



Forord

Denne mastergradsoppgaven er skrevet som en del av vårt avsluttende 2-årige mastergradsstudie innen økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU). Oppgaven tar for seg temaet balansert målstyring som er en del av fagfeltet økonomistyring som vi begge har hatt som vår hovedprofil (Major). Inspirasjonen til å skrive om dette kom underveis mens vi tok strategisk økonomistyring som eget fag under førsteamanuensis Dag Øyvind Madsen. Hans engasjement for fagområdet var smittende og gjorde oss ekstra interessert og motivert til å gjøre en undersøkelse innen fagfeltet.

I denne oppgaven er Sparebanken Hedmark benyttet som case. Vi vil spesielt få takke leder for virksomhetsstyring, Jan Kristian Hokstad, for at han tok seg tid til oss og la til rette for at vi fikk tilgang til mye av den informasjonen vi trengte. Det rettes også en spesiell takk til leder avdeling Kongsvinger, Roger Granseth, for sin imøtekommenhet i den innledende delen av undersøkelsen og bistand underveis. Vi vil også takke de andre som vi involverte i banken for imøtekommenhet og hjelpsomhet, og intervjuobjektene for at de ville sette av en time til oss i sin travle hverdag. I tillegg en stor takk til Ivar Pettersen ved NILF som ble hentet inn sent men godt, for stor hjelp i det avsluttende arbeidet med oppgaven. Avslutningsvis vil vi få takke hverandre for å bidra til den motivasjon og inspirasjon som vi trengte for å kunne gjennomføre denne oppgaven, og våre respektive familier som har stått ved vår side i medgang og motgang.

Trygve Wetlesen Haug

Jan Erling Yri

Handelshøyskolen, Norges miljø- og biovitenskapelige universitet

Ås, 15.august 2014

Sammendrag

Balansert målstyring er et styringssystem som har vært populært i flere store og mindre organisasjoner i Norge i de siste årene. Banksektoren er blant de som har benyttet dette i stor grad, og det er fortsatt mange store og mellomstore regionale banker som står på trappen til å innføre styringssystemet, eller er i en implementeringsfase. Sparebanken Hedmark er et eksempel på en av Norges største regionale banker som innførte balansert målstyring som bankens styringssystem i forbindelse med en revidering av bankens strategi i 2011. Denne mastergradsoppgaven har til hensikt å gi et innblikk i og en forståelse av hvordan balansert målstyring fungerer i en organisasjon, da spesielt hvordan det påvirker en organisasjons styringssløyfe (Anthony og Young 2003). Data ble samlet inn gjennom kvalitative intervjuer av seks ledere på ulike nivåer i PM (Personmarked) divisjonen.

Innføringen av balansert målstyring har lagt klare føringer for strategiarbeidet i banken. Det har blant annet ført til økt oppmerksomhet knyttet til strategien og en operasjonalisering av denne, men man har fortsatt et stykke å gå med tanke på forståelse av kausaliteten mellom de strategiske perspektivene. Corporater, bankens virksomhetsstyringsverktøy, implementeres nå helt ned til avdelingsledernivå, og er et viktig verktøy for kommunikasjon av strategien ut i organisasjonen. Da dette stopper på avdelingsnivå, kan det føre til at ansatte i kundegrensesnittet ikke får nødvendig kunnskap om balansert målstyring, strategien, og linken mellom strategien og daglige gjøremål.

Måten Sparebanken Hedmark bruker de tradisjonelle budsjettene har ikke endret seg etter innføringen av balansert målstyring. Banken har dog åpnet for å benytte enkelte sider av Beyond Budgeting, blant annet i form av bruk av benchmarking. Knyttet til forretningsplanleggingen er utstrakt bruk av strategiske initiativer den største forskjellen knyttet til innføringen av det nye styringssystemet.

Sparebanken Hedmark har en omfattende bruk av standardiserte prosesser, og da spesielt knyttet til kontakt med kunder. Innføringen av balansert målstyring og Maze har ført til en større grad av måling på individuelt nivå. Dette kan være med på å øke den formelle kontrollen, og dermed få konsekvenser for den enkelte medarbeiders evne til å takle egen

arbeidsbelastning. Maze fører også til et tydeligere fokus på kundeaktiviteter, og reduserer den helhetlige tankegangen man søker ved bruk av balansert målstyring.

Gjennom Corporater vil de parametrene som anses som forretningskritiske bli rapportert og fulgt opp kontinuerlig mellom de ulike ledernivåene, og dermed gi Sparebanken Hedmark den ønskede organisatoriske læring, som er en viktig del av styringsløyfen. Vedvarende avvik i målinger fører til endringer, enten gjennom etablering av strategiske initiativ eller prosjekter, eller nedjustering av måltall.

Til tross for all den målingen man har i banken er det ingen form for konsekvenser, verken ved positive eller negative avvik. Dette skyldes i hovedsak frykten for å miste omdømme. Mangelen på konsekvenser bryter med de teoretiske prinsippene bak balansert målstyring.

Abstract

Balanced Scorecard is a management system that has been popular in several large and small organizations in Norway in recent years. The banking sector is among those who have used this greatly, and there are still many large and medium-sized regional banks standing on the steps to implement this management system, or are in the implementation phase. Sparebanken Hedmark is an example of one of the largest regional banks which introduced the Balanced Scorecard as the bank's management system in connection with a update of the bank's strategy in 2011 This master thesis aims to provide an insight into, and an understanding of how the balanced scorecard works within an organization, particularly how it affects the organization's control loop (Anthony and Young 2003). Data were collected through qualitative interviews with six managers at various levels of the PM (Private Market) division.

The introduction of the Balanced Scorecard has clear guidelines for the strategy of the bank. It has led to increased attention related to strategy and operationalization of this, but there is still some way to go in terms of understanding of causality between the strategic perspectives. “Corporater” is an essential tool for communication of strategy throughout the organization. When this stops at the departmental level, it can lead to that employees in the customer interface do not receive the necessary knowledge of the Balanced Scorecard, strategy, and the connection between strategy and daily activities.

The way Sparebanken Hedmark applies traditional budgets has not changed since the introduction of the Balanced Scorecard. The bank has, however, opened to use certain aspects of Beyond Budgeting, including the use of benchmarking. Related to business planning, the extensive use of strategic initiatives, is the main difference relating to the introduction of the new management system.

Sparebanken Hedmark has extensive use of standardized processes, particularly associated with customer relations. The introduction of the Balanced Scorecard and Maze has led to a greater degree of measurement at the individual level. This can help to increase the formal control, and thus have consequences for the individual's ability to cope with their workload. Maze also leads to a clearer focus on customer activities, and reduces the holistic mind-set pursued by using the Balanced Scorecard.

Through Corporate parameters that are considered business-critical will be reported and followed up continuously between the different management levels, thus providing Sparebanken Hedmark desired organizational learning, which is an important part of the management loop. Sustained deviations in measurements leads to changes, either through the establishment of strategic initiatives or projects, or reduced target ambitions.

Despite all the parameters measured in the bank, there are no consequences, either for positive or negative deviations. This is mainly due to the fear of losing credibility in the region. The lack of consequences violates the theoretical principles behind the Balanced Scorecard.

Innholdsfortegnelse

FORORD	I
SAMMENDRAG	II
ABSTRACT	IV
INNHOLDSFORTEGNELSE	VI
FIGURER OG TABELLER	VIII
1.0 INNLEDNING	1
1.1 TEMA OG BAKGRUNN	1
1.2 PROBLEMSSTILLING.....	2
1.3 VALG AV TEORI	3
1.4 DISPOSISJON.....	4
2.0 TEORIGRUNNLAG	5
2.1 PRINSIPAL-AGENT TEORI OG BEHOV FOR STYRINGSSYSTEMER.....	5
2.2 ØKONOMISTYRING	7
2.3 STYRINGSSYSTEMER	14
2.4 BALANSERT MÅLSTYRING.....	18
2.4.1 <i>Komponentene i balansert målstyring</i>	20
2.4.2 <i>Balansert målstyrings fire prosesser</i>	22
2.4.3 <i>Krav til balansert målstyring</i>	24
2.5 INNVENDINGER MOT BALANSERT MÅLSTYRING	25
2.6 LIGNENDE UNDERSØKELSER	26
2.6.1 <i>Utbredelsen av balansert målstyring:</i>	26
2.6.2 <i>Balansert målstyring i en norsk bank</i>	27
2.6.3 <i>Utfordringer ved implementering av rammeverket</i>	29
2.7 INSTITUSJONELL TEORI	30
3.0 METODE	33
3.1. VITENSKAPSTEORETISKE RAMMER.....	33
3.2 UNDERSØKELSESDSIGN OG STRATEGI	35
3.3 DATAINNSAMLING	36
3.3.1 <i>Intervjuguide</i>	38
3.3.2 <i>Utvalget</i>	38
3.3.2 <i>Innsamlingsprosessen</i>	39
3.4 EVALUERING AV METODE, VALIDITET, RELIABILITET OG KVALITET.....	41

3.5 ETISKE VURDERINGER.....	44
4.0 EMPIRI	45
4.1 SPAREBANKEN HEDMARK.....	45
4.2 BANKENS STYRINGSSYSTEM OG BRUKEN AV BALANSERT MÅLSTYRING.....	47
4.3 BALANSERT MÅLSTYRING PÅ TVERS AV DE ULIKE NIVÅENE	51
4.3.1 Mellom konsernledelsen, divisjonsledelsen og regionbanksjef.....	51
4.3.2 Mellom regionbanksjef og avdelingsleder	60
5.0 DRØFTING AV FUNN	71
5.1 BALANSERT MÅLSTYRING I SPAREBANKEN HEDMARK.....	71
5.1.1 Har Sparebanken Hedmark balansert målstyring?.....	71
5.1.2 Utfordringer ved implementering	73
5.2 STRATEGI.....	75
5.3 FORRETNINGSPLANLEGGING.....	78
5.4 HANDLING	80
5.5 OPPFØLGING OG EVALUERING.....	83
6.0 KONKLUSJON	85
6.1 VIDERE FORSKNING	88
6.2 KRITIKK TIL OPPGAVEN	89
REFERANSER.....	91
VEDLEGGSOVERSIKT	98

Figurer og tabeller

Figurer

Figur 1: <i>Styringsløyfen</i> (Anthony & Young 2003)	9
Figur 2: <i>Utvikling innenfor økonomistyringsfaget</i> (Bjørnenak 2003)	13
Figur 3: <i>Simons sitt rammeverk</i> (Simons 1995)	15
Figur 4: <i>Kaplan og Nortons fire prosesser</i> (Kaplan og Norton 2007)	23
Figur 5: <i>Organisasjonskart</i>	39
Figur 6: <i>Overordnet strategikart 2012-2015</i> (Sparebanken Hedmark 2012c)	49

Tabeller

Tabell 1: <i>Mål-middel relasjoner som bestemmer evne til å måle atferd eller resultat</i> (Ouchi 1979)	12
Tabell 2: <i>Oversikt over intervjuobjekter</i>	40
Tabell 3: <i>Nøkkeltall</i> (Sparebanken Hedmark 2014)	47

1.0 Innledning

1.1 Tema og bakgrunn

Strategien i en organisasjon skal være grunnleggende for de operative tiltak og daglige handlinger som utøves. Det er derfor viktig at den kommuniseres slik at alle den berører vet hva jobben de utfører skal føre til. Siden strategien ofte utformes på øvre ledernivå er det viktig at den kommuniseres videre nedover i organisasjonen slik at øvrige medarbeidere får eierskap til den og skaper en forståelse av arbeidsoppgavene de utfører. For å få til dette kreves det et styringssystem som bidrar til utvikle nødvendige funksjoner slik at organisasjonen sikrer at strategien gjennomføres. I den sammenheng kom Kaplan og Norton i 1992 opp med et nytt styringssystem som skulle bidra til å koble strategien med de daglige arbeidsoppgavene (Kaplan og Norton 1996). Dette systemet ble fikk navnet Balanced Scorecard, balansert målstyring på norsk. Balansert målstyring har senere blitt en av de mest brukte og omdiskuterte ledelseskonsepter i verden (Madsen og Stenheim 2014). Selv om mange suksesshistorier har blitt sitert i litteratur og i forretningssammenhenger har forskere vist at innføring av balansert målstyring kan være en komplisert prosess. Det er mange fallgruver og dysfunksjonelle konsekvenser knyttet til implementering av balansert målstyring. Implementering og bruken av balansert målstyring er et emnet som har til gode å bli undersøkt i tilstrekkelig grad (Madsen og Stenheim 2014). Med balansert målstyrings økende popularitet har det blitt et styringsverktøy som i stor grad har blitt veldig vanlig i større banker. I motsetning til andre styringssystemer antas det at balansert målstyring i større grad ivaretar funksjoner både på det operative og det strategiske nivået (Bjørnenak 2003).

