnl.no/nettnaa/nettnaa\\_02\\_2010/files/assets/seo/page40.html](http://www.nnl.no/sites/n/nnl.no/nettnaa/nettnaa_02_2010/files/assets/seo/page40.html) Dato for søk: 14.09.14.

Maze. (2014). *We make the rest act like the best.* Tilgjengelig fra:

<http://no.mymaze.com/services> Dato for søk: 14.04.14.

Skadal, T. (2013). *Inn i konsernledelsen. Banksjefene i Sparebank 1 Nord-Norge i regionene, blir nå en del av konsernledelsen i banken.* Harstad tidende. Tilgjengelig fra:

<http://www.ht.no/incoming/article7148421.ece> Dato publisert: 22.3.13. Dato for søk: 22.05.2014.

SNN. (2014a). *Kvartalspresentasjon 2. kvartal 2014.* Tilgjengelig fra:

[https://www.sparebank1.no/portal/4702/3\\_privat?nfpb=true&pageLabel=page\\_privat\\_innhold&pId=1233149355132](https://www.sparebank1.no/portal/4702/3_privat?nfpb=true&pageLabel=page_privat_innhold&pId=1233149355132) Dato for søk: 27.09.2014.

SNN. (2014b). *Årsrapport 2013.* Tilgjengelig fra:

<http://www.mypaper.se/show/snn/show.asp?pid=3553571022466702>

Dato for søk: 20.03.2014.

SNN. (2014c). *Pressemelding*. Tilgjengelig fra: <https://www.sparebank1.no/nord-norge/hovedside-om-oss-ir/presse/pressemeldinger/pressemeldinger/>

Dato for publisering: 13.08.2014. Dato for søk: 27.09.2014.

SNN. (2014d). *Pressemelding*. Tilgjengelig fra: <https://www.sparebank1.no/nord-norge/hovedside-om-oss-ir/presse/pressemeldinger/pressemeldinger/>

Dato for publisering: 05.02.2014. Dato for søk: 27.09.2014.

SNN. (2014e). *Kvartalsrapport regnskap 2. kvartal 2014*. Tilgjengelig fra:

[https://www.sparebank1.no/portal/4702/3\\_privat?\\_nfpb=true&\\_pageLabel=page\\_privat\\_innhold&pId=1233149355132](https://www.sparebank1.no/portal/4702/3_privat?_nfpb=true&_pageLabel=page_privat_innhold&pId=1233149355132) Dato for søk: 27.09.2014.

SNN. (2014f). *Fakta og nøkkeltall*. Tilgjengelig fra:

<https://www.sparebank1.no/nord-norge/hovedside-om-oss-ir/investor-relations/investor-relations/fakta-og-nokkeltall/> Dato for søk: 28.09.2014.

SNN. (2014g). *Visjon og Forretningside*. Tilgjengelig fra:

<https://www.sparebank1.no/nord-norge/ia1188301519149> Dato for søk: 27.09.2014.

SNN. (2014h). *SNN-koden*. Tilgjengelig fra: <https://www.sparebank1.no/nord-norge/snn-koden/ia1188301517329> Dato for søk: 02.04.14.

SNN. (2014i). *SNN-skolen*. Tilgjengelig fra: <https://www.sparebank1.no/nord-norge/finansiell-radgiver-til-honningsvag/ia1268421404228>

Dato for søk: 12.10.2014.

SNN. (2013). *Kvartalsrapport regnskap 1. kvartal 2013*. Tilgjengelig fra:

<https://www.sparebank1.no/nord-norge/finansiell-informasjon/ia1268429857406>

Dato for søk: 27.09.2014.

# VEDLEGG

## *Vedlegg 1. Samtykkeerklæring*

### **SAMTYKKEERKLÆRING**

Dette er en mastergradsavhandling i økonomi og administrasjon ved Universitetet i Tromsø i samarbeid med Høgskolen i Harstad. Avhandlingens tittel er: “Bruk av nye styringsverktøy.” Problemstillingen er “Hvordan brukes Beyond Budgeting lokalt i bank?”

Formålet med denne mastergradsstudien er å vinne innsikt i bruk av Beyond Budgeting og lignende styringsverktøy på lokalt nivå i Sparebank 1 Nord-Norge. Du er forespurt om å delta da jeg tror du kan besitte interessant og verdifull informasjon for besvarelse av problemstillingen. En slik mastergradsstudie er kvalitativ og trenger derfor aktiv deltakelse gjennom intervju.

Undertegnede gir herved samtykke til å delta som informant/respondent i forbindelse med dette prosjektet, som gjennomføres og ferdigstilles av Anita Aarsund våren 2014. Deltakelsen er på frivillig basis, og informanten kan når som helst trekke sin deltakelse under intervjuet, og fra selve prosjektet. Datamaterialet vil bli behandlet med konfidensialitet og lydopptak slettes etter transkribering.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Jeg har mottatt tilstrekkelig informasjon om studien, og er villig til å delta som informant.

Sted, dato: \_\_\_\_\_

Signatur: \_\_\_\_\_

(respondent/informant)

Student: Anita Aarsund, Handelshøgskolen UIT Norges Arktiske Universitet, studiested ved Høgskolen i Harstad.

