

DYNAMISK STYRING I SPAREBANK1 SKADEFORSIKRING AS: EN KVALITATIV STUDIE OM ANSATTES KONTROLL OG VIRKSOMHETENS UTVIKLING.

BEYOND BUDGETING IN SPAREBANK1 SKADEFORSIKRING AS:
A QUALITATIVE STUDY ABOUT EMPLOYEES CONTROL, AND BUSINESS
DEVELOPMENT.

ØYVIND SÆTRE

UNIVERSITETET FOR MILJØ- OG BIOVITENSKAP
INSTITUTT FOR ØKONOMI OG RESSURSFORVALTNING
MASTERPÅGAVE 30 STP. 2010



FORORD

Dette studiet er en selvstendig og skriftlig avslutning av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Universitet for miljø- og biovitenskap.

Dette studiet tar for seg hvordan kontroll og utvikling oppleves for ansatte i SpareBank1 Skadeforsikring AS som nylig har endret sin styringsmodell.

I forbindelse med studiet av virksomheten vil jeg takke: Ann-Elen Frøyen i konsernøkonomi i SpareBank1 Gruppen AS som har vært mitt bindeledd til SpareBank1 under hele studiet. Henning Østrem i Skadeoppgjør i SpareBank1 Skadeforsikring AS som har gitt meg tilgang til virksomheten. Alle ansatte i SpareBank1 Skadeforsikring AS som lot seg intervjuet i forbindelse med dette studiet.

I tillegg til å ha hatt stor frihet både når det gjelder egen problemstilling og tilgang til deres ressurser har jeg blitt møtt med vennlighet og entusiasme.

Sist, men ikke minst vil jeg takke dosent Kjell Gunnar Hoff som har vært min veileder ved Universitetet og har hjulpet meg gjennom hele studiet med gode forslag, råd og konstruktiv kritikk.

Ås, 14. mai 2010

Øyvind Sætre

INNHALDSFORTEGNELSE

1. INNLEDNING	1
1.1. Bakgrunn	2
1.2. Problemstilling	4
1.3. Formål	4
1.4. Empiri	5
1.5. Avgrensning	5
1.6. Oppgavens struktur	5
2. TEORI	7
2.0. Introduksjon	8
2.1. Styringssystem	8
2.2. Tradisjonell budsjettmodell	9
2.2.1. <i>Kritikk til budsjettmodellen</i>	12
2.3. Beyond Budgeting-modellen	14
2.3.1. <i>Beyond Budgeting ifølge BBRT</i>	16
2.3.2. <i>Kritikk av Beyond Budgeting-modellen</i>	21
2.3.3. <i>Implementering og endringer</i>	23
2.3.4. <i>Modellen som en del av strategien</i>	28
2.3.5. <i>Modellen som en del av kunnskapsintegrasjonen</i>	28
2.3.6. <i>Hvordan styres det i suksessfulle virksomheter?</i>	29
2.4. BBRT's fem endringer	30
2.4.1. <i>Ansvarlige team (Accountable teams)</i>	30
2.4.2. <i>Ambisiøse mål (Stretch targets)</i>	30
2.4.3. <i>Kontinuerlig planlegging (Continuous planning)</i>	31
2.4.4. <i>Optimal ressursbruk (Optimal resources)</i>	31
2.4.5. <i>Transparent informasjon (Transparent information)</i>	31
2.4.6. <i>Fordelene ved Beyond Budgeting.</i>	31
3. METODE	33
3.0. Introduksjon	34
3.1. Studieobjektet	34
3.2. Design	34
3.2.1. <i>Case</i>	35
3.2.2. <i>Kvalitativt studie</i>	36
3.3. Strategisk tilnærming	37
3.3.1. <i>Zoom-linse prinsippet</i>	37
3.3.2. <i>Nivåer i analyse og feedback loops</i>	38
3.3.3. <i>Datainnsamling</i>	39

3.3.4. Intervju	40
3.4. Evaluering av design og tilnærming	43
3.4.1. Validitet	43
3.4.2. Reliabilitet	44
3.4.3. Generalisering	45
3.4.4. Kvalitet	45
3.4.5. Originalitet	46
3.4.6. Endringer	46
3.5. Analyse.....	46
4. RESULTATER.....	49
4.0. Introduksjon.....	50
4.1. Dynamisk styring i SB1S.....	50
4.2. Fokus 1: Ansvarlige team.....	52
4.2.1. Ledelse og ansvar	54
4.2.2. Utredning (prosessteam).....	55
4.2.3. Forretningsstøtte (support team)	55
4.2.4. Frihet, ansvar og myndighet	56
4.2.5. Oppsummering og vurdering	58
4.3. Fokus 2: Ambisiøse mål	60
4.3.1. Målbildet	61
4.3.2. Insentivsystemet	63
4.3.3. Ligatabellene.....	66
4.3.4. Målsettinger innad i team	68
4.3.5. Oppsummering og vurdering	70
4.4. Fokus 3: Kontinuerlig planlegging.....	72
4.4.1. Prognoser.....	72
4.4.2. Planleggig av fremtiden	76
4.4.3. Strategiplanlegging	76
4.4.4. Oppsummering og vurdering	77
4.5. Fokus 4: Optimal ressursbruk.....	80
4.5.1. Fokuset på ressursbruk i hverdagen	80
4.5.2. Ressursbruk og organisasjonskultur	81
4.5.3. Faste kostnader og ressursjusteringer	82
4.5.4. Oppsummering og vurdering	83
4.6. Fokus 5: Transparent informasjon	85
4.6.1. Informasjonstilgang	85
4.6.2. Konsekvent og konsistent informasjonsdeling	88

4.6.3. Kunnskapsdeling	88
4.6.4. Sammenligning mellom team	89
4.6.5. I forhold til markedet	89
4.6.6. Oppsummering og vurdering	90
4.7. Kjernekompetanse.....	92
4.7.1. Kundefokus.....	92
4.7.2. Integreringen av kjernekompetanse	93
4.8. Eierskap til dynamisk styring.....	94
4.8.1. Integrering av ansatte i modellen og prosessene.....	95
4.9. Styringssystem	96
5. AVSLUTNING	99
5.1. Konklusjon	100
5.1.1. For å følge Beyond Budgeting-prinsippene må virksomheten gjennom endringer.	100
5.1.2. Bidrar disse endringene til bedret kontroll for de operasjonelle og en god utvikling i virksomheten?	101
5.2. Forslag til videre forskning.....	104
REFERANSELISTE.....	105
APPENDIKS.....	109

SAMMENDRAG

På sikt er det et mål at alle selskap i SpareBank1 Gruppen (SB1G) skal følge Beyond Budgeting-prinsippene og dermed oppnå dynamisk styring. Dette studiet omhandler SpareBank1 Skadeforsikring (SB1S) som et av disse selskapene.

Studiet tar opp fem områder SB1S har fokusert endringene sine rundt for å følge Beyond Budgeting-prinsippene. Disse områdene er ansvarlige team, ambisiøse mål, kontinuerlig planlegging, optimal ressursbruk og transparent informasjon. Ved å gjennomgå disse områdene forsøker dette studiet å gi et svar på om disse endringene har ført til bedret kontroll for de operasjonelle og en god utvikling i virksomheten.

For å kunne besvare problemstillingen har teori om den tradisjonelle budsjettmodellen og Beyond Budgeting-modellen blitt gjennomgått. I tillegg har offentlig og intern dokumentarisk data om virksomheten blitt samlet inn og dynamisk styring blitt presentert av ansatte i SB1G og SB1S. Dette har dannet grunnlaget for åtte kvalitative intervjuer gjort med operasjonelle ansatte i virksomheten. Deres oppfattelse og opplevelse av endringene presenteres i resultatene sammen med en tolkning knyttet opp mot teori.

Alle de fem områdene SB1S har fokusert endringene rundt har påvirket operasjonelles kontroll og utviklingen i virksomheten, men i varierende grad. Samlet sett har endringene som er gjort i virksomheten for å følge Beyond Budgeting-prinsippene bidratt til bedret kontroll for de operasjonelle og en god utvikling i virksomheten.

Det er to grunner til å anta at endringene på sikt vil ha større positiv effekt på problemstillingen. Den ene er at ansatte har felles oppfattelse av hva som er virksomhetens kjernekompetanse og denne kompetansen er godt integrert i endringene som er gjort. Den andre er at ansatte har et visst eierskap til implementeringen av endringene i virksomheten.

ABSTRACT

In the long run it is a goal that all companies in SpareBank1 Gruppen (SB1G) will follow the Beyond Budgeting principles and thus achieve dynamic control. This study deals with SpareBank1 Skadeforsikring (SB1S) as one of these companies.

This study addresses the five areas SB1S have focused on during their changes to follow the Beyond Budgeting principles. The areas are accountable teams, stretch targets, continuous planning, optimal resources and transparent information. By reviewing these areas, this study attempts to provide an answer to whether these changes have contributed to the operational control and a good business development.

Both theory on the traditional budget model and the Beyond Budgeting model has been reviewed in order to answer the research question. Public and internal documents about the company have also been collected. In addition to this, the situation in the company has been described in meetings by employees in SB1G and SB1S. This has formed the basis of eight qualitative interviews conducted with operational employees in the company. Their perception and experience of these changes, and an interpretation related to the theory are presented in the results.

It turns out that each of the five areas SB1S has focused on has affected operational control and the business developments, but in varying degrees. Overall, the changes made in the company have contributed to improved operational control and a good business development.

There are two reasons to believe that the changes in time will have a greater positive effect on the research question. One is that employees have a common understanding of the company's core competency and this competency is well integrated into the company changes. The second is that employees have a certain ownership of the changes implemented in the company.

1. INNLEDNING

1.1. Bakgrunn

Det har blitt sagt at budsjetter i tilfeller kan være tidkrevende, ha lav nytteverdi, være rigide, forhindre raske handlinger, ha liten sammenheng med strategi og motivere til uetisk adferd (Hope & Fraser 2003a; Hope & Fraser 2003b; Horngren 2004; Marginson & Ogden 2005). Dette er et utdrag av en varierende kritikk mot budsjettene.

Styringsmodellen Beyond Budgeting mener å ha en mulig løsning på dette.

Ved første øyekast kan det virke som modellen dreier seg om å bytte ut budsjettene med prognoser, desentralisere organisasjonen og gi de ulike delene mer ansvar. Dette synes ikke å være realiteten, navnet Beyond Budgeting kan ses mer på som en provoserende tittel for å skape oppmerksomhet og understreke et poeng (Hansen et al. 2003; Hope & Fraser 2003a).

Beyond Budgeting bruker forkastelse av budsjettene som en trigger til å få oss til å tenke dypere over hele styringsmodellen. En styringsmodell uten budsjetter vil være kompleks, men vil tjene oss med ny kunnskap om styringsmodeller (Horngren 2004). Beyond Budgeting handler altså ikke bare om å kvitte seg med budsjettene, men en endring av hele styringsprosessen. Å kaste budsjettene tvinger virksomhetene ut på en dypere og bredere utforskning av hvordan virksomheten bør styres.

Beyond Budgeting handler heller ikke om å finne opp hjulet på nytt, men å benytte gode verktøy (som allerede finnes) slik at virksomhetsstyringen forhåpentligvis blir bedre.

Ansvarlige team, ambisiøse mål, kontinuerlig planlegging, optimering av ressursbruk og transparent informasjon er ikke noe som er eksklusivt for Beyond Budgeting-modellen, men samlet bidrar til modellens design.

Grunnlaget for en slik modell er synet på at verden er dynamisk og ikke statisk. Derav må også virksomheten styres i forhold til en dynamisk verden. Styringsmodellen er interessant og krever ikke bare at virksomheten endres fysisk, men også mentalt. Blant annet med tanke på organisasjonsstruktur, måleinstrumenter, prognoser, nytt tankesett i forhold til omgivelsene, annerledes organisasjonskultur og prestasjonsorientering.

Det er foreløpig skrevet og forsket lite på Beyond Budgeting når vi ser på mengden i forhold til andre veletablerte teorier. Noen av grunnleggerne av Beyond Budgeting hevder at en implementering vil være en uavbrutt reise med læring og tilpassing (Hope et al. 2009).

Beyond Budgeting-modellen kan sies å være fersk når vi setter den opp mot tradisjonelle og veletablerte budsjett- og styringsmodeller. Hope og Fraser er antagelig de som har bidratt mest til utvikling av modellen, blant annet med sin bok "Beyond Budgeting" (Hope & Fraser 2003a) og deres internasjonale forsknings og læringsnettverk Beyond Budgeting Roundtable (BBRT) som ble dannet i 1998 (BBRT.org 2010). I tillegg finnes det flere andre institusjoner som forsker på modellen som International Center for Outperformance (2010) og Metamanagement Group (2010). Foreløpig har mye av utredningen om Beyond Budgeting omhandlet teoriene bak modellen og implementering av modellen. Mye av kontakten mellom forskere og næringsliv har vært med kontrollere, ledere eller mellomledere.

Fordi modellen er forholdsvis ny og antallet virksomheter som har implementert modellen er få vil det fortsatt være vanskelig å finne konkrete svar på om modellen gir signifikant bedre økonomiske resultater og styring av virksomheten. Foreløpig kan det være interessant å få ansattes (dvs. operasjonelles) erfaring med Beyond Budgeting-modellen. Dette fordi det er de som er ute i "felten" eller ved "linjen" og arbeider etter de prinsippene Beyond Budgeting-modellen går ut på.

SpareBank1 Gruppen AS er et av Norges største bankkonsern. De besluttet i 2008 å endre styringsmodell til det de kaller for Dynamisk Styring. En modell som er i samsvar med Beyond Budgeting-filosofien og prinsippene. SpareBank1 Gruppen AS (2009) hadde en stund før de begynte å implementere modellen funnet ut at den tradisjonelle budsjett-modellen ikke gav den styringskontrollen de ønsket. Ofte var budsjettene utdaterte bare noen måneder etter året hadde begynt. De generelle markedskonjunkturer hadde for stor innvirkning på deres resultat. De ønsket en styringsmodell som passet bedre til deres virkelighet. Deres ønske er å gjøre det best mulig relativt sett i forhold til sine konkurrenter. For å få til dette må de ha en styring av virksomheten som er konsistent med ønsket deres.

"Beyond Budgeting is a continuous journey of learning and adaption – more like a direction than a destination" (Hope et al. 2009).

For SpareBank1 Gruppen AS som består av flere datterselskap betyr dette at hvert selskap har en frihet til å implementere modellen på sin måte, også tidsmessig. SpareBank1 Skadeforsikring AS er et av selskapene i SpareBank1 Gruppen AS som har kommet i gang

med Dynamisk Styring. De har gjort endringer på områder som skal til for å styre selskapet etter Beyond Budgeting-prinsippene.

1.2. Problemstilling

Oppgavens problemstilling er:

”For å følge Beyond Budgeting-prinsippene må virksomheten gjennom endringer. Bidrar disse endringene til bedret kontroll for de operasjonelle og en god utvikling i virksomheten?”

For å svare på denne problemstillingen tar oppgaven opp de fem hovedområdene som endringene i virksomheten fokuseres rundt. De er ansvarlige team, ambisiøse mål, kontinuerlig planlegging, optimal ressursbruk og transparent informasjon. Det er disse områdene som ifølge BBRT gjør at virksomheten kan følge de 12 Beyond Budgeting-prinsippene.

1.3. Formål

Formålet med oppgaven er å finne ut om endringene rundt hvert av de fem områdene oppleves mer positive eller negative enn ved den tradisjonelle modellen som ble benyttet i virksomheten. Deretter skal resultatene tolkes for så å forsøke å gi en forklaring.

Denne oppgaven forsøker å oppklare hvordan Beyond Budgeting-modellen oppleves for de ansatte som jobber i linjen, i forhold til en mer tradisjonell styringsmodell. Dette har blitt gjort ved å finne ut hvordan den tradisjonelle styringsmodellen har sett ut og hvilke endringer som er gjort. I hovedsak har det blitt gjort ved å rette søkelyset mot de fem områdene BBRT oppgir som må endres for å implementere Beyond Budgeting på en vellykket måte.

Oppgaven har derimot ikke som et mål å finne ut om Beyond Budgeting-modellen virkelig bidrar til bedre økonomiske resultater og måloppnåelse. En slik analyse vil det være for tidlig å gjøre i selskapet. I og med at denne oppgaven tar utgangspunkt i kun én virksomhet vil heller ikke disse resultatene bli generaliserbare. Frem til nå er det blitt sett på implementering i virksomheter og opplevelsene til kontrollere, mellomledere og ledere i virksomheter. Det vil derfor være interessant å forstå mer av hvordan de som er operasjonelle opplever Beyond Budgeting-modellen.

1.4. Empiri

SpareBank1 Gruppen AS (heretter forkortet SB1G) er et konsern med flere datterselskap som drives med relativt stor frihet. Et mål for SB1G er at alle deres selskap implementerer det de kaller dynamisk styring som baserer seg på å styre i følge Beyond Budgeting-prinsippene. På hvilken måte det gjøres kan variere fra selskap til selskap.

SpareBank1 Skadeforsikring AS (heretter forkortet SB1S) er et av de selskapene i SB1G som har kommet i gang med dynamisk styring og Beyond Budgeting. I tillegg har SB1S mange operasjonelle ansatte og derfor vil studiet i hovedsak ta for seg dette selskapet.

Data om Beyond Budgeting implementeringen er innhentet ved samtaler og presentasjoner med ansvarlige for Dynamisk Styring i SB1G og SB1S. Ut i fra dette grunnlaget ble det holdt semistrukturerte intervju med ansatte i SB1S i enheten Skadeoppgjør.

1.5. Avgrensning

Oppgaven dreier seg i all hovedsak om SB1S. Det som foregår i denne delen av foretaket kan være ulikt det som foregår i andre selskaper i SB1G. Funnene i denne oppgaven kan dermed ikke sammenlignes med resten av SB1G. Dette hindrer allikevel ikke andre selskap i SB1G (eller andre virksomheter) i å bruke funnene for å forstå effekter av endringene.

1.6. Oppgavens struktur

Oppgaven består av fem deler. Del 1 som er denne innledningsdelen tar for seg bakgrunnen, problemstillingen og formålet med oppgaven. Del 2 tar for seg teori om styringssystemer, den tradisjonelle budsjettmodellen, Beyond Budgeting-modellen og endringer som ofte gjøres for å komme i gang med Beyond Budgeting-modellen. Del 3 beskriver studiets design, strategisk tilnærming og metoden som blir brukt for å svare på problemstillingen, samt en evaluering av designet og tilnærmingen. Del 4 presenterer resultatene fra undersøkelsen og en tolkning av disse knyttet mot teori. Del 5 er avslutning og konklusjon på oppgaven.

2. TEORI

2.0. Introduksjon

Denne delen tar opp relevant teori i forhold til problemstillingen. Først en oversikt over hensikten med styringssystem i virksomheten. Deretter den tradisjonelle budsjettmodellen og kritiske punkter ved den. Så ses det på Beyond Budgeting-modellen, kritiske punkter ved den, implementering og endringer, hvordan det styres i virksomheter som har hatt gode resultater over tid og modellen som en del av strategien og kunnskapsintegrering. Til slutt i denne delen gjennomgås de fem områdene BBRT mener det bør gjøres endringer rundt og fordelene de mener dette vil gi virksomheten.

2.1. Styringssystem

International Organization for Standardization (ISO) definerer et styringssystem (engelsk: "management system") som:

"... the framework of processes and procedures used to ensure that an organization can fulfill all tasks required to achieve its objectives." (Wikipedia 2010)

I en evaluering av ledelse og styringsteori fra 1900 til 1972 har Giglioni og Bedeian (1974) gjennomgått flere teoretikere og deres syn på ledelse og styringsteori. Tre av disse er Robinson (1925), Davis (1940) og Newman (1951).

- Robinson mente at kontroll i virksomheten oppnås ved å bruke resultatprognoser, se på det historiske resultatet og å plassere muligheten til å korrigere hos de som har ansvar for det forventede resultatet.
- Davis delte kontroll opp i åtte underfunksjoner; rutine planlegging, kalender planlegging, forberedelse, veivalg, overvåking, sammenligning og korrigerende tiltak.
- Newman mente kontroll var å sette en standard og å gjøre strategiske valg, samt å sjekke og rapportere ytelse og gjøre korrigerende tiltak.

Dette er et utvalg av de som var tidlig ute med teorier om ledelse og kontroll (engelsk: "management principles"). De tre overnevnte fokuserer på strategisk og operasjonell planlegging samt å kunne gjøre korrigerende tiltak når det trengs. Både den tradisjonelle styringsmodellen med budsjetter og Beyond Budgeting fokuserer også på dette, men har forskjellige tilnærminger. Den tradisjonelle modellen bruker ofte budsjettet som etappemål for å oppnå virksomhetens strategi, operasjonell planlegging, nå målsetninger og er i en del tilfeller også knyttet til insentiver. Beyond Budgeting-modellen forsøker å dele dette opp i flere deler ved blant annet lage prognoser, ambisiøse og relative mål som skal lede frem til

strategien. Felles for begge modellene er deres mål, å gi god styring og kontroll i virksomheten.

Det de ovennevnte har skrevet om ledelse og kontroll ligner også til dels på det Kaplan og Norton (2008) har skrevet om hvordan mestre et styringssystem suksessfullt. Der de ansvarlige må forstå virksomhetens forbindelse mellom strategi og de operasjonelle aktivitetene. Det vil si å utvikle en strategi, overføre strategien til operasjonelle planer (som regel i form av budsjetter) som settes ut i live, overvåke og lære av disse operasjonelle planene, når planene så er testet justeres det som trengs og hele prosessen starter på nytt. For å mestre denne syklusen suksessfullt må en også gjøre seg kjent med de forskjellige verktøyene som kan benyttes i hver fase av prosessen.

Alle virksomheter har et eller flere mål uansett styringssystem. Avkastning er viktig, men virksomheter bør også ta hensyn til andre ikke-finansielle mål som ansatte, kunder, samfunn og lignende når de designer sitt styringssystem. Ikke-finansielle mål kan hjelpe virksomheten med å oppnå langsiktig avkastning. Når selskapet utformer sin strategiplan og deler opp i forretningsenheter eller avdelinger er det viktig å ta hensyn til kjernekompetansen i selskapet blir ivaretatt (Anthony & Govindarajan 2007).

Ved utforming av et styringssystem er det viktig å vite at ansatte også kan ha selvutarbeidede personlige mål i tillegg til virksomhetens mål. I et prinsippal-agent forhold vil ansatte være agenter for virksomheten eller sin leder som da er prinsippalen (Anthony & Govindarajan 2007). Et styringssystem bør derfor utformes slik at virksomheten sikrer at de ansatte har en interesse av å arbeide mot virksomhetens mål. Organisasjonskulturen vil ha påvirkning på ansattes personlige mål og deres ønske om å oppnå virksomhetens mål. Slikt sett har kultur en innvirkning på måloppnåelsen til virksomheten. Det er derfor viktig at det uformelle nettverket må fungere ved siden av det formelle nettverket i virksomheten (Anthony & Govindarajan 2007).

2.2. Tradisjonell budsjettmodell

Den tradisjonelle styringsmodellen blir til tider utsatt for kritikk og enkelte (Bogsnes 2009; Hope & Fraser 2003a) mener blant annet på budsjettene kan være en kilde til frustrasjon og uetisk atferd. Budsjettene har i lang tid vært grunnleggende for å styre virksomheter. Mange

har kritisert budsjettene, men budsjettene har hittil overlevd denne kritikken (Horngren 2004). Motiver for å budsjettere kan være svært forskjellig i virksomheter. Noen av argumentene for å budsjettere er å vise styret at virksomheten har en plan som gir en tilfredsstillende avkastning, behovet for å samordne ulike deler av virksomheten, skape bedre forståelse for ansattes oppgaver og sammenhengen med resten av virksomheten og skape bevissthet rundt inntekter og kostnader (Bergstrand et al. 1999).

Budsjettet viser hvordan tilstanden i virksomheten var da det ble utarbeidet. I tillegg formulerer budsjettet ansvar og forutsetninger slik at arbeidsoppgaver blir klare og fordelt til virksomhetens avdelinger som lettere ser sin plass i ”puslespillet”.

”Et budsjett er et handlingsprogram for bedriften med mål for dens resultatenheter som beskriver forventede konsekvenser uttrykt i økonomiske termer, alt basert på angitte forutsetninger for en begrenset periode” (Bergstrand et al. 1999)

En god budsjettprosess bør inneholde målformuleringer, planlegging av aktiviteter som vil påvirke resultatet på kort eller lang sikt, likviditeten og virksomhetens kapitalgrunnlag. Ansatte på alle nivåer i virksomheten bør delta i prosessen og nedfestede strategiske mål og taktiske mål i budsjettet må ha en sammenheng.

”[Budsjettet er] det tallmessige uttrykket for virksomhetens handlingsplaner for en gitt fremtidig periode og milepælsplanen på veien til strategisk måloppnåelse” (Hoff 2008)

Budsjettets formål er å ivareta planlegging, koordinering, kommunikasjon, definering og delegering av ansvar, motivering, allokering av ressurser og oppfølging og kontroll (Hoff 2004).

Selv om det finnes en viss felles oppfattelse av hva et budsjett er og hvordan budsjetteringsprosessen skal foregå, finnes det ingen fast bestemt og allmenn vedtatt definisjon av dette. Disse prosessene kan altså variere i forhold til hvem som svarer og hva deres erfaring med budsjettet er.

Budsjettet kan ses på som et utdrag på et år av virksomhetens strategiplan. Budsjettet er mer inngående enn strategiplanen og tar for seg alle nivå i selskapet og viser detaljer for inntekter,

kostnader og ansvar i ulike deler av selskapet. En budsjettprosess starter ofte med retningslinjer fra ledelsen. Videre utarbeides et budsjettforslag som ofte forhandles før det sendes opp til ledelsen igjen. Der ledelsen analyserer budsjettene for hele foretaket og sjekker at det hele er konsistent gjennom alle avdelinger, både horisontalt og vertikalt. Å delta i budsjettprosessen kan gi de ansatte en følelse av påvirkning og ansvar, noe som er nyttig med tanke på måloppnåelse i virksomheten (Anthony & Govindarajan 2007).

I en artikkel av Hansen og Van der Stede (2004) undersøkes fire potensielle grunner til å budsjettere i virksomheten. Disse grunnene er operasjonell planlegging, ytelseevaluering, kommunikasjon av mål og strategiutvikling. Virksomheter som benytter en eller flere av disse grunnene til å budsjettere er generelt mer tilfreds med budsjetteringsprosessen enn andre. Disse grunnene er ikke totalt uavhengige, men forskjellige nok til at de kan stå hver for seg. Virksomheter har forskjellige grunner til å budsjettere avhengig av kontekst rundt og størrelse på selskapet. Å budsjettere kan altså ha forskjellig virkning i forskjellige selskap.

Den positive effekten budsjetter kan ha på lederes oppførsel og opplevelse er undersøkt av Marginson og Ogden (2005). Deres resultater viser at jo større makt en ansatt opplever at han eller hun innehar, dess større er oppfattelsen av rolletvetydighet. Undersøkelsen viser videre at ledere med tvetydige roller kan binde seg opp mot budsjettet på en positiv måte. Dette er fordi budsjettet gir klare rammer og minker usikkerheten til den ansatte om hvor dens jobb slutter og nestes starter. Blant annet er det mer sannsynlighet at de som føler seg i en tvetydig situasjon forholder seg til budsjettet enn en som er i en mindre tvetydig situasjon. Ansatte som forplikter seg til budsjettet relateres oftere til høyere ytelse og den ansatte føler en sikkerhet og egenverd ved å forsøke å oppnå budsjettet.

Et Nordamerikansk studie gjort av Libby og Lindsey (2010) viser at budsjettssystemer fortsetter å spille en stor rolle i virksomheters kontrollsystemer og at de aller fleste virksomheter ikke har noen planer om å forkaste budsjettet. Mange virksomheter planlegger isteden å igangsette tiltak for å få bukt med noe av det budsjetter kritiseres for.

Studiet viser at et gjennomsnitt av virksomheter opplever at budsjetter tilfører virksomheten en god eller bra verdi, men det nevnes også at 18 og 13 prosent i hhv. USA og Canada mener budsjetter gir liten, ingen eller negativ verdi. Videre viser studiet at majoriteten av virksomheter ikke operer i så uforutsigbare miljøer at budsjettene blir for fort utdaterte og at virksomheter reviderer sine budsjetter oftere enn antatt. Bruken av faste ytelseskontrakter er

ifølge studiet også ofte overdrevet i kritikken mot budsjettet da bare 9 og 5 prosent av studiets virksomheter i hhv. USA og Canada bruker dette. Majoriteten av virksomheter i studiet mener også at budsjettet tydelig er knyttet til deres strategiimplementering og budsjettet blir rapportert som et viktig middel for strategiimplementering.

En annen grunn til at budsjetter fortsatt brukes til tross av kritikken, kan være fordi det er en plan som er dypt integrert i virksomheten og ofte det sterkeste bindeleddet som dekker og samler hele virksomheten under ett (Hansen et al. 2003).

2.2.1. Kritikk til budsjettmodellen

Hansen m.fl. (2003) laget en oversikt over den siste utviklingen for budsjettmodeller. De trekker frem to nye hovedretninger. Den ene er en forbedring av budsjettene mens den andre er en forkastelse av budsjettene. Grunnen til at det ønskes en endring i den tradisjonelle budsjettmodellen er blant annet 12 svakheter som Neely m.fl. (2001) trekker frem som de mest siterte svakhetene.

