



Samandrag

Formålet med denne studien har vært å sjå om Ås kommune kan bruke BM på ein betre måte og eventuelt om man faktisk bør ha BM som styringsverktøy på skulane i kommunen. Oppgåva har derfor fokusert på skulane og korleis BM som styringsverktøy blir brukt og oppfatta som styringsverktøy for skulane i kommunen. Oppgåva har hatt som formål å auke kunnskapen i kommunen om BM og gje tilbakemeldingar til leiinggruppa, rektorarar og folkevalde i kommunen om korleis studien ser på BM utanfrå.

Studien bygger på stoff henta inn gjennom relevant teori og intervjuar med aktørar i kommunen som jobbar med BM. Oppgåva har brukt sekundærdata blant anna frå andre kommunar og undersøkingar gjort av avisar og rettleiingar frå Kommunal og Moderniseringsdepartementet. Oppgåva har vist at Ås kommune har verken for mange eller for få mål og at man er fornøgd med relevansen til måla. Samstundes har studien vist at det er usikker kor godt rektorane og folkevalde kjenner til systemet og usikkert kor mykje eigarskap det er til BM i kommunen.

Studien viser at Ås kommune er lite fornøgd med visjonen og at visjonen ikkje skaper noko stolthet over kommunen, men må forklarast for at folk skal forstå kva den inneheldt. Studia viste også at kommunens øvre visjon er lite tilpassa nedover til etaten oppvekst og kultur sin visjon og at desse to passar dårleg saman.

Studien gjekk inn på ulike teoriar man kan bruke når man ønskjer å finne ut korleis vi skal bruke BM og spesielt involveringstilnærminga som gjekk ut på at administrasjonen har ansvaret for å greie måla, mens politikarar sin rolle er å vedta dei. Dessutan gjekk oppgåva inn på eit alternativt som handlar i større grad om at folkevalte må involvere seg meir inn på å utgreie og sette måla og diskutere med dei tilsette på kva mål vi skal ha og korleis vi skal løyse måla.

Til slutt gjekk studien inn på at man i Ås kommune må drive meir opplæring og ikkje minst systematisk opplæring av dei tilsette om BM og i større grad jobbe for at dei tilsette og lokalpolitikarar føler eigarskap til BM om man ønskjer å bruke dette som styringsverktøyet i skulane. Dette understrekar gjennom analysane som viser at dokumenta er gode, men det manglar politisk og administrativt eigarskap til prosjektet. I Ås kommune har man balansert målstyring, men interessa for BM og resultat til BM er dessverre ganske lågt på grunn av lite eigarskap til BM.

Abstract

The purpose of this study was to see if Ås municipality could use Balanced Scorecard in a better way. This study have also seen if Balanced Scorecard is a good management tool for the schools in Ås.

This thesis have therefore focused on schools and how Balanced Scorecard, as a management tool, is used. The purpose has been to increase knowledge in the municipality about Balanced Scorecard and give feedback to leadership-groups, principals and local politicians in the municipality about my study and findings of the use of Balanced Scorecard in Ås.

The study has obtained data from theory and interviews with employees in Ås municipality who work with Balanced Scorecard. This study has also used secondary data from others municipalities, the Norwegian government and a newspaper that analyzed the use of Balanced Scorecard in Ås. The study showed that Ås did not have too many nor too few goals and that people are happy with the relevance of the goals.

On the other hand, this study has shown that the vision of Ås municipality is not quite good enough and does not give the inhabitants any pride. The vision should contain information as well as an explanation to understand the meaning in terms of how it works. This study has shown that the vision in the municipality and in the department of adolescence and culture are not compatible.

I have used different theory in this study to uncover how Balanced Scorecard works for Ås and particularly the involvement approach was used. This approach is about how the administration having the responsibility to set the goals and the politicians only to accepts the goals. This study shows that if the local politicians gets more involved in setting the right goals together with the employees, the goals would be better and easier to solve.

In the end, this study suggested that Ås municipality needs more training and systematic training of the employees regarding Balanced Scorecard and about how important it is to get employees and politicians to have ownership to the Balanced Scorecard system. If they do not change anything, it is likely that it will not turn out to work that well as a management tool in Ås. The documents are good enough, but still it is missing the ownership from both politicians and the administrations. In Ås municipality, they have Balanced Scorecard, but both the interest and the result of using the method is unfortunately quite low. The reason for this might very well be the small ownership by politicians and the administration.

Forord

Som masterstudent innanfor økonomistyring har eg skrevet noko som eg kunne tenkt å jobbe med. Balansert målstyring (BM) har alltid være noko eg synes har vært spennande og sidan eg kjente lokale innbyggjarar som sat i kommunestyret følast det greitt å spørje Ås kommune om å skrive for dei. Frå dei fekk eg høyre at Ås kommune gjekk gjennom ein evaluering av BM og eg ville bruke oppgåve mi til å gje Ås kommune nokon tips til korleis man kunne bruke BM betre gjennom teori og intervju med representantar i Ås kommune. I samtale med rådmannen og ordførar fekk eg berre bekrefte at man evaluerte BM og det følte dermed naturleg å spørje om eg kunne skrive ein oppgåve på vegne av Ås kommune i min masteroppgåve.

Arbeidet med denne oppgåva har vært krevjande, lærerikt og spennande. utfordringane har både vært å finne ein god nok problemstilling, velje ut teori som kan brukas i oppgåva og den største utfordringa har vært å fått tak i intervjuobjekt som kunne stille i denne oppgåve. Andre utfordringar som rett metode, god forskning design og gode analyser kan også nemnes.

Eg vil takke Jens Bengtsson ved Norges miljø og biovitenskapelige universitet for nødvendig og god rettleiing gjennom oppgåva sine ulike fasar. Eg vil dessutan takke alle intervjuobjekt som har deltatt i studien og Gro Haug som har gitt viktig innspel på språklege feil og tips til korleis oppgåva kunne bli betre. Eg vil til slutt takke gode forelesarar på NMBU som har gitt meg mykje lærdom i ulike fag og som eg er sikker på at eg vil bruke i jobbsamanheng gjennom karrieren.

Innholdsfortegnelse

Innhold

1. Introduksjon	6
1.1 introduksjon	6
1.2 problemstilling	7
1.3 avgrensing	7
1.4 Disposisjon	7
2. Ås kommune og Balansert Målstyring	9
2.1 Litt om Ås kommune	9
2.2 Status om Balansert Målstyring i Ås Kommune	9
2.3 Intervju med rådmannen og økonomisjefen	10
2.4 Rapport frå Kommunal Rapport sin vurdering av Ås kommune	12
3. Metode	13
3.1 Kvalitativt metode	13
3.2 Framgangsmåte i det empiriske arbeidet	14
3.2.1 Val av intervjuobjekt	15
3.2.2 Val av spørsmål til intervju med intervjuobjekta	15
3.3 Kritiske merkingar	16
3.4 Etske problemstillingar	17
3.5 Vurdering av Validitet og reliabilitet	17
4. Teori	20
4.1 Kva er balansert målstyring	20
4.2 Balansert Målstyring i offentleg sektor	21
4.2.1 Heilhet	21
4.2.2 Fokus	22
4.2.3 Dialog og utvikling	22
4.3 Litt om Visjonen og visjonen sin rolle i ein organisasjon	23
4.4 Resultatleing	24
4.5 Nokon grunnar for balansert målstyring	25
4.5.1 Fokus og resultat oppnåing	25
4.5.2 Dialog mellom administrasjonen og politikarar og korleis man ønsker at folkevalte skal innovere seg i balansert målstyring	25
4.5.3 Tilsette medverking i målformuleringar og resultat oppnåing	26
4.5.4 Aktiv bruk av resultatinformasjon i ein avdeling eller for kommunen	27
4.5.5 Brukarar, medarbeidarar og teneste i sentrum	27

4.5.6 Økonomisk utvikling i ein kommune	28
4.6 Perspektiv på Resultatstyring i offentlig sektor	29
4.7 Målekart	29
4.8 Kritiske suksessfaktorar og måleindikatorar	30
4.9 Kritikk av balansert målstyring	31
5. Analyse	34
5.1 analyse av intervju	34
5.2 intervjuobjekt 1	34
5.3 intervjuobjekt 2	36
5.4 Analyse av handlingsprogrammet i forhold til BM	37
5.4.1 Handlingsprogrammet om barneskulane i Ås kommune	38
5.4.2 Fokusområda i handlingsplanen	39
5.4.3 Debatt om eigarskap og forståinga om handlingsprogrammet	40
5.4.4 Debatt om styringsparameter og kritiske suksessfaktorar i handlingsprogrammet	41
5.4.5 Kritisk tankegang om BM i handlingsprogrammet	41
5.4.6 Debatt om Handlingsprogrammet i Kommunestyret	43
5.5 Målekartet i Ås kommune	43
5.6 Analyse av visjonen til Ås kommune	44
6. Diskusjonsdelen	46
6.1 Diskusjon om antall mål i handlingsprogrammet	46
6.2 Korleis kan man bruke BM betre i styringa	46
6.3 Involveringstilnærming	47
6.4 Brukarane og tilsette i sentrum	48
6.5 Intervjuobjekta sitt synspunkt om BM og konsekvensane av dette	49
6.6 Negative sider med BM som styringsverktøy for Ås kommune?	50
6.7 Positive sider med BM som styringsverktøy	52
6.8 Korleis bruke BM på ein best mulig måte	53
6.9 Korleis fungerer visjonen og verdiane i Ås kommune	54
6.10 Styrke opplæringa om BM	55
6.11 Er det for mange mål og kor relevante er dei	55
6.12 Samspelet mellom rådmannen, folkevalte og rektorane/sjefen for rektorane	56
7. Konklusjon/Vidare arbeid	57
8. Litteraturliste	59
9. Vedlegg	63
9.1 intervju spørsmål til oppvekst og kultur sjefen	63
9.2 intervju spørsmål til Rektor	63

1. Introduksjon:

1.1 Innleiing

Denne oppgåva har fokusert på Ås kommune og systemet balansert målstyring som blir brukt i kommunen. Stemsrudhagen (2003) sin versjon av Balansert Målstyring er «Balansert målstyring kan ses på som en metode som utvider antall dimensjoner i den konvensjonelle styringen av virksomheter. I tillegg til den finansielle dimensjonen brukes da ikke-finansielle dimensjoner relatert til kundene, interne prosesser og bedriftens lærings- og vekstevne, uten at dette nødvendigvis behøver å endre de grunnleggende trekkene i selve styringsprosessen. Styringen kan fortsatt bestå av en prosess hvor ledere vurderer det som virkelig har skjedd, opp mot forventningene, og hvor de om nødvendig iverksetter korrigerende tiltak for å realisere planer og revurderer planer og strategier hvis forutsetningene som disse bygger på, har endret seg)».

For Ås kommune har man styrt etter parameterane samfunn, brukarane/innbyggjarane, folkehelse og miljø, medarbeidarar og økonomi. I oppgåva vil eg snakke med rektorar og oppvekst og kultur sjefen i kommunen om korleis dei føler systemet fungerer og om det er samsvar mellom det man ønskjer å oppnå og det man faktisk oppnår med å bruke balansert målstyring heretter betegnet som BM. Oppgåva vil derfor sjå på heile målsystemet til kommunen i forhold til skulane, vurdere om måla til skulane og det Ås kommune seier dei skal gjøre er ein god måte å utnytte BM på. Oppgåva vil til slutt bruke relevant teori til å gi ein tilbakemelding om korleis man kan bruke BM på ein meir effektivt måte i skulane. I dag krevjar innbyggjarar tilsette, staten og andre aktørar enda høgare nivå på offentlege teneste og det som var bra i 2010, ikkje nødvendigvis er bra i 2015. Eg ønsker vidare å undersøke om det er samsvar mellom det man har som mål og tiltak i Ås skulane versus dei mål skuleleiinga skulle ønsket å ha i skulane i Ås. Om BM er eit godt styringsverktøy for skulane skal eg gå djupare inn i gjennom intervjuar opp mot teoriane.

Oppgåva er etterspurt på bakgrunn av at man ønskjer å endre BM i kommunen. Derfor vil oppgåva sjå på om visjonen miljø, mangfold og muligheter for Ås kommune er ein god visjon. Vidare vil oppgåva sjå på relevansen til måla og sjå korleis dette er knytt opp til visjonen i kommunen. Ein annan bit av oppgåva vil være å sjå på korleis politikarar og tilsette

blir brukt i arbeidet med måla til skulane. I løpet av oppgåva vil eg dessutan sjå på eigarskapet til BM og sjå om politikarar, tilsette og administrasjonen har eigarskap til BM gjennom intervju og debattar i kommunestyret. Dette er viktig sidan BM er svært avhengig av eigarskap blant dei som driv med dette og kan gje svar på kor godt dette fungerer som styringsverktøy i kommunen.

1.2 Problemstilling:

Denne oppgåva tar utgangspunkt i følgjande problemstilling (;)

Korleis fungere BM som styringsverktøy på skulane i Ås kommune?

Noen underspørsmål som eg vil sjå på

Er rektorane og dei tilsette i kommunen fornøgd med BM og blir dei hørt?

Kor godt er samarbeidet mellom dei ulike aktørane i kommunen?

Korleis blir visjonen i Ås kommune brukt ved BM?

Er måla relevante nok og har man for mange eller få mål i forhold til det man ønskjer i BM?

Korleis er eigarskapet til BM blant dei tilsette og folkevalde?

Desse spørsmåla vil forhåpningsvis bli svart på med bruk av relevant teoriar, innspel frå rektorar på barnskular og tilsette i kommunen.

Problemstillinga vil derfor sjå på om BM blir brukt på ein god måte og om man har tydelege visjonar, verdiar og mål i planane som er lagt ut. Er det slik at det som blir vedtatt kan sjåast tilbake frå verdiar og visjonen i kommunen?

1.3 Avgrensing

I denne masteroppgåva veljar eg å avgrensa tema til BM for Ås kommune.

Oppgåva vil heller ikkje intervjuet andre ein utvalde rektorar på barneskular, tillitsvalte i kommunen, oppvekst og kultursjefen og eit intervju med Rådmannen og Økonomisjefen.

Oppgåva vil dessutan bli avgrensa med at den ikkje vil sjå på alternative måtar å drive Ås kommune på og oppgåva vil heller ikkje presentere mulige målekart, definere kritiske suksessfaktorarar eller styringsparametrar.

1.4 Disposisjon

I kapitel 1 har eg gått gjennom ein beskriving av tema og bakgrunnen for oppgåva. Eg har

dessutan definert ein problemstilling og avgrensingar gjort i oppgåva.

I kapitel 2 vil eg skrive informasjon om Ås kommune. Her vil eg trekke fram korleis man bruker BM i dag, litt om kommunen generelt og trekke inn om planane dei har framover

I kapitel 3 forklarar eg om metoden eg har brukt, kvifor eg har intervjuet barneskulerektorar og tillitsvalde og korleis intervjuet har føregått og bakgrunnen for intervju.

I kapitel 4 har vi gått inn på det teoretiske i oppgåva. Her har eg forklart kva BM er for noe og korleis BM er relevant for Ås kommune og offentleg sektor.

I kapitel 5 går eg gjennom resultatata frå intervjua og visar til kva dei ulike intervjuobjekta har snakket om. Ting som kommer sentralt fram i intervjuet og resultat frå analyser eg har føretatt.

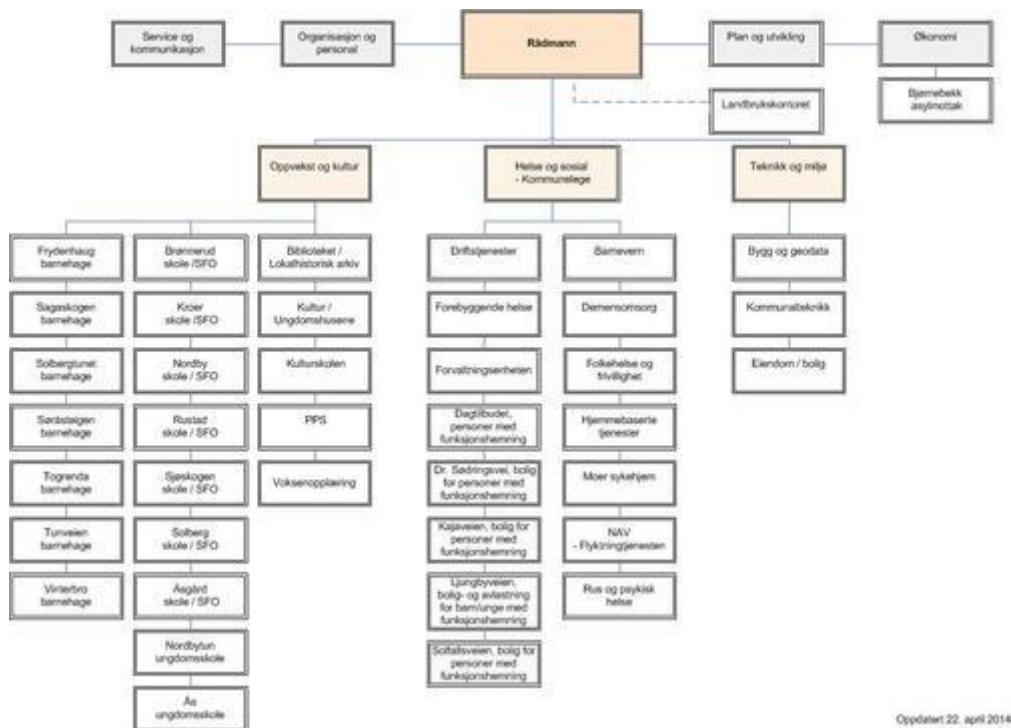
I kapitel 6 trekker eg fram mitt resultat i undersøkinga og trekker fram teorien i kapitel 2 med funna frå kapitel 4. Her vil eg forhåpningsvis svare på problemstillinga mi og dei hypotesane eg har hatt. På slutten av kapitel 5 vil eg trekke fram ting man kan sjå vidare på i oppgåva mi og ein konklusjon ut frå dei føresetningar eg har bygd oppgåva på.