Hovedveileder: Elsa Solstad, Førsteamanuensis, Høgskolen i Harstad.

## ***Vedlegg 2. Intervjuguide 1***

### **Innledning**

- Hvor lenge har du arbeidet i SNN? Hva er din stilling? Hvor lenge har du hatt denne stillingen? Hvem rapporterer du til?
- Kan du kort beskrive lokalbankens organisering og størrelse?
- Hvilke økonomiske måleparametre jobber lokalbanken i forhold til? Synes du dette er gode måleparametre? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Arbeider du innenfor gitte rammer fastsatt av toppledelsen/ledelsen, eller føler du at du har frihet til å handle uavhengig av toppledelsen/ledelsen? Gi eksempler.
- Hva er SNNs verdier? Hva er SNN-koden?
- Hvilke økonomistyringsverktøy bruker SNN? Synes du dette er gode økonomistyringsverktøy? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Hvilke økonomistyringssystemer har erstattet budsjettet i SNN? Hvorfor disse systemene?
- Er du kjent med Beyond Budgeting? Vet du hva dette styringssystemet innebærer? Har dere noe av dette i SNN? Eventuelt hvordan brukes BB i SNN? Synes du dette er et godt styringsverktøy? Hvorfor/hvorfor ikke? Hva kunne evt. vært gjort annerledes?

### **Rullerende prognoser**

- Hva legges i begrepet rullerende prognose i SNN?
- Hvordan og hvor i SNN blir de rullerende prognosene utarbeidet og endret?
- Har du muligheter til å påvirke utarbeidelsen av prognosene?
- Har du selv eller andre ved lokalkontoret deltatt i dette arbeidet? På hvilken måte?
- Hvordan brukes de rullerende prognosene lokalt/regionalt i styringsarbeidet? Gi eksempler. Synes du dette er en god måte å bruke rullerende prognoser på? Hvorfor/hvorfor ikke? Hva kunne eventuelt vært gjort annerledes?
- Er det mulig å gjøre lokale tilpasninger i bruken av rullerende prognoser i SNN? Eventuelt hvilke tilpasninger?
- Hvordan skjer ressursfordelingen, og hvilke kriterier legges til grunn? Synes du dette er en grei måte å dele ressursene på? Hvorfor/hvorfor ikke?

### **Balansert målekort**

- Hvordan vil du definere balansert målekort i SNN?
- Hvordan bruker SNN balansert målekort? Gi eksempler. Synes du dette er en god måte å bruke balansert målekort på? Hvorfor/hvorfor ikke? Hva kunne eventuelt vært gjort annerledes?
- Er det mulig å gjøre lokale tilpasninger i bruken av balansert målekort i SNN? Eventuelt hvilke tilpasninger?
- Har du vært med å utvikle balansert målekort? Hvordan deltok du? Påvirket du indikatorene på noen måte? På hvilken måte?
- Har dere fastsatt noen indikatorer inn i 2014? I så fall hvilke, og hvordan brukes disse?

### **Benchmarking**

- Hvordan vil du definere benchmarking i SNN?
- Kan du si litt om hvordan benchmarking brukes lokalt internt og eksternt? Gi eksempler. Synes du dette er en god måte å bruke benchmarking på? Hvorfor/hvorfor ikke? Hva kunne eventuelt vært gjort annerledes?
- Hvordan kan man som team, enkeltindivid eller banksjef forbedre seg? Mener du dette gjøres i SNN i dag?

### **Bonussystemene**

- Hva er ditt forhold til insentiver i form av bonus? Begrunn svaret.
- Hvilke bonussystemer brukes det på lokalt nivå i banken? Synes du dette er et godt system? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Er det mulig å gjøre lokale tilpasninger i bruken av bonussystemene i SNN? Eventuelt hvilke tilpasninger?
- Hva måles bonussystemene i forhold til? Synes du dette er de rette målene? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Har du selv eller andre ved lokalkontoret deltatt i fastsetting av disse kriteriene? Hva var eventuelt rollen?
- Hvilke positive eller negative effekter har bruk av bonussystemer i forhold til motivasjon, kreativitet, jobbtilfredsstillelse, prestasjonsmåling og måloppnåelse? Gi eksempler.

## Maze

- Kan du beskrive maze og hva det går ut på?
- Kan du si noe om hvorfor og hvordan maze kom inn i SNN?
- Deltok du selv/andre i lokalbanken i arbeidet med å utvikle Maze? Hvordan? Hvem deltok?
- Hvordan er maze tilpasset til SNN og bankens øvrige styringssystem? Synes du maze er et godt system? På hvilken måte? Hva kunne eventuelt vært gjort annerledes?
- Hvordan brukes Maze i lokalbanken, og hva måles rådgiverne i forhold til? Synes du dette er gode mål? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Er det mulig å gjøre lokale tilpasninger i bruken av maze i SNN? Eventuelt hvilke tilpasninger?
- Hva måles beste praksis ut ifra? Har rådgiverne innvirkning på dette? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Hvordan sikrer dere gjennom maze at det er kunden som er i fokus? Forklar.
- På hvilken måte gjør maze medarbeidere avhengig av leder?

