

UNIVERSITETET FOR MILJØ- OG BIOVITENSKAP



FORORD

Dette studiet er gjort på bakgrunn av en selvstendig skriftlig avslutning på masterstudiet i Økonomi og Administrasjon ved Handelshøgskolen ved Universitetet for Miljø- og Biovitenskap (UMB). Studiet har sin forankring i fordypningsemnet Økonomistyring, og har blitt gjennomført vårsemester 2013.

Studiet tar for seg forskjeller mellom det gamle og det nye virksomhetsstyringssystemet sett ut fra konsernledelsens side i Sparebank 1 Gruppen. Studiet tar også for seg i hvilken grad endringen av styringssystem har påvirket virksomhetsstyringen.

Utredningen er bygget på intervjuer gjennomført blant ledere og medarbeidere tilknyttet konsernøkonomiavdelingen i Sparebank 1 Gruppen, samt tilsendt offentlig og interne dokumentarisk data. I den forbindelse vil vi takke respondentene for gode og utfyllende svar, som har vært til stor hjelp i vår oppgave. Vi vil spesielt takke Sigurd Aune og Ann-Elen Frøyen i konsernøkonomiavdelingen i Sparebank 1 Gruppen for godt samarbeid, og for tilsendt materiale. Uten deres hjelp, hadde ikke denne oppgaven vært mulig.

Vi bruker også anledningen til å takke familiene våre for støtten under arbeidet med masteroppgaven, og en spesiell takk til Harald Vik som har stått for utskriften.

Til slutt vil vi rette en stor takk til vår veileder, dosent Kjell Gunnar Hoff ved Handelshøgskolen ved UMB. Han har vært til stor hjelp under hele prosessen, og sørget for god oppfølging da vi trengte dette. Han har også kommet med mange gode råd, som har bidratt til å forme denne oppgaven.

Ås, 21.05.2013

Andrè Halse Klaffmo

Christopher Vik

Innholdsfortegnelse

<i>DEL I</i>	1
1 Innledning	2
1.1 Bakgrunn for oppgaven	2
1.1.1 Presentasjon av bedriften	4
1.2 Formål og problemstilling	6
1.3 Empiri.....	7
1.4 Avgrensning.....	8
1.5 Presiseringer	8
1.6 Oppgavens struktur.....	8
<i>DEL II</i>	9
2 Ulike styringsmodeller	10
2.0 Introduksjon.....	10
2.1 Tradisjonell økonomistyring.....	10
2.1.1 Økonomistyring med budsjett	13
2.1.2 Kritikk av tradisjonell økonomistyring	15
2.2 Beyond Budgeting	17
2.2.1 Beyond Budgeting-modellen og prinsippene	19
2.2.2 Kritikk av Beyond Budgeting	23
2.3 Balansert målstyring	26
<i>DEL III</i>	28
3 Metode	29
3.0 Introduksjon.....	29
3.1 Forskningsdesign	29
3.2 Innsamling og analyse av data.....	31

3.2.1	Kvalitativ metode	31
3.2.2	Kvantitative metoder	33
3.2.3	Valg av tilnærming.....	33
3.3	Intervjuer	34
3.4	Reliabilitet og validitet	36
3.5	Evaluering av design og tilnærming.....	37
3.5.1	Validitet.....	37
3.5.2	Reliabilitet	38
3.5.3	Generalisering	38
3.5.4	Kvalitet.....	38
3.5.5	Originalitet	39
3.5.6	Endringer.....	39
3.6	Analyse	40
	<i>DEL IV</i>	41
4	Tradisjonell økonomistyring i Sparebank 1 Gruppen	42
4.0	Introduksjon.....	42
4.1	Økonomisk planlegging.....	42
4.1.1	Ulike typer budsjett	46
4.1.2	Sensitivitetsanalyse av budsjett.....	47
4.2	Budsjettsprosessen.....	48
4.2.1	Forberede budsjettsprosessen	48
4.2.2	Oppstartsfasen	50
4.2.3	Sentral budsjettering.....	51
4.2.4	Konserninterne avtaler	52
4.2.5	Møte mellom ledere av fellesavdelingene og datterselskapene og konsernadministrasjonen.....	52

4.2.6	Innlesning av kostnadsbudsjett og innlevering av endelig budsjett	52
4.3	Oppfølging og kontroll	53
4.3.1	Rapportering.....	53
4.3.2	Balansert målstyring som oppfølgingsverktøy.....	55
4.4	Insentiver og erfaringer med insentivsystemet.....	57
<i>DEL V</i>		59
5	Dynamisk styring i Sparebank 1 Gruppen	60
5.0	Introduksjon.....	60
5.1	Veien vekk fra tradisjonell økonomistyring	60
5.1.1	Skape en ny holdning og kultur.....	62
5.2	Presentasjon av det nye styringssystemet til Sparebank 1 Gruppen.....	63
5.2.1	Kontinuerlig forbedring.....	68
5.2.2	Samspill mellom benchmark og prognose	72
5.3	Hovedprosjekter for dynamisk styring	74
5.3.1	Benchmarkingsystemet	75
5.3.2	Rullerende prognoser	77
5.3.3	Bonuser og insentiver.....	81
5.3.4	Kultur og organisasjon	82
6	Analyse av dynamisk styring i Sparebank 1 Gruppen	85
6.0	Introduksjon.....	85
6.1	Dynamisk styring som ett ledd i virksomhetsstyringen.....	85
6.1.1	Kontinuerlig forbedring.....	86
6.1.2	Endring av bedriftskultur	88
6.1.3	Manglende forankring	89
6.1.4	Mottagelsen av dynamisk styring.....	90
6.2	Evaluering av prognosesystemet	91

6.2.1	Behandling av faste kostnader.....	92
6.2.2	Endring av og treffsikkerhet i prognosene	93
6.3	Rapportering og oppfølging.....	95
6.4	Benchmarking og insentivordning.....	97
6.4.1	Benchmarkingsystemet	97
6.4.2	Insentivordning.....	99
6.5	Har Sparebank 1 Gruppen lykkes i å nå målene for dynamisk styring	101
6.5.1	Sterkere kundeposisjon?.....	101
6.5.2	Bedre økonomiske resultater?	102
6.5.3	Mer interessant, utviklende og morsomt å jobbe i Sparebank 1 Gruppen?.....	106
6.6	Erfaringer i arbeidet med dynamisk styring	108
<i>DEL VI</i>		109
7	Konklusjon	110
7.1	Hva er forskjellen mellom tradisjonell økonomistyring og Beyond Budgeting sett fra konsernledelsens side i Sparebank 1 Gruppen?	110
7.2	I hvilken grad har endringen av styringssystem påvirket virksomhetsstyringen?...	113
8	Forslag til videre forskning	115
9	Anbefalinger	116
REFERANSELISTE		119
FIGURLISTE		121
APPENDIKS.....		123

SAMMENDRAG

Sparebank 1 Gruppen har valgt å gå bort fra tradisjonell økonomistyring med budsjetter, og innført en Beyond Budgeting-tilnærming med prognoser som grunnlag for sin virksomhetsstyring. Konsernledelsen valgte å kalle det nye styringssystemet for dynamisk styring. Denne masterutredningen fokuserer på forskjellene mellom den gamle og den nye virksomhetsstyringen sett fra konsernledelsens side. Det vil også bli sett på i hvilken grad denne endringen har påvirket virksomhetsstyringen.

Budsjetter har ofte blitt kritisert for å være en tidskrevende og sentralisert økonomisk planleggingsprosess. For Sparebank 1 Gruppen var budsjetter lite egnet som økonomisk planleggingsverktøy som følge av alle endringene i markedet. Konsernledelsen følte at budsjettene allerede var utdatert en måned ut i året. Det var også et ønske fra konsernsjefen om økt desentralisering som førte til endringen.

For å bedre kunne besvare problemstillingen, har teori rundt tradisjonell økonomistyring og Beyond Budgeting blitt gjennomgått. Dokumenter om virksomhetsstyringen både ved tradisjonell økonomistyring og dynamisk styring har også blitt presentert av Sparebank 1 Gruppen. Teori og dokumenter har dannet grunnlaget for seks kvalitative intervjuer, gjennomført med sentrale ledere ved konsernøkonomiavdelingen i organisasjonen. Sammen danner disse grunnlagene for resultatene denne utredningen har kommet frem til.

Endring av styringssystem har ført til at konsernledelsen i Sparebank 1 Gruppen hevder de har fått et bedre beslutningsgrunnlag i virksomhetsstyringen. Organisasjonen har blitt mer tilpasningsdyktig ovenfor endringer i markedet, og blitt mer proaktive. Ved å innføre prognoser, har selskapslederne fått et verktøy som gir grunnlag for raskere og bedre beslutninger. Selskapslederne har i tillegg fått et bedre forhold til kostnadene sine.

Konsernledelsen har skapt en hyppigere og mer systematisk diskusjon rundt mål, ambisjon og tiltak. Diskusjonen har følgelig ført til at konsernledelsen hevder at Sparebank 1 Gruppen har oppnådd bedre økonomiske resultater.

Benchmarking er en av de største forskjellene ved endringen. Dette har ført til at Sparebank 1 Gruppen enklere kan fokusere på fremtiden og sine konkurrenter. En redefinering av suksess

har gjort organisasjonen mer bevisst på hva konkurrentene driver med. Desentraliseringen av beslutningsprosesser har også skapt en økt forretningsforståelse blant lederne og ansatte i organisasjonen. Dette har vært med på å gjøre Sparebank 1 Gruppen til en bedre og mer utfordrende arbeidsplass.

ABSTRACT

Sparebank 1 Gruppen has chosen to move away from traditional financial management with its use of budgets, and implemented Beyond Budgeting with its use of projections as the basis for its governance. The corporate management decided to name the new management system “dynamic management”. This thesis focuses on the differences between the old and the new way of governing, seen from the corporate financial management’s perspective. We will also see to what extent this change has affected corporate governance.

Budgets have often been criticized for being a time-consuming and centralized economic planning process. The use of budgets was unsuitable for Sparebank 1 Gruppen as a financial planning tool due to all of the changes in the market. Group management felt the new budgets were outdated already one month in to the new budget year. There was also a request from the CEO to increase decentralization that led to the change.

In order to better answer the problem we are studying, we have used theory to describe the traditional system and Beyond Budgeting. Documents about corporate governance in both traditional financial management and dynamic management have been provided to us by Sparebank 1 Gruppen. The theory and these documents formed the basis for six qualitative interviews conducted with key leaders in the corporate finance department. This has formed the basis for the conclusions of this study.

According to the corporate management, the change of management system has given them a better background for making decisions in the corporate governance. The organization has become more adaptable to changes in the market, which led to more proactivity. By introducing forecasting, the company managers have gained a tool that provides a basis to make faster and better decisions. Company leaders have also gained a better insight with the expenses in their divisions. Corporate management has also created a more frequent and systematic discussion about the goals, ambitions and initiatives of the company. The corporate management claims that these discussions has led to improved financial results.

Benchmarking is one of the biggest differences the change led to. This caused Sparebank 1 Gruppen to focus more on the future and its competitors, than before. A redefinition of

success has made the organization more aware of their competitor's performance. Decentralization of the decision making has also created a better business understanding among managers and employees in the organization. This has led Sparebank 1 Gruppen to become a better and more challenging workplace.

DEL I

1 Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Bruken av budsjetter som økonomisk planleggingsverktøy, blir av kritikerne sett på som en veldig tidkrevende og tungvinn prosess. Kritikerne hevder at budsjettene har lav nytteverdi, er for rigide og statiske, er for lite endringsorientert, har liten sammenheng med strategi og at budsjettene motiverer til uetisk adferd.

Beyond Budgeting Round Table (BBRT) er en av de mest fremtredende kritikerne av bruken av budsjetter. Organisasjonen har utarbeidet en styringsmodell som hevder å løse disse problemene. BBRT hadde sitt utspring fra den europeiske delen av The Consortium of Advanced Manufacturing- International CAM-I¹. BBRT ble grunnlagt i 1997 av Jeremy Hope og Robin Fraser, i samarbeid med 40 ulike selskaper. I dag er mer enn 100 selskaper tilknyttet organisasjonen. BBRT er en medlemsdrevet møteplass for både selskaper og offentlige organisasjoner. Her deler medlemmene erfaring med hverandre gjennom casestudier, presentasjoner og diskusjoner.

Visjonen til BBRT er å finne styringsmekanismer som kan erstatte bruken av budsjettering, samt gjøre virksomheter mer tilpasningsdyktige for endringer. Styringsmodellen som er utarbeidet, heter Beyond Budgeting. Det kan virke som om modellen dreier seg om at organisasjonene skal kaste/bytte ut budsjettene mot prognoser, desentralisere og gi de ulike avdelingene mer ansvar. Faktum er at dette ikke er virkeligheten. Fokuset i modellen er å bruke ekstreme virkemidler, som å bytte ut budsjettet, for å sette i gang en tankeprosess ved hele styringsmodellen. På denne måten får virksomheter muligheten til å starte med blanke ark. Å adoptere Beyond Budgeting vil også være en læringsprosess for selskapet. Årsaken til dette er at virksomhetene ”kaster ut” en sentral prosess av det tidligere styringssystemet, i form av budsjettet. Problemet med Beyond Budgeting-modellen kan være at mange virksomheter kanskje ikke vil gjennomføre en slik prosess. Årsaken til dette er at det kan bli for tidkrevende, og at det kan være for mange usikkerhetsmomenter knyttet opp til det å skifte styringsmodell. Beyond Budgeting handler følgelig om en endring av hele styringsprosessen.

¹ CAM-I: Internasjonalt samarbeidsavtale av industri- og tjenesteytende bedrifter som samarbeider med å løse ledelsesproblemer og viktige forretningsproblemstillinger som er felles for samarbeidsgruppen.

Verktøyene som brukes i Beyond Budgeting, er allerede tilgjengelig for bruk. Det er ikke slik at virksomhetene som adopterer modellen skal finne opp alt på nytt. Beyond Budgeting er et verktøy som skal inspirere selskapene til å tenke nytt, og hjelpe til å forbedre virksomhetsstyringen.

Beyond Budgeting-modellen forutsetter at verden er dynamisk, og ikke statisk. Med dette menes at verden er i konstant forandring. Virksomhetene må således styres i forhold til denne dynamiske verden. I tillegg til en fysisk endring, kreves det også en mental endring. Dette innebærer en endring i tankesettet til alle i virksomheten. Denne mentale endringen bør gjøres med tanke på organisasjonskulturen i selskapet, prestasjonsmåleinstrumenter, omgivelsene og prestasjonsorienteringen. Siden modellen forutsetter at verden er i konstant endring, brukes relative mål der hvor det er mulig. Det trengs allikevel statiske mål, da de er viktig for virksomheten. Eksempler på dette er avkastning på egenkapital, der det trengs en tidshorisont å måle virksomheten opp mot.

Beyond Budgeting er i dag et aktuelt tema for virksomheter som er utsatt for store endringer i markedet. Årsaken til dette er at markedene i dag blir mer komplekse, og endringer skjer i en raskere takt enn tidligere. Beyond Budgeting er imidlertid ikke en modell det har blitt forsket mye på i Norge. Dette til tross for at det finnes selskaper som var veldig tidlig ute med å adoptere Beyond Budgeting tankegangen, i form av Statoil og Borealis. En stor pådriver i Statoil og BBRT er Bjarte Bogsnes, som jobbet hardt for å sette i gang disse prosessene. Samtidig jobbet han hardt for å inspirere andre virksomheter til å starte og ta i bruk Beyond Budgeting-modellen. Bognes er på nåværende tidspunkt leder i den europeiske avdeling av BBRT. Statoil er nå inne i en prosess hvor selskapet har valgt å gå vekk fra kalenderåret som planleggingsperiode. Å fjerne kalenderåret er noe som BBRT mener selskapene bør gjøre, da det er sentralt ved bruk av Beyond Budgeting.

Den forskningen som på nåværende tidspunkt har blitt foretatt om Beyond Budgeting, viser at kun er et fåtall av norske selskaper som benytter seg av denne tilnærmingen. Det store flertallet i Norge har fortsatt budsjettet som grunnlag for sin økonomiske styring. Vi finner det interessant at det er så få selskaper her til lands som benytter seg av Beyond Budgeting. Vi ønsker derfor å finne årsaken til hvorfor Sparebank 1 Gruppen har valgt å bruke nettopp dette styringssystemet. Vi ønsker også å se på hva slags utbytte organisasjonen har fått ved å bruke

denne tilnærmingen, i motsetning til bruk av tradisjonell økonomistyring som ble brukt i virksomhetsstyringen tidligere.

1.1.1 Presentasjon av bedriften

Sparebank 1 Gruppen AS ble stiftet i 1996, og eies i dag av Sparebank 1 SR-Bank, Sparebank 1 Sør-Midt-Norge, Samarbeidende Sparebanker AS, Sparebanken Hedmark, Sparebank 1 Nord-Norge og LO. Sparebank 1 Gruppen er i dag en av de største bankgruppene i Norge.

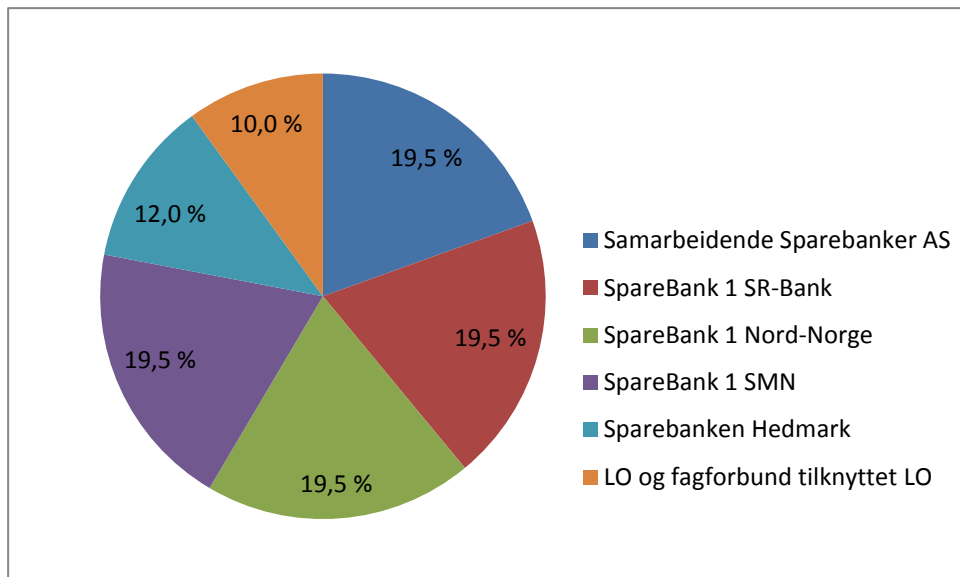
Visjonen til konsernet er at: *«Kundene anbefaler SpareBank 1 og opplever lokal forankring, dyktighet og en enklere hverdag».*

Verdiene i Sparebank 1 Gruppen er at organisasjonen skal være *«nær og dyktig».*

Sparebank 1 Gruppen operer innenfor følgende forretnings- og stabsområder:

- Sparing
- Skadeforsikring
- Betaling, teknologi og e-handel
- Markedskommunikasjon
- Finans og økonomi
- Strategi
- Informasjon

Eierskapet fordeles på følgende måte:



Figur 1.1 Andel eierskap i Sparebank 1 Gruppen

Under følger en tabell som viser utvalgte nøkkeltall for Sparebank 1 Gruppen, og utvikling i disse fra 2011 til 2012:

Nøkkeltall SB1G	2012	2011
Omsetning	11 652 567	8 970 838
Resultat etter skatt	439 200	525 795
Egenkapitalavk. etter skatt	12,3 %*	11,10 %
Markedsandel	15,70 %	14,10 %
Antall ansatte	1 331	1 272
Kapitaldekning	14,60 %	16,20 %
Kjernekapitaldekning	13,10 %	14,60 %

Tabell 1.1 Utvalgte nøkkeltall for Sparebank 1 Gruppen (* justert for ekstraordinær skattekostnad)

Datterselskapene i Sparebank 1 Gruppen utgjør:

- Sparebank 1 Livsforsikring
- Sparebank 1 Skadeforsikring (som inkluderer Unison Forsikring)
- ODIN Forvaltning
- Sparebank 1 Gruppen Finans (som inkluderer Conecto)
- Sparebank 1 Markets (eierandel på 97,47 %)

Nøkkeltall 2012	Resultat før skatt
Sparebank 1 Livsforsikring	479,4
Sparebank 1 Skadeforsikring	618,9
ODIN Forvaltning	-20,4
Sparebank 1 Gruppen Finans	25,1
Sparebank 1 Markets	-168,5

Tabell 1.2 Resultat før skatt (i millioner kroner) for datterselskapene i Sparebank 1 Gruppen i 2012 (Kilde: interne dokumenter Sparebank 1)

Begreper innenfor Sparebank 1 Gruppen

I denne utredningen skilles det mellom *avdelingsnivå*, *selskapsnivå* og *konsernnivå* i Sparebank 1 Gruppen. Det er viktig å merke seg forskjellen mellom disse. Med konsernnivå menes konsernledelsen og konsernøkonomiavdelingen. Med selskapsnivå menes de spesifikke overnevnte datterselskapene, mens avdelingsnivå omhandler avdelingene i datterselskapene. Begrepet ”organisasjon” brukes for å omtale Sparebank 1 Gruppen som en helhet. Årsaken til dette er fordi begrepet ”selskapet” eller ”konsernet” henviser henholdsvis til et datterselskap og konsernledelsen.

1.2 Formål og problemstilling

Oppgavens problemstilling er:

«Hva er forskjellen mellom tradisjonell økonomistyring og *Beyond Budgeting* sett fra konsernledelsens side i Sparebank 1 Gruppen? I hvilken grad har endringen av styringssystem påvirket virksomhetsstyringen?»

Problemstillingen er todelt. I den første delen av problemstillingen vil det forklares forskjellen på tradisjonell økonomistyring og dynamisk styring i Sparebank 1 Gruppen, med fokus på den økonomiske planleggingen. I den andre delen av problemstillingen vil oppgaven svare på i hvilken grad endringen av styringssystem har påvirket virksomhetsstyringen. Utredningen forsøker å kartlegge ulike forskjeller som finnes ved de ulike virksomhetssystemene, og hvordan valget av styringssystem har påvirket organisasjonen.

Med denne utredningen forsøker vi å oppklare hvordan dynamisk styring brukes i Sparebank 1 Gruppen, og hvordan konsernledelsen opplever denne styringsmodellen i motsetning til den tradisjonelle styringsmodellen. Årsaken til dette er for å kunne danne et bilde av hvordan virksomhetsstyringen var tidligere, og hvordan virksomhetsstyringen fungerer på nåværende tidspunkt. På denne måten kan det avdekkes forskjeller mellom systemene; både erfaringsmessige og driftsmessige.

1.3 Empiri

Sparebank 1 Gruppen AS er i dag et konsern hvor datterselskapene drives relativt selvstendig. Et mål konsernledelsen hadde satt ved endringen av styringssystem, var at alle selskapene skulle implementere dynamisk styring som virksomhetsstyringssystem. Beyond Budgeting-prinsippene og modellen danner grunnlaget for det nye systemet, men organisasjonen har ikke implementert alle prinsippene til modellen. Det har gått fem år siden implementeringen startet i 2008, og konsernledelsen har kommet godt i gang med implementeringen av det nye styringssystemet ut i organisasjonen.

Dokumenter/informasjon om det gamle systemet og det nye systemet er innhentet ved samtaler med kontaktpersonene i konsernøkonomiavdelingen. Ut fra dette grunnlaget ble det holdt semi-strukturerte intervjuer med ansatte/ledere tilknyttet konsernøkonomien/ledelsen i Sparebank 1 Gruppen.

1.4 Avgrensning

Oppgaven dreier seg hovedsakelig om virksomhetsstyringen sett fra konsernledelsens ståsted, med fokus på den økonomiske planleggingen. Beslutningen om å fokusere oppgaven ut i fra konsernledelsens ståsted føltes naturlig, da denne oppgaven handler om virksomhetsstyringen i organisasjonen. Beslutninger som foretas av konsernledelsen, er ulikt på mange områder enn det som skjer i andre avdelinger i Sparebank 1 Gruppen. Samtidig kan denne oppgaven benyttes av ansatte og ledere på lavere nivåer i organisasjonen. Måten dette kan gjøres på, er ved at de ansatte kan lese om erfaringer konsernledelsen har hatt med det nye og det gamle styringssystemet.

1.5 Presiseringer

Denne oppgaven tar i utgangspunktet for seg Beyond Budgeting i Sparebank 1 Gruppen. Det er viktig å presisere her at det nye styringssystemet, kun bygger på enkelte av prinsippene i modellen. Konsernledelsen har valgt å kalle det nye styringssystemet for «*dynamisk styring*». Begrepet dynamisk styring er det begrepet som kommer til å bli brukt senere i oppgaven, og begrunnelsen for dette navnet er noe som vil bli senere beskrevet.

1.6 Oppgavens struktur

Oppgaven er delt inn i seks deler. Del I er denne innledningsdelen, som har tatt for seg bakgrunnen, formål og problemstillingen, empiri og avgrensningen til oppgaven. Del II er teoridelen, som beskriver teori for det gamle og nye systemet, samt kritikk av disse. Del III er metodedelen, som tar for seg valg av metode og begrunnelse for valget. Del IV er en beskrivelse av det gamle systemet. Del V er en beskrivelse av det nye systemet, samt en påfølgende analyse. Del VI er avslutningsdelen der det konkluderes med resultater, forslag til videre forskning og egne anbefalinger.

DEL II

2 Ulike styringsmodeller

2.0 Introduksjon

I teoridelen vil det bli redegjort for relevant teori fra de ulike økonomiske styringsmodellene. Først vil tradisjonell økonomistyring, som Sparebank 1 Gruppen benyttet tidligere, bli beskrevet. Det vil være relevant her å ta med de positive og negative sidene rundt det å bruke budsjettering som styringsmetode.

En beskrivelse av Beyond Budgeting-tilnærmingen, vil stort sett være basert på teori og uttalelser fra grunnleggerne Fraser og Hope (2003), Bjarte Bogsnes (2008) og organisasjonen BBRT. Teorien vil også avdekke de positive og negative sidene ved å bruke Beyond Budgeting-modellen som styringsverktøy. For å holde teorien rundt Beyond Budgeting-retorikken nøytral, er det også innhentet informasjon fra økonomibøker der modellen er beskrevet. For å bedre kunne forstå analysen som har blitt gjennomført, er det viktig å skape en forståelse av hva Beyond Budgeting-tilnærmingen virkelig er.

2.1 Tradisjonell økonomistyring

I økonomistyringsprosessen er fastsettelse av mål, valg av strategi og tilpasset organisasjon sentrale elementer. Budsjettet bygger på disse tre sentrale elementene: ”Budsjettet er en omfattende plan, hvor selve budsjettoppstillingen er et tallmessig uttrykk for en virksomhets handlingsplaner for en gitt fremtidig periode. I dette ligger at virksomheten omsetter i tall de forventede konsekvenser og resultater av alle de planer og tiltak den skal iverksette i en gitt periode for å nå sine mål. Det betyr at selve tallmaterialet har liten verdi isolert sett, men må sees på i sammenheng med de strategier og mål virksomheten arbeider med og mot, og de forutsetninger og foreslåtte gjennomføringsplaner som ligger til grunne for tallene” (Hoff, Driftsregnskap og Budsjettering, 2010).

Budsjettet har lenge vært en del av den økonomiske planleggingsprosessen til mange bedrifter, og dannet ryggraden i bedriftens styring.

Historisk sett har budsjettet sin opprinnelse fra det offentlige (opprinnelse i Italia under renessansen). Innen næringslivet har budsjettet spilt en sentral rolle, ved at det har blitt brukt til planlegging, koordinering og evaluering i bedriftene. Undersøkelser i Norge (Johansen og

Loftesnes, 2008), Finland (Ekholm og Wallin, 2000) samt USA og Canada (Libby og Lindsay, 2009) peker på at budsjettering er veldig utbredt i den vestlige verden.

Ved å bruke budsjett som økonomisk planleggingsverktøy, lager bedriften en plan over fremtidig anskaffelse og anvendelse av ressurser (kapital). For å kunne gjennomføre dette, er bedriften avhengig av informasjon om tilgjengelig ressurser for å kunne planlegge neste års virksomhet. I et budsjett bør bedriften i tillegg sette opp forklarende kommentarer til budsjettallene. Herunder beskriver bedriften hvilke forutsetninger som ligger til grunn for tallene. Til slutt følger en beskrivelse av de usikkerhetsmomentene som kan gjøre seg gjeldende. Årsaken til at det er viktig å utarbeide denne beskrivelsen, er for å forklare mulige avvik. Formålet med å budsjettere er å:

- Lage en plan for målsatt inntekts- og kostnadsutvikling, og hvordan dette målet skal oppnås
- Sjekke at bedriften har nødvendige ressurser for å nå den planlagte utviklingen og de planlagte målene, gjerne i form av et likviditetsbudsjett
- Skape forståelse og motivasjon i organisasjonen for både mål, virkemidler og konsekvenser

De tre hovedbudsjettene er:

- *Resultatbudsjett*: I resultatbudsjettet sammenstilles hovedtallene fra de delbudsjetter som er utarbeidet over bedriftens inntekter og kostnader. Hensikten med dette er for å få en oversikt over bedriftens inntekter og kostnader, samtidig som det utarbeides et budsjettert resultat. Det budsjetterte resultatet fungerer senere som et sammenligningsgrunnlag opp mot det faktiske resultatet. På denne måten kan bedriften beregne resultatsavvik etter en endt periode (Hoff, 2010).
- *Likviditetsbudsjett*: Likviditetsbudsjett viser til alle inn- og utbetalinger i den aktuelle perioden. Dersom denne oppstillingen viser at selskapet ikke kan skaffe penger til gjennomføringen av det oppstilte resultatbudsjett, må likviditetsbudsjettet omarbeides. Hensikten med likviditetsbudsjettet er derfor å avdekke om bedriften har god likviditet eller ikke. Eksempel på et likviditetsproblem kan være at et selskap skal betale for en

forsendelse med varer, men betalingen blir ikke gjennomført før senere. I mellomtiden skal varene betales for, noe som kan være problematisk for selskapet. Måten dette løses på er ved hjelp av en likviditetsbuffer som selskapet har bygget opp. God likviditet krever god planlegging, og derfor står likviditetsbudsjettet sentralt i planleggingsfasen.

- *Balansbudsjett:* Balansbudsjettet viser budsjetterte eiendeler, egenkapital og gjeld. ”De budsjetterte beholdningene viser ved utgangen av budsjettperioden de finansielle konsekvensene av de beslutninger og forutsetninger som er tatt i alle bedriftens øvrige budsjetter” (Hoff, 2010). Balansbudsjettet viser hva slags effekter resultatbudsjettet og likviditetsbudsjettet har for selskapet. Et eksempel på dette kan være at en produksjonsbedrift ser at de trenger en ny maskin, hvilke konsekvenser vil dette få for bedriften? Den første konsekvensen for bedriften vil være hvordan de skal finansiere denne maskinen (likviditet). Deretter må det tas en avgjørelse på hvordan maskinen skal avskrives, noe som vil påvirke resultatbudsjettet. Hensikten med balansbudsjettet er å planlegge den fremtidige økonomiske oppbygningen i selskapet. Dette utarbeides på bakgrunn av de finansielle konsekvensene, som fremkommer av resultat- og likviditetsbudsjettet.

I tillegg til hovedbudsjettene, finnes det ulike delbudsjetter. Under følger de mest sentrale:

- *Salgsbudsjett:* Salgsbudsjettet er det mest kritiske delbudsjettet. Årsaken til dette er at salgsbudsjettet setter rammene for øvrige budsjetter, og dermed for aktiviteten i bedriften. I utarbeidelsen av salgsbudsjett defineres salgsmål. Salgsmålene påvirker innkjøpet av materialer og andre kostnader knyttet til produksjonen. Salgsbudsjettet kan påvirke de andre budsjettene, slik som investeringsbudsjettet og likviditetsbudsjettet. Ved utarbeidelse av salgsbudsjettet, er det grunnleggende prinsippet at: $\text{Pris per mengdeenhet} * \text{Mengden som planlegges solgt i perioden} = \text{Totale budsjetterte salgsinntekter}$.
Utformingen av salgsbudsjettet må tilpasses den enkelte bedrift, men bør vise: Volum, enhetspriser, sum kroner, fordelt på kunder og summert i produktgrupper. ”Detaljrikdom i salgsbudsjettet bidrar til å sikre budsjettkvaliteten” (Hoff, 2010). For å sørge for et mest mulig detaljert budsjett, er det viktig at bedriften investerer mye tid

på å utarbeide salgsbudsjettet. På denne måten får bedriften et bedre grunnlag for de andre delbudsjettene, og til slutt hovedbudsjettene.

Salgsbudsjettets formål er å:

1. Fastsette de detaljerte, fremtidige inntektstallene og best mulig redusere usikkerheten knyttet til tallene
2. Innarbeide bedriftens salgsmål, beslutninger og virkemidler
3. Fremskaffe nødvendig informasjon slik at rammene for de andre delbudsjettene kan fastsettes

- *Kostnadsbudsjetter:* Kostnadsbudsjetter viser en oversikt over kommende kostnader i en periode. Disse kostnadene deles inn i faste og variable kostnader, og direkte og indirekte kostnader.