Kapitel 2. Ås kommune og Balansert Målstyring

2.1 Litt om Ås kommune:

Ås kommune er ein av sju kommunar i Follo regionen. Ås kommune grenser til Ski, Frogn, Vestby og Oppegård i Akershus kommune. Man grenser dessutan til Hobøl kommune i Østfold fylke. Ås kommune har med unntak av sentrum der rådhuset ligger også områder som Nordby, Kroer og Vinterbro. Ås kommune kan dessutan skryte over å være den einaste kommunen i landet som ikkje er ein by, men som har eit universitet. Kommunen har 18000 innbyggjarar. Visjonen til Ås kommune er miljø, mangfold og muligheter og kommunen sitt viktigaste mål er å ivareta Ås som eit godt sted å bo og leve for innbyggjarar. Den viktigaste ressursen for å nå målet er dei tilsette

Organisasjonskartet i Ås kommune (2014)



2.2 Status om Balansert Målstyring i Ås Kommune

I handlingsprogrammet til Ås kommune frå 2015 til 2018 står det klart og tydeleg at kommunen bruker balansert målstyring og at hovudmåla er lagt opp til dei fire fokusområdene samfunn, brukarar, medarbeidarar og økonomi. Systemet opp til at kvart tenesteområde utarbeider sitt eget målekart som viser kritiske suksessfaktorar, måleindikatorar og mål som

viser tydeleg kva man regner som ønsket og kva man regner som godt nok. Vidare forklarar handlingsprogrammet at man har kuttet ut noen av måla i handlingsprogrammet for å fokusere på dei viktige måla til politikarane og fordi mange av desse måla har vært lite nyttige oppover i organisasjonen. Det finst altså mål som berre blir jobba på avdelingsvis, men som ikkje rapporterast. På punkta medarbeidarar og økonomi har man derimot tabellar for målkartet. Her viser man førre resultat på eit område, ønsket mål i år og godt nok mål i år. Eit eksempel er sjukefråvær som låg på 8.5% i 2014 og man ønsker at det skal være 7% og synest det er godt nok om det er 7.5% i snitt for medarbeidarar i kommunen.

Ås kommune tar derfor å separere dei fire fokusområdene i kvar bolk, for å vise til kva dei tenker å prioriterer på dei fire ulike fokusområdene, blant anna har man tema samfunn, folkehelse og miljø, heretter heitar det berre Samfunn i min oppgåve. Her visar man til hovudmålet som er at Ås kommune har ein bærekraftig samfunnsutvikling, som sikrar levekvalitet og levegrunnlag i dag og i framtida. Vidare visar man til kritiske suksessfaktorar for å nå måla, eksempel gode bu og nærmiljø. Til slutt visar man til konkrete tiltak som man bør gjøre for å oppnå dette delmålet og som igjen vil gjøre at man klarer hovudmålet. Eksempel på gode bo og nærmiljø kan være å legge til rette for gåande og syklende i kommunen.

Handlingsprogrammet går dessutan meir inn på avdelingsnivå. Sidan min oppgåve handlar om korleis BM påverkar rektorar sin jobb ville det være naturleg og gi ein liten forklaring på korleis kommunen bruker BM på skulane. Når det kommer til skulane er planen ganske tiltaksorientert og meir forklarande til kva man ønskjer å gjøre for å nå måla. Man går dermed ned på ulike tiltak på korleis man for eksempel skal følge opp lover, regler, mål man har i kommunen og ulike aktivitetar man jobbar med for å nå målet. Blant anna er eit av måla om kor mange som har fråvær på skulen og korleis man ønsker å redusere dette med å gjøre det vanskelege å ta barn med på ferie eller korleis man kan jobbe for at elever med høgt fråvær kan få ein målretta plan for å få dei tilbake i skulen.

2.3 Intervju med Rådmannen og Økonomisjefen

I intervjuet med rådmannen og økonomisjefen i Ås kommune fekk eg bekrefta at kommunen aktivt bruker BM. I følge økonomisjefen har Ås kommune brukt Balansert Målstyring for å definere mål man hadde i kommuneplanen. Spesielt innafor fokusområdene samfunn,

brukarar, medarbeidarar og økonomi. I kvart av dei fire fokusområdene har man identifisert og definert hovudmål, kritiske suksessfaktorar og til slutt målindikatorar. Økonomisjefen går innpå på at man nå per dags dato jobbar med å evaluere desse måla og at man regnar med å gjøre noen få endringar når den nye kommuneplanen blir vurdert.

Vidare i intervjuet får eg informasjon om at Ås kommune har hatt to mål man har målt etter godt nok og ønsket. Vidare i intervjuet med Økonomisjefen får eg vite at BM er ganske tiltaksorientert i Ås kommune og at man i staden for å endre måla prøvar i hovudsak heller å endre tiltaka for å nå måla. Blant anna veljar dei ulike verksemda og lage egen verksemdplaner kvart år med utgangspunkt i måla. Då tar dei utgangspunkt i dei overordna måla og lager tiltak som ser på dei, mens dei etterpå evaluere dei tiltaka, for å sjå om dei hatt noen effekt på måla man har satt. Til slutt rapportere man vidare tre gangar i året korleis dei ligg an og om man har nådd dei måla man ønska seg til rådmannen og kommunestyret.

Noe av det positive opplevingane man hatt med BM i Ås kommune har vært i følgje økonomisjefen at man lærar seg å tenke meir kritisk i organisasjonen, at man ser ting i større samanheng og at man må tenke på fleire ting samtidig. Dessutan må man stille seg spørsmålet om både tiltaka og måla man har sett er riktige i forhold til det vi målar og korleis vi kan bruke den informasjonen til å gi betre tenester i kommunen.

Noe av dei meir negative tilbakemeldingar/ utfordringane med BM i Ås kommune har vært at det går ein del tid å måle og rapportere resultatata. Sidan kommunen er kompleks og noen ting er vanskelege å måle så fungerer ikkje BM for alt. Man opplever dessutan at dette tidsmessig tar tid og at man er svært avhengig av å gjøre dette ordentleg og at det er utfordringar med å helde oppe eit slikt system. Man opplever dessutan at økonomien styrar alt uansett og at man må gjøre det beste ut av dei ressursane man har.

Vidare i intervjuet kommer det klart fram at ein av Ås kommune største utfordringar er økonomi. På grunn av økonomien synest kommunen det er vanskeleg å få eit betre styringssystem innafor BM, sidan man må då tilsette fleire folk for å utvikle modellane sine. I intervjuet kommer det også fram at visjonen ikkje er optimal og rådmannen skulle ønskt at man hadde hatt ein visjon som man ikkje måtte forklare i handlingsprogrammet. I følgje kommuneplanen 2011-2023 vist i tabellen under så er det ingen god visjon om man må forklare innhaldet og rådmannen meinte at dette heller var eit slagord framfor ein visjon.

Man opplever dessutan at sjølv om man bryt målkartet ned i ulike avdelingar så er det heller ingen lysande stjerne i organisasjonen, men berre noe man gjør i følgje rådmannen.

Ås kommune – miljø, mangfold og muligheter

- Miljø** – Inkluderende miljø med viktige kultur-, natur- og landskapskvaliteter.
- Mangfold** – Mangfoldig universitetsbygd i hjertet av Follo.
- Muligheter** – Mulighetenes kommune med aktive innbyggere.

2.4 Rapport frå Kommunal Rapport sin vurdering av Ås kommune

I følgje ein rapport/ avisartikkel frå Brox/Kommunal rapport (2014) vart Ås kommune sitt opplegg omtalt som ryddig, måla var gode og konkrete. Vi får vite resultatane som man lukkas med i 2013. Det er dessutan nokon av måla som er forklart med tiltak og artikkelforfattaren gav målsystemet 4 av 6 stjerner. Han seier at planen sannsynlegvis er eit godt styringssystem for kommunen. Samstundes meinte artikkelforfattaren at det burde komme fram kva mål man hadde i løpet av dei neste fire årane og ikkje berre 2015, han er usikker på om man hadde trengt 152 sider i planen og om det er nødvendig med så mange vedlegg. Med andre ord: Kutt ut detaljane og fokuser meir på det viktige.

3. Metode

3.1 Kvalitativt metode

I min oppgåve har eg valt ein kvalitativt tilnærming for å løyse problemstillinga. Kvalitativt metode er i følgje boken til David Silverman brukt som forskning innafor intervju og case framfor spørjeskjema som man brukar i kvantitative metode. Kanskje den viktigaste styrken til kvalitativt metode er at man kan studere fenomenen som man ikkje kan finne andre plassar. Kvantitativt metode er opptatt av å etablere samanhengar mellom variablar. Den kan fortelje oss inngangen eller utgangen av fenomenen, men har verken ressursar eller muligheit til å gå meir detaljert inn på fenomenet og dermed gje ein forklaring på kvifor det er slikt.

Undersøkinga visar ikkje kvifor det er slik og kva tankar nokon har gjort seg i forhold til måla i BM, så har man heller ingen grundig muligheit til å forklare kva man er misfornøgd med og vertfall ikkje kvifor man er misfornøgd og bakgrunnen for dette.

For å få rektorane sine meiningar om BM må det dermed være eit intervju med dei som veit meir kva dei er fornøgd med og ikkje fornøgd med BM i kommunen. I kvalitativt metode er det ikkje vanleg å begynne oppgåva med ein hypotese som man gjør i kvantitativt metode. I min oppgåve vil det være meir naturleg å lage hypotesane ut frå intervjuande. Bakgrunnen for dette er at eg ønskjer å gå litt djupt inn på korleis BM fungerer i Ås kommune sine skuler. Dette fordi man best kan svare på problemstillinga ved hjelp av intervju med dei som faktisk veit kor skoen trykker i forhold til balansert målstyring og dei mange måla ein rektor skal gjennomføre på ein barneskule. Sidan eg berre avgrensar meg til ein avdeling i Ås kommune, er det veldig få personar som har sterke meiningar om BM utanom rektorarar, rådmannen eller det politiske nivået.

I min oppgåve vil eg intervju rektorar på utvalde barneskuler for å best kunne svare på min problemstilling. Å levere spørjeskjema til tilsette eller foreldre ville sannsynlegvis både vært svært tidsutfordrane og sannsynlegvis lite hensiktsmessig. Spørjeskjema til politikarar, rådmann og dei ulike rektorane ville ikkje gitt like gode svar som intervju med dei ulike rektorane målt opp mot min problemstilling. Dessutan kan eg ikkje i like stor grad med spørjeundersøkinga gå inn på bakgrunnen til kvifor rektorane meiner noko spesielt i ein sak, og dermed er faren stor for at noko svært sentralt i min oppgåve ikkje ville komme med. I min oppgåve vil eg dermed ikkje direkte spør politikarar, men gjennom intervju med rektorar og personar som er over rektorarar vil eg få eit inntrykk på korleis folkevalde bidrar med BM i

kommunen og korleis dei styrar kommunen.

3.2 Framgangsmåte i det empiriske arbeidet

I denne oppgåva er planen å intervju rektorarar på barneskule i Ås kommune. Dette gjelder derfor ikkje økonomisjefen eller rådmannen, men personar som jobbar mellom de tilsette og rådmannen. Eg kommer heller ikkje til å intervjuet andre mellomleiarar i kommunen som for eksempel rektoren på ungdomsskulen.

I oppgåva er målsetninga å finne ut om måla man har satt i Ås kommune passer med det dei tilsette eller mellomleiarar føler passer med deira arbeid. Derfor vil eg prioritere utvalde sektorer som for eksempel ein rektor på en av Ås sine sju barneskular. Målsetninga vil være å finne ut korleis BM fungerer på barneskulen. For å gjennomføre dette blir det empiriske arbeidet viktig. Blant anna er det viktig at eg som undersøker eller forskar lager eit intervjuguide som lar respondenten snakke fritt om sine og tilsette sine erfaringar med balansert målstyring. Dessutan er skule viktig sidan den i lag med helse ofte er det som kostar mest for ein kommune å drive og kanskje det viktigaste tenestetilbodet i ein kommune. Dette kommer av at skulane er barnas framtid og fordi dei folkevalte vil sjå korleis man brukar ressursane.

Her kan eksempel være at man spør korleis arbeidet har vært før med å gjennomføre måling og rapportering? Har man gode nok tall til å gjennomføre målinga? Er arbeidet jobba med i heile organisasjonen eller berre politikkarar og rådmann sin stab? Korleis føler rektoren skulane har vært med i prosessen for eksempel? Dette er viktige spørsmål som bør sjås vidare ved neste korsvei når man skal gjennomføre intervjuet. Oppgåva vil dessutan fokusere vidare på å stille med semistrukturert intervju som vil la intervjuobjektet snakke fritt innafor nokon spørsmål og underspørsmål. Målet vil være at intervjuobjektet som for eksempel ein rektor kan uttale seg fritt og gå inn på mange tema som er relevant for masteroppgåva. Alle intervjuobjekt vil få tilsendt dei same spørsmåla under intervjuet, men underspørsmåla vil variere avhenger om kven som blir spurt.

Når eg kommer fram til intervjuet vil eg først spørje intervjuobjektet om eg kan ta opp intervjuet. Dette for å gjøre arbeidet mitt mykje enklare. Opptaket vil sjølvstakt bli slettet etter at oppgåva er ferdig og vil ikkje brukas til noen anna form ein å svare på problemstillinga. Vidare vil eg sørge for at intervjuet blir tatt ved skulen, slik at det ikkje påverkar arbeidsdagen

til rektorane og blir tatt i vante omgjevnad for rektorane. Intervjuet føregår gjennom at eg stiller nokon spørsmål om ulike deler av Balansert målstyring og fokuserer på at rektorane kan få god tid til å gje det svaret dei ønskjer. Intervjuet vil fokusere på å vare maks ein time, med mindre det dukkar opp noko svært interessant som gjør til at det varar litt lengre. Vidare vil eg være svært opptatt av at eg transkriberer intervjuet like etter at intervjuet er ferdig og vertfall ikkje lengre ein maks ei veke. Dette for at intervjuobjektet skal kunne hugse mest frå intervjuet og ikkje føle at det han eller ho seier kommer feil ut.

3.2.1 Val av intervjuobjekt

Noko av det viktigaste eg skulle gjøre før intervjuet var å velje ut rektorar som både kom frå ulike geografiske plassar i Ås, ulik størrelse på skulene og som verket fornuftelig å velje ut frå å få best mulig informasjon om forholda i Ås kommune. Etter ein prat med rådmannen og økonomisjefen kom eg fram til at rektorane på Rustad skule, Brønnerud skule og rektoren på Sjøskogen skule ville være gode skuler i forhold til størrelse og geografi. I tillegg ville eg gjennomføre intervju med Utdanningsforbundet i Ås. Dei veit sannsynlegvis godt korleis BM fungerer og representere alle lærarar i kommunen. Dette gjev dei god kjennskap til lærarar sine meiningar.

Dessverre fekk eg avslag frå Brønnerud skule som ikkje ønsket å delta på intervjuet og beskjed frå Rustad skule at rektor var sjukemeldt og ikkje kunne delta i intervjuet. Intervjuet med rektoren frå sjøskogen skule og sjefen for oppvekst og kultur gav meg god og mykje informasjon om korleis systemet blir oppfatta i kommunen og eventuelle forbetringar. På grunn av at eg fekk avslag frå to av rektorane og i steden for ønsket nokon eksterne folk til å snakke om systemet, valte eg å ta kontakt med sjefen for oppvekst og kultur og ein representant for utdanningsforbundet til å snakke om korleis dei føler BM fungerer i Ås kommune. Desse personane vil gje meg både eit større overblikk over korleis dette verkar, men vil dessutan kunne gje meg fleire meiningar på korleis BM fungerer og kva slags oppfatningar man har av systemet. Her opplevde eg at utdanningsforbundet aldri svaret på mailen og derfor vil oppgåva berre ta utgangspunkt vidare frå intervjuet med rektoren frå Sjøskogen skule og oppvekst og kultur sjefen.

3.2.2 Val av spørsmål til intervju med intervjuobjekta

Når eg skulle gjennomføre intervju med intervjuobjekta var det viktig for meg at spørsmåla eg stilte enten var relevant for problemstillinga, eller relevant i forhold til den teorien eg skreiv

om. Det måtte dessutan være spørsmål som vart utgreie slik at det var enkle å svare på, men likevel ikkje stilt som ja eller nei spørsmål. Blant anna går mykje av teorien min inn på om BM i Ås kommune er forankra i visjonen og blant dei tilsette i kommunen. Derfor var det viktig at både rektorane og utdanningsforbundet under intervjuet, kunne svare på deira erfaringar om måla. Tar den utgangspunkt i visjonen eller kommuneplanen? Er måla relevant nok? Er det for mange mål? Er måla drøfta godt nok i organisasjonen? Spørsmåla vart dessutan nøye utgreia i samarbeid med rettleiar. Spørsmåla skulle være enkle å lese opp slik at eg unngjekk at det var lett for intervjuobjektet å misforstå. På slutten av intervjuet skulle eg dessutan spør om det var noko meir dei ønsket å ta opp som kunne være relevant for oppgåva.

3.3 Kritiske merkingar

For å få ned feilkjelde i oppgåva er det spesielt to grunnregler eg har nytta meg av i følgje Sander (2014).

Den første må være at intervjuobjektet ikkje må få vite for mykje om det eg skal intervjuet han eller henne om. Dette for å unngå at personen skal på forhand ha ein meining og dessutan unngå at respondenten har hatt kontakt med mange andre som kan påverke intervjuobjektet.

Den andre må være at dei eg intervjuar helst bør være personar som eg ikkje ha møtt før og vertfall ikkje hatt nokon relasjon til før intervjuet. Dette for å unngå at personane ikkje vil forholdet seg annleis til meg enn om det hadde vært ein anna intervjuar. For å løyse dette kan eg blant ta kontakt med rådmannen om mulige rektorar og velje ut rektorar som eg aldri har møtt før. Det er likevel viktig at det er eg som veljar personene og at eg gjennomfører intervjuet utan at rådmannen eller andre påverke kven eg skal spør og ikkje spør. I min oppgåve har eg likevel valt å ta forslaget frå rådmannen med, men med noen par endringar på dei eg skal intervjuet. Dette på bakgrunn av at eg tok kontakt under intervjuet med rådmannen og spurte ho eller økonomisjefen om dei kunne gi meg ein liste over alle rektorarar i Ås kommune.

På bakgrunn av dette fekk eg ein epost av økonomisjefen med namn og epost til 3 rektorar på Ås kommune sine skular. Alle desse hadde ulik geografi og hadde ein størrelse som var forskjellig frå kvarandre.