I denne avhandlingen blir Sparebanken Hedmark brukt som objekt i en casestudie av hvordan innføring av balansert målstyring påvirker strategiske veivalg og daglig drift. Sparebanken Hedmark er i startfasen av å integrere styringssystemet i sin organisasjon. Siden Sparebanken Hedmark er en stor regional bank kan de utfordringene og erfaringene som gjennomgås overføres til andre større bedrifter. Oppgaven kan på denne måten gi en større informasjonsverdi, da en lettere kan trekke linjer til lignende virksomheter. Vi er ikke ute etter å utvikle en generell teori, men har et håp om at liknende virksomheter kan dra nytte av banken sine erfaringer.

Sparebanken Hedmark gjennomførte en gjennomgang av organisasjonen i 2011 med fokus på økt lønnsomhet. Som et resultat av dette ble det etablert en egen avdeling med fokus på virksomhetsstyring. Banken har alltid levert solide resultater, men leverte for 2013 tidenes resultat med et overskudd etter skatt på 693 millioner kroner (Hamar Arbeiderblad 2014). I tillegg til dette er banken en av landets mest solide banker, og er en av få som allerede tilfredsstillende bankenes krav til kapitaldekning som kommer i 2016, med en kjernekapitaldekning i dag på hele 16.2% (Hamar Arbeiderblad 2014).

1.2 Problemstilling

Med Sparebanken Hedmark som utgangspunkt, er formålet med denne avhandlingen å finne ut hvordan innføring av balansert målstyring påvirker en virksomhets styringsprosesser. Vi har valgt følgende problemstilling for oppgaven:

- *Hvordan har innføringen av balansert målstyring påvirket de forskjellige elementene i styringsløyfen?*

Styringsløyfen (Anthony og Young 2003) består av virksomhetens strategi, forretningsplanlegging, handling, og oppfølging og evaluering. I oppgaven vil de ulike delene av styringsløyfen i banken bli studert. For å kunne gjøre dette vil det være nødvendig å gjennomgå dokumenter som omhandler bruken av styringssystemet og banken generelt, men også en kvalitativ undersøkelse som tar for seg de ulike hierarkiske nivåene i organisasjonen. For å svare på problemstillingen anser vi det som nødvendig å ta for seg de enkelte elementene hver for seg.

Dette innebærer en gjennomgang av hvordan innføringen av balansert målstyring har påvirket Sparebankens *strategiarbeid*. Med dette ønsker vi å se på hvordan man jobber med oversettelse av visjon og utforming av strategi, og hvordan man kommuniserer strategien ut i organisasjonen.

Ved å se på den andre prosessen i styringsløyfen (Anthony og Young 2003), *forretningsplanlegging*, vil man se nærmere på om innføring av balansert målstyring endrer

måten man budsjetterer på og hva slags budsjetter man bruker. Ser man noen endringer i måten man planlegger, på kort og lengre sikt?

Deretter vil vi undersøke om innføringen av balansert målstyring har påvirket bankens *handlinger*. Da vil en blant annet se på om bankens ansatte har endret sine handlingsmønstre, om de rapporterer på andre måter, og om man kommuniserer annerledes enn tidligere.

Sentralt i balansert målstyring er muligheten for å korrigere og tidlig iverksette tiltak ved avvik. Har man i Sparebanken Hedmark rutiner for tilbakemelding og læring, har innføringen av balansert målstyring endret bankens arbeid med *oppfølging og evaluering*? Det vil her også bli undersøkt i hvilken grad man har en konsekvenskultur i banken.

1.3 Valg av teori

I teorikapittelet vil teorien som ligger til grunn for avhandlingen bli presentert nærmere. Teorien skal bygge opp under problemstillingen men også bidra til å danne et grunnlag for tolkning av empiri og resultatene i oppgaven. Agentteorien som bli presentert først skal vise hvordan det kan oppstå problemer mellom en agent og en prinsipal, og dermed bidra til å belyse hva det kan være viktig å tenke på ved utforming av styringssystemer.

I teorien om økonomistyring vil blant annet styringssløyfen til Anthony og Young (2003), som også utgjør en del av problemstillingen, bli presentert nærmere. Styringssløyfen i seg selv er ikke en rendyrket teori, men heller en nærmere beskrivelse av hvordan en optimal styring i en organisasjon bør se ut. Styringssløyfen tar utgangspunkt i fire prosesser som skal danne grunnlaget for styring i en organisasjon. Det er disse fire prosessene som oppgaven ønsker å se nærmere på og hvordan innføringen av et nytt styringssystem (balansert målstyring) har påvirket dem. Videre vil også ulike styringssystemer bli presentert og hvordan disse kan brukes. Her vil blant annet diagnostisk styringssystem bli presentert som balansert målstyring ansees å være prototypen til. For å få et bredt teoretisk grunnlag for lesere som ikke har innsikt i hva balansert målstyring er vil dette bli presentert nærmere. Forhåpentligvis vil dette bidra til at leseren kan få en bedre forståelse av hvordan dette styringssystemet, som ble presentert i 1992 av Kaplan og Norton (1996), er tenkt brukt i en organisasjon. Det er et ønske om at dette vil skape en bedre forståelse for oppgavens problemstilling og at de

resultater/funn som blir presentert gir mening og kanskje et bidrag for de som er i kontakt med styringssystemet i andre sammenhenger.

Avslutningsvis vil institusjonell teori bli presentert for å kunne gi leseren innsikt i hvorfor institusjoner gjør de valg de gjør og hvilke tekniske og institusjonelle omgivelser organisasjoner står ovenfor og som stiller krav til hvordan de opptrer.

1.4 Disposisjon

Formålet med oppgaven er, som tidligere nevnt, å se på balansert målstyring og hvilke funksjoner styringssystemet har i Sparebanken Hedmark. Banken er delt inn i to divisjoner for henholdsvis bedriftsmarked (BM) og personmarked (PM). I denne oppgaven er det valgt å fokusere på PM divisjonen og dens ulike nivåer fra divisjonsledelsen og ned til avdelingslederne. Årsaken til at det kun er PM divisjonen som vil bli studert er på grunn av tids- og ressursbegrensninger som ikke gjør det mulig å undersøke begge divisjonene. Dette er også med på å begrense det teoretiske grunnlaget, og omfanget av selve den kvalitative undersøkelsen, for at det ville være mulig å komme i mål med oppgaven innen fastsatt tid. Oppgaven består av totalt 6 kapitler inkludert denne innledningen. I kapittel 2 vil det teoretiske bidraget som antas å være relevant for denne oppgaven bli presentert. Det er her gjort utvalg av litteratur som antas som relevant og nødvendig for å kunne belyse problemstillingen. Teorigrunnlaget skal også bidra til å skape en forståelse av temaet for oppgaven, men også bidra til å forenkle lesningen. Allikevel må det nevnes at forståelsen av teorien i sin helhet vil være begrenset til leserens forhåndskunnskap. Videre vil det i kapittel 3 bli presentert valg av forskningsdesign og metode. Utover beskrivelsen av metodevalget vil det også bli belyst hvordan oppgavens validitet og reliabilitet blir ivaretatt. Oppgavens øvrige begrensninger vil det også bli redegjort for i dette kapitlet. Kapittel 4 vil de empiriske funnene bli presentert før det i kapittel 5 blir tatt en gjennomgang og diskusjon av de funnene og observasjonene som er gjort. I 6. og siste kapittel vil funnene relatert til problemstillingen bli kort oppsummert i en konklusjon der også innspill til mulig videre forskning vil bli presentert som en avslutning av oppgaven. Øvrig vedlegg, deriblant intervjuguiden som ble benyttet i dybdeintervjuene, ligger etter litteraturlisten bakerst i oppgaven.

2.0 Teorigrunnlag

I dette kapittelet presenteres teoretiske perspektiver som vi finner relevant for oppgaven. Vi tar kun for oss den teorien vi finner nødvendig for å belyse vår problemstilling. Vi tar for oss prinsipal-agent teori og behov for styringssystemer, økonomistyring, balansert målstyring og til slutt institusjonell teori.

2.1 Prinsipal-agent teori og behov for styringssystemer

I en bedrift er det vanligvis slik at bedriften er avhengig av en annens handlinger for å oppnå økonomisk lønnsomhet. For å regulere dette forholdet benyttes ulike styringssystemer. I en ansattrelasjon, som vi finner i bank, vil det oppstå en såkalt prinsipal-agent relasjon. Et slikt forhold vil vi finne på alle organisatoriske nivåer i banken (Hopper et.al. 2007). En prinsipal-agent relasjon oppstår fordi agenten besitter ferdigheter som er nødvendig for å utføre en oppgave, og prinsipalen mangler eller trenger denne ferdigheten for å oppnå lønnsomhet (Petersen 1993). Dette kan være en konsern- eller divisjonsledelse som utformer systemer som pålegger de ansatte, agentene, arbeidsoppgaver. I et slikt forhold vil det ofte oppstå et agentproblem når ledelsen, prinsipalen, engasjerer ansatte til å utføre visse oppgaver (Zimmerman 2005).

I agentteorien utvides perspektivet til å omfatte agentproblemet som oppstår når samarbeidende aktører har ulike mål, og det i tillegg er arbeidsdeling mellom dem (Eisenhardt 1989). Det som ansees som tesen i agent-teorien er at uten overvåkning og kontroll, eller bruk av insentiver, vil agenten ikke handle i prinsipalens interesser. Ser vi dette fra bankens ståsted vil dette typisk innebære at de som jobber ute i avdelingene vet mer om sine arbeidsoppgaver enn ledelsen som setter rammeverket for arbeidsoppgavene. Dette kan føre til en opportunistisk atferd hos de ansatte i form av skjult handling - *moralsk hasard*, eller skjult informasjon. Moralsk hasard er handlinger som følger etter at ledelsen og ansatte har inngått et avtale (Varian 2006). Moralsk hasard kan betraktes som et informasjonsproblem. For å redusere dette informasjonsproblemet benytter prinsipalen overvåkning, som danner grunnlaget for belønning og straff. Denne overvåkningen fører til handlinger som de ansatte skjuler for de som overvåker dem, og som oppstår *ex post*. *Ex ante* informasjonsproblem oppstår når ansatte, eller ledelsen, er bedre informert enn den andre parten og holder dette

skjult. Det kan igangsettes såkalte *ex ante* og *ex post* kontroller for å regulere og kontrollere en mulig risiko for at det oppstår en negativ utvikling mellom prinsipalen og agenten (Majone, 2001). Felles for dem begge er at de oppstår som et resultat av opportunistisk atferd. Opportunistisk atferd oppstår når ledelsen, eller ansatte, bevisst holder tilbake informasjon som er av relevans for den andre slik at de kan utnytte situasjonen til egen fordel (Jacobsen og Thorsvik 2006).