- *Investeringsbudsjett:* Investeringsbudsjettet viser en oversikt over investeringer; både pågående og framtidige innenfor budsjettperioden. Hvordan skal investeringen finansieres, hva er resultatet av investeringen osv. Investeringsbudsjettet for påfølgende budsjettår vil normalt inneholde utgifter og kostnader for tre typer investeringer:

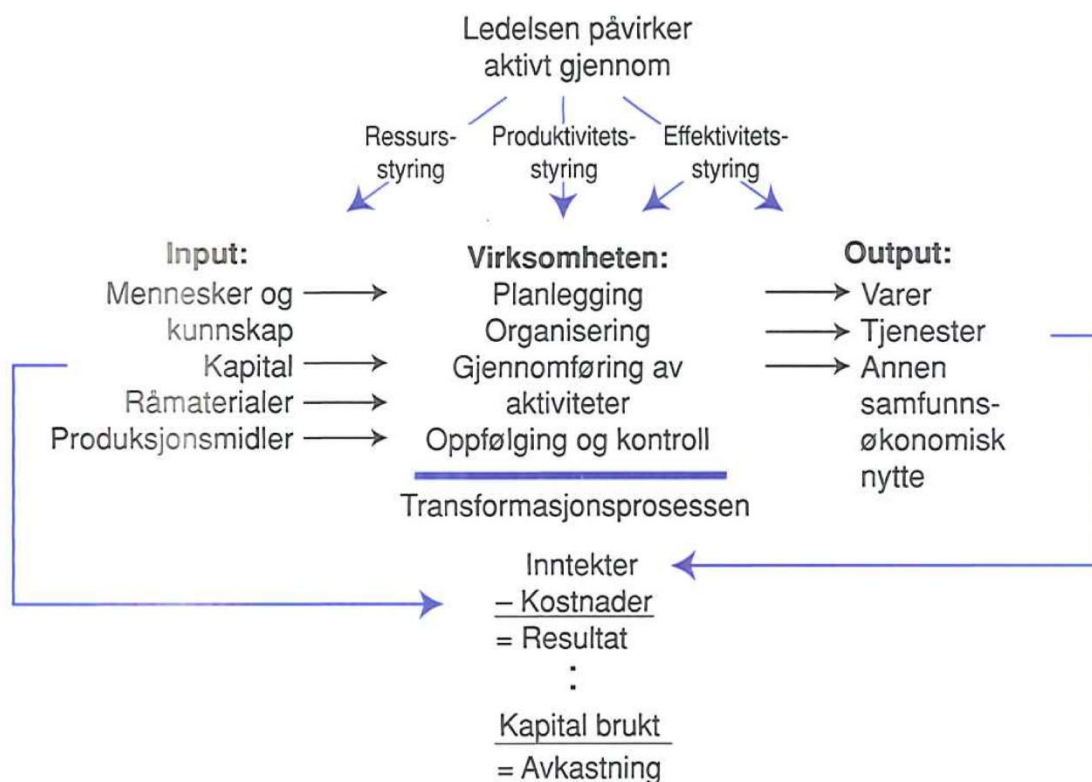
1. De investeringer som allerede er igangsatt, og som fortsatt vil pågå i budsjettåret
2. Investeringer som allerede er besluttet og som skal igangsettes i budsjettåret
3. Forslag til investeringer som ligger som forutsetninger for bedriftens budsjetter, men som ennå ikke er formelt besluttet (Hoff, 2010)

2.1.1 Økonomistyring med budsjett

Økonomistyring handler om å måle, analysere og rapportere finansiell og ikke finansiell informasjon. Formålet med økonomistyring er å hjelpe ledere til å ta bedre beslutninger, slik at organisasjonens mål nås (Horngren, Datar, Foster, Rajan og Ittner, 2009).

Felles for enhver virksomhet (offentlig eller privat) er at de operer under forutsetningen om knapphet på ressurser (slik som kapital, arbeidskraft, kunnskaper og råmaterialer). Formålet for virksomhetsstyringen vil være å optimalisere driften under denne forutsetningen. På denne

måten vil virksomheten oppnå størst mulig avkastning, enten for samfunnet eller virksomheten. Økonomistyring deler inn i tre fokusområder: Ressursstyring, produktivitetsstyring og effektivitetsstyring. Under følger en modell som illustrerer hvordan virksomhetsstyringen ved tradisjonell økonomistyring brukes i en bedrift:



Figur 2.1 Virksomhetsstyring ved bruk av tradisjonell økonomistyring (Kilde: Hoff, 2004)

Modellen viser hvordan styringsprosessen gjennomføres. Ledelsen planlegger og kontrollerer prosessene (top-down). Et eksempel på en slik prosess, er den økonomiske planleggingsprosessen med budsjetter. I modellen defineres budsjettering som: ”Den økonomiske styringsprosessen av virksomheten gjennom året. Den innbefatter målformulering, planlegging, styring og kontroll med alle aktiviteter som – på kort og lang sikt – påvirker resultat, likviditet og kapital, og involverer ansatte på alle nivåer i organisasjonen” (Hoff, 2004). Modellen forklarer inngående og utgående ressurser (input og output).

Virksomhetsstyringen baserer seg totalt sett på en effektivisering av bedriften, der målet er å sørge for at virksomheten får mest mulig ut av ressursene som har blitt brukt. Dette oppnås

ved at ledelsen legger til rette for ressursbruken i styringsprosessene sine. Effektiviteten blir målt ved output/input (ressurser ut mot ressurser inn). Deretter settes effektiviteten som har blitt oppnådd mot kapitalen som har blitt brukt. Dette for å finne avkastningen på kapitalen.

Følgende sitater forklarer virksomhetsstyring ved bruk av tradisjonelle økonomistyring (Hoff, 2004):

”Siktemålet med ressursstyring er å sikre virksomheten best mulig ressurser til lavest mulig kostnad.”- *Ressursstyring*

”Siktemålet med produktivitetsstyring er å utnytte ressursene best mulig” -
Produktivitetsstyring

”Med effektivitet menes produktets eller tjenestens verdi eller nytte for brukeren” -
Effektivitetsstyring

2.1.2 Kritikk av tradisjonell økonomistyring

“Not to beat around the bush, but the budgeting process at most companies has to be the most ineffective practice in management. It sucks the energy, time, fun and big dreams out of an organization. It hides opportunity and stunts growth. It brings out the most unproductive behaviors in an organization, from sandbagging to settling for mediocrity. In fact when companies win, in most cases it is despite their budgets, not because of them”- Jack Welch².

Dette utsagnet samler mye av kritikken av budsjettet som økonomisk planleggingsverktøy under ett. Mesteparten av kritikerne til tradisjonell økonomistyring, er enige om at budsjettprosessen er en tidkrevende prosess. Den tidkrevende prosessen fører fokuset vekk fra viktige ting i virksomhetsstyringen. BBRT hevder at budsjetteringsprosessen er med på å skape en sentralisert tankegang, som fører til liten påvirkning fra de ansatte og ledere på lavere nivåer i organisasjonen. Konsekvensen av sentralisert tankegang er at ledere og ansatte ikke får handle eller tenke selv. BBRT mener derfor at det trengs et helt nytt styringssystem, der lederne får de ansatte til å være mer ansvarsfulle, innovative og etiske.

² Jack Welch er en kjent amerikansk forfatter og tidligere direktør, som kanskje er mest kjent for sin tid i General Electric hvor han jobbet i en mannsalder.

BBRT oppsummerer kritikken mot bruken av budsjetter i ti punkter:

1. Budsjettene er for tidkrevende og kostbart å utarbeide

BBRT hevder at budsjetteringsprosessen ofte kan ta flere måneder. Jo større selskapet er, jo mer tidkrevende vil det være. Dermed vil det også være mer ressurskrevende.

2. Budsjettene gir brukerne lav nytteverdi

Det hevdes at bruk av budsjetter ofte fører til mye fokus på unyttige detaljer. Budsjettene inneholder også for lite analyser. BBRT hevder at medarbeidernes verdioppfatning av budsjettprosessen er svært varierende, og samtidig nytten for å gjennomføre den.

3. Budsjettering fokuserer ikke på aksjonærverdiene

For alle profittsøkende organisasjoner er det aksjonærverdiene som er det viktigste. BBRT hevder at budsjettene har for lite, eller ikke godt nok fokus på å maksimere disse. Organisasjonen mener det manglende fokuset skyldes at budsjettprosessen er preget av mye politisk spill og forhandlinger, hvor avdelingene prøver å få mest mulig romslige budsjetter.

4. Budsjettene er rigide og forhindrer nødvendige raske handlinger

Det hevdes at budsjettene blir fort rigide, siden budsjettene typisk utarbeides for lengre tidsperioder. Dermed gir ikke budsjettene rom for nødvendige raske handlinger som følge av raskere endringer i markedet eller i konkurranseforhold.

5. Budsjettene sementerer en avhengighetskultur

Siden økonomistyring med budsjetter er en sentralisert prosess, sørger dette for liten påvirkning fra ansatte. BBRT mener at de ansatte blir fortalt hva de skal gjøre gjennom budsjetter.

6. Budsjettene opprettholder kostnadene i stedet for å redusere dem

BBRT mener at det skapes en kultur for at avdelinger i selskapene, bruker de ressursene som tildeles. Årsaken til dette er frykt for ikke få like mye ressurser som i forrige budsjettperiode. Forsvaret var tidligere et godt eksempel på dette i praksis: Kompaniene brukte opp de gjenstående ressursene mot slutten av hver budsjettperiode. Årsaken til dette var for å sikre et like godt ressursgrunnlag i neste periode. Forsvaret var et godt eksempel på at denne tankegangen fører til at kostnadene ikke vil bli redusert, men heller blir holdt på det samme nivået.

7. Budsjettene hemmer produkt- og strategiutvikling

BBRT mener at dersom strategi- eller produktutvikling ikke er tatt hensyn til av ledelsen i budsjettene, vil ikke de ansatte fokusere på utvikling fordi budsjettene ikke oppfordrer til risiko.

8. Budsjettene fokuserer på salgsmål i stedet for kundeverdier

Budsjettene fokuserer på å øke kundenes lagre gjennom definerte salgsmål. Årsaken til dette er at ved å nå salgsmålene, gir dette økt bonus til avdelingene. Å ta vekk fokuset på kundeverdiene er lite ønskelig, da det tross alt er kunden organisasjonene lever av. Lite fokus på kundeverdi, vil redusere kundeposisjonen til organisasjonen i markedet.

9. Det er lite eller ingen sammenheng mellom budsjettene og strategiene som blir ført

Toppledelsen som utformer strategiene, er ikke den avdelingen som faktisk skal gjennomføre strategiene. Dette kan føre til et avvik mellom budsjettene og strategien som utarbeides: Toppledelsen utvikler og implementerer strategiene, mens resten av organisasjonen har ”business as usual”. Disse strategiavvikene fører til at budsjettene får leve sitt eget liv, mener BBRT.

10. Budsjettene legger opp til uetisk atferd

Regnskapet manipuleres ved å holde igjen positive avvik fra enkelte perioder, for deretter å «blåse opp» regnskapet i en annen periode der det positive avviket trengs.

Regnskapsmanipulasjon gjennomføres i noen bedrifter for å oppnå bedre kvartalsrapporter. BBRT mener at denne uetiske atferden av og til har resultert i ren regnskapskriminalitet.

2.2 Beyond Budgeting

Innsiden av organisasjoner har endret seg dramatisk de siste årene. Verdien av menneskelig kapital, innovasjon, kreativitet og de ansattes ønske om å bidra står sentralt for om en organisasjon lykkes eller ikke. Disse verdiene derimot, kan når som helst slutte å være tilstede i en organisasjon. De ansatte har forskjellige og høyere forventninger enn hva som var tilfelle tidligere. Det hevdes at tradisjonell styring fører til at de ansatte ser på lederskap/tillit på noe som må fortjenes, og ikke noe som blir tildelt (Bogsnes, 2008). Beyond Budgeting er inspirert av Dr. Jan Wallander, tidligere leder av Svenska Handelsbanken. Wallander skapte i 1970 en ledelsesfilosofi der organisasjoner desentraliserer planleggingsprosessene, uten å ta i bruk de

sentralstyrte budsjettprosessene. Beyond Budgeting-modellen ble utviklet på slutten av 1990-tallet av Jeremy Hope og Robin Fraser. I de siste årene har derimot flere akademikere startet å interessere seg for konseptet, og det hevdes at det er stadig flere og flere bedrifter som velger å gå bort fra den tradisjonelle styringsmodellen (BBRT, 2013).

Beyond Budgeting-konseptet ble til ved en rekke casestudier av ulike selskaper, som hadde valgt å gå bort fra de tradisjonelle styringsmetodene. Beyond Budgeting er en idé som kaster budsjettene for å forbedre hele styrings- og kontrollprosessen (Fraser og Hope, 2003).

Konseptet handler først og fremst om å skape en ny tankegang i organisasjonen: Skape et dynamisk styringssett i forhold til det statiske.

Det er viktig å presisere at det viktigste med Beyond Budgeting-tilnærmingen er ikke fjerne budsjettet, men heller fjerne barrierene og problemene knyttet til den sentraliserte prosessen budsjettene medfører. ”Det er vår blinde tro på tradisjonell styring som holder oss tilbake, og det er på tide å utfordre ledelsespraksisen som har pågått for lenge” (Bogsnes, 2008).

Under følger en figur som beskriver hvordan BBRTs organisatoriske mentale modell hevder å påvirke modellen for ledelsesmentalitet. Figuren inneholder påstander om det tradisjonelle styringssystemet mot det dynamiske systemet:

Figure 5.0 – Contrasting mental models		
	Organization as an obedient machine	Organization as an adaptive system
Organization mental model	<ul style="list-style-type: none"> Organization is a machine made up of a collection of replaceable parts (parts determine the performance of the whole) Organizations comprise of ‘cause-and-effect’ relationships that are predictable 	<ul style="list-style-type: none"> Organization is an adaptive system ; the system is holistic (whole system determines performance) Organizations are webs of relationships that are unpredictable
Management mental model	<ul style="list-style-type: none"> Goal is to maximize shareholder value Focus is on ‘ends’ (targets); means are ‘fixed’ to meet ‘ends’ (results) Organizations need central planning, coordination and control Economies of scale drive cost management Change is reactive and project-driven 	<ul style="list-style-type: none"> Goal is to adapt and endure over long periods of time Focus is on ‘means’ (processes and people); ends take care of themselves Organizations are self-organizing and self-regulating Economies of flow drive cost management Change is integrative and adaptive

Figur 2.2 Forskjellen mellom tradisjonelt styringssystem mot det dynamiske systemet (Kilde: bbrt.org, 2013)

Visjonene for å endre seg fra en tradisjonell styringsmodell til Beyond Budgeting-konseptet, er i følge BBRT for å skape en mer adaptiv organisasjon:

1. Respondere raskt på trusler og muligheter
2. Tiltrekke seg og holde på de beste folkene
3. Muliggjøre og motivere til kontinuerlig innovasjon
4. Drive operasjonell talent
5. Føre til lojale og profittskapende kunder
6. Støtte gode styremåter og etisk atferd.
7. Føre til vedvarende verdiskapning

2.2.1 Beyond Budgeting-modellen og prinsippene

Da BBRT skulle utvikle et nytt system, så organisasjonen at problemene med bruken av budsjetter bare var en del av et større systematisk problem. Derfor kunne BBRT ikke bare utvikle et nytt system for å gjøre budsjettene bedre og mer effektive, men de måtte også utvikle nye prinsipper for endringer i lederskap og prosessene. Under følger en modell som viser samtlige 12 prinsipper:

The Beyond Budgeting principles

Change in leadership	Change in processes
1. Values - Govern through a few clear values, goals and boundaries, not detailed rules and budgets	7. Goals - Set relative goals for continuous improvement, don't negotiate fixed performance contracts
2. Performance - Create a high performance climate based on relative success, not on meeting fixed targets	8. Rewards - Reward shared success based on relative performance, not on meeting fixed targets
3. Transparency - Promote open information for self management, don't restrict it hierarchically	9. Planning - Make planning a continuous and inclusive process, not a top-down annual event
4. Organization - Organize as a network of lean, accountable teams, not around centralized functions	10. Coordination - Coordinate interactions dynamically, not through annual planning cycles
5. Autonomy - Give teams the freedom and capability to act; don't micro-manage them	11. Resources - Make resources available as needed, not through annual budget allocations
6. Customers - Focus everyone on improving customer outcomes, not on hierarchical relationships	12. Controls - Base controls on relative indicators and trends, not on variances against plan

Figur 2.3 12 prinsippene bak Beyond Budgeting, 6 ledelsesprinsipper og 6 prosessprinsipper

Prosessprinsippene i Beyond Budgeting-modellen fokusere på å skape en kontinuerlig adaptiv prosess i virksomhetsstyringen. Disse seks prosessene skal samlet bidra til en dynamisk styringsprosess:



Figur 2.4 De 6 prosessprinsippene i Beyond Budgeting-modellen (Hoff, 2009)

1. Set Stretch Goals Aimed at Relative Improvement:

Målene avdelingene setter seg, har det formålet at de skal maksimere både det kortsiktige og det mellomlangsigte resultatpotensialet. Et viktig poeng her er at målene helst ikke bør være statiske mål, som den enkelte medarbeider skal evalueres opp mot. Istedenfor skal prestasjonsmålingene vise relativ forbedring i forhold til eksterne og interne benchmarks. Ved bruk av interne benchmarks kan selskapet oppnå intern konkurranse mellom avdelinger. Ved å benchmarke unngår bedriften at noen vil hevde at "dette ikke går". Årsaken til dette er at det finnes bedrifter som det sammenlignes mot, som har fått det til allerede.

2. Base Evaluation on Rewards on Relative Improvements Contracts with

Hindsight:

Belønningssystemene bør baseres på relative forbedringer. Det anbefales at belønningssystemet baseres på prestasjonene til teamene, og ikke på den enkelte medarbeiders prestasjoner. Ved å gjennomføre dette vil organisasjonen skape en tilhørighet til teamet blant de ansatte.

BBRT mener at bonusutbetalingen bør avhenge av avdelingen/selskapets relative prestasjoner. BBRT mener videre at selskapene må være forberedt på at uforutsette hendelser kan inntreffe. Dersom selskapene er forbedret på disse hendelsene, vil det oppnås suksess.

3. Make Action Planning a Continuous and Inclusive Process:

Hele poenget med en kontinuerlig prosess er at et kalenderår sjelden er riktig tidshorisont å styre etter. Et eksempel på dette er at store prosjekter gjerne varer over en lengre tidsperiode (flere kalenderår), mens strategiske mål og tilhørende strategiske handlingsplaner nesten alltid er begrenset til en tidsperiode på noen år.

BBRT mener med dette prinsippet at ledere bør ha fokus på de tiltakene som skal skape kunde- og aksjonærverdier, og ikke på de forhåndsavtalte tallene som i det faste budsjettet.

For bedriftene som har adoptert Beyond Budgeting-modellen, er planlegging delt inn i to tidshorisonter som bedriftene kan velge å følge: En mellomlangsigte strategisk syklus med en årlig evaluering ("review"), og en kortsiktig syklus med kvartalsvis evaluering.

Sentralt for denne delen av modellen (den løpende planleggingen) er utarbeidelsen av de rullerende prognosene, som kan sies å være en erstatte for budsjettet.

4. Make Resources Available as Required:

Et sentralt element i BBRTs modell er at samarbeidet i bedriften er basert på tillit. Med dette menes det at selskapsledelsen gir sine respektive ledere/ansatte frihet under ansvar. Således følger det at ledelsen ikke gir sine ansatte harde rammer, men velger heller å stole på dem. Beyond Budgeting-modellen legger opp til at bedriftene skal ha en ressursallokering som ikke fordeles utover de enkelte avdelingene, men heller gjøres tilgjengelig for alle avdelinger. Ved å gjøre dette kan avdelingene foreta investeringer når det trengs, i motsetning til at det låses opp mot et fast budsjett. Evalueringene foretas på kvartalsvis basis, i motsetning til tradisjonell økonomistyring der evalueringen foretas årlig. Poenget med dette er at bedriftene kan være mer forberedt på uforutsette hendelser, fordi avdelingene ikke låser opp sine ressurser. I stedet gir de lederne muligheten til å komme med en kvartalsvis prognose. Denne inneholder en kostnadsoversikt, som gir muligheten til å iverksette tiltak raskere. Investeringsbeslutningene blir dermed en løpende prosess, som knyttes opp til de ulike tiltakene som skal igangsettes i forbindelse med de kvartalsvise evalueringene.

5. Coordinate Cross-Company Actions According to Prevailing Customer Demand:

Modellen fremhever at det skal tilrettelegges for samarbeid på tvers av avdelingene. Tilretteleggingen vil kunne redusere unødvendig ressursbruk. Modellen er sterkt kundeorientert, derfor kreves det at ressursbruken skal baseres på hva kundene virkelig har bruk for.

BBRT mener at mangelen på fast tiltaksplan (som en konsekvens av fjerningen av fast årsbudsjett), tvinger de enkelte lederne og teamene til å koordinere sin innsats i forhold til hva som kreves av dem til enhver tid. Kravene blir i stedet stilt av markedets og kundenes forventninger.

Modellen legger opp til arbeid med å forbedre kundelønnsomhet etter at bedriftene har foretatt en kundelønnsomhetsanalyse. Ved å forbedre kundelønnsomheten kan bedriftene avdekke avvik og årsaker til eventuelle lønnsomhetsproblemer, slik at de kan sette i gang forbedringstiltak.

Ved å jobbe med å forbedre kundelønnsomheten kan bedriftene normalt også få flere team og avdelinger til å jobbe tettere sammen. Dette vil gjøre sitt til at tiltakene i seg selv vil oppmuntre til samarbeid på tvers av avdelinger.

6. Base Controls on effective Governance and on a Range of Relative Performance

Indicators:

BBRT anbefaler at selskapene rapporter på flere nivåer, og at det skal skje så raskt som mulig etter at perioden er ferdig. Rapportene skal blant annet inneholde:

Utviklingstrender, akkumulerte gjennomsnittstall, rullerende prognoser, parametre som forteller om de relative endringene målt mot forrige periode (strategiske eller år).

Dette tilpasses den enkelte organisasjon.

Styringsparameterne (KPI-er) står sentralt i oppfølgingsprosessen.

”BBRT anbefaler videre at oppfølgingen av overordnet nivå skjer med utgangspunkt i ledelse gjennom avviksfokusering (”Management by Exception”)” (Hoff, 2009).

Hvordan gjør vi det?

Beyond Budgeting har selvfølgelig fokus på å øke prestasjonene til organisasjonen, men hvordan kan det måles om de har lyktes med dette? BBRT hevder at organisasjonen ikke har drevet med Beyond Budgeting lenge nok til å trekke noen konklusjoner opp mot om de har lyktes eller ikke. Endringer i ledelsesatferden vil gi de største fordelene, ikke endring i prosessendringene. Dette skyldes at hovedårsaken til endring i prosesser er å drive frem lederskapsendringene (Bogsnes, 2008).

2.2.2 Kritikk av Beyond Budgeting

Det finnes også mange kritikere til Beyond Budgeting-modellen. Tilnærmingen er kontroversiell, og mange mener at Beyond Budgeting er en forbigående trend som vil forsvinne snart (Rickards, 2006). Det finnes også en del av kritikerne som mener at selskapene bare bruker en annen form for budsjettering (rullerende budsjetter), og sier at de bruker Beyond Budgeting.

Typisk for mange av selskapene som har adoptert Beyond Budgeting, er at det er store selskaper som har store ressurser og høye omsetningstall. For mange selskaper som ikke har like store ressurser tilgjengelig og like høy inntjening, vil det være vanskelig å bruke Beyond Budgeting. Dette skyldes blant annet at selskapene må sette et årlig tak for de

investeringsmidlene de har til rådighet, noe som er enklere ved bruk av budsjetter. Enkelte av kritikerne har også stilt seg spørsmålet om hvorfor selskapene skulle gå vekk fra budsjettering, når de heller bare kunne gått inn for å gjøre systemet bedre (Rickards, 2006; Libby & Lindsay, 2007).

Mange er skeptiske til å erstatte den tradisjonelle økonomistyringens ”kommando og kontroll”, med desentralisert myndighet på lavere nivåer i organisasjonen. Det kan være vanskelig å se hvordan den desentraliserte myndigheten skal virke i komplekse organisasjoner som krever mye planlegging og koordinering (Otley, 2008). Det må gjøres en vurdering på om endring vil skape bedring for organisasjonen totalt sett, eller om tradisjonell styring faktisk er det beste.

En annen ulempe ved Beyond Budgeting er at organisasjonene må selv tilpasse sitt eget system. Organisasjonene velger også hvilke ulike prinsipper de skal legge vekt på. Dette kan føre til feilvurderinger, og feil fokus på hva som kan være riktig for den enkelte organisasjon. Endringen av styringssystem kan da føre til tap av penger. Ved å skape en endring, kan organisasjonen også møte på endringsfrykt blant de ansatte. For lang endringsprosess kan skade selskapet, og det oppstår manglende kunnskap hos de ansatte rundt det nye systemet (Daum et al, 2005).

Forskerne har observert at mange av selskapene som var tidlig ute med å adoptere Beyond Budgeting-tilnærmingen, valgte å gå tilbake til den tradisjonelle økonomistyringen. Noen av selskapene som fortsatt benytter Beyond Budgeting, har valgt å trekke inn elementer av tradisjonell økonomistyring. Et eksempel her er Borealis, som har valgt å budsjettere de faste kostnadene (Hoff, 2009). Enkelte av kritikerne mener at full adopsjon ikke er nødvendig. Dette mener kritikerne skyldes at det er en for stor strukturelle endring, med tanke på at styringsmodellen er relativt ny, samt mangelen på utviklede verktøy (Rickards, 2006).

Douglas McGregor adresserte i 1960 mange av Beyond Budgetings lederskapsspørsmål (Bogsnes, 2008) da han kom med sin teori om at mennesker kan deles inn i to ulike kategorier: «Theory X og Y». «Theory X» inneholder mennesker som generelt misliker å jobbe og ta ansvar, er late og foretrekker å bli styrt. «Theory Y» inneholder mennesker som ønsker å involveres, ta ansvar, utvikle seg og prestere.

McGregor mener at lederen får de medarbeiderne han fortjener. Med dette mener han at hvis lederen ser på sine underordnede som late og unna sluntrende, kan dette fort bli en

selvoppfyllende profeti. De ansatte begynner å oppføre seg slik som lederen legger opp til med sin lederstil. Når det gjelder teori Y-medarbeidere mener McGregor at hvis lederen tilrettelegger for kvalitetene ansatte innehar, så vil lederen oppnå å få teori-Y medarbeidere. Forutsetningen for BBRTs kritikk av det tradisjonelle styringssystemet og budsjetter, bygger på den forutsetning at de ansatte bare har X-holdninger. Når ledelsen har slike forventninger så vil dette føre, som McGregor sa, til at det blir en selvoppfyllende profeti. Dette igjen vil føre til at budsjettene utarbeides med for lave ambisjoner i forhold til hva de egentlig burde vært. ”Medarbeidernes atferd og holdninger er svært viktig elementer i enhver økonomistyringssammenheng. Og hvis ledelsen føler at den har mange medarbeidere av teori X-kategorien, er kanskje ledelsen det største problemet” (Hoff, 2009).

Svakheter med kritikken av budsjettet fra BBRT side, og grunner til at det ikke passer for alle selskaper:

1. BBRT synes å være mest opptatt av resultatbudsjettering
2. Retorikken tar ofte utgangspunkt i at de fleste medarbeidere i ledelsens øyne alltid er interessert i slakke mål, og at dette skyldes budsjettet
3. Sannsynligvis undervurderes den rolle bedriftskulturen har for atferd, og følgelig behovet for budsjetter
4. BBRT synes å forutsette at den taktiske styringen støttes av egne avdelinger for strategiutvikling, best practices, osv.
5. Undervurderer verdien av en godt anlagt periodisk budsjetteringsprosess
6. Behovet for faste budsjetter vil sannsynligvis øke dess lenger ned i organisasjonen vi kommer
7. BBRT påstander er lite nyanserte når det gjelder hva virksomheten driver med
8. Hva er forskjellen på en rullerende prognose i BBRTs betydning og et rullerende budsjett?

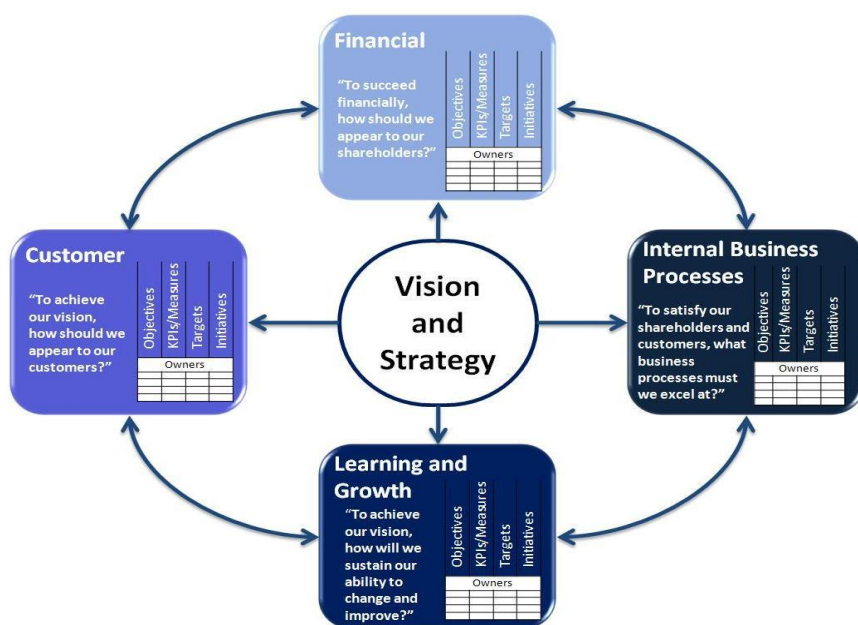
2.3 Balansert målstyring

I denne delen vil det bli presentert en kort forklaring om balansert målstyring, da det nevnes senere i oppgaven. Balansert målstyring er ikke en sentral del av oppgaven, men må forklares for å få en bedre forståelse av tidligere styringssystemet til Sparebank 1 Gruppen.

De seneste årene har *balansert målstyring* vært et av de ledelsessystemene som har hatt størst fremgang og tyngde globalt innen både offentlig og privat sektor. Konseptet ble første gang lansert på starten av 1990-tallet av to amerikanske akademikere, Robert S. Kaplan og David P. Norton. Ledelsessystemet er omtalt og klassifisert av Harvard Business School som et av de viktigste tilskuddene innen ledelseslitteraturen de siste 75 årene.

Balansert målstyring slik det fremstår i dag, baseres på et flerdimensjonalt rammeverk for å kunne implementere og ytelsesmåle vedtatte strategier på alle nivåer i en organisasjon. Modellen tar hensyn både til fortid (finansielle tall), nåtid (kunder og interne prosesser) og framtid (læring og vekst). Modellen vektlegger eksterne forhold og interne forhold i utarbeidelsen. Sentralt i balansert målstyring er balansen og forholdet mellom de ulike perspektivene, og de styringsparametere som velges. Det skilles mellom finansielle og ikke-finansielle styringsparametere.

Et av de meste sentrale virkemidlene i balansert målstyring er styringskortet. Disse styringskortene er en oversikt over styringsparametere i de forskjellige perspektivene. Deretter evalueres disse styringsparametere i forhold til hvordan det har gått ved bruk av trafikklysprinsippet. Grønt er bra, gult er mindre bra (tilfredsstillende), mens rødt er dårlig. Ved røde resultat skal tiltak vurderes og igangsettes. Under følger en modell som illustrer den balanserte målstyringsmodellen:



Figur 2.5 Balansert målstyringsmodell (Kaplan og Norton, 1996)

Balansert målstyring er et strategisk ledelsessystem, som kan benyttes til å utvikle og styre bedriftens strategier på kort og lang sikt (Kaplan og Norton, 1996). Strategiene styres ved å:

- Synliggjøre (klargjøre) og omsette bedriftens strategi og visjon
- Kommunisere bedriftens visjon og strategi ut i organisasjonen, og koble den opp mot mål og resultat
- Planlegge, allokere ressurser, velge rette strategiske tiltak og kortsiktige mål.
- Gi tilbakemelding på de strategiske hypoteser om årsaks/-virksomhetssammenhenger(strategisk kart) og lære hvordan forbedringer kan gjøres.

DEL III

3 Metode

3.0 Introduksjon

Metodevalget er en vesentlig del av forberedelsene til oppgaven. Metodevalget har innvirkning på den tilnærmingen som finnes til oppgaven, og eventuelle resultater som oppstår.

I denne delen av oppgaven vil det forklares valg av metode, forskningsdesign, innsamling av data, samt hva det er forsket på. Først vil studiets designutforming forklares, for deretter å utdype strategisk tilnærming og avslutningsvis evaluere.

3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesignet kalles også for prosjektutformingsstadiet. Stadiet går ut på å lage en overordnet plan over hvordan forskeren skal gå fram for å løse oppgaven (Kjetil Sander, 2004). Det er viktig å utarbeide et detaljert forskningsdesign. Årsaken til dette er å sikre forskeren på at det endelige resultatet inneholder minst mulig feilkilder. Et detaljert forskningsdesign må utarbeides på forhånd, før forskeren går i gang med undersøkelsene.

Ved valg av forskningsdesign er det viktig å finne ut formålet til oppgaven, kartlegge data og behov, velge metode for datainnsamling og utarbeide utvalgsplan. For å komme frem til det forskningsdesignet som passet best til den valgte problemstillingen, ble disse faktorene vurdert. Vi fant ut at de mest relevante metodene for forskningsdesignet, var eksperiment, case og intervjuer. Dette skyltes at vi ville forske på et lite utvalg av testpersoner, lokalisert rundt et og samme geografisk sted. Metodene er mer arbeidskrevende, men ved å ha et lite utvalg ville vi oppnå å få mer utfyllende svar. Ved utvelgelse av en av disse tre tilnærmingene, ble det gjort en vurdering på hvordan disse metodene er i forhold til å komme fram til datamateriale vi var på utkikk etter. Vi kom fram til at *intervju* ville være den best egnede tilnærmingen. Årsaken til dette var fordi intervju gav større mulighet til å hente informasjon direkte fra testutvalget, samtidig som det ville være den beste metoden for å gi oss den informasjonen vi var på utkikk etter. Ved å benytte intervjutilnærmingen i oppgaven gav det oss muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål til respondentene.

Vi fant derimot ut at hvis vi kun benyttet intervju tilnærmingen, ville ikke metoden gi oss tilstrekkelig skriftlig informasjon. Dermed valgte vi også å bruke *case* som metode. Dette for å kunne sette en ramme rundt oppgaven. Caseobjektet i denne utredningen er konsernledelsen i Sparebank 1 Gruppen. Bruken av *case* som metode er utbredt dersom forskningsobjektet er en organisasjon. Formålet med forskningen ved bruk av en organisasjon, er gjerne å finne ut av for eksempel årsaker til at et selskap har lyktes med en strategi. Casearbeid blir ofte brukt i skolesammenheng, fordi det er en enkel måte å sette seg inn i forskningsmetode. Casedesign er en intensiv forskningsstrategi, og går i dybden av problemstillingen (Ragin og Becker, 1992). Casedesign er tids- og stedsspesifikt. Dermed kan forskeren bestemme innefor hvilken periode og hvilket område han/hun ønsker å begrense studiet til. I vårt tilfelle valgte vi våren 2013, og konsernøkonomiavdelingen i Sparebank 1 Gruppen.

Ved bruk av caseundersøkelser, må forskeren samle inn nok informasjon om caseobjektet. Denne informasjonen blir samlet inn enten via direkte eller indirekte kilder. I vårt tilfelle er all informasjon hentet direkte fra caseobjektet. Denne informasjonen ble levert ettersom vi etterlyste den informasjonen vi trengte. Vi fant ut at det ikke var hensiktsmessig å bruke eksperiment. Årsaken til dette var at det ikke var adferden til forskningsobjektet det skulle forskes på, samt at metoden ville by på visse etiske problemstillinger.

Vi valgte å ikke benytte oss av kvantitative forskningsmetoder, som spørreskjemaer. Årsaken til dette er at vi ønsket å se på ett spesifikt område (ett selskap), og fordi utvalget er lite. Vi kunne også benyttet oss av økonometriske metoder, men i forhold til problemstillingen var metoden lite hensiktsmessig. Selv om tallmaterialet utgjør en liten del av oppgaven, har ikke denne oppgaven noe tallmessig fokus. Økonometri er mer vanlig å bruke dersom forskeren skal se på om det for eksempel finnes en korrelasjon mellom to størrelser.