Dette svekker anonymiteten til desse tre, men med ein kommune på seks barneskular og kor tre skal intervjuast, ville det vært vanskeleg å unngått dette uansett. For å være enda meir

sikker på desse skulane, tok eg kontakt med ein eg kjenner i kommunestyret og spurte personen om hennes sin mening i forhold til skulane. Personen hadde ingen innvendingar og då valte eg å godta rådmannen sitt forslag, sidan rektorane var svært sentrale i forhold til dei eg ville intervju. Dessverre opplevde eg at to av rektorane ikkje ville stille til intervju så då valte eg heller å intervjuet leiaren for oppvekst og kultur og rektoren frå Sjøskogen skule. Dette for å få meiningar frå to ulike tilsette i Ås kommune med to ulike roller og ikkje minst få til eit intervju med personen som kanskje best kjenner til korleis rektorane føler BM fungerer i kommunen.

3.4 Ethiske problemstillingar

Sidan masteroppgåva handlar om forskjellen mellom politikkarar sine vedteke mål og mellomleiarar sine oppfatningar av måla, kan det komme noen etiske vurderinga knytt til både anonymitet og at forskinga ikkje skal slå tilbake på dei sjølv Lie (2014). Her er det viktig at eg tar kontakt før intervjuet og avtaler om det går fint at intervjuet ikkje er anonymt. Samstundes er det likevel viktig å nemne at ein intervjuobjekt som helst ønsker å være anonym vil med offentleggjing av namn være meir forsiktig og redd for å komme med meiningar og haldningar, ein om han ikkje er anonym. Ein mellomleiar vil kanskje være meir redd for at det han seier kan påverke forholdet mellom han og dei over han og då holde tilbake ting dersom han går ut i full namn. Som ein som kommer utanfrå er det vanskeleg å vite bedriftskulturen i kommunen og då må eg informerer om at eg kan velje å beskrive kven som har sagt kva i sjølve intervjuet, men 100% anonymitet ikkje er mulig i denne oppgåva.

Som ansvarleg for oppgåva kommer eg derfor til å spørje alle eg intervjuar om dei ønskjer å være så anonyme som mulig ut frå oppgåvas føresetnader. Eg kommer likevel ikkje til å referere til enkeltpersonnar sine kommentarar på intervjuet, men fokusere i hovudsak på heilheten av det som kommer fram i intervjuet. Dessutan vil eg være veldig klar på premissene for oppgåva og kva eg kommer til å gjøre med den informasjonen eg får og korleis eg har planar å bruke den, dersom dei ønskjer å vite om det. Samstundes er det få intervjuobjekt og muligheita for anonymitet er ikkje mulig på eit slikt studie.

3.5 Vurdering av Validitet og reliabilitet

I følgje Sander/kunnskapssenteret (2014) er «validitet eller gyldighet/relevans» knytt til om undersøkinga verkeleg måler det den har til hensikt å måle. Ein sikker måte å få dårleg validitet på er om man intervjuet personnar som ikkje har greie på ting vi intervjuar dei om.

For Ås kommune ville dette vært å intervju ein lokalpolitikkar om korleis rektorane føler Balansert målstyring fungerer i deira arbeidsoppgåver. For å unngå dette har eg planar om å berre intervjuet til dømes rektorar i Ås kommune og derfor berre intervju menneskjer som tett jobbar med måla til dagleg i sine arbeidsoppgåver. Dette meiner eg gir oppgåva høg grad av validitet

I følge Sander/kunnskapssenteret (2014) er «reliabilitet eller påliteleg» – knytt til om undersøkinga representere den verkelege situasjonen. Reliabilitet tar med andre ord føre seg korleis undersøkinga er gjennomført. Høg Reliabilitet betyr at to uavhengige undersøkingar skal gi det same eller ganske likt resultat. I min oppgåve er det gode sjansar for nettopp dette. Dette bygger eg på at eg vil gjennomføre intervju med personar som har god greie på realitetane og derfor vil svare det same om det er meg eller ein anna som intervjuet dei føresetnad at spørsmåla er like.

Dessutan vil det å intervjuet personar som jobbar med BM på same nivå eller etat styrke reliabilitet gjennom at man får eit utval man intervjuet som tross alt jobbar med de måla politikarar har satt i handlingsprogrammet og budsjettet. Desse personane vil derfor komme frå den same populasjonen og vil derfor sannsynlegvis ha mange av dei same opplevingane om det er meg eller ein anna som intervjuet dei. Då er det viktig å huske at noen usikre feilkjelder kan komme. Blant anna kan ein anna undersøker legge vekt på andre ting ein meg, på intervju kan man dessutan tolke resultantane annleis med større sannsyn ein om man hadde gjennomført ein kvantitativ undersøking med meir tall bak analysane. Så man kan aldri garantere at eg vil få dei same resultata som ein anna intervjuar. Silverman (2011)

Ein stor feilkjelde som skjedde under intervjuet med oppvekst og kultursjefen var at opptaket vart slettet før transkriberingen. Derfor vart eg svært avhengig av notatane eg hadde skrevet ned under intervjuet. Desse notatane vart ikkje like gode og like sikre som intervjuet eg tok med telefonen som opptakar og svekker oppgåva mi sin validitet og reliabilitet. For å bøte på skaden gav eg derfor med ein gang beskjed til intervjuobjektet at feilen hadde skjedd og at det som stod i transkriberinga kunne innehalde feil. Dette er sjølvsagt ein uheldig feil som spesielt kan ramme oppgåva sin gyldighet gjennom at det gir meg som undersøkar eit meir usikkert datagrunnlag. Samstundes så vil ein del av feilkjelda bli redusert gjennom at eg tok kontakt med intervjuobjektet og spurte henne om det eg hadde skrevet stemte med personen sitt

inntrykk. I tilbakemeldinga fekk eg bekrefte at personen kjente seg igjen i det som hadde blitt skrevet og godkjente innhaldet.

4. Teori

4.1 Kva er Balansert Målstyring?

Balansert Målstyring er i følgje Hoff og Holving (2007) *et formelt informasjon og læringsbasert rammeverk som omsettar strategiar og retning til handlinger, med det formål å opprettholde eller endre mønstrene i virksomheters aktiviteter og adferd for å nå forutbestemte mål. Status og utvirking i forhold til måloppnåelse rapporteres gjennom et sett med finansielle og ikkje finansielle styringsparameter*

På begynninga av 1990-tallet etablerte de amerikanske professorane Kaplan og Norton omgrepet balanced scorecard, presentert i en artikkel i Harvard Business Review. På norsk ble modellen balansert målstyring (denne oppgåva bruker det norske omgrepet). Bakgrunnen for balansert målstyring er å gi eit rammeverk og et strategisk verktøy som setter leiinga i stand til å ta slutningar på eit breiare grunnlag ein berre på informasjon frå dei tradisjonelle finansielle styringsparametarar.

BM har bedriftsmessig ofte sett på fire hovudområdar som kundar, økonomi, interne prosesser og læring/vekst.

I følgje Kaplan og Norton (1996) skulle man bruke dei fire parametrane saman for å balansere mellom dei fire perspektiva, mellom kort og lang sikt, mellom finansielle og ikkje finansielle mål og mellom interne og eksterne perspektiv. For mens man i tradisjonell tankegang har hatt BM som ein bedriftstankegang vil eg i denne teorien skrive meir om BM knyta opp mot offentleg tankegang og deira fokus på å bruke sine ressursane opp mot innbyggjarande beste. Denne teorien vil bli knyttet svært opp mot rapportarar laget av kommunal og regionaldepartementet som fortell veldig mykje om ulike kommunars erfaringar. Korleis ulike kommunar pluss departementet har jobba med å gi ein guide til balansert målstyring og korleis den skal innførast og brukast i kommunen og korleis lokalpolitikkarar kan bruke dette for å forbetre styringssystemet i ein kommune.

4.2 Balansert Målstyring i offentlig sektor

Balansert målstyring var først og fremst tenkt som eit styringsverktøy for private bedrifter. Spesielt var tankegangen at dette skulle brukas for bedrifter som ville auke overskotet. Kaplan og Norton (1996) meiner derimot at BM har enda større muligheter til å forbetre offentlig sektor. Dei påstod at offentlege verksamheter hadde for mye fokus på prosesser og ikkje på resultat. Dermed hadde man ein tendens i offentlig sektor til å måle jobbvolum i steden for å nå mål, eller sagt på ein anna måte, man var ikkje flinke nok til å oppleve at det man målte faktisk viste betre resultat i sektoren.

Denne teorien tar som sagt utgangspunkt frå fleire rettleiing frå kommunal og regionaldepartementet. Grunnlaget for dette er at dei er skrevet som ein rettleiing for heile landet og derfor er stoffet svært sentralt for norske kommunar som for eksempel Ås Kommune. I følgje rettleiinga for resultat og dialog (2002) har BM tre hovudpunktar/innfallsvinklar. Helhet, fokus og dialog og utvikling.

4.2.1 Heilhet

Noe av det viktigaste som kommer fram i rettleiinga frå resultat og dialog (2002) innafor Balansert Målstyring er at uansett kva man veljar å bruke som fokusområde så må man tenke heilhet i alt man føretar seg. Man kan sjølv sagt prioritere noko meir ein anna, men det er viktig at man både ser på gårdagens resultatet: Økonomi og rekneskap, Dagens resultat: Kor fornøgde brukarane er og Interne prosessar i forhold til medarbeidarar og framtidens resultat: Læring og Fornyng for eksempel betre IKT løysingar. Balansert målstyring er derfor eit verktøy man bruker for å sjå heilheten til kommunen og korleis ein kommune balanserer mellom ulike oppgåver som påverkar organisasjonen.

Man kan med andre ord ikkje sjå berre på økonomien og sei at viss den er god så blir alt bra. Man må sjå både gårdagens resultat, dagens resultat og framtidens resultatet og ut frå det må man i følgje teorien ikkje ha eit einseitig fokus på et område, men eit balansert fokus på alle området, spesielt sidan medarbeidarar som jobba i dag ikkje er dei same som jobbar i framtida.

Det svaret kommunane gir i dag eller i går treng slett ikkje være det same svaret man gir i framtida og rettleiinga er tydeleg på at man må jobbe kontinuering med å forbetre oppgåvene i kommunen uavhengig om det er svar på tenestene innafor undervisning eller om det er ein

mobbeepisode i dag eller om 10 år. Med andre ord det hjelper ikkje om man er best på de tiltaka man gjør i dag om tiltaka om 10 år og svara vi gir om 10 år ikkje er gode nok. Styrings og rapporteringsskjema må derfor i følge balansert målstyring balansere sin merksam mellom dei ulike fokusområdene og gjøre til at man både kan tilby gode tenester i dag som i morgon utan at man lar det gå ut over økonomien til ein kommune på kort eller lang sikt.

4.2.2 Fokus

Fokus er i følge Rettleiinga for Resultat og dialog side 13 (2002) at man fokusere ikkje berre på fleire mål samtidig, men at dette må ha ein retning innafor kommunen sine visjonar, strategiar og overordna mål som kommunen veljar å styre på. BM skal med andre ord ha ein klar styring som ikkje går på tvers av organisasjonen sin strategi eller visjon, men styre dei viktigaste måla etter det som er viktigast for kommunen. Rettleiinga går derfor klart ut på at det offentlege verksemder veljar å ha i sin visjon og strategi må følges opp og støttes i heile organisasjonen.

Fokus går dessutan veldig inn på at det man måler må være det viktigaste å måle. Balansert målstyring føresetter at offentlig forvaltning måler dei tinga som blir sett på som dei viktigaste måla og at man tar grundige vurderingar om kva man vil måle, kvifor man vil måle det og korfor vi må måle dette. Dersom alt blir kjent som like viktig. Så vil rett og slett ikkje balansert målstyring fungerer, fordi det tar for langt tid og gjennomføre alt og fordi man skal måle ting som er avgjørande for kommunen sin vekst, framgang eller presentasjon målt opp mot dei ulike fokus områdene i kommunane. Dette vil være sentralt å finne ut i min problemstilling og om det er samsvar mellom det man målar og det man burde måle? Det er dessutan viktig at man har ein konkret plan for drift og oppfølging av det man måler, kven som har ansvaret for målinga og når målinga skal gjennomførast.

4.2.3 Dialog og utvikling

Sjølv om man både har klare krav på kva man skal måle, kva man skal prioritere, kva man er opptatt av og kva innafor vært fokusområde man skal satse på og ein heilhet som gjennomføres i heile organisasjonen er det ikkje nok, dersom man ikkje diskutere og jobbar saman i heile systemet. Viss man har fine formuleringar og dokumenta ser flotte ut, men berre

politikarar og administrasjonen har vært bidragsyter så er det tvilsamt at dei tilsette vil føle noe tilknytning eller eigarskap til alle planane. BM er ganske klar på at planane må være forankra i heile organisasjonen eller kommunen i dette tilfelle for at det skal ha verking. Med andre ord som man seier i rettleiinga frå resultat og dialog frå side 13-14(2002)

« Et tredje element i balansert målstyring er understrekingen av at gode resultater bare oppnås gjennom aktivt og reelt samarbeid mellom mennesker. Fine målformuleringer og presise tiltaksbeskrivelser oppfattes verken som fornuftige eller bindende dersom ikke berørte parter har deltatt i utforming av dem.»

Teorien eller rettleiinga viser til viktigheten av at brukarane må involverast i BM for at heile organisasjonen skal være ivaretatt.

4.3 Litt om Visjonen og visjonen sin rolle i ein organisasjon

I følgje boka til Hoff og Holving skal visjonen utrykke organisasjonens ønska framtidsbilde eller drøymbilde for organisasjonen i eit tre til fem års perspektiv. Den skal forklare organisasjonen sitt ønskande særtrekk i eit langsiktig perspektiv på ein radikal eller barrierebrytande måte. Ein god visjon skal dermed byggas på to hovudkomponentar

- Den førespeglende framtid: Korleis ser folk Ås kommune utanfrå og kva vil Ås kommune bli og kva vil vi oppnå.
- Kjerneideologi, hensikt og verdiar: Her ser man meir på varige forhold som holdar organisasjonen/kommunen over lenger tid.

Boka går dessutan inn på at det er helt nødvendig at leiinga har ein felles oppfatning av kva visjonen er, kva formål man ønskjer den skal fylle og at man har brukt tilstrekkeleg tid på sjølv prosessen rundt visjonsbygning. Med andre ord er det viktig at visjonen har ein felles oppleving blant mellomleiarar og rådmannen stab og at man bruker god tid på å gjennomgå prosessen med å lage ein visjon i kommunen som har eit formål som alle eller dei fleste er einige i. Visjonen bør i følgje boka være noe som forklarar kor man vil være og man bør tydeliggjøre kor man er i dag og kor man vil være i framtida. Visjonen skal dessutan i BM fortelle noe om kva vegval vi må ta og kva planar man har for å nå måla. Siste avsnitt i boka på side 43, forklarar dette veldig godt med at det er berre gjennom målretta endring at drømmen om ein ny framtid kan realiseras. Med andre ord visjonen er drømmen til

organisasjonen og dit vi ønsker å være. Hoff og Holving (2007)

4.4 Resultatleiing

I følge rettleiinga frå Kommunal og Regionaldepartementet (2004) blir resultatleiing oppfatta ofte som ein resultatbasert leiingform med forankring i kvantitative målemetodar. Resultatleiing går inn på å gi leiinga systematisk kunnskap om kommunen ståsted og status på dei viktigaste områdene kommunen må lukkas på. Noen grunnar for at kommunar veljar Resultatleiing kan være at man ønskjer økt brukarfokus, fleire krav om å vise til dokumentasjon av auka måloppnåing i norske kommunar, for eksempel auka krav om effektivitet frå politikkarar og innbyggjarar. Økte krav om utdanning og teknologi som for eksempel IKT. Dessutan kan auka krav om at tilsette skal være med å ta avgjerd og involvering føre til at man ønskjer å nå mål. Man kan dessutan sei at mindre avdelingar gjør til at leiinga får ansvaret i større grad for sin avdeling med utgangspunkt i budsjett og regler. Dette gjør til at mange ønskjer å nytte resultatleiing for å levere eit best mulig resultat. Med andre ord bruke ressursane man har tilgjengeleg på ein best mulig måte.

Kommunal og regionaldepartementet (2004) Resultatrettleiinga går inn på ulike måtar å styre dette, spesielt involveringstilnærminga er nyttig om man ser dette frå medarbeidarar sin side. Den går inn på at skal vi lukkes med dette, så må man erkjenne at dei som skal gjennomgå nye utviklingstiltak som for eksempel tilsette og leiarar må ha eigne grunngevinga for å gå i gang med tiltaka. Det er ikkje nok at dei involveras i målekartet, men også i analysen av resultatata. Dersom dette blir bestemt frå toppen og ned risikere man motstand og kanskje ikkje at det nye systemet vil fungerer som man ønskjer. Derfor er det viktig i følge rettleiinga at tilsette og kanskje brukarar trekkas inn i arbeidet og kan være med å drøfte kvifor resultatata vart som dei vart.

Kommunal og regionaldepartementet (2004) Det er viktig at man ikkje alltid involvere tilsette til å diskutere alle fokusområdar. På for eksempel økonomi og samfunnsfokus kan det være betre å la personar med økonomisk kompetanse eller fagkompetanse innafor næring eller miljø til å vurdere resultatata. Man skal dessutan i følge rettleiinga hugse på at dårlege resultat på økonomi ikkje nødvendigvis skyldas dårleg jobb av dei som styrar med økonomien, men kan skyldas manglande kompetanse frå mellomleiarar eller leiarar andre plassar ein oss økonomisjefen. Då er det i forhold til involveringstilnærminga viktig at desse leiarar får

muligheiter til å diskutere resultatane og forklare kvifor det gjekk som det gjekk.

Personal og Leiting er ein norsk avis som har intervjuet Drammen kommune om korleis BM og resultatleiing har fungert der. Alvik (2005) I følgje Glenny Jerstad som er prosjektansvarleg for innføring av balansert målstyring i Drammen kommunen er BM med på å synleggjøre resultatane betre og kvalitetane på teneste blir meir presise ein før. Vidare i intervjuet kommer det fram at BM og resultatstyring skal brukas for å måle økonomien, kvaliteten og kor fornøgde brukarar er. Nokon utfordringar som kan komme er at verksamleiarar kan få dårlege resultatane og slite med dårleg økonomi og lite folk. Då er det viktig å få fram at resultatane komme først til dei slik at dei kan lage tiltak før dei må forsvare dette. BM er likevel ingen trylleformel, men eit verktøy for kommunane. Fordelen er at resultatoppfølging gjev kommunen mulegheit til å vite kor man bør legge innsatsen hen. Man bør dessutan unngå at dette fører til noko særleg meir økt rapportering for avdelingar. Artikkelen avsluttast med at for å lukkas med BM så bør man ta med dei tilsette og brukarane i prosessen.