Budsjettene:

1. Er tidskonsumerende å utarbeide.
2. Hindrer hurtig tilpasning og endring.
3. Er sjelden strategiske og ofte motstridene.
4. Har liten verdi i forhold til tiden det tar å utarbeide de.
5. Konsentrerer seg om kostnadsreduisering i stedet for verdiskaping.
6. Styrker vertikal styring.
7. Reflekterer ikke fremvoksende nettverksstrukturer som virksomheter bruker.
8. Oppmuntrer til budsjettspill og uetiske handlinger.
9. Utvikles og oppdateres for sjeldent.
10. Baserer seg på antagelser og gjetting.
11. Forsterker barrierer istedenfor kunnskapsdeling innad i virksomheten.
12. Får ansatte til å føle seg undervurdert.

I tillegg til de positive sidene ved budsjetter omtalt av Bergstrand m.fl. (1999) nevner de også tre kritiske punkter ved budsjettering. Budsjettarbeidet tar for mye tid, budsjetter kan føre til overforbruk av ressurser og det kan gi dårlig styringsinformasjon.

De fire grunnene til å budsjettere som er nevnt tidligere av Hansen og Van der Stede (2004) er forskjellige nok til at de kan stå alene selv om de ikke er totalt uavhengige. Det kan virke som hver enkelt av grunnene gir gode argumenter for å budsjettere i en virksomhet når de er separate. Allikevel er det ofte slik at et budsjett knyttes opp mot flere av disse grunnene, og det er akkurat dette budsjettet ofte blir kritisert for. Hvis en virksomhet bruker flere grunner til å budsjettere kan det være vanskeligere å skille hvert enkelt element fra hverandre. Altså hva som er planlegging, hva som er trender og hva som er målsettinger fordi alt er bakt inn i et budsjett. Da blir det også vanskeligere å finne ut hva som virkelig var årsaken til at det gikk som det gikk. Et budsjett inneholder flere elementer som er vanskelig å skille. Både hva virksomheten har evne til å gjøre og hva de tror om fremtiden. Ved å bytte ut budsjettet med mål, indikatorer og prognoser er det mulig at det blir lettere å holde dette skilt og tolke resultatet i etterkant.

Margison og Ogden (2005) anerkjenner at en annen grunn til at ledere binder seg opp mot budsjettet kan være fordi jobben kan være avhengig av å oppnå budsjett eller insentiver gis i forhold til budsjettet.

I følge Hofstede (1978) bør ikke samme filosofi brukes i industrielle prosesser og ikke-industrielle prosesser. Mens industrielle prosesser kan basere seg mer på like prosesser bør ikke-industrielle prosesser basere seg mer på politiske mønstre. Å basere ikke-industrielle prosesser på teorier som ”program-planning-budgeting” eller ”management by objective” er dømt til å feile mener Hofstede. Å drive et bankkonsern for eksempel er en ikke-industriell prosess og bør da heller ikke drives på samme måte som industrielle prosesser.

”People usually dislike being taken as robots, and they will resist such an organization built on such a double doctrine” (Hofstede 1978)

En slik standardfilosofi som brukes i prosessindustri er for rigid fordi målene kan være uklare eller skiftende, vanskelig å måle eller informasjon kan være vanskelig å tolke. En konklusjon Hofstede trekker er at menneskelige organisasjoner er for komplekse og at det er derfor vi bruker enkle modeller.

Denne tankegangen kan forklare noe av kritikken mot budsjettene når det brukes i ikke-industrielle prosesser. Budsjetter kan oppleves som for rigid for den ansatte fordi mål blant annet kan være skiftende, vanskelig å tolke eller måle.

Det er liten tvil om at virksomheter trenger en plan og et styringssystem. Spørsmålet er om en mer dynamisk tilnærming i styringssystemene kan gi et bedre styringsgrunnlag enn den tradisjonelle styringen med budsjetter.

2.3. Beyond Budgeting-modellen

Mange moderne virksomheter tilrettelegger for mer fleksibel planlegging, mindre sentralisering og mindre kommanderende lederstilen. Trenger vi da budsjettene er det retoriske spørsmålet fra Hope og Fraser (2003b). I virksomheter er ofte mange verktøy implementert slik at behovet for målsettinger i budsjetter kan være mindre, eksempelvis benyttes styringsverktøy som Economic Value Added (EVA), residualfortjeneste eller balansert målstyring allerede av mange. Hope og Fraser oppgir at en god grunn til å kvitte seg med budsjettet er at virksomheten da kan skifte fokus fra en kortsiktig tankegang til å forsøke å forbedre sin konkurranseposisjon. I stedet brukes heller verktøy som blant annet styringsparametere (KPI) og rullerende prognoser. Ved hjelp av relative styringsparametere og prognoser kan virksomheten bruke ny informasjon til sin fordel i stedet for å "skjule" informasjon fra budsjettet. Hope og Fraser mener at ved å kvitte seg med budsjettene vil virksomheten spare tid og penger og kan heller konsentrere seg om å bli mer prestasjonsorientert. I tillegg foreslår de en desentralisering der mange små team som jobber i forhold til de relative styringsparametere og rullerende prognoser. På denne måten blir virksomheten mer adaptiv og det blir heller ingen målstrek ved budsjettårets slutt. For å bli mer prestasjonsorientert foreslår de for eksempel å bruke ekstern og intern benchmarking eller ligatabeller. Slik kan virksomheten se sin posisjon i forhold til sine konkurrenter og avdelinger innad i virksomheten sammenligne seg med hverandre.

Benchmarking går ut på å sammenligne sine mål, tjenester eller avdelinger med andre. En slik benchmarking kan være både internt og/eller ekstern. Dette gjøres for å se hvor godt selskapet er i forhold til andre og å analysere og forsøke å bli bedre enn konkurrentene (Hoff 2008).

Ved å slutte med budsjettering åpner det seg to muligheter (Hope & Fraser 2003a). Den ene er muligheten til å gjøre virksomheten mer adaptiv ved hjelp av andre styringsprosesser. Den andre er å foreta en radikal desentralisering. Med adaptive prosesser menes å bytte ut faste mål med mål der man kan gjøre en relativ forbedring i forhold til marked eller konkurrenter. Slik kan virksomheten bli mer konkurransedyktig. Radikal desentralisering vil si å gi makt og

autoritet fra sentralt hold til de operasjonelle slik at de kan ta hurtige valg som de mener er riktige, noe som også kan motivere. Sammensetningen av disse to mulighetene skaper styringsmodellen Beyond Budgeting. Det er seks prinsipper som bør følges hvis en virksomhet vil klare seg uten budsjetter. Disse prinsippene skal også være med på å endre holdning og oppførsel, altså organisasjonskulturen i virksomheten. I tillegg er det seks prinsipper som bør følges hvis en virksomhet ønsker å desentralisere, for å oppnå dette bør virksomheten allerede ha innført de adaptive prosessene (se figur 2.1). Når en slik modell er riktig implementert skal den være enkel, relevant og ikke medføre mer kostnader enn den tradisjonelle modellen fordi gis slipp på forberedelse og forhandling om budsjettet, det er mindre behov for mange ledelsesledd og avgjørelser tas av de som blir berørt. Modellen tistreber også å øke hver enkelt ansatte sitt ansvar for blant annet måloppnåelse og kostnadsminimering. Derav ønsker modellen også å fokusere på å utvikle gode ledere og gjøre virksomheten attraktiv for operasjonelle ledere. Fordi modellen oppfordrer til transparent informasjon og de faste ytelseskontraktene er borte vil også problemet med uetisk adferd bli mindre (Hope & Fraser 2003a).

Beyond Budgeting *Process Principles*

1. Targets	Set aspirational goals based on continuous relative improvement, <i>not fixed targets</i>
2. Rewards	Base rewards on relative performance with hindsight, <i>not on meeting fixed targets</i>
3. Planning	Make planning an inclusive and continuous process, <i>not an annual event</i>
4. Resources	Make resources available on demand, <i>not through annual budget allocations</i>
5. Coordination	Coordinate cross company actions dynamically, <i>not through annual plans and budgets</i>
6. Controls	Base controls on KPIs, trends and relative indicators, <i>not variances against plan</i>

Beyond Budgeting *Leadership Principles*

1. Governance	Base governance on clear values and boundaries, <i>not on detailed rules and budgets</i>
2. Performance	Build a high performance culture based on relative success, <i>not on meeting targets</i>
3. Freedom to act	Devolve decision making authority to frontline teams, <i>don't micro-manage them</i>
4. Accountability	Create a network of small units accountable for results, <i>not centralized hierarchies</i>
5. Customer focus	Focus everyone on improving customer outcomes, <i>not on meeting internal targets</i>
6. Information	Promote open and shared information, <i>don't restrict it to those who 'need to know'</i>

Figur 2.1 Beyond Budgeting prosessprinsipper og 2.2 Beyond Budgeting ledelsesprinsipper
(Hope et al. 2009)

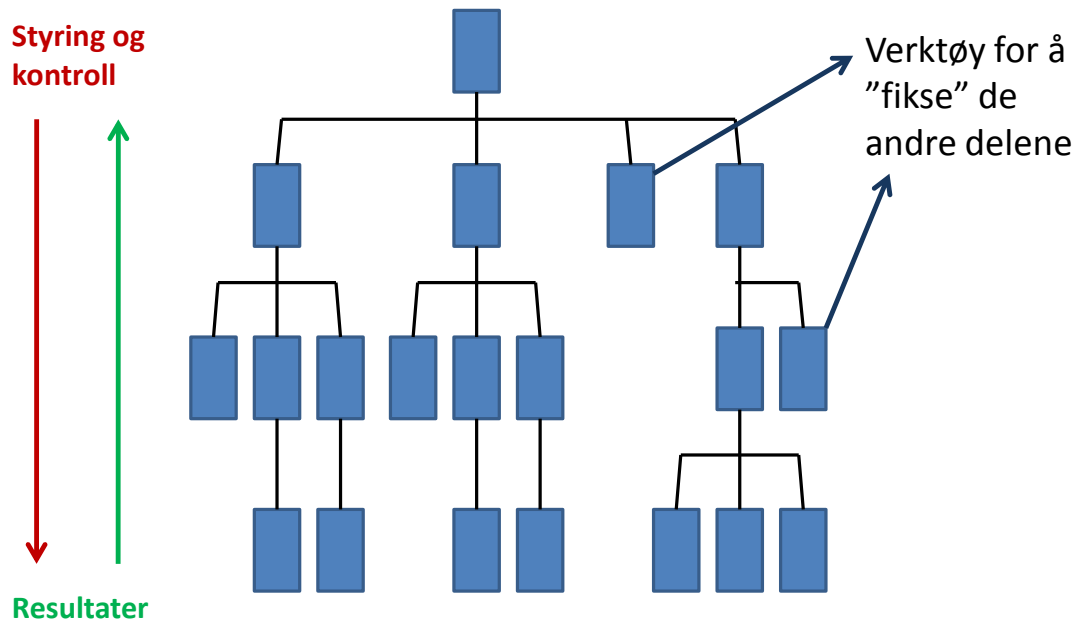
2.3.1. Beyond Budgeting ifølge BBRT

Ifølge BBRT (2010) som er en av de store pådriverne av Beyond Budgeting handler det om å tenke nytt på hvordan vi styrer organisasjoner i en post-industriell verden der innovative eller gode styringsmodeller i tilfeller kan være det eneste som representerer et bærekraftige konkurransefortrinn. Det handler også om å befri ansatte fra det BBRT kaller kvelende byråkrati og kontrollsystemer. I stedet skal informasjon være åpen og deles, og det må gis tillit til de ansatte så de kan få tid til å tenke, reflektere, dele, lære og forbedre. Frem for alt bør virksomheten kunne tilegne seg kunnskap og lære hvordan de kan endre seg fra andre som har bygd og styrt en Beyond Budgeting-organisasjon.

BBRT (2010) bruker også ordet budsjetter i en noe vid forstand. Budsjetter er en fellesbetegnelse på den tradisjonelle styringsmodellen de kaller ”command and control” der budsjettene er i kjernen av styringsmodellen. Budsjetter brukes som en beskrivelse av både ledelseskultur og prestasjonsmålingssystemet. En grunnleggende ide i Beyond Budgeting-

modellen er desentralisering der avskaffelse av budsjetter bare er en av detaljene, et av flere aspekter ved den grunnleggende ideen.

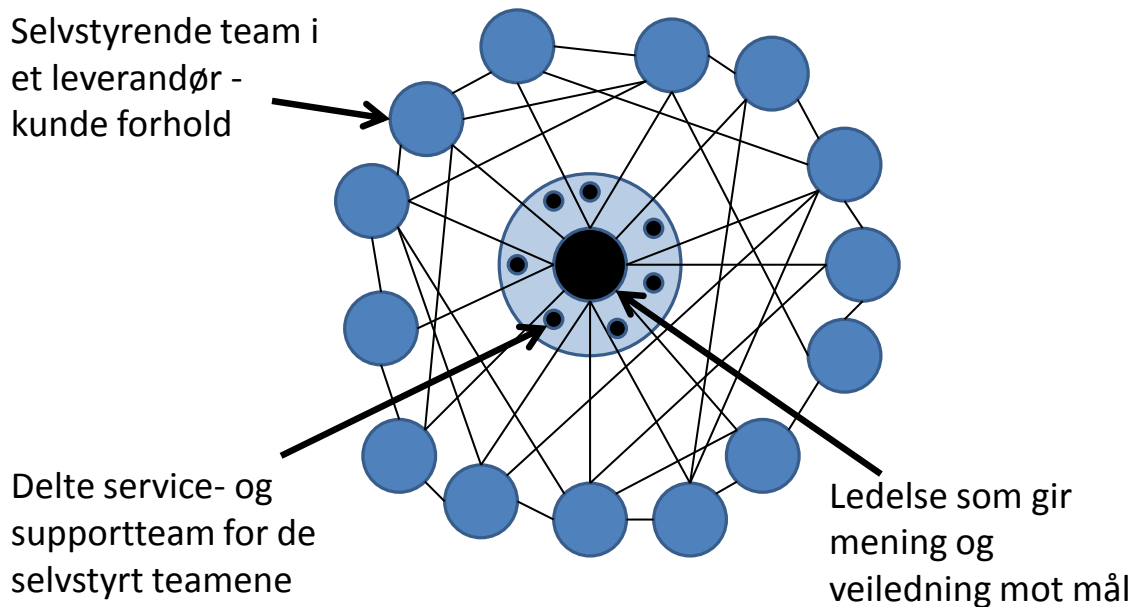
”Command & Control” modell



Figur 2.3 “Command and Control” modellen (BBRT.org 2010)

Ovenfor har vi det BBRT (2010) kaller en typisk hierarkiske organisasjonsmodellen der beslutninger ofte blir tatt på toppen og delegert videre nedover i organisasjonen. De som tar avgjørelser sitter da ikke alltid med den beste og mest relevante informasjonen og det er ikke sikkert de beste beslutningene blir tatt. Ofte blir også mellomledere sittende i vanskelige og paradoksale situasjoner og må ta motstridende beslutninger der ansatte har en annen mening enn de i ledelsen høyere opp i hierarkiet. Videre blir de som er ute ved linjen ansvarlige for å utføre oppgavene og rapportere resultater tilbake opp i hierarkiet. Ifølge BBRT blir ofte lite verdiskapende støttefunksjoner også opprettet for å få organisasjonen til å fungere skikkelig.

Beyond Budgeting-modellen

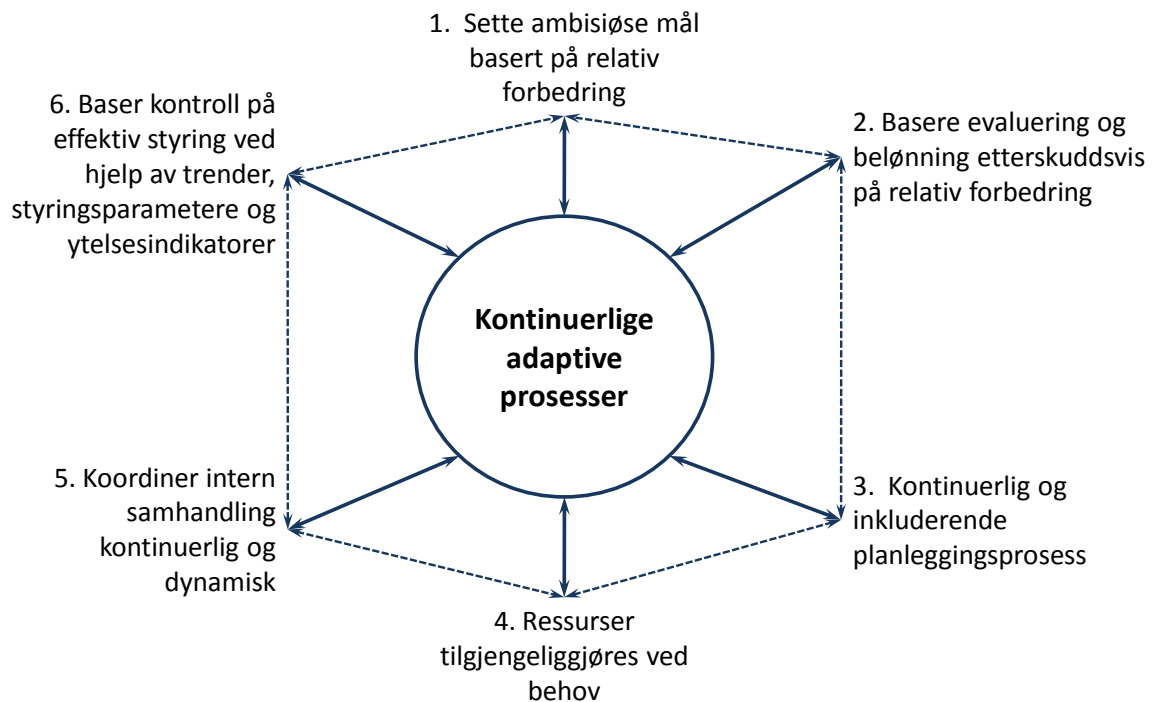


Figur 2.4 Beyond Budgeting-organisasjonsstruktur (BBRT.org 2010)

Ovenfor er det et forslag fra BBRT på en desentralisert organisasjonsstruktur. Et sentralt organ med en ledelse som skal vise de desentraliserte delene vei, gi mening og veiledning mot målet. I tillegg består den sentrale delen i organisasjonsstrukturen av nødvendige støttefunksjon til de desentraliserte delene. Tanken er at hver av de desentraliserte delene har større frihet enn i et tradisjonelt hierarki, men også mer ansvar. Desentraliserte team tar selv de beslutningene de mener er best og melder dette videre til det sentrale organet. Et unntak er blant annet ved store investeringer, da må beslutningene ofte innom det sentrale organet fordi virksomheter ofte har begrenset med ressurser og disse må prioriteres der resultatene blir best.

Videre i sin fremstilling har BBRT laget en figur (2.5) for å vise sammenhengen mellom de adaptive prinsippene (figur 2.1).

Adaptive prosesser



Figur 2.5 Adaptive prosesser (Hope & Fraser 2003a)

Beyond Budgeting-modellen fordrer virksomhetene til å sette sitt formål høyere enn kun å skape aksjonærverdier (BBRT.org 2010). De ønsker at virksomheten skal ha et klart sosialt formål, som for eksempel å bedre miljøet eller støtte samfunnets behov. Slik vil virksomheten jobbe mot noe som både er meningsfullt og langsiktig. Samtidig må virksomheten forstå at de må skape aksjonærverdier for å overleve i lengden, men å skape verdier for aksjonærene skal ikke være hovedformålet i seg selv.

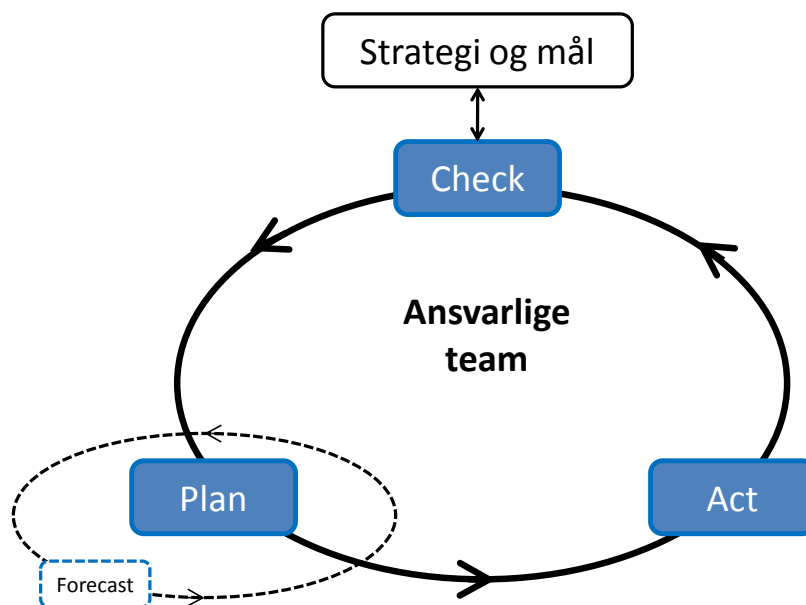
Ved å ha et sosialt formål er ønsket at virksomhetens ansatte øker sin motivasjon og forpliktelse. Et klart formål vil hjelpe til med å skape en prestasjonsorientert organisasjonskultur. Det vil også være viktig at avgjørelser og risiko i virksomheten passer deres formål og vil være riktig på lang sikt for å sikre en god fremtid. Ved å ha et klart sosialt formål kan også virksomhetens omdømme bli sterkere.

Figuren nedenfor viser en kontinuerlig plan-act-check syklus. I stedet for budsjetter benytter virksomheten prognoser (forecasting). En prognose gjelder som regel for et kvartal, men det kan variere i forhold til virksomhetens behov. Det prognostiseres for fire til fem kvartaler frem i tid, slik har virksomheten en oversikt omtrent et år frem i tid. Underveis i den vanlige

driften av virksomheten er det viktig å kontinuerlig oppdatere styringsparametere slik at ansatte har en oversikt over hvordan progresjonen i virksomheten er.

Etter en prognoseperiode analyseres forrige kvartalsprognose mot de reelle tallene for perioden. Dette gjøres for å lære, forklare og registrere avvik, oppdage trender og øke nøyaktigheten i fremtidige prognoser. Virksomheten bør også sammenligne sine tall og mål med konkurrenter for å finne ut hvor godt de har gjort det relativt til markedet eller bransjen, sjekke at virksomheten er på riktig vei mot sine mål og følger sin strategi. Videre blir en ny prognose for det fjerde eller femte kvartalet frem i tid utarbeidet mens allerede eksisterende prognoser justeres. Disse kvartalsprognosene hjelper virksomheten med den operasjonelle planleggingen. Prognosene skal gi det beste estimatet over hvordan den nærmeste fremtiden ser ut og benyttes som et taktisk styringsgrunnlag i virksomheten.

Kontinuerlig planleggingsprosess



Figur 2.6 Planleggingsprosess (Hope & Fraser 2003a)

I tillegg til kvartalsprognoser har virksomheter som benytter en slik planleggingsprosess ofte årsprognoser. Årsprognosen gjelder for et år og det utarbeides ofte prognoser for 3-5 år frem i tid. Hvert år gjennomgås forrige års prognose på omtrent samme måte som kvartalsprognoser. En ny prognose utarbeides mens allerede eksisterende årsprognoser justeres. I forbindelse

med utarbeidelse av årsprognoser kan virksomheten utarbeide mellomlangsigtede mål og ambisjoner de ønsker å oppnå.

Mens kvartalsprognosene brukes som et taktisk styringsgrunnlag og til operasjonell planlegging brukes årsprognosene til strategisk planlegging. På denne måten har virksomheten både et taktisk og et strategisk styringsgrunnlag.

Det er viktig å klargjøre at en prognose er et beste estimat, der det ikke ligger noen elementer av målsettinger, kun mest sannsynlige utfall. En prognose kan gjerne inneholde priser, omsetning, faste kostnader, investeringer, valutakurser, avskrivninger osv., men ingen målsettinger.

”en prognose defineres som en forutsigelse av en utvikling basert på mer eller mindre sikre indisier” (Hoff 2008)

Rullerende budsjetter eller budsjetter med kortere tidsperspektiv inneholder derimot målsettinger eller planlagte tiltak.

Hope og Fraser (2003b) foreslår insentivsystemer som er gruppebaserte i Beyond Budgeting-modellen. De mener ”Free riders” vil ikke være noe stort problem fordi ansatte vil oppdage de som ikke gjør jobben sin og de vil bli presset ut.

2.3.2. Kritikk av Beyond Budgeting-modellen

Hansen m.fl. (2003) nevner flere kritiske punkter ved Beyond Budgeting-modellen.

- Det kan være svært vanskelig for mange virksomheter å sammenligne relative mål med andre i bransjen da tilgang til informasjon ofte er begrenset fordi det er stor konkurranse og skiftninger i bransjen.
- Det er ikke så svart/hvitt at når budsjettet er nådd så har ikke ansatte noe insentiv til å jobbe videre. Varierende insentivplaner kan sørge for at dette ikke skjer ved å inkludere ikke-finansielle mål, langsiktige mål eller terskler i insentivplanen. Det kan også brukes relative mål uten at budsjettene må forkastes.
- Når det gjelder behovet og nytten av en radikal desentralisering kan dette variere i forhold til konteksten til virksomheten. Faktorer som spiller inn på en desentraliseringsavgjørelse er blant annet markedsstruktur, strategi, informasjonsasymmetri og produktene eller tjenestene virksomheten har.

At budsjettprosessen er tidkrevende blir også nevnt (Bergstrand et al. 1999). Om det oppnås tidsbesparelser ved forkastelse av budsjetter er et viktig spørsmål. Erfaring fra Statkraft viser at de ikke erfarer tidsbesparelser ved å bytte ut budsjetter med prognoser (Hoff 2008). De mener heller at tiden i forbindelse med deres nye prosesser brukes mer riktig og styringsmateriell blir mer korrekt.

I enkelte virksomheter kan målinger også være vanskelig å gjøre på en god måte. For eksempel kan tjenesteytende virksomheter uten inntektsside sette sine produktivitetsmål slik at output måles operasjonelt. Et slikt produktivitetsmål sier allikevel lite om kvaliteten på tjenesten (som kan være kundebehandling). Ofte måles også kostnadsprosenten da inntektene ikke har noen direkte sammenheng med kostnadene (Hoff 2008). Da kvalitet på tjenester og kostnadsprosent ofte henger sammen vil det som måles operasjonelt som regel ha en viss innvirkning på kostnadsprosenten. Dette betyr at i noen tilfeller kan mål komme i konflikt.

Anthony og Govindarajan (2007) forklarer at det er viktig å forstå at ytelsesmålinger kan skape fallgroper. Dette kan forekomme når det er en svak forbindelse mellom driver og mål eller når det ikke er mulighet for forbedring, vanskelig å oppdatere mål eller for mange mål. Ytelsesmålinger er en mekanisme for å koble strategien til handlinger. Som regel er det ikke nok med bare finansielle indikatorer derfor brukes også ikke-finansielle indikatorer. Meningen med en slik type målstyring er troen på at målinger vil føre til at virksomheten arbeider mot disse målene og dermed langsiktig følger strategien. Som nevnt er det viktig at mål henger på greip med strategien.

Ved utarbeidelse av insentivsystemer er det viktig å ta hensyn til strategi, organisasjonskulturen og ytre påvirkningskrefter. Kortsiktige insentivsystemer knyttes ofte opp mot finansielle resultater, mens langsiktige insentivsystemer kan knyttes mer mot måloppnåles og ikke finansielle resultater (Anthony & Govindarajan 2007). Beyond Budgeting-modellen knytter ofte insentiver opp mot den relative forbedringen. Dette kan være vanskelig å følge med på fordi innhenting og oppdatering av eksterne målinger ofte tar tid. Dette gjelder spesielt når virksomheten gjør benchmarking mot konkurrenter. Fordi virksomheten ikke har fullt innsyn hos konkurrenter vil den relative forbedringen kun oppdateres med jevne mellomrom.

Det kan se ut som Beyond Budgeting-modellen er mest opptatt av å kvitte seg med resultatbudsjett mens blant annet likviditetsbudsjett ofte ser ut til å være beholdt (Hoff 2007). Å ha en god oversikt over kontantstrømmen er essensielt for å styre en virksomhet på en god måte. Statoil, Telenor og Handelsbanken som alle har et forhold til Beyond Budgeting-filosofien har en oppstilling av resultat-, balanse- og likviditetsregnskap i sine rapporter.

For avdelinger som består av faste kostnader vil det antagelig ikke ha stor betydning om det brukes prognoser i stedet for budsjett, da prognosen og budsjettet i prinsippet vil være like. Utformingen av en prognose og et budsjett kan se forskjellige ut, men så lenge de faste kostnadene er stabile og forutsigbare bør resultatet bli det samme.

Med tanke på implementering av en ny styringsmodell kan bedriftskulturen også tenkes å ha en tendens til å bli undervurdert, ansattes atferd og budsjettbehov kan være vanskeligere å endre enn det gis inntrykk av. En generell enighet blant ansatte om en endring betyr ikke at alle ansatte er enige om hvordan denne endringen skal oppnås (Yukl 2006).

Ekstern benchmarking kan også være vanskelig å skaffe i mange virksomheter. Intern benchmarking, ligatabeller og ”beste praksis” overføring kan være vanskelig å bruke for mindre virksomheter med få avdelinger.

Når en virksomhet kvitter seg med budsjettene for i stedet å innføre prognoser og medfølgende ambisiøse mål vil ledere ikke ha noe budsjett å knytte seg opp mot (Marginson & Ogden 2005). Det kan antageligvis være rimelig å tenke seg at en leder heller binder seg opp mot de ambisiøse målene når deres rolle er tvetydig.

Budsjettprosessen åpner for at ansatte fokuserer på fremtidige mål og utfordringer. Det kan være vanskeligere for ansatte å fokusere på dette i Beyond Budgeting-modellen da prognoser og oppdateringer skal gå fortløpende. En budsjetteringsprosess kan åpne for at ansatte får distansert seg noe fra daglige gjøremål og danner seg et mer overordnet blikk over virksomheten og konteksten rundt virksomheten. Virksomheter driver med forskjellig produksjon eller tjenester og er plassert forskjellige steder i verdikjeden og Beyond Budgeting-modellen vil derfor kanskje ikke passe for alle (Hoff 2007).