Organisasjonen som denne utredningen har forsket på, er fortsatt i startfasen med bruken av dynamisk styring. Dette fordi endringen av virksomhetsstyringssystem tar lang tid. Derfor var det hensiktsmessig å fokusere på de som hadde mest erfaring med systemet. Ved å fokusere på denne gruppen, oppnår vi mer kvalitet enn kvantitet. Vi har derfor valgt å bruke *case* og *intervju* som metoder.

Hvis det er ønskelig fra intervjuobjektet å forbli anonym, kan forsker oppnå dette ved hjelp av koding. Koding er en metode forskere kan ta i bruk for å kategorisere respondentene. Koding blir gjennomført ved at forsker inndeler de ulike respondentene inn i kategorier hvor det finnes en eller flere fellesnevner.

3.2 Innsamling og analyse av data

I denne delen vil det forklares ulike metoder for valg av metode for innsamling av data. Først vil kvalitativ metode og kvantitativ metode beskrives. Deretter følger en konklusjon for det endelige valget av metode.

3.2.1 Kvalitativ metode

Kvalitativ metode brukes for generering av kunnskap hvor forskeren undersøker hvilken mening hendelser og erfaringer har for de som opplever dem. Det undersøkes også hvordan disse hendelsene og erfaringene kan fortolkes eller forstås av andre (hva slags persepsjoner den enkelte har). Kvalitativ metode brukes typisk til å forske på noen få forekomster, i stedet for å undersøke et stort antall forekomster.

Datainnhenting i kvalitativ metode foregår ved deltagende observasjon, semi- eller ustrukturerte intervjuer eller diskursanalyse/tekstanalyse. Metoden er mye brukt innen fagfeltene sosiologi, psykologi, antropologi og bedriftsøkonomisk forskning.

Utvalget som undersøkelsen baseres på er ofte strategisk, typisk eller spesielt, og ikke representativt. Dette i motsetning til kvantitativ forskning. Strategisk utvalg betyr at forskeren går inn og velger utvalget han/hun ønsker å se på, i motsetning til i kvantitative metode hvor det skal brukes representative utvalg. Kvalitativ metode brukes også ofte til å undersøke sosiale prosesser og sosialt samspill.

Kvalitative tilnærming starter, for å si det enkelt, med "blanke ark". Med dette menes at forskeren får en innsikt i hvilken type informasjon som ønskes fra respondenten, men det settes ikke opp en bestemt rekkefølge av spørsmål som stilles. Ved å bruke denne tilnærmingen til studiet, ønsker forskeren å forklare årsaken til at visse fenomener /sammenhenger oppstår.

Eksempel på dette: Finne ut hvorfor et selskap har lyktes med en strategi, mens et annet selskap har feilet med samme strategi (under tilnærmet samme forutsetninger). Målet er å avdekke årsaken til at en lykkes, mens den andre feilet.

Kvalitative metode bygger på en deduktiv logikk. Deduksjon karakteriseres ved at forskeren trekker sikre konklusjoner om virkeligheten utelukkende ved hjelp av informasjon forskeren allerede har (Dalland, 2007).

Negative sider ved bruk av kvalitative metode:

- Forskeren kan ikke trekke bastante sluttninger på grunn av urepresentativt utvalg. Det er sjeldent mulig å generalisere resultatene forskeren har kommet frem til, ettersom utvalget ofte er lite og skjevt
- Intervjuobjekter får kanskje ikke den anonymitet som etiske retningslinjer fordrer og svarer kanskje ikke ærlig, enten på grunn av ledende spørsmål eller at intervjuobjektet kommer med det han/hun anser som strategisk riktige svar. Metoden kan også fremstå som negativ, ettersom ikke alle får de samme spørsmålene
- Metoden er ofte svært tids- og ressurskrevende. I et godt og grundig kvalitativt opplegg kan en regne med at forskerne kan bruke opptil ett eller to år på innsamling av data, og analysering av disse

Positive sider ved bruk av kvalitative metode:

- Forskeren kan få avstemt en idè med noen nøkkelpersoner tidlig i en prosess
- Metoden gir intervjuobjektene større muligheter til å utdype sine meninger
- Metoden gir mulighet for oppfølgingsspørsmål både fra intervjuer og intervjuobjekt. Dette sørger igjen for at spørsmålet blir ordentlig forstått av intervjuobjektet

3.2.2 Kvantitative metoder

Kvantitative metoder er en strukturert og systematisert tilnærming som befatter seg med tall, og det som er målbart (kvantifiserbart). Metoden går i bredden, og tar sikte på å formidle forklaringer. Kvantitativ metode brukes når forskeren ønsker breddekunnskap eller avdekke problemer/fenomener. Metoden kan også brukes dersom det ønskes å teste hypoteser eller årsakssammenheng. Kvantitative metoder skiller seg således fra kvalitative metoder.

Telling og måling er vanlige former for kvantitative metoder. Resultatet av forskningen er enten et tall eller en rekke med tall. Resultatet blir ofte fremstilt i tabeller eller grafer.

Dataanalysen foregår ved bruk av statistiske analyser. Ved kvantitativ tilnærming, kan forskere bruke metoder som strukturerte intervju, spørreskjema eller strukturert observasjon.

Vi har derimot ikke valgt å vektlegge den kvantitative metoden i denne oppgaven. Årsaken til at vi ikke valgte å skrive mer om kvantitative metoder, skyldes som vi senere konkluderer med, at bruken ikke er relevant for vår type problemstilling og oppgave.

3.2.3 Valg av tilnærming

Valget av tilnærming til metode er viktig for hvordan en oppgave vil bli seende ut, samtidig som det vil påvirke resultatet forskeren kommer fram til. Valget skal tas på bakgrunnen av hva forskeren ønsker å finne ut av, i form av problemstillingen forskeren har utviklet. Valget av tilnærming danner rammene for forskningen som gjøres. Videre må forskeren spørre seg hvilken tilnærming som passer best. Ved kvantitativ metode får forskeren mer materiale, og får en konklusjonen som er basert på tallmateriale. Ved kvalitativ metode får forskeren en god oversikt over en problemstilling med få personer. Tilnærmingene har svake og sterke sider, samt at de har forskjellige bruksområder.

Ut i fra forskningsobjektet og problemstillingen vi har valgt, ville bruken av en kvalitativ tilnærming for denne utredningen være den beste. Årsaken til dette var at vi ønsket å basere oppgaven på *hendelser og erfaringer* konsernledelsen hadde gjort med det gamle og nye styringssystemet. I tillegg kom vi frem til at bruken av et lite utvalg var det mest representative for det vi ønsket å finne ut av. Dermed utelukket utvalget muligheten for å bruke kvantitative metoder. Ved kvantitativ metode skal utvalgene skal være av en viss størrelse, dersom metoden skal brukes.

Vi ønsket å finne ut av og forklare hvorfor forskningsobjektet skiftet styringssystem, ikke teste en hypotese vi hadde skapt oss på forhånd. Derfor har vi valgt *kvalitativ metode* som vår tilnærming til oppgaven.

3.3 Intervjuer

For å skape en ramme rundt oppgaven, valgte vi først å lese oss opp på tradisjonell økonomistyring og Beyond Budgeting. I begynnelsen av januar hadde vi et infomøte med ansatte i konsernledelsen. Møtets formål var å bli bedre kjent med kontaktpersonene, samt få en liten innføring i hvordan dynamisk styring blir brukt i Sparebank 1 Gruppen. På bakgrunn av dette møtet og teori, satt vi opp en sjekklister over nødvendig dokumentasjon vi hadde bruk for. Etter å ha sendt listen inn til kontaktpersonene våre, fikk vi tilsendt nødvendig dokumentasjon. Dokumentene skapte rammen for oppgaven vår videre, samtidig som de var viktig for videre datainnsamling. Dokumentene var interne dokumenter som beskrev styringsprosessen tidligere og nå, implementeringen av systemet og årsakene som lå til grunn for et skifte av styringssystem. På bakgrunn av disse dokumentene utarbeidet vi en intervjuguide, som ble brukt da vi intervjuet respondentene. Intervjuguiden var utarbeidet med det hensyn å få utdypet den informasjonen vi allerede hadde.

På denne måten fikk vi oppklaring på det vi lurte på, eller bekreftet det vi trodde. Intervjuene som ble foretatt, gav mulighet for videre analyse. Intervjuene gav også grunnlag for oppgavens konklusjon, sammen med annen utdelt informasjon om organisasjonen. I tillegg til tilsendt informasjon og de foretatte intervjuene, har vi hentet informasjon fra andre kilder slik som Sparebank 1 Gruppens nettsider og andre indirekte kilder slik som omtaler av organisasjonen i media.

Før vi startet med arbeidet med innsamling av empiriske data gjennom intervjuet, planla vi hvilke respondenter det var interessant å intervjuer. Vi kom fram til at et utvalg på om lag 6-10 respondenter gav det beste grunnlaget for å belyse vår problemstilling. Dette skyldes at et utvalg på under seks respondenter ikke ville gi et godt nok grunnlag for vår analyse, mens et utvalg på over ti ville være unødvendig. Årsaken til at det ikke var ønskelig med et utvalg på flere enn ti personer, var fordi det ville vært altfor tidkrevende og omfattende i forhold til oppgaven. Samtidig mente vi at et utvalg på seks til ti respondenter var representativt nok for

å gi den informasjonen som trengtes. Respondentene måtte være tilknyttet konsernledelsen i forskjellige stillinger. I tillegg måtte respondentene være påvirket av bruken av både Beyond Budgeting og tradisjonell økonomistyring. På bakgrunn av disse kriteriene, ble til slutt seks respondenter valgt ut av kontaktpersonene i konsernledelsen.

Vi benyttet oss av åpne semi-strukturte dybdeintervjuer for å belyse problemstillingen (Johannessen og Tuft, 2002). ”Åpent” dybdeintervju er som regel satt opp etter en intervjuguide eller en sjekklister. Årsaken til dette er for å kunne standardisere intervjuene til en viss grad (strukturere). Intervjuguiden eller sjekklister gir retningslinjer for hvordan intervjuet skal bygges opp, og inneholder en del temaer og/eller spørsmål som vil bli tatt opp. Intervjuguiden er som navnet tilsier en guide, så forskeren trenger ikke å følge den slavisk. Dette gav oss muligheten til å tilpasse intervjuene til de ulike respondentene, men det skulle allikevel gå en rød tråd gjennom intervjuet som reflekterte vår intervjuguide. Et ”åpent” dybdeintervju er hovedsakelig en toveis kommunikasjon mellom forskeren og respondenten, der det er forskeren som styrer samtalen til en viss grad. Problemet med at det er forskeren som styrer samtalen, er at det kan føre til at det er en viss risiko for at forskeren overstyrer samtalen. En overstyring av samtalen kan føre til feilaktige konklusjoner og ”ønskede” resultater.

Ved å benytte halvstrukturerte dybdeintervjuer, fikk vi et godt sammenlikningsgrunnlag i forhold til hva våre respondenter hadde svart. Halvstrukturerte dybdeintervjuer avdekker også hva slags erfaringer respondentene hadde. Disse erfaringene varierte med hvilke arbeidsoppgaver respondentene hadde. Et ustrukturert intervju ville ikke i like stor grad gitt oss de ”data” som var nødvendig for å foreta en sammenlikning av svarene som ble gitt. Dette skyldes hovedsakelig at vi ikke hadde hatt samme mulighet til å styre intervjuet i samme grad. Intervjuobjektene vil ikke bli navngitt, da denne oppgaven vil være konfidensiell. Det vil bare være vi, Sparebank 1 Gruppen, veileder og sensor som vil ha tilgang til denne oppgaven. Årsaken til at respondentene er anonymisert, er for å beskytte identiteten deres. Metoden som har blitt benyttet for å oppnå en anonymisering av intervjuobjektene, var ved bruk av koding. I oppgaven omtales intervjuobjektene som *respondent 1-6* når vi har brukt uttalelser fra disse. Intervjuobjektene sitter hovedsakelig i konsernledelsen, og innehar forskjellige lederstillinger som er relatert til konsernøkonomien. Intervjuene varte mellom 25-50 minutter. Lengden på intervjuene ble tilpasset etter ønsker fra respondentene, da det ikke var like god tid til

gjennomføringen av intervjuene med alle respondentene. I tillegg var det ulikt kunnskapsnivå hos respondentene om de ulike emnene i intervjuguiden. Det ble derfor tatt en vurdering på hvilke spørsmål det skulle fokuseres mer på. Etter tillatelse fra respondentene ble båndopptaker tatt i bruk. Intervjuene ble gjennomført i møtelokaler hos Sparebank 1 Gruppen i Oslo. Intervjuguiden er lagt ved i appendiks på slutten av oppgaven.

3.4 Reliabilitet og validitet

Validitet betyr i hvilken grad resultatene fra en studie er gyldige. Det skilles mellom enten intern eller ekstern validitet. Intern validitet betyr i hvilken grad resultatene er gyldige for utvalget det sees på eller fenomenet som er undersøkt. Ekstern validitet betyr i hvilken grad resultatene kan overføres til andre utvalg og situasjoner (Cook og Campbell, 1979).

Reliabilitet betyr i hvilken grad en studie kan etterprøves. Det skilles mellom intern eller ytre reliabilitet. Intern reliabilitet betyr i hvilken grad andre forskere kan anvende analysen på samme måte som den opprinnelige forskeren. Ytre reliabilitet betyr i hvilken grad ulike forskere vil oppdage det samme fenomenet.

For at reliabiliteten skal styrkes, må identiteten til forskeren (bakgrunn, erfaringer osv.), hvilke informanter som inngår i forskningen og hvilke metoder for innsamling og analyse av data som er blitt brukt foreligge i forskningsdokumentene. For at validiteten skal styrkes, er det viktig at forskeren skaffer seg tilstrekkelig og relevant informasjon.

For at validiteten skal være gyldig, er det viktig at det ikke finnes faktorer som gjør at det observerte resultatet avviker fra det faktiske resultatet. Faktorer som gjør at resultatene avviker, vil redusere validiteten for undersøkelsen. Disse faktorene ved gjennomføring av spørsmålsundersøkelser, blir omtalt som “response effects” (Sudman og Bradburn 1974). Det er respondentens svar som påvirkes i den ene eller andre retningen, i forhold til den sanne verdien forskeren er interessert i.

Mange ting kan påvirke validiteten ved en undersøkelse. Det kan være blant annet at intervjuobjektet kan ha en tendens til å svare det som er “sosialt ønskelig”. Egenskapene til intervjuer, spørsmålets art og hvordan spørsmålet oppfattes av respondenten vil være med på å påvirke validiteten til undersøkelsen. For å øke validiteten til en undersøkelse er det viktig at

undersøkelsen blir planlagt godt på forhånd, samt at det sørges for at respondenten har oppfattet spørsmålet riktig når forsker gjennomfører undersøkelsen. Å evaluere en undersøkelsesvaliditet kan være vanskelig. Årsaken til dette er at det finnes så mange ulike syn og meninger når det gjelder begrepet validitet. For å kunne løse dette, kan forskeren bruke "face validity" metoden. "Face validity" er en evalueringsmetode hvor hele undersøkelsesprosessen, problemstillingen, valg av metode og de resultater som fremkommer blir sett i sammenheng med hverandre.

3.5 Evaluering av design og tilnærming

I denne delen følger en evaluering av tilnærmingen som er valgt, samt metodene som har blitt brukt.

3.5.1 Validitet

For å evaluere validiteten i oppgaven, har vi sett på andre oppgaver og case for å kunne styrke validiteten av studiet vårt. Problemet er at det er foretatt veldig lite forskning på valgt fagfelt. Casearbeidene og oppgavene som er tilgjengelig, har hentet informasjon fra en og samme kilde. Kilden det er hentet informasjon fra er BBRT, men det finnes lite annen forskning fra andre instanser på området. Mangel på flere informasjonskilder fører til at veldig mye av teorien som fremkommer er påstander. For å øke validiteten på oppgaven har vi tatt opp intervjuene som er gjennomført, for deretter og kunne gå igjennom dem. Problemet med å ta opp intervjuene er at respondentene kan unnlate å si ting eller velge å svare annerledes, noe som er vanskelig å vite for forskeren. Alle svarene som har blitt gitt er situasjonsbetinget. Dette betyr at svarene er basert på erfaringer respondenten har på situasjonen i dag. Framtidsutsiktene kan være noe helt annet, og dermed påvirke framtidig forskning til å komme fram til et annet resultat.

3.5.2 Reliabilitet

For å øke reliabiliteten, har vi forsøkt å oppføre oss på en så lik måte som mulig under de ulike intervjuene. Dette for ikke å påvirke respondentene i særlig grad, fordi dette kan være en mulig feilkilde. I tillegg kan måten vi stiller spørsmålene på være en mulig feilkilde.

Reliabiliteten har blitt styrket ved at vi har brukt en intervjuguide. Den har vi imidlertid ikke fulgt slavisk, ved at ikke alle respondentene ble stilt de samme typene spørsmål. Dette skyldes, som tidligere nevnt, enten manglende tid eller manglende kunnskapsnivå. Vår bruk av lydopptaker kan ha påvirket respondentene. Det virket derimot ikke som om respondentene hadde noen betenkeligheter med at samtalen ble tatt opp.

3.5.3 Generalisering

Grunnet at det er lite forskning knyttet til Beyond Budgeting og bruken av den i Norge, valgte vi å se på en enkelt casebedrift. Vår kvalitative tilnærming til en casebedrift, gjør det vanskelig å generalisere.

3.5.4 Kvalitet

Fokuset vårt for denne oppgaven var å hente inn så konkret og nyttig informasjon som mulig, med andre ord kvalitet fremfor kvantitet.

Mye av teorien som finnes om Beyond Budgeting er utviklet og forsket på av BBRT, som fremmer modellen i det daglige. Dette kan føre til et lite nyansert syn på teorien som finnes der ute. Denne Beyond Budgeting-retorikken er noe vi har tatt hensyn til, og forholdt oss nøytrale til. Det har blitt innhentet teori fra flere hold, som har bidratt til å nøytralisere retorikken.

Svarene som ble gitt under intervjuene varierer med hvilke erfaringer respondentene har hatt med de ulike virksomhetsstyringssystemene. Dette er som forventet. Tanken med intervjuene var å gi oss videre kunnskap om bruken av dynamisk styring i Sparebank 1 Gruppen og det tidligere systemet, enn bare det tilsendte materiale gav. Intervjuene ble brukt for å hjelpe oss med å besvare problemstillingen ytterligere. Muligheten for at vi ikke har stilt de riktige spørsmålene eller at vi har oversett noe, vil være en eventuell feilkilde. I tillegg kan det tenkes

at respondentene ikke har svart oppriktig på alle spørsmålene. Dette vil være vanskelig for oss å konkludere med, da vi selvfølgelig ikke har like stor kjennskap til organisasjonen som respondentene.

3.5.5 Originalitet

Metodene vi har brukt er relativt vanlig innenfor kvalitative undersøkelser. Vi kan derfor konkludere med at metodene vi har brukt er relativt uoriginale. Dette skyldes at bruken av semi-strukturerte intervjuer og casestudie er relativt vanlig og utbredt i den kvalitative forskningen. Metodene er brukt for å få et godt svar på problemstillingen som var utarbeidet. Dette gjør at problemstillingen er original. Det er foretatt veldig få analyser og undersøkelser av det nye styringssystemet til Sparebank 1 Gruppen. Vi vet bare om en liknende undersøkelse, og den var foretatt for forsikringsselskapet i Sparebank 1 Gruppen (Sætre, 2010).

3.5.6 Endringer

Endringer forekommer i de fleste studier. Dette skyldes at etter hvert som det dannes en større innsikt i forskningsobjektet, ser forskeren at oppgaven må endres på. Dette er noe som vi har erfart:

I startfasen ville vi fokusere på selskapet som en helhet. Vi fant derimot ut at fokuset var altfor omfattende. Dette gjorde at vi heller valgte å fokusere oppgaven ut i fra konsernledelsens synspunkt. Ytterligere kunnskap om de ulike temaene, har ført til at vi har måttet endre på ting vi har skrevet tidligere. Årsaken til dette er at ny kunnskap har belyst aktuelle temaer på en annerledes måte enn først antatt.

3.6 Analyse

For å danne et klart bilde av hvordan situasjonen var tidligere og er i Sparebank 1 Gruppen i dag, har vi grundig gjennomgått all informasjon vi har fått tilsendt. Tilsendt informasjon og teorien om de ulike styringssystemene, har dannet grunnlaget for intervjuene som har blitt gjort.

Intervjuene har, som nevnt, blitt foretatt med lydopptaker. Etter gjennomførelsen, har intervjuene blitt transkribert. Å transkribere intervjuer betyr at vi har hørt gjennom opptakene, og skrevet ned ordrett hva som ble sagt. Deretter ble intervjuene gjennomgått, sammenlignet og analysert. Dette har bidratt til å danne et godt grunnlag for konklusjonen.

DEL IV

4 Tradisjonell økonomistyring i Sparebank 1 Gruppen

4.0 Introduksjon

Før Sparebank 1 Gruppen valgte å implementere dynamisk styring i sin virksomhetsstyring i 2008, brukte organisasjonen en tradisjonell økonomistyringsmodell. Budsjetter var en viktig del av den økonomiske planleggingen i Sparebank 1 Gruppen. Samtidig hadde Sparebank 1 Gruppen en sentralisert makt, der konsernledelsen og de ulike selskapslederne tok de fleste avgjørelsene.

For virksomhetsstyringen i Sparebank 1 Gruppen var det to ulike hovedpunkter det tradisjonelle økonomistyringssystemet ble bygd rundt:

- Økonomisk planlegging
- Oppfølging og kontroll

Økonomisk planlegging gikk ut på å planlegge økonomien til konsernet, der budsjetter var det mest sentrale verktøyet. Ved oppfølging og kontroll styrte organisasjonen mot forhåndsbestemte mål, som gav konsernledelsen mulighet for kontroll. Tradisjonell økonomistyring i Sparebank 1 Gruppen vil nå bli forklart nærmere.

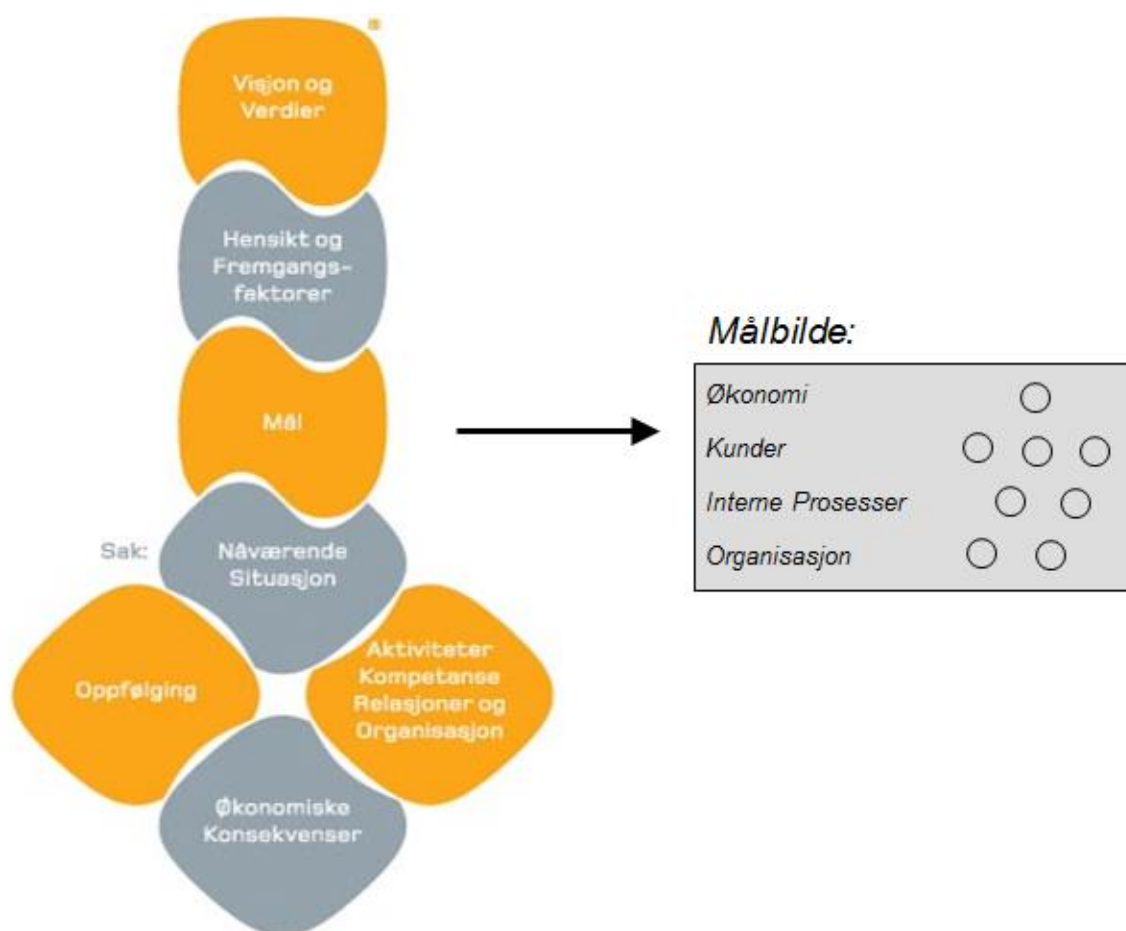
4.1 Økonomisk planlegging

For utvikling av planer og strategi i virksomhetsstyringen, hadde Sparebank 1 Gruppen utarbeidet et planleggingsverktøy kalt LOTS. LOTS var et verktøy der det ble utarbeidet forretningsplaner, og utført strategiarbeid ut i organisasjonen.

«LOTS som verktøy ble viktig for konsernledelsen med tanke på å sikre en felles metodikk for å utvikle forretningsplaner, og for å etablere et delvis felles språk i organisasjonen».

- Respondent 1

Med å utvikle et felles språk menes det at konsernledelsen ville sørge for at alle i organisasjonen hadde samme overordnede mål, og jobbet sammen for å gjøre organisasjonen bedre. I forbindelse med LOTS ble det utviklet coacher internt, som gikk rundt i organisasjonen for å drive strategiprosesser. Under følger en figur som illustrerer LOTS-modellen i Sparebank 1 Gruppen:



Figur 4.1 LOTS i Sparebank 1 Gruppen (Kilde: interne dokumenter Sparebank 1)

Figuren viser de ulike punktene i LOTS-modellen. Konsernledelsen skulle bistå selskapene i å planlegge konkrete mål og økonomiske konsekvenser. De viktigste faktorene i modellen var mål, visjoner og verdier, samt økonomiske konsekvenser.

I den økonomiske planleggingen var det i hovedsak budsjetter som ble benyttet. Budsjettet var et viktig planleggingsverktøy for Sparebank 1 Gruppen. Budsjettene skulle vise hvilke midler konsernet og hvert selskap hadde tilgjengelig for neste år. Budsjettet skulle også vise

økonomiske konsekvenser av de planer, ambisjoner og mål de ulike selskapene hadde satt seg. Dette betyr altså at budsjettet var forretningsplanen til Sparebank 1 Gruppen omsatt i kroner og øre.

Budsjettsprosessen var et årlig ritual som var styrt tidsmessig fra konsernledelsen og styret. Det var den enkelte selskapsleder som hadde ansvaret for å sette opp budsjettet for sitt selskap. Da et budsjett var utarbeidet, sendte selskapslederen det til godkjenning i konsernledelsen. Det var ulikt i hvor stor grad selskapslederne inkluderte de ansatte i budsjetteringen. Noen ledere utarbeidet eget budsjett uten input fra ansatte, mens andre inkluderte de ansatte i prosessen.

Budsjettsprosessen startet med at konsernledelsen definerte hvilke mål og ambisjoner de hadde for selskapet i neste periode. Deretter lå utfordringen i å få reflektert disse i budsjettet. Da konsernledelsen mottok budsjettene for første gang fra datterselskapene, ble budsjettet sjeldent godtatt. Budsjettet ble som oftest sendt tilbake en runde eller to for å forbedre det budsjetterte resultatet. Årsaken til dette var normalt at konsernledelsen og styret ville at selskapene skulle senke kostnadene, eller ville se større ambisjoner i forhold til vekst.

Konsernledelsen hevdet at budsjettsprosessen var en tidkrevende og en tung affære for Sparebank 1 Gruppen:

«Budsjettsprosessen stjal mye tid, og tidvis også energi og skapte frustrasjon med disse rundene opp og ned og frem og tilbake, så ja det tok mye tid».

- Respondent 1

Årsaken til at budsjettprosessen ble sett på som veldig tidkrevende for Sparebank 1 Gruppen, var på grunn av den høye detaljeringsgraden og lange periodiseringen. Konsernledelsen hevdet at det var ikke var nødvendig med den høye detaljeringsgraden, fordi høyere detaljeringsgrad førte til at flere avvik oppsto i budsjettet. Alle disse avvikene ble etter hvert en utfordring for selskapslederne å forklare. Periodiseringen ble også en utfordring for Sparebank 1 Gruppen. Dette skyldes at det var vanskelig å forutse resultater hele 12 måneder frem i tid. Konsernledelsen hevdet at budsjettet allerede var utdatert etter en måned inn i budsjettsåret.

For mange selskap var budsjettet en kamp om ressurser. Årsaken til dette var fordi hvert selskap ønsket mest mulig tilgjengelig ressurser. Mest mulig tilgjengelig ressurser ville bidra til at det var enklere for selskapene å holde seg innenfor kostnadsbudsjettet. En av grunnene til dette var at selskapene ble målt opp mot fjorårets budsjett. Derfor ønsket selskapene å opprettholde samme kostnadsnivå i budsjettene for neste periode.

Når et budsjett endelig ble vedtatt, ble det lukket og ikke endret gjennom året. Selv om budsjettet var lukket, var det ikke slik at alle ressurser var lukket. Hvis det dukket opp gode ideer selskapet ikke hadde tatt høyde for i planprosessen eller i budsjettet, gjennomførte de allikevel tiltakene. En mentalitet som lå blant ulike ledere i selskapet var at:

«Vi må bruke opp budsjettet fordi vi vet at ved neste års budsjettsprosess så blir vi målt på hva vi budsjetterte i fjor, referanserammen fra budsjettet i fjor var hva vi faktisk brukte».

- Respondent 1

Dette førte til at hvis et datterselskap hadde midler tilgjengelig på slutten av året, var det noen selskapsledere som tenkte at det var greit å bruke opp disse midlene for å få innvilget et like godt kostnadsbudsjett neste år. Et eksempel på dette var hvis et selskap hadde budsjettert med kostnader på 100 millioner, men bare brukte 80 millioner. Da ville konsernledelsen si at selskapet klarte seg med 80 millioner i kostnadsbudsjett for neste år. Dette ville lederne på selskapsnivå unngå. Derfor brukte de opp ressurser for å beholde en kostnadsbudsjetttramme på 100 millioner. Det lå altså en mentalitet i organisasjonen at så lenge selskapslederne holdt seg innenfor budsjett, kunne selskapet bruke så mye ressurser som mulig. Budsjettet ble altså sett på for noen som en «utdeling av penger»:

«Utdeler en [konsernledelsen] penger, gir det en mentalitet at det er dette jeg skal bruke. Noen har fortalt meg at det er riktig å bruke 10 millioner til neste år, ja men da bruker jeg 10 millioner til neste år. For mange var det sånn, man stilte ikke spørsmål om det var riktig kostnadsnivå».

- Respondent 2

Konsernledelsen ville forandre den tidligere tankegangen til selskaps- og avdelingslederne, ved å etablere en større refleksjon rundt ressursbruken. Konsernledelsen ville at refleksjonen av ressursbruk skulle komme fra første krone, og være tilstede gjennom hele året.

4.1.1 Ulike typer budsjett

For Sparebank 1 Gruppen var kostnadsbudsjett og inntektsbudsjett de viktigste budsjettene. Disse budsjettene skulle vise hvor store kostnader og inntekter selskapene og konsernet hadde for neste periode. Inntektsbudsjettet ble i følge konsernledelsen diskutert grundig. Det ble hevdet at inntektsbudsjettet kunne føre til en «overselging» av produkter, fordi inntektsbudsjettet viste hvor mye hver enkelt avdeling måtte selge. Fordi hver avdeling selvfølgelig ville nå sitt salgsmål, førte dette til en «overselging» av produkter for å nå disse målene. Dette var uheldig for selskapet, hevdet konsernledelsen.

Sparebank 1 Gruppen benyttet seg også av budsjetter for de viktigste balansepostene og likviditetsbudsjett, men disse var det ikke lagt så stor vekt på. Likviditetsbudsjettet var en viktig del av finansieringen, men ikke en stor del av budsjetteringen. For likviditetsstyringen brukte Sparebank 1 Gruppen fremskrevet likviditet. Fremskrevningen foregikk ved at det ble gjort en disponering der selskapene analyserte seg fram til der hvor det fantes et investeringsbehov, eller hvor selskapene hadde overskuddslikviditet. Årsaken til fremskrevningen, var for å finne ut om selskapene hadde gode nok likvide forutsetninger for de neste periodene. Likviditeten ble ikke brukt for å styre selskapene, men kun for å se om de økonomiske forutsetningene var gode nok. For investeringene ble det også brukt investeringsbudsjett, men dette var ikke en stor del av budsjetteringen og ble lagt lite vekt på.

4.1.2 Sensitivitetsanalyse av budsjett

I tillegg til de ordinære budsjettene, ble det utarbeidet en sensitivitetsanalyse av budsjettet for konsernet som helhet. Ved sensitivitetsanalysen ble det gjort vurderinger knyttet til et positivt og et negativt scenario for budsjettene. Det er viktig å merke seg at selskapenes antagelser og forutsetninger, spesielt på makroøkonomiske forhold³, ikke var koordinert eller samstemt. Under følger en tabell som illustrerer sensitivitetsanalysen for Sparebank 1 Gruppen som helhet i budsjett 2008:

Beløp i mill. kroner	Negativt scenario	Budsjett 2008	Positivt scenario
Andel resultat fra produktselskapene før skatt:			
- Bank 1 Oslo	65	126	173
- SpareBank 1 Skadeforsikring AS	63	315	503
- SpareBank 1 Livsforsikring AS	60	244	425
- ODIN Forvaltning AS	114	213	287
- Actor Fordringsforvaltning AS	17	17	17
- SpareBank 1 Medlemskort	5	5	5
- IFRS korreksjoner og eliminering datterselskaper		0	
Sum resultat datterselskaper før skatt	325	919	1 410
Driftskostnader i morselskapet	-56	-47	-46
Netto finans i morselskapet	-85	-74	-62
Andel First Securities	47	47	47
RESULTAT FØR MERVERDIAVSK. OG SKATT	230	846	1 349
Avskrivning merverdier og immaterielle eiendeler	-5	-5	-5
RESULTAT FØR SKATT	225	841	1 344
Skattekostnad	-56	-212	-336
RESULTAT ETTER SKATT	169	629	1 008
Majoritetens andel av resultat etter skatt	168	628	1 007
Minoritetens andel av resultat etter skatt	1,2	1,3	1,2
Egenkapitalavkastning	4 %	14 %	22 %

Tabell 4.1 Sensitivitetsanalyse for budsjett 2008 i alle selskap (Kilde: interne dokumenter Sparebank 1)

Av tabellen fremkommer det at et negativt scenario gav et resultat før skatt på 225 millioner kroner for organisasjonen, mens et positivt scenario gav et resultat før skatt på 1 344 millioner kroner. Sensitivitetsanalysen var bygget på mange forskjellige forutsetninger. Eksempler på dette var morselskapets kostnader som var simulert på +/-10 % i optimistisk og negativt scenario. For morselskapets nettofinanskostnader var det simulert en endring på +/-1 % i

³ Aksjemarkedet og rentenivå

endring i 12 måneder NIBOR⁴. Forutsetninger på selskapsnivå var for eksempel renteendringer (markedsrente ble benyttet), finansavkastning, utlånsvekst og driftskostnader.