4.5 Nokon grunnar for balansert målstyring

Det finst mange grunnar for at man ønsker å innføre BM i kommunar. Samstundes er det viktig å ta fram at kvar organisasjon kan ha ulike grunnar for å starte med BM og i forhold til kommunar vil eg trekke fram noen grunnar som kan gjøere at ein norsk kommune vil starte med BM.

4.5.1 Fokus og resultat oppnåing

«Kaplan og Norton (2006) vektleggjar at BM er eit verktøy som skal bidra til at verksamheten skal få et felles målbilde og dessutan være med å få ein klar prioritering av kva mål man ønsker å få gjennomført. Dette utvikles gjennom styringssparametarar som tar sikte på å både få mål og resultat mot måloppnåing». Fokuset er dermed på å få måla man sett seg til å bli teljande resultat i løype av den tida man har satt seg eit mål.

4.5.2 Dialog mellom administrasjonen og politikarar og korleis man ønsker at folkevalte skal innovere seg i balansert målstyring

Debatten om kommunane sine rolle i framtida og nye oppgåver som kan tilbyd til kommunane, vil føre til at mange vil meine at det stadig blir viktigare med dialog mellom

administrasjonen og folkevalte. I følgje rettleiinga frå kommunaldepartementet frå 2007 er politisk forankring og eigarskap ein føresetnad for at resultatleiing skal bli eit godt leiingverktøy. Man ønskjer dermed at rettleiing skal brukas vidare til i å styrke lokalpolitikken gjennom fokus på resultatleiing og bruk av styringssystem i kommunar. Dermed er det viktig at man har dialog mellom folkevalte og administrasjonen på korleis man ønskjer å bruke resultatleiing.

Resultatleiing kan dermed brukas for lokalpolitikkarar til å få eit større bilde av korleis ting fungerer i kommunen og resultata som er nådd i kommunen. Dette gir folkevalte eit større bilde av dei dokumenterte resultata og gjør det enklare for lokalpolitikkarar å sette seg inn i styringssystemet til kommunen. Man kan med andre ord fokusere på det som er viktig framfor detaljer. Det er likevel svært viktig at resultatleiing blir ein dialog mellom folkevalte og administrasjon. Viss ikkje rotnar systemet på rot. Man bør derfor ha eit absolutt krav om at folkevalte skal være med om man skal lukkast.

Samstundes er det viktig at man er tydeleg på kva man ønskjer å få rapportert tilbake. Er det slik at man ønskjer å få dokumentert alle måla og viss ikkje kva mål er det man ønskjer å få greie på korleis det har gått. Politikarane må med andre ord ikkje berre sjå kva som har skjedd, men helst være med å utvikle heile prosessen gjennom konsensus. Man må dermed ha rutinar for å følgje opp resultata. Skal politikkarar berre få ein rapport og vedta noen tiltak eller ønskjer man meir at folkevalte skal diskutere resultata og være med å utvikle tiltak i lag med verksemdene eller er det nok at man delegere vedtak til rådmannen og hans stab?

Dette er noe kvart kommunestyret bør vurdere utifrå tid, ressursar og ønskjer, men kan være nyttig dersom man ønsker større kontroll og mulighet til å påverke meir ein berre å gje eit vedtak. Dersom man ønsker å bli meir involvert kan man for eksempel i følgje rettleiinga bruke fagutval under kommunestyret med politikkarar som kan gå gjennom resultata litt meir grundig og vurdere om man bør endre politikken på noen områder. Likevel er det viktig å nemne at det kan slå uheldig ut, dersom man opplever at man ikkje har alle parti i ulike utval. Samstundes er det viktig å sei at dei ulike politiske parti har ulike meiningar om kva man skal gjøre og dei fleste gangane er det enklare å endre mål ein å endre politikk. Det er dessutan ikkje alltid mulig å få med alle partia på konsensus for eksempel på grunn av ideologi.

4.5.3 Tilsette medverking i målformuleringar og resultat oppnåing

Sidan balansert målstyring nærmast har det som ein føresetnad at man trekk inn dei tilsette i sitt arbeid, kan det verte stor etterspørsel etter BM blant dei tilsette som ønskjer å bidra meir i styringa i kommunen og muligheita til å påverke sine egne arbeidsoppgåver. Mange kan dessutan synest det er greitt at man kan diskutere sine egne fagområder og kva tiltak man bør få fokusere på for å nå måla. Dei tilsette kjenner dessutan til best kor skoen trykker og kan dermed i følge rettleiinga frå (2002) av KRD gjø sine tilbakemeldingar på kva som fungerer og ikkje fungerer gjennom dialog med dei som avgjør. Man er med andre ord avhengig av at aktive partnar deltar i målarbeidet og mange tilsette kan ønskje BM for å delta i debatten om kva man skal prioritere å endre i ein kommune. Med andre ord medverking kan bidra til forankring i kommunen og mellom dei tilsette/mellomleiarar, rådmannen og politikarar i kommunen.

4.5.4 Aktiv bruk av resultatinformasjon i ein avdeling eller for kommunen.

BM kan brukas for å få resultatinformasjon frå ein avdeling og at man får dei viktigaste resultatindikatorar for ein avdeling eller for alle avdelingar i kommunen. Dette gjør det lettare for politikarar og administrasjonen å samanlikne resultat år etter år og man bruke dette for å endre kommunes styring og kanskje sei noko om BM etter kvart har ført til ein ønska endring i kommunen. Har man nådd ein heilhet i kommunen i forhold til å nå ulike mål på fleire områder?

4.5.5 Brukarar, medarbeidarar og teneste i sentrum

Ein av dei største grunnene til å innføre balansert målstyring i ein kommune kan være å få enten brukarane eller medarbeidarar i større grad fram. For medarbeidarar kan dette handle om å finne ut om man når dei resultat som man ønsker å oppnå. Er sjukefråværet redusert? Trives tilsette meir i jobben? Er arbeidsmiljøet betre? Har man fått betre kommunikasjon og betre fagleg utvikling på våre medarbeidarar? Med andre ord som boka Balansert målstyring av Hoff og Holving (2007) seier det «Fornøgde medarbeidarar blir regnet normalt som ein føresetning for å få til økt kundetilfredshet Fornøgde tilsette er også normalt ein føresetnad for å nå fastsette krav til produktivitet» Med andre ord kan eit verktøy som BM finne ut kor fornøgde våre tilsette er og då lage konkrete tiltak for å gjøre dei meir fornøgde og kanskje levere betre service eller teneste til brukarar. BM kan dermed være eit styringssystem som leiarar kan bruke for å nå måla til å få meir fornøgde tilsette på jobb og dermed fleire kundar.

Når det kommer til å få brukarar i sentrum, er det andre mål man ser på. Her kan vi sjå

brukarar i ein kommune som kundar. Kaplan og Norton (2001) går inn på eit generisk styringssparameter som dei kallar verditilbodet (value proposition) som definerast som der eigenskapar verksamheten leverer gjennom sine produkt og tenester for å skape tilfredsheit og lojalitet oss kunden i det gitte marknadssegmentet. Dette kan for eksempel være at man i ein offentlig etat som kommunale barnehagar prøvar å utarbeidet ein teneste som får fornøgde kundar og som viser kva verdi man har = tenester man tilbyr + image + relasjonar.

Ein kommune kan ha brukarar som synest at offentlege skulane har høy grad av image og relasjonar, men likevel velje privat fordi dei føler kvaliteten i dei private skoler er større eller betre enn i den offentlege. BM og denne modellen kan dermed gå inn å sjå på kvaliteten i dei offentlege skoler og om man kan styrke kvaliteten gjennom å ha konkrete mål og tiltak som gjør skulane meir attraktive. Alternativt kan man oppleve for høg pris versus dei private eller for dårleg service. Uavhengig av kva av desse tre punktane dette gjelder så vil spørjeundersøkingar med brukarar kunne avdekke dette som igjen vil gi folkevalte eit resultat som dei igjen kan bruke for å lage mål og tiltak slik at fleire igjen vil velje kommunale skuler. Modellen er vist under Cusmuster value and relationships (2015)



4.5.6 Økonomisk utvikling i ein kommune

Økonomi er eit stikkord for å utvikle balansert målstyring. Kommunal og regionaldepartementet (2002) Sidan balansert målstyring ser på alle fire fokusområdene i følgje rettleiinga og balansere mellom økonomi, medarbeidarar, brukarar og læring og fornying er BM eit viktig måte å finne ut kva man kan bruke pengane man har, på ein best

mulig måte i forhold til dei ressursar man har tilgjengeleg. Vidare i rettleiinga kommer det fram at eit overordna spørsmål kan være om man utnyttar ressursane best i forhold til ein kostnads og formålseffektivitet måte. Man skal med andre ord få ein best mulig ressursramme i forhold til det man ønskjer. Det er veldig viktig at man når det budsjettet man ønsker å nå og BM skal være eit hjelpemiddel for å nå budsjettet. Økonomi er dermed ikkje berre svært sentralt i BM, men dessutan ein viktig føresetnad for at offentleg etatar så vel som private føretak startar med BM.

4.6 Perspektiv på Resultatstyring i offentleg sektor

I følgje boken Styring og samstyring (2012) var målet med Resultatstyring i offentleg sektor å utvikle metodar for å måle produksjonen og sluttresultatet for å bruke dette til å forbetre tenesteproduksjonen i offentleg sektor. Skal man lukkast med dette er det avgjørande at resultatata som målas er tett opp mot hovudmåla som er bestemt av politikarar. Denne boken argumenter sterkt for at man kan bruke resultatstyring gjennom at folkevalte vedtar eit mål og så lar man administrasjonen og dei underliggende avdelingane ha ansvaret for å nå målet. Med andre ord vil målsetningar og forventingar om resultat effektivt styre retninga styringa skal ta og dersom resultatet er det viktigaste vil denne form for leiing gjøre det lettare å nå det organiserte samarbeidet enklare og man kan få ein styring som blir sett på som optimalt. Dette føresetnar at man legg fram eit mål man ønsker kommunen skal bruke og ikkje legg seg noko krav om korleis måla bli nådd. Med andre ord viser tillit til at administrasjonen og mellomleiarar tek seg av det daglege og har ansvaret for å nå målet, mens politikarar setter målet og gir beskjed dersom man avviker frå målet.

4.7 Målekart

Kommunal og regionaldepartementet (2002) Målekart blir brukt for å kunne la tilsette og andre kunne lett finne fram til kva kritiske suksessfaktorarar og indikatorarar man styrar etter. I følgje rettleiinga kan man derfor sei at grunnen for eit målekart er å ha ein lett tilgjengeleg dokumentasjon av avgjersle og vedtaka som styres etter styringssystemet. I følgje evalueringa av Porsgrunn Kommune av Johansen og Hegna (2008) vart Målekart sett på som det viktigaste elementet i balansert målstyring. Det er svært viktig at målekart kommer tidleg og at man brukar dette til å identifisere kritiske suksessfaktorar og indikatorar som er dei viktigaste for måla. Porsgrunn kommune har satt opp eit målekart under som kan være eit godt eksempel på eit målekart man kan bruke for å vise fram kva man må lukkast på, kva ting man ønsker å måle og kva ambisjonar man har i dette tilfelle godt nok og ønsket .

Modell Johansen og Hegna (2008)

Fokusområde	Brukere	Medarbeidere	Samfunn	Økonomi
Kritisk suksessfaktor (KSF)	<i>B1</i> Godt tjenestetilbud <i>B2</i> Bruker-medvirkning	<i>M1</i> Trivsel <i>M2</i> Velfungerende HMS-system <i>M3</i> Åpenhet og medvirkning <i>M4</i> God ledelse	<i>S1</i> Bærekraftig utvikling <i>S2</i> Aktiv kultur- og næringsutvikling <i>S3</i> Gode oppvekst og nærmiljø	<i>Ø1</i> God økonomi- og budsjettstyring <i>Ø2</i> Realistisk budsjett med handlingsrom
Måleindikator (MI)	<i>B1.1</i> Brukertilfredshet med tjenestetilbudet <i>B2.1</i> Brukertilfredshet med medvirkning	<i>M1.1</i> Medarbeidertilfredshet <i>M1.2</i> Sykefravær <i>M2.1</i> Virksomheter med oppdatert HMS-system <i>M3.1</i> Medarbeidertilfredshet med åpenhet og medvirkning <i>M3.2</i> Tillitsvalgte og verneombuds tilfredshet med åpenhet og medvirkning <i>M3.3</i> Tilbud om medarbeidersamtaler <i>M4.1</i> Medarbeideres vurdering av virksomhetsleder	<i>S1.1</i> Innbyggertilfredshet med mulighet for medvirkning <i>S2.1</i> Innbyggertilfredshet med kulturtilbudet <i>S2.2</i> Næringslivs-tilfredshet med tilrettelegging og service <i>S3.1</i> Innbyggertilfredshet med tilbud til barn/unge <i>S3.2</i> Innbyggertilfredshet med omsorgs- og rusomsorgstilbudet	<i>Ø1.1</i> Avvik mellom regnskap og budsjett på netto driftsramme <i>Ø2.1</i> Ledertilfredshet med medvirkning i utarbeidelse av budsjett <i>Ø2.2</i> Kommunens netto driftsresultat
Ambisjonsnivå	Tallfestet for den enkelte indikator på «ønsket» og «godt nok»	Tallfestet for den enkelte indikator på «ønsket» og «godt nok»	Tallfestet for den enkelte indikator på «ønsket» og «godt nok»	Tallfestet for den enkelte indikator på «ønsket» og «godt nok»

4.8 Kritiske suksessfaktorer og måleindikatorer

Husby og Løvlie (1998) Målsetninga med kritiske suksessfaktorer er at det skal være eit bindeledd mellom visjon og strategi på den eine sidan og operativt styring på den andre sidan. I følgje Magma skal dermed dei kritiske suksessfaktorer være spydspissen i organisasjonen. Vidare er det viktig å hugse på at dersom organisasjonen lukkas med dette så realiserar man visjonen i organisasjonen. Dermed når man den ønska posisjonen i forhold til kundar, leverandørar, eigarar, konkurrentar og medarbeidarar. Vi kan dermed sei at dei kritiske suksessfaktorane er med på å danne rammevilkåra for alle andre aktivitetar i organisasjonen og dermed er det helt avgjørande for organisasjonen at vi veljar desse på riktig måte. Kritiske suksessfaktorer skal dessutan være noko som gjør at vi får ein endring i organisasjonen som nærmar seg visjonen. Dermed kan man kalle ein kritisk suksessfaktor noko som man må klare for å nå målet sitt.

Man bør dessutan lage nokon måleindikatorar. Måleindikatorar eller styringsparameterar er neste steg i prosessen og kan være opp mot hundrevis av ting man ønsker å måle. Her er det viktig at man veljar måleindikatorar som er enkle å måle og ikkje minst har størst relevans til det man ønsker å måle. Man må dermed ha målbare mål. Vidare er det viktig at man ser dette i ein årsak/ verking samanheng, prestasjonsindikatorar og at alle indikatorar helst skal sørgje for eit forbetra system eller styrke økonomien.

Samstundes så bør ein balansert styringsmodell sørgje for at man synleggjer og kommuniserer selskapets visjon og strategiar, slik at alle jobbar mot eit felles mål. Man bør dessutan sørgje for at vi definerer den kritiske suksessfaktoren og kvifor vi veljar å bruke denne måleindikatoren for å nå dei kritiske suksessfaktorane. Man bør dessutan bruke eller sjå om den indikatoren vi ønskjer å bruke, ikkje går ut over andre mål og kva konsekvensar det kan medføre. Til slutt bør man sjå om resultatet gir ein effekt på det finansielle. For eksempel tener man meir pengar på dette eller får ein kommune meir att av ressursane sine til tenesteproduksjon?

4.9 Kritikk av Balansert Målstyring

Noko av kritikken som har vært mot Balansert målstyring gjaldt kausaliteten mellom perspektiva. Man antar at læring og vekst påverkar interne prosessar (tilsette) som påverkar kundetilfredsheit/ brukarane sine oppfatningar av tenestene i kommunen og det igjen vil påverke økonomisk resultat.

Hanne Nørreklit (2000) argumenterer/ visar til at det ikkje er nokon årsakssamanheng mellom tiltak frå dei fire perspektivarar. I staden for visar forskning at perspektiva er avhengig av kvarandre. Derimot er det ikkje sikkert at dette går berre en vei. Eksempel så vil dårleg økonomi kunne føre til at man ikkje bruke ressursar på læring og vekst i bedrifta. Dette treng likevel ikkje bety at tenester blir dårlege, men man vil oppleve at dårleg økonomi versus fornøgde brukarar/medarbeidarar vil ha ein gjensidig avhengehet til ein viss grad. Nørreklit meiner dessutan at BM ikkje tar omsyn til at forholda i omgjevnad kan påverke forholda i målemetoden og at det også er ein svakhet med modellen.

Ein anna person som har vært skeptisk til målingsstyringssystemet er De Bruijn (2007) i 2007 la han fram mange teoriar til korleis mål og resultatsystem kan gi leiingssystem noen utfordringar. På sidene 39 til 42 går han inn på nokon skadelege sider med mål og

resultatssystem. Blant anna kan man oppleve at tilsette berre fokusere på det sjefane vil sjå og ikkje på nye ting som man ikkje blir målt på. Man kan med andre ord oppleve at nytenking og ambisjonar ikkje blir gjort, sidan man ikkje måler dei nye tinga. Eit anna og kanskje enda større problem er at dei tilsette kan finne på måte å forbetre resultatene i undersøkingar med brukarane, men som ikkje nødvendigvis visar at tenesta har blitt betre. Med andre ord dersom det ikkje kommer nye krav om at nye ting skal målas og rapporterast så risikerer man at ingen gjør noko med det. Dessutan vil man oppleve at jo lenger man har det same systemet, så vil man sannsynlegvis ha fleire mål å bli målt på etter kvart som nye ting dukkar opp.

De Bruijn (2007) side 43 til 45 argumenterer vidare for kollektivt blindhet som man finner spesielt på leiarnivå. Kollektivt blindhet kan være at man berre ser dei indikatorar og fokusområdene man har vedtatt, men man klarer ikkje å sjå andre ting som innovasjon eller muligheter som røyrr seg i organisasjonen. Eit anna forhold man kan oppleve er at toppleiinga og tenesteleiinga får eit gap mellom seg viss man ikkje ser forbi tallene. Med andre ord risikerer man at toppleiinga i ein kommune ikkje ser meir ein det som målas, men kjenner lite til dei utfordringane som man ikkje måler og dermed fokuserer tenesteleiarar og hans tilsette å berre nå dei måla som er satt.