Prinsipal-agent teorien er et bra verktøy for å tydeliggjøre roller og bidra til å etablere et rammeverk for å klargjøre forhold, insentiver, formål og mening. Den kan med dette bidra til å unngå problematikken knyttet til skjulte antakelser. Tilnærmingene kan finne løsninger basert på en faktisk forståelse av de aktuelle forholdene og fokusere på utøvelsen av kontroll innenfor de aktuelle institusjonene (Elgie 2002). Prinsipal-agent teorien sikter mot å løse to problemer som kan oppstå ved prinsipal-agent-relasjon. Det ene problemet er at det oppstår målkonflikt mellom prinsipalen og agenten, og det andre er at det er kostbart og vanskelig å kontrollere agenten. Målkonflikten som oppstår kan uttrykkes ved at både ledelsen, prinsipalen, og de ansatte, agentene, ønsker å maksimere sin nytte gjennom egen måloppnåelse (Hopper et al. 2007). Selv om begge parter ønsker det samme, er de allikevel ofte i konflikt med hverandre. For at ledelsen skal få et tilfredsstillende resultat og oppnå ønsket mål i forhold til visjonen og den vedtatte strategien er de avhengig av motiverte ansatte. Siden den enkelte arbeidstakers interesser ofte kan stille seg annerledes enn for ledelsen blir det ofte benyttet insentiver for å styre arbeidstakerens handlinger slik at de blir i tråd med ledelsens resultatmål. Insentiver, belønninger og kontroll kan ved riktig bruk ha en motiverende effekt. I de aller fleste organisasjoner er det som regel menneskene som utgjør den viktigste ressursen (Jacobsen og Thorsvik 2006). For at disse menneskene skal yte og prestere på best mulig måte må de være motivert. Motivasjon kan defineres som de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer og opprettholder atferd i forhold til måloppnåelse (Kaufmann og Kaufmann 1998).

Mennesker er begrenset rasjonelle, som defineres gjennom "administrative man" (Simon 1957). Administrativ man er en hypotetisk beslutningstaker som er underlagt gitte begrensninger, dette kan være mangel på informasjon, tidsmangel eller lignende. Administrativ man tilstreber å handle rasjonelt når han skal ta beslutninger. Derfor er det viktig for ledelsen å være klar over at intendert atferd kan skille seg fra faktisk atferd hos de ansatte, grunnet begrensninger i individers kunnskap og ferdigheter for eksempel. Dette

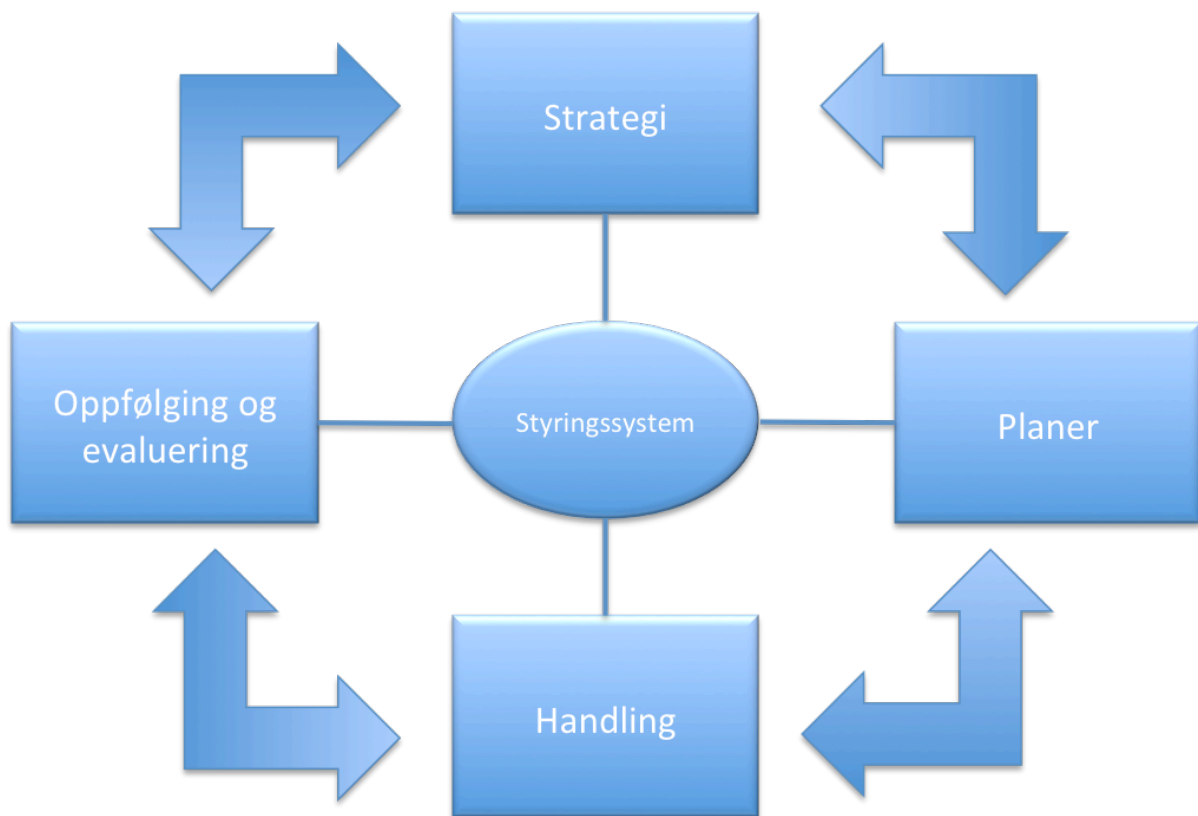
innebærer at de ansatte har begrensninger i evnen til å finne og løse komplekse problemer, og i å fremskaffe informasjon. March (1994) supplerer teorien om begrenset rasjonalitet i sin ”passendelogikk”. Som ansatt i banken vil de ikke foreta bare det som forventes av dem, men de vil også foreta subjektive vurderinger på bakgrunn av ulike preferanser. I lys av dette kan de ansatte tolke strategier, visjoner og mål ulikt, eller at ulike problemer blir løst på ulike måter. Med bakgrunn i dette kan det være til nytte for banken å ha utformet standardrutiner av ulike arbeidsoppgaver samt at det vil være viktig å presiserer hvilke fokusområder som er viktige for de ulike lokalavdelingene i forhold til å nå bankens strategiske mål. For å ta gode beslutninger forutsettes det informasjon, som kan fremmes gjennom effektiv kommunikasjon fra konsernledelsen, ned til lokalkontorene, og den samme veien tilbake igjen (Jacobsen og Thorsvik 2006).

I et overordnet ledelsesperspektiv er et viktig virkemiddel for styring, kontroll og koordinering kommunikasjon. Kommunikasjon er definert som prosessen der personer, eller grupper, sender meldinger til hverandre (Jacobsen og Thorsvik 2006). For at effektiv styring og kontroll skal opprettholdes forutsettes det at bankens ledelse klarer å kommunisere ønsket budskap. Dette innebærer at informasjon kommer frem til de ansatte det faktisk angår og at den kommuniseres på en akseptabel måte. Kommunikationsproblemer innebærer typisk at ledelsen eller ansatte på ulike nivåer ikke mottar, eller har tilgang til, den informasjonen de har behov for. Resultatet av dette er at de dermed hindres i sitt arbeid (Jacobsen og Thorsvik 2006). Jacobsen og Thorsvik (2006) viser til et kommunikasjonsnettverk som et verktøy for å sikre god kommunikasjonsflyt internt i banken. Et slikt nettverk former ulike mønstre for kommunikasjon og angir hvem som skal kommunisere med hvem. Et typisk nettverk vil være kommunikasjon mellom ledere på alle nivåer, eller i bankens tilfelle fra leder til leder nedover i hver trinn i bankens organisasjonshierarki.

2.2 Økonomistyring

I de fleste organisasjoner blir planlegging og styring utført ved hjelp av tre ulike aktiviteter, strategiformulering, økonomistyring og operativstyring (Anthony, Dearden og Govindarajan, 1992). Ser vi på strategiformulering er dette en aktivitet som foregår og utøves på toppledelsesnivå. Utforming av strategi er en usystematisk prosess som har et langsiktig fokus og tankesett med bakgrunn i identifisering av styrker, svakheter, trusler og muligheter. Operativstyring er en systematisk prosess som blir utført på et lavere nivå i organisasjonen

med fokus på kortsiktige operative oppgaver og har som formål at spesifikke oppgaver gjennomføres på en effektiv måte. Økonomistyring er et mer vidt begrep med flere ulike definisjoner. En klassisk definisjon av tradisjonell økonomistyring er utarbeidet av Anthony (1965, 17), som sier at økonomistyring er: *"the process by which managers assure that resources are obtained and used effectively and efficient in the accomplishment of the organization's objective"*. Økonomistyring er i dette tilfellet prosessen der ledelsen skal sikre at ressurser skaffes og brukes på en effektiv og produktiv måte for å nå bankens mål. I et større perspektiv innebærer dette at bankens ledelse må forvalte kunder, kapital, risiko og menneskelige ressurser slik at de overordnede målene nås over en fastsatt periode. Dette gjøres gjennom en prosess av totalt fire ulike aktiviteter: strategisk planlegging, budsjettering, handling og evaluering av prestasjoner (Anthony og Govindarajan 2007). For å nå disse målene må bankens ansatte yte god kvalitet, skape høy kundetilfredshet og nå fastsatte mål på en effektiv og produktiv måte. Effektivitet kan defineres som grad av måloppnåelse i forhold til ressursbruk (Jacobsen og Thorsvik 2006). Produktivitet er ren produksjon i forhold til ressursbruk (Otley et al 1995). En godt drevet bedrift har både høy effektivitet og høy produktivitet. En ideell modell for økonomisk styring i en organisasjon er illustrert av Anthony og Youngs (2003) styringssløyfe. Viser til figur 1: Styringssløyfen (Anthony og Young 2003).



Figur 1 - Styringsløyfen (Anthony og Young 2003)

Som figuren illustrerer foregår styringsprosessen på ulike plan. Felles for dem alle er at de kan påvirkes av eksterne forhold som kan gi endringer i de ulike prosessene. Sentralt i styringsløyfa ligger det overordnede styringssystemet. Styringssystemet skal sikre at elementene i styringsløyfa utarbeides og utføres effektivt, i tråd med bankens overordnede strategi og tilpasset lokalavdelingens betingelsesvariabler. En banks strategi består ofte av typiske overordnede mål som soliditetsmål, lønnsomhetsmål og likviditetsmål. Et typisk soliditetsmål er hvor godt rustet banken er til å møte fremtidige tap. Et mål som gir god indikasjon på bankens soliditet er egenkapitalens andel av total kapitalen. Som i andre bedrifter så er ikke god lønnsomhet ensbetydende med at bedriften har god likviditet. Det er derfor en av bankens viktigste ledelsesoppgaver å sørge for at banken har tilfredsstillende likviditet. Som et mål på graden av likviditet benyttes ofte for eksempel prosent av salgsinntekter. Lønnsomhet bør brytes ned i lønnsomhetsmål som igjen bør fordeles ned på den enkelte avdeling (Hoff og Bjørnenak 2005).

Budsjettering blir i litteraturen beskrevet som en hjørnestein i økonomistyring (Anthony og Govindarajan 2007). Budsjettet er nærmere sagt nedskrevne planer i finansielle termer som skal ta utgangspunkt i organisasjonens strategi (Nyland og Pettersen 2010). Disse planene bygger på ulike implisitte og eksplisitte forutsetninger om pris - og lønnsutvikling, samt ansattes aktivitetsnivå og deres produktivitet (Pettersen et al. 2008). I bankers budsjett er planer og måltall for utlånsvekst og innlånsvekst typiske gjengangere. Planer om kostnader, rentenetto, likviditet og andre inntekter er også vanlig. Budsjettene er bindeleddet mellom det strategiske og det operative styringsnivået som i bank fastsettes gjennom forhandlinger mellom ledere på ulike nivåer som igjen er med på å bestemme ressursdisponeringen i de ulike avdelingene.

Om budsjett er et velegnet styringsverktøy kom opp som en debatt for alvor i 1970-årene. Mye av kritikken mot budsjetter var, og er, begrunnet i dens manglende evne til å fange opp endringer i omgivelsene (Pettersen et al. 2008). Tidligere adm.dir i den svenske handelsbanken, Jan Wallander, mente at budsjettet burde avskaffes fordi det var "*et unødvendig onde*" (Wallander 1999). Også Bob Lutz, tidligere adm.dir i Chrysler, mente også at budsjettet har blitt et verktøy for undertrykkelse og hemmende for innovasjon (Hope og Frasier 2003). Omgivelser som påvirker banker er for eksempel konjunkturutviklingen i Norge, Europa og verden forøvrig, i tillegg til styringsrenta i Norges Bank. Bankers kjerneprodukt er å forsyne privatpersoner og bedrifter med lån og kreditt. I de fleste tilfeller så er det avtaler som strekker seg over flere år. Graden av forutsigbarhet ved utøving av dagligbankprodukter og lån på lang sikt er lav. Dette stiller store krav til bankers evne til å omstille og tilpasse seg endringer i omgivelsene. Selv om rentekurven til Norges Bank er relativt forutsigbar kan andre hendelser som for eksempel finanskriser ramme banker raskt og kreve rask tilpasning og endring av budsjettmål. Budsjetter bygger i hovedsak på forenklete prognoser, og vil derfor ikke være i stand til å fange opp usikkerheten knyttet til at omgivelsene kan forandre seg (Wallander 1999). Budsjettene inneholder derfor data som er innhentet lenge før de anvendes. Et resultat av dette er at budsjettet blir utdatert og foreldet før det blir tatt i bruk (Boye et al. 1999).