## Andre spørsmål

- Mener du de nye styringssystemene som erstattet budsjettet har medført:
  - o Økt innflytelse og påvirkningskraft for ansatte internt i SNN?
  - o Bedre resultatmåling, kommunikasjons- og informasjonstilgang?
  - o Endring i hvordan økonomistyringen utøves i lokalbanken?
- Mener du bruk av disse styringsverktøy har medført mer desentralisert ledelse? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Tror du SNNs nye organisasjonsstruktur vil kunne gi økt desentralisering? Hvorfor/Hvorfor ikke?
- Anser du at økonomistyringen har blitt effektivisert siden BM, rullerende prognoser, benchmarking, “nye” bonusordninger og maze erstattet budsjettet? På hvilken måte?
- Har de nye systemene gitt deg som leder/rådgiver bedre oversikt over resultater som din avdeling oppnår? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Føler du at nye styringssystemer har endret forholdet mellom leder og medarbeider? På hvilken måte?
- Synes du de nye styringssystemene brukes på en god måte? Hvorfor/hvorfor ikke?

- På hvilken måte kan du og dine medarbeidere sjekke at dere arbeider i riktig retning i forhold til bankens strategi? Hvor ofte oppdaterer du deg og dine medarbeidere på strategiens retning og hvor dere befinner dere i forhold til denne?
- Dersom avvik eller problemer oppdages i forhold til for eksempel målekort, indikatorer, kommunikasjonsflyt etc., hvilke rutiner for rapportering og tilbakemelding eksisterer det i banken i forhold til disse? Hvordan håndteres slike henvendelser?

### **Avslutning**

- Har du noen spørsmål eller avsluttende kommentarer?
- Videre behandling av intervjuene, transkribering, oppgavens fremdrift etc.
- Takke informanten for deltakelse.



## ***Vedlegg 3. Intervjuguide 2***

### **Innledning:**

- Hva er din stilling? Hvor lenge har du arbeidet i SNN? Hvor lenge har du hatt stillingen?

### **Styringsverktøy, Maze og incentivordninger**

#### Balansert målstyring:

- Hvorfor valgte SNN balansert målstyring?
- Fra hvor kom balansert målstyring?
- Hvordan fikk SNN kjennskap til akkurat dette verktøyet?

#### Maze:

- Hvorfor valgte SNN Maze?
- Fra hvor kom Maze?
- Hvordan fikk SNN kjennskap til Maze?

#### Prognoser:

- Hvorfor valgte SNN rullerende prognoser?
- Hvordan fikk SNN kjennskap til rullerende prognoser?
- Fra hvor kom rullerende prognoser?

#### Benchmarking:

- Har benchmarking vært i bruk lenge i SNN?
- Hvorfor har SNN tatt i bruk benchmarking?  
Legitimitetshensyn? Interne forhold?
- Hvordan fikk SNN kjennskap til benchmarking?
- Fra hvor kom benchmarking?

#### Bonusordninger:

- Er det mulig å si noe om hvor lenge bonusordninger har vært i bruk i SNN og hvorfor man valgte å innføre slike?

#### Oppfølgingsspørsmål:

- Var det av legitimitetshensyn?

- Var det fordi andre organisasjoner hadde tatt det i bruk og lyktes med det?
- Var det for å bli akseptert i samfunnet og fremstå som moderne?
- Var det fordi det samsvarte med dominerende og tidsriktige myter i samfunnet?
- Var det for at man ville likne på/identifisere seg med andre organisasjoner i samfunnet?
- Var det på grunn av den interne økonomistyringen?
- Internt? Datterselskap? Alliansen? Eksternt?

### **Oversettelse/Adopsjon**

Balansert målekort, benchmarking og rullerende prognoser kan sies å være deler av Beyond Budgeting-konseptet.

- Hvordan har SNN adoptert/oversatt de ulike verktøyene og Beyond Budgeting?
- Hvordan har dere oversatt/adoptert Maze?

Oppfølgingsspørsmål:

- Er det gjennom konkretisering, delvis imitering, kombinerer eller omsmelting?

### **Isomorfisme**

- Med tanke på at SNN har implementert balansert målstyring, rullerende prognoser og benchmarking, vil dere si at dette har gjort SNN mer lik andre organisasjoner?
- Med tanke på implementering av Maze, vil dere si at dette har gjort SNN mer lik andre organisasjoner?

Oppfølgingsspørsmål:

- Er dette gjennom tvangsmessig-, imiteringsmessig- eller normativ isomorfisme?

### **Konflikt mellom effektivitet og legitimitet**

- Mener du at det er samsvar mellom hvordan Beyond Budgeting faktisk er implementert internt i økonomistyringen i SNN og den måten SNN eksternt kommuniserer at konseptet er implementert for å skape legitimitet?

### **Avslutning**

- Har du noen spørsmål eller avsluttende kommentarer? Videre behandling av intervjuene, transkribering, oppgavens fremdrift etc. Takke informanten for deltakelse.