De Bruijn argumenterer vidare for på side 45 til 48 at man kan oppleve at systemet går sin gang sjølv om det ikkje nødvendigvis er det beste for kommunen. Man kan oppleve at prestasjonsmåling ikkje viser leiinga den faktiske framgangen av den primære prosessen og derfor kan man få dårleg leiarskap og eit system som ikkje ser svakhetane med prestasjonsmåling i kommunen. Dermed blir ressursane ikkje brukt på best mulig måte og man forsvarer systemet framfor det som er best for kommunen.

Ein anna ting med prestasjonsmåling er at man ofte har ein tredjepart som er interessert i målinga. Sidan ein kommune har plikt til å gje ut informasjon om resultatene i skulane er det mange som vil samanlikne dei ulike skulane berre på det som blir målt og kanskje ikkje andre relevante faktorar i skulen som ikkje blir målt. Med atterhald om at man har ei viss mengd elevar. Dette kommer av at man ønskjer å anonymisere enkeltelevar og derfor er det ikkje alle skuler som viser resultatene på grunn av få elevar i kvar klasse. Spesielt media, foreldre/elevar (brukarar) og lærarar har eit ønskje å vete resultatene. Kommunen kan dermed rangere dei ulike skulane og det kan påverke kor folk vil gå og eventuelt påverke kvaliteten i tilbudet på ting som ikkje blir målt. Alternativt kan man oppleve at skuler som gjør det dårleg blir meir opptatt av å forbetre resultatene, noko som kan påverke kvaliteten. Man risikerer at

ting som ikkje blir målt derfor nedprioriterast og det kan gå ut over elevane i andre fag eller andre områder man ønskjer å utverke elevane for eksempel empati og kva som er rett i samfunnet. Dessutan treng ikkje ein rangering være bevist sanninga om kor god skulen er, argumenterer De Brujin.

I fagskriftet Magma skriver Madsen og Stenheim (2014) 6 grunnar til kritikk av BM, ved hjelp av eksisterande litteratur. Blant anna kjem dei inn på at BM kan hindre kreativitet innovasjon og organisasjonslæring. Dette kommer av at BM inneheld og er bygget opp gjennom ein kontrolltankegang som gjør til at man fokuserer på kontroll og overvaking, noko som kan være negativt i institusjonar og avdelingar som er ganske kunnskapsintensive fagfelt som for eksempel helse og skular. Dette kan dermed hindre kreativitet og innovasjon i ein kommune som ønskjer å framstå som at dei satsar på kreativitet og innovasjon i planane sine. Nokon kritiserer BM for å være meir opptatt av å spille på leiinga sine følelsar og ikkje logisk tankegang. Man går dermed inn på at det har vært ein langvarlig leiingmote gjennom at man har mange tilbudsideaktørar involvert og som får BM ut blant leiinga. Madsen og Stenheim visar vidare til ein forskingsartikkel frå Andon, Baxter og Mahama (2005) som bekreftar at leiinga blir forført av BM. Man viser dessutan til at andre forskingsartikkel har funnet ut at BM er blitt eit svært populært å marknadsføre blant konsulentar til ulike leiingar. Samstundes har BM levd lengre ein mange andre leiingmotar og er blitt brukt i mange lærebøker både nasjonalt og internasjonalt, noko som visar at systemet også har stor støtte blant mange økonomar.

Nokon har dessutan stilt spørsmålet om BM er gammal kunnskap i ny forpakking og at det er innpakkinga og retorikken som er nytt og ikkje sjølv systemet. Blant anna er det ganske likt det franske Tableau de Bord som også hadde styringsparameter og kritiske faktorar, men det var tileigna det franske marknaden i følgje forfattarane.

5. Analyse

I dette kapitlet vil eg analysere intervjuet eg har gjennomført og dermed gje ein beskriving av korleis BM blir oppfatta i Ås kommune. Eg vil dessutan vidare i analysen gå inn på teorien og analysere den teorien opp mot Ås kommune sine handlingsplanar og korleis BM har blitt brukt der. Her vil eg blant anna sjå på korleis Ås kommune har presentert resultat og korleis dei har brukt BM som eit hjelpemiddel til å gjøre drifta enda betre i kommunen. Eg kommer likevel hovudsakleg til å prioritere teorien og intervjuet under analysedelen.

5.1 Analyse av intervjuet

I løpet av denne studien har eg hatt intervju med ein rektor, og sjefen for rektorane som har gitt sine kommentarar på korleis BM har fungert og har blitt brukt i Ås kommune. Intervjuet varte alt frå 20 minutt til 1 time og gjennomgjekk alle prosesser rundt BM i kommunen, samstundes som eg tok omsyn til personens jobb og kompetanse når eg stilte spørsmåla. Det hadde blitt helt feil å stille same spørsmål til ein rektor som til leiar av oppvekst og kultur.

5.2 Intervjuobjekt 1

På det første intervjuet stilte eg spørsmål som tok føre seg status med BM sett frå intervjuobjekt 1 sin side, som for eksempel korleis personen oppfatta at BM fungerte i skulane? I følgje intervjuobjekt 1 bruker man BM i liten grad og personen hadde inntrykk av at man heller prioriterte i hovudsak mål som enten var nasjonale mål eller interne mål innanfor fokusområde medarbeidarar. Man måtte skilje mellom måla som kom frå handlingsprogrammet/BM til skulane. Og til dei måla som kjem frå læreplanar og kunnskapsplanar i skulane for eksempel statlege mål. Eg gjekk vidare inn på korleis arbeidet med målet har vært og fekk til svar at man når nokon mål og andre mål når man ikkje. Dei måla man ikkje når blir enten ståande som mål eller kan bli fjerna dersom måla ikkje lenger er relevante eller ikkje viktige for organisasjonen. Vidare i intervjuet gjekk intervjuobjektet inn på det som har vært prioritert å få målt. I Ås kommune handlingsplan har ein fokusert på mål som har med læring å gjøre og korleis dei målane kan sørgje for å gje best læringsmiljø i klassane.

Det positive med BM i skulane i følgje intervjuobjektet har vært at man setter måltall for måloppnåing. Dette gjev ein enklare felles forståing om man har nådd måla eller ikkje. Det er interessant å sjå at man også har vald å måle kor høg trivselen er på brukar og

medarbeidarnivå. Når det kommer til negative erfaringar med BM i skulane så kan utfordringar være at det blir for mange mål eller at alt blir like viktig. Intervjuobjektet meinte likevel at dette ikkje var eit stort problem i Ås kommune.

Måla man har satt seg i Ås kommune skal være realistiske, tydelege og bidra til at det er mulig å få gjennomført desse målane. Dei tilsette har lite med BM å gjøre med unntak av medarbeidarsamtaler og blir ikkje inkludert på måla man har i forhold til BM. Dei tilsette jobbar i følgje intervjuobjektet meir med læreplanar og utfordringa er ofte å gjøre desse meiningsfullt i forhold til undervisninga i kommunen, men dette er meir realitert til undervisninga og ikkje måla man har i BM. I den grad BM brukas, jobbar man hardt for å unngå at dette skal bli ein tidstjuv.

Derimot blant politikarar er inntrykket frå intervjuobjektet at det er to ting som har hovudfokus og det er innhaldsida som for eksempel læringsmiljø og trivsel og dei målbare resultata. Spesielt elevane sin trivsel og mobbing eller tiltak mot mobbing er viktig for folkevalde. Dessutan er politikarar opptatt av nasjonale prøver og korleis Ås kommune scorar på dei og korleis man jobbar for å bli enda betre på nasjonale prøvar. Intervjuobjektet meinte dessutan at politikarar ønska å gjøre måla til sine egne slik at det var deira mål og ikkje administrasjonen sine mål. Dette på bakgrunn av at folkevalte ønskjer å styre kommunen og ikkje at administrasjonen skal styre desse måla. Intervjuobjektet gjekk dessutan inn på at Administrasjonen/politikarar er gode til å ta imot innspel på kva mål som er aktuelle for skulane.

Når det kommer til målane så er inntrykket frå intervjuobjektet at måla har vært gjennomført gjennom ein god og grundig prosess. Hovudvekta på opplæringsida var da man starta opp med BM for 10 år sidan. Intervjuobjektet følte opplæringa hadde vært litt tilfeldig etter det og var usikre på kor god den hadde vært for nye rektorar, men kunne likevel fortelje at han synest den alt i alt var god sidan BM i følgje intervjuobjektet ikkje er noko hokus pokus.

Målane var i følgje intervjuobjektet relevante nok og han meinte rapporteringa gjekk fint. Intervjuobjektet følte at måla fungerte godt med visjonen og dei overordna måla kommunen har satt. I tillegg meinte intervjuobjektet at kommunen hadde få med dei viktigaste måla, men vedkommande ville gjerne hatt nokon mål om empati tryggleik for elevane, men samstundes er dette vanskeleg å måle.

5.3 Intervjuobjekt 2

På det andre intervjuet hadde eg lagt eit intervju som skulle ta utgangspunkt i intervjuobjekt 2 sin kvardag. Sidan desse to ikkje har dei same arbeidsoppgåvene vart det nokon spørsmål som vart annleis ein på det første intervjuet.

Intervjuobjekt 2 meinte at BM i liten grad vart brukt i skulane og at måla man brukte først og fremst var nasjonale eller skulens interne mål frå fokusområde medarbeidarar. Personen meinte at arbeidet med måla vart kontinuerleg jobba med og at man klarte nokon av måla, mens andre ikkje gjekk like bra. Etter dette tok man som hovudregel ut måla som ikkje var relevante lengre eller som man hadde gjennomført. Man prioriterte dessutan mål innanfor elevundersøkingar og nasjonale mål, men som hovudregel var dette tallbaserte mål og derfor enkle å måle.

Når det kommer til positive ting med BM så har det skapt ein bevisstgjøring av måla og lagast i større grad opp mot dei kritiske suksessfaktorane og styringsparlamentere i kommunen. Negative erfaringar er at man frykter at vinninga går opp i spinninga, at man brukar for mykje tid og at det går ut over andre aktivitetar. Intervjuobjektet føler med andre ord at det er for tidskrevjande og at det var meir negativt ein positivt for skulane.

I følgje intervjuobjektet har man hatt 2 til 3 overordna mål som man har bryt ned til ulike delmål på avdelinga. I Ås kommune har man dessutan det slik at nokon av måla blir rapportert munnleg internt og dei som er skriftleg blir alle rapportert oppover i systemet. Man har dessutan fokusert på at måla skal dekke kvardagen i skulane og at dei skal være relevante for dei tilsette eller rektorane i skulane.

Noko av det mest sentrale intervjuobjektet gjekk inn på, var at politikarar er negative til BM. Personen hadde inntrykk av at dei folkevalte synest BM er for vanskeleg og komplisert til at dei har forstått det. Spesielt var utfordringa med BM at man i starten av innføringa hadde for mange mål og for lite klare mål til at dei folkevalte følte dei helt forstod kva BM var. Dagens situasjon er blitt betre sidan man har jobba med dette og dermed føler intervjuobjektet at man har nok mål i forhold til behovet.

Man har dessutan hatt eit språk i BM som har vært for komplisert for dei fleste folkevalde i kommunen. Dermed er dette noko som man må jobbe med for å det inn under huden og det er ein forskjell mellom rektorar som var med å innførte dette versus nye rektorar. Etterkvart er intervjuobjektet sitt inntrykk at man har gått meir vekk frå dette sidan innføringa i 2001.

Måla har alltid vært evaluert, men her at det blitt ein endring der man over tid har blitt betre til å evaluere måla. Man har dessutan hatt for lite spissa mål og kanskje ikkje vært tydelege nok på kva som er dei viktigaste måla i skulane. I dag brukar man ikkje for mykje tid på rapportering og man opplevde at engasjementet med BM gikk ned når ein tilsett i kommunen slutta. Dette gjør BM avhengig av enkeltpersonar.

Intervjuobjektet føler dermed målekartet lever sitt eget liv og at visjonane til etaten versus kommunen kanskje ikkje er kompatible. Inntrykket til intervjuobjektet var dessutan litt at BM ikkje vart jobba så mykje med og at det ikkje var eit fantastisk styringsverktøy for våras kommune.

5.4 Analyse av handlingsprogrammet i forhold til BM

Ås kommune viser i handlingsprogrammet (2014) at man i årane 2015 til 2018 tek utgangspunkt i kommuneplanen når man ser føringar og mål man har i handlingsprogrammet. Kommuneplanen er det høgaste dokumentet i Ås kommune og handlingsplanen tar utgangspunkt i denne. Denne kommuneplanen speiler både mål og føringar i kommunens Handlingsprogram.

All informasjonen er henta frå handlingsprogrammet og denne analysen er ein oversikt over korleis ting blir gjort og kva som er bra og dårleg.

I handlingsprogrammet står det at dei tilsette har lokale målkart på kvar avdeling som brukas aktiv for å nå måla i handlingsprogrammet. Måla skal være med å realisere visjonen miljø, mangfald og muligheiter. I handlingsprogrammet vil eg sjå på måla man har satt, og om planen får godt nok fram kva Ås kommune skal gjennomføre på kort tid. I følge plan og rapporteringssystemet i Ås kommune kommer det fram at det er manglande samsvar mellom hovudmål og delmål som er definert i målkarta. I følge handlingsprogrammet jobbar man med å forbetre dette, men dokumentet viser ikkje til kor problemet føreligger. Dette kan sørge

for redusert informasjon og styringsverdi, men kommunen seier at dette vil endre seg, når den nye kommuneplanen blir vedteken. Ås kommune Handlingsprogrammet (2014)

Dette er ein svakhet for Ås kommune sidan man kan oppleve at det man ønskjer å nå på lang sikt ikkje er kompatibelt med det man måler på kort sikt. Det er ganske vesentleg at måla man har på kort sikt skal være med å realisere dei langsiktige måla eller visjonen til kommunen. Samstundes er det til Ås kommune sitt forsvar at man får ein klart meir beskrivande del i sjølve kommuneplanen og blir endra i den nye kommuneplanen, men dette burde man unngått å skrevet i handlingsprogrammet. Dessutan var dette henta frå den generelle biten av handlingsprogrammet. Det er usikkert om dette berre gjelder for oppvekst og kultur. Dersom dette påverkar skulane i nokon grad er det ein klar svakhet. Man stiller seg nokon spørsmål om korleis dette påverke tenester eller politikarar sin kunnskap om det som skjer i kommunen/skulane.

5.4.1 Handlingsprogrammet om barneskulane i Ås kommune

I handlingsplanen går man inn på eget kapitel om skulane i Ås kommune og dei resultat, utfordringar og tiltak man har i forhold til elevane, offentlege og kommunale testar innanfor drifta av skulane. Ås kommune presenterer planane ved å vise til korleis fjorårets mål har blitt realisert eller ikkje, gjennom ein tabell som viser fjorårets resultat, målet som er ønsket og målet som er godt nok på oppvekst og kultur. Måla kjem til ein viss grad fram, men det kan være vanskeleg for ein utanforståande å vete kva for eksempel 3 står for og om man då har sett ein skala mellom 1 til 5, 1 til 10 eller noko anna, med mindre man sjekkar dette opp i tilstandsrapporten for skulane. Andre mål som for eksempel mobbing i skulen på 7 klasse eller 10 klasse har andre indikatorar dei måle etter, men alt står berre i tilstandsrapporten for skulane. Dermed kommer ikkje relevante tiltak eller mål fram på korleis vi ønskjer å styrke trivelsen i klassane eller redusere mobbinga på skulane. Man opplever dermed at måla berre blir presentert gjennom tall, men kva dei betyr er vanskeleg å svare på og all informasjon bør komme tydeleg fram for å være nyttig.

Andre svakhetar er at man ikkje trekker fram dei måla man har i planen og korleis man ønsker å oppnå måla som man ikkje nådde i handlingsprogrammet. Dette kan sjølvsagt søkas opp på i andre planar, men eit handlingsprogram burde trekke fram dei mest relevante måla og skrive om desse. Det henger lite på greip at man innanfor samfunn snakkar om elevundersøkingar som trivsel, mobbing og elevdemokrati i tabellen. Derimot på utfordringar og tiltak snakkar

man om skulestruktur og byggingsmasse. Dette burde enten være plassert på brukarnivå eller hatt eit punkt på samfunn om korleis man ønsker å nå måla om mobbing eller elevtrivsel og kva tiltak man har til dette. Det verker berre rart å vise resultatata frå ein undersøking, men ikkje vise korleis man eventuelt tenker å bygge vidare på denne for å nå måla man har satt seg eller evaluere nye mål.

Konsekvensen er at politikane ikkje forstår talla og man får redusert styringsverktøyet mellom folkevalde og administrasjonen. Dermed risikerer man at heilheten forsvinner litt vekk og at politikane berre fokuserer på det dei forstår og ikkje det som kanskje er viktig for kommunen sine tilsette. Rettleiinga frå kommune og regionaldepartementet (2002) og (2007) gjekk inn på at kommunen både måtte ha ein heilhet i alt man føretok seg og balansere mellom ulike fokusområdar.

5.4.2 Fokusområda i handlingsplanen

Man har fire fokusområder i handlingsprogrammet og det er samfunn, medarbeidarar, brukarar og økonomi. Her ser man på kva fokus man har innanfor dei fire området i planen og korleis fokusområda er samansett.

Ås kommune (2014) Handlingsplanen går dermed inn på utfordringane man har ved skulane i kommunen og beskriver dette godt. Man får dessutan eit godt overblikk over dei tiltak rådmannen/ folkevalde ønskjer å gjøre for å klare desse utfordringane innanfor fokusområdet brukar og samfunn. Det positive med planen er at man bryter ned handlingsprogrammet til oppvekst og kultur sine fokusområdar og visar dermed til kva som er viktig å måle innanfor skulane. Man har dessutan ein grei oversikt over dei ulike utfordringane i kommunen innanfor dei fire fokusområdene og man beskriver helt greitt kva man bør jobbe med, men svakheten ved første augeblikk i denne planen er at man skriver veldig mykje om brukarane, ein del om samfunnet og for så vidt lite om medarbeidarar.