4.2 Budsjettsprosessen

I dette avsnittet vil budsjettprosessen beskrives nærmere, for å få en bedre oversikt over hvordan konsernledelsen styrte tidligere. Budsjettet var en stor del av virksomhetsstyringen tidligere, da Sparebank 1 Gruppen brukte tradisjonell økonomistyring.

Budsjetteringsprosessen var en av de største årsakene til at konsernledelsen ønsket å endre styringssystem. Det vil derfor være behov for en analysing av budsjetteringsprosessen.

4.2.1 Forberede budsjettsprosessen

I forberedelsen av budsjettsprosessen var det satt opp sjekkpunkter som måtte gjennomføres. Dette for å sørge for at budsjettsprosessen gikk ordentlig for seg, samt sette opp et tidsskjema så deltagere i budsjettsprosessen visste hva som skulle foregå til en hver tid. Dersom det oppsto forsinkelser i budsjettsprosessen, førte dette til at selskapslederne ikke hadde sitt budsjett klart ved de ulike møtene med konsernledelsen.

1. Planlegge fremdrift i budsjettprosessen

Det første Sparebank 1 Gruppen startet med var å planlegge fremdriften i budsjettprosessen. De laget en overordnet tidsplan i juni etter diskusjon med økonomiansvarlige i datterselskapene. Denne tidsplanen ble så presentert for konsernledelsen. Den endelige tidsplanen måtte være ferdig utarbeidet før oppstartsmøte med konsernledelsen, dette møtet ble avholdt i august. I utarbeidelsen av tidsplanen, ble tidsplanen fra høsten året før brukt som referanse.

⁴ NIBOR (Norwegian InterBank Offered Rate) brukes ofte på interbanknivå som referanse for pengemarkedsrenter mellom bankene. NIBOR blir ofte regnet som markedets risikofrie rente.

2. Budsjettpakken - budsjettmodell

Når endelig tidsplan ble ferdigstilt, var neste punkt å klargjøre budsjettpakken. Det første Sparebank 1 Gruppen ferdigstilte innenfor budsjettpakken var budsjettmodellen. I budsjettsprosessen var det forskjellige metoder å behandle kostnader på, som ble brukt for de ulike selskapene. SB1 Skade, SB1 Liv, Bank 1, SB1 Medlemskort og avdelingene i morselskapet benyttet en kostnadsbudsjettmodell som ble lest inn i en Excelmodell som ble kalt BKR, slik at BKR kunne bli brukt til oppfølging av kostnader mot budsjett i det påfølgende år. Actor og ODIN leverte på sin side kostnadsbudsjetter på selskapsnivå. De brukte ikke BKR til egen oppfølging. Disse kostnadsmodellene ble tilpasset hvert år, og en rekke nøkkeltall ble beregnet. Noen av disse er beskrevet under for å få en bedre forståelse av fremgangen i prosessen:

- Beregne husleiekostnader

Husleiekostnader ble beregnet etter kostnad per hode i hvert selskap. For å kunne beregne kostnaden per hode var det nødvendig med et anslag over antall ansatte som skulle jobbe i selskapet neste budsjettperiode.

- Påslagsprosent for pensjonskostnader og sosiale kostnader

Det ble beregnet en påslagsprosent for pensjonskostnader og sosiale kostnader i prosent av total lønnskostnad. Ved beregning av pensjonskostnadene ble det tatt utgangspunkt i fjoråret, og disse ble korrigerte for neste års budsjett. Ved beregning av sosiale kostnader gjorde hvert selskap først en vurdering ut fra sosiale kostnader som hadde påløpt seg så langt i regnskapsåret, før de til slutt så på om forholdet mellom øvrige sosiale kostnader og lønnskostnad hadde endret seg fra hva som har vært tilfellet de foregående årene.

- Lønnsvekst

Lønnsveksten er en sentral forutsetning for Sparebank 1 Gruppen siden det er den største kostnadsposten i konsernet. Det var viktig at lønnsveksten ble diskutert med konsernledelsen. Før diskusjonen kunne starte, måtte denne avklares først med konsernsjefen og styret. Det fantes egne modeller for beregning av lønnsveksten, som tok hensyn og beskrev de ulike elementene rundt lønnsveksten.

- Klargjøre regneark for budsjettering

Her ble årstall og veiledninger oppdatert. Formler og annet ble også gjennomgått, slik at de stemte overens med modellen. Til slutt ble arket låst for inntasting i andre felt enn der det var nødvendig. Dette for å unngå feil og unødvendige korrigeringer.

3. Budsjettpakke – andre dokumenter

Da budsjettmodellen var ferdigstilt, klargjorde Sparebank 1 Gruppen de resterende budsjettpakkene som inneholdt:

- Makro-notat (dokumenter som viste endringer på hvordan makroøkonomien ville påvirke selskapene, for eksempel rente- og børsendringer osv.)
- Rente- og gebyrfordeler for de ansatte

Økonomisjefen i konsernledelsen utarbeidet så en egen oversikt for utsendelse sammen med øvrig budsjettmateriell.

- Hodefordelingsnøkkel

Dersom en avdeling ikke ønsket å bruke egne nøkler for fordeling, måtte det utarbeides standard hodefordelingsnøkler som disse avdelingene kunne bruke.

4. Forberede innlesning av budsjett

Her sørget konsernledelsen for at alle modellene ble oppdatert og klare til innlesning. Dette måtte sjekkes med selskapene. Konsernøkonomi skulle i tillegg gjøre klar budsjettmodellene for innlesning av nye budsjetter, før det til slutt ble sjekket om alt virket som det skulle.

4.2.2 Oppstartsfasen

I oppstartsfasen ble det først utarbeidet resultatmål, dette ble gjort i samarbeid med strategiavdelingen. Når resultatmålene var ferdigstilte, fastsatte selskapene lønnsveksten som tidligere hadde blitt diskutert i forberedelsesfasen. I månedsskifte august/september ble

budsjettprosessen satt i gang ved at det ble fastsatt resultatmål for neste år, tidsplan for prosessen, og sentrale forutsetninger som lønnsvekst ble diskutert og gjort endelige. Dette betydde i praksis en gjennomgang av budsjettnotatet som skulle sendes ut til alle budsjettansvarlige. Rundt 12. september skulle budsjettpakken sendes ut til de budsjetteringsansvarlige. Denne inneholdt:

- 1) Budsjettnotat
- 2) Budsjettmodeller hvor man har utarbeidet fordelingsnøkler og ulike regneark med de ferdige modellene
- 3) Makronotat
- 4) Mal for periodisering av budsjett
- 5) Mal for konserninterne avtaler og eksempel på presentasjon som kan brukes i diskusjon av konserninterne avtaler
- 6) Dokument om rente- og gebyrfordeler i Bank 1
- 7) Organisasjonsplan

Budsjettpakken måtte også tilpasses de ulike selskapene noe. Dette fordi frister og krav som ble stilt til de ulike selskapene varierte, og hvert selskap brukte kostnadsmodellen i varierende grad.

4.2.3 Sentral budsjettering

Det var også en del kostnadsledere som måtte behandles sentralt i konsernøkonomiavdelingen. Det måtte blant annet bli gjort en vurdering på IT-kostnadene for selskapene. Årsaken til dette er at selskapene skulle identifisere hvor mye IT-kostnader de betalte for forbruk av IT i morselskapet. Ved beregning av bonus som datterselskapene skulle dele ut til de ansatte, ble ikke disse budsjettert for. I stede for å budsjettere bonus, satte de opp prognoser på hvor mye bonus selskapet skulle dele ut i forhold til hvilket resultat de hadde budsjettert med. Netto rentekostnader ble budsjettert og inkludert i oppstilling av budsjettert konsernresultat.

4.2.4 Konserninterne avtaler

Det ble inngått en del konserninterne avtaler i Sparebank 1 Gruppen. Disse avtalene var det viktig å ta hensyn til i budsjettet. Konsernøkonomiavdelingen koordinerte disse prosessene der det ble inngått konserninterne avtaler mellom fellesavdelingene og kjøperne av tjenester fra fellesavdelingene. Et eksempel på en funksjon utført av fellesavdelingen er renholdskostnader. Etter at alle budsjettene for fellesavdelingen var godkjent av konsernsjef, måtte avtalene mellom fellesavdelingene og selskapene oppdateres. Til slutt ble de endelige avtalene signert av lederen for fellesavdelingen og sendt til konsernøkonomiavdelingen. I konsernøkonomiavdelingen ble det så gjennomført en prosess for godkjenning av avtalene.

4.2.5 Møte mellom ledere av fellesavdelingene og datterselskapene og konsernadministrasjonen

Da alle kostnadsbudsjetter for fellesavdelingene og første utkast til selskapsbudsjettene for datterselskapene var levert, ble det avholdt møter mellom lederne av henholdsvis fellesavdelingene, datterselskapene og konsernadministrasjonen (konsernsjef, økonomidirektør og ansvarlig for budsjettprosessen i konsernøkonomi). Det fantes en egen plan for gjennomføringen av disse møtene. Denne planen ble laget umiddelbart etter tidsplanen for budsjettprosessen var godkjent av konsernledelsen. På dette møtet ble budsjettene til datterselskapene gjennomgått og sendt tilbake for videre bearbeiding, dersom ikke konsernadministrasjonen var fornøyd med budsjettet. Som tidligere nevnt, ble budsjettene som regel sendt tilbake for ytterligere forbedring av resultat minst en gang. Møtet var altså ikke en forhandling, men en gjennomgang for å finne både forbedringspunkter og hva ledelsen var fornøyd med eller ikke fornøyd med.

4.2.6 Innlesning av kostnadsbudsjett og innlevering av endelig budsjett

Etter møtene mellom lederne ble kostnadsbudsjettet innlest. Alle kostnadsbudsjetter fra selskapene skulle sendes inn til konsernøkonomiavdelingen, der mottatte kostnadsbudsjetter ble lagt inn i egen mappe. Tidsplanen som ble utarbeidet i starten av budsjettprosessen, beskrev når det endelige budsjettet skulle leveres til konsernøkonomiavdelingen. Siden styremøtene for godkjenning av budsjetter i datterselskapene ofte var i nær i tid med konsernstyremøtet der konsernbudsjettet ble godkjent, ville de endelige budsjettene fra

datterselskapene bli levert med forbehold om styregodkjennelse. Budsjetter ble så behandlet av styret i desember. Her ble budsjettet drøftet og vedtatt, og budsjettåret kunne starte.

4.3 Oppfølging og kontroll

Da budsjettåret var i gang, leverte selskapslederne månedelige driftsrapporter til konsernledelsen med oppfølging opp mot budsjett. Denne rapporten ble så levert videre til styret av konsernledelsen. Konsernøkonomiavdelingen sørget for at budsjetter, styringsparametere og måltall ble tilgjengelig i det balanserte målstyringssystemet som ble brukt til oppfølging. Konsernledelsen hevdet at oppfølgingen mot budsjettet var god.

4.3.1 Rapportering

Rapportering ble gjennomført ved avviksanalyse. Måten dette foregikk på var at selskapslederne leverte et dokument til konsernledelsen med budsjettert resultat og virkelig resultat, for så ha med en avvikskolonne i tilknytning til de avvik som hadde oppstått i løpet av den aktuelle måneden. Dermed var rapporteringen hele tiden knyttet opp mot budsjett, og foregikk en gang i måneden. Under følger et eksempel på rapportering på resultatsutvikling i oktober 2007 for selskapene:

Beløp i mill. kroner	Resultat Oktober	Budsjett Oktober	01.01 - 31.10		Budsjett- avvik	01.01 - 31.10	Endring 2007/2006
			Resultat 2007	Budsjett 2007		Regnskap 2006	
<i>Andel resultat fra produktselskapene før skatt:</i>							
- SpareBank 1 Livsforsikring AS	27,0	19,5	360,4	196,9	163,5	183,9	176,5
- ODIN Forvaltning AS	27,2	19,5	252,9	163,6	89,3	175,6	77,3
- SpareBank 1 Skadeforsikring AS	56,2	34,8	349,4	233,8	115,6	186,5	162,9
- Bank 1 Oslo	10,3	6,8	117,9	65,2	52,7	203,9	-85,9
- EiendomsMegler 1	-1,6		-10,7		-10,7		-10,7
- Øvrige selskaper	2,6	0,7	16,8	6,7	10,1	2,2	14,5
- IFRS korreksjoner og eliminering datterselskaper	-0,4	0,0	13,4	0,0	13,4	-2,3	15,7

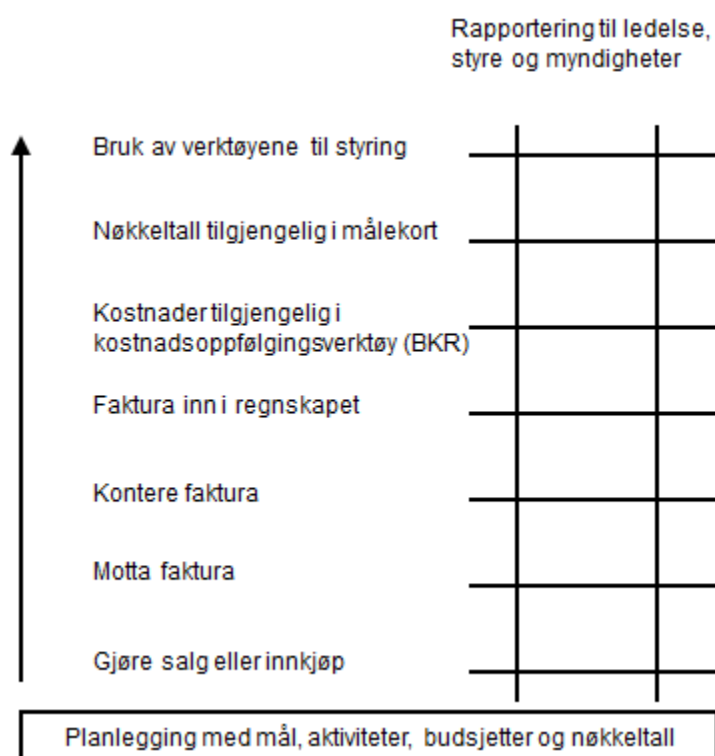
Tabell 4.2 Resultatsutvikling i oktober 2007 for selskapene (Kilde: interne dokumenter Sparebank 1)

Figuren viser at selskapene først rapporterte de virkelige og de budsjetterte resultatene for den aktuelle måneden. Deretter rapporteres det på hele året så langt, med en medfølgende avvikskolonne. Til slutt vises selskapenes endring fra året før. Av figuren fremkommer det at de fleste selskap har hatt en markant økning i resultat i forhold til hva som er budsjettert.

Konsernledelsen fokuserte særlig mye på kostnadsavvikene som hadde oppstått, og rapporteringen knyttet til denne i forhold til budsjett. Det hevdes både fra selskapslederne og konsernledelsen at det ble brukt mye tid på kostnadsrapporteringen. Sparebank 1 Alliansen hadde også utviklet et eget system som skulle vise hvilke kostnader hver enkelt selskapsleder hadde. Dette var for at selskapslederne skulle ha en følelse av hvilke kostnader selskapet genererte. Systemet viste også kostnader helt ned på avdelingsnivå. Konsernledelsen hevdet at de tidligere hadde god oppfølging mot budsjettet fra selskapene.

Da budsjettsavvik oppstod, måtte selskapslederne begrunne hva som var årsaken til budsjettsavviket ovenfor konsernledelsen. Ofte var forklaringen at det hadde oppstått markedsmessige endringer. Eksempler på dette var at børsen hadde stupt, eller at markedet selskapene opererte i hadde beveget seg annerledes enn det selskapslederen hadde forutsett i budsjettet. Konsernledelsen hevdet at det var en stor utfordring med budsjettet å isolere effekter som selskapene ikke kunne påvirke. Med dette menes at det var vanskelig å lage egne markedspåvirkelig poster i budsjettsprosessen til selskapene, for å skille disse fra poster som selskapene hadde kontroll over. Årsaken til at Sparebank 1 Gruppen ønsket å skille ut disse, var for og enklere treffe med budsjettet. Det hadde vært enklere for selskapene å treffe med budsjettene, dersom selskapslederne hadde kontroll over flere budsjettposter.

I oppfølgingen av økonomistyringen hadde Sparebank 1 Gruppen utarbeidet en såkalt stige. Denne viste detaljert hva en medarbeider skulle foreta seg, helt fra de hadde gjennomført et salg eller innkjøp, frem til de rapporterte til ledelse, styret og myndigheter. Dette førte til at stigen også ble benyttet i planleggingen. Under følger en figur som illustrerer stigen som ble brukt:



Figur 4.2 Stige som ble brukt til oppfølging (Kilde: interne dokumenter Sparebank 1)

På stigen startet medarbeiderne først på bunnen, og de kunne ikke gå videre til neste nivå før de hadde gjennomført det forrige nivået. Det betyr altså at ansatte ikke kunne for eksempel legge fakturaen inn i regnskapet før de har kontert den. Denne modellen ble brukt for å følge opp mål, aktiviteter, budsjetter og nøkkeltall.

Hensikten med disse verktøyene Sparebank 1 Gruppen hadde utarbeidet for oppfølging var å styre, å følge opp om selskapene nådde de mål som de hadde satt seg og eventuelt utføre nødvendige omprioriteringer.

4.3.2 Balansert målstyring som oppfølgingsverktøy

Balansert målstyring-tilnærmingen ble brukt for å bidra til å konkretisere mål. Måten dette ble gjort på var å implementere og ytelsesmål vedtatte strategier for både konsernet som helhet og selskapene, der budsjettet ble brukt som input. I hvilken grad selskapene traff med budsjettene eller ikke, fortalte om selskapene eller konsernet hadde nådd sin strategi. Ved å ta i bruk det balanserte målstyringssystemet, utarbeidet Sparebank 1 Gruppen flere styringsparametere for organisasjonen. Hver av disse styringsparametere hadde et måltall.

Måltallet fortalte hva konsernledelsen ønsket at den enkelte parameteren skulle være på. Parameteren kunne både være et fast tall (for eksempel antall årsverk), eller prosent (for eksempel vekst eller avkastning). Etter en periode i budsjettet var over, ble den virkelige verdien for perioden sammenlignet med det målet konsernledelsen hadde satt seg. Deretter ble det gjort en vurdering av konsernledelsen på de enkelte styringsparameterne. Utfallet av denne vurderingen, var at det enten lyste grønt, gult eller rødt ved siden av styringsparameterne. I tillegg til lyssystemet, hadde konsernledelsen utarbeidet en pil som viste utviklingen i tallet fra forrige periode. Under følger en figur som illustrer hvordan balansert målstyring ble brukt på konsernnivå for oppfølging i oktober 2007:

Økonomi / finans				
Styringsparameter	Verdi	Måltall	Vurd.	
Egenkapitalavkastning	29,8 %	15,0 %	●○○○	↕
Resultat før skatt	1 029,7	607,0	●○○○	↕
Kapitaldekning	11,1 %	11,0 %	●○○○	↕
Likviditetsreserve morselskap	754,8	300,0	●○○○	↕
☑ Salgsprovisjoner	741,2	746,2	○●○○	↕
☑ Topplinjevekst	26,8 %	10,0 %	●○○○	↕
Kjernekapitaldekning	7,7 %	8,0 %	○●○○	↕
☑ Overvåking vekst	33,3 %	100,0 %	○○●○	↕
Driftskostnader	1 369,9	1 364,4	○●○○	↕
Vektet karakter: 5,09				

Organisasjon				
Styringsparameter	Verdi	Måltall	Vurd.	
☑ Klare mål og oppfølging	78,0 %	80,0 %	○●○○	↕
☑ Medinnflytelse/Involvering	78,0 %	80,0 %	○●○○	↕
☑ Utvikling	75,0 %	79,0 %	○○●○	↕
☑ Kompetanse	68,0 %	76,0 %	○○●○	↕
Årsverk	1259,7	1291,6	●○○○	↕
Sykefravær	4,6 %	4,7 %	●○○○	↕
Vektet karakter: 3,21				

Interne prosesser				
Styringsparameter	Verdi	Måltall	Vurd.	
Oppetid Infrastruktur	100,00 %	99,85 %	●○○○	↕
Oppetid Systemer	99,68 %	99,50 %	●○○○	↕
Markedsrisiko	128,2 %	67,0 %	○○●○	↕
Vektet karakter: 5,04				

Figur 4.3 Balansert målstyring som oppfølgingsverktøy i oktober 2007 (Kilde: interne dokumenter Sparebank 1)

Figuren viser noen av de viktigste styringsparameterne som Sparebank 1 Gruppen opererte med under tradisjonell økonomistyring. Konsernledelsen hadde utarbeidet en vektet karakter for hver hovedgruppe. Denne oppgaven baserer seg i hovedsak på analyser rundt det økonomiske aspektet ved virksomhetsstyringssystemet til organisasjonen, dette gjør at det ikke utarbeides noen ytterligere analyse av det balanserte målstyringssystemet til Sparebank 1 Gruppen. Derfor ble den kun nevnt kort her.

Økonomiavdelingen brukte mye tid på hvordan organisasjonen skulle få fusjonert LOTS og balansert målstyring som et felles planleggings- og oppfølgningssystem. Dersom konsernledelsen hadde fått fusjonert disse kunne den bygd strategisk kraft, og anvendt teori fra balansert målstyring inn i planleggingsverktøyet LOTS. Ved en fusjonering kunne selskapene bruke LOTS som utvikling av planer og strategier, og balansert målstyring som verktøy for oppfølging.

4.4 Insentiver og erfaringer med insentivsystemet

Tidligere var insentivsystemet til Sparebank 1 Gruppen bygd opp av to deler, basert på en overskuddsdeling. Den ene delen av insentivsystemet var knyttet til oppnåelse av budsjett på selskaps- og avdelingsnivå. Dersom et selskaps-/avdelingsresultat gikk over budsjett, oppnådde de ansatte bonus. Dersom resultatet derimot var under budsjett, fikk de ansatte ikke bonus. De siste årene før Sparebank 1 Gruppen endret til dynamisk styring, oppnådde selskapene totalt sett meget god omsetning i forhold til hva lederne forutså i budsjettene. Den gode omsetningen, førte til svært gode resultater.

De gode resultatene Sparebank 1 Gruppen oppnådde før endringen av styringssystem, førte til at det var mange selskap som oppnådde bonus. Bonusstørrelsen var knyttet til hvor mye selskapets resultat var over budsjett. Konsernledelsen delte ut større bonus, jo mer et selskap oppnådde over budsjett. Det ble derimot diskutert om dette var riktig bruk av penger. Et argument her var at dersom konsernledelsen styrte de ansatte etter faste rammer, ville ikke de ansatte vite selv hva som var et godt eller dårlig resultat. Eksempel på dette er om et selskap fikk 50 millioner kroner i resultat, visste ikke de ansatte om dette var et godt resultat eller ikke. Ved å knytte bonus opp mot budsjettsoppnåelse, økte det motivasjonen til at de ansatte gjorde noe en hadde blitt fortalt er riktig, i stedet for at de tenkte selv hva som var riktig.

Den andre delen av insentivsystemet var knyttet til ulike salgsmål. Dette kunne for eksempel være antall solgte produkter, som antall kredittkort eller nå et visst bruttosalg.

Konsernledelsen hadde også en del diskusjoner rundt salgsmål som en del av insentivsystemet. Ved og nå et visst bruttosalg, ville det skape en fare for å «overselge» produkter. Dette førte i følge konsernledelsen til at fokuset ble dreid vekk fra den viktigste faktoren, nemlig kundepleie. De ansatte ble altså honorert for flere salg, i stedet for å bli

honorert for å beholde en kunde. Konsernledelsen følte bonusordningen stimulerte til ytre motivasjon mer enn indre, noe som ble opplevd som uheldig. Selskapslederne og ansvarlige innenfor salgsområdene mente derimot at det å ha bonus knyttet opp mot salgsmål, var en viktig del av det å etablere en salgskultur.

De ulike diskusjonene i konsernledelsen rundt begge insentivsystemene skapte en usikkerhet i forhold til hva som fungerte eller ikke, men insentivordningen ble beholdt slik som beskrevet frem mot endringen til dynamisk styring. Hvor mye bonus konsernet betalte ut i forhold til budsjettoppnåelse eller salgsmål fantes det ingen konkrete tall på, men det var et maksimumsbeløp på 50 000 kr per ansatt.

DEL V

5 Dynamisk styring i Sparebank 1 Gruppen

5.0 Introduksjon

Dette kapitlet vil ta for seg en beskrivelse av det nye virksomhetsstyringssystemet til Sparebank 1 Gruppen. Kapitlet danner grunnlaget for den påfølgende analysen som er gjennomført (kapittel 6).

Sparebank 1 Gruppen endret, som tidligere nevnt, sitt økonomiske styringssystem i 2008 ved å adoptere elementer fra Beyond Budgeting-modellen. Beslutningen for endring av system var basert på flere forhold. Økonomiavdelingen og konsernstyret hadde lenge ment at budsjetteringsprosessen ikke var hensiktsmessig. Bruken av budsjetter var ikke hensiktsmessig ved at det ikke greide å fange opp endringer i markedet, som til stadighet skjer der Sparebank 1 Gruppen opererer. Samtidig var budsjettsprosessen en tidkrevende og kostbar prosess, som konsernledelsen følte ikke gav like mye igjen. Endringen av virksomhetsstyringssystem hadde også en sammenheng med at den nye konsernsjefen ønsket økt desentralisering. Den nye konsernsjefens tanker om ledelse, passet godt til prinsippene ved Beyond Budgeting. Konsernledelsen ville også endre tankegangen som budsjetteringen hadde skapt i organisasjonen.

5.1 Veien vekk fra tradisjonell økonomistyring

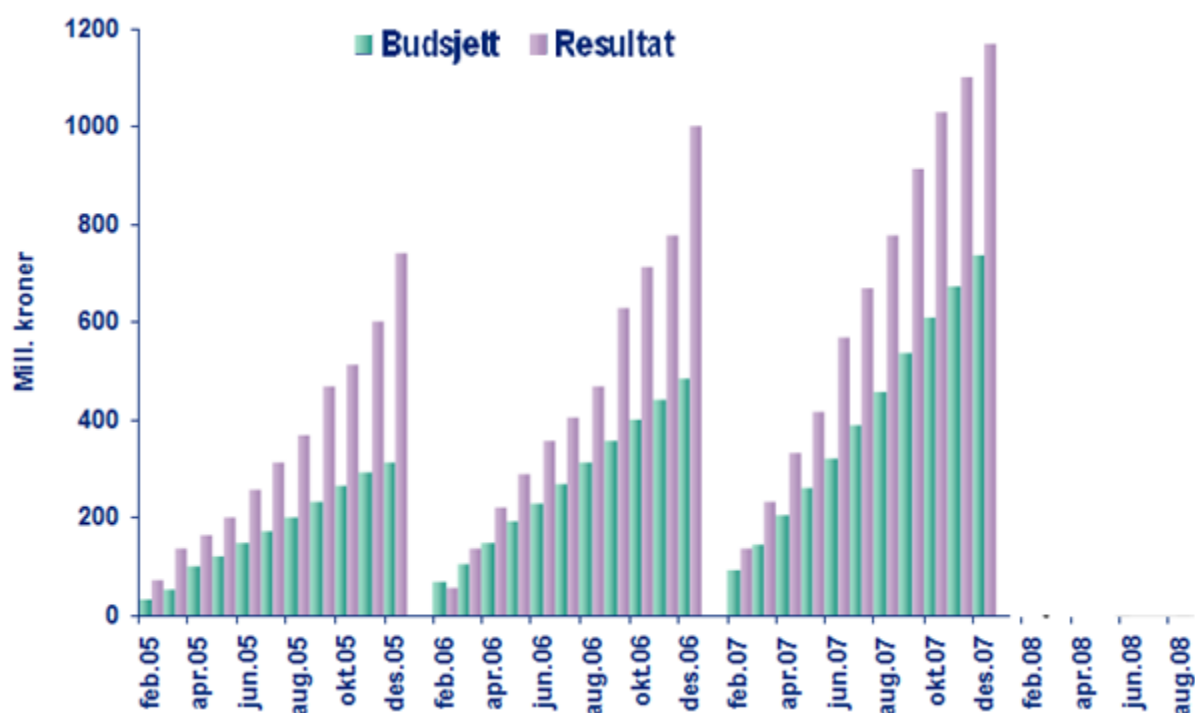
”Vårt problem er ikke at vi sikter for høyt og bommer, men at vi sikter for lavt og treffer”

- Aristoteles

Dette sitatet kan bedre beskrives ved at Sparebank 1 Gruppen opplevde at den økonomiske planleggingen, med budsjetter, ikke var tilstrekkelig. Budsjettet hadde tidligere representert målsetningen til bedriften omgjort i kroner. Allerede etter en måned hevdet konsernledelsen at budsjettene var utdaterte. Dette skyldes de mange endringene i markedet, slik som rente- og børsendringer. Konsernledelsen hevdet at målsetningene påvirket resultatet. Derfor var det viktig å sørge for å finne et bedre grunnlag for den økonomiske planleggingsprosessen. Et bedre grunnlag ville sørge for at Sparebank 1 Gruppen bedre kunne skape en forventning av

hva som kom til å skje i neste periode. Konsernledelsen hevder at ved å ha høyere målsetninger, så vil dette påvirke resultatet positivt.

At budsjettet ikke var et tilstrekkelig planleggingsverktøy, kan forklares med de store avvikene i forhold til resultatet. Sparebank 1 Gruppen opplevde store avvik i perioden mellom budsjett og endelig resultat, slik som figuren under for organisasjonen som helhet illustrerer:



Figur 5.1 Avvik mellom budsjett og resultat i perioden februar 2005 – desember 2007 for konsernet totalt (Kilde: interne dokumenter Sparebank 1)

Figuren viser at det ofte forekom en dobling av resultatet i forhold til det budsjetterte. Disse resultatene skyldes i stor grad endringene i markedet, som førte til at det var svært vanskelig for selskapene å forutse hva som kom til å skje i neste periode. Det var selvfølgelig fordelaktig at resultatet ble bedre enn forventet, men konsernledelsen mente at en endring av styringssystem ville gjøre at organisasjonen ble mer tilpasningsdyktig for endringer i markedet.

Selskapet ønsket også et nytt styringssystem som skulle støtte en annen mentalitet knyttet til bruken av ressurser, enn det tradisjonelle styringssystemet ved bruk av budsjetter førte til. Budsjettet ble sett på som en svekking av handlingsfriheten, fordi avdelings- og

selskapslederne var redde for å oppnå høyere kostnader enn budsjettet. Selskapslederne ville holde seg innenfor kostnadsbudsjettet, ellers måtte man forklare de avvik som oppstod. Konsernledelsen hevder altså at lederne var for knyttet til budsjettet i sine handlinger. Med dette menes at selskapene tok utgangspunkt i budsjettet ved gjennomføring av tiltak, og stolte blindt på budsjettet. Denne holdningen var noe som hindret nyskaping og gode ideer.

Konsernledelsen var også med på et foredrag av Bjarte Bogsnes om Beyond Budgeting. Under dette foredraget la Bogsnes frem en analyse på at selskaper prøver å gjøre for mange ting i en prosess: Sette mål, prognoser og ressursallokering. Denne analysen var noe som konsernledelsen interesserte seg i. Konsernledelsen ville ha et styringssystem som kunne gjøre at disse tingene ble delt inn i flere prosesser. Eksterne foredragsholdere har også vært til videre inspirasjon i utviklingen av det nye styringssystemet.

5.1.1 Skape en ny holdning og kultur

En av grunnene til å endre styringssystem var, som tidligere nevnt, å endre holdningene og tankesettet til alle ansatte i Sparebank 1 Gruppen. Konsernledelsen ville endre mentaliteten knyttet rundt budsjettet og bruken av ressurser, som de ulike lederne i organisasjonen hadde tidligere.

«Jeg vil si at hvis du hadde forhandlet deg fram til et godt budsjett, reflekterte man mindre over ressursene man brukte. For målestokken ble ikke om det [ressursbruken] var nødvendig eller ikke, det ble om du var innenfor budsjettet eller ikke. (...) Forhandlingen førte til større fokus på romslige budsjetter, enn det som stimulerte til en fornuftig økonomisk utvikling».

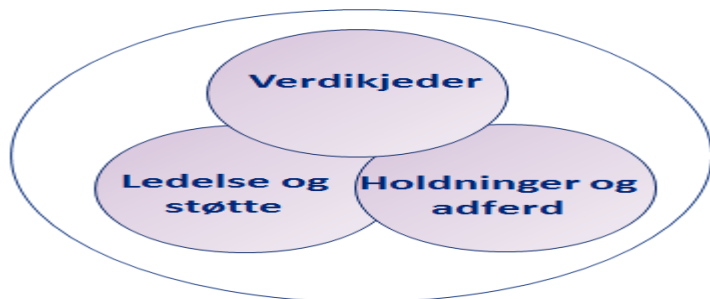
- Respondent 4

Tankegangen bak endringen av styringssystem var altså å bryte opp/endre på denne mentaliteten. Ved å endre styringssystem og kalle det et nytt navn, kunne konsernledelsen dermed skape en holdningsendring. Endringen skulle være med på å forbedre kulturen i organisasjonen. En forbedring av kulturen i organisasjonen vil skape en bedre forretningsforståelse, enklere fordele ansvar og øke involveringen fra et lavere nivå i organisasjonen. En ytterligere beskrivelse av endringer av kultur og holdninger vil følge senere i kapitlet.