2.3.3. Implementering og endringer

BBRT har laget en guide (Hope et al. 2009) for implementering av Beyond Budgeting-modellen der det foreslås fem områder endringer kan fokuseres rundt slik at virksomheten kan

etterleve de 12 Beyond Budgeting-Prinsippene. Disse endringene gjennomgås nærmere i avsnitt 2.4.

Five Themes of Change

1. Accountable Teams
2. Stretch Goals
3. Continuous Planning
4. Optimal Resources
5. Transparent Information

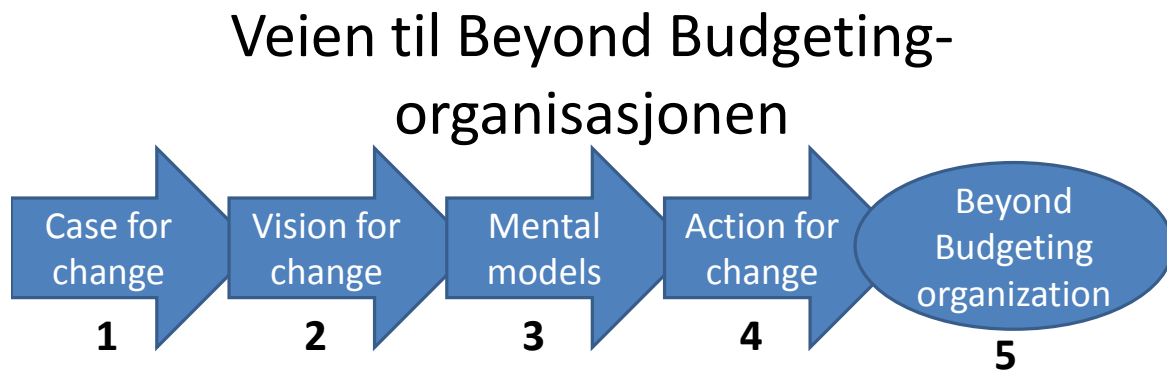
Figur 2.7 Five Themes of Change (Hope et al. 2009)

Hvordan ledere suksessfullt kan transformere virksomheten slik at den blir mer verdiskapende blir forklart av Hope (2006). Ledere må frigjøres fra arbeid med detaljer og komplekse systemer som øker deres arbeidsmengde og hindrer dem i refleksjon og analyse. Dette vil si å fjerne systemer, mål, rapporter som er lite verdiskapende og være forsiktig med å implementere nye verktøy som koster mye og gir lite verdifull informasjon. Slik skapes det rom for å bruke tiden til ledelse og ansatte med effektivt. Ledelsens oppgave er å forsyne mellomledere med informasjon slik at de kan ta hurtige og riktige avgjørelser, derav må mellomledere også få mer beslutningsmyndighet. Dette vil også være med på å tiltrekke seg talentfulle mellomledere. Virksomheten bør løsrive seg fra en årlig planleggingsprosess og erstatte dette med mer effektive styringsmekanismer som rulleredende prognoser og evaluering for raskere å respondere på endringer i marked og kundeetterspørsel. Det må forsøkes å eliminere unødvendige kostnader og heller leve etter en smidig tankegang der alle ressurser skal være verdiskapende. En reduksjon av unødvendigheter kan også gjøre virksomheten mer endringsdyktig.

Målene de ansatte skal følge bør ikke overstige 6-7 og bør være avledet av virksomhetens mål og strategi. Måloppnåelse må heller ikke henge sammen med belønning da ansattes oppførsel vil forandre seg når målinger er knyttet mot belønning. Ledere trenger kun å gripe inn hvis målinger avviker fra det som er normalt og det trengs en forklaring. Det må også skapes et godt system for kontroll i virksomheten som blant annet tar for seg eierstyring, strategisk og operasjonell kontroll og et system for tilbakemeldinger. Hvis dette gjøres på en god måte vil

det ifølge Hope ikke bare være verdiskapende, men også en form for risikostyring for virksomheten.

Erfaringer BBRT (2010) har gjort seg tilsier at virksomheten nøye må tenke gjennom omstendighetene og sin visjon før endringer startes. For å gjøre en vellykket implementering fokuserer BBRT på at hele virksomheten må være med på endringen.



Figur 2.8 Veien til Beyond Budgeting-organisasjonen (BBRT.org 2010)

1. Bygg opp et press for endring. Transformasjonsledere kan bruke eksterne drivere som en plattform for endring. Videre bygger de opp en sak og en visjon for endring innad i virksomheten. Presset for endring kan videre forsterkes ved å peke på interne drivere som også kan være med å føre til dårlige ytelse og styring. Et eksempel BBRT gjerne bruker for å skape et press for endring er budsjettene, der det påpekes at de er statiske og ofte kan være utdaterte lenge før budsjettåret er omme.
2. Skape en enighet og en overbevisende visjon for endringen. I tillegg må det vurderes hvordan lederes adferd må endres og hvordan lederne videre kan påvirke ansatte til å reagere positivt og bli med på å bygge en Beyond Budgeting-organisasjon.
3. Bruk de riktige mentale modellene (se tidligere figurer). Tenk nøye igjennom hvilke modeller virksomheten ønsker å bruke. Hvis ledere ikke har full forståelse for modellene tidlig kan det vanskeliggjøre implementering av modellen. Lederes oppgave er å formidle informasjon videre og uten god forståelse kan det lett velges feil handlinger og tiltak.
4. Gjør de riktige endringstiltakene for virksomheten. Lederne må handle riktig for å muliggjøre ønsket adferd i virksomheten, som videre kan lede til en Beyond Budgeting-organisasjon.

Veien til en Beyond Budgeting-organisasjonen av BBRT kan minne om en modell om faser i den kreative prosessen under endring, identifisert av Wallas (1926) allerede tidlig forrige århundre. Disse fasene i den kreative prosessen består av forberedelse, utvikling, forklaring og bekreftelse.

Forberedelse. Dette består av å finne og forstå elementene problemet består av og hvordan disse elementene relateres til hverandre. En grundig forberedelse krever også å kunne se på problemet fra forskjellige vinkler og få innsikt i hva andre i virksomheten tenker om dette. Tid brukes på å forstå de fundamentale målene til virksomheten, usikkerhet rundt situasjonen og hvilke alternativer som finnes og avgjørelser som må tas. Å forstå hvordan elementene i problemet henger sammen både i forhold til selve problemet og virksomheten forbereder identifisering av nye alternativer.

Utvikling. Beslutningstagere og virksomheten utforsker hvilke muligheter og veier de har mot de nye alternativene. Nye mulighetene sees fra mange vinkler, samtidig kan mulighetene innsnevres ved å eliminere det som vil være uvirkelig.

Forklaring. De nye delene faller på plass og danner det beste nye alternativet. Etter forberedelsene og utviklingen ender virksomheten opp med en modell der de forskjellige delene i modellen fungerer godt sammen.

Bekreftelse. Etter at et nytt alternativ er utviklet må virksomheten forsøke å få bekreftet at det nye alternativet vil virke som det er tiltenkt. Deretter kan endringene for å iverksette det nye alternativet starte.

Før implementering og endring er det viktig å skape et bilde av den menneskelige motstanden som kan oppstå. Det er derfor greit å danne seg et bilde av typer mentale hindre som kan oppstå. Risikofrykt, endringsfrykt, virkelighet og fantasi, og bedømmelse og kritikk er ifølge Clemen og Reilly (2001) viktige mentale hindringer å ta hensyn til.

Risikofrykt. Å ta risiko kan skape frykt. Det er normalt å være risikoavers, det er en form beskyttelse. Allikevel kan det i tilfeller virke mot sin hensikt. Å gjøre endringer innebærer alltid en form for risiko. Er risikoen liten og gevinsten stor er det ikke alltid hensiktsmessig å unngå endringen.

Endringsfrykt. Å stå foran en beslutningsavgjørelse betyr at minst et av alternativene vil forandre på noe i virksomheten. Dette kan skape en endringsfrykt, spesielt hvis virksomheten allerede klarer seg godt. Frykten for å endre på noe som i verste fall kan føre til at det blir verre, selv om sannsynligheten for dette er liten. I stedet ønsker en heller å beholde status quo selv om dette kan bety at virksomhetens potensial holdes tilbake.

Virksomheter som går godt har ofte nok ressurser til å foreta endringene, men holdes tilbake av endringsfrykt. Virksomheter det går dårlig med kan derimot ønske endringer, men har ikke de resursene de trenger for å gjennomføre dette.

Virkelighet og fantasi. Virksomheten må klare å skille ut de ideene som ikke lar seg virkeliggjøre. Ideer kan se gode ut, men interne eller eksterne forhold være avgjørende for om det lar seg gjøre.

Bedømmelse og kritikk. I situasjoner med en kreativ prosess er det ofte noen ansatte som er opphengt i å finne feilene ved ideer. Det er en selvfølgelighet at en skal være klar over feil, men energi kan brukes på å løse problemer i stedet for å kritisere ideer. Ekstern bedømmelse og kritikk må tas hensyn til, men bør ikke alene være avgjørende for om endringer settes i gang.

Noen av metodene Bogsnes (2009) har ved implementering av Beyond Budgeting er å skape en situasjon der virksomheten ønsker å endre seg. Endringsmotstand som finnes eller oppstår må håndteres på en god måte. Prosessens design trenger ikke å være perfekt (det blir det aldri), design heller prosessen 80 % og start med implementeringen. Det er viktig å involvere HR og å skape en ”pull”-basert implementering der ansatte føler et eierskap. Å implementere Beyond Budgeting er heller ikke en kamp mot hele virksomheten, hjelp heller hver enkelt til å forstå hvorfor det er viktig. Ansvarlige for implementeringen må heller ikke ha en fundamentalistisk holdning til implementeringen. Bogsnes nevner også Morlidges formel for hva som kreves før det gjøres en endring. Misnøyen med den gamle modellen (D), visjonen for den nye modellen (V) og klarheten i de neste stegene (S) må være større enn motstanden (R) for en implementering ($D \times V \times S > R$). En slik formel skaper et ”tankeeksperiment” som kan hjelpe til med en viss forståelse av hovedutfordringer og hva som kan være suksessfaktorer for en vellykket endring. Mange organisasjoner mangler en eller flere av disse faktorene og et poeng med denne formelen er å skape bevissthet om det (BetaCodex 2010).

Hamel og Mol (2008) diskuterer det de kaller ”management innovation” som er utarbeidelse og implementering av ledelsesutøvelse, prosesser, struktur eller teknikker som hjelper virksomheten mot målet. De identifiserer hoveddriverne for endring innad og utenfor virksomheten som fire prosesser, (1) motivasjon, (2) innovasjon, (3) implementering, og (4) teoretisering og merking. Motivasjon dreier seg om å tilrettelegge faktorer og omstendigheter slik at individer kan vurdere å utvikle egne styrings- og ledelsesinnovasjoner. Innovasjon eller oppfinnelse er en begynnelse med eksperimentering, hvorav en ny hypotetisk styringspraksis

kan fremkomme. Implementering betyr her den tekniske prosessen med å fastsette verdien av en ny innovasjon i en virkelig setting. Teoretisering og merking er en sosial prosess der individer innenfor og utenfor organisasjonen fornuftiggjør og validerer innovasjonen for å bygge dens legitimitet.

Ifølge dette vil Beyond Budgeting-modellen være en ”management innovation” den inneholder en endring av ledelsesutøvelse, endring av prosesser, struktur og teknikker som forhåpentligvis skal hjelpe virksomheten med riktig målsetting og mot målet.

2.3.4. Modellen som enn del av strategien

I sin forklaring om strategi forklarer Porter (1996) at strategi ikke er operasjonell effektivitet, men å utføre unike aktiviteter annerledes enn rivaler. En virksomhet kan bare utkonkurrere rivaler hvis de etablerer en forskjell de kan bevare, ikke imiterbare konkurransefortrinn. Den strategiske posisjonen kan basere seg på kunders behov, mottakelighet eller variasjonen av produktene og tjenestene til virksomheten. En styringsmodell kan dermed bidra til at en virksomhet posisjonerer seg annerledes enn sine rivaler. Hvor godt en styringsmodell fungerer avhenger også av organisasjonskulturen og ansattes oppførsel og forståelse av modellen. Organisasjonskultur kan være vanskelig å kopiere. En bærekraftig strategisk posisjon krever trade-offs, som krever at virksomheten med vilje begrenser sitt utvalg. En slik tilpassing lager både konkurransefortrinn og bærekraftighet, utelukker konkurranse. Ledelsens oppgave er strategi, derav å definere virksomhetens posisjon, trade-offs og tilpassing.

Det kan tenkes at en styringsmodell som Beyond Budgeting kan skape et konkurransefortrinn hvis virksomheten klarer å bli mer dynamisk og endrings- og konkurransedyktig enn sine konkurrenter. Et slikt fortrinn vil være vanskelig å kopiere blant annet fordi organisasjonskultur spiller en rolle, men det kan av samme årsaker være vanskelig å etablere et slikt konkurransefortrinn.

2.3.5. Modellen som en del av kunnskapsintegreringen

Beyond Budgeting-modellen kan ses på som en annerledes måte å integrere kunnskap enn den tradisjonelle budsjettmodellen. Grant (1996) har i sin artikkel en kunnskapsbasert tilnærming til organisasjonsteori der virksomheten er en institusjon for å integrere kunnskap. Han utforsker koordinasjonsmekanismer som virksomheter bruker for å integrere ansattes kunnskaper. Dette er blant annet hierarki, beslutningsmyndighet og horisontale og vertikale grenser til virksomheten noe som også ligger i den tradisjonelle styringsmodellen. I tillegg

blir regler, direktiver, sekvensering, rutiner, gruppeløsning og beslutninger brukt til å koordinere kunnskap innad i virksomheten. Hans konklusjon er at primærrollen til virksomheten er å integrere spesialistkunnskap. Dette fordi totalt sett blir den aggregerte kunnskapen til de ansatte høyere enn summen av hver enkelts kunnskap. Det er lederne som skal etablere koordinasjonen for denne kunnskapen.

I et slikt perspektiv blir budsjettet i mange virksomheter brukt slik at ansatte finner sin plass i ”puslespillet”, en slags oversikt over hvordan kunnskap er integrert i virksomheten. Det samme vil gjelde for Beyond Budgeting-modellen, men her er kunnskap integrert på en litt annerledes måte enn i budsjettmodellen.

2.3.6. Hvordan styres det i suksessfulle virksomheter?

Collins (2001) har undersøkt hva som gjør at en virksomhet går fra å være flinke til å være best i sin bransje (uavhengig av hvilket styringssystem virksomheten mente de brukte). Lederne var ofte i bakgrunnen, stille og reserverte og de er mer opptatte av å ha riktig type ansatte enn å revolusjonere virksomhetens strategi. Virksomhetene tok tak i problemene med en gang de kom med en tro på at de kan klare å ordne det, i stedet for å vente til vondt blir verre. De forstår hva som er deres kjernekompetanse og har tro på at det er riktig å bruke denne evnen. Virksomhetene har også en disiplinert og selvgående organisasjonskultur slik at det trengs mindre hierarki og ytelsen er på topp hos de ansatte.

Deler av det Collins her har funnet kan minne noe om det Beyond Budgeting-modellen forfekter, der ledelsen ved hjelp av desentralisering gir makt og ansvar til ledere på lavere nivå i virksomheten. Ledelsen er altså noe i bakgrunnen i forhold til drift, men gir teamene mål og utfordrer uten å ta alle avgjørelser. Med Beyond Budgeting-modellens hyppige prognoser og relative mål kan det være lettere å se trendbrudd og korrigere, altså ta tak i problemer så fort de oppstår. Å skape en disiplinert og selvgående organisasjonskultur kan ta tid og være vanskeligere, det krever en troverdig forankring av modellen hos ledelsen og virksomheten må ha de riktige menneskene.

Collins og Porras (1994) har også sett på hva som gjør store virksomheter suksessfulle der de har kommet frem faktorer som skiller suksessfulle virksomhetene fra andre. Virksomhetene er blant annet opptatt av å videreutvikle virksomheten, ikke stoppe og vise fram hvor suksessfulle de er. De har andre mål enn bare avkastning og har et godt bilde av hva som er deres kjerneprodukt eller tjeneste og videreutvikler dette. De setter ofte veldig høye mål og

forsøker mye nytt der de kun beholder det som fungerer bra. Ledelsen er som regel også vokst opp i virksomheten. Sist, men ikke minst har virksomhetene et driv som gjør at de aldri er helt tilfreds med situasjonen de er i og ønsker alltid å gjøre det bedre.

Dette kan også minne noe om en Beyond Budgeting-tankegang med relative mål som i en del tilfeller ikke er finansielle, ambisiøse mål, desentralisering med mye ansvar og myndighet hos de operasjonelle ledere. Relative mål kan også skape en situasjon der virksomheten hele tiden har en mulighet for å gjøre det bedre, slik kan det også skapes en situasjon der virksomheten aldri blir helt tilfreds med situasjonen de er i.

2.4. BBRT's fem endringer

Som følge av problemstillingen tar denne delen for seg de fem områdene som må fokuseres på i følge BBRT for å følge Beyond Budgeting-prinsippene. Ifølge BBRTs implementeringsguide (Hope et al. 2009) kan de 12 Beyond Budgeting-prinsippene følges ved å konsentrere seg om å implementere fem punkter (se figur 2.7).

2.4.1. Ansvarlige team (Accountable teams)

Ifølge BBRT og deres Implementation Guide er det flere grunner til å gå vekk fra det tradisjonelle hierarkiet. De mener det tradisjonelt er for få ansatte engasjert i strategi og avgjørelser. Hierarkiet skaper ekstra kostnader knyttet til mål, inspeksjoner, kontroll, rådgiving og ledelse. Det inngås for mange kompromiss mellom langsiktig verdiskaping og kravet til kortsiktig resultater. Avgjørelser og resultater er lite transparente. Hierarkiet er for rigid og støtter ikke innovasjon. Og ansvarlighet utøves vertikal mot overordnet i stedet for en større ansvarlighet mot kunde.

Deres forslag er i stedet å desentralisere i team. Lag så mange verdiskapende team som mulig. Hvert verdiskapende team skal dekke en klar markedsnisje eller verdimålsetning for kunden. Tillegg til verdiskapende team opprettes det støttende support- og prosessteam. Supportteam kan være ansvarlig for strategi, finans, HR, markedsføring, juridiske oppgaver og IT. Prosessteam hjelper de verdiskapende teamene med spesielle tjenester som trengs.

2.4.2. Ambisiøse mål (Stretch targets)

Ifølge Implementation Guide skal målsetningene ikke være kortsiktige og faste. Alle mål bør være mellomlangsigtede eller langsiktige og ambisiøse for å sikre god avkastning i lengden.

Evaluering og belønning må også være separert fra mål og basert på relativ forbedring. Hvis belønning ikke er separert fra målene vil det være svært vanskelig å få de ansatte til å godta at de er ambisiøse.

2.4.3. Kontinuerlig planlegging (Continuous planning)

Implementation Guide foreslår at planlegging skjer månedsvise/kvartalsvis basert på check-plan-act syklus (se figur 2.6). Ved å bruke prognoser som oppdateres hyppig er det lettere å følge markedet, tilpasse seg og å oppdage trendbrudd i markedet. Historiske tall, fremtidsutsikter (forecasting) og trender aggregeres for å skape en god oversikt for virksomheten. Når dette gjøres anbefales det å bruke en avtalt standardisert designprosess som brukes på alle nivåer, slik blir informasjonen lettere å forstå og transparent for alle i virksomheten.

2.4.4. Optimal ressursbruk (Optimal resources)

Ifølge Implementation Guide skal ressurser trekkes (pull basert) gjennom systemet når det oppstår behov, ikke fordi det er satt opp i en plan som muligens er avleggs. Teamene responderer i forhold til gjeldene etterspørsel og virksomheten justerer seg konstant etter kunders etterspørsel og nye trusler og muligheter.

2.4.5. Transparent informasjon (Transparent information)

Implementation Guide mener at for å skape transparent informasjon må informasjonssystemer enkelt tilgjengeliggjør teamenes verdiskaping (P/L). Informasjonen må også oppdateres raskt og være åpen, forståelig og tilgjengelig for alle i virksomheten. Alle tall i informasjonssystemet må også være basert på "en sannhet". Det vil si at de bygger på samme forutsetninger slik at det er forståelig for alle.

2.4.6. Fordelene ved Beyond Budgeting.

Ved å gjøre disse endringene mener BBRT virksomheten vil skape en mer entreprenørsk ånd og aktivitet, mer ansvarlighet hos de ansatte. Virksomheten vil bli smidigere, mer endringsdyktig og ha lavere kostnader enn de som bruker en tradisjonell modell. Disse endringene vil også ha evnen til å tiltrekke seg og holde på talentfulle ledere som ønsker mye ansvar. En av de utstrakte tankene bak Beyond Budgeting er fordelene det vil være at

virksomheten blir mer dynamisk i forhold og raskere kan tilpasse seg virkeligheten. Det kan her henvises til de 12 prinsippene i Beyond Budgeting-modellen (se figur 2.1 og 2.2). Der står det hvilke fordeler disse endringene vil skape og hvordan dette skiller seg fra en tradisjonell styringsmodell.

De fem endringene som er gjennomgått over er med i grunnlaget for intervjuer som er gjort med de ansatte i SB1S i tillegg til den mer generelle teorien om styringsmodeller. I del 4 presenteres resultater fra undersøkelsen med tolkning i forhold til teori og problemstilling.

3. METODE

3.0. Introduksjon

Hensikt med denne delen er å vise at data og kilder er valgt grundig med tanke på å svare godt på problemstillingen, vise at analysemetoden er relevant, valid og reliabel, gi info om data og hvordan den har blitt analysert. Først spesifiseres det hva som er studieobjektet, deretter studiets design, strategiske tilnærming og en evaluering av dette.

3.1. Studieobjektet

Studieobjektet er SB1S som er eid av SB1G. SB1S er en av de fire store aktørene i skadeforsikringsmarkedet i Norge. De tre andre er Gjensidige, IF og TrygVesta. SB1S er minst av disse med en premieinntekt på noe under 4 milliarder og en markedsandel på omtrent 10 %. SB1S retter seg hovedsaklig mot privatmarkedet der distribusjonen foregår via bankene i SpareBank1 alliansen. SB1S er delt opp i fem hovedområder med ca 400 ansatte. Disse fem områdene er privatmarked, bedriftsmarked, økonomi- og risikostyring, IT og skadeoppgjør.

For å forenkle studiet ytterligere både for SB1S og med tanke på det tidsmessige perspektivet har hovedkontakten i studiet vært med Skadeoppgjør (se appendiks for organisasjonskartet til SpareBank1). Skadeoppgjør utgjør ca 240 av de ca 400 ansatte og er det eneste av disse områdene som har direkte kundekontakt. Intervjuene i studiet er derav gjort med ansatte i Skadeoppgjør i SB1S da dette er en interessant gruppe i forhold til problemstillingen. Ved at alle respondentene er ansatte i Skadeoppgjør er det bedre å sammenligne den informasjon de har gitt. I tillegg har det vært mulig å få ansattes oppfattelse av hvordan kunden opplever dette skifte til dynamisk styring. SB1G har også vist til at SB1S og Skadeoppgjør vil være en del av konsernet der det vil være passende å foreta studiet.

3.2. Design

Ifølge Johannessen m.fl. (2004) er forskningsdesign utforming av hvordan oppgaven gjennomføres fra start til slutt.

Problemstillingen i denne oppgaven er forholdsvis åpen og implementeringen av Beyond Budgeting er relativt ny i virksomheten. I tillegg er dette en av virksomhetene i Norge som er tidlig ute med å arbeide i forhold til BBRT's retningslinjer med å implementere Beyond Budgeting-modellen. Studiet har vært virksomhetsspesifikt og det finnes få norske virksomheter som har jobbet etter BBRT's prinsipper. Det kan dermed ha vært hensiktsmessig

å bruke kvalitativ metode fordi SB1S er lite sammenlignbar med andre virksomheter som har implementert Beyond Budgeting. De mest nærliggende bedriftene er Handelsbanken og Sparebanken Pluss som er bankvirksomheter og heller ikke har fulgt BBRTs forslag for implementering av modellen.

Studiet av SB1S varte i et halvt år. I løpet av denne tiden er det forsøkt skaffet en oversikt over hvordan det har vært i virksomheten og hvordan det er nå. Det er også forsøkt å skaffe og skape innsikt i hvordan ønsket er at det skal bli og i hvilken retning de er på vei. Som en fra utsiden må den dokumentariske og kvalitative dataen som er samlet inn fra virksomheten tolkes, noe som kan avvike fra slik det egentlig er. Dette er en ny situasjon for virksomheten og forskjellige ansatte kan ha forskjellige oppfattelser av situasjonen.

3.2.1. Case

Dette studiet har tatt utgangspunkt i en reel case, der selve casen er av interesse fordi det er sett lite på virksomheter som har implementert disse endringene (Silverman 2005). I dette studiet er det ikke gjort noe forsøk på å generalisere eller å bygge teorier. Ønsket har heller vært å skape et større innblikk i hva som skjer og har skjedd med fokus på de ansattes opplevelse. Casestudie er en forskningsstrategi som fokuserer på å forstå dynamikken i en situasjon og kan brukes blant annet for å beskrive en situasjon (Eisenhardt 1989).

En casestudie er ofte dyptgående og begrenser seg også ofte til en enkelt hendelse, som for eksempel en bedrift (Smith 2003). Videre dreier caseundersøkelser seg om å samle inn rikelig med informasjon om den avgrensede hendelsen (Johannessen et al. 2004).

Det er på forhånd vanskelig å vite om en slik case er viktig eller ikke. Det som tilsynelatende ikke ser viktig ut kan bli det etter hvert som studiet pågår eller det kan bli viktig i senere tid (Silverman 2005). Det er viktig å ha full tilgang til casen fordi forskeren er avhengig av å få den informasjonen jeg trenger. I denne studien har virksomheten gitt den tilgangen og informasjonen de ble bedt om. Det er allikevel vanskelig å si at alle områder er dekket fullt ut fordi temaet som tas opp er stort og studiet er begrenset til et halvt år og er gjort av en person.

Casestudier blir brukt i en mer utstrakt grad ved forskning på styringssystemer enn tidligere (Ryan et al. 2002). Hvordan en casestudie bygges opp kan variere. Det kan være beskrivende, opplysende, eksperimentelle, undersøkende eller forklarende. Ofte kombinerer casestudier

typisk datainnsamlingsmetoder som arkiver, intervjuer, spørreundersøkelser og observasjoner. Dette kan være kvalitativt eller kvantitativt eller begge (Eisenhardt 1989).

3.2.2. Kvalitativt studie

Kort sagt vil kvalitativ metode si å studere en naturlig hendelse ved hjelp av beskrivelse av kvaliteter istedenfor kvantiteter ved det som studeres. Mens ved kvantitativ metode studeres hendelser ved hjelp av kvantitet istedenfor kvalitet (Kaufmann & Kaufmann 2003).

Fordi det er lite annen sammenlignbar informasjon har ønsket vært å studere situasjonen mer i detalj. Det har vært til vurdering å foreta en kvantitativ undersøkelse i virksomheten, men fordi implementeringen er gjort såpass nylig er det antagelig vanskelig å finne gode målbare resultater. Selv om en kvantitativ undersøkelse ofte vil kunne gi målbare resultater er det for stor usikkerhet rundt kvaliteten dette ville gi i denne studien. Dette fordi det var usikkerhet rundt hvordan situasjonen i virksomheten var da studiet ble påbegynt. I tillegg har de ansatte i ulik grad har satt seg inn i situasjonen og ord og uttrykk. Å stille riktige og entydige kvantitative spørsmål til de ansatte vil derfor være vanskelig. Det finnes ellers lite data å sammenligne de eventuelle kvantitative resultater fra virksomheten med. Å bruke kvantitativ metode vil i denne casen kun i mindre grad være generaliserbart fordi studien bare omhandler en virksomhet. Situasjonen i virksomheten vil også endre seg etter hvert som implementeringen av modellen ”setter seg”. Valget har derfor falt på en kvalitativ undersøkelse der en finner data om hva som har skjedd, men også kan gå ”under huden” på virksomheten for å få et dypere innblikk. Derfor er det valgt å utelukke en kvantitativ undersøkelse og heller fokusere mer på kvalitativ metode med intervjuer av ansatte da dette antagelig vil gi en større verdi til oppgaven.

Det kan tenkes at på et senere tidspunkt, når endringene har satt seg mer, kan det være aktuelt å foreta en kvantitativ undersøkelse. Både komparativt om ansattes holdninger før under og etter endringene som er gjort og om det økonomiske resultatet av endringen.

Det har blitt gjort andre studier av styringsmodellen. Disse studiene har ofte fokusert på ledere og kontrollere. Denne studien ser nærmere på de som jobber ute i linjen i virksomheten, noe det har vært fokusert mindre på.

3.3. Strategisk tilnærming

Problemstillingen er følgende:

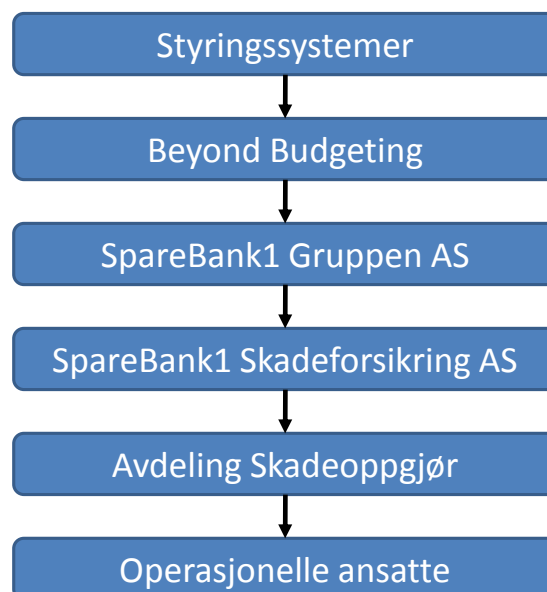
”For å følge Beyond Budgeting-prinsippene må virksomheten gjennom endringer. Bidrar disse endringene til bedret kontroll for de operasjonelle og en god utvikling i virksomheten?”