Er det berre rekruttering og kompetanseutvikling som er viktig dei neste fire åra? Det burde vært med eit punkt om trivsel, arbeidsmiljø og andre ting som er relevant for medarbeidarar i Ås kommune å måle. Ås kommune (2014) handlingsprogram Rekruttering og Kompetanseutvikling er dessutan vanskeleg å måle, om tiltaka fungerer og planen visar få mål som omhandlar korleis man gjør dette. Her manglar det konkrete mål eller delmål for å få Ås kommune til å bli enda meir attraktiv for mulige medarbeidarar å jobbe i og heller lite korleis

man skal auke kompetansen til medarbeidarar. Her burde man vise til kva planar man har eller ein oversikt over dei viktigaste tiltaka for kommunen innanfor medarbeidarfokuset.

5.4.3 Debatt om eigarskap og forståinga om handlingsprogrammet

Man må ha politikarar som har eigarskap til BM og som kan gi klare beskjeder om korleis man ønskjer å styre kommunen etter. Dersom politikarar ikkje forstår resultatleiing eller BM, så blir det ikkje brukt på ein god måte og folkevalde får ikkje styrt kommunen anna ein å gje eit vedtak. Då får man ikkje ein god dialog på kva man ønskjer å bruke systemet til og politikarar har ikkje lenger ein eigarskap til prosjektet. Kommunal og regionaldepartementet (2007) gjekk dessutan inn på at man bør diskutere om folkevalde i større grad skal bestemme kva mål som skal inn i handlingsprogrammet. Korleis man skal få ein større dialog mellom rektorane på barneskulane og administrasjonen/politikarar om kva som er viktig for folkevalde, brukarar og dei tilsette på barneskulane. Kommunen bør diskutere om Administrasjonsutvalet eller eit anna utval som politikarar og representantar for tilsette er representert ved. Bør gå meir tydeleg inn på BM og vurdere korleis vi ønskjer å bruke BM og resultatstyring på ein best mulig måte. Man bør derfor stille seg spørsmålet om man treng fleire møter mellom dei ulike aktørane, for å gå gjennom måla og kva som bør prioriterast på barneskulane av mål og tiltak.

Dersom det er slik at man ikkje forstår tallane som ligger bak eller må gå i andre dokumenter for å finne bakgrunnen for dette, risikerer man at politikarar vedtar ting utan å helt kjenne bakgrunnen for dette og systemet gjev ikkje lenger ein god dialog mellom tilsette, administrasjonen og folkevalde, men blir eit reiskap som folkevalde vedtar utan å ha satt seg godt nok inn i dette og utan eigarskap til sjølve systemet. Man får dermed ikkje ein god nok dialog mellom dei ulike aktørane i BM og ingen som verkeleg brenner for BM i Ås kommune. Har dei folkevalte god nok kunnskap om korleis man kommer fram til resultat?

Dermed bør man stille seg eit spørsmål om kor godt dei tilsette blir involvert i arbeidet med BM?

Er det slik at dei tilsette ikkje kjenner til målesystemet og kor godt blir dermed BM då brukt som hjelpemiddel i den daglege styringa av kommunen. Dersom dei tilsette ikkje kjenner til BM så er konsekvensen at dette blir mål som berre den høgaste leiinga på skulen kjenner til og at mange av måla ikkje skaper entusiasme nedover i organisasjonen.

Konsekvensen er at dei som veit kor skoen trykker mest ikkje kan bidra til å utføre gode og realistiske mål og man går glipp av gode innspel på korleis man kan gjennomføre måla i organisasjonen. Man kan dessutan oppleve at fokuset blir veldig administrasjonsstyrt og det man målar ikkje nødvendigvis er dei viktigaste å måle sidan det ikkje er godt nok forankra blant dei tilsette i kommunen. Kommunal og regionaldepartementet (2002) Dersom man ønskjer å bruke BM er det ein føresetnad at flest mulig av dei tilsette i kommunen kjenner til BM og ikkje berre toppleiinga, mellomleiinga og folkevalde i Ås kommune.

5.4.4 Debatt om styringsparameter og kritiske suksessfaktorar i handlingsprogrammet

I punktet om styringsparameter gjekk eg inn på at man må velje ut dei viktigaste måla som man ønskjer å måle, og at dette helst bør ta omsyn til visjonen, forbetre økonomien eller tenestene i kommunen. Det man ønskjer å måle skal dessutan bidra til å nå dei kritiske suksessfaktorar og bidra til at alle involverte har eit felles mål i arbeidet med BM. Måla må med andre ord bidra til ein endring for kommunen. Dermed er det viktig at dei som bruker tenestene eller som administrerer måla ser forbetringar i tilbodet. Man bør derfor diskutere om nytteverdien for måla er større ein ulempene med måla.

Husby og Løvlie (1998) gjekk inn på at kritiske suksessfaktorar skal være eit bindeledd mellom visjon og strategi på den eine sidan og operativt styring på den andre sidan. I Ås kommune kommer dette godt fram, men eg foreslår at man enda tydelegere hadde fått fram dei kritiske suksessfaktorane for skulane og kva som er styringsparameterar i handlingsprogrammet. Det kan være litt vanskeleg å skilje mellom desse i dokumentet og man burde helst ha tiltaka etter kvar kritisk suksessfaktor, framfor at alt havnar helt bakerst i teksten.

Man burde tydelegare vise fram dei ulike tiltaka frå året før og korleis dei har fungert i kommunen. Her kan man dessutan trekke fram nye tiltak som man planlegg å jobbe med dei neste fire åra og korleis desse tiltaka skal være med å realisere måla. Man burde dessutan diskutere i kvar grad kritiske suksessfaktorane fører til at Ås kommune verkeleg gjennomfører visjonen sin og korleis dei kritiske suksessfaktorane er eit bindeledd mellom visjonen/hovudmåla og dei operative oppgåvene i kommunen.

5.4.5 Kritisk tankegang om BM i handlingsprogrammet

Når man leser handlingsprogrammet er det også viktig å vete at endringar på enkelte områder

nødvendigvis ikkje betyr at det er gjort ein betre eller dårlegare jobb. Nørreklit (2000) gjekk inn på kritikk av BM og at BM ikkje tar omsyn til at forholda i ein organisasjon endrar seg. Blant anna betyr dette at dei folkevalte kanskje berre ser resultata som det føreligger, men gløymer at ting kan varierer frå år til år og at det som Ås kommune gjør dårlegare ein forventa ikkje nødvendigvis treng å være dårleg arbeid, men enkeltsaker som kan påverke statistikken kraftig. Eksempel her er mål som trivsel, mobbing eller kor mange som treng spesialundervising.

Konsekvensen er at man berre ser enkeltresultat i kommunen og gløymer å sjå på heilheten, sidan dette ikkje føreligger i handlingsprogrammet. Handlingsprogrammet går berre inn på sjølve budsjettet og ikkje på måla og kva man vil med dei. Dermed blir ofte enkeltresultat tatt fram ved neste evaluering, men eigarskap til BM og måla blir ganske fråverande.

De Bruijn (2007) gjekk inn på utfordringar om skadelege verkemidlar av BM. Eksempel kan være at dei tilsette/ leiinga på skulen berre fokuserer på det som står i læreplanar og BM. Dermed er det ikkje sikkert at ting som ikkje står i læreplaner eller BM blir sett på og det kan være aktuelle ting man ikkje prioriterer. For eksempel kan man oppleve at skulen jobbar hardt for å være best på dei nasjonale prøvane, men det igjen kan sørge for at andre viktige ting som ikkje blir målt blir prioritert på skulane. Man kan dessutan oppleve at leiinga kan frita mange elevar frå ulike prøvar og dermed pynte på resultatet eller gjøre andre ting som gjer at ting ser betre ut enn det er. Dette sørger for at resultata på nokon skular, blir høgare ein andre skular.

De Brujin (2007) gjekk inn på at eit anna problem man kan oppleve i skulane er at leiinga får ein kollektiv blindhet i systemet og berre ser indikatorar og fokusområdene i organisasjonen, men skulen ser kanskje ikkje godt nok på nye måtar å gjøre undervisninga betre på eller nye måtar man kan bruke innovasjon til å gjøre tenester eller medarbeidarar betre. Verre er det om man får eit gap mellom leiinga på toppen i Ås kommune og det som dei tilsette og deira sjefar ser på som viktige for Ås kommune. Dermed kan man oppleve at skuleleiinga berre fokuserer på dei måla som er satt og ikkje på dei andre oppgåvene man har i skulane. Alternativt og kanskje meir sannsynleg kan man oppleve i Ås kommune at BM berre blir noko man gjennomfører, men som ingen bryr seg så veldig mykje om og at man heller brukar tida på læreplanane i kommunen.

Det siste kritiske punktet om BM som teorien gjekk inn på var Madsen og Stenheim (2014) 6 grunnar til kritikk av BM. Sidan dei tilsette ikkje kjenner til BM så er systemet ein veldig ovanfrå og ned handling. Man kan dermed oppleve ein kontrolltankegang som gjør til at man fokuserer på kontroll og overvaking av tenestar i kommunen som hindre innovasjon og organisasjonslæring i skulane. I Ås kommune verker det likevel som om det største problemet er at få bryr seg nok om BM, enn at man har for mykje overvaking i kommunen.

Dette fører til at måla lever sine egne liv innanfor leiinga på skulen og dermed ikkje påverkar dei tilsette sin arbeidsdag i nokon særleg grad. Man opplever dermed at måla påverkar berre mellomnivået i organisasjonen og blir styrt litt frå toppen og ned til mellomnivået. Dette skaper ingen eigarskap blant dei tilsette og heller ikkje så mykje eigarskap oss dei folkevalde.

5.4.6 Debatt om Handlingsprogrammet i Kommunestyretsalen

Når eg følger debatten frå handlingsprogrammet 2015-2018 live på Ås kommune sine heimesider fekk eg inntrykk av at BM ikkje vart nemnt i budsjettdebatten av dei folkevalte. Om dette kommer av at dei folkevalte ikkje bryr seg, eller om økonomiplanen/budsjettet vart sett på som viktigare er usikkert, men man kan stille spørsmål om nytteverdien av å bruke BM i kommunen dersom politikarar ikkje prioriterer dette. Konsekvensen ved at dette ikkje vert nemnt kan være at dei folkevalde ikkje føler nok eigarskap til BM og dermed har ikkje BM eigarskap blant folkevalde som er svært viktig for at det skal fungere i følgje rettleiinga frå kommunal og regionaldepartementet (2002 og 2007)

Eit anna spørsmål som dei folkevalte burde diskutere er om det er behov for BM? Er det slik at det har noko effekt for oss som kommune? Får man noko vinning av dette og blir det brukt rett? Dette er spørsmål som eg vil gå nærmare inn på seinare i oppgåva.

5.5 Målekartet i Ås kommune

Når det kommer til målekartet i så er det dessverre ikkje tatt med i handlingsprogrammet. Målekartet blir i følgje teorien brukt for å la tilsette og andre kunne lett finne fram til kva kritiske suksessfaktorarar og indikatorarar man styrar etter. Desse finnes berre på Ås kommune sine heimeside og ikkje i handlingsprogrammet. noko som er synd sidan man ikkje får ein direkte oversikt frå tiltak på eit område til kritiske suksessfaktorar, styringsparameterar eller fokusområde i ein modell. Dette burde man slik som i tertialrapporter også ha med i

handlingsprogrammet slik at det kjem tydeleg fram korleis målesystemet fungerer og for å unngå at folkevalte/innbyggjarar må leite dette fram gjennom andre rapporter. Grunnen til dette er at det blir veldig mykje å sette seg inn i. Dersom man må finne relevant informasjon på andre dokumenter i tillegg. Målekartet i handlingsprogrammet kan godt være liknande satt opp slik man har gjort på tertialrapport for andre kvartal (2014) og med forklaringar på kva er dei kritiske suksessfaktorane, styringsparameterar og tiltaka man har i handlingsprogrammet.

5.6 Analyse av visjonen til Ås kommune

Eit anna viktig område man burde bruke tida på er om visjonen Miljø, mangfald og moglegheita er ein god visjon for kommunen. Er dette visjonen man ønskjer folk skal tenkje på når man vurderer Ås kommune og er den tydeleg nok når man skal gå gjennom mål man ønskjer å bruke i BM? I følgje teorien så skal visjonen være ein ledestjerne og noko alle over heile kommunen skal forstå kva dette står for. Spørsmålet er derfor om man bruker visjonen aktivt inn i arbeidet med BM i Ås kommune. Noko av det viktigaste med BM skal være med unntak av dialog mellom alle aktørar i kommunen, at visjonen brukas tett opp mot arbeidet og måla i BM. Man ønskjer at alle i kommunen skal jobbe mot eit felles mål og at dei måla man veljar skal bidra til å realiserer visjonen til Ås kommune.

Slik som visjonen er i dag er det vanskeleg å kunne bruke den til noko og man kan risikerer at eit viktig bidrag til BM rotnar på rot utan at man har ein god erstatning. Ein god visjon bør skape engasjement blant innbyggjarar, tilsette, folkevalte, administrasjonen i Ås kommune og være noko som aktivt kan brukas i BM for å realisere visjonen og dit kommunen ønskjer å være. I følgje boka til Hoff og Holving (2007) skal visjonen utrykke organisasjonens ønska framtidsbilde eller drøymebylde for organisasjonen i eit tre til fem års perspektiv. Ein god visjon skal dermed byggas på to hovudkomponentar.

- Den førespeglende framtid: Korleis ser folk Ås kommune utanfrå og kva vil Ås kommune bli og kva vil vi oppnå.
- Kjerneideologi, hensikt og verdiar: Her ser man meir på varige forhold som kommunen har over lenger tid.

Når man går igjennom Ås sin visjon med Miljø, mangfold og muligheiter så treffer ikkje den helt med Hoff og Holving (2007) sin teori og korleis ein god visjon skal være. Ein god visjon

bør være noko som skiljar kommunen frå dei 426 andre kommunane og som folk i Ås/ tilsette i kommunen føler er meir typisk Ås. Skal man forsette med BM, bør man gjøre noko med visjonen slik at den får fram Ås kommune sine unike kvalitetar. Med andre ord ein visjon skal få fram det spesielle med Ås og det man ønskjer at Ås kommune skal være om 3 til 5 år i følgje Hoff og Holving (2007).

6. Diskusjonsdelen

6.1 Diskusjon om antall mål i handlingsprogrammet

Når eg går inn på handlingsprogrammet er inntrykket mitt at man har god balansegang mellom antall mål versus relevansen for dei fleste av måla. Min meining utifrå handlingsprogrammet, teorien og intervjuet gjev meg nokon synspunkt på at kommunen har treft bra med dette etter forholda, og at problemet med BM stikk langt djupare ein om måla er relevante nok eller om ein har for mange mål. Derfor vil oppgåva mi fokusere vidare på nytteverdien av BM og om dette faktisk er eit godt styringsverktøy for kommunen. Både intervjuet, teorien og handlingsprogrammet visar at utfordringar her er på helt andre områder enn enkelte mål eller om man har for mange eller for lite mål, men heller innhaldet i BM og korleis dette faktisk blir praktisert.

6.2 Korleis kan man bruke BM betre i styringa

I teorien gjekk eg inn på måtar man kan bruke BM i forhold til å styre administrasjonen. For eksempel gjekk Røiseland og Vabo (2012) inn på at dei folkevalte skal ha ein passiv ordning. Her vedtar folkevalte måla, mens administrasjonen sin jobb er å verksette måla. Som teorien påpeikte handlet dette om å sette opp eit mål og ha tillit til at administrasjonen gjennomføre dette. For Ås kommune vil fordelane vært at politikarar kan bruke tida på å styre kommunen og mindre i måla eller diskutere korleis man skal komme fram til målet. Man kan dessutan i større grad la rådmannen og hennes stab finne ut korleis man komme fram til målet politikarar har satt. I dette kan det også ligge at folkevalde bruker ein involveringstilnærming som ber rådmannen og hennes stab forklare eventuelt kvifor man greidde eller ikkje greidde dei måla politikarane har satt. Her sørgjer man for at de underliggande etatane rapporterer til rådmannen og gjerne direkte til kommunestyret om kvifor man ikkje lukkas med måla og eventuelle tiltak for korleis man planlegger å nå dei.

Dersom dei folkevalde ønskjer ein slik modell vil fordelane være at man i større grad kan la administrasjonen og mellomleinga svare på måla og kva som fungerer og ikkje fungerer. Politikarar kan i større fokuserer på andre områder og i større grad la administrasjonen styre BM. Minuset blir som tidlegare nemnt at folkevalde berre vedtar BM og manglar eigarskap til systemet. Man kan dessutan risikere at folkevalde ikkje kjenner godt til nok til kva målane inneberer og om dei er realistiske nok. I tillegg er det ikkje sikker at alle politikarar ønskjer at

administrasjonen skal styre dette og man risikerer at dette blir noko administrasjonen berre gjør, og ikkje noe som nokon bryr seg mykje om, altså berre ein festtale utan nokon meining i det faktiske arbeidet.

Derfor er det viktig at dei folkevalde stiller seg spørsmålet om man ønskjer at deira arbeid er berre å fatte eit vedtak eller om man er fornøgd med at administrasjonen gjennomfører det politikarane har bestemt. Dersom man ønskjer at administrasjonen sin jobb er å få til måla, mens dei folkevalde sin jobb er å vedta måla, kan denne metoden fungerer, men det føresettar at man sørgjer for at man har kontakt mellom alle ledd i kommunen. Dersom politikarar vedtar nokon mål utan at man har hatt nok dialog eller utan eigarskap vil dette berre falle fullstendig saman.

6.3 Involveringstilnærming

Kommunal og regionaldepartementet (2004) Skal man ha ein involveringstilnærming er det dessutan nødvendig at man sørgjer for å ansvarsgjøre dei som skal gjennomføre måla, men enda viktigare er det at dei må ha egne grunngevinga for å verksette BM i organisasjonen. Det er dermed viktig at dei som styrar med dette forstår kvifor og er med både i planleggingsfasen opp mot kva som er viktig for deira arbeid. Det er ikkje berre nok at dei involverast i målekartet eller resultatet, men involverast i alt som påverkar deira arbeid med BM. Å gjennomføre BM utan at tilsette eller nærmaste nivå er med på å utgreie dette kan i følge teorien skape motstand og hindre at systemet fungerer som man ønskjer. Skal elevane sine tillitsvalte ha noko å sei på måla og kva skal foreldra sei når kommunen skal vurdere BM og måla i BM?