5.2 Presentasjon av det nye styringssystemet til Sparebank 1 Gruppen

Sparebank 1 Gruppen har valgt å kalle sitt nye styringssystem for *dynamisk styring*. Årsaken til at selskapet ikke ville bruke Beyond Budgeting-begrepet, var i hovedsak fordi organisasjonen ønsket et eget begrep. En annen årsak var at konsernledelsen følte at det nye systemet som skulle utvikles, ikke var godt nok dekket av bare prinsippene for Beyond Budgeting. Videre hevdet konsernledelsen at det nye systemet skulle være mer enn bare det å slutte å budsjettere. Ordet «dynamisk» passet veldig godt til de tanker konsernledelsen hadde om at selskapet var i bevegelse, altså at selskapet var inne i en endring. Det dynamiske styringsbegrepet skulle også komme til å inkludere kontinuerlig forbedring fra LEAN-tankegangen, som vil bli forklart senere. I ettertid har konsernledelsen diskutert om ordet «styring» er et passende begrep, på grunn av den desentraliserte makten dynamisk styring førte med seg. Inntil videre har konsernledelsen valgt å holde på begrepet dynamisk styring.

Dynamisk styring er i dag en styringsmodell som omfatter både arbeid med *verdikjeder*, *holdninger* og *adferd*, samt en infrastruktur for ledelse og støtte i Sparebank 1 Gruppen. Under følger en figur som viser at disse verdiene overlapper hverandre:



Figur 5.2 Verdier som overlapper hverandre i virksomhetsstyringen til organisasjonen (Kilde: interne dokumenter Sparebank 1)

Dynamisk styring i Sparebank 1 Gruppen bygger på en ledelsesfilosofi hvor relativ *konkurranssevne, desentralisering og kontinuerlig forbedring*⁵ står sentralt. Ved etableringen av dynamisk styring, innførte Sparebank 1 Gruppen følgende hovedmål:

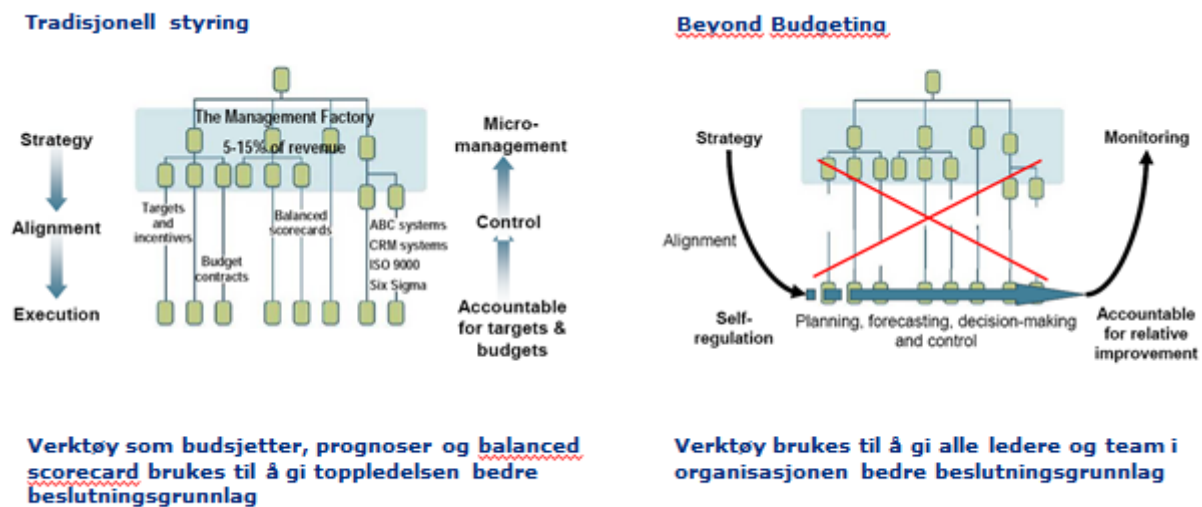
- En sterkere kundeoposisjon
- Bedre økonomiske resultater enn det de ville ha oppnådd med tradisjonell virksomhetsstyring
- At det er interessant, utviklende og morsomt å jobbe i Sparebank 1 Gruppen

Gjennom dynamisk styring søker Sparebank 1 Gruppen å ta utgangspunkt i kunden. Ved å ta utgangspunkt i kunden, fører dette til at organisasjonen må optimalisere verdikjeden og prosessene basert på kundenes behov. *Kunde verdi* for Sparebank 1 Gruppen er definert som:

- Det kunden er villig til å betale for
- Det som gjør at vi holder på kundene/tiltrekker oss nye kunder
- Kunde verdi er outputen i en verdikjede

Beyond Budgeting danner grunnlaget for Sparebank 1 Gruppens virksomhetsstyringssystem, men organisasjonen har kun innført deler av denne tilnærmingen. Beyond Budgeting bygger på en forutsetning om at verden er i forandring, og ikke statisk. Konsernledelsen hevder at det må skapes et syn på organisasjoner som komplekse systemer som tilpasser seg, og ikke maskiner som kan styres fra sentralt hold. Under følger et eksempel på hvordan Sparebank 1 Gruppen ser på virksomhetsstyringen ved tradisjonell styring og Beyond Budgeting:

⁵ Med kontinuerlig forbedring menes det at organisasjonen skal fokusere på prosesser som er med på å forbedre selskapet, og gå vekk fra prosesser som ikke hjelper. Er en sentral del av LEAN tankegangen.



Figur 5.3 Forskjeller på tradisjonell styring og Beyond Budgeting i virksomhetsstyringen (Kilde: interne dokumenter Sparebank 1)

Av figuren fremkommer det at ved tradisjonell styring, blir verktøyene brukt til å gi toppledelsen bedre beslutningsgrunnlag. Dette er noe Sparebank 1 Gruppen ville fjerne ved å desentralisere myndigheten. Konsernledelsen ville heller innføre verktøy som gir alle i organisasjonen bedre beslutningsgrunnlag. Denne måten å angripe virksomhetsstyringen på, kan i følge konsernledelsen sørge for å øke kvaliteten i beslutninger fra toppledelsen. Det kan også gi større mulighet for beslutninger på et mer detaljert nivå.

Som tidligere nevnt har Sparebank 1 Gruppen sluttet å bruke budsjetter. Konsernledelsen innførte i stedet prognoser i den økonomiske planleggingsprosessen. Da Sparebank 1 Gruppen endret styringsmodell, opprettet organisasjonen et delprosjekt som skulle kartlegge hvordan de skulle etablere en god prosess og modell for prognoser. Sparebank 1 Gruppen har definert en *prosess* som: «En sammenhengende kjede av aktiviteter som må gjennomføres for å ferdigstille en oppgave, og som gjentas mange ganger». Prognosene skulle gjøres lett tilgjengelig for alle selskaper og avdelinger. Delprosjektet stod også ovenfor et valg om de skulle bruke budsjett og/eller prognoser:

1. Verken budsjett eller prognoser (Handelsbanken)
2. Både budsjett og prognoser (Posten Norge og Aftenposten)
3. Kun budsjett (Fortsatt et flertall av bedriftene)
4. Kun prognoser (Telenor, StatoilHydro)

Delprosjektet endte opp med å anbefale alternativ 4. Dette betyr altså at Sparebank 1 Gruppen bestemte seg for kun å bruke prognoser som verktøy i den økonomiske planleggingen. At valget falt på prognoser, var i stor grad for å bedre kunne avdekke trender og være mer proaktive. Dette følte konsernledelsen var vanskelig å oppnå, dersom organisasjonen skulle fortsette å bruke budsjetter. Ved innføringen av prognoser var konsernledelsen klare på at prognosene ikke måtte være et nytt budsjett, men heller passe på at antall linjer ble kuttet. Prognosemodellen vil bli presentert mer utfyllende senere i kapitlet.

Ved å fjerne budsjettkolonnen, har Sparebank 1 Gruppen fått en annen måte å presentere et resultat på. Under følger et eksempel på hvordan organisasjonen nå presenterer resultat:

Beløp i mill. kroner	September 2010	Endring fra forrige måned	Hittil i år 2010	Endring fra forrige år	Siste 12 mnd	Endring fra forrige 12 mnd
SpareBank 1 Livs forsikring						
- Tilleggsavsetninger						
ODIN Forvaltning						
SpareBank 1 Skadeforsikring						
SpareBank 1 Medlemskort						
Argo Securities						
SpareBank 1 Gruppen Finans konsern						
Kors erjusteringer						
Sum resultat produktelskaper før skatt						
Sum driftskostnader i SB1G						
Netto finans morselskap						
Gevinst ved salg av verdipapirer morselskap						
Andel tilknyttede selskap og felleskontrollert virksomhet						
Menerdiavskrivninger						
RESULTAT FØR SKATT						
Skattekostnad						
RESULTAT ETTER SKATT						

Tabell 5.1 Presentasjon av resultat (Kilde: interne dokumenter Sparebank 1)

Av tabellen fremkommer det at det ikke er knyttet noe prognose eller budsjett til rapporteringen. Det blir lagt stor vekt på endringer fra forrige måned og fjoråret. Årsaken til dette er at konsernledelsen hevder at dersom Sparebank 1 Gruppen skal forbedre seg, må organisasjonen hele tiden prestere bedre enn hva som ble oppnådd forrige måned, og særlig i forhold til fjoråret.

Ved å desentralisere myndigheten, stiller dette høyere krav til lederne. Sparebank 1 Gruppen har utarbeidet tydelige definerte lederkrav:

- Gi klar retning
- Gi støtte og utvikle
- Gi løpende tilbakemeldinger

At ledere skal gi *klar retning* betyr at de skal formidle organisasjonens visjon og mål tydelig til de ansatte. Det er viktig at lederne er sikre på at alle forstår sine arbeidsoppgaver, og hvordan disse bidrar til hvert enkelt av selskapenes resultater. Det er viktig å presisere her at hver ansatt kun kan konsentrere seg om hva selskapet kan gjøre bra, fordi hvert enkelt individs bidrag kan vanskelig adresseres til konsernet som helhet.

Å gi *støtte og utvikle* betyr at lederne legger til rette for en løpende dialog, og deling av kunnskap og informasjon. Det er viktig at lederne er opptatt av en utvikling av ansatte for å skape en forbedring, både i utførelsen og av prosessene i organisasjonen. Konsernledelsen er i tillegg opptatt av at lederne skal utvikle medarbeidernes gjennomslagskraft. Dette er hva desentralisert myndighet bygger på. Medarbeiderne skal føle at de blir inkludert, og at alle skal ha noe å si når det kommer til hvilken retning det aktuelle selskapet skal bevege seg i.

At lederne gir *løpende tilbakemeldinger* betyr at de skal gi tydelige og direkte tilbakemeldinger på prestasjoner. Det er viktig at de ansatte blir informert på hvordan det aktuelle selskapet har prestert, slik at de kan bli bedre og rette opp eventuelle feilavgjørelser som måtte ha oppstått. I tillegg er det viktig at de ansatte blir godt informert om hva de har gjort bra, slik at dette er noe som de kan fortsettes å bygge videre på.

Ved dynamisk styring setter selskapene opp sin egen strategi innenfor retning og rammer satt av toppledelsen. Dette gir selskapene eierskap til målene, og på denne måten unngås prestasjonsstak. Figuren under illustrerer hvordan selskapets mål og strategi er implementert inn i selskapets ambisjoner:



Figur 5.4 Mål og strategier implementert inn i selskapets ambisjoner (Kilde: interne dokumenter Sparebank 1)

Av figuren fremkommer det at konsernledelsen har utarbeidet retningslinjer, mål og strategier som ligger i bunnen for hvert enkelt selskap. Ut fra dette grunnlaget blir ambisjonene til de ulike avdelingene satt, før det går videre på seksjonsnivå i selskapet. Disse blir utarbeidet av hver enkelt leder for enheten. Når disse er på plass, utarbeides til slutt ambisjonene for selskapet som helhet. Rundt ambisjonene er det lagt retninger og rammer som hver enkelt leder må forholde seg til. Alle ambisjonene bidrar til det helhetlige bilde for konsernet.

5.2.1 Kontinuerlig forbedring

De siste årene har det vært stort fokus fra konsernledelsen side på å få implementert kontinuerlig forbedring blant de ansatte. Kontinuerlig forbedring har konsernledelsen hentet fra LEAN-tankegangen⁶, og hovedtanken bak dette er å skape:

«(...) beslutninger ut til linjene, ha tillit til at de som er der ute faktisk er i stand til å se problemene og løse problemene, og hvordan hjelpe de til å komme i gang med prosessene».

- Respondent 1

⁶ LEAN: LEAN går ut på å optimalisere prosesser gjennom å fjerne sløsing, og forbedre den bedriftsøkonomiske lønnsomheten. Innebærer involvering og ansvar til alle medarbeidere. LEAN fokuserer på å skape merverdi med mindre innsats av ressurser. I hovedsak hentet fra Toyotas produksjonssystem.

Ved å ta i bruk dynamisk styring, vil konsernledelsen altså å utvikle en prestasjonskultur blant de ansatte basert på systematisk arbeid, med problemløsning og forbedring med utgangspunkt i kundens behov:

- Kundeorientering skal prege alle ansattes aktiviteter
- Ansatte jobber sammen og gjør hverandre gode
- Ansatte viser respekt gjennom å støtte og utfordre hverandre
- Ansatte tar ansvar for å løse deres kunders og deres egne utfordringer
- Ansatte jobber systematisk med problemløsning og forbedring, med fokus på læring og tilbakemelding

Ved å implementere kontinuerlig forbedring i dynamisk styring, innebærer dette en endring i kultur og holdninger. Her har konsernledelsen et mål om å skape en prestasjonsorientert selskapskultur som er tydelig og forstått av alle. Under følger en tabell som beskriver hvordan Sparebank 1 Gruppen har sett for seg kontinuerlig forbedring i organisasjonen:

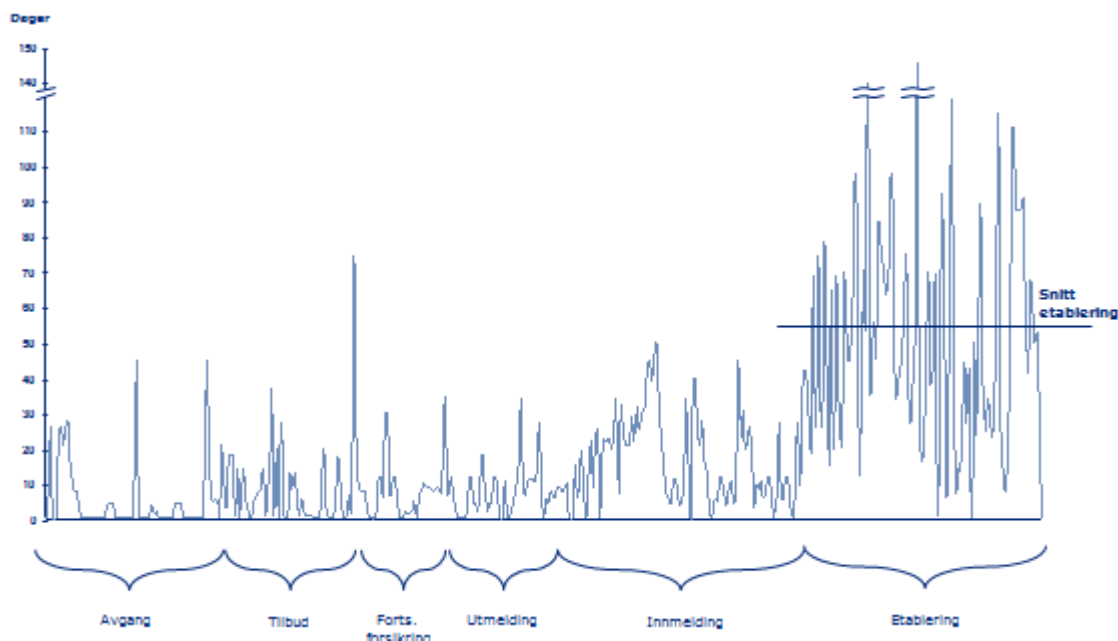
Tidligere fokus	Prosess fokus
1. Prestasjon er et resultat av at hver enkelt yter sitt beste	Prestasjon er et resultat av et system som den enkeltes ytelse er en del av
2. De ansatte er problemet	Prosessene er problemet
3. Gjøre jobben min	Hjelpe til med å få ting gjort
4. Forstå min egen jobb	Hvordan min jobb passer inn i helheten
5. Måle og styre de ansatte	Måle og styre prosessene
6. Endre personen	Endre prosessene
7. Vi blir ikke bedre med de ansatte vi har	Kan alltid forbedre prosessene
8. Motivere ansatte	Fjerne barrierer
9. Kontrollere ansatte	Utvikle menneskene
10. Manglende tillit	Vi er alle i samme båt
11. Hvem gjorde feilen	Hva gjorde at feilen kunne oppstå
12. Korrigere feil	Redusere variasjonene ved å fjeme årsakene til feil

Tabell 5.2 Tidligere fokus og prosessfokus (Kilde: interne dokumenter Sparebank 1)

Av tabellen fremkommer det at ved innføring av dynamisk styring vil Sparebank 1 Gruppen flytte fokuset vekk fra det tidligere fokuset, over på et prosessrettet fokus (ut i fra tabellen, virker det som mye av dette er hentet fra retorikken til Beyond Budgeting-tilnærmingen). Et eksempel fra tabellen er i stedet for å kontrollere ansatte, vil Sparebank 1 Gruppen heller

utvikle menneskene i organisasjonen. Det nye virksomhetssystemet skal altså ha et fokus på å legge til rette for at de ansatte kan prestere bra på en annerledes måte, enn hva som ble gjort tidligere. Dette ved heller å kontrollere prosessene, mer enn å kontrollere de ansatte. Fokuset ligger nå på å forbedre måten ansatte løser oppgaver på, samt prosessene som tilrettelegger for gjennomføringen av jobben. Ansatte gjør selvfølgelig allikevel feil, derfor er grunntanken at det er prosessene som skal gjøres bedre for å unngå at de ansatte gjør feil. I stedet for å skyld på de ansatte, så skal heller prosessene hindre feil.

Den store variasjonen i kundesaksbehandlingstiden var i tillegg med på å utløse et behov for forbedring og kvalitet i prosessene. Under følger det et eksempel fra saksbehandlingstid for forsikring i en periode som strakk seg fra uke 1-20 i 2011:



Figur 5.5 Saksbehandlingstid i forsikringselskapene uke 1-20 i 2011 (Kilde: interne dokumenter Sparebank 1)

Av figuren fremkommer en svært variabel saksbehandlingstid for forsikring av kunder på de ulike områdene. Den store variasjonen førte til lite forutsigbarhet, og manglende likebehandling av kunder. Dette var svært uheldig for forsikringselskapene. Det er derfor viktig at feil kommer til overflaten, slik at de ansatte lærer av dem og det unngås å gjøre nye feil. Konsernledelsen jobber svært mye med å få implementert kontinuerlig forbedring av ansatte inn i dynamisk styring.

5.2.1.1 Problemløsning

Problemløsning er tema som konsernledelsen har fokusert på for å effektivisere «produksjonen». Problemløsning med fokus på årsaker og læring er fundamentet for godt forbedringsarbeid, hevder konsernledelsen. Det finnes også en menneskelig utfordring ved problemløsning. Denne utfordringen er at alle mennesker er forskjellige, og alle har ulike måter å angripe et problem på. For å effektivisere problemløsningen i organisasjonen, har Sparebank 1 Gruppen valgt å ta i bruk et internasjonalt anerkjent verktøy som er kalt «A3». A3 er et verktøy som «bidrar til å definere problemet, strukturere forståelse for problemet og rotårsakene, og etablere ønsket situasjon og tiltak for å håndtere problemene». Verktøyet fokuserer på å fikse problemene permanent og langsiktig, slik at problemet ikke bare blir kortsiktig løst og dukker opp ved en senere anledning. Under følger en figur som illustrerer verktøyet:

A3: <Tittel/tema>		SpareBank 1																					
Laget av:	Dato:	A3-ID:																					
Observert problem	Fremtidig situasjon og mål																						
Nåsituasjon	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Tiltak</th> <th>Ansvar</th> <th>Frist</th> <th>Status</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>			Tiltak	Ansvar	Frist	Status																
Tiltak	Ansvar	Frist	Status																				
Rotårsaksanalyse	Resultater																						
	Videre oppfølgingstiltak																						

Figur 5.6 Verktøyet «A3» til bruk i problemløsningen (Kilde: interne dokumenter Sparebank 1)

Konsernledelsen har et fokus på at problemløsning skal skje på et så lavt nivå i organisasjonen som mulig. Problemløsning skal knyttes sammen i møtестrukturen, og helst ned på teamnivå. Problemer skal helst ikke sendes oppover i organisasjonen. De vanligste feilene i problemløsning er følgende:

Tekniske feil:

- Ansatte blander mellom symptomer, årsaker og det virkelige problemet
- Finner ikke årsaken til problemet
- Ansatte går for løsninger for tidlig, og løser dermed «feil» problem eller bare deler av problemet

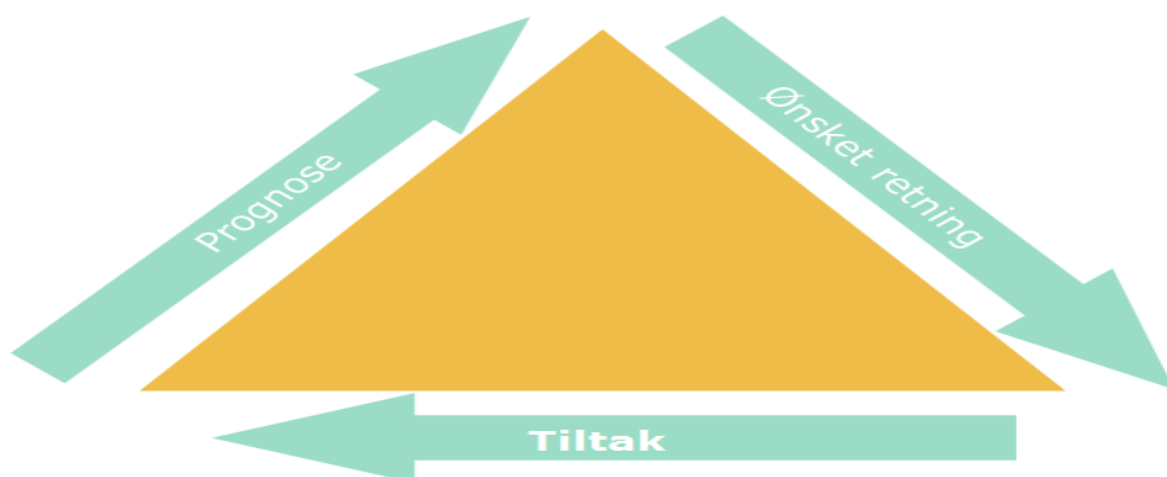
Prosessfeil:

- De rette personene blir ikke involvert (eksperter eller de som blir berørt av problemet)
- Problemet blir ikke observert direkte
- Ansatte bruker ikke nok tid på å forstå problemet
- Ansatte baserer seg på antakelser som ikke har blitt bekreftet

5.2.2 Samspill mellom benchmark og prognose

I Sparebank 1 Gruppen er det store sammenhenger mellom benchmarking og prognose.

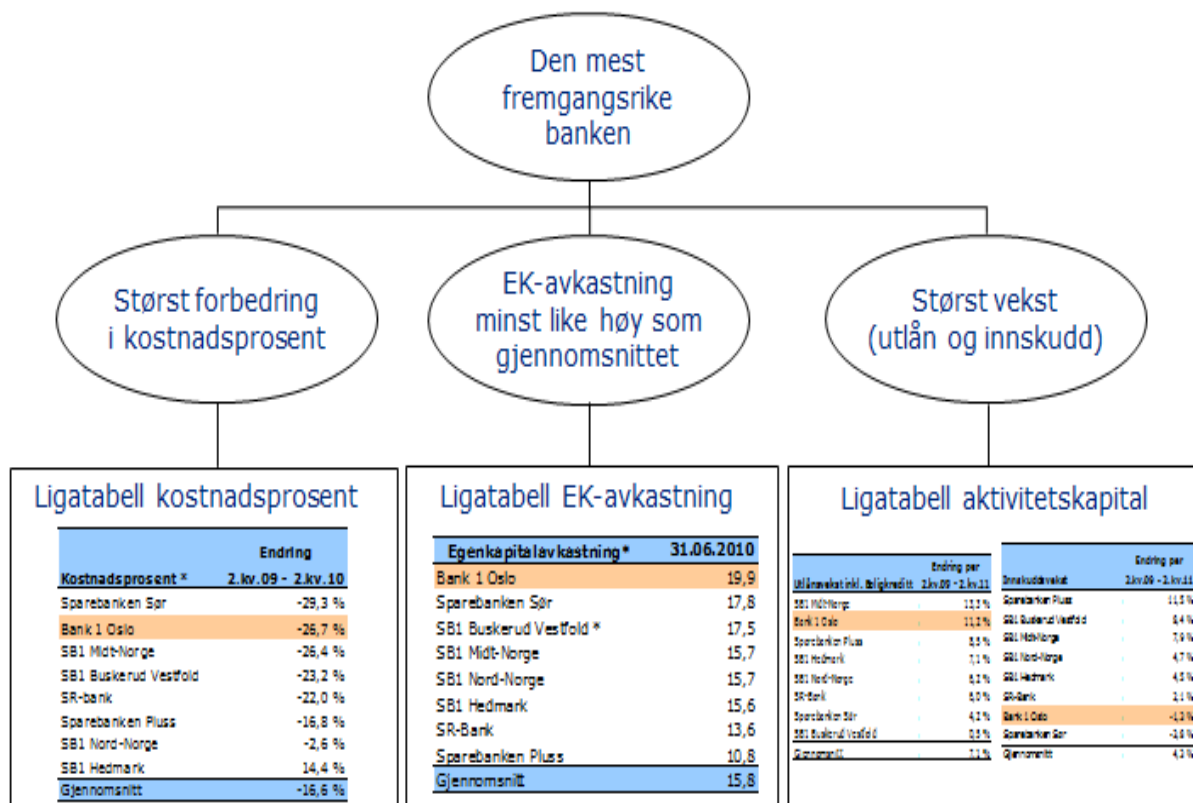
Prognosen skal reflektere hvilken retning selskapet skal ta, men dette må sees i sammenheng med hvordan de presterer i forhold til konkurrentene. Et eksempel på dette er hvis et selskap presterer dårlig på ligatabellen, må prognosene legges opp til at selskapet kan prestere bedre på ligatabellen. Prognosene må altså tilpasses ettersom hvilke ambisjoner Sparebank 1 Gruppen har i markedet. Denne sammenhengen kan beskrives i en figur:



Figur 5.7 Prosessene som blir tilpasset i forhold til marked (Kilde: interne dokumenter Sparebank 1)

Av figuren fremkommer at det er en sammenheng mellom prognose, ønsket retning og tiltak. Ønsket retning i figuren reflekterer hvor konsernet ønsker å etablere seg på ligatabellen. Dette kan være noe ulikt fra selskap til selskap, men på konsernnivå er det helt klart å være best som er målet. Ønsket retning settes på bakgrunn av ønsket plassering i ligatabell, og eiers krav til avkastning. Den ønskede retningen må evalueres på bakgrunn av utvikling i ligatabell. Tiltakene beskriver hva Sparebank 1 Gruppen skal gjøre for å nå sine mål. Disse tiltakene inngår i utarbeidelsen av neste periodes prognose.

I første kvartal setter Sparebank 1 Gruppen seg et ambisiøst mål, og etter hvert som organisasjonen beveger seg utover i kvartalene, kan veien til dette målet endres underveis. Sparebank 1 Gruppen må derfor kunne legge nye planer når organisasjonen ser at forutsetningene endrer seg. Da det ble brukt et tradisjonelt økonomistyringssystem, hadde organisasjonen mange mål og aktiviteter. Ved overgangen til dynamisk styring bestemte konsernledelsen seg for å bryte ned disse målene til heller å ha færre, men mer ambisiøse mål. Her følger et eksempel på nedbrytningen av et ambisiøst mål:

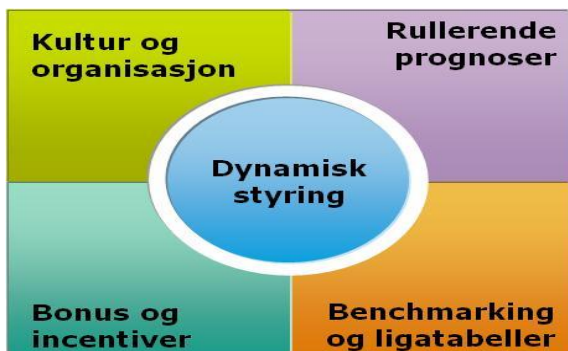


Tabell 5.3 Nedbryting av et ambisiøst mål (Kilde: interne dokumenter Sparebank 1)

Et ambisiøst mål er å være den mest fremgangsrike banken i markedet. For å oppnå dette har konsernledelsen brutt ned dette målet i tre delmål, som skal bidra til å nå dette målet. De tre delmålene er å ha den største forbedringen i kostnadsprosent, ha en egenkapitalavkastning minst like høy som gjennomsnittet og størst vekst på utlån og innskudd i markedet.

5.3 Hovedprosjekter for dynamisk styring

I juni 2008 besluttet konsernledelsen i Sparebank 1 Gruppen å etablere fire hovedprosjekter knyttet til den nye modellen. De fire prosjektene vises i figuren under:



Figur 5.8 Fire hovedprosjekter i dynamisk styring (Kilde: interne dokumenter Sparebank 1)

Disse fire prosjektene danner grunnlaget i innføringen av dynamisk styring i Sparebank 1 Gruppen. Ved implementeringen av dynamisk styring som verktøy for virksomhetsstyringen i Sparebank 1 Gruppen, startet organisasjonen først på toppen for å se hvordan ledelsen styrte virksomheten. Tidligere hadde organisasjonen benyttet budsjettet som input i en balansert målstyrings-modell. Konsernledelsen startet da å se på hva den skulle benytte i stedet for budsjett, og endte opp med å introdusere rullerende prognoser fra Beyond Budgeting-tilnærmingen. Når Sparebank 1 Gruppen benyttet budsjett, målte selskapet seg opp mot absolutte mål⁷. Det betyr at det kun var budsjett det ble målt opp mot. Suksess var da som tidligere nevnt å nå budsjett, og helst å oppnå bedre resultat enn selskapene og konsernet forutsa i budsjettet. Da budsjettet falt bort, trengte konsernledelsen nye mål. Det ble derfor bestemt å innføre relative mål. Relative mål er basert på benchmarking mot andre selskap i samme bransje. Konsernledelsen redesignet også insentivordningen til å passe med benchmarkingssystemet. Under vil det følge en ytterlig forklaring av disse hovedmålene.

5.3.1 Benchmarkingsystemet

Sparebank 1 Gruppen benchmarker seg mot sine konkurrenter. Konkurrentene er definert som alle nordiske bedrifter innenfor samme bransje. Konsernledelsen hevder at benchmark er et viktig måleverktøy. Ved å benchmarker seg mot sine konkurrenter, forteller dette om Sparebank 1 Gruppens prestasjoner er gode eller ikke. Når endelige resultat for en periode foreligger, benchmarker Sparebank 1 Gruppen seg ved bruk av ligatabeller. Med ligatabeller menes det at organisasjonen ser på alle sine konkurrenter, og hvordan de plasserer seg resultatmessig i forhold til disse. Det er litt som en fotballtabell. Under følger et eksempel som illustrerer benchmarking i Sparebank 1 Gruppen:

⁷ Absolutte mål: Bedriften fastsetter et mål som er fast, og skal oppnås innenfor et tidsintervall. Eksempel på dette er at salget skal opp med 5 % innen utgangen av 2013.



Figur 5.9 Egenkapitalavkastning etter skatt benchmarking mot konkurrenter (Kilde: interne dokumenter Sparebank 1)

Figuren viser et eksempel der Sparebank 1 Gruppen kom øverst på pallen i markedet for egenkapitalavkastning etter skatt for perioden, som er det viktigste målet for konsernledelsen. Målet er å komme på pallen (topp 3) blant definerte konkurrenter for alle benchmarkmål.

Benchmarking er ikke alltid like lett å gjennomføre på avdelingsnivå, og til en viss grad på selskapsnivå. For noen avdelinger kan det være vanskelig å finne konkurrenter å benchmarker seg mot, eller at det rett og slett ikke finnes tilgjengelig tall i markedet som kan hentes ut. Et eksempel på dette er inkassoselskapet der konkurrentenes tall blir publisert sent, eller rett og slett ikke er tilgjengelig. For avdelinger og selskap med utilgjengelige benchmarktall, er målet hvordan det presteres i nåværende periode i forhold til fjoråret. Denne benchmarkingen kan også være så detaljert at det går på å forbedre seg fra dagen før. Avdelingene benchmarker altså seg selv. På konsernnivå er benchmarking derimot enkelt. Der sammenligner Sparebank 1 Gruppen seg med konkurrentene kun på egenkapitalavkastning etter skatt, og det finnes lett tilgjengelige tall på dette.

Ved innføringen av dynamisk styring i Sparebank 1 Gruppen, redefinerte konsernledelsen hva som ble sett på som suksess. Suksess var ikke lengre å nå budsjettet, men å være på pallen i ligatabellen. Suksess er altså knyttet opp mot benchmarking. Å være på pallen i ligatabellen innebærer at Sparebank 1 Gruppen gjør det godt i forhold til sine konkurrenter. Suksess ble altså definert ved at organisasjonen gjorde det bedre enn sine konkurrenter. Der hvor relevante benchmarks ikke er tilgjengelig, er suksess kontinuerlig forbedring. Kontinuerlig

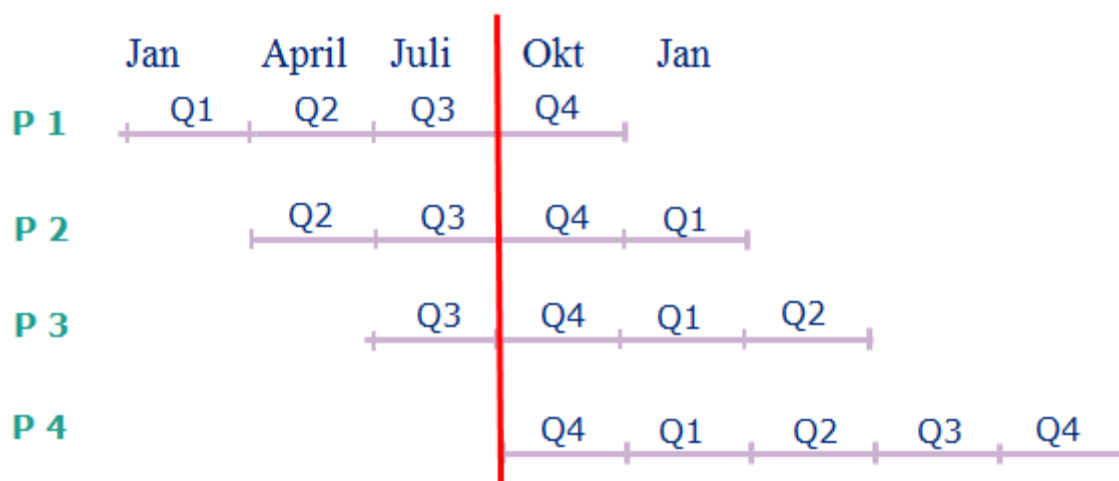
forbedring som suksess for Sparebank 1 Gruppen innebærer at resultatene skal være bedre enn samme periode i fjor. For noen avdelinger kan det, som tidligere nevnt, til og med være å gjøre det bedre enn gårsdagen.