Budsjetter og planer vil påvirke handling og dermed hvordan ansatte etterlever målene daglig (Hoff og Bjørnenak 2005). Ansattes prestasjoner og innsats er et resultat av handling, som følges opp og evalueres mot budsjettkravene. Det endelige regnskapet avdekker og dokumenterer handlingene og gir grunnlag for evaluering gjennom å sammenligne med

budsjettene (Pettersen et al. 2008). Dette målingsarbeidet kan fungere som bankens prestasjonskontroll (Nyland og Pettersen 2010). Avvik som oppstår ved prestasjonskontroll av faktiske tall og det som er budsjettet skal rapporteres internt og utløse korrigerende tiltak (Hoff og Bjørnenak 2005). Rapportering av måloppnåelse av kritiske variabler kan skje daglig, ukentlig eller månedlig. I en bank vil dette være rapporter om salg av produkt eller produktgrupper, salg per kunde eller grad av oppnåelse i bestemte geografiske områder. Det er imidlertid ikke alle mål som kan måles i tall, og budsjettet inkluderer dermed ikke alt som bør overvåkes og kontrolleres. I bank er det også viktig at ansatte fokuserer på gode kunderelasjoner, selv om dette er vanskelig å måle. Bruk av budsjett kan dermed føre til overfokusering på de tingene som kan kvantifiseres og gå på bekostning av aspekter ved driften som er mindre målbare, men allikevel like viktig (Hope og Frasier 2003).

I moderne økonomistyringslitteratur har det i de senere årene blitt fokusert sterkere på koblingen mellom virksomhetenes strategi og utforming av styringssystemet (Bjørnenak 2003). Fokuset på koblingen mellom strategi og styringssystemet har satt krav til utvikling, implementering og kommunikasjon av virksomhetens strategi (Bjørnenak 2003). Ser vi dette i praksis betyr dette at fokusområdene i bankens strategi skal operasjonaliseres til konkrete måltall, som skal oppnås gjennom et tilrettelagt styringssystem. Måltallene skal være en indikasjon på hvor godt banken gjør det. En utfordring for banker, som ikke er typiske produksjonsbedrifter med direkte måling av input og output, er å formulere gode prestasjonsmål. Gode prestasjonsmål er de som dekker alle områder som påvirker bedriftens suksess (Hopper et al. 2007). Gode prestasjonsmål i en bank vil typisk være risikohensyn, lønnsomhet og likviditet, kvalitet i tjenestene, god kundebehandling og kompetansebygging. Prestasjonsmålene er ofte en blanding av økonomiske og ikke-økonomiske der de økonomiske vil være enklere å måle enn de ikke-økonomiske. Allikevel er ikke-økonomiske mål hyppig brukt i banker gjennom blant annet kundelønnsomhetsanalyser.

Ouchi (1979) viser til et rammeverk som indikerer hvilke styringsmekanismer som fungerer best i ulike organisasjoner. De ulike former for styring vises i tabell 1: Mål-middel relasjoner som bestemmer evne til å måle atferd eller resultat (Ouchi 1979).

Kausalkunnskap (kunnskap om årsak/virkning)			
		God	Dårlig
Resultat	Klar	Atferds-/ resultatstyring	Resultatstyring
	Uklar	Atferdsstyring	Profesjonsstyring/ styringsproblem

Tabell 1 – Mål-middel relasjoner som bestemmer evne til å måle atferd eller resultat (Ouchi 1979)

Valg av styringsmekanisme avhenger av hvor definerte mål man har på resultat, og hvor god kunnskap man har vedrørende årsaken til resultatene som oppnås. Har banken få, eller mangler gode prestasjonsmål, har banken et styringsproblem. Hvis det derimot er slik at banken har god kunnskap om hvilken effekt ulike tiltak har, er det også mulig å oppnå ønsket atferd. Graden av hvor enkelt man kan måle resultater, og kunnskap om årsak-virkningsforhold vil påvirke hvilken styringsform som egner seg (Hopper et al. 2007). Rammeverket i tabell 1 presenterer hvilke forhold som må være tilstede ved de ulike styringsformene og legger et grunnlag for hvilke forutsetninger ulike valg av styring krever (Ouchi 1979). Prestasjonsmål ute på avdelingskontorene i banker kan være vanskelig å måle, men med god medarbeiderkjennskap kan nødvendige tiltak kan iverksettes ved behov. Derimot er prestasjonsmål for den øverste ledelsen enklere å måle, men det er vanskelig å få inngående kunnskap om effekten av tiltakene. Dette gjør det vanskelig å bestemme en form for styring som indikerer at ikke en styringsform nødvendigvis egner seg i hele banken (Hopper et al. 2007). Fordeler med atferdsstyring er at det er en effektiv måte å styre atferd i retning av måloppnåelse og gir derfor en effektiv form for koordinering mot de mål som ønskes oppnådd og gir god kunnskap og dokumentasjon om årsak og virkning (Hopper et al 2007). Eventuelle ulemper med atferdsstyring er at det egner seg best i organisasjoner med høy grad av

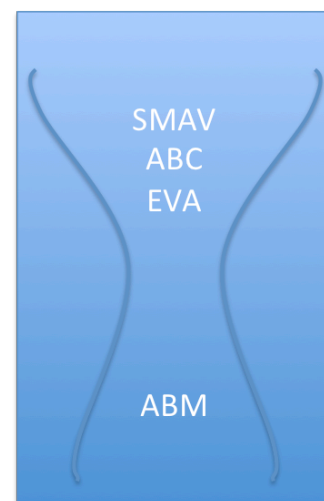
rutinejobber, som igjen kan begrense nytenkning og føre til negative holdninger blant de ansatte. Resultatstyring krever et klart og konkret resultatmål. Fordelen med resultatstyring er at atferd kan påvirkes og styres selv om de ansatte selv bestemmer hvordan de utfører jobben, som igjen fører til en sterkere forpliktelse og høy grad av motivasjon. En ulempe med resultatstyring er at det lett kan oppstå målkonflikter samt at det oppstår et prinsippal-agentforhold (Douma og Schreuder 2008).

Økonomistyringsverktøy skiller ofte mellom styringssystemer på tre ulike nivåer i bedriften (Bjørnenak 2003). Som nevnt har det strategiske nivået fokus på utvikling, implementering og kommunikasjon av virksomhetenes strategi. Det administrative nivået tillegges oppfølging av ressursbruk og prestasjoner, og det operative nivået tilskrives ansvar for oppfølging av virksomhetens arbeidsprosesser (Bjørnenak 2003). I følge Bjørnenak (2003) har tradisjonelle styringssystemer, som rene budsjetter og avviksanalyse, standardkostnader og finansiell resultatmåling overfokuset på det administrative nivået. Dagens trend er at man forsøker å vri fokus mer mot det strategiske og operative nivået gjennom mer moderne styringsverktøy, som balansert målstyring (Bjørnenak 2003). Dette er illustrert i figur 2: Utvikling innenfor økonomistyringsfaget (Bjørnenak 2003).

Tradisjonelt styringsverktøy



Moderne styringsverktøy



Figur 2 – Utvikling innenfor økonomistyringsfaget (Bjørnenak 2003)

En strategi beskriver valg og beslutninger som tas med hensyn til realisering av virksomhetenes overordnede mål (Hoff og Bjørnenak 2005). Strategisk økonomistyring vil støtte utvikling, kommunikasjon og oppfølging av virksomhetens strategi ifølge Bjørnenak (2003). Et viktig formål med en strategi er at den skal bidra til å skaffe virksomheten vedvarende konkurransefortrinn (Hoff og Bjørnenak 2005). For å få til dette må banken analysere hvilke styrker og svakheter de har samt hvilke trusler og muligheter de står ovenfor. For å gjøre dette må banken analysere omgivelsene, ressursene, verdier og mål. Det endelige strategiske valget skal angi hvilke muligheter og styrker banken skal benytte seg av for å styrke sine svakheter og møte potensielle trusler som finanskriser og konkurrerende banker. En faktor som er viktig for at den valgte strategien skal lykkes er at lederne på ulike nivåer i organisasjonen får den informasjonen de trenger til riktig tid og i riktig form (Jacobsen og Thorsvik 2006). Strategi og organisatoriske mål kan omhandle flere perspektiver i tillegg til de økonomiske. Dette kan for eksempel være bankens bidrag til kultur og idrett, eller kvaliteten på de tjenestene banken yter. Uavhengig av hvilket styringsfokus som velges stilles det krav til målformulering. I følge Pettersen et al (2008) er det vanlig å spesifisere hovedmål, delmål og arbeidsmål. Når målene er formulert blir det viktig å finne et verktøy for økonomistyring som kobler sammen det strategiske og operasjonelle nivået i virksomheten, og dermed sikre at de ansatte etterlever den utarbeidede strategien (Otley et al. 1995).

2.3 Styringssystemer

Styringssystemer defineres som ”*the formal, information-based routines and procedures managers use to maintain or alter patterns in organizational activities*” (Simons 1995, 5). Ledelsen kan bruke styringssystemet til å gi tilstrekkelig og god informasjon og sikre implementering av bedriftens strategi gjennom å lage føringer som skal resultere i ønskede prioriteringer og handlinger. Dette fordi at for å nå økonomiske og ikke-økonomiske mål vil ledelsen være helt avhengig av initiativ og innsats blant de ansatte (Simons 2000). Det er derfor viktig at alle ansatte i de ulike avdelingene forstår innholdet av strategien for derfor å få et bilde av hvordan hver og en kan bidra til å nå de strategiske målene. At bedriften oppnår denne formen for strategisk kontroll vil sikre at de ansattes handlinger er i overensstemmelse med den fastsatte strategien (Simons 1995). I følge Simons (2000) kan ledelsen styre strategioppnåelsen effektivt gjennom å integrere ulike typer av styringssystemer som illustrert i figur 3: Simons sitt rammeverk (Simons 1995).



Figur 3 - Simons sitt rammeverk (Simons 1995)

Simons presenterer fire ulike styringssystemer som kan være med å sette bestemte rammer for en bestemt organisasjonskultur som kan inspirere og rette fokus mot mulighetene i virksomheten og i markedet (Simons 1995). Verdisystemet forsøker å videreføre informasjon om kjerneverdiene, hvordan bedriften skaper verdi, ønsket prestasjonsnivå og hvordan de ansatte forventes å håndtere interne og eksterne relasjoner (Simons 1995). Verdisystemet presenterer bedriftens kultur og det er svært viktig at de organisatoriske definisjonene ledelsen kommuniserer og innfører er med på å skape gode grunnholdninger og verdier blant de ansatte. Det er derfor viktig at kjerneverdiene bør ha en tilknytning til bankens strategi. Ansatte vil gjøre en større innsats og ha et større initiativ dersom de forstår bedriftens verdier og hvordan de selv kan bidra til å oppnå målene i strategien (Simons 1995).

Grensesetting innebærer å bruke styringssystemet til å vise hva som vektlegges gjennom definerte målsetninger nedover på ulike nivåer. Dersom ledelsen forteller de ansatte hva de ikke kan gjøre fremfor å fortelle dem hva de skal gjøre, med klare begrensede rammer, vil det fremme innovasjon, men innenfor definerte målsetninger og grenser (Simons 1995). Ansatte på de ulike avdelingene i banken vet at de må prestere innenfor bestemte målsettinger og hvilke rammer de må holde seg innenfor. Dersom disse målsetningene og rammene er klare og kommuniseres effektivt vil dette begrense mulighetssøkende atferd i forhold til bankens

risiko, og de ansatte vil normalt ikke foreta handlinger som bryter med disse grensene (Simons 2000).