Eit anna område man bør diskutere med denne ordninga er om rektorane får hovudansvaret med å lage og nå dei økonomiske måla og kor stor grad økonomiavdelinga/rådmannen blande seg bort på dei prioriteringane man gjør i skulane som har økonomisk interesse i forhold til BM. Har rektorane og skulane fullt ansvar på det økonomiske og eventuelt viss ja er det då slik at dei bør forklare rådmannen og folkevalte om økonomiske mål som ikkje lukkas i skulane eller er det slik at rådmannen skal ha ansvaret for økonomien i skulane? Man bør derfor klargjera kor stort ansvar kvar enkel leiar har, for å gjera BM enklast mulig å jobba med

Ein anna mulighet er at dei folkevalte i større grad involvere seg i arbeidet med BM og i

prosessen med kva måla skal være, dannar arbeidsgrupper med tilsette og at alle i større grad involvere seg på kva BM skal være, dialogen om måla og kva fokus vi vil ha for kommunen framover. I rettleiinga frå kommunal og regionaldepartementet (2002) gjekk dei inn på at dialog med alle relevante aktørar er viktig og kanskje ein føresetning for at BM skal bli ein suksess. På intervjuet kom det fram at BM i Ås kommune ikkje var kjent blant dei tilsette i skulane og at den jamne lærar ikkje viste noko om BM og at det heller ikkje var brukt på skulane. Dersom Ås kommune ønskjer at dei folkevalte skal bidra meir med BM vil det i større grad være nødvendig at man involvere dei tillitsvalde til tilsette inn i prosessen og sørge for at BM i større grad får brukarane eller tilsette i sentrum.

6.4 Brukarane og tilsette i sentrum

I teorien gjekk vi inn på at BM kunne brukas til å få tilsette eller brukarane i sentrum. I følge rettleiinga frå kommunal og regionaldepartementet (2002) kjenner dei tilsette best kor skoen trykkar og derfor er det helt nødvendig å bruke dei tilsette når man ønskjer å ha dei i sentrum. Denne teorien ser derfor på korleis kommunen kan bruke måla frå BM til å få meir fornøgde tilsette eller for eksempel til å redusere sjukefråværet på ein avdeling eller for heile kommunen. Dette kan brukas for å sjå om man når dei måla man har i forhold til medarbeidar fokuset. I denne biten er man kanskje meir avhengig av kommunikasjon mellom dei tilsette eller tilsette sine representantar og kommunen høgaste leiarar når måla blir lagt. I dette tilfellet gjelder det folkevalde og sjefen for Oppvekst og Kultur etaten og Rådmannen.

BM kan dessutan brukas for å styrke brukarfokuset i Ås kommune. Her går man inn og bruker BM frå eit brukarperspektiv i sentrum. Her ser man på brukarane som kundar. Målet er å gjøre dei kommunale skulane betre enn den private Steinerskulen man har i Ås. I teorien frå Kaplan og Norton (2001) gjekk eg inn på Verditilbodet som er ein modell som kan brukas. Her kan man som brukar samanlikne forskjellen mellom dei kommunale skulane og Steinerskulen gjennom offentlege undersøkingar og modellen kan brukas for å vurdere skulane opp mot den private konkurrenten. Sjølv om dei kommunale skulane er gratis og fleirtalet brukar desse, så kan man bruke modellen til å samanlikne forskjellen mellom foreldra sitt inntrykk av dei kommunale skulane opp mot Steinerskulen. Her kan man likevel sjå på om det produktet, det image vi har og servicen vi har er like bra som på den private skulen. I eit slik perspektiv brukar vi BM til å måle og vurdere våre skule mot den private, og lager mål som kan styrke dei kommunale skulane opp mot den private skulen.

Målsetninga er at foreldre og barn skal bli meir fornøgd og vil velje dei kommunale skulane framfor Steinerskulen fordi dei gir best kvalitet og har mest fornøgde brukarar. Slik at foreldra veljar skulane i Ås på grunn av den gir høgast kvalitet for sitt barn. BM blir derfor eit nytteverktøy som brukas for å sjå på korleis foreldra opplever kvaliteten på skulen. Dessutan bruker man BM til å gje brukarane betre relasjonar til skulane. Dette gjennom at man bruker det som kommer frå brukarundersøkingar til å styrke tenester foreldra ikkje er fornøgd med. BM skal dermed være eit hjelpemiddel for foreldra til å kunne velje mellom dei kommunale skulane og Steinerskulen for kva som gjev best basistilbod til deira barn. Det er likevel viktig å sei at BM ikkje har som oppgåve å berre få foreldra til å velje kommunale skular, men hovudvekta er at det skal gi betre tenester på dei kommunale skulane.

Det er viktig å nemne at BM må ha ein heilhet på alle områdene og man må balansere mellom dei ulike fokusområdene når man lager måla. Med dette meiner eg at sjølv om man ønskjer å bruke BM til å ha eit større brukarfokus eller medarbeidarfokus så må det ikkje gå ut over dei andre fokusområdene i for stor grad. Eit eksempel kan være at man bruker mykje pengar på kostbare medarbeidartiltak, men som man ikkje økonomisk har råd til og gjer til at man må kutte andre plassar. BM skal brukas for å sjå om dei måla man har hatt på dei ulike fokusområdene faktisk har gjort ein forskjell på. Man lukkast best med BM, dersom det visas at måla på brukarperspektivet gjør at man lukkas med å få betre økonomi eller meir fornøgde medarbeidarar. Dersom BM berre fører til at vi lukkas på eit av fokusområdene så kan man risikere at dei andre gjev dårlege resultat og man har ikkje klart å balansere alle måla.

I følge Kaplan og Norton (2006) skal BM være eit verktøy som skal bidra til at verksemda skal få et felles målbilde og dessutan være med å få ein klar prioritering av kva mål man ønsker å få gjennomført. Då er det svært viktig at dei måla man setter føre seg ikkje berre skal gi meir fornøgde tilsette eller brukarar, men dessutan sørge for at man gjennom å velje desse måla også skal bidra til å nå mål i dei andre fokusområdene. For eksempel vil fornøgde brukarar ofte komme av fornøgde medarbeidarar og det igjen kan gi betre økonomi gjennom at foreldra lar barna gå på dei kommunale skulane framfor private.

6.5 Intervjuobjekta sitt synspunkt om BM og konsekvensane av dette

På intervjuet kom det fram at BM brukas lite blant dei tilsette og stort sett jobbas det mot å

unngå at det blir ein tidstjuv i undervisninga i følgje det eine intervjuobjektet. Det kom dessutan fram hos det andre intervjuobjektet at BM var meir negativt ein positivt for skulane og at dei folkevalde synest det var for vanskeleg og komplisert å forstå BM. Dersom BM skal være eit godt styringsverktøy for kommunen er man avhengig at folk forstår korleis det skal brukas og at folk har eigarskap til BM og dei måla man setter seg. Dersom det er slik at intervjuobjekta har rett, så er det alvorlege meiningar som administrasjonen og folkevalde må diskutere. BM vil ikkje fungere som styringsverktøy dersom verken politikarar, tilsette eller nokon andre bruker BM aktivt. Ein annan utfordring som kom fram på intervjuet var at visjonen til kommunen og visjonen til etatane ikkje går så godt saman med kvarandre og at målekartane lever litt sine egne liv i følgje intervjuobjektet. Dette er uheldig sidan man opplever at ting kanskje ikkje henger så godt saman som ønskeleg. Man opplever dessutan at styringsverktøyet blir uklart og at tilsette får inntrykk av at kommunenes visjon berre er her, men kanskje ikkje være den ledestjerna den er ment å være. Visjonen skal tross alt vise kva Ås kommune er som ingen andre er. Kva er våre verdiar, haldningar og kva vi ønskjer å oppnå. At målekarta lever litt sitt eget liv kan dessutan skape rollekonflikt og kan gjera arbeidsoppgåvene meir komplisert fordi dei tilsette jobbar med deler av arbeidsoppgåvene sine, men tar ikkje helt omsyn til det man seier man skal gjøre til det man faktisk gjør og ting kan bli gjort halvvegs.

I analysane gjekk eg inn på eigarskap oss dei tilsette og folkevalde i kommunen og utifrå intervjuet kan det verke som dette er litt mangelfullt. Her ser man kanskje nokon av dei største utfordringane i Ås kommune. Mangelfull entusiasme, eigarskap eller engasjement for eit styringsverktøy som BM er kort og godt veldig lite positivt for BM. Sidan BM er eit verktøy som føresettar eigarskap til BM, er det helt nødvendig at dei som jobbar med dette trur på systemet. Dersom det er slik at dei folkevalde synest BM er for komplisert og vanskeleg, så er utfordringa at dei fort vedtar mål som dei blir anbefalt, men meininga bak dei eller målet bak dei blir ikkje diskutert godt nok i organisasjonen/kommunestyret. Konsekvensen av dette er at måla berre blir vedtatt utan nokon form for diskusjon, men enda verre er det at politikarar ikkje har eigarskap til BM og derfor så blir ikkje måla viktige, men heller noko man aksepterer å gjøre, utan å forstå kvifor.

6.6 Negative sider med BM som styringsverktøy for Ås kommune?

I problemstillinga gjekk eg inn på om BM er eit godt eller dårleg styringsverktøy for Ås kommune. I følgje kritikken frå teorien er BM noko som fort blir berre ein ovanfor og ned styring i kommunen og at den hindrar organisasjonslæring og innovasjon gjennom at man brukar tida på å gjennomføre mål som er satt i kommunen, men som oppfattast meiningsløyse. Her trekker eg spesielt inn kritikken frå Nørreklit (2000) og Madsen/Stenheim (2012) som handlet om at BM kan hindre innovasjon og organisasjonslæring gjennom at organisasjonen fokuserer på måla og for lite på det arbeidet rundt. Sidan handlingsplanen er dårleg på å vise korleis man kommer fram til måla man har satt, så er det også usikkert korleis BM tar omsyn til at forholda kan endre seg og om måla man har satt tar omsyn til det ved framtidige mål. I Ås kommune betyr dette at politikarar kan sette mål som at man skal redusere mobbinga i skulen, men målet kan fort bli satt som noko vi vil gjennomføre, men som kanskje ikkje er realistisk. Man kan risikere at mobbing ikkje blir rapportert fordi det er viktigare å nå måla enn å ta tak i problema blant dei tilsette og derfor kan man få resultat som ser gode ut berre på overflaten, mens problema forsagt er der. Dette er ein annan variant De Brujin (2007) gjekk inn på.

Skulane vil derfor fokusere på å nå måla, men alt som ikkje står i måla kan bli nedprioritert og ikkje blitt lagt vekt på. Dette kan gjære at kommunen nedprioriterer innovasjon og organisasjonslæring i skulane og berre sjå måla i skulen som viktige, mens andre områder som å lære meir om empati, omsorg og korleis man skal oppføre seg i livet kan bli nedprioritert fordi det ikkje er eit mål. Man kan oppleve at måla blir viktigare ein sunn fornuft i klasserommet. Sjølv om BM i hovudsak ikkje blir brukt i skulane på undervisningsnivå, så kan likevel måla påverke kva skulane prioriterer og leiinga ser berre at man skal gjennomføre måla og ikkje andre områder som er viktige for skulen eller elevane/foreldra. Eit anna ord kritikken går inn på er kollektiv blindhet og det kan ha påverka Ås kommune gjennom at leiinga berre ser dei fokusområda og styringsparameterar man har vedtatt i organisasjonen, men leiinga blir så blinde av desse at dei ikkje ser andre muligheiter i organisasjonen og Ås kommune får eit gap mellom rektorane og dei som sit i kommunestyret i forhold til felles forståing av måla og kvifor vi har dei. Man går dermed i ulike retningar for kor man vil hen med organisasjonen.

Eit eksempel her kan være at kollektiv blindhet De Brujin (2007) fører til at dei underordna følgjer måla som er satt sidan leiinga ser berre måla, men kjenner lite til utfordringane som er i skulen. Man kan derfor oppleve at måla er det einaste man ser på i forhold til skulen, men at

andre relevante oppgåver i skulane som er vanskeleg å måle ikkje blir tatt omsyn til når dei folkevalde snakkar om skulane.

Dersom man ønskjer å forsette med BM så er viktig at dei måla man har er satt til ein standard som er ønsket i kommunen og blir jobba godt med, og følgt opp dersom måla ikkje nås. Kanskje ein tiltaksplan for korleis måla skal nås hadde vært ein fordel. Det er dessutan svært viktig at man vurderer BM både på kort og lang sikt, om det har den funksjonen man ønskjer den skal ha og om man faktisk er gode nok til å sjå svakhetane og styrkane til BM. Man må med andre ord ikkje la måla overta alt i skulane og ha ein god kommunikasjon i alle ledd om korleis BM skal fungere for Ås kommune. Dette er viktig for å unngå kollektiv blindhet, men også for å unngå at skulane ikkje fokuserer på andre områder ein å gjennomføre mål.

6.7 Positive sider med BM som styringsverktøy

Samstundes så har BM mange positive sider med seg. I følgje intervjua har BM skapt ein bevisstgjøring av måla og lagast i større grad opp mot dei kritiske suksessfaktorane og styringsparameterar i kommunen. Det er dessutan eit godt styringsverktøy om man ønskjer å måle kor fornøgde dei tilsette og brukarane er i kommunane. I Ås kommune har man fokusert på at BM blant anna skal styrke muligheita for rekruttering av tilsette og auke trivselen til elevane for at elevane skal trivast i skulen. Måla kan om det blir brukt riktig, skape eigarskap og engasjement blant aktørar i kommunen. BM kan gi betre tenester, betre medarbeidarar, betre økonomi, meir resultatinformasjon om ein avdeling eller generelt for kommunen, betre dialog mellom aktørane i kommunen, auke fokus og resultat oppnåing og styrke tilsette sin medverking i kva måla skal være og kva man vil oppnå i kommunen. Alle desse grunnene er gode grunnar for å behalde BM, men skal dei ha best mulig effekt er man avhengig av å ha ein klarare kjennskap til BM i kommunen og styrke kommunikasjonen mellom ulike aktørar. I intervjua kom det også fram at det eine intervjuobjekta følte at BM gav ein større bevisstgjøring av måla og lagast i større grad opp mot dei kritiske suksessfaktorane og styringsparametera i kommunen.

Blir BM brukt på rett måte kan det være med å styrke skulane og man kan gi betre tenester, meir kommunikasjon mellom dei ulike etatar i kommunen, ein klar framtidsplan for kva man vil i Ås kommune og ein felles oppfatning av kva BM er og kva kommunen ønskjer å bruke det til. BM er dermed eit verktøy som kan sørge for at man får ein klar oppfatning av status

quo. Dette gjev folkevalte muligheita til å finne ut kva som er viktig å prioritera. Dermed skaper det ein betre dialog mellom dei ulike partnarar i kommunen.

6.8 Korleis bruke BM på ein best mulig måte

I intervjuet med Rådmannen og økonomisjefen kom det fram eit inntrykk at nokre av svakheten med BM var at folk følte økonomien uansett er avgjerande for vegvala. Det er derfor svært viktig at det man veljar å prioritera ikkje går ut over økonomien, men likevel fokuserer på å gjøre tenestene eller medarbeidarane betre i kommunen. Måla må derfor følast naturlege for dei som skal jobbe med dei og at man er tydeleg på kva man skal prioriterer og kva man ikkje skal prioriterer. Dersom økonomien styrer alt, så risikerer man å ikkje vurdere handlingar som er viktige på langt sikt. Som alt anna handlar BM om å prioriterer mellom ulike formål eller mål man ønskjer å gjennomføre i kommunen. I intervjuet fekk eg dessutan vite at på grunn av økonomi er det vanskeleg å utvikle BM som styringsverktøy, men det er ikkje nødvendigvis slik at det å utverke BM som styringsverktøy kostar pengar, men kanskje meir tids og menneskjerlege ressursar. Feilen ved Ås kommune er vel kanskje meir at eg er usikker på om folk har forstått godt nok kva BM er. Dette viser eg til gjennom blant anna intervjuet og etter debatten i kommunestyresalen. Spesielt eit intervjuobjekt gjekk inn på at politikarar synest det var for vanskeleg og komplisert med BM. Den manglande debatten i kommunesalen kan styrke dette. Eg vil dessutan påstå at kommunen fokuserer litt for mykje på om man skal ha BM og litt for lite på kva man vil med BM og korleis man kan bruke BM til å forbetre og auke kvaliteten på tenestene i kommunen.

Det som er viktig er at man ser på organiseringa i BM og brukar ressursane på å få eigarskap til BM blant tilsette og folkevalde. Det er kanskje ikkje slik at ein lærar har så mange meiningar angående BM, men at deira representantar/tillitsvalte ikkje har meiningar om BM er lite sannsynleg. Dette kommer av at dei tilsette sine representantar jobbar for å representere lærarane dermed sikkert ønskjer å ha eit ord med i laget for korleis måla påverkar skulane lærarane jobbar i. Det er viktig at dei måla man har, faktisk har støtte i organisasjonen og ikkje berre på administrasjonsnivå eller i festtaler. Dette handlar dermed ikkje at kvar enkel tilsett treng å ha så mange meiningar om BM eller kjenne BM godt, men at den biten av BM som tilhøyrar skulane faktisk har ein verdi for skulane om det skal være eit styringsverktøy.

Dersom alt som har med BM å gjøre er på administrasjonsnivå så risikerer man at dei som faktisk jobbar direkte med barna ikkje kjenner til måla og dermed ikkje har mulighet til å gjennomføre måla som er satt. Dermed blir BM berre ein ekstra arbeidsbelastning for administrasjonen i skulane, men måla skaper verken betre eller meir fornøgde tilsette eller betre tenester på skulane. Mål utan funksjon eller støtte for dei som jobbar med det har liten effekt.

6.9 Korleis fungere visjonen og verdiane i Ås kommune

Visjonen er eit anna område man har diskutert tidlegare i oppgåva. Hoff, K.J og Holving, P. A (2007) Ein god visjon må være noko som er enkelt å førespegle i kommunen og som skal være med å drøfte framtidsbilde til kommunen. Dette betyr at det skal sei noko om kva innbyggjarar kan forvente seg framover, kva folkevalte og administrasjonen legg vekt på og kva verdiar, haldningar og kjerneideologi kommunen skal ha. Med andre ord så må man ha ein visjon som verkeleg viser kva Ås kommune skal være for noko og som samspekar med innbyggjarar og andre sin oppfatning av Ås kommune. I Ås kommune er det tydeleg at visjonen miljø, mangfald og moglegheiter er lite presis og lite sterk, sidan man må forklare kva den inneheldt. Verre er det at visjonen heller ikkje blir brukt godt i oppvekst og kultur sektoren og visjon deira er ulik visjonen for kommunen i følgje intervjuobjektet. Det er helt greitt at etaten har ein egen visjon, men det er viktig at desse visjonane passer godt saman og at det samspekar bra det man har avdelingsmessig og for kommunen generelt.