5.3.2 Rullerende prognoser

Prognosene skal gi Sparebank 1 Gruppen et tidlig varsel ved eventuelle endringer eksternt eller internt, slik at organisasjonen kan endre kurs før det er for sent. Prognosene må være «brutalt ærlig», altså gjenspeile virkeligheten. Det skal ikke være ren ønsketenkning.

Prognosene har heller ikke et mål om at selskapene skal «nå» prognosen. Det er altså ikke slik som det var ved budsjettering, der selskapet skulle nå de budsjettmålene selskapene hadde etablert. Et mål defineres av Sparebank 1 Gruppen som et *ønsket resultat*, mens en prognose på sin side er et *forventet resultat*.

Formålet med utarbeidelse av prognosene for Sparebank 1 Gruppen, er å kunne ta bedre beslutninger. Det skal altså ikke utarbeides "den perfekte prognosen". Prognosene må danne grunnlag for handlinger. Med dette menes at prognosene er forventningsrettede, og ikke målestokk for prestasjoner. Sparebank 1 Gruppen har hevdet at konsernledelsen ikke er opptatt av treffsikkerhet i prognosene som blir levert av selskapene. Her følger et eksempel på en rullerende prognose:



Figur 5.10 Rullerende prognose (Kilde: interne dokumenter Sparebank 1)

Figuren viser at prognosene i Sparebank 1 Gruppen utarbeides hvert kvartal. I hvert kvartal utarbeides det prognoser for de neste 12 månedene. Unntaket er fjerde kvartal, der det

utarbeides prognoser for de neste 15 månedene. Dette for at prognosene skal få med hele neste år, slik som figuren illustrerer. Detaljeringsgraden på prognosene skal være relativt overordnet, men hvert enkelte selskap må beskrive sin prosess. Det er altså selskapslederne i hvert enkelt selskap som lager malen for detaljeringsgraden for prognosene til hver avdeling. De ulike variablene i prognosene defineres også av hvert enkelt selskap. Det er derimot langt færre variabler enn i budsjettprosessen, der hovedfokuset lå på kostnads- og resultatbudsjettet.

Det foregår en involvering på lavere nivå, og selve innrapporteringen skjer på et mer overordnet nivå. Det vil si at i noen selskaper har de ansatte påvirkning på prognoseutførelsen, men det er lederen for hvert selskap som tar den endelige avgjørelsen. I tillegg er det lederen som har ansvaret for innrapporteringen til konsernledelsen. Økt desentralisering ved en bred involvering fører til økt forretningsforståelse, hevder konsernledelsen. Dette får også større deler av organisasjonen til å se fremover. Konsernledelsen tror også at bred involvering kan føre til høyere prestasjonsnivå, men dette er ikke bevist i praksis. Det som imidlertid kan tale imot en bred involvering i prognoseprosessen, er at det tar lengre tid å fremskaffe prognosen. Bred involvering øker også kompleksiteten i prognosene, noe som er uheldig grunnet krav om mindre detaljer og en mer kompleks analyse.

I startfasen ble det brukt en forenklet versjon av eksisterende modeller (Excel-regneark) som ble benyttet i forbindelse med budsjettprosessen. Etter hvert som Sparebank 1 Gruppen får mer erfaringer med bruk av prognoser, vil organisasjonen ha et bedre grunnlag for å definere krav til systemstøtte. Selskapet har identifisert utfordringer som finnes med gjeldende modeller:

- De gjeldende modellene er for lite fleksible mht. bruk av drivere for resultat- og balanseutvikling
- 31.12 – horisont. Nåværende modell bygger for mye på hva som skjer på slutten av året. Modellen fanger ikke godt nok opp eventuelle endringer lederne burde gjort mens året har pågått
- Mangler bruk av scenarioer som eventuelt skulle oppstå, «what-if»
- "Hjemmesnekret" med de svakheter det medfører (få personer som kjenner oppbygging og logikk, mangler dokumentasjon osv.)
- Mangler i forhold til konsolidering og utarbeidelse av konsernprognose

5.3.2.1 Mål for rullerende prognoser

Sparebank 1 Gruppen har som mål at prognosene skal oppdateres og sammenstilles i løpet av en uke. Det skal helst ikke gå for lang tid i utarbeidelsen av prognoser. Videre har organisasjonen som mål at de ansatte skal ha følgende holdninger til prognosene:

- "Prosesen er effektiv og givende, og jeg opplever å ha god systemstøtte"
- "Prognoser har gitt grunnlag for raskere og bedre beslutninger"
- "Bruk av prognoser har bidratt til økt forretningsforståelse og større fokus på de viktigste driverne for selskapets resultatutvikling"

5.3.2.2 Mulige fallgruver

Sparebank 1 Gruppen har utarbeidet *mulige* fallgruver for prognosene:

- Ledelsens bruk av prognoser

Det er viktig at de ansatte får en forståelse av at konsernledelsen ikke krever at selskapene skal «treffe» med prognosene. Konsernledelsen skal heller ikke være etterpåkløkt, der det hevdes at selskapene burde forutse eventuelle endringer som oppstår *etter* at de har utarbeidet prognosen. Det som er viktig for ledelsen, er å etablere en kultur for "brutalt ærlige" prognoser med fokus på tiltak for å lukke eventuelle gap mellom ambisjon/mål og prognose.

- Manglende forankring av prognoser for ledere på selskapsnivå

Med manglende forankring av prognose menes det at organisasjonen ikke skal klare å etablere en forståelse for problemene med budsjettering og nytten ved bruk av prognoser. Den manglende forankringen gjelder også for de øvrige elementene ved Beyond Budgeting som for eksempel desentralisering og planleggingsfasen. De ansatte kan også være i tvil i henhold til håndtering av kostnader og investeringer etter innføringen av det nye styringssystemet. Dette gjelder også hva de ansatte skal styres etter, og hvordan det skal måles.

- Prognoseprosessen fremstår som budsjettprosessen (samme prosess, bare ny «innpakning»)

Ved innføringen av dynamisk styring var konsernledelsen redd for at prognoseprosessen skulle bli for lik den tradisjonelle budsjetteringen. En endring i fremgangsprosessen er

nødvendig for at det ikke bare blir kalt rullerende prognose, mens det egentlig er rullerende budsjetter.

- Ønske om for stor detaljeringsgrad fra beslutningstagere

Siden konsernledelsen ønsker mindre detaljerte tall enn det en budsjettprosess krever, vil ønske om for stor detaljeringsgrad i prognosene fra selskapsledernes side være uheldig. Konsernledelsen hevder at større detaljeringsgrad ikke nødvendigvis betyr det samme som større presisjon i prognosene.

- For få eller for mange involvert i prosessen

Det kan være vanskelig å finne en balansegang i antall personer involvert i utarbeidelsene av prognosene. Dersom det blir for få personer involvert i prosessen, kan det sørge for lite input fra flere hold. Dersom det blir for mange personer, kan prognosene ofte bli for detaljerte.

- Systemtilpassingene viser seg å bli mer krevende enn antatt

Ved å endre fra budsjetter til prognoser, går selskapet over til et helt nytt system. I starten kan dette medføre at kunnskapsnivået på det nye systemet er lavt, som kan skape problemer i utarbeidelsene av prognosene. Dette kan også gå utover tidsbruken, noe som vil være kostbart.

5.3.2.3 «Business review»

«Business review» er en kvartalsvis selskapsgjennomgang, foretatt av konsernledelsen i samarbeid med selskapslederne. Prognosene inngår som en stor del av den kvartalsvise selskapsgjennomgangen. Denne gjennomgangen skal være en status på mål og ambisjoner, samt for de siste prognosene. I selskapsgjennomgangen skal det følge en beskrivelse av hvilke tiltak som har blitt planlagt eller er planlagt iverksatt, dersom det er avvik mellom mål og prognose. Ved å gjennomføre en kvartalsvis «business review», får konsernledelsen et klarere bilde av omstendighetene i selskapene. Omstendighetene diskuteres mellom konsernledelsen og selskapslederne.

Konsernledelsen har tidligere utarbeidet en mal for slik selskapsgjennomgang. Innholdet i selskapspresentasjonen må derimot tilpasses det enkelte selskap. Årsaken til dette er fordi

ikke alle selskapene har ligatabeller eller relative mål. I selskapsgjennomgangen blir også prognoseavvik diskutert. Her tar konsernledelsen for seg eventuelle gap som må lukkes, som følge av avvikene som har oppstått i prognosene. Når disse avvikene avdekkes, diskuteres det med selskapslederne rundt hvilke tiltak som kan iverksettes for å lukke disse gapene.

5.3.3 Bonuser og insentiver

Insentivordningen til Sparebank 1 Gruppen fungerer i dag som en todelt ordning der de ansatte kan oppnå bonus både på konsernnivå og selskapsnivå. Insentivordningen er basert på benchmarksystemet. Der hvor det finnes relative mål i organisasjonen, er bonusen knyttet til selskapets plassering i ligatabellen. Ved innføringen til dynamisk styring ble den kollektive bonusordningen endret slik at de ansatte får bonus når ligaambisjoner blir nådd, ikke når budsjettene ble oppnådd. Bonusordning er en type insentiv som betegnes som ytre motivasjon til de ansatte. Under følger et eksempel som illustrerer bonusordningen til Sparebank 1 Gruppen:

På konsernnivå:	Maksimum
<ul style="list-style-type: none"> • Overskuddsdeling • Basert på posisjon på ligatabell (Topp 3) 	kr 16.000
På selskapsnivå:	
<ul style="list-style-type: none"> • Hvor godt man gjør det relativt til sine konkurrenter • Posisjon på ligatabellene 	kr 34.000
Maksimalt beløp	kr 50.000

Figur 5.11 Insentivordningen i Sparebank 1 Gruppen (Kilde: interne dokumenter Sparebank 1)

I figuren over fremkommer det at på konsernnivå deles overskuddet basert på posisjon i ligatabellen. For å oppnå bonus, må Sparebank 1 Gruppen havne på topp 3 i ligatabellen. Dersom konsernet klarer dette, kan de ansatte maksimalt oppnå en bonus på kr 16 000. Denne bonusen er basert på en overskuddsdeling til de ansatte. Dersom Sparebank 1 Gruppen ikke klarer målet om topp 3 på ligatabellen, vil de ansatte ikke få utbetalt bonus.

På selskapsnivå oppnår de ansatte også bonus i forhold til hvor godt selskapet gjør det i forhold til sine konkurrenter. Dersom selskapet havner på topp 3 innenfor de benchmark som

selskapet har satt seg, vil de ansatte få en bonus på kr 34 000. Hvis selskapet havner på toppen og er best, vil de ansatte i selskapet oppnå maksimale bonus på kr 50 000. I selskap hvor det kun finnes absolutte mål og det ikke eksisterer relevante benchmarks, oppnås det bonus basert på nåværende prestasjon mot fjoråret.

5.3.4 Kultur og organisasjon

Da Sparebank 1 Gruppen innførte dynamisk styring, ville konsernledelsen «utvikle organisasjonen til å løse problemer og ta beslutninger nær kundene og i verdikjedene». Under følger en trekant organisasjonen har utarbeidet for å vise hva som er viktig innen kulturen i Sparebank 1 Gruppen:



Figur 5.12 Pyramide utarbeidet for å vise hva som er viktig i kulturen (Kilde: interne dokumenter Sparebank 1)

Av figuren fremkommer det at alle i organisasjonen må ha en forretningsforståelse i bunnen. Når de ansatte har tilegnet seg en forretningsforståelse, kan de starte og involvere seg. Når de ansatte har startet å involvere seg, kan de starte å ta ansvar. Dette betyr i klartekst at Sparebank 1 Gruppen utvikler forretningsforståelse gjennom å involvere de ansatte, slik at hver enkelt ansatt kan ta ansvar. Et sentralt prinsipp innenfor bedriftskulturen i organisasjonen, er at forretningen drives primært av dem som er nær kundene og prinsippene for verdikjeden. Dette innebærer «overføring av ansvar og beslutninger fra et høyere nivå og ut i organisasjonen», hvilket reflekterer den desentraliserte makten. Dette bygger på at de som er best rustet til å ta beslutninger, er de som har nærhet til kunden og opplever kundesituasjoner daglig. Konsernledelsen hevder at Sparebank 1 Gruppen utvikles i en positiv retning, ved å øke både forretningsforståelsen og involveringen til de ansatte. Målet er at dette

skal bidra til å gjøre alle i organisasjonen i bedre stand til å ta større ansvar. Denne måten å angripe en bedriftskultur på, gjør at lederrollen:

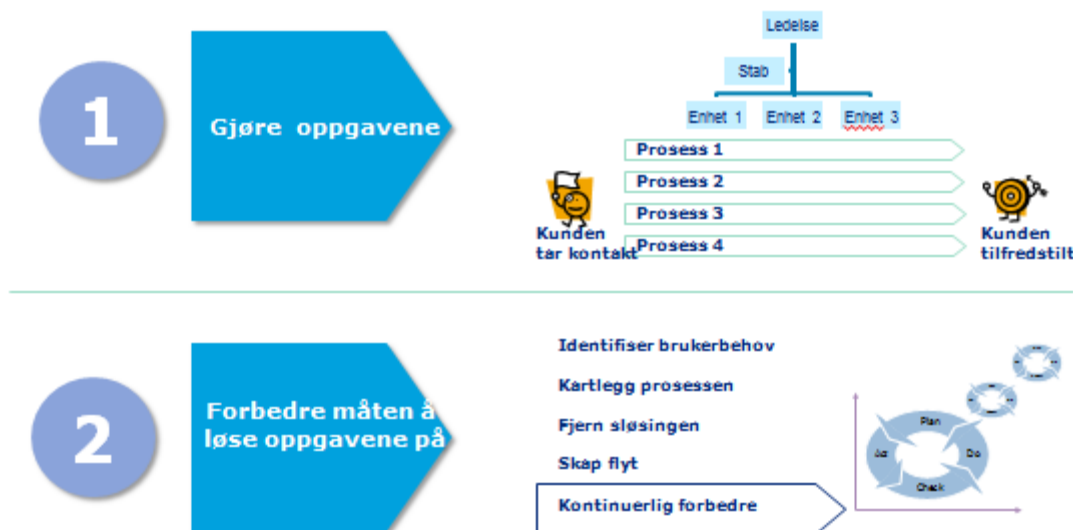
«(...) blir mer å gi retning, støtte og tilbakemelding, og mindre å løse problemer og ta beslutninger».

- Respondent 6

Bærende elementer i styringsfilosofien til Sparebank 1 Gruppen er å:

- Dyktiggjøre medarbeidere til å ta riktige beslutninger
- Utvikle eierskap til mål og ansvar for prestasjoner
- Gjøre hverandre gode

For å lykkes med å skape en bærekraftig kultur, må organisasjonen skape en kultur der alle ansatte og ledere har to fokusområder:



Figur 5.13 To hovedfokusområder for å skape en bærekraftig kultur (Kilde: interne dokumenter Sparebank 1)

Av figuren fremkommer det at fokusområdene for å skape en bærekraftig kultur er å *gjøre oppgavene* og *forbedre måten å løse oppgavene på*. Å gjøre oppgavene betyr at det foregår en prosess fra kunden tar kontakt til kunden er tilfredstilt. Denne prosessen skal være så effektiv som mulig, samt at alt skal gå riktig for seg. Alle ansatte og ledere må samtidig sørge for å

forbedre måten oppgavene løses på. En av metodene Sparebank 1 Gruppen skal gjennomføre dette på, går på å ta i bruk kontinuerlig forbedring, som er beskrevet tidligere.

Dynamisk styring handler veldig mye om tillit mellom ledere og de ansatte. Lederne skal ha tillit til at de ansatte fatter rette beslutninger, og ikke være redd for å gi dem ansvar. I arbeidet med dynamisk styring for å skape en bedriftskultur, har konsernledelsen laget en beskrivelse av kultur og ledelsesprinsipper:

1. Kunder - alle medarbeidere har fokus på kundebehov

Ansatte må ha fokus på kunder, og ikke hierarkiske relasjoner. Dette gjør at ansatte blir bedre i stand til å ta egne beslutninger.

2. Organisasjon - få nivåer og fokus på ”ansvarlige team”⁸

Fokus på at det skal finnes få nivåer i organisasjonen, og ikke hierarkiske relasjoner. Det finnes imidlertid noen få ting som må godkjennes sentralt, for eksempel noen lån.

3. Selvstyre - der avdelingene får mer frihet til å handle

En leder skal ikke detaljstyre de ansatte. En medarbeider skal selv vurdere hva som er den beste beslutningen. Ingen liker å bli detaljstyrt.

4. Ansvar - en kultur som fremmer ansvar på alle nivåer

Ansvar skal ikke kun foregå på toppnivå. Medarbeidere som gis ansvar, gjør ofte sitt ytterste for å innfri.

5. Åpen informasjon - åpenhet om alt der det er mulig

Lederen skal ikke begrense informasjonen hierarkisk. Dette for at de ansatte skal kunne ta gode beslutninger, lære på tvers av avdelingene og stimuleres av positiv konkurranse.

6. Rammer - klare verdier og tydelige og ambisiøse mål

Lederne skal ikke detaljregulere rammene, men det er viktig med overordnede rammer når styringen er desentralisert.

⁸ Ansvarlig team: Fokus på at avdelingene heller skal kalles ansvarlige team. Bygger på prinsippet om at alle i avdelingen skal ha ansvar for de oppgavene som skal løses.

6 Analyse av dynamisk styring i Sparebank 1 Gruppen

6.0 Introduksjon

Vi har foretatt en analyse av det dynamiske styringssystemet til Sparebank 1 Gruppen for å bedre kunne svare på den andre delen av problemstillingen vår: «I hvilken grad har endringen av styringssystem påvirket virksomhetsstyringen?». Analysen av styringssystemet er basert på tidligere dokumenter, lederopplæringsforedrag og intervjuer blant respondentene, som tidligere nevnt i metodekapitlet. Det vil også forsøkes å avdekke fordeler og ulemper ved å gå over til dynamisk styring.

6.1 Dynamisk styring som ett ledd i virksomhetsstyringen

Erfaringer Sparebank 1 Gruppen har gjort så langt med dynamisk styring:

- Å fjerne budsjettet har i seg selv gjort at ledere tar større ansvar for sine prestasjoner
- Vi vurderer suksess annerledes, noe som er positivt for Sparebank 1 Gruppen
- Økt forretningsforståelse i hele organisasjonen
- Diskusjonene endrer seg når beslutningsgrunnlaget endrer seg - mer fremover og utover, mindre bakover og innover

Etter innføring av dynamisk styring, har maktforholdet mellom stabene og linje blitt utfordret. Større selvtillit ut i organisasjonen, og at beslutningene skal tas på et lavere nivå i organisasjonen:

1. Hvileputen er borte. Linjene skal få mer makt, og må styre sin egen hverdag mer
2. Mer interesse for organisasjonens totale prestasjoner blant alle medarbeidere. Mer forståelse for driverne for suksess. Ansatte tar selv initiativ til å jobbe med kontinuerlig forbedringer
3. Ligatabeller og prognoser gir andre og mer relevante diskusjoner, enn målinger mot et periodisert budsjett
4. Krav om større innsyn og fleksibilitet hos stabene

5. Riktig balanse avhenger både av konsernstrategi, og av kulturen i organisasjonen. Sparebank 1 Gruppen har valgt å innføre noen viktige endringer for alle og deretter så frø, stimulere til etterspørsel og fange opp initiativ i organisasjonen og dele dem med andre
6. Selv om et godt IT-system er veldig nyttig, hjelper det lite hvis ikke måten lederne opptrer på endrer seg

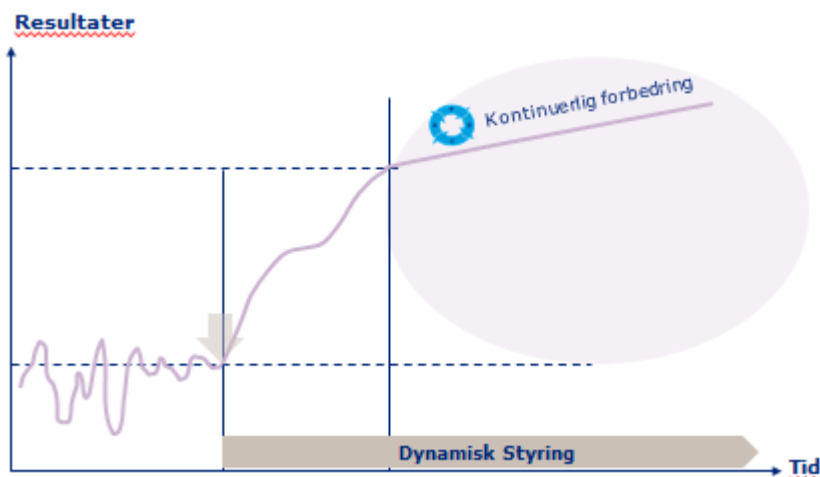
Av overnevnte punkter kommer det frem at en endring av styringssystem har ført til at ledere på avdelings- og selskapsnivå har fått mer makt. Avdelings- og selskapslederne må i større grad stå til ansvar for deres handlinger, enn hva som var tilfelle ved tradisjonell økonomistyring. Ved tradisjonell økonomistyring var selskapene «låst fast» til budsjettet, og evnen til å tenke nyskapende og være proaktiv ble svekket hevdet konsernledelsen. Prognosene har ført til at organisasjonen reagerer raskere på endringer i markedet. Årsaken til dette er at selskapene nå oppdaterer seg fire ganger i året, i stedet for å ha en årlig budsjettsprosess.

6.1.1 Kontinuerlig forbedring

Konsernledelsen i Sparebank 1 Gruppen har hatt fokus på kontinuerlig forbedringer blant ansatte og ledere. Kontinuerlig forbedring går ut på å eliminere de aktiviteter som ikke er verdiskapende for kundene. Dette har selskapet, som tidligere nevnt, hentet fra LEAN-tankegangen. Det organisasjonen har adoptert fra LEAN er følgende:

- Eliminering av sløsing
- Bygge inn kvalitet i prosessene
- Forbedre flyten
- Standardisering
- Implementering av forbedringsverktøy og teknikker

Under følger en figur som illustrerer hvordan Sparebank 1 Gruppen, ved å legge inn kontinuerlig forbedring i det dynamisk styringssystemet, skal øke resultatene over tid:



Figur 6.1 Kontinuerlig forbedring over tid (Kilde: interne dokumenter Sparebank 1)

Figuren viser at kontinuerlig forbedring skal bidra til at resultatene skal øke, jo lengre Sparebank 1 Gruppen fokuserer på og utvikler metoden ved dynamisk styring. Figuren viser at resultatene var veldig varierende før konsernledelsen innførte dynamisk styring. Kontinuerlig forbedringstankegangen er med på å utfordre og redusere behovet for pålagte oppgaver og krav.

Sparebank 1 Gruppen har merket en økning av effektiviteten i produksjonen og en raskere behandlingstid, som konsernledelsen mener klart skyldes overgangen til dynamisk styring. De siste årenes forbedringsprosjekter som kontinuerlig forbedring og forbedring av verdikjeden, har skapt reduserte kostnader.

«Gjennom disse prosjektene så tar man ut effekter som går på kortere saksbehandlingstid, større grad av tid brukt på verdi skapende tid enn tid brukt på feilretting og ting som ikke gir verdi. Det er som gjør at man forbedrer økonomisk resultat er at man forbedrer disse driverne, slik at dette bidrar til å få bedre økonomisk resultat».

- Respondent 2

Kontinuerlig forbedring har helt klart hatt en positiv innvirkning på det økonomiske resultatet til Sparebank 1 Gruppen, da særlig gjennom redusert sløsing. Fokus på at de ansatte skal være mer fleksible i arbeidstiden, har hatt en stor positiv påvirkning. Dette har ført til at de ansatte

har blitt mer bevisste på hva de bruker tiden på. Flytting av ansatte for å effektivisere arbeidsdagen, har også vært en forbedring konsernledelsen har observert.

6.1.2 Endring av bedriftskultur

Det er endringen av bedriftskulturen som kanskje har vært den største synlige positive endringen for Sparebank 1 Gruppen, i følge konsernledelsen. Dette var noe konsernledelsen ønsket å oppnå ved endring av system. Konsernledelsen hevder endringen av virksomhetsstyringsmodell skaper en fordel for Sparebank 1 Gruppen i forhold til konkurrenter:

«Skal man skille seg ut i markedet, vil vår modell for virksomhetsstyring skape et fortrinn i forhold til konkurrentene og en kultur som det er umulig å kopiere for konkurrentene».

- Respondent 1

Sparebank 1 Gruppen ønsker å fokusere på å skape en kultur som vil være umulig å kopiere for konkurrentene deres. Dette skal igjen gi et konkurransemessig fortrinn i forhold til andre organisasjoner i markedet. Konsernledelsen hevder helt klart at organisasjonen er på vei mot å klare dette. Det er derimot litt tidlig å konkludere med dette, siden organisasjonen kun har drevet med dynamisk styring siden 2008.

Bedriftskulturen har helt klart en stor påvirkningskraft for hvordan en organisasjon presterer i et marked, samtidig som bedriftskulturen er en faktor det er vanskelig å endre på.

Førsteamanuensis Tor Grenness⁹ ved Handelshøyskolen BI definerer bedriftskulturen på følgende måte: ”En bedriftskultur er summen av de verdier, holdninger og normer man finner blant alle de ansatte i et selskap. Det rommer veldig mye under overflaten og er mye mer enn bare klesskoder, snakkemåter eller ledelsesstruktur”. Boken «In Search of Excellence» fra 1982, definerer bedriftskultur som «the way we do things around here» (Tor Grenness).

Måten en organisasjon blir styrt på, har mye å si for bedriftskulturen og omvendt. Årsaken til dette er at bedriftskulturen i en organisasjon enten hindrer, eller gjør det mulig for

⁹ www.conecto.no/templates/page.aspx?id=454

virksomheten å bli styrt på en spesifikk måte. På den andre siden vil bedriftskulturen utvikle seg ettersom hvordan virksomheten blir styrt.

Hovedproblemet med å ha en etablert bedriftskultur er at det kan bidra til en endringsmotstand blant de ansatte, dersom det skulle forekomme endringer. Problemet med denne endringsmotstanden er at den kan forhindre positive endringer, som egentlig vil styrke organisasjonen. For å kunne bøte på denne endringsmotstanden, er det viktig å skape en forståelse blant de ansatte at det trengs en endring i bedriftskulturen. Sagt på en annen måte:

” – Det er viktig å skape en forståelse for at en endring kan være en vinn-vinn situasjon. En sammenslåing kan være positivt for alle parter. Men den emosjonelle faktoren vil nesten alltid føre til motstand mot endring. Derfor er det viktig med åpen kommunikasjon og involvering av ansatte for å skape trygghet i den nye organisasjonen” (Tor Grenness).

6.1.3 Manglende forankring

Da konsernledelsen innførte dynamisk styring i Sparebank 1 Gruppen, var den redd for manglende forankring hos de ansatte til den nye virksomhetsstyringen. Det var derimot ansatte med lederansvar i organisasjonen som opplevde de største endringene i måten å styre på. Konsernledelsen hevder at ansatte på operativt nivå i selskapet opplevde lite til overgangen til dynamisk styring. At de ansatte merket lite til endringen, har ført til at Sparebank 1 Gruppen har operasjonalisert dynamisk styringsprosjektet siste par årene. Konsernledelsen har opprettet ulike prosjekter som skal sørge for en operasjonalisering av styringssystemet. Disse prosjektene inkluderer flere og flere ansatte på lavere nivåer, samt ledere i ulike opplæringsprogrammer rundt dynamisk styring. Selskapene er nå inne i en periode hvor konsernledelsen begynner å se resultatene av dette.

«De som går igjennom et slikt prosjekt får en veldig grundig gjennomgang, opplæring og opplevelse av en forandring, men det tar tid å få dette igjennom en organisasjon».

- Respondent 2

Konsernledelsen konkluderer helt klart med at operasjonaliseringen fungerer tilfredstillende, og stadig flere ansatte blir godt kjent med dynamiske styring.

6.1.4 Mottagelsen av dynamisk styring

Det nye systemet ble godt tatt i mot av de ansatte, selv om det hevdes at ansatte på lavere nivåer i organisasjonen merket lite til endringen fra budsjett til prognoser. Det var, som tidligere nevnt, lederne på selskapsnivå som opplevde den største forandringen da de plutselig skulle utarbeide prognoser i stedet for budsjett.

«Ansatte nede i selskapene merket ikke noe til om sjefen laget prognoser eller budsjett. Dette var hipp som happ, men de registrerte at vi flyttet fokus fra budsjett til prognoser».

- Respondent 1

De fleste selskapslederne var fornøyd med at de ikke skulle budsjettere lengre. At detaljeringsnivået i prognosene var lavere enn ved budsjettering, gjør også prognoseutførelsen enklere. Selskapslederne hadde, som konsernledelsen, sett at budsjettsprosessen tok mye tid og var veldig ressurskrevende. Prognosene ble derfor tatt godt i mot.

Det de ansatte derimot merket mer til, var at fokuset ble flyttet fra budsjettoppnåelse, over på konkurrenter og benchmarking av disse. Ligatabelltankegangen ble satt pris på av alle i organisasjonen. Redefineringen av suksess gjorde noe med tankesettet til de ansatte. Det at selskapene ikke lengre skulle nå et budsjett, men heller være bedre enn sine konkurrenter, høstet gode lovord på alle nivåer i organisasjonen:

«Dette [benchmarking] skapte en dynamikk i selskapet, og en interesse for hva som skjer der ute på grunn av bonusordningen i forhold til hvor godt man gjorde det i forhold til konkurrenter».

- Respondent 1

Selv om de ansatte ikke opplevde den største forandringen, merket de til tiltakene som ble iverksatt i forhold til kontinuerlig forbedringer. Mange avdelinger startet med tavlemøter som en del av den kontinuerlige forbedringen. Tavlemøter passer derimot ikke for alle selskaper eller avdelinger i organisasjonen. Konsernledelsen har for eksempel liten nytte av tavlemøter. Tavlemøtene satte fokus på prestasjoner, læring og forbedring. Innholdet på tavlemøtene var:

- Prestasjonsoppfølging for teamet
- Problemløsning og tiltak med utgangspunkt i prestasjonsgap
- Planlegge arbeidsdagen
- Fordele og prioritere arbeidsoppgaver basert på tilgjengelige ressurser og kø-status
- Kontinuerlig informasjonsflyt
- Samarbeid, involvering og forretningsforståelse

Tavlemøtene gjennomføres hver morgen, og varer i ca. 15 minutter. Konsernledelsen sier tavlemøter er nyttig for Sparebank 1 Gruppen, ved at de ansatte lærer og forbedrer seg.

Tavlemøter er også viktig med det formål å skape en forretningsforståelse, samt inkludere de ansatte i veien selskapene skal ta videre.

Ved kontinuerlig forbedring og det stadige fokuset på operasjonalisering av styringssystemet, konkluderer konsernledelsen altså med at ansatte og mellomledere føler at de i større grad blir involvert i organisasjonen. Dette fører til en økt forretningsforståelse, og at hver ansatt føler at de blir inkludert. Ved en desentralisering av makt, blir den enkelte leder for hvert enkelt selskap også ansvarliggjort for sine resultater. Dette fører til mer arbeid, men mer ansvar har blitt tatt godt i mot av lederne.

6.2 Evaluering av prognosesystemet

Prognoser ble, som tidligere nevnt, innført i 2008 samtidig som Sparebank 1 Gruppen besluttet å slutte med budsjettering. I denne forbindelsen ble det etablert følgende mål for fortsettelsen:

- Prognoser skal gi grunnlag for *raskere og bedre beslutninger*
- Bruk av prognoser skal bidra til *økt forretningsforståelse og større fokus* på de viktigste driverne for selskapets resultatutvikling

Konsernledelsen hevder at prognosene har bedret forretningsforståelsen, og skapt et større fokus på resultatutviklingen ut i organisasjonen. Desentraliseringen fører til at flere personer involveres i retninger Sparebank 1 Gruppen beveger seg i, selv om det dog finnes et rammeverk og kontroll fra konsernledelsens side. Konsernledelsen har også en antagelse om

at rammeverket rundt prognoseprosessen, har ført til at selskapene oftere og mer systematisert diskuterer mål, ambisjoner, prognoser og tiltak for å nå målene enn hva som var tilfellet ved tradisjonell økonomistyring. Den klare tilbakemelding fra alle hold har vært at Sparebank 1 Gruppen ikke savner budsjettene.

Selskapene melder at kvartalsvis prognostisering fungerer bra, selv om en slik standardisering ikke nødvendigvis er like godt tilpasset forretningscyklusen til alle selskapene i konsernet. Konsernledelsen mener at et mulig neste steg i utviklingen av prognoseprosessen derfor kan være å løsrive denne fra kalenderen, og for eksempel prøve å gjøre prosessen hendelsesbasert. Det vil si at det enkelte selskap oppdaterer sin prognose når selskapet selv mener det er grunnlag for å gjøre dette. Grunnlaget for oppdatering kan for eksempel være en utløsning av større hendelser som har påvirkning på bunnlinjen. Konsernledelsen mener at det mest sannsynlig vil kreve andre systemløsninger enn dagens Excel-baserte modell for å få gjennomført løsrivningen. Basert på tilbakemeldingen fra selskapene synes ikke dette å være et prioritert område. Det viser seg også at det er variasjon mellom selskapene med tanke på hvor bredt og dypt organisasjonen involveres i forbindelse med utarbeidelse av prognosene. Skadeavdelingen var den avdelingen som syntes å komme lengst i beskrivelsen og utarbeidelsen av prognoseprosessen. Selskapet var en av de første som startet med å adoptere dynamisk styring som styringsverktøy. Det er derimot ingen ønske fra Sparebank 1 Gruppens side å etablere en detaljert standard/rutine for hvordan en prognoseprosess skal gjennomføres. Årsaken til dette er at selskapene er så ulike.