Denne problemstillingen har hjulpet i å organisere prosjektet samt gi retning og sammenheng. Den er også med på å begrense og sette grenser rundt studien (Silverman 2005). I tillegg har den holdt meg fokusert og laget et rammeverk for meg som skriver oppgaven. En tydelig problemstilling har også gitt retning mot gode metoder og data jeg har trengt.

3.3.1. Zoom-linse prinsippet

Under studiet har det blitt brukt et zoom-linse-prinsipp (Silverman 2005). Temaet styringssystemer og Beyond Budgeting er i utgangspunktet vidt. Dette er snevret inn til å omhandle en case i en virksomhet og deres operasjonelle ansatte med kundekontakt. Senere, etter selve undersøkelsen og under tolkning og analyse er det forsøkt å zoome ut for å skape en oversikt over teori i forhold til virksomheten.

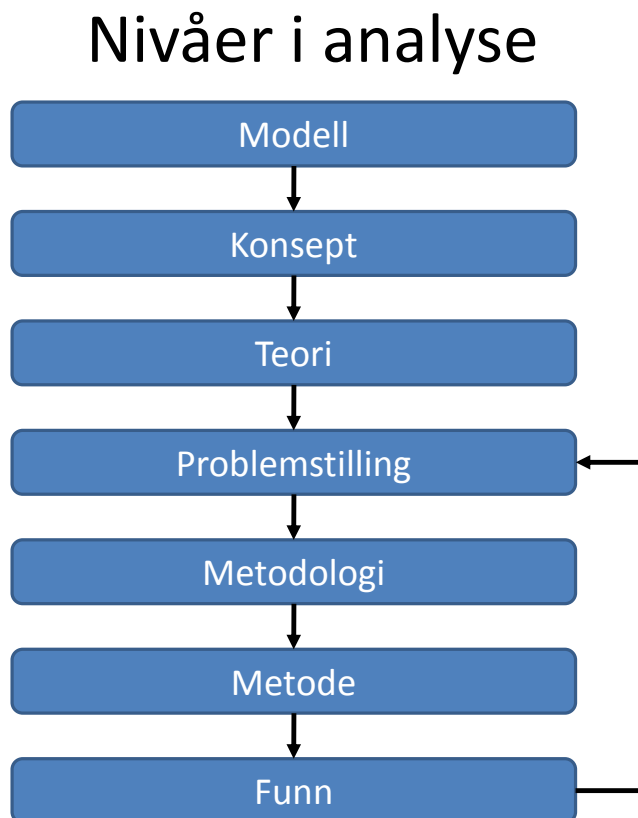
Zoom-linse



Figur 3.1 Zoom-linse prinsippet

Først er det blitt benyttet teori for å bli gjort kjent med styringsmodeller generelt, forskjeller mellom Beyond Budgeting-modellen og den tradisjonelle modellen og hvilke tanker som ligger bak det å implementere en slik modell. Deretter har kjennskap blitt gjort med selve casen, SB1G, dynamisk styring og endringene i forbindelse med dette, og Skadeoppgjør og deres ansatte.

3.3.2. Nivåer i analyse og feedback loops



Figur 3.2 Nivåer i analyse (Silverman 2005)

De første delene, del 1 og 2, er skrevet for å bli kjent med *modell*, *konsept* og *teori*. Det vil si skaffe en oversikt og et rammeverk for å se på virkeligheten og styringsmodeller, se på forskjeller og likheter mellom modellene og forsøke å forklare styringsmodellene.

I denne delen, del 3, gjennomgås *metodologi* og *metode*. Altså hvordan tilnærmingen til studiet og problemstillingen har foregått og hvilke spesifikke forskningsmetoder jeg bruker.

I den neste delen, del 4, presenteres de *funn* som er gjort.

3.3.3. Datainnsamling

Ifølge Punch (1998) samles dokumentarisk data ofte inn ved hjelp av brev, rapporter og dokumenterte prosedyrer. Mens kvalitativ data ofte samles inn ved hjelp av intervju, observasjon og deltagende observasjon.

For å bygge opp en god bakgrunn i dette studiet er det først hentet dokumentarisk data fra virksomheten. Dette er interne dokumenter, som powerpoint presentasjoner fra konsern og selskap, BBRT's implementation guide i tillegg til andre tekster virksomheten har brukt i forbindelse med dynamisk styring. Annen offentlig tilgjengelig informasjon som er delt av konsernet er også hentet inn.

Deretter er kvalitativ data om virksomheten samlet ved hjelp av samtaler med en ansvarlig for dynamisk styring, direktør for skadeoppgjør i SBIS og intervjuer av ansatte i Skadeoppgjør.

Det er ønskelig å skape en god forståelse av hvilke endringer som er gjennomført og hva hensikten med disse endringene er.

Kvalitativ innsamling

Møte á 60 min	Ansvarlig for dynamisk styring i SpareBank1 Gruppen
Presentasjon á 60 min	Direktør for Skadeoppgjør i SpareBank1 Skadeforsikring Ansvarlig for dynamisk styring i SpareBank1 Gruppen
2 Intervju á 45 min	Ansatt i team X i Skadeoppgjør (medarbeider) Ansatt i team X i Skadeoppgjør (leder)
6 Intervju á 60 min	Ansatt i team Y i Skadeoppgjør (leder) Ansatt i team Z i Skadeoppgjør (leder) Ansatt i team Y i Skadeoppgjør (medarbeider) Ansatt i team Y i Skadeoppgjør (medarbeider) Ansatt i team Z i Skadeoppgjør (medarbeider) Ansatt i team X i Skadeoppgjør (medarbeider)

Figur 3.3 Kvalitativ innsamling

Samtale med ansvarlig for dynamisk styring var ikke strukturert og kun planlagt ved tema. Dette fordi jeg kom utenfra konsernet og hadde lite kunnskap om hva som skjedde på innsiden. For å skape et bilde av hvordan dynamisk styring var i SpareBank1 ble det fortalt om dynamisk styring. Jeg kunne stille spørsmål og kommentere det jeg måtte ønske.

Presentasjonen var om SBIS og Skadeoppgjør og hva de gjør i forhold til dynamisk styring. Dette ble presentert av direktør for Skadeoppgjør. Også her var det åpent for å stille spørsmål og kommentere underveis for å få bedre innsikt og forståelse.

Videre ble det gjort to kortere intervjuer for å få et inntrykk av ansattes oppfattelse av dynamisk styring. Dette har samlet gitt et grunnlag for de seks neste intervjuene med de ansatte. De to første og de seks siste intervjuene lignet på hverandre, men etter de to første intervjuene ble gjort ble det justert litt i forhold til ord og uttrykk. Det ble også fokusert mer på det interessante.

3.3.4. Intervju

Graden av forhåndsstrukturering før et intervju er avhengig av fokus og forskningsspørsmål. Et argument for lite eller ingen forhåndsstruktur er at konkret program kan blinde forskeren. Med for mye struktur, kan det hende viktige hendelser for respondenten ikke blir fanget opp eller de blir misforstått. En fast struktur fører til å låse samtalen og oppmerksomheten blir mindre fordi intervjuet går mot en relativt mekanisk samtale.

Et argument for en forhåndsstruktur er at forskeren vet hva han eller henne er ute etter er. Det er da ikke noe hinder å planlegge hvordan denne informasjonen skal samles inn og unødvendig og overflødig informasjon blir samlet inn i mindre grad (Ryen 2002).

Ifølge Johannessen m.fl. (2004) kan forskningsspørsmålet, i dette studiet problemstillingen, brukes som utgangspunkt for intervjuet og temaene som skal tas opp. Videre brukes dette for å generere intervju spørsmål som gir svar på problemstillingen.

Noen generelle råd i forbindelse med intervju og intervjuguide ble fulgt. Det er viktig å forberede seg godt og gjøre et godt forarbeid før intervjuene. I tillegg til å ha den skriftlige intervjuguiden bør spørsmål og temaer som skal tas opp også ligge i hodet. På denne måten er det lettere å unngå forvirrede situasjoner hvis respondenten skulle avvike fra intervjuguiden. Slik blir samtalen også mer naturlig da respondenten ikke blir styrt i for stor grad. I tillegg bør ledende spørsmål og ja/nei spørsmål bli forsøkt unngått (Ryen 2002).

Det er også viktig å huske at det er den som blir intervjuet, som er ekspert på seg selv, sin kunnskap, sin forståelse og sine følelser. Intervjuers jobb blir å få frem dette (Ryen 2002).

Alle intervjuene ble gjort i møtelokaler hos SpareBank1 i Oslo. Dette fordi det er enklere for respondentene som jobber der og det er et kjent miljø. Det var ingen andre enn respondenten og meg til stede under intervjuene. Intervjuene var semistrukturerte, lydopptaker ble brukt og notater gjort underveis. Det har også vært mulighet for oppfølging hvis det skulle behøves.

Før intervjuets start ble det begynt med å informere om hvem jeg er og hvorfor respondenten skulle intervjues. I tillegg ble respondentene forklart at intervjuet var anonymt og spurt om det var greit at det ble brukt lydopptaker. De ble også forklart at grunnen til at lydopptaker ble brukt var fordi intervjuer (meg) kan ha vanskeligheter med å stille spørsmål, tenke, lytte til respondenten og samtidig klare å notere alt av relevans. I tillegg kan enkelte ting som under intervjuet ikke virker relevant, i etterkant allikevel vise seg å være relevant. Som et motstykke til disse positive sidene kan opptak av samtale medføre at respondenten svarer annerledes enn han eller hun ville gjort uten opptak. Dette kan komme av at respondenten ønsker å fremstå som annerledes enn slik han eller hun faktisk er eller at respondenten ønsker å oppnå noe i fremtiden.

Det er vanlig å bruke lydopptak i intervjuer, på denne måten sikres det at alt fra intervjuet blir med. I tillegg åpner det for læring og forbedring rundt egen intervjuteknikk. Hvis respondenten ikke ønsker at slik utstyr brukes, føler seg brydd eller uvel bør det ikke benyttes (Ryen 2002). Bruk av lydopptak var i orden for alle respondenter i dette studiet og alle tillot dette.

Jeg fulgte råd fra Ryen (2002) og startet intervjuene litt lett og generelt for å varme opp respondenten. Dette kan gjøres ved for eksempel enkle spørsmål som ”kan du fortelle litt om deg selv?”. Intervjuers kroppsspråk og ansiktsuttrykk skal også signalisere velvilje

De første spørsmålene til respondenten var generelt om informasjon om den ansatte. Det ble spurt om navn og e-post adresse i tilfelle jeg trengte oppfølging, hvor og hvor lenge respondenten har vært ansatt hos SpareBank1 og i hvilket team de jobber. Videre ble de stilt spørsmål om hvordan en arbeidsdag er, oppgaver de gjør og om SpareBank1. Dette var både for å oppvarme intervjuobjektet og å skape et generelt inntrykk av hvordan deres jobb er.

Etter oppvarmingen fortsatte det med et noe mer åpent spørsmål om dynamisk styring i SpareBank1 der respondenten ble bedt om en forklaring på hva de legger i dette. Videre ble det gått nærmere og mer spesifikt inn på de fem fokusområdene (se appendiks for intervjuguide).

Ryens (2002) punkter over teknikker som forskeren kan bruke for å drive intervjuet fremover ble brukt når det trengtes:

- Bruk av pauser der det likevel framgår at det er respondenten som har ordet
- At man ”pumper” respondenten fremover ved lyder som ”m-he” eller ”mm” eller
- Bruker håndbevegelser eller
- At man rett og slett ber om mer (”Kan du si mer om dette?”)
- Spør etter eksempler
- Ber om reaksjoner etter at forskeren har omformulert det som respondenten har sagt (”Forstår jeg det riktig hvis jeg sier at det du har sagt er...”, eller ”Hvis jeg forstår deg rett, så sier du at...”)
- Forskeren stiller spørsmål for å få respondenten til å utbrodere det han eller hun har sagt

Det ble også forsøkt å skape en noe uformell og vennligsinnet stemning for intervjuobjekt. I tillegg ble forsøkt å overholde seks vanlige råd om god intervjuadferd i forbindelse med intervju laget av Ryen (2002).

- Vektlegge ærlighet
- Ikke å imponere med egne kunnskaper
- Være naturlig
- Være rolig og støttende
- Være ikke-truende
- Være oppmerksom og interessert (følg godt med, det vil si vær en god lytter)
- Ikke diskuter med respondenten (selv om du er dypt uenig)

Avslutning av intervjuene ble forsøkt gjort positive gjerne med et spørsmål til ansatte om det er noe mer de ønsker å si. Slik kan respondenten oppklare eller presisere. Helt til slutt ble respondenten takket og gjort oppmerksom på at det hadde vært verdifullt for studiet (Ryen 2002).

3.4. Evaluering av design og tilnærming

3.4.1. Validitet

Validitet betyr sannhet i det forskeren finner. Ved hjelp av andre caser om samme tema kan det en skriver gjøres mer valid. Overbevisning om at forskningen er kritisk og ikke at det er valgt ut gode ”eksempler”. Validiteten kan økes ved å sitere intervjuobjekt.

Validitet kan også oppnås ved å forsøke å motbevise sine funn, sammenligne med andre caser, analysere tidlige data med senere data, forståelse av data, analyse av data som avviker, tabeller eller kategorisere (Silverman 2005).

Silverman (2005) siterer Hamersley sin definisjon av validitet i sin bok om kvalitativ metode:

” By validity, I mean truth: interpreted as the extent to which an account accurately represents the social phenomena to which it refers ” (Hammersley 1990)

Når det gjelder lydopptak, vil dette kunne øke studiet sin validitet gjennom at gode og riktige sitater kan benyttes. På den annen side vil noe av validiteten kunne falle fordi respondenter kanskje svarer noe annerledes når lydopptaksutstyr blir benyttet, enn i en situasjon der slik utstyr ikke benyttes.

Ut i fra de intervjuene som ble gjort virket det generelt ikke som respondentene brydde seg nevneverdig om at det ble gjort lydopptak, uten at det kan sies sikkert. Bruken av lydopptakene i etterkant oppleves som verdiskapende og har trolig gitt større verdi til studiet enn ikke å benytte lydopptakene.

Når det gjelder validitet i datamaterialet skilles det mellom indre og ytre validitet. Indre validitet vil si at virkeligheten beskrives så korrekt som mulig. Ytre validitet vil si at funn kan overføres til andre forhold. I forhold til kvalitativ metode gir casestudie høyere indre validitet, men lavere ytre validitet (Smith 2003). Dette er også tilfelle i dette studiet.

Johannesen m.fl. (2004) anbefaler å ha mellom fem og 25 informanter. Til sammen i dette studiet er det brukt ti informanter, to ved samtaler og presentasjoner og åtte ved intervjuer. Av de åtte intervjuede er det kun 3 som er teamledere. Det hadde vært ønskelig om flere av respondentene hadde vært teamledere. Selv har jeg ikke plukket ut respondentene og ser at jeg burde ha vært enda tydeligere rundt dette. I tillegg forstår jeg det slik at utvalget av

respondenter til dels har basert seg på frivillig deltagelse noe som er bra, men også kan påvirke resultatene i studiet.

3.4.2. Reliabilitet

Reliabilitet er hvor konsistent forskeren er i forskjellige sammenhenger. Spørsmål som oppfattes ulikt kan stilles eller utdypes på en måte slik at det oppfattes likt. Ved lydopptak av samtaler kan reliabilitet bli svekket fordi pauser, kroppsspråk og lignende ikke blir riktig forklart. Altså, hvor konsistent det forskeren har skrevet med det som er gjort (Silverman 2005). Lydopptak sammen med notater kan altså bidra til høyere reliabilitet enn kun bruk av notater.

Silverman (2005) siterer Hamersley sin definisjon av reliabilitet i sin bok om kvalitativ metode:

” Reliability refers to the degree of consistency with which instances are assigned to the same category by different observers or by the same observer on different occasions ” (Hammersley 1992)

I dette studiet har de forskjellige intervjuene tatt opp det samme og intervjuguide har vært lik. Spørsmål og temaer som har blitt tatt opp med respondentene har derfor også i stor grad vært like. Allikevel har spørsmål i tilfeller blitt utdypet eller forklart slik at respondentene i størst mulig grad skal oppfatte disse likt.

Det er også viktig å ha i bakhodet at ingen data kan være urørt av mennesket. Måten spørsmålene stilles på, plassering av opptaker og lignende kan ha innvirkning på dataene som mottas (Ryen 2002). Oppførsel i forhold til respondenter har vært forsøkt holdt lik og båndopptager plassert på samme sted i forhold til intervjuer og respondenter. Det har under intervjuene ikke sett ut som respondentene har brydd seg bemerkelsesverdig om lydopptagerutstyret. Dette har vært en mobiltelefon uten noen form for lyd og lys og uten mulighet for telekommunikasjon. Det er heller ikke et uvant syn med en mobiltelefon på et bord, for eksempel la flere av respondentene sin telefon på bordet før lydopptakeren ble tatt frem.

3.4.3. Generalisering

Å generalisere er ofte et mål i kvantitative undersøkelser og oppnås ved å bruke statistiske metoder. Å gjøre dette skaper en sikkerhet om hvor representativt resultatet er. Dette er vanskeligere når studien inneholder mye kvalitativ data. Ifølge Andersen (1997) har casestudier som regel kun avgrenset verdi når formålet er å generalisere. Ofte er dette fordi det ikke er mulig eller fordi det ikke er ønskelig å generalisere.

I dette studiet har det kun blitt undersøkt en case, noe som er et problem i forhold til generalisering. Allikevel har ønsket vært å gjennomføre kun en case og heller skape god innsikt i en nyere type styringsmodell som foreløpig ikke er brukt så mye i praksis og det finnes relativt lite informasjon om.

3.4.4. Kvalitet

Studiet er forsøkt holdt enkel ved ikke å samle inn for mye ulike data. Å foreta en kvantitativ undersøkelse har som sagt vært oppe til vurdering, men fordi det er usikkerhet rundt hvor relevante og målbare disse undersøkelsene ville vært har valget falt på kvalitativ metode. Da kan mange av de samme spørsmålene stilles til et mindre utvalg, men i tillegg kan også det som er interessant eller uklart utdypes.

Mye av teorien om styringsmodellen er gitt ut av organisasjoner som fremmer modellen, som BBRT. Dette kan gi et noe mindre nyansert syn på temaet enn om det var et bredere omfang av teori om temaet, dette er observert og forsøkt tatt hensyn til.

Når det gjelder formålet med oppgaven har det ikke vært å finne finansielle forskjeller, selv om det ville vært meget interessant er det vanskelig på dette tidspunktet. Studiet har derfor ikke tatt opp dette. Målet har vært å besvare problemstillingen.

De ansattes erfaring med å jobbe i forhold til denne modellen og hvordan det oppleves kan variere fra person til person. Svarene som gis under intervjuene vil derav variere. En ansatt kan også ha til hensikt å svare fordi han eller henne ønsker å oppnå noe i fremtiden eller vil fremstå på en annen måte enn slik han eller hun egentlig er.

Intervjuene skulle og har bidratt til å ta opp emne og problemstilling. Både undersøkende og beskrivende om virksomheten for å forsøke å finne et svar på problemstillingen. Det er også en mulighet for at noe er oversett eller at ikke alle de riktige spørsmålene er stilt.

Forholdet til respondenter har vært på en noe uformell måte slik at de skal ha en god opplevelse der de ønsker å dele informasjon. Allikevel er alle spørsmål forsøkt stilt på en nøytral måte, slik at objektets meninger blir mest mulig korrekte. Innsikten i virksomheten blir naturlig noe begrenset fordi informasjon om hva som skjer i selskapet kun er annenhånds gjennom de som er ansatt der og det de deler av informasjon.

3.4.5. Originalitet

Når det gjelder originalitet er metodene som er brukt vanlige metoder ved kvalitative undersøkelser, altså ikke originale. Dette for å oppnå et godt svar på problemstillingen. Selve problemstillingen kan sies å være original. Det er få undersøkelser om styringsmodellen Beyond Budgeting generelt og færre eller ingen om Beyond Budgeting i forsikringsselskaper eller med operasjonelle ansatte med direkte kundekontakt. Med tanke på at det finnes få lignende studier og dette studiet kun omhandler et case kan det forstås at synspunktene kan være forskjellige.

3.4.6. Endringer

I de aller fleste studier forekommer endringer. Etter hvert som innsikt i virksomheten har blitt større har også ting endret seg. Virksomheten hadde kommet noe kortere enn først antatt. I utgangspunktet var ønsket å finne ut hvordan kontroll og utvikling i virksomheten hadde endret seg, gjerne med fokus på økonomiske resultater. Da virksomheten hadde kommet noe kortere ble det valgt å heller å fokusere på endringene som er gjort og som fortsatt er på relativt tidlig stadium. Dette kan gi virksomheten og andre virksomheter innsikt i hvordan ansatte takler og forstår endringene som må til for å oppnå dynamisk styring.

3.5. Analyse

Informasjon fra møte, presentasjon og mottatte dokumenter er gjennomgått for å danne et bilde av hvordan situasjonen er i SBIS i dag. Denne informasjonen har, sammen med teori om styringsmodellen, dannet grunnlag for intervjuene som er gjort.

Intervjuene har som nevnt blitt avholdt med lydopptager. Etter hvert intervju er hele intervjuet skrevet ordrett ned ved hjelp av lydopptaket. Hvert intervju har blitt gått igjennom separat for

å finne hver enkelt respondent sine synspunkter og sitater som representerer disse synspunktene i forhold til den aktuelle problemstillingen.

Etter den separate gjennomgangen av intervjuene har respondentene blitt sammenlignet og resultatene presenteres i neste del av oppgaven ved hjelp av disse sitatene.

Det har blitt etterstrebet å holde et åpent sinn i forhold til hvordan endringene og modellen oppleves av de ansatte. Det er derfor ikke laget noen hypoteser av hvordan de ansatte påvirkes av endringene, da dette kan påvirke resultatene.

4. RESULTATER

4.0. Introduksjon

For å følge Beyond Budgeting-prinsippene ønsker SB1G å fokusere sine endringer rundt de områdene BBRT anbefaler. Disse fokusområdene og endringene som er gjort i forbindelse med dette vil gjennomgå i resultatene sammen med ansattes syn på dette. I tillegg vil det også bli sett på kjernekompetanse i selskapet, eierskap til dynamisk styring og endringenes bidrag til styringssystemet. Endringene som er gjort i virksomheten tilhører ofte flere av områdene SB1S fokuserer på, oppdeling i teksten er gjort for å forsøke å holde det oversiktlig.

Fokuserer endringene rundt

1. Ansvarlige team
2. Ambisiøse mål
3. Kontinuerlig planlegging
4. Optimal ressursbruk
5. Transparent informasjon

Figur 4.1 SB1S five themes of change (SpareBank1 2009)

Videre i resultatene vil respondentene bli omtalt som teamledere når det gjelder ledere for ansvarlige team, ledere når også mer sentrale ledere er inkludert, medarbeidere om ansatte i ansvarlige team som ikke er teamledere og ansatte når det gjelder både teamledere og medarbeidere. Alle sitatene i resultatene er fra intervjuer med operasjonelle ansatte.

4.1. Dynamisk styring i SB1S

Den dynamiske styringsmodellen SB1S innfører er basert på Beyond Budgeting-prinsippene der disse skal fungere som et fremtidsbilde og en rettesnor for virksomheten som forklart i teorikapittelet. Virksomheten kaller dette for dynamisk styring.

Etter en oppvarmende fase i intervjuet ble alle ansatte stilt et spørsmål om hva de forbandt med dynamisk styring. Dette ble tatt opp såpass tidlig for at respondentene ikke skulle bli påvirket av det som ble spurt om senere i intervjuet. Dynamisk styring og Beyond Budgeting er omfattende og det kan være interessant å finne ut hva de ansatte har plukket opp og tenker på i forhold til dette uttrykket.

Det var et visst sprik i ansattes oppfattelse av hva dynamisk styring er. Allikevel forbandt alle de ansatte dynamisk styring med et eller flere områder i Beyond Budgeting-modellen.

Flere forbandt dynamisk styring med økt selvstendighet og ansvar som passer godt i forhold til det å lage en desentralisert organisasjonsstruktur med ansvarlige team.

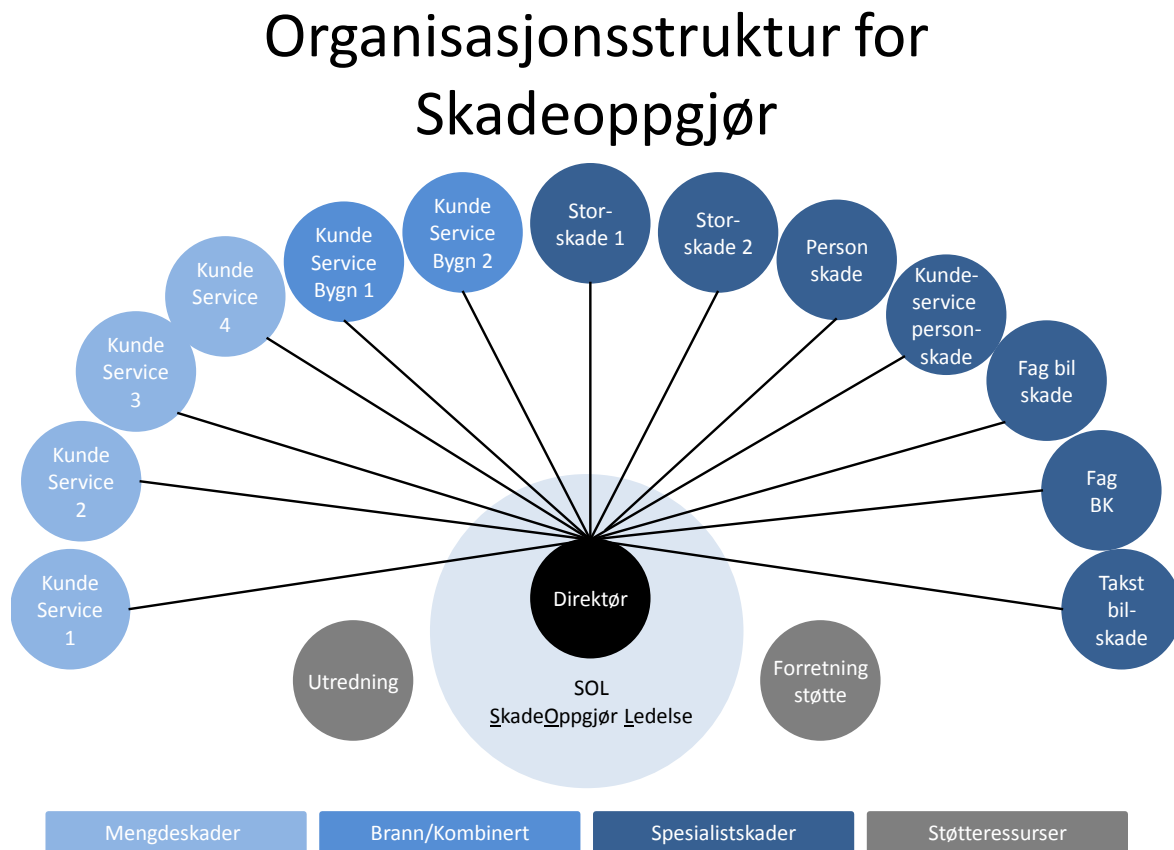
Det var også flere som forbandt dynamisk styring mer direkte opp mot ordet dynamisk. Det å skape en endringsdyktig og fleksibel virksomhet som har kortere reaksjonstid og fortløpende tar veivalg. En virksomhet som ser an forholdene i forhold til egen virksomhet, konkurrenter, bransje og marked og bruker denne informasjonen i styring av virksomheten for å skape bedre fremgang.

Noen forbandt dynamisk styring også med høyere grad av involvering blant ansatte, høyere lojalitet blant ansatte om å nå mål, å måle seg relativt mot konkurrenter, fjerning av budsjetter og et høyt kundefokus.

Blant de ansatte var det en teamleder som forbandt mange trekk med dynamisk styring. Dette var blant annet å bytte ut budsjetter med prognoser, en flatere organisasjonsstruktur der ansvar dyttes helt ut, at ansatte involveres i større grad, en organisasjonskultur der ansatte har høy forretningsforståelse, ambisiøse og relative mål og å sammenligne virksomheten med konkurrentene.

4.2. Fokus 1: Ansvarlige team

Skadeoppgjør har i sin struktur forsøkt å etablere selvstyrte kunde- og utviklingsorienterte team som verdiskapere der teamene skal være ansvarlige for å maksimere verdi. Mens ledelsen utfordrer og støtter teamene og støttefunksjoner brukes ved behov.



Figur 4.2 Organisasjonsstruktur for Skadeoppgjør (SpareBank1 2009)

Dette er et bilde av Skadeoppgjør sin nye struktur etter deres dynamiske styrings modell. Oppdelingen kan også sies å følge tankegangen til BBRT. En direktør og Skadeoppgjør ledelse (engelsk: executive team) med 13 verdiskapende team, et utredningsteam (engelsk: operating process team) og et forretningsstøtteteam (engelsk: support services team).

De ansvarlige teamene blir innad i de forskjellige teamene fortsatt kalt for avdelinger, uten at det trenger å ha noen betydning. Imidlertid kan det å begynne å omtale avdelingene som ansvarlige team være med på å markere et skifte. Det kan hjelpe ansatte med både å skjønne mer av hva dynamisk styring innebærer og hjelpe de ansatte å fokusere på dette. På den annen side bør kanskje også endringene innad i avdelingene samsvare med en slik markering av et skifte.