Hoff, K.J og Holving, P. A (2007) Konsekvensen er at det som skal forklare våre verdiar og det som blir sett på ikkje samstemmer frå høgaste del i organisasjonen og ned på tenestane i organisasjonen. Det er derfor viktig at dei tilsette føler at den visjonen man har for skulane også passar inn med den man har for heile kommunen. Viss ikkje kan man risikere at visjonane forvirrar dei tilsette og gjev ingen mening i deira arbeid. Ein visjon skal tross alt være noko man ønskjer avdelinga/kommunen/organisasjonen skal strekke seg etter og då må visjonen for avdelinga og visjonen for kommunen faktisk gje mening og ikkje som to helt uavhengige visjonar.

Når målekartet lever sitt eige liv så er det vanskeleg å forstå organisasjonen sin plan med dette. Man risikerer med andre ord at det som skal være leiarstjerna i organisasjonen ikkje blir

lagt merke til og man kan oppleve at draumane og tankane i organisasjonen forsvinn bort. Ein god visjon gir dei tilsette lyst og ikkje minst stoltheit over å jobbe for bedrifta eller kommunen og dersom den blir sett på som noko man berre har, så kan det føre til at folk gjør det dei skal, men verdiane og haldningane til kommunen er ikkje like sterke som om man hadde hatt ein visjon folk hadde eigarskap til. Eit anna alternativt man kan diskutere er om man treng visjon og om visjonen gjev Ås kommune noko nytte. Dersom visjonen berre blir brukt til pynt så bør man heller vurdere om dette er noko poeng å ha og eventuelt fjerne visjonen og berre ta utgangspunkt i hovudmåla for kommunen.

6.10 Styrke opplæringa om BM

Eit anna område som man burde jobbe med er opplæring og oppfølging av rektorarar. På intervjuet kom det fram at man ikkje hadde hatt noko særleg opplæring etter at BM vart innført. Man var dessutan usikre på kor godt nye rektorarar kjente til BM. BM er som alle andre verktøy avhengig av at man kjenner til korleis det brukas, kvifor vi bruker det og kva vi bruker det til. Dersom det er slik at rektorane har fått manglande opplæring og man ønskjer at alle rektorane kjenner godt til systemet, så er man avhengig av at kommunen bruker tid og ressursar på opplæring av sine mellomleiarar. Ein opplæring vil dessutan sannsynlegvis gje meir fornøgde tilsette og meir entusiasme i organisasjonen når det kommer til nytten av BM. Eg vil dessutan anbefale at man ved den same opplæringa gjev dei folkevalte i kommunen eit kurs slik at man få ein debatt om BM og korleis vi skal bruke det. Dette dannar eit grunnlag for å diskutere målkartane og kva kommunen vil med målekarta. Dersom dei berre lever sitt eget liv så er det klart at man må gjære noko. Målekarta skal vise kva dei kritiske suksessfaktorane er og kva styringsparameterar kommunen brukar. Her kan man gjøre som Porsgrunn kommune å vise til kva ambisjonsnivået er med kvart mål innafor kvart fokusområde. Under ambisjonsnivået kan man vise til kva mål som er godt nok og kva mål som er ønskja.

6.11 Er det for mange mål og kor relevante er dei

I innleiinga gjekk eg inn på at eg skulle sjå på om det var for mange mål eller om måla var relevante nok. Inntrykket frå intervjuet er at man er fornøgd med kor mange mål man har og arbeidet med å gå gjennom det. Spesielt er man fornøgd med at man etter kvart har blitt betre til å sile ut dei viktigaste måla og man har fått eit fint antall mål. Noko av grunnen til dette var

at begge intervjuobjekta følte politikarar, rektorane og administrasjonen var blitt betre til å prioritere meir kva mål som var viktige og kutte ut mål som ikkje betydde noko særleg, for dei folkevalde.

Når det kommer til kor relevante måla er, viste intervjuet at intervjuobjekta var fornøgd med dei, likevel er eg usikker på om alle måla burde være med i BM. Eksempel på dette kan være mål som energiforbruket i skulane. Det som kanskje er eit større problem i Ås kommune er dagens målesystem i forhold til om måla blir vurdert som godt nok eller ønsket.

Eg vil anbefale at man går over til eit måleverktøy og det er fordi det er meir oversiktleg for dei tilsette og man seier at det er hit man vil. Man unngår dermed å risikere at man er fornøgd med å klare godt nok og man kan klargjære i større grad kva man vil oppnå og sette tiltaka der etter.

6.12 Samspelet mellom rådmannen, folkevalde og rektorane/sjefen for rektorane

Når det kommer til spørsmålet om samspelet mellom rådmannen/politikarar og rektorane på kva måla burde være, så viser intervjuet at man er fornøgd. I intervjudelen fekk eg følelsen av at intervjuobjekt 1 spesielt var ganske fornøgd med måten BM vart styrt på og korleis leiinga hørte på rektorane når måla vart satt. Heller ikkje intervjuobjekt 2 verka noko misfornøgd med dette. Inntrykket er at man følte at både administrasjonen og folkevalte var gode til å velje måla og å høre på dei tilsette/rektorar. Intervjuobjekt 1 meinte at måla vart gjennomført gjennom ein god og grundig prosess.

7. Konklusjon/vidare arbeid

Før eg startar med konklusjonen vil eg berre sei at dette blir ikkje ein konklusjon som seier kva Ås kommune må gjøre, men heller forslag til kva man kan gjøre. BM fungerer slikt at det som oftast er verksamheten sjølv som kjenner ting best og dermed kan ta dei beste avgjørsle for kommunen.

Det som eg derimot med stor sikkerheit kan sei noko om er at kommunen må gjøre noko med visjonen. Visjonen i dag fortell lite om Ås kommune og dei verdiane og den kjerneideologien man ønskjer å leve etter. Her foreslår eg at man har eit møte mellom administrasjonen, folkevalde og andre relevante aktørar og finn ut kva vi forbinder med Ås kommune og lager ein visjon som man føler beskriver Ås kommune betre. Dersom Ås kommune fortsetter med dagens visjon risikerer man at ein viktig del av BM blir unyttig og visjonen lever fort sitt eget liv når man skal utverke hovudmåla.

I oppgåva gjekk eg dessutan inn på kva man kan bruke BM til. Ås kommune må sjølv finne ut korleis dei ønskjer å nytte seg av BM, men eg ville i større grad brukt BM til å involvere tilsette inn på kva mål som er viktige i skulen. Dersom BM skal være eit verktøy i skulane så er det usikkert om man lukkast med måla eller får nokon effekt med måla dersom gruppa som skal verksette måla ikkje kjenner til systemet. Man er dessutan langt meir avhengig av at rektorane på dei ulike barneskulane og dei som jobbar med å rapportere måla har fått all opplæring som er nødvendig. Man bør i større grad finne ut kva skal BM brukas til i skulane og korleis desse måla faktisk kan gjøre undervisinga/trivselen eller andre relevante ting betre i skulane. Det er viktig at man fokuserer på heilhet, fokus og dialog når man skal vurdere kor man vil hen med skulane i kommunen.

Oppgåva gjekk også inn på korleis man ønskjer å styre BM i Ås kommune. Dei folkevalde har mange måtar man kan styre BM på, men i Ås kommune må man vurdere om man ønskjer hovudsakleg ein administrasjonsstyrt BM gjennom for eksempel involveringstilnærming dei man sørgjer for at ansvaret ligg på rådmannen og hennes stab for kvifor dei ikkje nådde måla og politikarar sin rolle er å vedta måla. Ein fordel kan være at dei folkevalde i større grad kan sette måla og i større grad gje ansvaret til etatane og administrasjonen, men konsekvensen kan fort bli at dei folkevalte ikkje har eigarskap til BM og ikkje kjenner godt nok til kva som rører seg i organisasjonen. Ein slik teori eller handling kan sørge for at dei folkevalde vedtar noko,

men man er avhengig av at dei er satt godt inn på kva dei vedtatt og at dei kjenner godt nok til kva som rører seg i organisasjonen. Viss dei vedtar måla utan debatt kan man oppleve at måla blir administrasjonsstyrt og lite politikarar styrt. Derfor er det viktig at politikarar har kontakt med dei tilsette sine representantar eller rektorane på skulane slik at det man vedtar faktisk er mulig å gjennomføre og ikkje minst helst har støtte blant dei som skal verksette måla.

Alternativet er at lokalpolitikarar i større grad sett opp måla, snakkar med tilsette/representantar for tilsette og i større grad styrar korleis måla blir satt opp og korleis vi kommer fram til kva vil med BM i samråd med andre aktørar. Dei folkevalde vil i større grad være med i drifta av måla og ha større kommunikasjon med gruppene, men konsekvensen er at det vil ta meir tid og at man treng folkevalte som ønskjer å bidra innanfor BM. Dersom folk manglar engasjementet vil heile greie sannsynlegvis rotne på rot.

Til slutt bør man gå gjennom måla i handlingsplanen, styrke eigarskapen til dei folkevalte og sterkt vurdere om ikkje tilsette bør involverast i BM. For slik som det er i dag så er BM verken eit godt eller dårleg styringsverktøy for kommunen, men heller noko man aksepterer å gjøre, utan å forstå kvifor. Dette gjev ikkje noko stort engasjement eller eigarskap i kommunen. Det som gjør BM bra i Ås kommune er at man tydeleggjøre i større grad kva kommunen kan gjøre og kva man skal prioritere å gjøre. Kommunen har gode dokumenter på overflaten og handlingsprogrammet forklarar godt kva utfordringar og tiltak man vil gjøre.

Det er klart at skal Ås kommune ha eit godt styringsverktøy så er man avhengig av større eigarskap blant dei tilsette, administrasjonen og folkevalte i kommunen. Analysane og intervjuar har dessutan vist at det fort blir sett på som noko man gjør og ikkje ein heilharteleg plan om kva man skal bruke dette til. Man kan stille seg spørsmålet om folk veit kva dette er og kva dette faktisk blir brukt på og desse argumenta er grunn nok til at eg verken vil sei at dagens BM verken er eit godt eller dårleg styringsverktøy, men heller noko man bør ta ein debatt om kva man faktisk vil med BM. Ein viktig hugseregulering kan være at BM er ingen mirakelkur, men eit arbeidsverktøy som dersom det blir brukt riktig kan skape betre tenester, meir fornøgde tilsette og meir fornøgde brukarar, men dersom det blir brukt feil kan skape irritasjon, mykje rapportering og langt fleire negative ein positive erfaringar som alle andre styringsverktøy.

Derfor er det beste tipset man kan gje at dette må dei folkevalte og administrasjonen sette seg

ned og vurdere alle positive og negative innspel om BM og etter det vurdere om dette tilfører skulane noko meir verdi.

8. Litteraturliste

Alvik, O (2005) *Styrer etter resultater* , Personal og ledelse, nr 6 2005 s. 24-25

Andon, P., J. Baxter og H. Mahama (2005). *The Balanced Scorecard: Slogans, Seduction and State of Play*. Australian Accounting Review, 15(1): 29–38.

Brox, B (2014) *Ås kveles av innbyggere - Hvor sterk VEKST kan en kommune tåle uten eiendomsskatt?* Kommunal rapport 25.11.14 side 20

Bruijn, H. De (2007). *Managing performance in the public sector* 2utg. New York. Routledge (2007) Page 39 to 48

Customer Value and Relationships (2015) bilde hentet 06.02.15
(<http://bus.fdtc.edu/sbed/core/core2.html>)

Hoff, K.J og Holving, P. A (2007) *Balansert Målstyring* 3. utg Oslo Universitetsforlaget side 101 og 161

Husby, Ø og Løvlie, L. «*The Balanced Scorecard*» - mer enn et målesystem Tilgjengeleg frå (<http://www.magma.no/the-balanced-scorecard-mer-enn-et-maalesystem>) hentet 10.02.15

Johansen, E og Hegna, O. T (2008) Fem år med balansert målstyring i Porsgrunn kommune – Erfaringer så langt. *Idunn* 04 side 6
(http://www.idunn.no/pof/2008/04/fem_ar_med_balansert_malstyring_iporsgrunn_kommune_-_erfaringer_sa_langt) hentet 10.02.15

Johansen, E og Hegna, O. T (2008) Fem år med balansert målstyring i Porsgrunn kommune – Erfaringer så langt. *Idunn* 04 side 7 Figur
(http://www.idunn.no/pof/2008/04/fem_ar_med_balansert_malstyring_iporsgrunn_kommune_-_erfaringer_sa_langt) hentet 10.02.15

Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996). "The balanced scorecard: translating strategy into action. *The Balanced scorecard*. Harvard Business Review Press.

Kaplan, R. S. and Norton, D. P (2001) *The strategy-focused organization* Harvard Business School press, Boston mass, 2001 page 86 - 90

Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2006) *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies* Harvard Business Review Press 2006

Kommunal og regionaldepartementet (2002) *Resultat og dialog* Oslo Kaupang AS Norge 2002 side 11-14

Kommunal og regionaldepartementet (2004) *Resultatledelse* Oslo Kaupang AS Norge 2004

Kommunal og regionaldepartementet (2007) *Resultatledelse for lokalpolitikere* Oslo Kaupang AS Norge 2007

Lie, H (2014) *Forskningsetikk* tilgjengeleg fra Fronter NMBU

([https://fronter.com/nmbu/links/files.phtml/546dcd13dd740.1838051671\\$937550104\\$/Indre+struktur+_prcent_28skjult_prcent_29/Pensum+og+forelesningsnotater/AOS340+Forskningsetikk.pptx](https://fronter.com/nmbu/links/files.phtml/546dcd13dd740.1838051671$937550104$/Indre+struktur+_prcent_28skjult_prcent_29/Pensum+og+forelesningsnotater/AOS340+Forskningsetikk.pptx)) hentet 20.11.14

Madsen, D. Ø. og Stenheim, T. (2014) *balansert målstyring* tilgjengeleg frå

(<http://www.magma.no/balansert-malstyring>) hentet 2 mars 2015

Nørreklit, H (2000) *The balance on the balanced scorecard— a critical analysis of some of its assumptions* Management Accounting Research, 11 (1): 65–88

Personleg kommunikasjon med rådmannen og økonomisjefen 23.1.15

Røiseland, A og Vabo, S. I (2012) *Styring og samstyring* 1 utg Bergen: Fagbokforlaget sidetall 57

Sander, K. (2014) *Kvalitative intervjumetoder for datainnsamling* tilgjengeleg frå <http://kunnskapssenteret.com/kvalitative-metoder/> henta 19.11.2014 Kunnskapssenteret

Sander, K *Validitet* tilgjengelig frå <http://kunnskapssenteret.com/validitet/> hentet 20.11.14 Kunnskapssenteret

Sander, K *Reliabilitet* tilgjengelig frå <http://kunnskapssenteret.com/reliabilitet/> hentet 21.11.14 Kunnskapssenteret

Silverman, D (2011) *Interpreting Qualitative data*. 4. utg London: Sage

Stemsrudhagen, JI. Publisert (2003) Balansert målstyring: *Fra måling til strategisk ledelse Magma 2 utgave* (<http://www.magma.no/balansert-maalstyring-fra-maaling-til-strategisk-ledelse>)

Ås Kommune (2014) *Organisasjon*
(<http://www.as.kommune.no/organisasjon.125474.no.html>)

Ås kommune (2014) Handlingsprogram med økonomiplan 2015-2018 side 12-15 og 38-45

Ås Kommune 2011 Kommuneplanen 2011-2023 side 5

Ås Kommune 2014 tertialrapport andre kvartal 2014 side 16 til 17
<file:///C:/Users/Acer/Downloads/2.%252Btertialrapport%252B2014%252B1.3.pdf>

9. Vedlegg

Intervju med oppvekst og kultursjefen

Korleis har arbeidet med balansert målstyring gått i skulane?
 Korleis har arbeidet med å nå måla vært?
 Kva har vært prioritert å målt?
 Kva erfaringar har man hatt positivt og negativt?
 Kor mange mål har man ca. hatt i skulane?
 Kva har man lagt vekt på når man har satt måla oss dykk?
 Korleis har dei tilsette reagert på måla man har satt?
 Er målane evaluert underveis?
 Føler du at rektorane har forstått godt nok kva bm er?
 Er det for mange mål og er dei relevante nok?
 Bruker dykk for mykje tid med rapportering?
 Synest dykk at alle måla er like viktige og blir alle dei viktige måla rapportert vidare?
 Blir alle måla man måler presentert for rådmannen eller har dei tilsette egne mål intern i etaten?
 Korleis føler dykk at politikkane bruker måla?
 Er det klare skiljelinja mellom mål, visjon og ønsker
 Er du fornøgd med bm som styringsverktøy på skulane?
 Kva gjerest for å følge opp mål som eventuelt ikkje blir nådd?

Intervju med rektorane angående balansert målstyring i Ås kommune.

Korleis har arbeidet med balansert målstyring gått i skulane?
 Korleis har arbeidet med å nå måla vært?
 Kva har vært prioritert å målt?
 Kva erfaringar har man hatt positivt og negativt?
 kor mange mål har man ca. hatt?
 Kva har man lagt vekt på når man har satt måla oss dykk?
 korleis har dei tilsette reagert på måla man har satt?
 Har det vært mange meiningar om BM og korleis har meiningar vært?
 Korleis er dykkas inntrykk at politikkane, rådmannen og hennes stab har opplevd dykkas arbeid i forhold til bm?
 Korleis har BM blitt brukt som styringsverktøy i skulane?
 Er målane evaluert underveis?
 Føler du at dykk har forstått godt nok kva bm er?
 Er det for mange mål og er dei relevante nok?
 Bruker dykk for mykje tid med rapportering?
 Synest dykk at alle måla som dykk styrer etter er like viktige og blir alle dei viktige måla rapportert vidare?
 Er det mange mål som dykk ikkje rapporterer oppover og er det noen av dei som burde rapporterast vidare?
 Korleis føler dykk at politikkane bruker måla?

Er det klare skiljelinja mellom mål, visjon og ønsker?

Er dykk fornøgd med bm som styringsverktøy på dykkas skule?

Kva meiner du dykk burde blitt målt på?

Er det nokon mål som dykk ikkje blir målt på, men som dykk burde bli målt på?

Kva gjerest for å følge opp mål som eventuelt ikkje blir nådd?

Har målane vært evaluert?

Er det for tidskrevande å rapportere disse målane?



Noregs miljø- og
biovitenskaplege
universitet

Postboks 5003
NO-1432 Ås
67 23 00 00
www.nmbu.no