6.2.1 Behandling av faste kostnader

Selskapslederne som sitter med prognoseutarbeidelsene må ta høyde for både variable og faste kostnader i prognosen. De faste kostnadene behandles ikke noe annerledes i prognostiseringen enn de variable kostnadene, i følge konsernledelsen. Hovedgrunnen til at Sparebank 1 Gruppen ikke behandler disse noe annerledes, er fordi konsernledelsen mener at det ikke er så aktuelt for dem som finansbedrift. Med dette menes at organisasjonen ikke har store investeringsprosjekter som ulike andre bransjer har. De faste kostnadene er stort sett forutsigbare, og endrer seg relativt lite fra kvartal til kvartal. Lønn er den eneste store faste kostnaden organisasjonen har. Denne kostnaden varierer svært lite fra år til år, fordi Sparebank 1 Gruppen har et ganske stabilt nivå med ansatte. Derfor mener konsernledelsen at

det er ganske enkelt å behandle de faste kostnadene i prognosene. Selskapene vet omtrentlig hvor mange ansatte de har tilgjengelig for neste periode. Husleie er også en annen fast kostnad Sparebank 1 Gruppen har, men husleien er den samme uansett periode hevder konsernledelsen. Hvor stor husleie hvert selskap skal bli belastet, blir beregnet ved at hvert enkelt selskap prognostiserer hvor mye plass de må bruke på huset. Deretter beregnes hva det koster i husleie for det enkelte selskap. Dette gjør det til en relativt enkel jobb å prognostisere de faste kostnadene, i følge konsernledelsen.

6.2.2 Endring av og treffsikkerhet i prognosene

Det sies at konsernledelsen ikke er opptatt av treffsikkerhet i prognosene selskapene har utarbeidet i Sparebank 1 Gruppen. Konsernledelsen har også sagt at de ikke aktivt går inn og endrer prognosene som selskapslederne har satt. Er konsernledelsen allikevel opptatt av å treffe med prognosene, og blir disse endret?

Sparebank 1 Gruppen har utarbeidet et relativt omfattende materiale fra konsernøkonomiavdelingen som viser i hvilken grad selskapene treffer med sine prognoser. Dette er utarbeidet for ulike deler av regnskapet, både på kort og lang sikt. Det er relativt stor variasjon mellom prognose og endelig resultat. Gjennomsnittlig absolutt ”prognosefeil” for den perioden det har blitt sett på, utgjør ca. MNOK 297 negativt på resultat før skatt for konsernet totalt (per juni 2012). Hvilket betyr at selskapene har underprognostisert. Noen av disse avvikene skyldes i stor grad markedssvingninger. Der selskapene har lagt inn en normalavkastning for de ulike aktivaklassene, har sterke kursfall- eller oppganger gitt store avvik mellom prognose og resultat. Selskapene treffer derimot godt på kostnadsprognoser og øvrige deler av inntektssiden. Med noen unntak virker det også som prognosene har blitt mer ”brutalt ærlig” etter hvert som organisasjonen har løsrevet seg fra budsjettankegangen. Det er viktig å presisere at selskapene ikke skal «nå en prognose», som tidligere nevnt. Selskapene skal nå et mål, og prognosen skal si om det ser ut som det aktuelle selskapet vil nå dette målet eller ikke. Er det avvik mellom mål og prognose, må selskapslederen iverksette tiltak.

Konsernledelsen er opptatt av at:

«En god prognosene skal bygge kompetanse og læring at den viser at variasjonen bør bli mindre og mindre. Det bør også være slik at man like ofte treffer på oversiden som undersiden».

- Respondent 1

Derfor konkluderes det med at konsernledelsen likevel er noe opptatt av at prognoseprosessen går riktig for seg, og at selskapene mener noe med det som prognostiseres. Dette betyr at ledelsen overvåker om prognosen treffer innenfor en rimelig grense. Denne grensen kan være noe varierende, og det er forskjellig fra selskap til selskap hva grensen bør være. En smertegrense på +/- 25 % er satt som akseptabel nivå. Det bør også være slik at selskapene treffer like ofte på undersiden som oversiden av det de har prognostisert for i en periode.

«Vi tracker dette jevnlig hvor vi ser hvordan selskapene har prognostisert både inntekter og kostnader, og i hvilken grad man har truffet og ikke truffet».

- Respondent 1

Konsernledelsen er opptatt av at selskapslederne skal ha en læringskurve som gjør at prognoseutførelsen stadig bedres. Dersom det er utviklinger og avvik rundt rente- og børsendringer, slår dette tydelig ut for prognosene til Sparebank 1 Gruppen. Dette er forhold som selskapene ikke får gjort noe med. For organisasjonen er dette en utfordring som ikke kan unngås. Derfor blir ikke uunngåelige markedsendringer lagt så stor vekt på i treffsikkerheten til prognosene. Derimot blir forhold som selskapene kan påvirke, slik som øvrige inntekter og kostnader, overvåket til en viss grad.

Endringer av prognosene til selskapene forekommer i noen tilfeller. Dette kommer av at noen selskap ikke har klart å adoptere prognoser som verktøy, og fortsatt tenker i budsjettverdenen. Detaljeringsgraden i prognosen kan noen ganger være for høy. Dette fører til at konsernledelsen i noen tilfeller overprøver prognosene. Det kan også være at noen selskapsledere misforstår formålet med prognosen. Dette gjør at konsernledelsen er med på å utfordre de forutsetningene selskapslederne har satt:

«... men det man kan gjøre som leder er at man er i dialog med de lederne som utarbeider prognosene, og man kan godt utfordre forutsetningene. Leder utfordrer og coacher i utarbeidelsen».

- Respondent 3

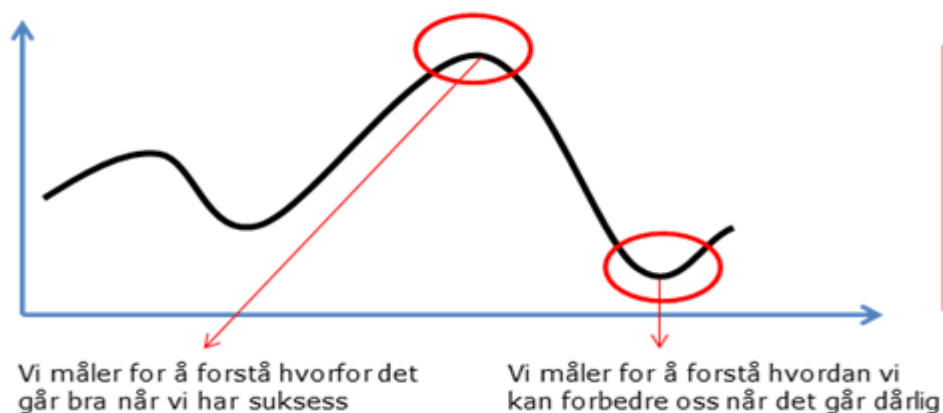
Selv om endringer av prognosene foregår til en viss grad, er dette unntaket og ikke regelen. Den faste kjøreregelen fra konsernledelsen er at prognosene ikke skal endres. Dette betyr at konsernledelsen ikke foretar noen justeringer på de prognosene som er satt av selskapslederne, og prognosen skal i prinsippet være «bottom-up». Årsaken til dette er at dynamisk styring skal bygge på en desentralisering av ansvar og myndighet. Hver selskapsleder skal stå til ansvar for det de har forutsett i prognosen for neste periode.

6.3 Rapportering og oppfølging

Hovedgrunnen til at Sparebank 1 Gruppen måler seg er for å lære, forbedre seg og øke lønnsomheten. Organisasjonen måler seg ikke for å kontrollere medarbeiderne. Dette er også en av hovedtankene bak Beyond Budgeting-konseptet som organisasjonen delvis har adoptert:

- Måling for å lære
- Måling for å motivere
- Måling for å forbedre

Under måling av resultater er tillit mellom ledelse og de som blir målt avgjørende. Målingen foregår i utgangspunktet på avdelings- og selskapsnivå, slik at hele avdelingen eller selskapet skal bli vurdert under ett. Konsernledelsen hevder at medarbeidere vil motarbeide måling, dersom primærmotivet er kontroll. Under følger en figur som viser at måling foregår for å forstå når det oppnås suksess, og når det ikke lykkes:



Figur 6.2 Hvorfor måling foregår i Sparebank 1 Gruppen (Kilde: interne dokumenter Sparebank 1)

Prognosene blir rapportert, som tidligere nevnt, kvartalsvis til konsernledelsen. Når rapporten ankommer konsernledelsen fra selskapene rapporteres det, i tillegg til de finansielle tallene, på hvordan hvert enkelt selskap har gjort det i forhold til ligatabellen og på kontinuerlig forbedring. Prognosene blir overlevert konsernledelsen i et Excelark der antall linjer er kuttet betraktelig i forhold til et budsjett. Prognosene blir så fulgt opp mot mål og ambisjoner det enkelte selskap har satt seg gjennom «Business reviews», som forklart tidligere. I selskapsgjennomgangen blir også prognoseavvik diskutert. Her tar konsernledelsen for seg eventuelle gap som må lukkes som følge av avvikene som har oppstått i prognosene. Når avvikene er avduket, diskuteres det rundt tiltak som kan iverksette for å lukke disse gapene.

Prognosene som rapporteres er en utfordring for styret fordi:

«styret vet ikke hva man skal gjøre med rapporten av prognosen, men har lyst til å handle».

- Respondent 2

Dette sees på som en av utfordringene til Sparebank 1 Gruppen. Styret i organisasjonen har ikke kommet langt nok i kunnskap rundt prognoseevalueringer til at det kan lages en fullstendig handlingsplan ut av det som rapporteres. Konsernledelsen prøver å få styret til å innse at en prognose er som en værmelding: Det kan være resultat som inntreffer, men det er ikke sikkert at det som forutsees inntreffer. Derfor skal det ikke legges for mye vekt på om den inntreffer eller ikke. Årsaken til at konsernledelsen sliter med å få til dette, er at styret

består av styremedlemmer som driver egne selskaper som bruker budsjett i det daglige. Derfor er styremedlemmene vant til at det skal sammenlignes opp mot tidligere budsjett.

Utover den overnevnte kvartalsvise rapporteringen mot prognose og mål, finnes det fortsatt en månedlig regnskapsrapportering som ved tradisjonell økonomistyring. På den månedelige regnskapsrapporteringen ved dynamisk styring, har selskapene tatt ut budsjettkolonnen og budsjettavvik. Selskapslederne og konsernledelsen er mer opptatt av og samarbeide for å avdekke trender. Avvik mot prognose blir ikke tatt med her. Selskapslederne ser heller på hvordan den aktuelle perioden er resultatsmessig, sammenlignet med samme periode i fjor.

6.4 Benchmarking og insentivordning

Sparebank 1 Gruppen benchmarker seg, som tidligere nevnt, mot sine konkurrenter. Målet er å være på pallen i forhold til sine konkurrenter, der egenkapitalavkastning etter skatt er benchmarkingsmålet for konsernet som helhet. Egne benchmarkingsmål blir utarbeidet på selskapsnivå. Insentivordningen er direkte knyttet opp mot benchmarksystemet, ved at insentiver deles ut dersom selskapet presterer topp 3 i bransjen.

6.4.1 Benchmarkingsystemet

Konsernledelsen i Sparebank 1 Gruppen hevder at det og benchmarker seg mot sine konkurrenter, fungerer mye bedre enn å måle seg opp mot budsjett. Derimot hevdes det at det er for tidlig å si statistisk om det er en bærekraftig og lønnsom oppskrift for virksomhetsstyring, enn hva som var tilfelle med tradisjonell økonomistyring.

Konsernledelsen tror innføringen av benchmarks har vært lønnsomt, men det er ikke foretatt noen beregninger som kan være med på å konkludere denne påstanden. Siden Sparebank 1 Gruppen har en relativt ny modell for virksomhetsstyring, hevder konsernledelsen at det må gå flere år før den kan gjøre beregninger på dette.

Sparebank 1 Gruppen har utviklet gode benchmarkmål både på konsernnivå og selskapsnivå for viktige nøkkeltall. Der hvor det finnes absolutte mål, som for eksempel å forbedre seg i forhold til samme måned i fjor, fungerer også dette godt på avdelingsnivå. En av årsakene til at konsernledelsen hevder at benchmarkingsystemet fungerer godt, er at en

ligatabellsammenligning med konkurrenter er mer relevant for selskapene enn å sammenligne seg mot et budsjett. Ved å se hva konkurrentene presterer bra på, vil Sparebank 1 Gruppen kunne se hva de må strekke seg etter:

«Du får mer hig etter å strekke deg mot de beste. Og det merker jeg også internt (...) vi jobber veldig mye nå med å effektivisere alle arbeidsprosessene våre».

- Respondent 4

Under følger et eksempel fra hvordan markedets egenkapital etter skatt var i praksis i en periode fra 2009 til tredje kvartal 2012:

	3. kvartal 2012	2011	2010	2009	Gj.snitt 2009-2011
Gjensidige	18,5 %	11,9 %	13,1 %	11,1 %	12,0 %
Handelsbanken	13,7 %	13,5 %	12,9 %	12,6 %	13,0 %
SpareBank 1 Gruppen	12,7 %	11,1 %	18,7 %	18,1 %	16,0 %
Nordea	11,4 %	10,6 %	11,5 %	11,3 %	11,1 %
DNB	10,9 %	11,4 %	13,6 %	10,6 %	11,9 %
Storebrand	8,9 %	6,0 %	10,8 %	8,2 %	8,3 %
Danske Bank	3,8 %	1,4 %	3,6 %	1,7 %	2,2 %

Tabell 6.1 Oversikt over markedets egenkapital etter skatt fra 2009 til tredje kvartal 2012 (Kilde: interne dokumenter Sparebank 1)

Av tabellen over fremkommer det at Sparebank 1 Gruppen var på toppen av ligatabellen for gjennomsnittlig egenkapitalavkastning etter skatt for perioden 2009-2011. I denne perioden havnet selskapet utenfor pallen i 2011. Tabellen viser at Sparebank 1 Gruppen var på tredjeplass etter tredje kvartal i 2012, men endte til slutt utenfor pallen. Sparebank 1 Gruppen søker selvsagt alltid mot høyere egenkapitalavkastning, men dersom konsernet som helhet havner utenfor pallen, har ikke konsernledelsen klart målsetningen sin. En ytterligere analysing av disse resultatene vil følge under 6.5.2.

Da Sparebank 1 Gruppen startet med benchmarksystemet, prøvde konsernledelsen intern benchmarking. Det var særlig i forsikrings-selskapene denne interne benchmarkingen foregikk. Med dette menes benchmarking mellom avdelingene innenfor ett datterselskap. Dette valgte konsernledelsen imidlertid å gå bort fra. Årsaken til dette var at konsernledelsen

var redd for at samarbeidet mellom avdelingene ikke skulle fungere, samt at ordningen ble for dyr. Det var også en viss frykt for suboptimalisering¹⁰. Dette betyr for Sparebank 1 Gruppen at en avdeling vil gjennomføre en løsning som ikke vil være optimalt for den andre avdelingen innenfor samme selskap.

6.4.2 Insentivordning

Sparebank 1 Gruppen opplever at incentivordningen fungerer bedre ved dynamisk styring, enn ved insentiver knyttet opp mot budsjettoppnåelse. Det er lettere for konsernledelsen å forklare hvorfor den deler ut bonus når incentivordningen knyttes opp mot en ligatabell, i stedet for budsjettoppnåelse. Den nye incentivordningen er også mer relevant for utviklingen av organisasjonen. Tidligere kunne et selskap oppnå bonus bare for å treffe budsjett, når selskapet egentlig kunne prestert bedre:

«Sammenlignet med tidligere, så blir det jo mer relevant. Der [tradisjonell økonomistyring] kunne du jo bli belønnet for uproduktiv innsats som bare gjorde at du traff budsjett, men som da ikke ville hjelpe driften noe».

- Respondent 5

Insentivordningen med konsernbonus, som Sparebank 1 Gruppen innførte ved overgangen til dynamisk styring, ble grundig diskutert i konsernledelsen. Diskusjonen gikk ut på om det var vel anvendte penger. Det ble stilt spørsmål om bonusen som ble utbetalet, var med på å øke motivasjonen til ansatte og ledere i organisasjonen gjennom året. Konsernledelsen hevdet at det ble for stor avstand mellom insentivet og målet i forhold til den enkeltes innsats. Det har derfor vært en diskusjon i konsernledelsen om denne incentivordningen var riktig bruk av penger. En av innsigelsene i diskusjonen har vært at konsernledelsen for eksempel kan halvere konsernbonusen, og heller gitt dette til premiering av tiltak som bygger kultur eller samler enheter. En av utfordringene for å fjerne incentivordningen er derimot at:

¹⁰ Suboptimalisering: Dersom de enkelte avdelingene i en organisasjon blir for opptatte med sine egne oppgaver, slik at det går på bekostning av organisasjonen som helhet.

«...men litt av utfordringen er at når man først har gitt de ansatte en bonus/insentivordning, er det krevende å skulle nappe ut den ut».

- Respondent 1

Det er altså en utfordring at dersom de ansatte først har fått en insentivordning, vil det være i følge konsernledelsen være vanskelig å fjerne den. Dette har ført til at diskusjonene rundt konsernbonus har vært krevende. På den positive siden mener konsernledelsen at konsernbonusen er et godt insentiv med den hensikt å skape en tilhørighet til konsernet, og en tankegang om at alle er i samme konsern. Foreløpig har det blitt konkludert med følgende:

«Vi har sagt at konsernbonusen er til for å skape en tilhørighet, at vi er i samme båt. Går det bra skal også de ansatte få lov å dele overskuddet, uten at vi tror at den enkelte ansatte tenker at deres innsats er viktig for å bidra til at konsernet skal nå målet om en egenkapitalavkastning på topp 3».

- Respondent 1

Sparebank 1 Gruppen ville altså opprettholde konsernbonusen, men har valgt nå å endre litt på ordningen. Konsernledelsen deler ut like mye bonus til selskapene, altså beløpet er det samme, men hver enkelt selskapsleder blir ansvarlig for å vurdere hvordan pengene skal fordeles innad i selskapet. Denne ordningen fører til at det blir noen ansatte som oppnår mer bonus enn andre, og kanskje noen som ikke får noen bonus i det hele tatt. Denne ordningen har konsernledelsen derimot ikke fått prøvd ut i praksis, siden Sparebank 1 Gruppen ikke havnet på pallen for egenkapitalavkastning på konsernnivå i fjor.

Insentivordningen på selskapsnivå har kommet noe lenger enn hva som er tilfelle på konsernnivå. Her har selskapene brutt de overordnede målene ned på forretningsnivå. Dette fører til at konsernledelsen ser en tettere forbindelse mellom selskapsmålene og selskapsbonus, enn det som gjøres på konsernnivå. Dette er fordi selskapsmålene er noe som ligger nærmere de ansatte. At målene ligger nærmere de ansatte, fører til en enklere påvirkning av målene. På selskapsnivå hevder også konsernledelsen at selskapsledere blir mer tiltaksorientert. Dette fordi alle ønsker å komme på pallen, og vil gjennomføre tiltak som kan bidra til dette.

6.4.2.1 Ny insentivordning i motsetningen til gammel

Konsernledelsen i Sparebank 1 Gruppen sier at den nye insentivordningen fører til lavere utbetalinger av bonuser. Årsaken til dette er at selskapene var meget gode på budsjettoppnåelse da organisasjonen hadde tradisjonell økonomistyring. Det var tidligere en tendens i organisasjonen at selskapslederne budsjetterte for forsiktig, og før overgangen til dynamisk styring, var Sparebank 1 Gruppen inne i en periode med meget gode økonomiske resultater.

En annen årsak til lavere utbetalinger er at Sparebank 1 Gruppen fortsatt har den samme maksimalgrensen på bonusutbetalinger i det nye insentivsystemet, i forhold til det gamle på 50 000 kr. Inflasjonsjustert var denne grensen høyere tidligere, enn på nåværende tidspunkt. For den enkelte medarbeider i seg selv, vil ikke inflasjonsjustert bonus ha stor påvirkning. Dersom hele konsernet sees på under ett, med alle de lederne og ansatte organisasjonen har, vil endringen i summen være betraktelig.

6.5 Har Sparebank 1 Gruppen lykkes i å nå målene for dynamisk styring

Sparebank 1 Gruppen hadde, som nevnt, følgende hovedmål for endring til dynamisk styring:

- Få en sterkere kundeopposisjon?
- Bedre økonomiske resultater?
- Mer interessant, utviklende og morsomt å jobbe i Sparebank 1 Gruppen?

Om Sparebank 1 Gruppen har lykkes i målene konsernledelsen satt seg ved å endre til dynamisk styring, vil det utdypes nærmere her.

6.5.1 Sterkere kundeopposisjon?

Sparebank 1 Gruppen har foretatt undersøkelser om organisasjonen har oppnådd en bedre kundeopposisjon ved å ta i bruk dynamisk styring, enn hva som var tilfelle ved tradisjonell økonomistyring. Undersøkelsene har vist at organisasjonen nå har en sterkere kundeopposisjon enn hva som var tilfellet tidligere. Disse har imidlertid ikke blitt tilgjengeliggjort for denne oppgaven. Konsernledelsen hevder imidlertid at det kan være vanskelig å måle om denne forbedringen skyldes endring av styringssystem. Det hevdes også at det som tar tid, er å endre

kulturen som er med på å skape en sterkere kundeopposisjon. Det tar også tid å gi ansatte på lavere nivåer i organisasjonen makt til å ta egne beslutninger. Ved dynamisk styring vil de kontinuerlige forbedringene organisasjonen jobber med, skape en kultur som bidrar til å få ned kundebehandlingstid, og mer effektiv og tilfredsstillende kundebehandling. Prosjektene med å operasjonalisere dynamisk styring til lavere nivåer, vil også bidra til at endringen av styringssystemet i seg selv skal bidra til sterkere kundeopposisjon. Dette mener konsernledelsen vil skape mer fornøyde og tilfredstilte kunder som er med på å øke kundeopposisjonen til Sparebank 1 Gruppen.

Det er altså for tidlig å konkludere med at selve endringen av styringssystem har bidratt til å skape en sterkere kundeopposisjon, selv om Sparebank 1 Gruppen har bedret kundeopposisjonen sin de siste årene. Et sterkere fokus på holdninger i dynamisk styring, vil føre til mer fornøyde kunder over tid, konkluderer konsernledelsen.

6.5.2 Bedre økonomiske resultater?

Konsernledelsen i Sparebank 1 Gruppen er klar på at organisasjonen har bedret de økonomiske resultatene etter overgangen til dynamisk styring. Konsernledelsen har derimot ikke foretatt noen beregning på dette. Årsaken til dette er at det vil ta tid å identifisere om den økonomiske suksessen som har oppstått, skyldes endring av styringssystem. Det konsernledelsen derimot har dokumentert er at organisasjonen har ligget, sammen med Handelsbanken, på toppen av ligatabellen for gjennomsnittlig egenkapitalsavkastning de siste fire årene (se tabell 6.1).

«Dette [bedring av økonomiske resultater] må man se over en lengre periode. Det er ingen tvil om at jeg mener det at Handelsbanken hvert eneste år gjør det bedre enn snittet, og de siste 20-30-40 årene har ligget bedre enn snittet viser, at den måten å drive business på gir en «cutting edge» i forhold til konkurrentene».

- Respondent 1

Dette sitatet er kun en påstand, men den kan være riktig. Den kan være riktig fordi konsernledelsen hevder at de bedrede økonomiske resultatene skyldes en forbedring i alle driverne. Ved å forbedre aktiviteter som driver kostnader, vet konsernledelsen at Sparebank 1

Gruppen oppnår bedre økonomiske resultater. Dersom ansatte bruker mindre tid på ting som ikke er verdiskapende og blir mer effektiv, fører dette til at de ansatte kan ta i mot større saksmengder eller personer kan overflyttes. Dette igjen fører til at organisasjonen trenger færre ansatte, dermed mindre lønnskostnader. Selskapslederne har også fått en enklere og mer oversiktlig måte for å kontrollere kostnadene sine ved å innføre prognoser. Dette gjør at selskapslederne kan ta beslutninger de ikke kunne tidligere. I tillegg hevder konsernledelsen at organisasjonen har klart å oppnå en mentalitet som trigger selskapslederne til å gjøre tiltak i større grad.

For å bedre kunne analysere de økonomiske resultatene Sparebank 1 Gruppen har hatt etter endringen til dynamisk styring, har vi utarbeidet en tabell som kan illustrere dette (alle tall i tusen kroner)¹¹:

Sparebank 1 Gruppen AS	2012*	2011	2010	2009*	2008	2007	2006
Resultat før skatt	786 600	387 289	985 133	995 500	-731 557	1 179 766	1 003 311
-Skattekostnad	347 500	-138 506	153 586	260 500	126 183	-39 222	-15 256
=Resultat etter skatt	439 200	525 795	831 547	735 100	-857 740	1 218 988	1 018 567
Egenkapitalavk. etter skatt	8,6 % ¹²	11,1 %	18,7 %	18,1 %	-16,2 %	26,0 %	35,3 %

Tabell 6.2 Økonomisk analyse for Sparebank 1 Gruppen i perioden 2006 til 2012 (* avrundingstall) (Kilde: www.pressesenter.sparebank1.no/om-sparebank1/)

Tabellen viser at Sparebank 1 Gruppen har hatt svært varierende økonomiske resultater. Før Sparebank 1 Gruppen tok i bruk dynamisk styring, oppnådde organisasjonen svært gode resultater. I 2007 fikk de det beste resultatet før skatt siden Sparebank 1 Gruppen ble etablert i 1996. Dette skyldes resultatfremgang innenfor samtlige virksomhetsområder: I 2006 og 2007 var skadeprosentene i historisk sammenheng svært lave, og aksjemarkedet var godt.

Da Sparebank 1 Gruppen først tok i bruk dynamisk styring i 2008, oppnådde organisasjonen et svært negativt resultat. Dette svake resultatet skyldes hovedsakelig urealiserte tap i verdipapirporteføljer som følge av finanskrisen, avskrivninger og et større IT-prosjekt i Livsselskapet. De to påfølgende årene (2009 og 2010) fikk Sparebank 1 Gruppen igjen gode resultater. Dette skyldes gode finansmarkeder, og ulike lønnsomhetsprogrammer. Resultatet i 2011 gikk derimot betraktelig ned i forhold til resultatet i de to foregående årene. Dette

¹¹ Årsrapporter for 2012,2011,2010,2009,2008 (<http://pressesenter.sparebank1.no/om-sparebank1/>)

¹² Korrigert for ekstraordinær skatt, er egenkapitalavkastningen etter skatt på 12,3 %

skyldes dårlig utvikling i verdipapirmarkedene, samt natur- og storskader som gav svak inntjening for organisasjonen. En skattefordel i 2011 som skyldes utsatt skatt/skattefordeler, bidro til at resultatet etter skatt ble høyere. Fra 2011 til 2012 mer enn doblet Sparebank 1 Gruppen resultatet før skatt. Årsaken til den høye skattekostnaden i 2012, er som følge av en engangseffekt på 193 mill. kroner ved innføring av nye regler vedrørende begrensning av fritaksmetoden for aksjer som eies av livsforsikringsselskap.

Det kan imidlertid være vanskelig å måle om Sparebank 1 Gruppen hadde oppnådd bedre resultat i perioden 2008-2012 ved bruk av tradisjonell økonomistyring. Det er de store svingningene i forsikrings- og aksjemarkedet som påvirker selskapene i organisasjonen mest. Konsernledelsen hevder derimot, som tidligere nevnt, at fordelene ved dynamisk styring er at selskapene enklere vil kunne tilpasse seg disse endringene. Sparebank 1 Gruppen har også ligget øverst på ligatabellen for snitt egenkapitalavkastning etter skatt de siste årene. At selskapet ligger øverst på ligatabellen, kan tyde på at organisasjonen har klart å forutse endringer bedre enn sine konkurrenter. For å kunne se hvordan Sparebank 1 Gruppen hadde ligget på ligatabellen før endringen av styringssystem, har vi utarbeidet en tabell som viser egenkapitalavkastning etter skatt, og gjennomsnittet for markedet i perioden 2006 til 2012 (frem til tredje kvartal):

EKavkast. etter skatt	2012*	2011	2010	2009	2008	2007	2006
Sparebank 1 Gruppen	12,7 %	11,1 %	18,7 %	18,1 %	-16,2 %	26,0 %	35,3 %
Gjensidige	18,5 %	11,9 %	13,1 %	11,1 %	1,5 %	15,4 %	19,5 %
DnB Nor	10,9 %	11,4 %	13,6 %	10,6 %	12,4 %	22,0 %	19,5 %
Nordea	11,4 %	10,6 %	11,5 %	11,3 %	15,3 %	19,7 %	22,9 %
Storebrand	8,9 %	6,0 %	10,8 %	8,2 %	0,9 %	9,1 %	19,2 %
Danske Bank	3,8 %	1,4 %	3,6 %	1,7 %	1,0 %	15,1 %	17,5 %
Handelsbanken	13,7 %	13,5 %	12,9 %	12,6 %	16,2 %	23,3 %	20,9 %
Gj.snitt EKavkast. etter skatt	2006-2007	2009-2012	2006-2012*				
Sparebank 1 Gruppen	30,7 %	15,2 %	15,1 %				
Gjensidige	17,5 %	13,7 %	13,0 %				
DnB Nor	20,8 %	11,6 %	14,3 %				
Nordea	21,3 %	11,2 %	14,7 %				
Storebrand	14,2 %	8,5 %	9,0 %				
Danske Bank	16,3 %	2,6 %	6,3 %				
Handelsbanken	22,1 %	13,2 %	16,2 %				

Tabell 6.3 Egenkapitalavkastning etter skatt og gjennomsnittet for markedet i perioden 2006 til 2012 (* tredje kvartal) (Kilde: Bankenes respektive hjemmesider)

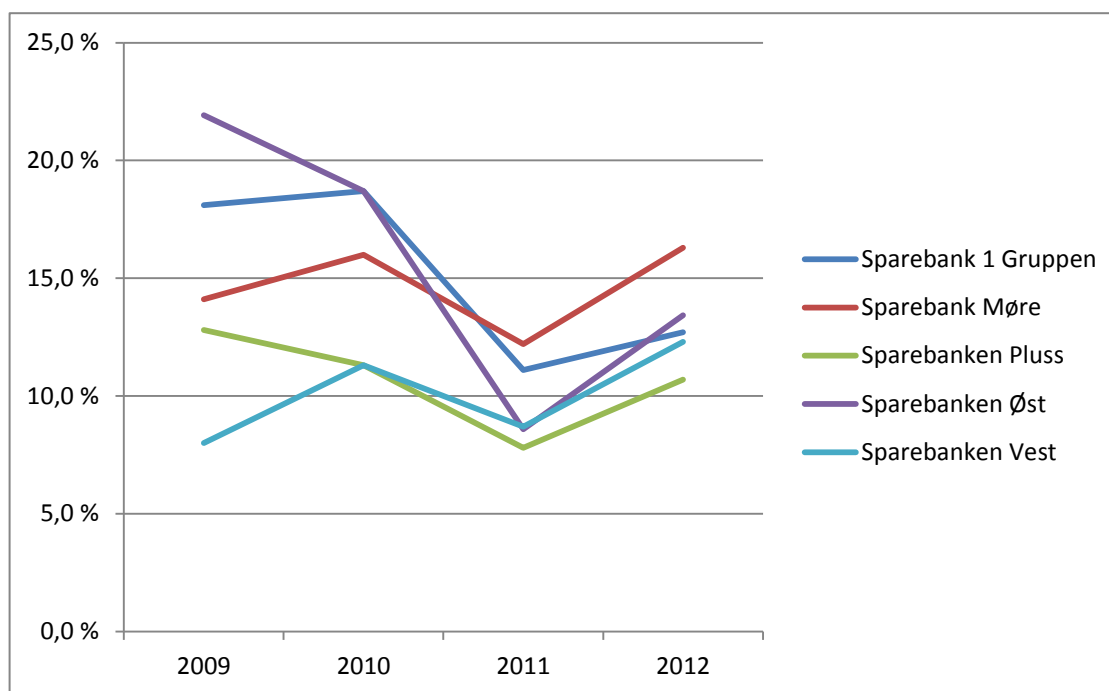
Av tabellen fremkommer det at Sparebank 1 Gruppen var på toppen av ligatabellen både i perioden med tradisjonell og dynamisk styring i gjennomsnitt. Vi har derimot valgt å se bort i fra finanskrisetåret 2008, fordi det var generelt sett et dårlig år og det var lite bankene kunne forutse i markedet. Det fremkommer også av tabellen at Sparebank 1 Gruppen hadde høyere margin ned til andre plass på lista (8,6 % ned til Handelsbanken) ved tradisjonell styring, enn dynamisk styring (1,5 % ned til Gjensidige). Det var ikke bare valg av styringssystem som førte til at de økonomiske resultatene var høyere tidligere. Markedsmessige svingninger og andre forhold i markedet påvirker dette i større grad, enn akkurat styringsgrunnlaget. Konsernledelsen i Sparebank 1 Gruppen så at tradisjonell styring ikke gav tilstrekkelig godt nok styringsgrunnlag for organisasjonen, og at den økonomiske planleggingen ikke var hensiktsmessig ved bruk av budsjetter. For gjennomsnittet for hele perioden 2006-2012 (2008 inkludert) ligger Handelsbanken på topp, mens Sparebank 1 Gruppen ligger på andreplass.

Vi har også valgt å hente inn egenkapitalavkastningstall etter skatt fra andre sparebanker som organisasjonen ikke benchmarker seg mot direkte. Dette for å skape et bedre beslutningsgrunnlag på hvordan andre Sparebanker presterte i forhold til Sparebank 1 Gruppen i perioden 2009-2012:

EKavkast. etter skatt	2012	2011	2010	2009	Gj.snitt
Sparebank 1 Gruppen	12,3 %	11,1 %	18,7 %	18,1 %	15,2 %
Sparebank Møre	16,3 %	12,2 %	16,0 %	14,1 %	14,7 %
Sparebanken Pluss	10,7 %	7,8 %	11,3 %	12,8 %	10,7 %
Sparebanken Øst	13,4 %	8,6 %	18,7 %	21,9 %	15,7 %
Sparebanken Vest	12,3 %	8,7 %	11,3 %	8,0 %	10,1 %

Tabell 6.4 Egenkapitalavkastning etter skatt for utvalgte Sparebanker i perioden 2009 til 2012 (Kilde: Bankenes hjemmesider)

Av tabellen fremkommer det at det er kun Sparebanken Øst som har bedre gjennomsnittlig egenkapitalavkastning enn Sparebank 1 Gruppen. Det er derimot lite som skiller de tre Sparebankene som kom på «pallen». For å bedre kunne illustrere utviklingen i egenkapitalavkastning etter skatt i forhold til andre sparebanker, har vi utarbeidet en graf for samme periode:



Figur 6.3 Egenkapitalavkastning etter skatt i en graf i perioden 2009 til 2012 (Kilde: Bankenes hjemmesider)

Tabellene og figurene over konkluderer med at Sparebank 1 Gruppen ligger godt an i økonomiske måltall i forhold til sine konkurrenter. Tallene konkluderer med at Sparebank 1 Gruppen har vært blant organisasjonene i toppen på egenkapitalavkastning etter skatt siden 2006.

En analyse av økonomiske resultater er viktig, men det er også viktig at et styringssystem gir ledelsestrygghet og gode måter for kontroll i virksomhetsstyringen. Konsernledelsen sier at dynamisk styring gir bedre muligheter for trygghet i styringen, kontroll og planlegging, enn hva som var tilfelle med tradisjonell styring. Derfor kan det konkluderes med at dynamisk styring har gitt konsernledelsen et godt styringsgrunnlag.