Teamene har blitt endret i varierende grad. Noen team er i praksis omtrent urørt i den nye strukturen, mens i andre team har endringen vært større. Allikevel har de fleste ansatte, og da spesielt teamledere en noenlunde lik oppfattelse av hva den nye organisasjonsstrukturen vil bety for teamene.

Frihet i teamene er ifølge ansatte stor, men dette er innenfor en del rammeverk som de er klar over. Blant annet er teamene en del av en større helhet i virksomheten og har sine spesielle arbeidsoppgaver i virksomheten. I tillegg til dette må virksomheten forholde seg til de regler som gjelder i forsikringsbransjen.

Teamledere er også klare på at med frihet følger også ansvar. De kan allikevel tenke seg enda mer frihet og på den måten føle at de har større påvirkning på ansvaret de allerede har.

”[Med ansvarlige team] tenker jeg på at i den avdelingen jeg leder er alle sammen ansvarlige for de oppgavene vi skal løse, og alle sammen skal løse dem på en best mulig måte for kunden. Alle må ta ansvar for de oppgavene som ligger i teamet...”

Fordi den nye organisasjonsstrukturen er såpass ny virker det ikke som alle ansatte enda har gjort seg opp en bestemt mening om omorganiseringen. Det er ingen som har vært avvisende til den nye strukturen, men en viss og kanskje sunn skepsis er det blant de ansatte. De er spente på hvilken effekt endringen av organisasjonsstrukturen kommer til å ha videre. Medarbeidere gjør stort sett det samme som før, men for teamledere som har mesteparten av kontakten med andre avdelinger vil den nye strukturen ha større betydning. En av teamlederne er meget positiv til den nye strukturen.

”Jeg syns [den nye organisasjonsstrukturen] er spennende og helt riktig. [...] Det vi gjør nå er å spesialisere folk som jobber med mengdeskader og spesialistskader som det må brukes mer tid på. Vi har bemannet oss slik at vi bruker mer tid på de store sakene for å få skadekostnadene på riktig nivå og bruke mindre tid på [enklere skader] og å få de effektivt unna og holde oppe en høy kundetilfredshet. [...] Vi synliggjør disse forskjellene bedre ved å organisere oss slik. Jeg syns det er riktig måte å jobbe på.”

Et slikt syn er delt av flere ansatte, men fordi endringene er forholdsvis nye har ikke alle en fullt så positiv holdning. Flere av de ansatte er mer avventende. De syns omstruktureringen i prinsippet er riktig, men venter på å se resultatene av endringen.

Hvis omstruktureringen fungerer slik teamlederen uttaler, vil dette ha betydning både for teamledere og medarbeidere. Enkle og greie oppgjør på mengdeskader blir kjørt hurtig og effektivt gjennom systemet til glede for både kunder og SBIS. Mens større og mer kompliserte saker får den oppmerksomheten og kvaliteten de trenger, også til fornøyelse for kunden.

4.2.1. Ledelse og ansvar

For å skape den nåværende flate organisasjonen har det blant annet blitt fjernet et mellomledernivå med seksjonssjefer. De fire tidligere seksjonssjefene er nå en del av Skadeoppgjør ledelsen (SOL) der de har ansvar for hvert sitt faglige område i stedet for seksjoner eller bestemte avdelinger. Ansatte har også et tosidig forhold til dette. De tror det kan være en god løsning, men de er spente på hvilke effekter det virkelig kommer til å ha.

”Jeg er litt skeptisk til om [den nye organisasjonsstrukturen] blir en papirbestemmelse selv om seksjonene definitivt er borte. Om den staben rundt direktøren fortsatt er litt mellomledere på en måte eller om de finner og får det store ansvaret som dynamisk styring legger opp til er vel litt for tidlig å si. Men jeg er i prinsippet enig og mener at det kanskje var unødvendig å ha disse seksjonssjefene mellom direktør og avdelingsleder.”

Denne skepsisen til den nye ledelsen kommer antageligvis av at resultatene av omstruktureringen enda ikke er helt klare. Hvilke resultater den nye strukturen gir etter hvert og hvordan forholdet mellom team og ledelse blir kan antagelig ha betydning for hva de ansatte kommer til å mene om den nye strukturen. Dette kan tenkes videre å ha betydning for om dette vil fungere slik det er tiltenkt.

”[At teamledere rapporterer direkte til direktør] vil forhåpentligvis etter tid tvinge frem en bedre kultur, vi ledere må ta mer ansvar for ting. Forhåpentligvis klarer jeg også å få smittet det over på medarbeiderne, mer ansvar for det vi driver med. Det ser jeg på som en fordel.”

Ledelsens oppgave i denne strukturen vil være å sette strategisk retning og overordnede mål. De vil også skape en forpliktelse hos de ansvarlige teamene som bygger opp under dette, samt å utfordre teamene til kontinuerlig forbedring i forhold til sine konkurrenter.

Skadeoppgjør ledelsen skal hjelpe til med formidling av informasjon både frem og tilbake mellom teamene og mellom direktør og teamene. Direktøren har det overordnede ansvar for Skadeoppgjør, team og personell mens resten av skadeoppgjør ledelsen har ansvar for forskjellige faglige områder og ikke personalansvar.

4.2.2. Utredning (prosessteam)

Utredning er et prosessteam som har som oppgave er å levere spesielle tjenester til de verdiskapende teamene når det trengs. De verdiskapende teamene har jevnlig kontakt med utredningsteamet når de trenger tjenestene utredning kan bistå med.

[...] jeg ber om teknisk bistand. [...]Da støtter jeg meg til utrederne for den kompetansen er det de som besitter.”

Dette kan være kompliserte saker, tekniske saker, saker utenom det vanlige eller lignende.

4.2.3. Forretningsstøtte (support team)

Forretningsstøtteteamet er et supportteam og har varierende arbeidsoppgaver. Blant annet har de ansvar for å håndtere og distribuere innkommende dokumenter og saker til riktige verdiskapende team. De utformer og oppdaterer standardiserte dokumenter som brukes i teamene og oppdaterer ulike data og tall som eksempelvis resultatkort. Forretningsstøtteteamet forhandler også avtaler knyttet til skadeoppgjør og ulike tjenester deres kunder har behov for, for eksempel håndverkere, verksteder og lignende. I tillegg har de IT støtte og passer på at driften fungerer riktig.

Kontakten mellom ansvarlige team og forretningsstøtteteamet er i det daglige ikke så stor. Teamledere mener selv de styrer relativt selvgående team så lenge forholdene rundt teamet ligger til rette. Det vil si at hvis forretningsstøtte tilrettelegger på en ordentlig måte for andre ansvarlige team er ikke behovet for direkte kontakt med forretningsstøtteteamet så stort.

Teamledere i ansvarlige team sin kontakt med forretningsstøtte kan til en viss grad representeres ved dette sitatet.

”[Forretningsstøtte] er ikke noen naturlig samarbeidspartner for oss i det daglige.”

Det virker som teamlederens syn også deles av ansatte i forretningsstøtte. De har kontakt med teamledere i verdiskapende team når det trengs. I tillegg har de også mye kontakt med skadeoppgjør ledelsen.

”Når det er nye ting blir det gjerne dialog frem og tilbake mellom de lederne [...] Det er vel mest avdelingslederne vi kommuniserer med, også ikke minst skadeoppgjør ledelsen.”

Medarbeidere har i enda mindre grad direkte kontakt med forretningsstøtte.

”Jeg har ikke kontakt med de som jobber [i forretningsstøtte].”

Dette gjelder ikke alle medarbeidere, men har mer å gjøre med arbeidsoppgavene deres. De medarbeiderne som jobber i avdelinger med mengdeskader for eksempel, kan ha mindre kontakt med forretningsstøtte enn de som jobber i fag avdelingene.

Dette kommer ikke av dårlig kommunikasjon, men at mange medarbeidere i stor grad forholder seg til sin teamleder som sin leder. Derav tar medarbeidere også opp problemer, forslag og lignende med sine teamledere som eventuelt tar dette videre. Dette kan også være med på å forenkle kommunikasjonen slik at det er lettere for forretningsstøtte å forholde seg til de forskjellige teamene.

4.2.4. Frihet, ansvar og myndighet

Som tidligere nevnt anser de ansvarlige teamene seg som selvgående så lenge resten av systemet fungerer. Å være selvgående innebærer et visst nivå av frihet og ansvar, men også et nivå av myndighet og da spesielt beslutningsmyndighet. Dette forholdet ser ut til å gå den veien som er ønskelig og forhåpentligvis mot en mer dynamisk styring, som innebærer mer myndighet hos teamledere og medarbeidere.

”Jeg er tilhenger av og har alltid vært tilhenger av at folk blir gitt et ansvar. I kraft av å betjene en stilling, så skal vi også vise dem den tilliten. [...] Vi trenger ikke nødvendigvis stoppe en sak fordi vi er nødt til å spørre noen hvis du har mer ansvar. Men det fordrer at vi har en medarbeider som har evnen og viljen.”

Det kan være rimelig å anta at den siterte ansatte regner med at når en ansatt blir gitt ansvar blir den ansatte også gitt den myndigheten som behøves i forbindelse med dette ansvaret.

Det kan samtidig se ut som virksomheten kan ha problemer med å gi slipp på all beslutningsmyndighet. Dette kan ha forbindelse med at virksomheten kanskje ønsker en kontrollert overgang til dynamisk styring.

”Det er fint med en sånn [ny] organisasjon, at vi som ledere må ta ansvar for mer av tinga våre. Men det er litt sånn... gjelder det alt eller gjelder det ikke alt? Det er liksom ditt ansvar, men skal du ansette en sommervikar, da må du opp til administrerende direktør.”

Det tyder også på at flere av de ansatte har forståelse for at en slik prosess ikke er gjort på et blunk og at det tar tid å endre dette. Å styre dynamisk vil også si at virksomheten hele tiden må endre seg for relativt å forsøke å gjøre det godt i forhold til resten av markedet.

”Det at alle må ta ansvar uten at noen kommer og forteller hva som skal gjøres, der har vi et stykke å gå. Jeg tror nok aldri vi kommer i mål, det må være en evig prosess. Ingen må fortelle deg hva du skal gjøre. Oppgavene ligger der, bare forsyn deg.”

Fordi SB1S driver innenfor forsikringsbransjen er det også begrenset hvor mye frihet hvert team kan ha. En kunde gjør seg trolig svært sjelden tanker om organisasjonsstrukturen til selskapet han eller hun kontaktes. Kunden forventer som regel å bli behandlet like godt uavhengig av grunnen til at han eller henne kontakter forsikringsselskapet. I tillegg har forsikringsselskaper visse rammer de må forholde seg til for å behandle like skadeoppgjør på en lik måte.

”Vi har de rammene for å gjøre jobben vår. [...]Det er ikke noe forskjell på det nå. Hvis en kunde ikke har rett til erstatning så har ikke jeg noe mer eller mindre fullmakter nå til å si at han kan få erstatning.”

”Det er et visst spillerom innenfor det, men jeg kan ikke øse ut penger som jeg ikke har lov til. Jeg må alltid ha underbygd gode argumenter for gjøre det og dokumentere det i saken. Men det er ikke noe forskjell fra før og nå.”

De senere årene har synet blant ansatte også endret seg til å fokusere mer på kollektivet. Dette er noe virksomheten tydelig ønsker å videreføre ved å implementere dynamisk styring. SBIS forsøker å fokusere på at ansatte skal bli enda mer prestasjonsorienterte. Både i utførelse av selvstendig arbeid, men også med tanke på forsikringselskapet som helhet.

”[Før] var det mer; ”Det er mine saker”. Da jeg kom inn som leder fikk jeg litt hakkeslipp; ”Jøss er det dine saker? Er det ikke SpareBank1 sine saker?” [...] Det er faktisk en kunde i Sparebank1, og det har snudd veldig. Vi har fått mer bevissthet på at det er våre saker, SpareBank1 sine saker og kunder.”

Flere av de ansatte har også nevnt at før i tiden var det vanligere at alt ansvaret lå hos ledere. Medarbeidere og mellomledere skjøv til stadighet beslutninger og ansvar over på sine ledere. Det ser ut som teamledere i dag har større frihet og ansvar nå enn de historisk sett har hatt. Videre har teamledere et ønske om enda mer frihet og ansvar på de områdene dette er mulig. De ønsker også at medarbeidere tar mer ansvar og tenker selvstendig.

4.2.5. Oppsummering og vurdering

Selv om en flat organisasjonsstruktur ikke er uvanelig i virksomheter kan den nye strukturen forhåpentligvis være en bedre måte å integrere kunnskap på i SBIS og Skadeoppgjør, der den aggregerte kunnskapen til de ansatte og teamene blir høyere enn summen av hver enkelts kunnskap (Grant 1996).

Teamene er ifølge de ansatte selvgående, noe ser ut til å være bra ifølge Collins og Porras (1994) sine undersøkelser av suksessfulle virksomheter

Industrielle og ikke-industrielle prosesser bør som Hofstede (1978) forteller ikke basere seg på samme filosofi. Blant de ansvarlige teamene kan det her sies å være et skille. De fleste av teamene forsøker å skape rutine, faste prosesser og forenkle, noe som i en viss grad kan ligne på industrielle prosesser. Team som for eksempel fag-team har ofte varierende og komplekse

saker, dette kan sies å være mer en ikke-industriell prosess der det er vanskeligere å innføre faste mål.

Den radikale desentralisering har kanskje ikke vært så stor som Hope og Fraser (2003a) beskriver, men som Hansen m.fl. (2003) nevner i sin kritikk av Beyond Budgeting-modellen kan nytten og behovet av en radikal desentralisering variere i forhold til konteksten til virksomheten.

Skadeoppgjør har endret sin organisasjonsstruktur, den nye strukturen kan sies å følge Beyond Budgeting tankegangen. Med en slik endring kan SB1S og Skadeoppgjør lettere følge flere av Beyond Budgeting-prinsippene (se figur 2.1 og 2.2).

- Ansvarlige team etterspør og koordinerer tjenester og ressurser fra andre team (bl.a. fag team og utredningsteamet) ved behov. Dette skjer kontinuerlig når behov oppstår og ikke med faste mellomrom. *Prinsipper: coordination, resources.*
- Den nye strukturen legger opp til større handlingsrom hos de ulike teamene. Der hvert enkelt team har mer ansvar for resultater. *Prinsipper: freedom to act, accountability.*

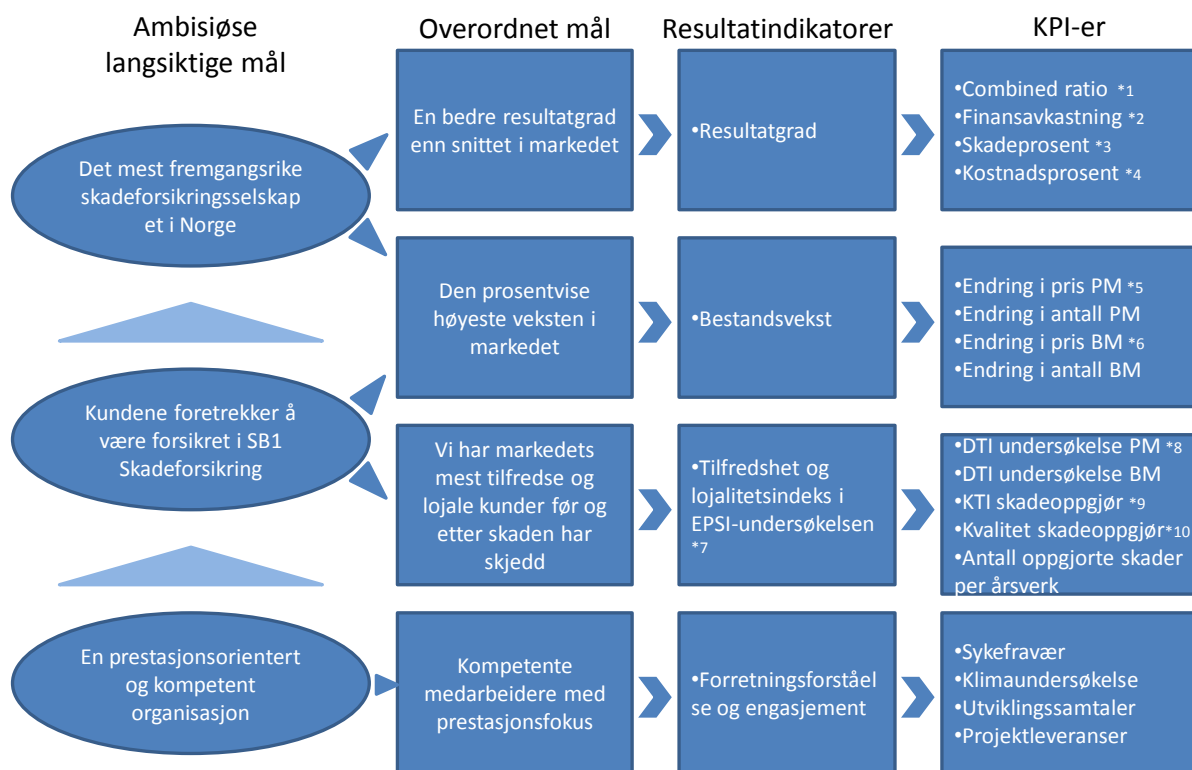
Bedret kontroll for de operasjonelle og en god utvikling i virksomheten?

- Ansatte føler at både frihet og ansvar er større, men de ønsker ytterligere frihet (spesielt teamledere) slik at de kan øke sin kontroll over sitt ansvar. Dette kan ha forbindelse med at SB1S ønsker en kontrollert overgang til dynamisk styring og at forsikringsbransjen har rammer som SB1S må forholde seg til.
- Ansatte er generelt positive til den nye strukturen og tror denne strukturen kan være med på å øke effektiviteten mens større og mer kompliserte saker får den tiden som behøves.
- Ansatte er også positive til at seksjonssjefleddet er fjernet til fordel for et ledelsesteam (executive team), men ansatte er usikre på hvordan dette ledelsesteamet kommer til å fungere fremover.

4.3. Fokus 2: Ambisiøse mål

Ved å innføre dynamisk styring har SB1S et mål om å oppnå bedre økonomiske resultater enn det de ville ha oppnådd med tradisjonell virksomhetsstyring. De ønsker en sterkere kundeoposisjon og å gjøre det interessant, utviklende og morsomt å jobbe i SpareBank1. For å oppnå dette har de utviklet tre langsiktige ambisiøse mål (se figur 4.3). De ambisiøse målene er brutt ned i overordnede mål som definerer hva det vil si å oppnå de ambisiøse målene. Videre viser resultatindikatorer hvordan oppnåelse av overordnet mål oppnås. Til slutt har hver resultatindikator et visst antall styringsparametere som indikerer hvilken vei utviklingen går. SB1S utvikler for tiden et nytt målbilde som skal benyttes når nåværende målbilde utgår, i dette studiet har det blitt tatt utgangspunkt i nåværende målbilde.

Målbilde 2009-11 for Skadeforsikring



Figur 4.3 Målbilde for Skadeoppgjør (SpareBank1 2009) Se noter:

¹ Combined ratio. Skade- og driftskostnader ifht premieinntekter gitt i prosent. Brukes ofte som en indikator på lønnsomhet for forsikringsselskaper

² Finansavkastning. Netto finansinntekter ifht gjennomsnittlig eiendeler

³ Skadeprosent. Erstatningskostnader ifht premieinntekt

⁴ Kostnadsprosent. Forsikringsrelaterte driftskostnader ifht forfalt premie

⁵ PM = privatmarked

⁶ BM = bedriftsmarked

⁷ EPSI. The European Performance Satisfaction Indeks (EPSI) Rating Programme Norway (www.epsi-norway.org)

⁸ Distributørtilfredshetsindeks. I hvilken grad distributørene (bankene) er fornøyd med SpareBank1 Skadeforsikring AS som leverandører av skadeforsikring

⁹ KTI. Kundetilfredshetsindeks

¹⁰ Kvalitet skadeoppgjør. En scoring gjort av kvalitetsavdelingen i selskapet basert på et utvalg erstatningssaker og erstatningsutbetalingen (er denne riktig, evt. over-/underbetaling) og prosessen i oppgjøret (er rutine fulgt)

SpareBank1 som helhet har en kunderettet visjon "Kunden skal oppleve trygghet, nærhet og enklere hverdag" og verdiene "nær og dyktig". SB1S ønsker at deres formål også skal være samfunnsmessig og ikke kun å skape aksjonærverdier (dette anses som et resultat). Med dette menes at de ønsker at deres tjenester gir en mening for både kunder og ansatte. Det at de driver med forsikring kan også sies å være et samfunnsnyttig formål og en viktig samfunnsfunksjon, en del av et moderne samfunns "infrastruktur".

4.3.1. Målbildet

Kort sagt hadde alle de ansatte en felles forståelse av hva som er det aller viktigste målet til SB1S. Dette ble tatt opp i sluttfasen av intervjuene slik at respondentene da hadde fått tid til å tenke og reflektere over SB1S og dynamisk styring.

"Mest fremgangsrike skadeselskapet i Norge"

En teamleder forklarte videre sitt eget og teamets forhold til dette målet.

"Vi skal bli det mest fremgangsrike forsikringselskapet i Norge, det er det vi forholder oss til og det er det jeg og mine medarbeidere jobber for at vi skal oppnå. Vi må tenke oss om, bidrar dette her til selskapet. Det er det, det koker ned til."

Majoriteten av de ansatte oppga kort og godt det ambisiøse langsiktige målet som resten av målbildet bygger opp under. Det var også et par ansatte som mente kundetilfredshet var viktigst fordi det bygger opp under det ambisiøse langsiktige målet. En nevnte at det å bli en prestasjonsorientert og kompetent organisasjon var et viktig mål. Det ble begrunnet med at på sikt vil dette føre til at ansatte utvikler en god forretningsforståelse som bidrar til at selskapet blir fremgangsrikt.

Ansatte viser forståelse for endringene som er gjort i forbindelse med dynamisk styring. Samtidig ble det nevnt at hyppig skifte av målbilder samt omorganisering av

organisasjonsstrukturen kan være mye på en gang. En medarbeider forklarte at endringene som gjøres også bør få tid til å feste seg slik at ansatte oppnår den forretningsforståelse og det engasjement SBIS ønsker. Det virker likevel som de fleste ser positivt på målbildet og at det gir ansatte mening. Målbildet gir også teamledere legitimitet til å skyve forpliktelse og ansvar ut til medarbeidere.

”Det er en fordel med det å ha slike målbilder. Da er det lettere og mer legitimt som leder å si, du må ta mer ansvar. Fordi det er en del av det vi har bestemt, hvordan vi skal jobbe og vår kultur. Vi ønsker å utvikle en kultur der hver enkelt er med på å bidra, ta ansvar og utvikle seg selv.”

”Den stadige masseringen, at det blir en del av språket vårt, det er viktig. [...] jeg tror det er viktig i avdelingsmøter også. At det rett og slett blir massert inn, at folk får et godt forhold til det og at man faktisk kan være med å påvirke. Og så må man finne våre løsninger på hvordan vi kan gjøre selskapet bedre.”

Det går frem at teamledere kjenner godt til innholdet i målbilde, mens medarbeiderne har varierende kjennskap til målbildet. Mange av medarbeiderne fokuserer heller på sine arbeidsoppgaver og mål innad i teamet.

”Målbildet er sånn jeg husker litt av. [...] Det er kjent, men det er ikke noe jeg tenker mye på i hverdagen.”

Medarbeidere forstår at det de gjør har innvirkning på ligatabeller og ambisiøse langsiktige mål i virksomheten, men har samtidig problemer med å peke konkret på sammenhengen. De fleste har et utgangspunkt der de jobber etter målene sine i teamet og tenker ikke så mye på målbilde, ligatabeller og bonus i den sammenheng.

”Jeg føler at man har innvirkning på det når man jobber etter målene sine, vi gjør jo så godt vi kan. [...] Jeg bare jobber etter målene mine...”

”... nå skal det være en ny runde der vi skal bevisstgjøres på den linken [mellom selskapets mål og mine mål]. Jeg føler ikke at den er pløyd helt ned og vi ser helt sammenhengen med KTI, resultatgrad og bestandsvekst i forhold til vår avdeling. [...]

Vi har på en måte filosofert rundt det, men vi har ikke en sammenhengende filosofi i vår avdeling på alle leddene nedover [...]”

I og med at denne typen styring er forholdsvis ny i virksomheten er det forståelig at ikke alle aspekter rundt mål og målbilde er fullstendig klart for alle de ansatte. Det nåværende målbildet utgår i 2011 og det var teamledere som var opptatt av hvordan det nye målbildet vil bli endret. Et enklere målbilde som gir tydeligere sammenheng mellom teamenes og SB1S mål er et ønske av noen. Og på denne måten fremheve hvordan teamets aktiviteter bygger opp under ett eneste ambisiøst mål for SB1S.

”Da håper jeg det målbilde som gjelder for skadeselskapet er det eneste målbilde vi har. Og det er at vi skal være det mest fremgangsrike skadeforsikringssselskapet i Norge. Da bør alle de aktivitetene vi har bygge opp under det ene punktet. Det er det jeg syns, og det er det viktigste og det jeg fokuserer mest på i min avdeling.”

Ansatte har et godt forhold til at virksomheten måler seg selv i forhold til konkurrenter. Blant annet er ligatabeller nytt for virksomheten og ansatte syns generelt det er positivt med benchmarking. En medarbeider fortalte at han alltid har fulgt med på hvordan SB1S gjør det i forhold til konkurrentene og at dette var en av driverne for at det er moro å jobbe med forsikring, kanskje noe flere ansatte etter hvert vil tenke. Ansatte viste god forståelse for hvorfor det er fint å bli målt mot konkurrenter, noe som er positivt i forhold til SB1S sitt mål om å utvikle kompetente medarbeidere med prestasjonsfokus.

”På en måte er det riktigere [...] Det er litt sånn både og. Men det er klart vår plass i samfunnet er jo at vi kan konkurrere med konkurrentene om kundene og sånn sett er det jo det som er riktig, det hjelper ikke om vi forbedrer oss selv hvis vi hele tiden dabber akter ut i forhold til konkurrentene. Da vil det bli en sakte, men sikker død. Da er det kanskje feil å gi belønning, bonus for det.”

4.3.2. Incentivsystemet

For å motivere til måloppnåelse har SB1S et todelt incentivsystemet for sine ansatte. En del på konsernnivå (SB1G) som baserer seg på overskuddsdeling i forhold til egenkapitalavkastning.

Den andre delen er på selskapsnivå (SB1S) og baserer seg på relativ måloppnåelse av ligatabeller mot konkurrerende forsikringsselskaper (se figur 4.5).

Konsernstyret setter rammer og kriterier for bonus på konsernnivå etter forslag fra administrasjonen i konsernet. Mens selskapsstyret setter rammer og kriterier for bonus på selskapsnivå etter forslag fra administrasjonen i selskapet.

Faktor for innvirkning av bonus på konsernnivå bestemmes foreløpig i forkant av året, men med mulighet for å vurdere rimeligheten i bonus i etterkant. For 2009 var denne insentivdelen basert på en gitt egenkapitalavkastning. Dette kan ikke sies å være et relativt eller dynamisk mål da svingninger i markedet kan ha betydning for resultatet. I 2010 er insentivdelen basert på egenkapitalavkastning i forhold til definerte konkurrenter. Dette vil da ta hensyn til svingninger i markedet.

Insentivdelen på selskapsnivå bestemmes foreløpig i forkant av bonusåret, men også her med mulighet for å vurdere rimeligheten i bonus i etterkant. For 2009 og 2010 blir bonusen på selskapsnivå bestemt med faktorene resultatgrad, bestandsvekst og en kundetilfredshetsindeks i forhold til konkurrenter (EPSI-undersøkelse).

Insentiver i Skadeforsikring

På konsernnivå:	Maksimum
Overskuddsdeling •Basert på egenkapitalavkastning	Kr 16.000

På selskapsnivå:	Maksimum
Hvor godt det gjøres relativt til sine konkurrenter •Posisjon på ligatabellene	Kr 34.000

Maksimalt beløp	Kr 50.000
------------------------	------------------

Figur 4.4 Insentiver i SB1S (SpareBank1 2009)

Insentivsystemet på selskapsnivå baserer seg på hvor godt det går for selskapet relativt til sine konkurrenter. Ulik bonus oppnås i forhold til hvilken plassering selskapet oppnår på

ligatabellene. Dette er et relativt mål fordi det måles i forhold til konkurrenter som til sammen utgjør størsteparten av markedet. Incentivsystemet tar altså hensyn til de eksterne omgivelsene. Det er enda ikke korrigert for spesielle hendelser i incentivsystemet, men hvis en slik hendelse oppstår kan selskapet endre mål i forhold til situasjonen.

Definisjonen av suksess er å være ”best blant likemenn” og belønning blir basert på relativ forbedring eller være på et bestemt nivå i forhold til konkurrenter. Ligatabeller brukes for å måle dette, noe som også er med på å skape en prestasjonsorientert kultur.

4.3.3. Ligatabellene

Intervjuene har som nevnt blitt gjort med de som er ansatt i Skadeoppgjør. Det er viktig å huske på at insentivsystem, ligatabeller og målbilde gjelder for SB1S som helhet og er utviklet også med tanke på de andre delene av virksomheten. Det er Skadeoppgjør som utgjør mesteparten av SB1S.