Ledere har behov for et system som kan brukes til å kontrollere bedriftens mål, lønnsomhet og progresjon mot målene (Simons 1995). Diagnostiske styringssystemer defineres av Simons som formelle informasjonssystemer som ledelsen brukes for å overvåke bedriftens resultat og korrigere tidligere prestasjonsstandarder (Simons 2000). For å måle resultater må det lages standarder, eller kritiske prestasjonsindikatorer, som målene måles mot og har som hensikt å oppnå den vedtatte strategien (Simons 1995). Ved bruk av diagnostiske systemer kan banken implementere den overordnede strategien på en effektiv måte, og rette oppmerksomheten mot gode beslutninger. Ved bruk av denne formen for styringssystem bør det legges til grunn at det er enkelt å sette mål som kan samkjøres. Overordnede mål er enklere å utforme for banken enn spesifikke mål for hver enkelt avdeling eller mål på aktiviteter utført av hver enkelt ansatt i ulike stillinger. Et av hovedformålene ved bruk av diagnostiske styringssystemer er derfor at de skal eliminere ledelsens belastning vedrørende konstant overvåkning (Simons 1995). Videre hevder Simons (2000) at diagnostiske systemer medfører insentiver for ansatte til å oppfylle målene, og mulighet til oppfølging av aktivitetene underveis i perioden. Periodene kan være månedlige eller kvartalsvis. Delmål bør samkjøres i den grad at de til slutt oppfyller hovedmålsettingen, selv om det kan være lokale forskjeller i bedriften. For at avviksanalyser skal være reelle, bør imidlertid delmålene til en viss grad være tilpasset de ulike lokalavdelingenes begrensninger og ulike betingelsesvariabler.

I følge Simons (2000) kan bruk av diagnostiske styringssystemer også ha uheldige konsekvenser. Bedrifter med dynamiske omgivelser vil oppleve diagnostiske styringssystemer som ufullstendige. Prestasjonsmål som ikke er nedfelt i strategien kan føre til prioritering av uviktige eller gale handlinger blant de ansatte som ikke bidrar til oppnåelse av de strategiske målene. Det er også en risiko forbundet med å gjøre ansatte ansvarlige for prestasjonsmål, spesielt i de tilfeller der målene kan virke vanskelige å nå og den enkelte ansatt er overlatt til seg selv. I slike tilfeller kan de ansatte miste motivasjon til å yte sitt beste. Diagnostiske styringssystemer kan derfor mane til opportunistisk atferd der for eksempel ansatte rapporterer kun positiv informasjon eller foretar handlinger som bryter med etiske og moralske prinsipper for å nå resultatene. Ved bruk av diagnostiske styringssystemer må det utarbeides retningslinjer som gir klar informasjon om at uønskede handlinger ikke tolereres

(Simons 2000). Dette kan et grensesystem bidra til, som gir et bilde av hvordan systemene i rammeverket utfyller hverandre.

Med økt globalisering, raskere endringer og sterkere konkurranse har det blitt et større behov for markedsbasert strategi, kundefokus og kontinuerlig innovasjon og forbedring (Simons 1995). Interaktive systemer er mer egnet til å ta frem informasjon i de tilfeller der bedriftens omgivelser forandrer seg (Simons 2000). Interaktive systemer har fokus på permanent endret informasjon som toppledelsen anser som potensielt strategisk (Simons 1995). Derfor kan slike systemer brukes for å fokusere på strategisk usikkerhet ved å tilpasse og endre bankens strategier og målsetninger. Et interaktivt styringssystem gjør det mulig for hele bedriften å fokusere på strategiske usikkerheter, å lære om trusler og muligheter som oppstår ettersom omgivelsene endrer seg, og til å kunne respondere proaktivt (Simons 1995). Strategisk usikkerhet kan i dette tilfelle være ny teknologi som undergraver bankens muligheter til å skape verdi, eller andre uforutsette endringer i bankens kundegruppe som reduserer eller endrer behovet for spesifikke produkter og tjenester. Eksempler på dette er teknologiske endringer som nettbank og muligheten til å søke om og få innvilget lån elektronisk. Dette gjør, sammen med at den eldre generasjonen som var vant til å besøke og bruke banken aktivt faller bort, at arbeidsoppgavene til bankens ansatte endres og den geografisk tilstedeværelsen i form av antall lokalkontorer må revurderes. Samtidig vil det også forekomme eksterne reguleringer som setter krav til kompetanseheving blant ansatte og ledelsen. Eksempel på dette er innføring av et nasjonalt regelverk om at rådgivere som drev med veiledning innen sparing og plassering måtte autoriseres i 2008 (Sparebankforeningen 2008).

En stor og kompleks organisasjon må ha styringssystemer med både diagnostiske og interaktive elementer (Chenall 2003). Diagnostiske styringssystemer kjennetegnes ved at de kommuniserer viktige prestasjonsvariabler, som i dette tilfellet kan være bankens innlånsvekst og utlånsvekst, og overvåker strategiimplementeringen (Simons 2000). Interaktive styringssystemer brukes for å fokusere på strategiske usikkerheter og justering av strategien ved skiftende omgivelser. Styringssystemene skal resultere i handlingsplaner som til slutt gir føringer for de ansattes daglige aktivitet. For at dette skal være mulig er det viktig at de overordnede prestasjonsmålene dekker sentrale fokusområder i strategien. Forskjellen mellom diagnostiske og interaktive styringssystemer er ikke systemet i seg selv, men hvordan ledere bruker systemet (Simons 1995). Samme styringssystem kan brukes både diagnostisk og interaktivt. Balansert målstyring kan fungere både interaktivt og diagnostisk, men ansees av

mange for å være prototypen på diagnostisk styring. Malmi (2001) har studert bruk og spredning av balansert målstyring, og resultatene tilsier at mange organisasjoner innfører dette fordi det er en mote, uten å ha satt seg inn i styringsprinsippene som følger med. Spesielt kan det trekkes frem en studie av ulike selskaper i Finland, som er kjent for å bruke balansert målstyring. Noen av funnene til Malmi (2001) var at balansert målstyring fungerte mer som et informasjonssystem for enkelte selskaper, mens det for andre innebar det kun funksjoner for å definere og sette mål, og for å fordele ansvar. Den ulike bruken av balansert målstyring synes å være et resultat av ulike typer av organisering, ulik organisasjonsstruktur og strategi i de selskapene som var med i studien. I følge Bergstrand (2009) kan det vise seg at styringssystemer som balansert målstyring er populært når det introduseres men at det kan miste sin relevans som følge av manglende oppfølging og oppdatering.

2.4 Balansert målstyring

Balanced Scorecard ble introdusert tidlig på 1990-tallet av Robert S. Kaplan og David P. Norton som et utvidet prestasjonsmålingsverktøy (Kaplan og Norton 1992). På norsk fikk systemet navnet balansert målstyring. Opprinnelig var en av hensiktene med balansert målstyring å bøte på skjevheten i eksisterende styringsinformasjon som hovedsakelig fokuserte på finansielle mål. En annen hensikt var å endre fokus fra analyse av finansielle styringsdata, til fokus på beslutningsfating og handling (Mooraj, Oyon m.fl. 1999). I dag kan man definere balansert målstyring som:

”et strategisk planleggings- og ledelsessystem for å knytte bedriftens handlinger til bedriftens visjon og strategi, samt overvåke organisasjonens prestasjon mot strategiske mål.” (Balancedscorecard.org 2014)

Tradisjonell økonomistyring vektlegger styringsverktøy som budsjett og avviksanalyse, standardkostnader og finansiell resultatmåling som mål for rentabilitet. Kaplan og Norton (2007) poengterer at disse styringsverktøyene mangler kobling med organisasjonens langsiktige strategi, og på denne måten skaper et gap mellom utviklingen og implementeringen av strategien. Balansert målstyring fokuserer på linken mellom interne prosesser, beslutninger og resultater, og er et verktøy som er ment for å veilede formulering, implementering og kommunikasjon av strategi.

Balansert målstyring har etter hvert som flere virksomheter har tatt det i bruk utviklet seg fra å være et målesystem til å bli et strategisk styringssystem (Kaplan og Norton 2007).

Utviklingen av balansert målstyring kan deles inn i tre faser (Nilsen 2007): Første generasjons balansert målstyring fokuserer på behovet for bredere styringsinformasjon, ved hjelp av styringskort, *the Balanced Scorecard*. Andre generasjon benytter strategiske kart for å linke aktiviteter med langsiktige resultatmål hvor man ønsker en implementering av strategi på en fokusert og operasjonalisert måte. Balansert målstyring går fra å være et utvidet målesystem til å være et kommunikasjonsverktøy, styringsverktøy og ledelseskonsept. Tredje generasjons balansert målstyring formulerer en strategisk destinasjon. Man etterstreber helhetstenking og en ny type organisasjonsdesign hvor strategien settes i fokus på en slik måte at det får konsekvenser for alt man foretar seg.

Kaplan og Norton ønsket med sitt konsept å gi lederne et bredere spekter av prestasjonsmål ved å ha en balanse mellom ikke-finansielle og finansielle prestasjonsmål, mellom interne og eksterne prestasjonsperspektiver, og mellom resultatindikatorer og ytelsesindikatorer (Kaplan og Norton 1996a). En resultatindikatorer måler effekten av det en virksomhet har prestert på bestemte områder og sier noe om hva virksomheten kan forvente seg av endelige resultater. En ytelsesindikatorer måler på sin side utviklingen i en prosess eller adferd (Hoff og Holving 2007, 84).

Tradisjonelt har styring blitt assosiert med en ”feedback”-prosess der ledere overvåker virkelige handlinger og resultater, mot planer og forventninger, og hvor handlinger, planer og strategi endres ved avvik. Motsetningen er en ”feedforward”-prosess der en overvåker forventede og dermed predikerte resultater mot det planlagte (Stemrudhagen 2003). Balansert målstyring kombinerer ytelsesindikatorer og resultatmål i en årsaks-/virkningssammenheng. Dette gjør at man i større grad kan forutsi fremtidige resultater, og dermed gir banken mulighet til å igangsette korrigerende tiltak på et tidlig tidspunkt dersom ikke alt går etter planen. Det er her balansert målstyring skiller seg fra andre rammeverk som kombinerer finansielle og ikke-finansielle prestasjonsmål, da dette gjør balansert målstyring til et ”feedforward”-system (Nørreklit 2000 og Stemsrudhagen 2003)

Balansert målstyring består av en rekke komponenter og begreper som til sammen utgjør hovedstrukturen i rammeverket. I det neste delkapittelet vil de mest sentrale bli forklart kort.

2.4.1 Komponentene i balansert målstyring

Ved hjelp av strategikartet kombinerer balansert målstyring finansielle og ikke finansielle mål for fire ulike perspektiver: det finansielle perspektivet, kundeperspektivet, interne prosesser, og perspektiver for læring og vekst (Kaplan og Norton 2007). Hoff og Holving (2007, 91) definerer perspektiver slik:

”Perspektiver representerer interessentens viktigste oppfatninger av en gitt strategi, hvor oppfatningene er uttrykk for et sett med krav eller mål fra de respektive interessenter. Samlet uttrykker perspektivene virksomhetens strategi.”

Studier har vist at perspektivene i balansert målstyring ikke bør oppfattes som universelt gyldige, men at de bør tilpasses den organisasjonen og konteksten systemet skal fungere i (Stemrudhagen 2003). Samfunnsansvar, ansatte og miljøhensyn er eksempler på mulige perspektiver som kan inkluderes (Pandey 2005). Vi vil i denne oppgaven presentere de fire perspektivene, som også Sparebanken Hedmark har adoptert til en viss grad.

Det første perspektivet og det som ligger i grunn for måloppnåelse av de andre perspektivene, er perspektivet for læring og vekst. Her fokuseres det på de menneskelige egenskapene og den informasjonsteknologien som trengs for å oppnå de strategiske målene gjennom de tre andre perspektivene (Kaplan og Norton 2001a). Målene knyttet til dette perspektivet må stå i forhold til ambisjonene i strategien, i tillegg til at evnen til å tenke nytt, lære og forbedre seg, i dag sees i direkte sammenheng med verdien på et selskap (Kaplan og Norton 1992). Måleparametrene innenfor dette perspektivet bør derfor rette seg mot utvikling av medarbeiderne i banken.