6.5.3 Mer interessant, utviklende og morsomt å jobbe i Sparebank 1 Gruppen?

Ved innføringen av dynamisk styring med desentralisert makt, har det ført til at Sparebank 1 Gruppen har blitt en mer krevende arbeidsplass. Avdelings- og selskapsledere har fått mer myndighet, og må stå til ansvar for de handlinger som har blitt gjennomført i større grad enn

ved budsjettering. Det blir ikke delegert problemer oppover i organisasjonen lengre. Konsernledelsen sier at problemer skal løses i de ulike avdelingene eller selskapene hvor de oppstår. Dette oppleves krevende for noen selskapsledere, men det er også inspirerende og motiverende at konsernledelsen viser tillit og gir ansvar ut i organisasjonen. Selskapslederne hevder klart at Sparebank 1 Gruppen har blitt en morsommere arbeidsplass.

En oppfattning blant selskapslederne generelt er at:

«Det er morsomt å være med på nye ting og gjøre ting som ikke andre har prøvd ut. At gjøre det litt på vår måte, vi kalte det jo dynamisk styring og ikke Beyond Budgeting».

- Respondent 3

At Sparebank 1 Gruppen ikke lenger budsjetterer, er med på å støtte påstanden om at det skal være mer interessant, utviklende og morsomt å jobbe i Sparebank 1 Gruppen. Dette gjelder både på selskapsnivå og konsernnivå. Budsjettsprosessen ble sett på som en meget tungvinn og tidkrevende måte å styre bedriften på, i forhold til prognoser. Ved å kutte antall linjer betraktelig, hevder selskapslederne at det har ført til at prognose er mye enklere å utarbeide. Dette i kontrast til hva som var tilfelle med budsjettene. Selskapslederne hadde også tidligere (ved budsjetter) følt at de gjorde enormt mye arbeid for ikke å få noe igjen for det. Dette skyldes de store avvikene, og den evige kampen om ressurser. Denne kampen om ressurser eksisterer ikke under dynamisk styring, fordi nå er det opp til hvert enkelt selskap hvordan prognosene legges opp.

Innføring av ligatabell og benchmarking mot konkurrenter har også skapt en økning av interesse for hva som skjer ellers i markedet. Ved å redefinere suksess, har konsernledelsen klart å skape en økt interesse blant de ansatte for hvordan Sparebank 1 Gruppen presterer i markedet. Dette er med på å skape en økt forretningsforståelse. At de ansatte følger mer med på i hvilken retning selskapet beveger seg i forhold til konkurrenter har skapt en bevisstgjøring av egne handlinger. Dette er noe de ansatte oppfatter som meget spennende.

Sparebank 1 Gruppen har klart konkludert med at organisasjonen helt klart har blitt en mer interessant, utviklende og morsom bedrift å jobbe i.

6.6 Erfaringer i arbeidet med dynamisk styring

Sparebank 1 Gruppen har gjort følgende erfaringer underveis i arbeidet med dynamisk styring:

- Engasjement og involvering fra toppledelsen er helt avgjørende, både fordi de må gå foran som et godt eksempel og fordi endringene omfatter helheten
- Dynamisk styring involverer store deler av organisasjonen. Konsernledelsen prøver å unngå å la dette bli et ”prosjekt” som eies av økonomiavdelingen, eller noen få nøkkelpersoner
- Eksterne foredragsholdere har vært viktige som inspiratorer, og for å motivere til endring
- Dette er en varig endringsprosess, og ikke et prosjekt som avsluttes. Elementer av modellen kan innføres gjennom prosjekt, men ikke helheten
- Den viktigste delen av dynamisk styring er utvikling av lederne, og samtidig den mest krevende og langvarige
- Det har vært overraskende enkelt å fjerne budsjettet
- Det er krevende å finne en god balanse mellom å designe ferdige prosesser og å la avdelinger og selskaper finne ut at det selv
- Ansatte skal designe løsninger som er “gode nok”, og ikke vente på det perfekte systemet før man starter

DEL VI

7 Konklusjon

Vi har i denne oppgaven tatt for oss forskjeller ved tradisjonell økonomistyring og dynamisk styring sett fra konsernledelsens side i Sparebank 1 Gruppen, med fokus på de økonomiske forskjellene. Vi har også sett på hvordan endringen har påvirket virksomhetsstyringen.

7.1 Hva er forskjellen mellom tradisjonell økonomistyring og Beyond Budgeting sett fra konsernledelsens side i Sparebank 1 Gruppen?

Tradisjonell økonomistyring

Ved tradisjonell økonomistyring hadde Sparebank 1 Gruppen ganske sentralisert styringsmakt (command and control), og brukte budsjetter i den økonomiske planleggingen. LOTS var et sentralt verktøy som konsernledelsen brukte til utarbeiding av forretningsplaner og strategiarbeid helt ut i organisasjonen. Balansert målstyring ble brukt til oppfølging og konkretisering av mål, der budsjettet var den største inputen. Ut i fra dette verktøyet ble det satt opp styringsparametere som ble evaluert opp mot resultatet. Deretter ble det gjort en vurdering fra konsernledelsens side, i hvilken grad organisasjonen hadde oppnådd sine styringsparametere.

Budsjettsprosessen var en sentralisert prosess, der mål og ambisjonene for selskapene var definert av konsernledelsen. Deretter var det opp til hver enkelt selskapsleder å utarbeide budsjettet, og videresende for godkjenning. Bruken av budsjetter førte til en ganske tidkrevende og kostbar økonomisk planleggingsprosess. Årsaken til dette var at budsjettene hadde en altfor høy detaljeringsgrad, noe som førte til en svært komplisert prosess. Budsjettet ble sett på av selskapslederne som en evig kamp om midler, og budsjettet fra året før var det selskapene ble målt på. Dette skapte en mentalitet blant selskapslederne der resursene som ble tildelt selskapet, ble brukt opp. Budsjettet ble ofte sendt tilbake til selskapslederne, med beskjed om ytterligere ambisjoner om kostnadsutt. Selv om budsjettet var lukket, var det fortsatt rom for rasjonelle investeringer underveis i budsjettåret. For Sparebank 1 Gruppen var inntekts- og kostnadsbudsjett de viktigste budsjettstypene.

Ved oppfølging og kontroll leverte selskapslederne månedelige driftsrapporter til konsernledelsen med oppfølging av resultat opp mot budsjett, som deretter ble levert til styret. Budsjetter, styringsparametere og måltall ble tilgjengelig i det balanserte målstyringssystemet som ble brukt til oppfølging. Konsernledelsen hevdet at oppfølgingen mot budsjettet var god. Rapporterting foregikk ved registrerte avvik mellom budsjett og resultat, hvor konsernledelsen fokuserte mest på kostnadsavvikene. Da avvik oppstod, måtte disse forklares av selskapslederne. Hovedhensikten med oppfølgingen var måloppnåelse og for å lukke gap som oppstod, og eventuelt utføre nødvendige omprioriteringer av disse.

Insentivordningen var bygd opp av to deler. Den ene delen var knyttet opp mot budsjettsoppnåelse, og den andre delen var knyttet opp mot ulike salgsmål. Disse insentivordningene ble diskutert i konsernledelsen. Ved at det ble knyttet bonus til budsjettsoppnåelse, følte konsernledelsen at de ansatte ble styrt etter faste rammer. De ansatte kunne ikke vite om budsjettsoppnåelsen var et godt resultat eller ikke. Ved å knytte budsjettoppnåelse etter ulike salgsmål, førte dette til en «overselgning» av produkter der fokuset ble dreid vekk fra kundepleie.

Dynamisk styring

Konsernledelsen i Sparebank 1 Gruppen følte at tradisjonell økonomistyring med budsjetter, var lite egnet for virksomhetsstyring for deres organisasjon. Årsaken til dette, var at den tidligere virksomhetsstyringsmodellen var lite egnet for å ta hensyn til de store endringene i markedet som påvirker organisasjonen. Den nye konsernsjefen ønsket økt desentralisering, og innførte et nytt styringssystem basert på elementer av Beyond Budgeting. Dette styringssystemet ble kalt *dynamisk styring*. Årsaken til at det ble hetende dynamisk styring, var fordi Sparebank 1 Gruppen ønsket et eget begrep. Konsernledelsen følte også at det nye systemet, ikke var godt nok dekket av bare prinsippene for Beyond Budgeting.

Dynamisk styring bygger i dag på en ledelsesfilosofi hvor relativ konkurranseevne, desentralisering og kontinuerlig forbedring står sentralt. Hovedmålene som ble utarbeidet ved innføringen var en sterkere kundeposisjon, bedre økonomiske resultater og at organisasjonen skulle være en motiverende arbeidsplass. Videre ønsket Sparebank 1 Gruppen å skape et større kundefokus, der organisasjonen skal optimalisere verdikjeden og prosessene basert på

kundenes behov. Dynamisk styring skulle gi konsernledelsen og de ansatte et bedre beslutningsgrunnlag, noe Sparebank 1 Gruppen har oppnådd.

Den desentraliserte makten stiller også høyere krav til både selskaps- og avdelingslederne. Her ble det utarbeidet lederkrav fra konsernledelsen sin side. Disse kravene går ut på at lederne skal gi klar retning, støtte og utvikle, samt gi løpende tilbakemeldinger til sine ansatte. Ved dynamisk styring har konsernledelsen implementert kontinuerlig forbedring. Dette går ut på å skape en prestasjonskultur i selskapet, der selskapene skaper en endring i kultur og holdninger med utgangspunkt i kundenes behov. Disse tiltakene har skapt en effektivisering av organisasjonen, og effektene av dette har vært kortere saksbehandlingstid og bedring av prosessene.

Ved starten av overgangen til dynamisk styring ble det etablert fire hovedprosjekter. Disse fire hovedprosjektene var prognoser, benchmarking, kultur og insentiver. Ved dynamisk styring fjernet konsernledelsen budsjettene, og innførte i stedet prognoser. Årsaken til dette var i større grad å kunne avdekke trender i markedet, og være mer proaktive. Prognosene inngikk i den kvartalsvise «business review», som er en kvartalsvis selskapsgjennomgang utarbeidet av konsernledelsen og selskapslederne. Noen selskapsledere tenker fortsatt i budsjettsverden, noe som konsernledelsen hevder er uheldig. Tiltak er iverksatt for å øke forståelsen rundt prognoseprosessen for lederne.

Benchmarking er nå et viktig målingsverktøy, ved at Sparebank 1 Gruppen sammenligner seg opp mot sine definerte konkurrenter. Dette gjøres ved bruk av ligatabeller. Målet er å komme på pallen (topp 3) i ligatabellen for alle forretningsområder. Ved innføringen av dynamisk styring, redefinerte også Sparebank 1 Gruppen suksess. Suksess nå er å være blant de tre best på ligatabellen. På konsernnivå er egenkapitalavkastning etter skatt det viktigste benchmarkingsmålet. På selskaps- og avdelingsnivå blir det utarbeidet egne benchmarkingsmål. Der hvor det er manglende tall på benchmark i markedet, brukes absolutte mål. Eksempler på dette er sammenligninger mot tidligere prestasjoner.

Ved dynamisk styring ønsker konsernledelsen også å endre kulturen i organisasjonen. Her står involvering av ansatte, en økning av forretningsforståelsen og ansvarliggjøring av ledere og ansatte sentralt. Et sentralt prinsipp innenfor bedriftskulturen i selskapet, er at forretningen drives primært av dem som er nær kundene og prinsippene for verdikjeden. Sparebank 1

Gruppen ønsker å skape en kultur der ledere og ansatte har to fokusområder; gjøre oppgavene og forbedre måten oppgavene blir løst på. Dynamisk styring har blitt tatt godt i mot av de ansatte og ledere på de ulike nivåene, og det hevdes at man ikke savner budsjettene!

Insentivordningen i Sparebank 1 Gruppen er todelt, der de ansatte kan oppnå bonusordninger både på konsern- og selskapsnivå. Denne bonusordningen er knyttet til de ulike benchmarkingsmålene, altså plassering i ligatabell. Konsernbonusen utløses når konsernet som helhet oppnår en pallplassering for egenkapital etter skatt i ligatabellen. Selskapsbonusen utløses når de ulike benchmarkmålene for selskapet er nådd.

7.2 I hvilken grad har endringen av styringssystem påvirket virksomhetsstyringen?

Endringen av styringssystem har ført til en stor endring i kulturen til Sparebank 1 Gruppen. Endring i kulturen har økt forretningsforståelse på alle nivåer i organisasjonen. Årsaken til dette er at konsernledelsen har operasjonalisert dynamisk styring ut i organisasjonen, og jobbet med kontinuerlig forbedringer av de ansatte. Ledere og ansatte på lavere nivåer, følte også at de ble mer inkludert. Tidligere ble mål og ambisjoner for selskapene definert av konsernledelsen, men nå defineres disse av selskapslederne selv. En bredere involvering sørger også for en større interesse for hvordan Sparebank 1 Gruppen presterer i markedet. Redefineringen av suksess, sørget også for en endring av tankesettet blant de ansatte. Tidligere hadde det vært en mentalitet hos enkelte av selskapslederne at de skulle bruke opp de resursene de hadde fått tildelt. Det var ikke før mot slutten av året da resursene ble knappe, at selskapslederne spurte seg om tiltaket/kostnaden var nødvendig. Med dynamisk styring har konsernledelsen klart å skape en annen mentalitet. Denne mentaliteten går nå ut på at alle ansatte tenker seg om hvilke tiltak som bør gjennomføres eller ikke, fra første krone.

Ved å fjerne budsjettet, har lederne fått et større eierskap til kostnadene. Den økonomiske planleggingen foregår nå fire ganger i året, i stedet for en stor budsjettsprosess hvert år. Dette har ført til at Sparebank 1 Gruppen bedre tilpasser seg endringer i markedet. Det hevdes klart og tydelig fra konsernledelsen at organisasjonen nå er mer proaktiv, i forhold til hva som var tilfellet ved tradisjonell økonomistyring. Prognosene har sørget for at selskapslederne får et verktøy som gir grunnlag for raskere og bedre beslutninger. Årsaken til dette er en hyppigere

planleggingsprosess, med en påfølgende oppfølningsprosess. Prognosene har ført til en økt forretningsforståelse, og større fokus på de viktigste driverne for selskapets resultatutvikling. Årsaken til dette er at desentraliseringen av myndighet har ført til at flere personer er involverte i hvilken retning selskapene, og dermed således hvordan organisasjonen beveger seg. Årsaken til at konsernledelsen har klart å skape et større fokus på driverne for resultatsutvikling, skyldes hyppigere og mer systematisert diskusjon rundt mål, ambisjon og tiltak for å nå målene selskapene har satt seg.

Benchmarking har ført til at Sparebank 1 Gruppen enklere kan fokusere på fremtiden og sine konkurrenter. Det er viktig for virksomhetsstyringen i organisasjonen. Det hevdes også at benchmarking er mer relevant for virksomhetsstyringen, enn bare å sammenligne seg mot budsjett. Den nye insentivordningen knyttet opp mot benchmarking, har også ført til at konsernledelsen enklere kan forklare hvorfor det deles ut insentiver.

Etter endringen av virksomhetssystem, har Sparebank 1 Gruppen oppnådd en bedre kundeopposisjon, bedring av økonomiske resultater og at organisasjonen har blitt en bedre arbeidsplass. Egenkapitalavkastningstall som er innhentet viser at Sparebank 1 Gruppen er blant de beste organisasjonene i markedet på økonomiske resultater. Etter overgangen til dynamisk styring, har organisasjonen vært på toppen av ligatabellen i snitt blant sine definerte konkurrenter (2009-2012). Dette kan tyde på at organisasjonen har blitt mer tilpasningsdyktige enn sine konkurrenter til å fange opp de endringene som oppstår i markedet. Det har i tillegg blitt foretatt målinger som tilsier at kundeopposisjonen er blitt sterkere, men konsernledelsen hevder at dette kan være vanskelig å adressere til endringen av virksomhetsstyringssystem. Denne endringen har også ført til en mer interessant og utfordrende arbeidsplass. Budsjettprosessen ble sett på som tung og tidkrevende, og selskapslederne hevder helt klart at prognoser gir dem et bedre beslutningsgrunnlag, samt at prognoser er mer interessant å utarbeide.

8 Forslag til videre forskning

Dette kvalitative studiet har tatt for seg hvordan virksomhetsstyringen til Sparebank 1 Gruppen var tidligere og er på nåværende tidspunkt, med fokus på økonomisk planlegging. I tillegg har dette studiet tatt for seg hvordan denne endringen har påvirket virksomhetsstyringen. Først ble tradisjonell økonomistyring beskrevet, der organisasjonen hadde sentralisert makt og benyttet budsjetter i sin økonomiske planlegging. Deretter ble dynamisk styring beskrevet, der virksomhetsstyringen først ble beskrevet, for så foretatt en analyse av. Under dynamisk styring er det fokus på økt desentralisering og kundefokus, der prognoser ble brukt i den økonomiske planleggingen. Avslutningsvis ble det konkludert med at endringen av virksomhetssystem har ført til at konsernledelsen har fått et bedre beslutningsgrunnlag, og har blitt bedre til å tilpasse seg endringer i markedet. Studiet har tatt lang tid, men det har vært en spennende og lærerik prosess. Det tar lang tid å endre styringssystem. Det viser seg også at det tar lang tid å få implementert styringssystemet blant alle ansatte i organisasjonen.

Studiet kunne blitt gjort mer omfattende hvis det hadde gått over lengre tid. Årsaken til dette er at det kunne ha blitt forsket på flere områder på hva endringen av virksomhetsstyringen har betydd for organisasjonen. Studiet kunne også blitt mer omfattende hvis flere selskapsledere og ansatte hadde blitt inkludert i studiet. Dersom flere personer ville vært inkludert, ville det vært enklere å se hvordan endringen av virksomhetssystem påvirket måten å arbeide på i ulike deler av organisasjonen. Dette i stedet for kun å ”angripe” virksomhetsstyringen fra konsernledelsens ståsted.

Siden virksomhetsstyringssystemet i Sparebank 1 Gruppen er såpass nytt, ville det vært interessant og foreta et studie på et senere tidspunkt. Det har i dette studiet vært vanskelig å konkludere med om organisasjonen har nådd de hovedmålene konsernledelsen hadde satt seg ved innføringen av dynamisk styring. En måling av effekter endringen av styringssystem har ført til på et senere tidspunkt, ville kunne konkludere dette på en bedre måte enn hva som var tilfelle i dette studiet.

9 anbefalinger

I dette kapitlet vil vi komme med forslag til forbedringer til konsernledelsen i Sparebank 1 Gruppen. Disse forslagene er basert på hvordan vi har oppfattet virksomhetsstyringen i selskapet, og ment som *tips* til gjennomføring av konsernledelsen.

Tradisjonell økonomistyring

Da Sparebank 1 Gruppen brukte tradisjonell økonomistyring, virket det som budsjettet ble brukt på en feil måte. Det hevdes fra flere respondenter at budsjettet ble sett på som en kamp om midler. Budsjettet burde ikke blitt sett som en kamp om midler. Mentaliteten som lå blant selskapslederne om at budsjettet måtte brukes opp for å holde et like godt kostnadsbudsjett neste år, er også en helt feil holdning til budsjettsprosessen. Det er forståelig at Sparebank 1 Gruppen gikk bort fra budsjetter, fordi budsjettet var lite hensiktsmessig som økonomisk planleggingsverktøy for organisasjonen. Derimot burde budsjettet blitt brukt på en annen måte i den økonomiske planleggingen da dette var aktuelt. Det skal sies at denne holdningen ble forsøkt endret av konsernledelsen de siste årene de brukte tradisjonell økonomistyring, men det virket ikke som denne tankegangen gav slipp før dynamisk styring ble innført. En endring av holdninger til ressursbruk burde kanskje vært forsøkt innført på et tidligere tidspunkt.

Prognoser

Basert på den informasjonen vi har fått tildelt, virker det som om prognoseprosessen i mange selskaper egentlig er en budsjetteringsprosess der selskapene bare har kuttet antall linjer. Det virker som at det på noen forretningsområder kalles rullerende prognose, men egentlig er en rullerende budsjetteringsprosess. Konsernledelsen hevdet at det var mange selskapsledere som ikke var helt fortrolig med prognoser. Det ble også hevdet at prognosene til noen selskaper ble endret på bakgrunn av manglende kunnskap om prognoseutførelse. En ytterligere opplæring av selskaps- og avdelingsledere i prognosearbeid, vil sørge for at konsernledelsen når målet om at prognoseprosessen ikke skal bli en ny budsjettsprosess.

Noen respondenter i studiet hevdet også at de hadde stilt seg spørsmålet om organisasjonen i det hele tatt trenger prognoser. Det er mye i en bank som kan styres med benchmarks. Et

forslag her er at der hvor det finnes gode benchmark og relative mål, trenger ikke selskapene prognoser. Der hvor det finnes kun absolutte mål og selskapet/avdelingen ikke kan sammenligne seg i markedet, vil det fortsatt være bruk for prognoser. Dette er et forslag som selvfølgelig må testes ut i praksis, og deretter måles effektene av.

Sparebank 1 Gruppen burde ha et større fokus på å klare å isolere faktorer som påvirkes av markedet. Konsernledelsen hevdet at det var et problem for organisasjonen å isolere markedsendringer i prognosene. Økt arbeid for å isolere slike effekter hadde sørget for at prognosefeilene gikk ned, samt at planer og tiltak enklere kan iverksettes.

Faste kostnader

At de faste kostnadene ikke behandles annerledes enn de variable kostnadene i prognoseprosessen, kan være uheldig. Det skal presiseres her at i følge konsernledelsen, så endres ikke de faste kostnadene seg så mye fra kvartal til kvartal. Det kunne derimot vært hensiktsmessig og hatt bedre kontroll på de faste kostnadene. Et forslag her er å budsjettere de faste kostnadene, for å ha bedre kontroll på disse. Budsjettering er en mer fordelaktig måte for å holde de faste kostnadene under kontroll, enn det prognoser er. Det kan være lett å pådra seg unødvendige faste kostnader dersom disse ikke holdes under kontroll. Lønn er den største faste kostnaden til Sparebank 1 Gruppen. Vi føler at det trengs en diskusjon mellom selskapslederne og konsernledelsen om lønnskostnadene.

For budsjettering av de faste kostnadene ønsker vi å henvise til Borealis. I Borealis ble de faste kostnadene opprinnelig styrt gjennom utstrakt bruk av benchmarks, men selskapet gjeninnførte budsjetter for de faste kostnadene. Årsaken til dette var å få frem flere kostnadsdetaljer for bedre styring (Kilde: Hoff, 2009).

Økonomiske resultater

Konsernledelsen hevdet i intervjuene at det ikke har blitt foretatt noen økonomisk analyser på om dynamisk styring har ført til bedre økonomiske resultater. Bedre økonomiske resultater var et av hovedmålene ved endringen til dynamisk styring. Et forslag til konsernledelsen er å etterprøve de økonomiske resultater for å konkludere om endringen har

ført til å oppnå dette hovedmålet. Konsernledelsen mente at dynamisk styring er for nytt til å etterprøve økonomisk resultat, men ved å se på ulike finansielle faktorer i balanse- og resultatsutviklingen vil konsernledelsen kunne måle dette. Det vil også kunne være spennende å se på produktivitetsindekser i forhold til om kontinuerlig forbedring har ført til en effektivisering av «produksjonen». Dette kan utarbeides enkelt.

Sterkere kundeoposisjon

Resultatene ved undersøkelsene om Sparebank 1 Gruppen har fått en sterkere kundeoposisjon ved endring til dynamisk styring, ble ikke utlevert til dette studiet. Konsernledelsen hevdet at resultatene viste en bedring av kundeoposisjonen til organisasjonen. Det var derimot vanskelig å måle om dette skyldes endring av styringssystem. Det kunne vært interessant å utarbeide en undersøkelse som gikk på å avdekke om styrkingen av kundeoposisjon faktisk skyldes endringen til dynamisk styring. Årsaken til dette er for å se om hovedmålet at dynamisk styring skulle sørge for sterkere kundeoposisjon ble oppnådd.

Operasjonalisering av dynamisk styring

De siste årene har konsernledelsen jobbet med operasjonaliseringen av dynamisk styring. Det ble hevdet at ansatte på lavere nivåer merket lite til endringen av styringssystem. Denne operasjonaliseringen er svært fordelaktig for konsernledelsen. Årsaken til dette er at ved å inkludere flere og flere ansatte, øker forretningsforståelsen til ansatte på alle nivåer. I tillegg føler de ansatte seg mer inkludert. Den økte desentraliseringen har ført til at ansatte på lavere nivåer har fått mer myndighet. Derfor er det nødvendig å gjennomføre den filosofien dynamisk styring står for. Dette vil være med på at forsterke kulturendringene konsernledelsen forsøker å skape ved en endring av styringssystem. Det anbefales å jobbe videre med denne operasjonaliseringen av dynamisk styring.

REFERANSELISTE

Bokkilder

- Bogsnes, B (2008) *Implementing Beyond Budgeting: Unlocking the Performance Potential*. Harvard Business Press
- Daum, J., Gunz, R., Luthi, J. & Morlidge, S. (2005): *Beyond Budgeting – Breaking free from the annual fixed budget: a discussion between experts from Borealis, Nestlé, Unilever and SAP*, *Measuring Business Excellence*, Vol. 9, No. 1, (s. 64-70)
- Ekholm, B.G., & Wallin, J. (2000): Is the annual budget really dead? *European accounting review*, vol.9 (s. 519-539)
- Fraser, R. & Hope, J. (2003): *Beyond Budgeting - How managers can break free from the annual performance trap*
- Horngrén, C.T., Datar, S.M., Foster, G., Rajan, M., & Ittner, C. (2009): *Cost Accounting - A managerial emphasis* (13th ed.). New Jersey, Pearson Prentice Hall
- Hoff, Kjell Gunnar (2010): *Driftsregnskap og budsjettering* (s. 461)
- Hoff, Kjell Gunnar (2009): *Strategisk Økonomistyring* (s. 478)
- Hoff, Kjell Gunnar (2004): *Taktisk Økonomistyring* (s.23-27)
- Johansen, T.R & Loftesnes, K. (2008): *Beyond Budgeting: Forbigående mote eller begrunnet kritikk?* Masterutredning, Norges Handelshøyskole, Bergen
- Kaplan, Robert S., Norton, David P. (1996): *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into action*
- Libby, T., & Lindsay, R.N. (2009): *Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice*. *Management accounting Research*, Vol. 21, (s. 56-75)
- Libby, T. & Lindsay, M. (2007) *Beyond Budgeting or Better Budgeting?* *Strategic Finance*, August, (s. 47-51)
- Otley, D. (2008): *Did Kaplan and Johnson get it right?* *Accounting, auditing & accountability journal*, vol. 2, (s. 229-239)
- Rickards, R. C. (2006): *Beyond Budgeting: Boon or Boondoggle?* *Investment Management and Financial Innovations*, Vol. 3, Issue 2 (s. 62-76)
- Wallander, J. (1999): *Budgeting- an unnecessary evil*. *Scandinavian Journal of Management*, No.15 (s. 405-421)

Internettkilder

www.bbrt.org/beyond-budgeting/bb-mental.html

www.bbrt.org/beyond-budgeting/bb-problem.html

www.bbrt.org/beyond-budgeting/bb-vision.html

www.conecto.no/templates/page.aspx?id=454

<http://www.danskebank.com/en-uk/ir/reports/pages/financial-reports.aspx>

<https://www.dnb.no/investor-relations>

<https://www.gjensidige.no/konsern/om-oss>

<http://www.handelsbanken.no/shb/inet/istartno.nsf/FrameSet?OpenView&iddef=ombanken&navid=Banken&sa=/SHB/Inet/ICentNo.nsf/Default/q8577E088EBD9302EC1256965002D02D3>

www.magma.no/beyond-budgeting-forlater-budsjettene-oeker-verdiskapningen

<http://news.cision.com/no/sparebanken-pluss-ob/pressemeldinger/>

www.nordea.com/sitemod/upload/root/www.nordea.com%20-%20uk/Investorrelations/
www.oest.no/banken/investor/

www.paretobank.no/index.asp?id=35160

www.pressesenter.sparebank1.no/om-sparebank1/

<https://www.sbm.no/om-oss-ir/>

www.segel.pl/no/vaare-tjenester/lean-management/hva-er-lean-management/

www.spv.no/om-oss/investor-relations/aars_og_delarsrapporter/

<http://www.storebrand.no/site/stb.nsf/Pages/hovedsideinvestorrelations.html>

FIGURLISTE

Figurer

Figur 1.1 Andel eierskap i Sparebank 1 Gruppen.....	5
Figur 2.1 Virksomhetsstyring ved bruk av tradisjonell økonomistyring.....	14
Figur 2.2 Forskjellen mellom tradisjonelt styringssystem mot det dynamiske systemet.....	18
Figur 2.3 12 prinsippene bak Beyond Budgeting, 6 ledelsesprinsipper og 6 prosessprinsipper.....	19
Figur 2.4 De 6 prosessprinsippene i Beyond Budgeting-modellen.....	20
Figur 2.5 Balansert målstyringsmodell.....	27
Figur 4.1 LOTS i Sparebank 1 Gruppen.....	43
Figur 4.2 Stige som ble brukt til oppfølning.....	55
Figur 4.3 Balansert målstyring som oppfølgingsverktøy i oktober 2007.....	56
Figur 5.1 Avvik mellom budsjett og resultat i perioden februar 2005 – desember 2007 for konsernet totalt.....	61
Figur 5.2 Verdier som overlapper hverandre i virksomhetsstyringen til organisasjonen.....	63
Figur 5.3 Forskjeller på tradisjonell styring og Beyond Budgeting i virksomhetsstyringen.....	65
Figur 5.4 Mål og strategier implementert inn i selskapets ambisjoner.....	68
Figur 5.5 Saksbehandlingstid i forsikringsselskapene uke 1-20 i 2011.....	70
Figur 5.6 Verktøyet «A3» til bruk i problemløsningen.....	71
Figur 5.7 Prosessene som blir tilpasset i forhold til marked.....	73
Figur 5.8 Fire hovedprosjekter i dynamisk styring.....	74
Figur 5.9 Egenkapitalavkastning etter skatt benchmarking mot konkurrente.....	76
Figur 5.10 Rullerende prognose.....	77
Figur 5.11 Insentivordningen i Sparebank 1 Gruppen.....	81
Figur 5.12 Pyramide utarbeidet for å vise hva som er viktig i kulturen.....	82
Figur 5.13 To hovedfokusområder for å skape en bærekraftig kultur.....	83
Figur 6.1 Kontinuerlig forbedring over tid.....	87
Figur 6.2 Hvorfor måling foregår i Sparebank 1 Gruppen.....	96
Figur 6.3 Egenkapitalavkastning etter skatt i en graf i perioden 2009 til 2012.....	106

Tabeller

Tabell 1.1 Utvalgte nøkkeltall for Sparebank 1 Gruppen.....	5
Tabell 1.2 Resultat før skatt for datterselskapene i Sparebank 1 Gruppen i 2012.....	6
Tabell 4.1 Sensitivtetsanalyse for budsjett 2008 i alle selskap.....	47
Tabell 4.2 Resultatsutvikling i oktober 2007 for selskapene.....	53
Tabell 5.1 Presentasjon av resultat.....	66
Tabell 5.2 Tidligere fokus og prosessfokus.....	69
Tabell 5.3 Nedbryting av et ambisiøst mål.....	74
Tabell 6.1 Oversikt over markedets egenkapital etter skatt fra 2009 til tredje kvartal 2012.....	98
Tabell 6.2 Økonomisk analyse for Sparebank 1 Gruppen i perioden 2006 til 2012.....	103
Tabell 6.3 Egenkapitalavkastning etter skatt og gjennomsnittet for markedet i perioden 2006 til 2012.....	104
Tabell 6.4 Egenkapitalavkastning etter skatt for utvalgte Sparebanker i perioden 2009 til 2012.....	105

APPENDIKS

Intervjuguide

Tidligere styringssystem

1. Hva slags styringssystem benyttet man seg av tidligere? Beskriv systemet.
2. Hvilke type budsjetter brukte dere? Balansebudsjett, likviditetsbudsjett, resultatbudsjett osv. Hvordan var det brukt ned på de enkelte avdelingene?
3. Hvilke typer oppfølgings- og rapporteringsmetoder brukte dere ved tradisjonell økonomistyring? Hva var konsekvensene dersom man ikke overholdt budsjettet? F.eks. i en avdeling?
 - Hvordan var engasjementet/deltakelsen fra avdelingen i henhold til budsjettsprosessen?
4. Var det ofte at man overordnet gikk inn og endret budsjettene til de forskjellige avdelingene?
5. Fantest det noen insentiver til å overholde budsjettet?
6. Hva er dine erfaringer med det gamle insentivsystemet?
7. Var prosessen rundt det tidligere systemet en tidkrevende affære? Hadde man en mentalitet i selskapet at de ansatte tenkte seg grundig om før man brukte ressurser?

Nytt styringssystem

8. Hvorfor valgte Sparebank 1 Gruppen å endre system? Hvilke beslutninger lå bak og hva var formålet?
9. Beskriv systemet.
10. Hvordan håndteres de faste kostnadene i prognosene?
11. Hvordan ble det nye systemet tatt i mot av de ansatte?
12. Hvordan rapporteres det og hvordan følger dere opp det nye systemet?
13. Hvordan fungerer benchmarksystemet?
 - Føler man at man utvikler seg som bedrift ved å benchmarke?
14. Hva er dine erfaringer med insentiver med det nye systemet?
15. Er denne ordningen «dyrere» sett økonomisk, blir det mer bonusutbetalinger?
 - Får man igjen for det man betaler ut? Er det et verdig insentiv?
16. Har man lyktes i målene man satt seg ved å endre til dynamisk styring:

- Få en sterkere kundeposisjon?
 - Bedre økonomiske resultater?
 - Mer interessant, utviklende og morsomt å jobbe i Sparebank 1 Gruppen?
17. Ved mulige fallgruver oppgav man manglende forankring som en fallgruve, har man klart å skape en forankring blant de ansatte?
- Hvilke tiltak ble eventuelt satt i gang for å gjøre dette?
18. Dere sier at dere vurderer suksess på en annen måte med dynamisk styring, hvordan vurderer man da suksess?
19. Tror du det har vært lønnsomt å endre styringssystem? Har konsernet foretatt en beregning på dette?
20. I hvilken grad føler man at prognosene har gitt grunnlag for raskere og bedre beslutninger?
- Har prognosene økt forretningsforståelsen til de ansatte på lavere nivåer?
21. Det sies at man ikke er opptatt av treffsikkerhet i prognosene, men i hvor stor grad er man opptatt av treffsikkerhet med prognoser?
22. Går ledelsen inn å endrer prognosene som avdelingene har satt?
23. Hvorfor heter det dynamisk styring og ikke Beyond Budgeting?