Ligatabeller i Skadeforsikring

Resultatgrad

Plass (*1)	Selskap	Resultatgrad (*2)	Bonus (*3)
1. ▲	Gjensidige	19,9 % ▲	11.333
2. ▲	TrygVesta	19,5 % ▲	11.333
3. ▼	If..	18,6 % ▲	11.333
4. —	SpareBank1 Skadeforsikring	15,1 % ▲	8.500
5. —	Terra	10,6 % ▲	-

Bestandsvekst

Plass (*1)	Selskap	Endring bestandspremie (*2)	Bonus (*3)
1. ▲	Terra	3,4 % (0,4 pp)	11.333
2. ▼	TrygVesta	3,4 % (0,1 pp)	11.333
3. ▼	SpareBank1 Skadeforsikring	3,1 % (0,2 pp)	8.500
4. —	If..	-0,4 % (-0,4 pp)	5.667
5. —	Gjensidige	-0,8 % (-0,5 pp)	-

Kundetilfredshet indeks

Plass (*1)	Selskap	Kundetilfredshet indeks (*2)	Bonus (*3)
1. —	SpareBank1 Skadeforsikring	71,1 % ▲	11.333
2. ▲	Gjensidige	69,1 % ▼	11.333
3. ▼	TrygVesta	68,8 % ▼	8.500
4. —	If..	67,8 % ▲	5.667
5.	-	-	-

Figur 4.5 Ligatabeller i SB1S (SpareBank1 2009). Se noter:

¹ Venstre pil viser selskapenes opp-/nedgang på ligatabellen siden sist måling.

² Høyre pil viser selskapenes egen positive/negative endring siden sist måling.

³ Bonus viser hvilken bonus ansatte i SB1S utløser avhengig av hvilken plassering SB1S havner på.

Resultatgrad var det få ansatte i Skadeoppgjør som hadde noe forhold til i det hele tatt. En fortalte at hun syntes det hele er litt merkelig fordi finansinntekter styrer resultatgraden, og det er utenfor de ansatte i Skadeoppgjør sin kontroll. Sitatet nedenfor representerer de fleste medarbeideres forhold til resultatgrad.

”Jeg har ikke noe forhold til det annet enn når man ser det og får forklart det på allmøtene.”

Allikevel var det noen som til en viss grad knyttet seg opp til resultatgrad som sin største påvirkning på egen bonus. For eksempel gjelder dette de som arbeider med å få inn penger på regress. Regress vil si at etter at kunden har hatt et skadeoppgjør med SB1S kan SB1S i noen tilfeller belaste en tredjepart for skaden, for eksempel et annet forsikringsselskap eller en håndverker. De som arbeider med regress har lite direkte kundekontakt og føler derav at de har liten påvirkning på kundetilfredshet (KTI) og bestandsvekst.

Bestandsvekst hadde også de aller fleste et vagt forhold til, men flere gjorde seg tanker rundt dette. Flere ansatte poengterte at de indirekte påvirket dette ved å fokusere på å skape god kundetilfredshet. Hvis ansatte sørger for å behandle kundene godt ønsker kundene å fortsette å være forsikret i SB1S. I tillegg vil det å score høyt på kundetilfredshet gjøre bankene trygge på distribusjon av forsikring, som i bankene konkurrerer mot salg av andre produkter. Noe som fører til at bestandsveksten kan øke.

”Bestandsvekst det er det vi ser på allmøtene og sånn, ikke sant? Nye forsikringer og sånn, det er det man tenker på her? Man tenker på det, hvordan man behandler kundene. Særlig vi som [også] behandler kundene til motparten, kundene til andre selskap. Hvis de får god service hos oss har de kanskje lyst å bytte selskap. Det er det også noen som sier de ønsker å gjøre.”

Det er også noen av de ansvarlige teamene som ikke er med på kundetilfredshetsmålingene og ligatabellen for KTI. Disse mente da at sin største påvirkning på egen bonus var indirekte ved å gi kunden en tilfredsstillende service som vil påvirke bestandsvekst.

Kundetilfredshet og kundetilfredshetsindeksen hadde alle de ansatte et forhold til, selv team som ikke er med på KTI målinger knytter seg til dette. KTI er eksempel på et ikke-finansielt mål som på sikt kan hjelpe virksomheten med å oppnå langsiktig avkastning.

”For å skjønne for oss som driver med skade[oppgjør] at vi er en dyktig bidragsyter, så er det [på KTI] vi ser det. Tror ikke vi tenker så mye på det andre.”

Dette korresponderer godt med at de ansatte er svært opptatte av å behandle kunden godt og yte god kundeservice uansett hvorfor kunden kontakter Skadeoppgjør. Det virker som det gjennomgående er høyt fokus på kunden i virksomheten, dette vil bli tatt opp senere i teksten (se avsnitt 4.7).

4.3.4. Målsettinger innad i team

Mål innad i team fokuseres det sterkt på av teamledere. Det gjentas av flere at målsettinger jobbes med og følges opp av teamledere. Teamledere ser også på hva som kan gjøres for å nå målene som er satt.

”Hver enkelt må sette seg mål for hvordan en selv kan bidra mer enn i dag. Ingen prosesser er perfekte dessverre og ingen folk er perfekte. Men at man hele tiden ser de små tingene man kan forbedre seg på. Jeg lover [direktøren] at jeg skal forbedre resultatene på min avdeling og da må medarbeiderne mine gjøre litt ekstra hele tiden for å gjøre kvaliteten i selskapet litt bedre. Så jeg fokuserer mine medarbeidere på at de må sette seg mål og hele tiden forbedre litt. Det handler ikke om at alle skal bli like god som den beste personen i avdelingen, men at hver enkelt klarer å justere små ting i måten å jobbe på for å levere bedre. Og at de har fokus på målet og gjort seg noen tanker om hva den enkelte bidrar med.”

Dette er med på å skape en prestasjonsorientert kultur i virksomheten. Et viktig punkt hvis virksomheten ønsker å styre dynamisk og et punkt Beyond Budgeting-modellen oppfordrer til å fokusere på. De ansattes har forskjellige forhold til det å sette mål, derav varierer også deres motivasjon. En slik kultur vil kanskje heller ikke passe for alle.

”Noen blir motivert av [å sette høye mål], noen synes det er forferdelig. Det er ikke bare fryd og gammen. Noen sier at de gjør så godt de kan, hva mer kan jeg kreve av dem. Men jeg krever at man faktisk setter seg ned og tenker over hvilke mål man faktisk kan oppnå. Ikke bare sier at man gjør så godt man kan, men har noen mål som man kan jobbe mot i det daglige. Det er viktig, og at det blir fulgt opp av leder.”

De aller fleste synes det er positivt å bli målt konkret mot noe. Dette gjør at det kan settes fokus på enkelte ting der de ansatte har et konkret forbedringspotensial. Allikevel har de fleste team i større eller mindre grad oppgaver som det kan være vanskelig lage gode kvantitative målsettinger til. Dette kan for eksempel være opplæring eller kompliserte oppgjør. Ansatte synes derfor det negative med noen målinger er at dette ikke gir et ordentlig inntrykk av alt deres arbeid. Noen ansatte er mer prestasjonsorienterte og positivt innstilt enn andre, men det er ingen som virker direkte negative til å bli målt.

”Jeg har en bedre hverdag når alle blir målt, da må det bli stilt noen krav, det synes jeg er helt greit. [...] Se hva du har gjort en måned også er det ting du kan forbedre deg på [...] Mange sier de ikke er opptatt av hva de har levert en måned, men de fleste er jo det [...] Man ønsker å gjøre det best, så lenge man har kompetansen.”

Det nevnes også at i enkelte tilfeller kan det også være feil å målsette selv enkle kvantitative tall. Et eksempel på dette er regress. En ansatt forteller at det ikke er lagt noe fast målsetting på hvor mye penger hver enkelt innenfor regress skal få inn, men at det gjerne er slik at det sees mot fjoråret.

”På regressbiten er det ikke mål om å få innbetalt så og så mye penger. Men det blir gjerne sånn at du ser mot året før også skal man måle seg mot året før. Eller kanskje hente inn enda mer. Bakgrunnen til det er jo helt galskap for man er helt avhengig av å få inn de riktige sakene.”

Det er ikke lagt opp til noen fast form for belønning ved å prestere godt individuelt eller i teamet ut over den påvirkningen det vil ha på insentivsystemet. Noen teamledere har gjort seg tanker rundt å belønne individuelle prestasjoner i form av ros og anerkjennelse. Dette kan føre til en høyere indre motivasjon hos ansatte.

”Jeg som leder er på det at jeg roser gode prestasjoner, gjerne når andre hører på også. Selv om det ikke er riktig kultur for det enda, syns jeg det er viktig. De som gjør det bra sier at de syns det er veldig fint. Før så var dette noe som ikke skulle snakkes om og gjemmes bort, fordi de som ikke gjør det så bra kan få en dårlig følelse, men det har vi brukt mye tid på å snu. [...] Alle får sine individuelle mål og kan se hvordan de ligger an i forhold til de som gjør det best. Jeg vil at de som ikke gjør det best skal se på hva de som er gode gjør som er lurt, og kanskje de kan gjøre.”

Dette stemmer også overens med det noen ansatte forteller om. At før var det mer vanlig å ha medarbeidersamtale en gang i året der den ansatte fikk vite hvordan han eller hun hadde prestert. Nå er det mer fokus på hva ansatte leverer og oppfølging av ansatte.

”... selvfølgelig jobber vi for at kundene skal bli kjempefornøyde. Når du får et brev fra kunde som er kjempefornøyd, så viser du det til sjefen.”

4.3.5. Oppsummering og vurdering

En videre bevisstgjøring på målbildet vil følge BBRT (2010) sin tankegang, der ledelsen skal være med å vise de desentraliserte delene vei, gi mening og veiledning mot målet. Hvis ikke dette skjer kan det skape en fallgrop, der det de ansatte opplever en svak forbindelse mellom driver og mål. Å benytte denne typen målstyring er troen på at virksomheten arbeider mot disse målene og dermed langsiktig følger strategien, da er det viktig at dette henger på greip (Anthony & Govindarajan 2007).

Ved å skille mål, indikatorer og styringsparametere i målbilde det mulig at det er lettere å tolke resultatet i etterkant, enn ved bruk av budsjetter (Hansen & Van der Stede 2004).

Intervjuene med de ansatte tyder på at i stedet for at ledere knytter seg opp mot budsjettet slik Marginson og Ogden (2005) forteller, knytter ledere seg mot virksomhetens mål når de ikke har budsjett.

De ansatte syns også kundeservice er noe de føler at de er gode på og dette vil da være en kompetanse som er viktig å ivareta (Anthony & Govindarajan 2007).

Bruken av ligatabeller og målinger mot konkurrenter samsvarer med Hope og Frasers (2003b) tanker om at benchmarking kan føre til at virksomheten blir mer prestasjonsorientert.

Videre kan det å skape en prestasjonsorientert organisasjonskultur påvirke ansattes personlige mål og deres ønske om å oppnå virksomhetens mål. Å forsøke å endre organisasjonskulturen

vil derfor også ha innvirkning på virksomhetens måloppnåelse (Anthony & Govindarajan 2007).

Som nevnt kan det være vanskelig å gjøre målinger på en god måte i enkelte virksomheter (Hoff 2008). På ligatabellene måles både resultatgrad og kvalitet på kundeservice. Fordi dette er en tjenesteytende virksomhet uten inntektsside kan slike mål komme i konflikt. I dette tilfelle har de ansatte stort sett rammer rundt skadeoppgjør og utbetalinger. De fleste ansatte føler dermed at de har liten påvirkning på resultatgraden og at dette ikke kommer i konflikt med målsettingen om tilfredse og lojale kunder (KTI).

SB1S har et insentivsystem og et nytt målbilde som kan sies å følge Beyond Budgeting tankegangen. Dette kan føre til at SB1S og Skadeoppgjør lettere kan følge Beyond Budgeting-prinsippene (se figur 2.1 og 2.2).

- Ambisiøse langsiktige mål er satt med fokus på å forbedre seg og belønning er basert på relativ forbedring. Kontrollen av dette baserer seg også på styringsparametre, trender og relative indikatorer. *Prinsipper: targets, controls, rewards.*
- Dette bygger opp under utviklingen av en prestasjonsorientert kultur med fokus på relative mål for suksess. *Prinsipper: performance.*
- Ambisiøse langsiktige mål og insentiver fokuserer også på å øke kundetilfredshet. *Prinsipper: customer focus.*

Bedret kontroll for de operasjonelle og en god utvikling i virksomheten?

- Alle ansatte har en felles forståelse for hva som er SB1S sitt viktigste mål, men de føler allikevel at dette ikke er knyttet godt nok sammen med deres daglige oppgaver.
- Målbildet gjør det mer legitimt for teamledere å gi ansvar videre.
- Et fokus på dette målbilde gir ansatte en større mening med det de gjør, men alle ansatte har ikke målbildet helt klart for seg.
- Ansatte føler kun at de kan påvirke faktorer for insentiver i en viss grad. Insentiver er noe de ansatte ikke tenker på i hverdagen. Allikevel knytter alle ansatte seg til minst en av de tre faktorene.
- Teamledere fokuserer mye på måling og måloppnåelse innad i team selv om flere synes det kan være vanskelig å finne gode mål. Dette er med på å øke virksomhetens prestasjonsfokus.

4.4. Fokus 3: Kontinuerlig planlegging

For å styre dynamisk ønsker SB1S å planlegge kontinuerlig. I midten av 2008 sluttet virksomheten å budsjettere, og begynte heller med prognoser. 2009 var det første hele året uten budsjetter i virksomheten. Prognosene utarbeides kvartalsvis for fire kvartal frem i tid, bortsett fra 4. kvartal da det utarbeides prognoser for fem kvartaler frem i tid. De operasjonelle ansatte har i mindre grad noe forhold til prognoser.

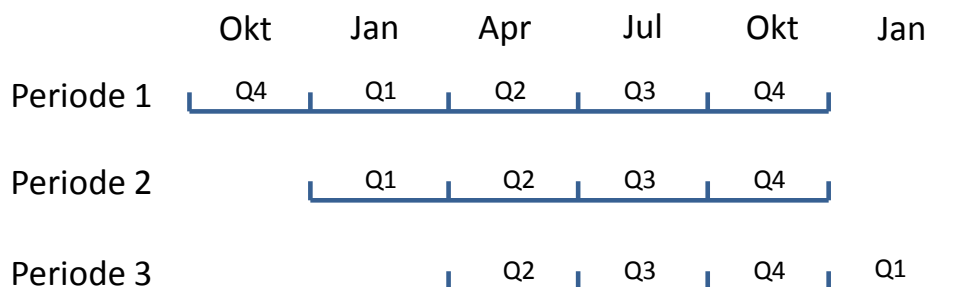
Det er også et ønske at alle ansatte skal kunne delta i planlegging av fremtiden. Blant annet deltar ledere av ansvarlige team i strategiprosesser der de også kan ta med seg medarbeideres forslag.

4.4.1. Prognoser

De bruker prognoser i Skadeoppgjør, men alle ansatte er enda ikke helt vant med dette. Det er og vil være en læringsprosess å få alle til å forstå hvordan dette gjøres fordi dette er såpass nytt. Noen fører prognosene fortsatt på budsjett/regnskapslinjene og/eller utformer disse slik at det til dels ligner på budsjetter.

De fleste operasjonelle medarbeidere medvirker ikke i prognoseutforming og har ikke noe med dette å gjøre. Noe av grunnen til at utarbeidelse av prognosene ligner et budsjett kan komme av at virksomheten har mange faste og forutsigbare administrasjonsutgifter derav vil forskjellen mellom budsjett og prognoser på dette området ikke bli så stor. Forsikringsutbetalinger og skadeoppgjør kan muligens ha en fordel av å bli prognosert fordi eksterne omgivelser og trender spiller en større rolle.

Prognoser i skadeforsikring



Figur 4.6 Prognoser (SpareBank1 2009)

Prognosene skal utarbeides for fire kvartal frem i tid og oppdateres/utarbeides igjen hvert kvartal. Unntaket er i 4 kvartal, da skal prognosene utarbeides for fem kvartal. Slik har virksomheten en oversikt over hele det følgende året. Prognosene skal være mindre detaljert enn et budsjett og det skal heller ikke være noen forhandling eller forandring når disse leveres inn på konsernnivå. Prognosene er ikke knyttet opp mot noen form for belønning. På denne måten skal prognosene forsøke å skape det mest riktige bilde av fremtiden. Når prognoser utarbeides blir også forrige kvartals prognose gjennomgått og sammenlignes med dette kvartalets prognose. Prognosene i virksomheten skal være forventningsrette og SpareBank1 fokuserer på at disse ikke skal inneholde ambisjoner og heller ikke brukes som målestokk. Dette gjelder også 4. kvartalsprognosen som strekker seg fem kvartal frem i tid. Hvis noen i virksomheten bruker prognoser som det gamle budsjettet forklares det hvordan prognoser skal brukes til de det gjelder.

Når teamledere og medarbeidere fikk spørsmål om prognoser svarte de som regel ved å bruke ordet budsjett, istedenfor prognose. Deres forhold til prognoser og hvordan dette blir benyttet ble besvart med at de fleste enten ikke hadde noe spesielt forhold til dette, eller at dette ikke var noe de benyttet i hverdagen. Prognosene kommer kvartalsvis fra sentralt hold og mottas av teamledere. De kan komme med innspill hvis noe må justeres, for eksempel hvis noen skal opplæres. Dette synes å være oppfattet blant teamlederne som en helt grei metode.

”[Prognosene] viser omtrent hvordan det blir, for det er det vi må styre etter.”

Det virker som de fleste ikke synes det er noen stor forskjell på hvordan dette har vært og hvordan det er nå. En teamleder forteller at det ikke er noen forskjell og styringen i teamet ikke har basert seg på budsjetter eller lignende, men er justert ut i fra hva som er behovet.

”Jeg har kanskje et litt merkelig forhold til [å bruke prognoser istedenfor budsjetter]. Jeg har egentlig ikke brydd meg så mye om budsjetter. Vi har helt fra jeg ble leder fått gjennomslag for ting, basert på argumenter om hvorfor ting må gjøres. [...] Det synes jeg er greit. Da blir jeg ikke bunnert av budsjettet. Man må heller vurdere ut i fra kost-nytte, hva er behovet, kan vi få til å gjøre andre ting, se på prosesser.”

Det var en teamleder som laget og oppdaterte prognoser for egen avdeling hvert kvartal. Der ble kostnadsbilde fremover gjennomgått og prognoser for fremtiden ble justert i forhold til nye prosjekter eller store investeringer som må gjøres.

”Jeg må jo sørge for at de tiltakene blir gjenspeilet i prognosen. Hvis vi skal gjennomføre et stort prosjekt så må jeg sette av ressurser i prognosen for å få det gjort. Det er hele tiden å se litt frem i tid, neste kvartal. Jeg har aldri lagd et budsjett og det er jeg egentlig veldig glad for.”

Prognosen er et estimat som skal inneholde mest sannsynlige utfall (Hoff 2008). Det vil da være riktig å inkludere et fremtidig prosjekt i prognosen så lenge dette prosjektet faktisk skal gjennomføres og ikke bare er en løsere plan.

”[Prognosene] stemmer overraskende bra. Man har jo tilgjengelig historiske tall og ser hva man har gjort historisk i perioden så har man muligheten til å prøve å bli litt bedre. [...] Jeg legger ikke noe konkret mål, men jeg prøver å legge prognosene lavere enn det som var året før. Hvis det ikke er noe ekstraordinært skal vi prøve å holde kostnadene på et lavere nivå.”

Hvis det er riktig at det mest sannsynlige utfallet er at kostnadene havner på et lavere nivå enn fjoråret vil det være riktig å føre dette inn i prognosen. Det kan allikevel tyde på at i dette tilfellet blir en målsetting bakt inn i prognosen. Da vil det som egentlig skal være en prognose ligne mer på et kvartalsvis rullerende budsjett.

Ansattes manglende forhold til prognoser kan komme av at de er operasjonelle. De forholder seg til at det er virksomhetens og teamenes mål de skal forsøke å oppnå, ikke en prognose eller et budsjett. Derav konsentrerer de seg også om disse målene i stedet.

En teamleder fortalte at han ikke hadde spesielle områder med budsjetter. Fokuset var heller på å få ansatte til å sette ambisiøse mål for seg selv. Videre ble det forklart at disse målene er det bra hvis de klarer, men også fullt lovlig å bomme på. Målene ble heller ikke periodisert eller budsjettert på noen måte, dette for å unngå at de ansatte setter taktisk lave mål. Holdningen til disse målene var at i fjor var i fjor. Hva vi klarer nå i år, det blir spennende.

En medarbeider hadde et litt kritisk syn på å lage prognoser.

”[Forholdet til prognoser] er litt todelt. Jeg tror noe må være forutsigbart. Hvis jeg skal ivareta min faglige forbedring så må jeg kanskje søke til fora og seminarer som jeg syns er interessant, det kan være om 9 mnd og de pengene vil jeg sette av sånn at jeg kan være trygg på at dit kommer jeg. Også kan det være at det skal betales 3 mnd før man skal dit også blir man spilt utover sidelinjen. Og hvis du da har latt det gå forbi også et par andre, da tror jeg frustrasjonen kan være der ganske fort.”

Ut over dette hadde medarbeidere svært lite med prognoser å gjøre. De fleste medarbeidere har heller ikke noe spesielt inntrykk av teamets interne kostnader. Dette er det mer ledelsesorientert. Medarbeidere tenker lite på prognoser og heller på daglige arbeidsoppgaver i teamet.

*”Vi prater ikke noe om det, hva slags budsjett [teamleder] har for vår avdeling. [...]
Det kommer aldri frem hva slags budsjett avdelingen har.”*

”Det er lederen min som har ansvaret for budsjetter og sånne ting.”

En prognose skal være en forutsigelse av en utvikling basert på mer eller mindre sikre indisier (Hoff 2008). I forsikringsbransjen måles gjerne kostnader i kostnads- og skadeprosent.

Kostnadsprosenten kan nok sies å bestå i stor grad av faste kostnader. En prognose for kostnadsprosenten vil dermed se noenlunde lik ut, med mindre det blir gjort eventuelle tiltak.

Skadeprosenten kan bli påvirket av ulike omstendigheter. Blant annet kan dette være ekstraordinære og store enkeltskader, som er svært vanskelig å prognostisere. Trender som forandrer seg over lengre tid og gir små utslag i kvartalsprognoser. Og små faste sesongvariasjoner som ikke krever spesiell ressursjustering. En prognose for skadeprosenten kan dermed tenkes å se noenlunde lik ut over korte perioder, i likhet med prognose for kostnadsprosent.

Det er klart at det er viktig å ha en prognose for blant annet trendene lengre frem i tid, men dette vil kanskje ha mindre betydning for operasjonelle teamledere i sitt daglige arbeid. Mange av de ansatte i Skadeoppgjør har jobbet i virksomheten i mange år og har muligens derfor et godt bilde av hvordan den nærmeste fremtid ser ut. Dette er kanskje noe av grunnen til at teamledere ikke har et så sterkt forhold til prognoser.

SB1G mener at konsernet bruker tiden mer riktig og styringsmateriellet blir mer korrekt ved å prognostisere, men ikke at de bruker mindre tid. Tiden som er frigjort ved å slutte med budsjetter brukes nå heller til utarbeiding av prognoser og diskutere hva disse forteller om sannsynlig fremtidig utvikling.

4.4.2. Planleggig av fremtiden

Ansatte er i stor grad enige om at de senere årene har deres jobb og planlegging av denne vært relativ lik. Flere ansatte både forsøker og liker å være kreative, komme med forslag og gi innspill. Det virker som de føler at de har påvirkningsevne og at gode forslag mottas av ledere på alle nivå i Skadeoppgjør.

Noen ansatte er bevisste på egne varierte arbeidsoppgaver og må planlegge i forhold til dette.

”Jeg og den andre personen jeg jobber med er veldig selvgående og vi legger opp til hvordan vi vil gjøre jobben [...] Man er ikke så opptatt av hvordan vi gjør det så lenge vi [gjør jobben].”

Mens andre ansatte har arbeidsoppgaver som krever mindre planlegging og mer fokus på å gjøre arbeidsoppgavene effektivt. Disse må ofte forholde seg til det som kommer inn av skadeoppgjørsaker i deres arbeidslogg.

”Det er loggen som planlegger dagen vår også har vi avdelingsmøter og opplæring. Nå er det jo opplæring og det må planlegges, men eller så er det ikke noe spesielt.”

”Det blir litt sånn, hva er det vi har fått inn [av saker] i dag.”

4.4.3. Strategiplanlegging

SB1S ønsker at de ansvarlige teamene er med på strategiprosesser. Teamledere kan komme med innspill på et forslag utarbeidet av ledelsen. Videre kan de også involvere og ta med forslag fra medarbeidere i sine team. Også medarbeidere har bekreftet at de kan ta opp strategirelaterte forslag med sin teamleder.

”Alle avdelingslederne blir invitert til å være med på strategiprosess og da er vi med på det med swot analyse. [...] hele avdelingen skal også komme med innspill på det,

som jeg tar videre med meg til strategiprosessen som vi ledere er med på. Avdelingen må også være med på det.”

Den siterte teamlederen over ble spurt om deltagelse i en strategiprosess gir tid til å bli distansert fra sitt daglige arbeid. Teamlederen følte ikke at det gav tid til å bli distansert, men at det oppleves som ganske ressurskrevende og involverer mange. Dette kommer antagelig av at operasjonelle teamledere ikke bør forlate sitt daglige arbeid og sine medarbeidere i lang tid. Samtidig blir det vist forståelse for at en så stor organisasjon må ha en slik prosess og at det er positivt. Andre syns at å delta i strategiprosess gav en følelse av påvirkning.

”Vi har swot sak som har pågått nå, der vi skal ha sagt tanker og forslag knyttet til dynamisk styring. [...] Det som jeg syns har vært bra er at vi kan være med å påvirke. Det er fort gjort at det er ledergruppa eller de som er mellomledere og oppover som tar en del av dette her og man greier ikke trekke med seg de som sitter under.”

Ikke bare er det positivt for ansatte, men også virksomheten kan dra nytte av at ansatte deltar i en slik prosess.

”En ting er at man får si sitt og gi innspill, for da kan det være vanskelig å kritisere i ettertid. At man viser eierskapet ved å sette deg inn i og vise at du har forstått budskapet og så kan du spille inn. Og om ikke det blir noe resultat så har du i hvert fall gjort jobben din. Du vil jo få en tilbakemelding på hvordan dette har gått. Det er lederens ansvar.”

4.4.4. Oppsummering og vurdering

Når prognoser utarbeides følges BBRT (2010) tankegang og forrige kvartals prognose blir gjennomgått og sammenlignes med dette kvartalets prognose. Slik analyseres hva som har endret seg, hvorfor det har endret seg og eventuelt hvilke tiltak som kan gjøres.

Bedriftskultur kan ha en tendens til å bli undervurdert og ansattes atferd og budsjettbehov kan være vanskeligere å endre enn det gis inntrykk av (Hoff 2007). Fordi implementeringen er gjort forholdsvis nylig har fokuset hos de operasjonelt ansatte antagelig vært mindre på prognoser og mer på den nye organisasjonsstrukturen og nye mål. Derav har kanskje ansatte et noe vagt forhold til prognoser det kan tenkes at bedriftskulturen foreløpig ikke er

undervurdert. Om prognoser får større fokus fra operasjonelle etter hvert gjenstår å se. Foreløpig ser det ikke ut som verken prognoser eller budsjetter har vært en kilde til stor frustrasjon og uetisk adferd hos de ansatte slik Hope og Fraser (2003a) nevner at det kan være.

At SB1G mener at konsernet ikke bruker mindre tid ved å prognostisere, men at styringsmateriellet blir bedre ligner på den oppfattelsen Statkraft også har (Hoff 2008).

Dette er ikke helt forenelig med det Hope og Fraser (2003a) forteller om at virksomheten kan spare tid som kan brukes til å konsentrere seg om å bli mer prestasjonsorientert. Det virker som Statkraft og SB1S heller bruker tid på forståelse av hva prognosene sier om fremtiden og hvordan prognosene kan bli enda bedre.

Som tidligere nevnt kan det å planlegge kontinuerlige føre til at det vil være vanskeligere for ansatte å distansere seg fra sine daglige gjøremål og fokusere på fremtidige mål og utfordringer (Hoff 2007). En av de ansatte fortalte at strategiprosesser som foregår i sjeldnere intervall er såpass ressurskrevende at heller ikke dette gav tid til å bli distansert fra dagelige gjøremål.

SB1S har byttet ut budsjetter med prognoser og ønsker at hele virksomheten skal delta i strategiprosesser. Noe som kan sies å følge Beyond Budgeting tankegangen. Dette kan føre til at SB1S og Skadeoppgjør lettere kan følge Beyond Budgeting-prinsippene (se figur 2.1 og 2.2).

- Planlegging forsøkes å gjøres kontinuerlig og inkluderende ved å benytte prognoser og ha strategiprosesser der ansatte kan komme med innspill. *Prinsipper: planning.*
- Ressursutnyttelse av team planlegges kontinuerlig ved at team kontakter hverandre ved behov og ikke med faste intervaller. *Prinsipper: resources, coordination.*

Bedret kontroll for de operasjonelle og en god utvikling i virksomheten?

- De operasjonelle ansatte har et noe vagt forhold til prognoser, spesielt medarbeidere.
- Teamledere bruker i en viss grad prognoser som styringsgrunnlag fordi disse viser omtrent hvordan fremtiden blir. Teamledere er ofte opptatt av også å ha en praktisk tilnærming og vurderer ut i fra selskapet og teamets behov og teamets målsettinger.
- Ansatte syns stort sett planlegging har foregått likt for teamene.
- Alle teamledere oppfordres til deltagelse i selskapets strategiprosesser. Teamledere lar ofte også medarbeidere komme med innspill slik at det blir en inkluderende prosess.

På denne måten får alle ansatte mulighet til å være med å påvirke som også kan bidra til å øke ansattes eierskap.

- SBIS bruker ikke mindre tid ved bruk av prognoser, men mener styringsmateriellet blir mer korrekt.