Det andre perspektivet er de interne prosesser, og det legges her vekt på hva man kan forbedre innad i organisasjonen for å øke produktiviteten og oppnå høyere verdiskapning for kunden (Kaplan og Norton 2001a). Kaplan og Norton (2001b, referert i Hoff og Holving 2007, 97) trekker frem tre interne prosesser: innovasjonsprosessene, operative rutiner og prosesser, og ettersalgs-prosessene.

Det tredje perspektivet er kundeperspektivet. Her må bedrifter ta stilling til hvordan de må opptre og fremstå i markedet og ovenfor kundene, og samtidig hva som må til for å tilfredsstille aksjonærene (Gjønnes og Tangenes 2012). Perspektivet definerer hvordan

banken skal skille seg fra sine konkurrenter for å oppnå de mest lønnsomme kundegrupperes gunst. Det viser strategier for verdiskapning fra kundenes side (Kaplan og Norton 2007). Kundeverdiproposisjonen knytter selskapets interne prosesser til kundeperspektivet, og skaper dermed et avhengighetsforhold mellom perspektivene (Kaplan og Norton 2001a). Her vil virksomhetens kundesegment identifiseres og analyseres, og man gjennomfører målinger knyttet til kundetilfredshet, kundetiltrekning, markedsandeler osv. (Kousgaard 2003, referert i Nilsen 2007, s118).

Det fjerde og det siste perspektivet er det finansielle perspektivet, og representerer aksjonærenes oppfatning av virksomheten, og de finansielle konsekvensene av strategiene og de tilhørende handlingsplanene (Hoff og Holving 2007). Dette perspektivet inneholder de tradisjonelle finansielle indikatorene som måler resultatet av tiltak som allerede er gjennomført (Kaplan og Norton 2001a). Aktuelle måleparametre innen dette perspektivet er knyttet til vekst, lønnsomhet og aksjeutbytte (Pandey 2005).

Kaplan og Norton (2007) forutsetter kausalitet mellom perspektivene. Dette innebærer at endring i en indikator vil på et tidspunkt gi utslag i en tilknyttet indikator i et annet perspektiv. Dette betyr at mål for læring og vekst påvirker de interne prosesser, som påvirker kundeperspektivet, som til slutt driver de finansielle målene. Kaplan og Norton (1996b) er tydelige på at et sant balansert målstyringsrammeverk ikke eksisterer dersom årsaks- og virkningsrelasjoner er utelatt.

For å sikre måloppnåelse opprettes det strategiske mål, styringsparametre og strategiske initiativer, innenfor hvert av de fire perspektivene. Det opprettes også en overordnet strategisk destinasjon som representerer en konkretisering og utdypning av visjonen. Den strategiske destinasjonen beskriver hvordan virksomheten ønsker å se ut og opererer i et langsiktig perspektiv. (Hoff og Holving 2007).

Strategiske mål er en presis formulering av hva en strategi skal føre til, og et utledet ut fra bedriftens visjon og strategi. Normalt defineres tre til seks mål innenfor hvert perspektiv, og en gruppering av mål med identifiserte årsaks- og virkningssammenhenger mellom seg danner de strategiske temaene. (Hoff og Holving 2007).

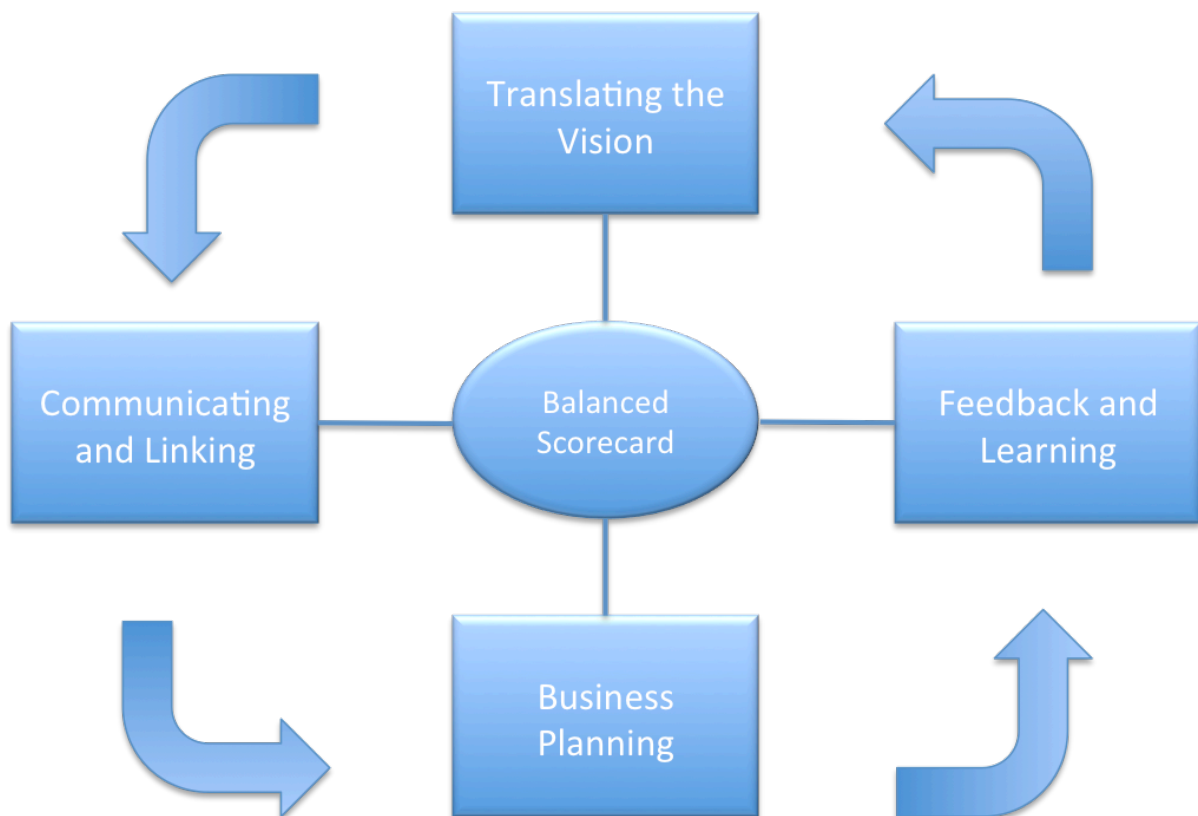
Knyttet til de strategiske målene bør det opprettes kritiske suksessfaktorer med tilhørende styringsparametre ("Key Performance Indicators", KPIer). Kritiske suksessfaktorer blir av Hoff og Holving (2007, 76) definert som endringer i forhold og variabler som gir størst mulig utslag på virksomhetens mål eller resultater. Styringsparametre er målbare finansielle og ikke-finansielle størrelser som brukes i styringen mot forutbestemte mål. Man skiller mellom to ulike typer parametre, ytelsesindikatorer og resultatindikatorer (Hoff og Holving 2007). Det er grunnleggende å begrense antall KPIer slik at man holder et klart fokus på de viktigste områdene (Hopper et al. 2007). Status og utvikling i styringsparameterne rapporteres gjerne gjennom et styringskort. I et styringskort synliggjøres ofte utviklingen ved hjelp av "trafikklys" som representerer avvik forhold til forutbestemte mål. (Hoff og Holving 2007).

Strategiske initiativ er handlinger som må gjennomføres for å nå fastsatte strategiske mål (Pandey 2005). Strategiske initiativ har en klar begynnelse og slutt, og som en må avsette resurser for at det skal gjennomføres. Hensikten er å sikre at virksomheten faktisk lykkes med å redusere gapet mellom ambisjoner fastsatt i de strategiske målene, og nåsituasjonen (Hoff og Holving 2007).

De forskjellige elementene samles i et strategikart. Et strategikart utgjør et samlet, visuelt bilde av hovedelementene i virksomhetens strategi, herunder de valgte perspektivene og de strategiske målene. Målene kobles sammen i en kausal kjede som går gjennom samtlige perspektiver. Ideen forutsetter at man starter med målet (toppen), og tegner veien dit. (Hoff og Holving 2007).

2.4.2 Balansert målstyrings fire prosesser

For å hjelpe organisasjoner med bruken av balansert målstyring som et strategisk styringsverktøy introduserte Kaplan og Norton (2007) fire prosesser: oversettelse av visjonen, kommunikasjon og kobling, forretningsplanlegging, og tilbakemelding og læring. Kaplan og Norton (2007) mener at disse prosessene er avgjørende for å knyttet strategikartet opp mot langsiktig strategi og kortsiktige handlinger. Henviser til figur 4: Kaplan og Nortons fire prosesser (Kaplan og Norton 2007).



Figur 4 – Kaplan og Nortons fire prosesser (Kaplan og Norton 2007)

Oversettelse av visjonen hjelper ledelsen å etablere en felles forståelse av organisasjonens visjon og strategi. For at bankens ansatte skal forstå og handle i tråd med visjon og strategi, må dette blir oversatt ved hjelp av klare mål, beskrive langsiktige suksessdriver og være godt forankret i bankens ledelse. (Kaplan og Norton 2007)

Den andre prosessen, kommunikasjon og kobling, bidrar til at strategien linkes til konkrete mål for enkeltavdelinger og enkeltpersoner, og dermed kommuniseres strategien ut til de forskjellige nivåene i organisasjonen. Det kan her være aktuelt å utarbeide styringskort tilpasset de ulike nivåene (Kaplan og Norton 2007). Kaplan og Norton (1996a) mener at et belønningssystem bør linkes med de strategiske målene.

Den tredje prosessen, forretningsplanlegging, handler om integrere forretningsplanen i den finansielle planen. Ved hjelp av strategiske mål fastsatt gjennom det balanserte målekortet kan ledelsen få en oversikt over hvilke initiativ som bør prioriteres for å at en skal nå sine

langsiktige strategiske mål, og dermed koordinere og gjennomføre de initiativene som understøtter strategien. (Kaplan og Norton 2007)

Tilbakemelding og læring gir virksomheten hva Kaplan og Norton (2007) kaller strategisk læring. Gjennom bruk av balansert målstyring kan en virksomhet overvåke måloppnåelse fra alle de fire strategiske perspektivene, samtidig som man kan vurdere strategien i lys av nylige oppnådde resultater. På denne måten kan strategien modifiseres slik den reflekterer dagens situasjon. Dette henger sammen med prinsippet om kausalitet i rammeverket.

Kaplan og Norton (2007) trekker frem at ved bruk av nevnte fire prosessene kan banken skape en felles forståelse av den overordnede strategien og de finansielle konsekvensene av den enkelte ansattes handlinger og beslutninger. Bankens ledelse vil gjennom balansert målstyring få et verktøy som synliggjør driverne for langsiktig finansiell suksess.

2.4.3 Krav til balansert målstyring

Det er gjort forsøk på å fastsette krav og kriterier til et styringsverktøy i forhold til en vurdering om hvorvidt et selskap har implementert styringsverktøyet balansert målstyring. Malmi (2001) trekker frem at organisasjonen må inkludere både økonomiske og ikke-økonomiske styringsparametre, som dekker de Kaplan og Nortons (2007) fire opprinnelige perspektiver. I tillegg skal styringsparameterne være tydelig knyttet til strategien.

Hoff og Holving (2007) trekker frem fire krav til balansert målstyring. Det første kravet går ut på at man skal ha en logisk og fastsatt struktur for kommunikasjon av strategien nedover i organisasjonen. Blant annet skal et balansert målstyringssystem være en kommunikasjonskanal for virksomhetens visjon og strategier, det skal representere formelle rutiner og prosedyrer, det skal formidle og å gi feedback i form av både finansielle og ikke-finansielle data om utvikling av grad av måloppnåelse. Systemet skal også danne grunnlag for beslutninger om å opprettholde eller endre mønster i virksomhetens aktiviteter og adferd, i tillegg til å muliggjøre kollektiv eller organisasjonell læring, og å gi de ansatte muligheten til å påvirke og endre sin egen innsats og sine resultater i forhold til operasjonaliserte mål.