4.5. Fokus 4: Optimal ressursbruk

I SB1S skal teamene selv være ansvarlige for å minimere kostnader og ressurser skal allokeres ved behov. Kostnadseffektivisering skal bli sett på som alles jobb og skal etterleves av hver dag. Kapasitet endres etter etterspørsel ved at teamene selv er fri til å respondere til etterspørsel for å møte kundenes behov.

Med en slik frihet denne modellen gir de ansatte vil det å optimalisere ressursbruk i stor grad være avhengig av en god organisasjonskultur der kostnadsbesparelser står i fokus, uten at det går på bekostning av god drift. SB1S har nylig implementert Beyond Budgeting-modellen og kultur tar tid og endre. Å optimalisere ressursbruk kan derfor anses som en noe vanskeligere oppgave enn de andre fire endringene da det er en noe vagere forklaring på hvordan dette skal oppnås.

4.5.1. Fokuset på ressursbruk i hverdagen

De aller fleste ansatte har ikke merket den store forskjellen i hverdagen når det gjelder endring i bruken av ressurser. Det er også varierende i hvilken grad den nye organisasjonsstrukturen har endret på team og oppgaver som utføres av de ulike ansatte.

Det er fokus på dette området også, men som sagt kan dette være noe vanskeligere å endre og noe som tar tid. Fokus på ressursbruk og kostnader blir tatt opp og bevisstgjort i større sammenhenger som overordnede presentasjoner og ved allmøter. Hvis det justeres i ressursbruk i teamet er det som regel teamleder som justerer slik han eller henne mener er riktig for teamet og selskapet.

Teamledere er fokusert på kostnadseffektivitet. Fordi Skadeoppgjør ikke har noen inntektsside er det også naturlig at fokuset faller på akkurat dette. Lederne er og opptatt av å formidle og å få ansatte til å tenke og forstå hva som er riktig. Videre er ledere opptatt av å vurdere nytten av tiltak eller forslag før beslutninger. En teamleder forklarte at det ikke handlet om å gjøre businesscase på alt de skal gjøre, men at det handler om å få inn den riktige tankegangen.

Det er vanskelig for medarbeidere å fokusere på kostnadseffektivisering innad i teamet, annet enn det at de utfører arbeidsoppgavene sine effektivt. Det meste annet av utstyr som datasystemer, telefoner og lignende må være tilstede.

”Det handler ikke om at vi skal kjøpe nye pcer eller sånne ting. Alt det vi må ha for å gjøre jobben må være på plass. Sånn at fabrikken kan fungere på en måte. Det med antall personer, der har vi noe å hente.”

Medarbeidere har også som tidligere nevnt mest fokus på den konkrete jobben de skal utføre og tenker ikke så mye på ressursbruk. De fleste medarbeidere opplever at de må jobbe mer effektivt nå og det er et større krav om at ansatte skal prestere på jobben. Dette kan tyde på at medarbeiderne som ressurser blir bedre utnyttet nå. Det virker også som alle forslag blir godt mottatt uansett hvor og hvem de kommer fra. Dette er de fleste medarbeidere også bevisstgjort på og noe som vil være lurt med tanke på dynamisk styring og å optimalisere ressursbruken.

”Jeg tror det ligger i de som tar imot skademeldingene, og det som er de enkle sakene. At vi klarer å stille de riktige spørsmålene og få frem fakta, skadeårsak, skadeomfang så kan vi løse det mye raskere. Men da er vi avhengig av å ha en del support fra systemet. Det driver vi å jobber med å få til løpet av neste år. Da blir det nesten sånn at [kunden] kan ordne det selv, ved å gå inn på nettsiden.”

Som det har kommet frem legger Skadeoppgjør mer fokus på å øke effektiviteten på enklere oppgjør. Blant de ansatte fører ikke dette bare til at det blir flere saker per ansatt. Det har også hatt positive sider. Medarbeidere syns systemet er mindre rigid nå og enklere saker og oppgjør går hurtigere gjennom systemet. En medarbeider nevnte til og med at hvis oppgjørene ble fort ferdige sparte også virksomheten renter på dette. Mens det før ble krevd for eksempel kvitteringer og legeerklæringer før oppgjør ble gjort, stoles det nå mer på kunden. Medarbeidere legger også vekt på at utbetalingene skal være riktige. De ønsker selvsagt ikke å utbetale for mye, men legger like mye vekt på at kunden ikke skal få mindre enn det de har krav på. SBIS ønsker å forenkle sine prosesser ytterligere.

4.5.2. Ressursbruk og organisasjonskultur

Organisasjonskultur tar lang tid å endre og noen syns fortsatt dynamisk styring har et litt festtale preg og allmøte fokus. Dette kommer antagelig av at situasjonen rundt operasjonelle ansatte ikke har forandret seg i så veldig stor grad. Fokuset på kundetilfredshet er høyt og kanskje et riktig fokus for de ansatte.

Allikevel har nok de ansatte forstått at det er alvor og dynamisk styring har kommet for å bli. Under igangsettelsen av dynamisk styring ble alle ansatte i Skadeoppgjør fristilt og alle måtte søke på de nye jobbene. Under denne prosessen var det å forsøke å skape en fremtidig prestasjonskultur et fokusområde. Som en ansatt nevner tar det også tid å endre en virksomhets styringsmodell

”Det er langsiktig arbeid, litt og litt hele veien. Vi har kommet godt i gang. Alle ble fristilt og opprettet ny avdelinger og alle måtte søke på jobbene. I det rekrutteringsområdet hadde vi stor fokus på personlige egenskaper og prestasjonskultur. [...] det er alltid folk som vil prestere, men folk er mer klar over at det stilles krav nå. Men det er kjempe langsiktig arbeid, uten tvil, det er ikke gjort over natta.”

Hvis SBIS skal kunne si at de har lyktes med dynamisk styring så er det en forutsetning at de også kan si at deres ressurser benyttes bedre. En ansatt sa at SBIS sin nøkkel til å oppnå suksess med dynamisk styring er å gjøre de rette tingene riktig første gang. Hvis de klarer å avslutte saker mer effektivt vil det bli frigjort tid som kan brukes til å jobbe med mer kompliserte saker.

4.5.3. Faste kostnader og ressursjusteringer

Innad i team er de fleste kostnadene ganske fastlåste, men det er visse justeringer teamlederne kan gjøre. For eksempel har noen team mulighet til å sette arbeid ut til advokater, hvis enkeltsaker blir veldig kompliserte.

”Kostnadene er veldig knyttet til personalkostnader, faste kostnader. [...] Vi jobber med å lage effektive prosesser. Ikke å saksbehandle seg i hjel på en sak, men heller være løsningsorientert. Fordi i en personskadesak kan en personskade koste ti tusen eller flere millioner. Det gjelder å ha trykket på det som er virkelig de store tingene og ikke småtingene. Gjennom det at vi har jobbet med effektive prosesser har vi nedbemannet med 5-6 årsverk. Og det er utrolig bra. Det er kostnadseffektivt. Enda har vi mer å gå på.”

Det er generelt ikke spesielt store variasjoner og sesongsvingninger i forhold til arbeidsmengde i de teamene som har deltatt i dette studiet. Type skader kan variere noe igjennom året, for eksempel sykkel om sommer og ski om vinter, men totalt sett er arbeidsmengden omtrent lik. Ingen av teamene har stort behov for justering av ansatte og det brukes som regel faste ansatte. Hvis ansatte er syke eller det er mindre svingninger i arbeidsmengde fordeles dette på de ansatte i teamet. Ansettelse må også godkjennes av administrerende direktør, noe som kan være en lang vei å gå.

I et team var det noe større svingninger. Da ble de ansatte som dette går ut over satt til å jobbe med andre og enklere oppgaver innad i teamet.

4.5.4. Oppsummering og vurdering

Teamene responderer i tråd med BBRT (2010) tankegang i forhold til gjeldene etterspørsel og kunders behov. Ressurser tilgjengeliggjøres ved behov (Hope & Fraser 2003a), selv om det ikke er de helt store svingningene i virksomheten.

SBIS har gått igjennom en ny ansettelsesprosess der det å fremme en prestasjonskultur i virksomheten var en del av målet. Dette stemmer overens med det Collins (2001) skriver om at suksessfulle virksomheter er opptatt av å ha riktig type ansatte.

Skadeoppgjør forsøker å optimalisere sin ressursbruk med mye fokus på effektiv løsning av enklere skadeoppgjør og god kvalitet på mer kompliserte skadeoppgjør. Dette kan føre til at SBIS og Skadeoppgjør lettere kan følge Beyond Budgeting-prinsippene (se figur 2.1 og 2.2).

- Selv om de fleste team ikke har store sesongsvingninger skal ressurser skal gjøres tilgjengelig ved behov, også ved samarbeid mellom team. *Prinsipper: resources, coordination.*
- Ved å fokusere på å bygge en prestasjonskultur og å øke ansvarlighet og kundefokus ønsker SBIS at ansatte er med på å optimalisere ressursbruken. *Prinsipper: performance, freedom to act, customer focus.*

Bedret kontroll for de operasjonelle og en god utvikling i virksomheten?

- De fleste ansatte har ikke merket så stor forskjell i hverdagen når det gjelder endringen i bruk av ressurser, men det blir tatt opp og bevisstgjort i større sammenhenger.
- Teamledere er opptatt av å øke effektivitet og kvalitet i skadeoppgjørsaker.

- Ansatte har også merket at kravet om å prestere på jobben har økt og at noen prosesser i forhold til løsning av saker er forenklet.

4.6. Fokus 5: Transparent informasjon

Enkle ligatabeller med få nøkkeltall (se figur 4.5) skal være med på å formidle informasjon åpent og delt i konsernet og selskapene. I tillegg har SB1S også allmøter, utvidede lederforum og bruker til en viss grad intranett for å spre og dele informasjon.

Hos SB1S skal mål, prognoser og insentivmodeller være tilgjengelige. Det skal være tilgang til ligatabeller med andre forsikringsselskaper som er lett forståelige og bonusutløsende. I tillegg ønsker de også å bruke ligatabeller eller benchmarking mellom teamene som ikke er bonusutløsende, men har som mål å fremme konkurranse, læring og beste praksis mellom teamene.

Deres ønske om at deres formål også skal være samfunnsmessig åpner for å ha transparent informasjon, noe som vil skape trygghet og verdier for kunder og ansatte.

Deres informasjonssystemer bør også ha som formål å støtte beslutninger på alle nivå og styringsparametere bør være raskt tilgjengelige. Innsiktsfulle rapporter kan også støtte læring og forbedring.

4.6.1. Informasjonstilgang

Inntrykket er at mye av informasjonen de ansatte får om hva som skjer i virksomheten kommer fra ledere, allmøter, e-post og fra intranett. I tillegg deltar teamledere også på ledermøter hvor de henter informasjon.

Medarbeidere får ofte informasjon kommunisert via sine teamledere og det virker som de aller fleste av medarbeiderne anser dette som den viktigste informasjonskilden. Hvis medarbeidere ikke leser all e-post eller tar seg tid til å lese på intranett virker det som de regner med at det viktigste av informasjon og ”need to know” informasjon blir gitt av teamleder. Teamledere forteller også at de sprer informasjon de synes er nyttig til sine medarbeidere.

”Det tror jeg er veldig avhengig av leder. At lederen må være flink å informere. Jeg informerer alltid mine ansatte. Når jeg er på ledersamling så informerer jeg om hva vi har tatt opp. Når vi første gang fikk høre om prestasjonskultur, at man ville jobbe med det. Prosjektet ble nedsatt. Jeg informerte med en gang sånn at det ikke kommer som noen bombe på de ansatte. Leder er den viktigste og må informere. [...]Det som kommer på intranett er innmari mye og folk har eller tar seg ikke tid til å gå inn på det. Så man må gå inn på den muntlige kommunikasjonen og ha en åpen dør så folk kan spørre. Noen løper kjapt, noen sakte og noen bryr seg ikke, har ikke tid osv. Man

må hele tiden få ut informasjon og det er så avhengig av leder, for å få det til å fungere.”

Det virker som flere av medarbeiderne synes det kommer mye informasjon på intranett og e-post. På intranett må informasjon ansatte ønsker å finne selv søkes aktivt etter. Dette kan det virke som medarbeidere ikke tar seg tid til fordi de heller ønsker å utføre sine arbeidsoppgaver. Når det gjelder e-post synes også flere medarbeidere at det kan komme i overkant mye informasjon, men dette virker ikke som noe stort problem. De fleste medarbeidere synes det er lett å skille mellom det de synes er viktig for sitt arbeid og det som er mindre viktig. Til syvende og sist så ser det ut som de regner med at det aller viktigste av informasjon blir gitt fra teamleder.

”Vi har [intranett] der blir alt mulig lagt ut om skadeselskapet. Men lederen sender jo ut sånne ting så vi får vite det og tar opp på avdelingsmøte. Man har ikke tid å sitte på [intranett] om ligatabeller og lignende og lete etter sånn, det har i alle fall ikke jeg.”

Videre forteller en teamleder at noen ledere er usikre på hva de kan informere sine medarbeidere om.

”Noen lurere på hva de kan informere om og jeg mener man kan informere om alt, så lenge det ikke er sensitive opplysninger. Også er det tilgjengelighet for mer informasjon hvis de ønsker det. Hver enkelt kan få så mye informasjon de ønsker av leder.”

Både teamledere og medarbeidere føler seg generelt godt informert. Hvis ansatte leter etter informasjon finner de det veldig ofte ved å kontakte andre ansatte eller ved aktivt å søke det opp på intranett. Det virker som de fleste ansatte synes mye informasjon ligger på intranett, men de er usikre på hvor på intranett ulik informasjon ligger. Ansatte er også enige om at informasjon som ligger på intranett kunne vært enklere å lete opp eller satt bedre i system. Hvis en medarbeider ønsker å finne ut av hvordan det går med arbeidsoppgavene til teamet utenom når dette blir opplyst i teammøter, e-post og lignende må de spørre sin teamleder.

”Da må jeg spørre avdelingslederen. Det ligger ikke noe på intranett tror jeg, men det er litt uoversiktlig. Det kan hende det ligger der litt gjemt, det hadde vært litt gøy å

sett, og allright å se hvordan står det til akkurat i dag, eller kanskje ikke dag til dag, men måned til måned og se hvordan man ligger an. [...] det er interessant å vite om det går bra eller dårlig.”

Lignende utsagn gjengår hos flere av de ansatte. De ansatte har tilgang til egne saker og oversikt over nye saker, saker under behandling osv. Dette er en selvfølgelighet og noe de må ha for å utføre sitt arbeid. I tillegg til dette syns ansatte det hadde vært kjekt med et system der det er lettere å få et helhetlig bilde av hvordan det går med team, Skadeoppgjør og SB1S. Et sted der det er enkelt å se hvordan det går totalt sett i virksomheten, der en videre kan gå inn på informasjon om Skadeoppgjør, teamene og enda mer spesifikk informasjon og konkrete tall. En ansatt forklarte at ønsket var at SB1S kan se på sine tall slik som mange forhandlere ofte kan. Akkurat som Intersport, Elkjøp o.l. kan gå inn å se på sine omsetningstall, fortjeneste, hvilke produkter som er solgt osv. burde også SB1S kunne ha hurtig tilgang til sine nøkkeltall.

Et slikt system kan også være med å fokusere enda mer på oppnåelse av ambisiøse langsiktige mål og fremme en prestasjonsorientert bedriftskultur i enda større grad. I tillegg er det en grunnstein og et ønske ved å innføre dynamisk styring at de ansatte etter hvert vil anskaffe en forretningsforståelse.

”Jeg tror at [informasjonstilgang og gjennomsiktighet] bør man få sterkere frem i ruta. Vi har [intranett] og dette burde tikke og gå nærmest. Bare få det opp og se hvordan man ligger an. Opp som første bilde på [intranett], fysisk trykke seg ut av det for å gå ut av det. Som et virkemiddel slik at jeg tar stilling til det. Nå må man lete for å finne, hvis ikke det står som en egen post på agendaen at det nå har kommet nye tall vil du slå opp. [...] Hvis du ikke går fysisk selv inn og ser så tror jeg du kan leve godt gjennom et år uten å få det med deg.”

Dette utsagnet tilsier at det omtrent er helt opp til hver enkelt ansatt hvor oppdaterte de ønsker å være på informasjon som ikke blir gitt felles, slik som allmøter, teammøter, medarbeidersamtaler og lignende.

4.6.2. Konsekvent og konsistent informasjonsdeling

Informasjon om ulike ting som målekort, resultatkort, ligatabeller og lignende blir oppdatert med jevne mellomrom. Allikevel er de ansatte noe usikre på med hvor hyppig og hvilke intervaller informasjonen blir gitt. Dette kommer antageligvis av at informasjonen blir gitt via ulike kanaler. Mens noe informasjon kommer fra teamleder til medarbeidere. Kommer annen informasjon i e-post eller på intranett slik at den ansatte selv må søke dette opp. Det virker som dette kan gjøre det litt vanskelig for ansatte å vite med hvilke intervaller informasjon blir oppdatert. Det som i alle fall er sikkert er at de ansatte vet at på allmøter vil de bli presentert med oppdatert informasjon om hva som skjer i virksomheten.

Ellers virker det på de ansatte som informasjon ofte blir gitt når den er oppdatert. Flere ansatte synes det er litt langt etterslep på blant annet benchmarking i forhold til det tidsrommet tallene gjelder for. Samtidig blir det nevnt at de merker en forbedring internt og at oppdatering av tall nå går hurtigere.

Selv om informasjonskilden kan variere fra gang til gang er informasjonen ifølge alle ansatte ensartet og lett å forstå. Informasjonen bygger på samme forutsetninger og ser som regel lik ut i utseende.

”På utseende er det likt. Ja, det bygger på samme forutsetninger hver gang, ofte prosent.”

Alle ansatte både stoler på og regner med at all informasjon som kommer er korrekt, og som sagt at den bygger på samme forutsetninger. Dette, i tillegg til at utseende på informasjon ofte er likt, medvirker til at det er lett for de ansatte å forstå.

4.6.3. Kunnskapsdeling

Kunnskapsdeling foregår blant annet ved selskaps-, team- og ledermøter. Her kan ofte problemer og utfordringer tas opp og kunnskap enkelt og hurtig deles. Utover dette virker det som det er litt opp til hvert enkelt team og hver enkelt ansatt og hva de ønsker. Ansatte har for eksempel mulighet til å melde seg på ulike kurs og opplæring. Dette kan være interne kurs av interne ansatte, interne kurs av eksterne firma som advokatkontorer eller ekstern opplæring som kurs ved BI.

Noen ansatte, typisk innenfor spesialistkader, velger også aktivt å spre kunnskap ved eksempelvis e-post som nyhetsbrev eller å oppsøke andre team og opplære disse om spesielle temaer. Det fungerer på en måte slik at ansatte som ønsker å oppnå eller dele kunnskap selv ofte må søke den andre parten. Dette er noe flere av de ansatte selv mener de kan bli bedre på, ved enten å dele eller søke aktivt etter kunnskap. Det er også slik at flere team er oppmerksomme på at det kan være en fordel med kunnskapsdeling og forsøker å utnytte dette. Ved å gi opplæring, erfaringsoverføring og å dele kunnskap hjelper de ikke bare andre team, men kan også gjøre sin egen jobb enklere. For eksempel kan opplæring føre til at andre team kan løse enklere saker selv eller at team blir gjort oppmerksomme på hvilke saker som bør sendes bort til andre team for en bedre eller mer effektiv løsning.

4.6.4. Sammenligning mellom team

Ved bruk av en dynamisk styringsmodell er en av tankene at teamene skal kunne sammenligne seg med hverandre. I Skadeoppgjør kan dette fungere for noen team, typisk de teamene som driver innenfor kundeservice og storskade. Mens for andre team innenfor spesialistkader kan det være vanskeligere å finne sammenlignbare mål som passer med andre team. Dette kommer selvfølgelig av at spesialistkadeteamene skal ta seg av forskjellige områder og kompliserte eller spesielle saker innenfor disse områdene, slik at de som jobber med enklere oppgjør skal øke sin effektivitet.

”Vi får en stor utfordring i forhold til sånn som vi har endret organisasjonen. At vi skal benchmarke avdelingene mellom seg. Vi har noen avdelinger som ligner og hvis vi ser disse mot hverandre så ser vi hvilke som har beste praksis.”

I tillegg er det å produsere og levere fortsatt litt følsomt og noe som tar tid å endre, men dette er noe SB1S jobber med og som er implementert i SB1S sitt målbilde.

4.6.5. I forhold til markedet

Foreløpig har ikke prestasjoner i ligatabeller blitt kommunisert til markedet. Suksess blir fortsatt kommunisert som resultatutvikling over tid og ikke som et forhold til konkurrenter. SB1S gir altså sine rapporter på en ”tradisjonell” måte, slik som Statoil, Telenor og Handelsbanken som også jobber etter Beyond Budgeting-prinsippene gjør.

Der det går er prognoser og mål knyttet opp mot finansregnskapet. Prognoser for forskjellige deler i selskapet samles og ender opp i en prognose for et resultatregnskap. Ambisiøse mål som er knyttet til egenkapitalavkastning, resultatgrad og lignende blir også knyttet opp mot resultatregnskapet.

4.6.6. Oppsummering og vurdering

Det virker ifølge de ansatte som det til en viss grad er opp til teamet og individet å dele eller tilegne seg kunnskap. Dette kan bidra til at ansatte føler at de får lov til å tenke selvstendig, reflektere, lære og forbedre seg ved at SBIS gir tillit til at ansatte selv velger hvordan de ønsker å dele og tilegne seg kunnskap (BBRT.org 2010). Noe av tanken bak å gi de desentraliserte teamene ansvar, at de skal få lov å tenke selvstendig (BBRT.org 2010).

Teamene og ansatte koordinerer intern samhandling kontinuerlig og dynamisk som er en del av det Hope og Fraser (2003a) håper på med en slik modell.

Ifølge Hamel og Mol (2008) dreier også motivasjon seg om å tilrettelegge faktorer og omstendigheter slik at individer kan være med å vurdere og utvikle.

Med tanke på å integrere ansattes kunnskap som er en del av ressursene i virksomheten (Grant 1996) vil implementeringen av dynamisk styring føre til at ansattes kunnskap blir integrert på en noe annen måte. Implementeringen av styringsmodellen kan dermed bidra til at en virksomhet posisjonerer seg annerledes enn sine rivaler (Porter 1996) der deres ressurser benyttes på en annen måte.

Det kan også se ut som virksomheten er mest opptatt av å kvitte seg med resultatbudsjettet internt (Hoff 2007), da rapporteringen til markedet er forholdsvis lik som før.

Skadeoppgjør forsøker å gjøre informasjon transparent ved å la alle ansatte ha tilgang til mye informasjon, bygge informasjon på samme forutsetninger og la team dele kunnskap seg imellom. Dette kan sies å følge Beyond Budgeting-tankegangen og kan føre til at SBIS og Skadeoppgjør lettere kan følge Beyond Budgeting-prinsippene (se figur 2.1 og 2.2).

- Den viktigste informasjonen kommer ofte fra teamlederen, men ønsker ansatte mer informasjon kan mye hentes fra intranettet, e-post, andre medarbeidere eller ytterligere informasjon fra teamlederen. *Prinsipper: information*
- Kunnskapsdeling foregår både internt og mellom team og planlegges ofte fortløpende i forhold til teamenes egne ønsker og det de mener er nødvendig. *Prinsipper: planning, coordination*

Bedret kontroll for de operasjonelle og en god utvikling i virksomheten?

- Ansatte føler generelt at de får den informasjonen de trenger, enten via leder eller andre kanaler. Ansatte har tilgang til mer informasjon hvis de ønsker, men da er det opp til den ansatte selv å søke denne informasjonen.
- Det fins mye informasjon på SB1S sitt intranett, men de fleste ansatte syns det kan være noe uoversiktlig
- Ansatte syns informasjonen er lett å forstå, bygger på samme forutsetninger og de stoler på at informasjonen er korrekt.
- Informasjon blir oppdatert med jevne mellomrom, men fordi dette kan komme via ulike kanaler har ikke ansatte skikkelig oversikt over når informasjonen kommer og med hvilke mellomrom. Det kan også være litt langt etterslep på oppdatert informasjon, men ansatte merker en forbedring.
- Kunnskapsdeling foregår både internt og mellom team. Ansatte mener selv at kunnskapsdeling mellom team er noe de kan bli bedre på.

4.7. Kjernekompetanse

De ansatte ble spurt om hva de mener er SB1S sin kjernekompetanse og hva selskapet er gode på. For å overleve som skadeforsikringselskap bør SB1S være minst like god eller bedre enn sine konkurrenter på et eller flere områder.

”Vi har åpenbart greid å få frem en måte å løse sakene våre på som gjør at våre kunder er mer fornøyd enn kunder i andre selskaper.”

Det er enighet blant de ansatte om at SB1S er gode på kundebehandling og å gjøre kundene fornøyde. At SB1S løser sakene på en måte som gjør gjennomsnittet av kunder mer fornøyde enn i andre selskaper. Fokus på kunden og kundetilfredshet er gjennomgående hos ansatte og noe SB1S fokuserer på blant annet i målbildet og på ligatabler.

4.7.1. Kundefokus

Selskapet som selskap flest er avhengig av kunden for å overleve. Det er derfor interessant om ansatte opplever at implementering av en dynamisk styringsmodell har økt fokus på kunden og om de tror kunden har merket noen forskjell. Synet blant ansatte på om kunden har merket en forskjell er todelt med omtrent like store deler.

En del som har sterk tro på at kunden opplever en forskjell.

”Det håper jeg virkelig at de har, det tror jeg også. Når jeg ser på min egen avdeling tror jeg det, vi er mye mer lydhør for hva kunden ønsker i skadesituasjonen.”

Den andre delen som ikke tror kunden opplever noen forskjell er igjen todelt. En del som mener at SB1S og Skadeoppgjør alltid har fokusert på kundetilfredshet og derfor har ikke dette endret seg så mye.

”Vi har fokusert på kundetilfredshet hele tiden og kundene skal bli behandlet på samme gode måten som de alltid har blitt.”

Den andre delen som mener at kundenes opplevelse foreløpig ikke har endret seg fordi endringene i virksomheten har vært stor.

”[At fokuset på kunden har endret seg] tror jeg ikke har vært mulig enda på grunn av turbulensen og endringene som har pågått.”

Grunnen til at dette todelte skille kommer antagelig av at forskjellige team har blitt påvirket i ulik grad av endringene som har pågått. Alle ansatte er uansett enige i at virksomheten har høyt kundefokus.

4.7.2. Integreringen av kjernekompetanse

Porter (1996) forklarer at strategi er å utføre unike aktiviteter annerledes enn rivaler. Dette kan også være en følge av implementeringen av dynamisk styring i SB1S. Modellen bygger opp under det ansatte i virksomheten mener de er gode på, å ivareta kunders behov. En dynamisk styringsmodell kan være vanskelig å kopiere fordi den baserer seg mye på en endring av organisasjonskultur, noe som kan være vanskelig å imitere.

Virksomheter er en institusjon for å integrere kunnskap forteller Grant (1996) i sin artikkel. Endringene som er gjort som følge av implementeringen endrer noen av koordinasjonsmekanismene SB1S bruker for å integrere kunnskap med ønske om at dette fører til bedre og mer effektive løsninger. Dette kan føre til at virksomheten blir bedre sin kjernekompetanse ved at den aggregerte kunnskapen i virksomheten blir økt.

Dynamisk styring og endringsdyktigheten denne modellen forsøker å oppnå fører til at problemer som oppstår kan konfronteres raskt. I tillegg til dette har ansatte i stor grad har en felles forståelse for hva som er deres kjernekompetanse og synes teamene de jobber i er selvgående. Disse tingene er noe SB1S har til felles med det Collins (2001) har funnet ut om hvordan dyktige virksomheter jobber.

I tillegg har Collins og Poras (1994) funnet ut at suksessfulle virksomheter har andre mål enn bare avkastning og et godt bilde av hva som er deres kjerneprodukt. Som et skadeforsikringselskap har SB1S andre mål enn bare avkastning og sammensveiser noen av målene også med det de ansatte oppfatter som selskapets kjernekompetanse. Ved i tillegg å benchmarker seg mot konkurrenter på noen av disse områdene skaper virksomheten også et

driv mot sine mål som gjør at de aldri trenger å bli helt fornøyd, noe som også betegner suksessfulle virksomheter.

Denne integreringen av kjernekompetansen i endringene virksomheten har gjort, vil kunne være med å bidra til en god utvikling i virksomheten.

4.8. Eierskap til dynamisk styring

De ansatte ble spurt om dynamisk styring er noe de føler et eierskap til og om dette er noe de ønsker velkommen. Dynamisk styring og Beyond Budgeting-modellen bygger blant annet på at ansatte skal få en større forretningsforståelse, bli mer prestasjonsorienterte og at det skal gis mer tillit og ansvar til de ansatte. Å ha de ansatte på laget kan være kritisk for å få til dynamisk styring suksessfullt.

De ansatte har en mild positiv holdning til innføring av modellen og ingen av respondentene som ble intervjuet virket negative. Inntrykket kommer av at de fleste virker noe avventende til hva som vil skje videre. Dynamisk styring er noe vagt fordi det er relativt nytt og det tar tid å få alle til å forstå hva dette dreier seg om.

Det er usikkerhet blant ansatte om hvordan dette vil forplante seg videre fordi det virker som det er litt tungrodd blant ansatte. Det er også mange ansatte som har jobbet i SpareBank1 i mange år og muligens tenker at selv om endringer blir gjort er jobben den samme uansett. I tillegg føler noen ansatte at ledelsen fortsatt har et stykke og gå med å gi ansatte informasjon på en måte lett forståelig måte. En medarbeider forteller at dette er viktig og en forutsetning slik løpet nå er lagt, da skal alle de ansatte være med. Det nytter ikke at noen gjør ting på sin egen måte og heller ikke at ledelse bare bruker pisk.