Hoff og Holvings (2007) andre krav er i tråd Malmis (2001) nevnte kriterier og setter krav til etablering av kritiske suksessfaktorer og styringsparametre. Det tredje kravet er at det skal

etableres styringsperspektiver og omsette strategien til operasjonelle planer, foreta ressursallokering og etablere taktiske planer. Hoff og Holving (2007) er ikke like bastante på som Malmi (2001), at det er Kaplan og Nortons fire perspektiver som benyttes. De presiserer derimot at perspektivene skal samlet sett gi uttrykk for virksomhetens strategi og valg av perspektiver må tas på grunnlag av virksomhetens strategi og prioriteringer.

Det siste kravet til går ut på å gi muligheter til periodiske oppfølging av virksomhetens utvikling for å kunne korrigere kursen underveis, og dermed gi et grunnlag for kontinuerlig læring. En må kunne måle utviklingen i forhold til de strategiske målene, samtidig som en overvåker endringer i eksterne omgivelser som kan påvirke virksomheten. Hoff og Holving (2007).

2.5 Innvendinger mot balansert målstyring

Til tross for den populariteten og tiltroen flere har hatt til balansert målstyring siden introduksjonen i 1992, er det flere kritikere som peker på svakheter rundt rammeverket. Sentralt i kritikken er spørsmål knyttet til de påståtte kausale sammenhengene mellom de ulike perspektivene, vanskeligheter med å finne de beste styringsparameterne, og det at rammeverket sees på som en enkel modell.

Nørreklit (2000) peker på at det ikke nødvendigvis er en kausal sammenheng mellom de ulike perspektivene, men heller en mer logisk sammenheng. For å illustrere dette trekker hun frem at fornøyde kunder ikke nødvendigvis fører gode finansielle resultater. Vurdering av de økonomiske konsekvensene av kundetilfredshet eller kvalitetsforbedringer krever en økonomisk kalkyle, uten dette kan man kun vise til en viss logisk sammenheng. En logisk sammenheng som opphører hvis det viser seg at de fornøyde kundene er ulønnsomme. De virksomhetene som etablerer kausale modeller er sjelden i stand til å fremlegge bevis for at de faktiske forbedringene av ikke-finansielle mål påvirker de fremtidige resultatene (Ittner og Larcker, 2003).

Et annet problem knyttet til de påståtte kausale sammenhengene som Nørreklit (2000) trekker frem er tidsaspektet, et tids-etterslep. Tidsdimensjonen er ikke hensyntatt i Kaplan og Nortons modell, og dette er svært vesentlig i vurdering av årsaks-virkningssammenhengene. Det er gitt

at årsak må komme før virkning i tid, altså ytelse før resultat. Effektene av tiltak vil komme til syne på forskjellige tidspunkter, fordi effekten under de ulike perspektivene har forskjellige tidshorisonter.

En annen sentral betingelse i balansert målstyring handler om å begrense antall styringsparametre knyttet til målene, for å unngå detaljnivå og rette fokus på de viktigste områdene. Akkermans og Oorschot (2005) trekker frem at rammeverket ikke inkluderer noen form for rettleiding ved valg av styringsparametre, hvilke styringsparametre skal velges og hvilke verdier bør målene ha.

Nørreklit et al. (2008) trekker frem at balansert målstyring er en enkel modell og at den ikke nødvendigvis passer i store og komplekse organisasjoner. Som et eksempel trekker de frem at det kan være nødvendig å prise produkter lavt for å oppnå markedsandel, for at dette på et senere tidspunkt skal å gjøre det mulig å øke priser når ønsket markedsandel er oppnådd. Balansert målstyring kan sees på som en grunnmodell som den enkelte organisasjon må tilpasse sin strategi og tillegge egne perspektiver for at den skal fungere optimalt. Man kan koble balansert målstyring opp mot andre systemer, for eksempel internprising, dynamisk styring og aktivitetsbasert kalkulering (ABC) (Ax og Bjørnenak 2005).

2.6 Lignende undersøkelser

I dette delkapitlet vil det bli presentert empiri fra relevante undersøkelser tilknyttet lignende problemsstillinger. Dette omfatter informasjon om utbredelsen og bruken av balansert målstyring, undersøkelser knyttet til effekten av balansert målstyring, balansert målstyring i en norsk bank, utfordringer ved implementering av rammeverket, og innvirkning på de ansattes forståelse av strategi og visjon.

2.6.1 Utbredelsen av balansert målstyring:

Bain og Company gjennomfører årlig undersøkelser knyttet til utbredelse av forskjellige styringsverktøyer på global basis. Fjorårets undersøkelse (Bain & Company 2013a) viste at balansert målstyring var det femte mest brukte verktøyet på global basis, og det mest brukte verktøyet i EMEA (Europa, Midtøsten og Afrika). Det har siden 2008 vært en nedgang i

bruken av balansert målstyring blant respondentene, fra 70 prosent til under 40 på global basis (Bain & Company 2013b).

I Norge har det ikke blitt gjennomført like omfattende undersøkelser som forteller om omfanget av bruken. En studentoppgave gjennomført i 2010 avdekket at 8 av 33 av de spurte bankene benyttet seg av rammeverket i en større eller mindre grad (Torgals 2010). Magnus Kald og Fredrik Nilsson (2000) så i sin undersøkelse på bruken av balansert målstyring i 236 nordiske selskaper. Av de spurte oppga 28 prosent at de benyttet seg av balansert målstyring, og 69 prosent mente at de ville bruke det innen to år. Det er en klar trend på at interessen for balansert målstyring har økt i de nordiske landene (Johanson, Eklöv og Holmgren 1998, referert i Kald og Nilsson 2000). Dette stemmer overens med Dag Øyvind Madsens (2012) funn i hans casestudie av utviklingen til balansert målstyring i Norge mellom 1992 og 2011. Madsen (2012) avdekket at balansert målstyring var svært populært rundt årtusenskiftet og at ikke har avtatt i like stor grad som en kunne forvente basert på teori om ledelsesmote. Balansert målstyring blir regnet som god praksis innen økonomi- og virksomhetsstyring. Hoff og Holving (2007) har i sin utgivelser med casebeskrivelser fra flere forskjellige virksomheter, alt fra Telenor Telecom Solutions AS og Nordlands Framtid AS, til Telemark Fylkesskattekontor og KappAhl. Dette viser at det er et bredt spekter av virksomheter som benytter seg av balansert målstyring.

Hvordan man innad i en virksomhet bruker og ser på balansert målstyring varierer fra organisasjon til organisasjon, og mellom de ulike aktørene innad i organisasjonen. Madsen (2012) trekker frem at blant hans respondenter på konsulentnivå ble balansert målstyring sett på som et strategisk ledelsessystem i tråd den tredje generasjonen til Nilsen (2007). De fleste brukere ser derimot på balansert målstyring som en form for prestasjonsmålingsystem, altså mer i tråd første generasjons balansert målstyring. Dette viser at balansert målstyring har forskjellig betydning for ulike typer aktører, som tolker og anvender konseptet i forhold til egne interesser og agendaer. (Madsen 2012)

2.6.2 Balansert målstyring i en norsk bank

Det er flere som har undersøkt konsekvenser av innføring av balansert målstyring i bank. Det vil her presenteres noen sentrale funn fra en norsk undersøkelse av emnet. Yngve Antonsen (2013) har i sin undersøkelse sett på hvordan bruk av balansert målstyring påvirker

individuell og interaktiv reflektert læring og engasjement hos linjeleder og ansatte i en finansiell organisasjon, her bank. Blant annet peker undersøkelsene på at balansert målstyring reduserer de ansattes læring og engasjement som en konsekvens av tydelig formell ovenfra-og-ned kontroll, prestasjonsmålinger og annen form for ytre motivasjon, setter tydelige føringer for implementering av arbeidsprosesser og etterlater liten rom for involvering fra de ansattes side.

Antonsen (2013) peker på at bruk av balansert målstyring styrker formell kontroll og reduserer de ansattes muligheter til å bidra med nye ideer og løsninger. Formell kontroll er med på å styrke adaptiv læring i form av informasjonsflyt fra organisasjonens ledelse og ut til linjelederne. Funnene støtter opp om Nørreklit (2003) og Voelpel et al. (2006) sitt syn (begge referert i Antonsen 2013), hvor balansert målstyring handler om organisatorisk utvikling styrt av en intern prosess ledet av hovedkontoret. Implementering og bruk av balansert målstyring kan være med på å påvirke formell kontroll i organisasjoner i en tid der den enkelte arbeider blir mer utdannet, kompetente og dyktige. (Nilsen 2007).

Et annet funn i Antonsens (2013) studie viser at bruk av balansert målstyring for å styrke formell kontroll i kombinasjon med forpliktelser knyttet til betjening av kunder, kan få konsekvenser for den enkelte medarbeiders/rådgivers evne til å takle egen arbeidsbelastning. Implementering av standardiserte arbeidsprosesser og indikatorer fra balansert målstyring, brukes for å effektivisere rådgiveres arbeid for å igjen øke produktiviteten. De finansielle rådgiverne blir oppmuntret/motivert til å betjene sine kunder, og dette presset bidrar til en høy arbeidsbelastning. Varierte krav fra kunder og kompliserte arbeidsoppgaver i et hektisk bankmiljø gjør det vanskelig å bruke balansert målstyring i praksis. Dette funnet støtter opp om at balansert målstyring er langt i fra optimalt for måling av komplekse arbeidsoppgaver. Studien avdekket også at bruk av måling og bestemte arbeidsprosesser trenger forankring blant de ansatte for å fungere tilfredsstillende.

Balansert målstyring kan fort bli et verktøy for økt bruk av resultatmåling i det daglige arbeidet og i team-møter. Fortløpende måling garanterer ikke automatisk det ønskede reflekterende synet på eget arbeid og kan fort føre til unødvendig bruk av verdifull tid i møter og andre situasjoner. Manglende eller feil på registrering av inndata kan føre til feil på målinger, og igjen føre til linjelederes og rådgiveres reduserte tillit og forpliktelse til å bruke balansert målstyring i praksis. (Antonsen 2013).

Oppsummert viser studiene til Antonsen (2013) at balansert målstyring øker formell kontroll, og en slik kontroll sammen med fortløpende negative resultater i form av gule og røde prikker, vil ikke være med på å motivere de ansatte til å gjøre mer innsats. Bruk av balansert målstyring dirigerer implementering av arbeidsprosesser og etterlater begrensede muligheter for innflytelse for de ansatte.

2.6.3 Utfordringer ved implementering av rammeverket

Dag Øyvind Madsen og Tonny Stenheim (2014) tar i sin artikkel opp utfordringer ved implementering av balansert målstyring. Det trekkes frem fire kategorier av problemer knyttet til implementering av rammeverket: konseptuelle, tekniske, sosiale og politiske.

De konseptuelle problemene handler om forståelsen av de mer kompliserte sidene av konseptet balansert målstyring. Rammeverket balansert målstyring er en veldig generell modell og vil nødvendigvis være vanskelig å tilpasse den til egen organisasjon. Madsen og Stenheim (2014) trekker også frem problemer med å forstå og å teste de viktige årsaks-virkning sammenhengene, og utvikling og implementering av strategikartet.

De tekniske problemene er knyttet til teknisk infrastruktur og programvare, men også et overdrevent fokus på målingene. Med teknisk infrastruktur handler det om å få på plass et system som kan bygge oppunder balansert målstyring, da spesielt med tanke på innsamling av data. Programvare lages eller kjøpes inn for å behandle disse dataene. Madsen og Stenheims (2014) undersøkelser tyder på at bruk av slike verktøy fort kan føre til et overdrevent teknisk fokus, hvor det konseptuelle aspektet blir satt til side.

Uforenlighet mellom balansert målstyring og bedriftens organisasjonskultur, og manglende forpliktelse fra øverste ledelse, trekkes frem som sosiale problemer ved implementering av balansert målstyring. (Madsen og Stenheim 2014)

Til slutt trekkes politiske problemer frem. Med dette mener Madsen og Stenheim (2014) undervurdering av tid og ressurser som en implementering vil kreve, mangel på en ekspert på feltet internt, vanskeligheter med å beholde kontinuitet rundt implementering i dårlige tider, og forskjellige former for organisatorisk motstand mot rammeverket.

2.7 Institusjonell teori

Utover den øvrige teoretiske litteraturen er det også viktig å belyse institusjonell teori som et ledd i en større forståelse av hvordan organisasjoner kan oppfattes og fremstå utover sin kjernevirksomhet.