Selv om en medarbeider forklarer at medarbeiderne innimellom spøker om at det virker litt som festtale har de forståelse for at også ledelsen trenger tid på å innføre en såpass stor endring. Men de hadde nok ønsket og håpet at noe hadde kommet enda lenger allerede. Ansatte føler at det går i riktig retning selv om noen av medarbeiderne ikke har opplevd de helt store endringene rundt egen jobbsituasjon.

Det har skjedd en del endringer i virksomheten, men fordi dette fortsatt er forholdsvis nytt har ikke alle endringene enda grodd ordentlig fast enda. Ansatte trenger antageligvis mer tid til å

leve med dynamisk styring og endringene dette har medført. Over tid vil det nok bli lettere for de ansatte å se hele bilde, hvordan ting har endret seg og etter hvert hvilke resultater det har gitt.

4.8.1. Integrering av ansatte i modellen og prosessene

I og med at SB1S har innført dynamisk styring har SB1S allerede bygd opp et press for endring i virksomheten slik BBRT (2010) anbefaler i ”veien mot Beyond Budgeting-organisasjonen”. Det virker ut i fra det de ansatte har fortalt også som det er en enighet og en overbevisning for denne endringen. Ansatte er positive og er med på å bygge en Beyond Budgeting-organisasjonen. Det kan også sies at virksomheten har tenkt nøye gjennom hva de har tenkt å gjøre for å oppnå dette og allerede har iverksatt mye. Videre i fremtiden gjenstår det å se om tiltakene som er gjort fortsatt er de riktige for å muliggjøre den adferden som ønskes i lengden.

Dette ligner som sagt på det Wallas (1926) har skrevet om den kreative prosessen under endring. SB1S ser ut til å ha gjort en grundig forberedelse, der flere beslutningstagere har vært med å utvikle modellen til et nytt alternativ.

I forhold til det Clemen og Reilly (2001) skriver om mentale hindre ser det ut som presset og visjonen for endringen overgår ansattes risikofrykt og endringsfrykt. I tillegg kan implementeringen ikke sies å være fantasi eller et fantasiprojekt, i og med at den nye modellen allerede brukes. Bedømmelse og kritikk ser heller ikke ut til å være noe stort problem. Ut i fra det ansatte forteller har det blitt kritisert enkeltpunkter, men bruk av selve modellen som en helhet er det ingen ansatte som har vært negative til.

Det ser også ut til at det Bogsnes (2009) skriver om implementering stemmer overens med hvordan endringene er gjort i SB1S. Virksomheten har ønsket en endring. Prosessene før endringen er heller ikke designet perfekt (hvis det i det hele tatt er mulig), men allikevel er prosessene designet grundige. De ansatte virker også som de har forståelse for hvorfor denne endringen er viktig.

Det kan se ut som også Morglides formel har stemt i forhold til implementeringen (BetaCodex 2010).

At ansatte har vært med under innføring av dynamisk styring, hatt en viss form for kontroll og at det er noe de skjønner at vil være viktig for virksomheten og kan ha økt deres eierskap. Det kan også være med å sørge for en god utvikling i virksomheten.

4.9. Styringssystem

Ifølge ISO er et styringssystem et rammeverk av prosesser og prosedyrer som brukes for å sikre at organisasjonen kan oppfylle sine oppgaver for å nå sine mål. I henhold til dette vil endringene som er gjort i SB1S og Skadeoppgjør ha følger for deres styringssystem, noe som også er meningen.

Modellen SB1S har implementert stemmer godt overens med det Giglioni og Bedeian (1974) har funnet i sin evaluering av ledelses og styringsteori. Der er strategisk og operasjonell planlegging samt å kunne gjøre korrigerende tiltak når det trengs noen av hoveddelene i et styringssystem. Strategisk planlegging i SB1S foregår med prosesser som forsøker å inkludere flest mulig av de ansatte. Operasjonell planlegging ved hjelp av prognoser og benyttelse av felles ressurser på tvers av team. Selve modellen bygger sterkt opp under det å kunne tilpasse seg hurtig endringer, noe som betyr at korrigerende tiltak må gjøres når det trengs.

En slik endring SB1S har gjort i styringssystemet stemmer også overens med det Kaplan og Norton (2008) har skrevet om å mestre styringssystem suksessfullt. Et styringssystem der de ansvarlige skal forstå virksomhetens forbindelse mellom strategi og det operasjonelle, og strategi overføres til operasjonelle planer som overvåkes, justeres og læres av. Selve målbildet i SB1S gir et inntrykk av deres strategi og hvordan de har tenkt å oppnå ambisiøse langsiktige mål ved hjelp av indikatorer og styringsparametre. Dette er med på å øke ansattes forbindelse mellom deres operasjonelle innsats og selskapets strategi.

Ved å ha implementert dynamisk styring kan SB1S også ha forbedret seg på flere av de 12 mest siterte svakhetene Neely (2001) lister opp. Blant annet kan hurtighet for tilpassing og endring øke, overensstemmelse mellom strategi og planer bedres, bedret styringsgrunnlag ved å bruke prognoser, øke verdiskaping, bedre fremvoksende nettversstrukturer, øke kunnskapsdeling og ansattes følelse av å være verdifull.

Ved hjelp av de endringene som er gjort kan SB1S også oppnå flere grunner Hope og Fraser (2003b) oppgir for å kvitte seg med budsjettet. Ved hjelp av målbildet og insentiver kan de forsøke å forbedre sin konkurranseposisjon. Økt ansvarlighet i team og hos ansatte skal være med å sørge for at virksomheten blir mer fleksibel, adaptiv og tar bedre avgjørelser. I tillegg brukes benchmarking brukes for å bli mer prestasjonsorientert.

Som helhet er det gjort endringer i styringssystemet og endringene som er gjort vil ha betydning for ansattes kontroll og utviklingen i virksomheten.

5. AVSLUTNING

5.1. Konklusjon

Denne delen vil kort ta for seg forskningsspørsmålet med en konklusjon. Dette baserer seg i det som har kommet frem i resultatene og oppfattelsen av dette.

5.1.1. For å følge Beyond Budgeting-prinsippene må virksomheten gjennom endringer.

”For å følge Beyond Budgeting-prinsippene må virksomheten gjennom endringer. Bidrar disse endringene til bedret kontroll for de operasjonelle og en god utvikling i virksomheten?”

Dette er en forutsetning for å kunne svare på forskningsspørsmålet og blir derfor kort gjennomgått. Det er i dette studiet gått igjennom fem områder SB1S og Skadeoppgjør fokuserer endringene sine rundt for å følge Beyond Budgeting-prinsippene, disse er:

1. *Ansvarlige team.* For å oppnå dette har de bl.a. endret organisasjonsstruktur.
2. *Ambisiøse mål.* For å oppnå dette har de bl.a. et insentivsystem og et nytt målbilde.
3. *Kontinuerlig planlegging.* For å oppnå dette har de bl.a. byttet ut budsjetter med prognoser og ønsker at hele virksomheten skal delta i strategiprosesser.
4. *Optimal ressursbruk.* For å oppnå dette fokuseres det bl.a. på effektiv løsning av enklere skadeoppgjør og god kvalitet på mer kompliserte skadeoppgjør.
5. *Transparent informasjon.* For å oppnå dette forsøker de bl.a. å la alle ansatte ha tilgang til mye informasjon, bygge informasjon på samme forutsetninger og la team dele kunnskap seg imellom.

Disse fem områdene og endringene som er gjort kan sies å følge Beyond Budgeting tankegangen og fører til at SB1S og Skadeoppgjør i følger Beyond Budgeting-prinsippene (se figur 2.1 og 2.2). Mer spesifikt om endringene har blitt gjennomgått i avsnitt 4.2 til 4.6. Det er et ledelsesprinsipp som ikke er satt direkte i sammenheng med noen områder i avsnitt 4.2 til 4.6. Dette er ledelsesprinsippet om styring basert på klare verdier og grenser (governance). Ved å følge de andre prosess- og ledelsesprinsippene vil verdier og grenser i virksomheten i stor grad komme klart frem.

Forutsetningen er oppfylt, virksomheten har gjennomgått endringer for å følge Beyond Budgeting-prinsippene.

5.1.2. *Bidrar disse endringene til bedret kontroll for de operasjonelle og en god utvikling i virksomheten?*

”For å følge Beyond Budgeting-prinsippene må virksomheten gjennom endringer. Bidrar disse endringene til bedret kontroll for de operasjonelle og en god utvikling i virksomheten?”

Forskningsspørsmålet vil bli besvart ved å se på hver av de fem områdene SB1S og Skadeoppgjør har fokusert endringene sine rundt som skrevet om i resultater i del 4.

1. Ansvarlige team

Ansatte er generelt optimistiske til at den nye strukturen vil gi bedre drift, men litt usikre på hvordan den nye strukturen kommer til å fungere. Ansatte føler at både frihet og ansvar har økt, men spesielt teamledere ønsker ytterligere frihet slik at de kan øke sin kontroll over eget ansvar.

Endringene rundt dette området...

... har bidratt til bedret kontroll for de operasjonelle.

... har *antagelig* bidratt til en god utvikling i virksomheten.

2. Ambisiøse mål

Målbildet gir ansatte en felles forståelse for hva som er SB1S sitt viktigste mål, gjør det mer legitimt å skyve ansvar utover og gir ansatte en mening med det de gjør. På den annen side føler ansatte at målbildet ikke er knyttet godt nok opp mot deres dagelige oppgaver og noen ansatte har ikke målbildet klart for seg. Alle ansatte knytter seg til minst en av ligatabellene i insentivsystemet, men de føler ikke at de har så stor innvirkning på dette og tenker heller ikke på dette i hverdagen. Teamledere fokuserer på mål og måloppnåelse innad i team. Det er også mye fokus på å utvikle prestasjonsorientert organisasjonskultur og ansattes forretningsforståelse, som på sikt gir virksomheten en god utvikling.

Endringene rundt dette området...

... har *i en viss grad* bidratt til bedret kontroll for de operasjonelle.

... har bidratt til en god utvikling i virksomheten.

3. Kontinuerlige planlegging

Ansattes forhold til prognoser er vagt. Teamledere bruker i noen grad prognoser som styringsgrunnlag. Ansatte synes planlegging stort sett har foregått likt i teamene, antagelig fordi mange av virksomhetens interne kostnader er faste. Teamledere oppfordres til deltagelse i strategiprosesser og å ta med medarbeideres innspill.

Endringene rundt dette området...

... har *i en viss grad* bidratt til bedret kontroll for de operasjonelle.

... er *usikkert* om har bidratt til en god utvikling i virksomheten.

4. Optimal ressursbruk...

De fleste ansatte har ikke merket stor forskjell i hverdagen, men kravet om å prestere på jobben har økt og noen prosesser i forhold til løsning av saker er forenklet. Følgene av ny organisasjonsstruktur kan sies å være et forsøk på å optimalisere de menneskelige ressursene. Temaet blir også tatt opp og bevisstgjort i større sammenhenger. Teamledere er opptatt av å øke effektivitet og kvalitet i skadeoppgjørsaker.

Endringene rundt dette området...

... har *i en viss grad* bidratt til bedret kontroll for de operasjonelle.

... har bidratt til en god utvikling i virksomheten.

5. Transparent informasjon...

Ansatte føler generelt at de får den informasjonen de trenger og har tilgang til mye informasjon, selv om det kan være noe uoversiktlig. Ansatte synes informasjonen er lett å forstå, bygger på samme forutsetninger og de stoler på at informasjonen er korrekt. Kunnskapsdeling foregår både internt og mellom team og bygger i en viss grad på at team selv tar ansvar.

Endringene rundt dette området...

... har *i en viss grad* bidratt til bedret kontroll for de operasjonelle.

... har *i en viss grad* bidratt til en god utvikling i virksomheten.

Endringene som er gjort i virksomheten for å følge Beyond Budgeting-prinsippene har samlet bidratt til bedret kontroll for de operasjonelle og en god utvikling i virksomheten.

Totalt sett kan endringene foreløpig ikke sies å ha gjort veldig store utslag i operasjonelles kontroll. Dette kan komme av at SB1S sannsynligvis ønsker en kontrollert overgang til dynamisk styring der endringene blir gjort på en riktig måte. I tillegg er det fortsatt tidlig etter implementeringen av dynamisk styring i virksomheten og endringene er fortsatt relativt nye for de ansatte.

Det er to grunner til at det på sikt kan antas at endringene vil ha større positiv effekt på forskningsspørsmålet i fremtiden.

1. Ansatte har oppgitt kundebehandling og kundefokus som kjernekompetanse (se avsnitt 4.7). Mange av endringene som er gjort i virksomheten for å følge Beyond Budgeting-prinsippene er med på å forsterke dette fokuset ytterligere. Det ansatte fokuserer på og endringene som gjøres for å oppnå dynamisk styring passer altså sammen. Dette kan forsterke eierskapet til modellen og styrke en god utvikling i virksomheten.

2. Ansatte føler allerede et visst eierskap til denne implementeringen (se avsnitt 4.8). De ansatte har skjønnet at dynamisk styring har kommet for å bli og at hvis ikke alle ansatte forsøker å være med kan det få konsekvenser for virksomheten. Dynamisk styring vil etter hvert bli enda klarere for ansatte virksomheten. Denne forståelsen sammen med deres eierskap til modellen kan øke operasjonelles kontroll ytterligere og fører samtidig til en god utvikling av virksomheten.

”Beyond Budgeting is a continuous journey of learning and adaption – more like a direction than a destination” (Hope et al. 2009)

5.2. Forslag til videre forskning

Det har i dette studiet blitt undersøkt om endringene for å følge Beyond Budgeting-prinsippene har bidratt til bedret operasjonell kontroll og en god utvikling i virksomheten. Studiet er gjort relativt tidlig etter implementering av modellen og det ville vært interessant å finne ut hvordan operasjonelle opplever sin kontroll etter at virksomheten har brukt modellen i lengre tid. Da vil ansattes felles forståelse av modellen antagelig være større og ord og uttrykk vil i større grad være felles. Dette kan også gjøre det enklere å forta en kvantitativ undersøkelse, noe det enda ikke finnes så mye av i Beyond Budgeting litteraturen.

En kvantitativ undersøkelse i Norge på lik linje med den undersøkelsen Libby og Lindsay (2010) nylig har gjennomført i Nord-Amerika vil være interessant. En undersøkelse om norske virksomheters budsjetteringspraksis som identifiserer tendenser og trender i norsk budsjetteringspraksis og/eller skaffer empirisk materiale i forhold til kritikken mot budsjettene.

Å undersøke mer spesifikt hvordan et skifte fra budsjetter til prognoser fungerer i alle nivå av en virksomhet kan være interessant. Der det ses på hvordan dette fungerer, fremstilles og oppleves for de operasjonelle, mellomledere, ledere og styret. Hvordan de med budsjettansvar og kontrollere utarbeider og benytter prognoser i virksomheten. Og hvordan virksomheten bruker dette i sin rapportering mot markedet. I en slik undersøkelse kan det også tas opp hvordan virksomheten fordeler ressurser, tar investerings- eller prosjektbeslutninger og lignende.

Det er foreløpig få virksomheter som benytter Beyond Budgeting-modellen, men det vil være interessant med en undersøkelse rundt det økonomiske perspektivet ved å innføre Beyond Budgeting-modellen. En sammenligning av økonomiske data før og etter implementering av Beyond Budgeting-modellen i en virksomhet, deretter sammenligne dette med tilsvarende data for lignende virksomheter.

REFERANSELISTE

Litteratur

- Andersen, S. S. (1997). *Case-studier og generalisering : forskningsstrategi og design*. Bergen: Fagbokforlaget. 155 s.
- Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems*. 12 utg. New York: McGraw-Hill Education. 768 s.
- BBRT.org. (2010). *Beyond Budgeting Roundtable*. Tilgjengelig fra: <http://www.bbrt.org/> (lest 20. Januar).
- Bergstrand, J., Bjørnenak, T. & Boye, T. (1999). *Budsjettering*. Oslo: Cappelen akademiske forlag. 222 s.
- BetaCodex. (2010). *The formula for transformation - and its elements*. Tilgjengelig fra: <http://www.betacodex.org/node/499> (lest 14. April).
- Bogsnes, B. (2009). *Implementing Beyond Budgeting: Unlocking the Performance Potential*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc. 216 s.
- Clemen, R. T. & Reilly, T. (2001). *Making Hard Decisions*. 2 utg. Pacific Grove, CA: Duxbury. 733 s.
- Collins, J. & Porras, J. I. (1994). *Built to Last: Successful habits of visionary companies*. New York: HarperCollins Publishers Inc. 342 s.
- Collins, J. (2001). *Good to Great*. Lodon: Random House Business Books. 300 s.
- Davis, R. C. (1940). *Industrial Organization and Management*. 2 utg. New York: Harper.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14 (4): 19.
- Giglioni, G. B. & Bedeian, A. G. (1974). A Conspectus of Management Control Theory: 1900-1972. *The Academy of Management Journal*, 17 (2): 14.
- Grant, R. M. (1996). Towards a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17 (Special Issue): 14.
- Hamel, G. & Mol, M. J. (2008). Management Innovation. *Academy of Management Review*, 33 (4): 22.
- Hammersley, M. (1990). *Reading Ethnographic Research: a Critical Guide*. London: Longmans. 172 s.

- Hammersley, M. (1992). *What's Wrong with Ethnography? Methodological Explorations*. London: Routledge. 230 s.
- Hansen, S. C., Otley, D. & Van der Stede, W. A. (2003). Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective. *Journal of Management Accounting Research*, 15 (1): 40.
- Hansen, S. C. & Van der Stede, W. A. (2004). Multiple Facets of Budgeting: An Explanatory Analysis. *Management Accounting Research*, 15: 25.
- Hoff, K. G. (2004). *Budsjettering - taktisk økonomistyring*. Oslo: Universitetsforlaget. 356 s.
- Hoff, K. G. (2007, 29. november). *Beyond Budgeting: Bør bedrifter brenne sine budsjetter?* Controlleren, s. 27.
- Hoff, K. G. (2008). *Strategisk økonomistyring*. 1 utg. Oslo: Universitetsforlaget. 496 s.
- Hofstede, G. (1978). The Poverty of Management Control Philosophy. *The Academy of Management Review*, 3 (3): 12.
- Hope, J. & Fraser, R. (2003a). *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*. Boston: Harvard Business School Publishing. 232 s.
- Hope, J. & Fraser, R. (2003b). Who Needs Budgets? *Harvard Business Review*, 81 (2): 8.
- Hope, J. (2006). *Reinventing the CFO: How Managers can Transform their Roles and Add Greater Value*. Boston: Harvard Business School Publishing. 258 s.
- Hope, J., Bunce, P., Player, S. & Rössli, F. (2009). *The Beyond Budgeting Implementation Guide 2009*, 2. 244 s.
- Horngren, C. T. (2004). Management Accounting: Some Comments. *Journal of Management Accounting Research*, 16: 5.
- International_Center_for_Outperformance. (2010). *International Center for Outperformance*. Berlin. Tilgjengelig fra: <http://www.intco.org> (lest 3. Februar).
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Kristoffersen, L. (2004). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 2 utg. Oslo: Abstrakt forlag. 378 s.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2008). Mastering the Management System. *Harvard Business Review*, 86 (1): 18.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 3 utg. Bergen: Fagbokforlaget. 407 s.
- Libby, T. & Lindsay, M. (2010). Beyond Budgeting or Budgeting Reconsidered? A Survey of North-American Budgeting Practice. *Management Accounting Research*, 21 (1): 20.

- Marginson, D. & Ogden, S. (2005). Coping with Ambiguity Through the Budget: The Positive Effects of Budgetary Targets on Managers' Budgeting Behaviours. *Accounting, Organizations and Society*, 30: 22.
- Metamanagement_Group. (2010). *Metamanagement Group*. Sao Paulo. Tilgjengelig fra: <http://www.metamanagementgroup.com> (lest 3. Februar).
- Neely, A., Sutcliffe, M. R. & Heyns, H. R. (2001). *Driving Value Through Strategic Planning and Budgeting*. New York: Accenture.
- Newman, W. H. (1951). *Administrative Action*. New York: Prentice-Hall.
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74 (6): 18.
- Punch, K. F. (1998). *Introduction to Social Research: Quantitative and Qualitative Approaches*. 2 utg. London: SAGE Publications. 319 s.
- Robinson, W. R. (1925). *Fundamentals of Business Organization*. New York: McGraw-Hill.
- Ryan, B., Scapens, R. W. & Theobald, M. (2002). *Research Method and Methodology in Finance and Accounting*. 2 utg. London: Thomson. 243 s.
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet: fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget. 317 s.
- Silverman, D. (2005). *Doing Qualitative Research*. 2 utg. London: SAGE Publications. 393 s.
- Smith, M. (2003). *Research Methods in Accounting*. London: SAGE Publications. 241 s.
- SpareBank1. (2009). *Interne dokumenter*. Upublisert manuskript.
- Wallas, G. (1926). *The Art of Thought*. New York: Harcourt, Brace. 320 s.
- Wikipedia. (2010). *Management System*. Tilgjengelig fra: http://en.wikipedia.org/wiki/Management_system (lest 3. Februar).
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*. 6 utg. New Jersey: Pearson Education. 542 s.

Figurer

- Figur 2.1 Beyond Budgeting prosessprinsipper
- Figur 2.2 Beyond Budgeting ledelsesprinsipper
- Figur 2.3 "Command and Control" modellen
- Figur 2.4 Beyond Budgeting-organisasjonsstruktur
- Figur 2.5 Adaptive prosesser
- Figur 2.6 Planleggingsprosess
- Figur 2.7 Five Themes of Change
- Figur 2.8 Veien til Beyond Budgeting-organisasjonen
- Figur 3.1 Zoom-linse prinsippet

Figur 3.2 Nivåer i analyse

Figur 3.3 Kvalitativ innsamling

Figur 4.1 SB1S five themes of change

Figur 4.2 Organisasjonsstruktur for Skadeoppgjør

Figur 4.3 Målbilde for Skadeoppgjør

Figur 4.4 Insentiver i SB1S

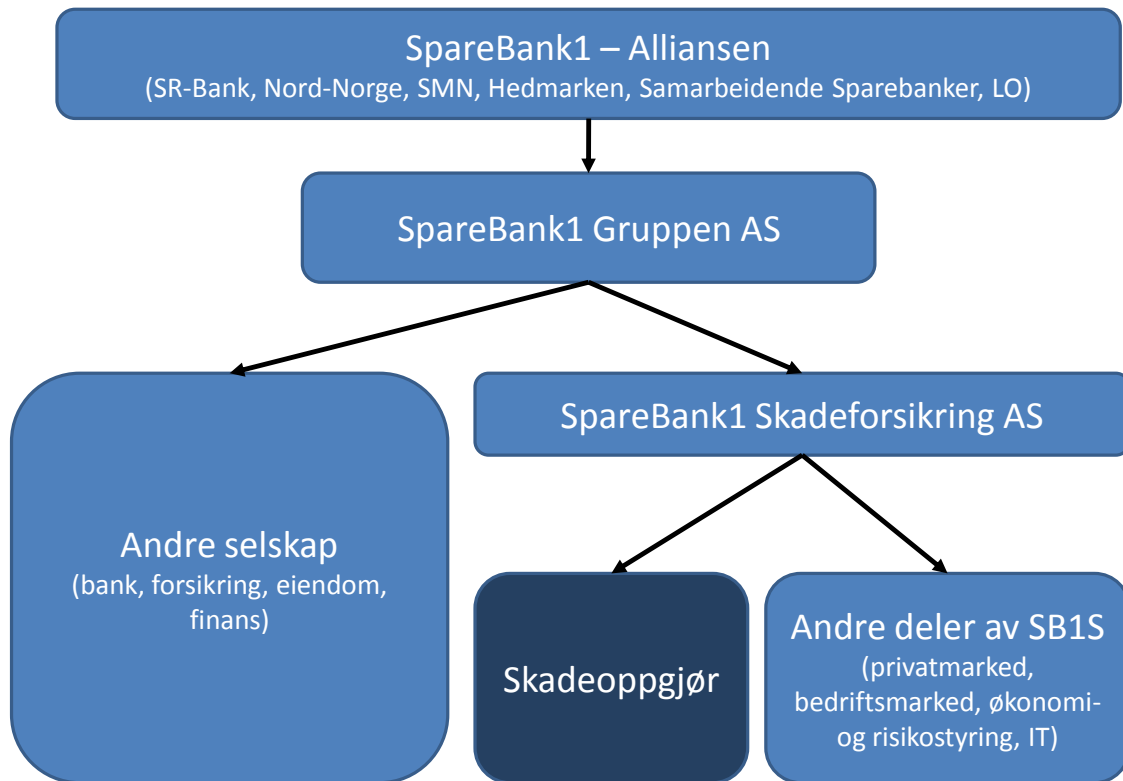
Figur 4.5 Ligatabeller i SB1S

Figur 4.6 Prognoser

APPENDIKS

Organisasjonskart

Sparebank1 organisasjonskart



Intervjuguide

1. Personalia:

- a. Navn
- b. E-post
- c. Ansettelsestid
- d. Arbeidsplasseringer
- e. Nåværende team

2. Oppvarming:

- a. Hva er din jobb? Hva er typiske oppgaver du gjør?
- b. Hva oppfatter du som hovedtrekkene i dynamisk styring? Hvorfor?

3. Ansvarlige team:

- a. Forklaring og opplevelse av ny org. struktur.

- b. Støttefunksjoners oppgave. Hva og hvordan?
 - i. Forretningsstøtte
 - ii. Utredning
- c. Din leder. Hvem, hva og hvordan?
 - i. Støtte
 - ii. Utfordring
- d. Desentralisering og kontekst
 - i. Maktskifte fra sentralt hold til operasjonelle deler
 - ii. Motivering
 - iii. Markedsstruktur
 - iv. Strategi
 - v. Informasjons asymmetri
 - vi. Produktene eller tjenestene virksomheten har
 - vii. Nyten av desentralisering
 - viii. Kostnader
- e. Beslutninger
 - i. Autonomi
 - ii. Frihet
 - iii. Ansvar
 - iv. Hurtigere
 - v. Riktigere
- f. Disiplinert og selvgående team
- g. Riktig å restrukturere org. struktur? Hvorfor?

4. Ambisiøse mål:

- a. Forklaring og opplevelse av nye mål.
- b. Hvilke er viktigst? Hvorfor? Riktige? Andre?
 - i. Team
 - ii. Selskapsnivå
 - iii. Konsernnivå
 - iv. Personlige mål
- c. Forbindelse mellom personlig, team, selskaps og konsernmål.
- d. Mål i hverdagen.
 - i. Er målene høyere?
 - ii. Motiverende / demotiverende

- iii. Usikkerhet
 - iv. Forbedring
- e. Interne mål.
 - i. Personlige
 - ii. Team
 - iii. Konkurransen
 - iv. Belønning
 - v. Motivasjon
 - vi. Topp/bunn
- f. Incentiver
 - i. Hvilke mål?
 - ii. Innvirkning
 - iii. Endret jobb mot disse mål
 - iv. Rettferdighet
 - v. Ligatabeller
 - vi. Viktige for Skadeoppgjør og måloppnåelse? Hvorfor?
- g. Relative mål
 - i. Konkurransedyktighet
 - ii. Hvor relative
 - iii. Mot hvem
 - iv. Hvordan fungerer det
 - v. Oppdatering/korrekt informasjon
- h. Styringsparametere
- i. Ambisiøse mål
 - i. Tilknytning oppbinding
- j. Incentiv etter oppnådd budsjett vs ambisiøse mål
- k. Koblingen mellom ytelsesmålinger og strategi
- l. Ansvar:
 - i. Måloppnåelse

5. Kontinuerlig planlegging:

- a. Forklaring og opplevelse av kontinuerlig planlegging.
- b. Prognoser
 - i. Tilgjengelighet
 - ii. Forståelse

- iii. Hyppighet
- iv. Endringen fra budsjett til prognose
- v. Hva baserer prognosen seg på?
- c. Forskjellen fra budsjettet
 - i. Faste kostnader
 - ii. Forsikringsutbetalinger
 - iii. Perspektivet over fremtiden
 - iv. Trendbrudd
 - v. Korrigering
- d. Skillet mellom planlegging, trender og målsettinger
- e. Korrigerende tiltak
- f. Strategi ifht kontinuerlig forbedring

6. Optimal ressursbruk:

- a. Forklaring og opplevelse av ressursbruk
- b. Ressursjustering
 - i. Kundeetterspørsel
 - ii. SWOT
- c. Ressursbruk
 - i. Tid
 - ii. Penger
- d. Opplevelse av kostnadseffektivisering
- e. Frihet
 - i. Effektivitet
 - ii. Endring av fokus
- f. Endring av kultur
- g. Utvikling av operasjonelle ledere:
 - i. Hva
 - ii. Hvordan
 - iii. Forskjell
 - iv. Attraktivt
- h. Ansvar:
 - i. Kostnader
- i. Problemer

7. Transparent informasjon

- a. Forklaring og opplevelse av informasjonsdeling og gjennomsiktighet.
- b. Informasjonstilgang
 - i. Størrelse
 - ii. Form
 - iii. Tilgjengelighet
 - iv. Teamenes verdiskapning
 - v. Oppdatering
 - vi. Forståelig og forutsetning
 - vii. Konsistent informasjon
 - viii. Korrekt informasjon
- c. Kunnskapsdeling
 - i. Innad i team
 - ii. Mellom team
- d. Kommunikasjon mellom avdelinger
 - i. Beste praksis
 - ii. Kunnskapsdeling
- e. Relative mål
 - i. Oppdatering/korrekt informasjon

8. Dynamisk styring

- a. Hva er det aller viktigste målet til skadeforsikring?
- b. Pull-basert implementering og eierskap til dette.
- c. Hva er kjernekompetansen i selskapet og benyttelsen av denne.

9. Kunden

- a. Fokuset på kunden
- b. Merker de forskjell? Hvilke og hvorfor?
- c. Er kunden mer fornøyd?