Sentralt i teorien om institusjonelle organisasjoner er hvordan interne faktorer som organisasjonens kapasitet, kompetanse, motivasjon, normer, verdier, identitet og historie vil påvirke hvordan en reformidé blir mottatt i organisasjonen (Helgesen 2001, 28). En viktig del av teorien er at enhver organisasjon innehar en organisasjonskultur som er unik for den aktuelle organisasjonen. En organisasjonskultur består av uformelle normer og verdier som har etablert seg i organisasjonen, og som beskyttes og vernes av medlemmene av den (Christensen et al. 2004). Organisasjonskultur er viktig fordi den inneholder regler og identiteter som gjør at medlemmene av organisasjonen vet hva som forventes at en skal gjøre i ulike situasjoner en blir stilt ovenfor. Gjennom organisasjonskulturen etableres det en "moralsk ramme" for hva som ansees som passende atferd, derav logikken om det passende. Det som er med på å gjøre noe til en passende handling har et normativt grunnlag (Christensen et al. 2004). Det normative grunnlaget kommer til syne gjennom hvilke verdier organisasjonen har ivaretatt over tid og hvilke løsninger som har blitt valgt på ulike problemer gjennom tidene (Helgesen 2001).

Omdømme er viktig for banken da et dårlig rykte kan påvirke lønnsomheten og bankens eksistens. I følge Jacobsen og Thorsvik (2006) er banker sterkt påvirket av institusjonelle omgivelser. Institusjonelle omgivelser går på formelle strukturer, prosesser, ideologier og ritualer som organisasjonen kommuniserer ut til omverden (Meyer og Rowan 1977). I følge Christensen et al. (2004) er de institusjonelle omgivelsene til organisasjoner sammensatte og de har av den grunn ofte inkonsistente oppskrifter de må forholde seg til. Oppskriftene kalles for rasjonaliserte myter som sier noe om hvordan organisasjonen bør handle og se ut (Christensen et al. 2004). De institusjonelle omgivelsene vil derfor preges av at det til enhver tid er noen fremtredende normer og verdier for hva som er riktig og akseptabel tenkemåte (Meyer og Rowan 1977). Disse normene og verdiene kalles institusjonaliserte rasjonaliserte myter da de får en generell allmenn utbredelse og regellignende karakter. Det er derfor viktig at bankens handlinger, produkter og overordnede strategi gjenspeiler verdier og normer i omgivelsene. De institusjonaliserte mytene kan derfor påvirke hvordan banken "svarer" sine institusjonelle omgivelser gjennom blant annet organisasjonsstruktur og valg av

styringsverktøy. Ettersom balansert målstyring har blitt populært i banksektoren kan dette styringsverktøyet fremstå som en institusjonalisert myte.

Da omgivelsene stiller krav til banken, i tillegg til de institusjonelle mytene som er fremtredende, kan føre til en adoptering av andres oppskrift. I følge Christensen et al. (2004) skiller DiMaggio og Powel (1991) mellom tre ulike årsaker for å adoptere en organisasjonsoppskrift. De tre formene for adoptering kalles tvangsmessig, normativ og mimetisk. Tvangsmessig adoptering skjer der forskrifter og lover pålegger bestemte oppskrifter. Normativ adoptering er hvor oppskriften fremheves gjennom ulike profesjoners normer, kunnskaper og verdier. Ved mimetisk adopsjon prøver organisasjonene å etterligne, eller mime, andre organisasjoner som har oppnådd stor grad av legitimitet og suksess (Christensen et al. 2004). Dette kan forklare hvorfor banker har en relativt lik strukturell likhet som innebærer at de har en sammenlignbar struktur og strategi. Men det kan også være at organisasjoner tar i bruk det som tilsynelatende ser ut som populære ideer som kanskje er både uklare og uhensiktsmessige i forhold til de utfordringene organisasjonen står ovenfor. I verste fall er ideene ikke komplementære i forhold til de grunnleggende verdiene i organisasjonen. I følge Christensen et al. (2004) er en løsning på dette dilemmaet å adoptere den moderne populære oppskriften men samtidig sørge for at den holdes frikoplet fra organisasjonen slik at den ikke får en styrende virkning på viktige aktiviteter. En slik frikopling kan bidra til å redusere muligheten for konflikter som kan oppstå i organisasjonen som følge av en integrering av reformideen (Meyer og Rowan 1977). Oppskriften vil da ikke gi noen instrumentelle resultater (Christensen et al. 2004). Det vil da oppstå skiller mellom snakk og handling, som Nils Brunsson (1989) i følge Christensen et al. (2004) kaller for hykleri. Dette kan for eksempel være ledere som snakker om å implementere balansert målstyring, mens de i virkeligheten ikke har til hensikt å bruke systemet i den daglige virksomheten. Oppskriften blir da liggende på overflaten av organisasjonen som et utstillingsvindu for å vise omgivelsene at organisasjonen er effektiv og moderne. Slik skaffer organisasjonen ekstern legitimitet, samtidig som den ikke trenger å endre intern praksis (Christensen et al. 2004).

Path dependency, eller såkalt sti-avhengighet, oppstår når organisasjonens historikk påvirker dens beslutninger om forandringer. Sti-avhengighet er et resultat av historiske, men også institusjonelle og politiske faktorer som kan virke begrensende ved valg og gjennomføringer av ny styringspraksis (Modell et al. 2007). I følge Christensen et al. (2004) kan organisasjoner

reagere sakte på press for forandringer, og han kaller dette for "historisk ineffektivitet". Som følge av denne ineffektiviteten vil ikke organisasjonene leve opp til de effektivitetskrav som omgivelsene krever. Sti-avhengighet er da et resultat av det Modell et al. (2007) påpeker, men også som Christensen et al. (2004) påpeker at det er et resultat av de kulturelle verdiene og normene som satte sitt preg på organisasjonen i begynnelsen vil være viktig for dens videre utvikling. Det vil si at de målene som er historisk forankret er sentrale i utviklingen av organisasjonen og at den som en konsekvens av dette ikke vil endre seg i takt med omgivelsene. Derav det som Christensen et al. (2004) kaller "historisk-ineffektivitet". Banken har en solid kultur og har de siste tiårene vært preget av ordinær bankdrift uten de store endringene i organisasjonen og kan med dette si at den kan ha vært preget av "historisk-ineffektivitet". Sti-avhengighet kan bidra til ineffektivitet og andre utilsiktede resultater for organisasjonen (Modell et al. 2007). En av de grunnleggende tankegangene ved *Path Dependency* er at de valg som er gjort gjennom historien vil ha en innflytelse på valg lederne gjør på et senere tidspunkt (Modell et al. 2007). Lederen kan derfor bli styrt av institusjonaliserte ubevisste rammer fremfor rasjonalitet slik at noen alternative strukturer, rutiner og styringsmodeller utelukkes, mens andre igjen forsterkes. Denne formen for "tunnelsyn" fra lederne vil over tid forhindre nytenkning og innovasjon. Derimot kan en av fordelene med sti-avhengighet i følge Christensen et al. (2004) være at den gir stabilitet i de uformelle verdiene og normene, slik at det blir mer klart hva som er passende atferd, og en kan dermed handle deretter. En kan med andre ord si at den ineffektiviteten som oppstår ved sti-avhengighet allikevel kan gi økt avkastning fordi den kan være med å redusere potensielle ressurstap er tap av legitimitet.

3.0 Metode

I denne delen vil det gis en oversikt over hvilke metoder som er benyttet ved gjennomføring av denne avhandlingen og en begrunnelse av hvorfor disse er valgt. Begrepet metode betyr egentlig veien til målet (Kvale og Brinkmann 2009). For å få et klarere bilde av hvordan dette er gjennomført vil det i denne delen gås nærmere inn på hvordan data som er nødvendig for å belyse problemstillingen er samlet inn og hvordan de er analysert. Det vil også bli gitt vurderinger av kvaliteten på datamaterialet og hvilke etiske vurderinger som er gjort.

3.1. Vitenskapsteoretiske rammer

De vitenskapelige rammene er viktig for de funnene som kommer fra datainnsamlingen. Det vil derfor i den sammenheng være viktig å se på ontologi og epistemologi opp mot metodevalget. Ontologi omhandler hvilket menneskesyn og verdensbilde man har. Epistemologi er læren om hvordan en ser på kunnskap (Kvale og Brinkmann 2009). For å kunne velge riktig metode for undersøkelsen vil det være viktig å ha en forståelse av de epistemologiske spørsmålene som kan oppstå i undersøkelsen og i problemstillingen. For lettere å kunne svare på de epistemologiske spørsmålene må man først skape seg en oppfatning om den ontologiske rammen for undersøkelsen.

Den vitenskapelige teorien skiller innen ontologi mellom hermeneutisk og positivistisk tilnærming. Ved hermeneutisk tilnærming prøver man å forklare virkeligheten gjennom at den er en sosial konstruksjon av mange forskjellige enheter. Sosial konstruksjonisme har vært et felles paradigme for mange nye bidrag siden slutten av 1960-årene (Røvik 2007). Ved denne fortolkningsrammen antar man at mennesket er en skaper av sin egen virkelighet (Schultz 2006). Den positivistiske tilnærmingen baserer kunnskap på objektive og observerbare data uten noen tolkning av meningen med de som i motsetning til et hermeneutisk synspunkt der tolkning og mening er det sentrale (Kvale og Brinkmann 2009).

Utover sosial konstruksjonisme har man også en annen metodisk fortolkningsramme, en modernistisk og rasjonell orientering der ideer er redskaper. Den modernistiske og rasjonelle orienteringen har vært den klart dominerende i organisasjonsvitenskapens drøyt 100-årige

historie (Røvik 2007). Denne fortolkningsrammen har som utgangspunkt at sosiale systemer, på samme måte som biologiske organismer, må inneha og ivareta livsviktige funksjoner for å overleve (Schultz 2006). På samme måte mener funksjonalismen at organisatoriske fenomener oppstår som en funksjon i forhold til dens overlevelse fremfor opprinnelse eller symbolske mening. Ut fra dette antar man at organisasjoner besitter en egenverdi. De eksisterer som selvstendige avgrensede fenomener, uavhengig av medlemmenes fortolknninger, og er enten dysfunksjonelle eller funksjonelle. Vanlig kritikk av funksjonalistisk fortolkningsramme er at perspektivet ikke kan forklare ulike forhold, som for eksempel konfliktforhold, fordi den tar helhetlig harmoni for gitt (Schlutz 2006).

Valg av perspektiv har en stor påvirkning av hvilke konklusjoner som blir resultatet av avhandlingen. Perspektivet som legges til grunn avhenger derimot av hvordan forskeren betrakter verden og organisasjonen samt hva det er ved den som vektlegges i analysen (Schultz 2006). Andre faktorer er forskerens erfaringer og interesser, samt problemstilling og valg av metode. Denne avhandlingen befinner seg i den hermeneutiske synet der sosial konstruksjonisme vil legges til grunn. Dette fordi avhandlingens fokus er å avdekke bankens bruk av balansert målstyring og hvordan organisasjonen implementerer dette styringssystemet samt hvordan det påvirker samhandlingen mellom prinsipaler og agenter på ulike nivåer. I tillegg til dette kommer bankens samhandling med omgivelsene. Dette vil være informasjon som er unikt for banken og ikke kan generaliseres til andre. Selv om konteksten er lik for mange andre banker er det allikevel forskjeller på hvordan de er organisert, geografisk lokalisert og hvilke menneskelige ressurser som jobber i virksomheten. Denne fortolkningsrammen har også den fordelen at den kan skjerpe de kritiske sansene ovenfor etablerte "sannheter" i organisasjonen (Ringdal 2009).

Epistemologisk sett er kunnskap kontekstuell og kan bare evalueres i lys av den konteksten den har oppstått. Dette er med på å stimulere til metodisk fleksibilitet og kreativitet, som igjen åpner for kvalitativ metode som den riktige tilnærmingen. Data som samles, og fremstillingen av denne, vil være påvirket av egne tolkninger og verbale ferdigheter. Det er derfor viktig å merke seg at en annen forsker med tilgang på de samme dataene kan trekke helt andre beslutninger innenfor hermeneutikken dersom et annet ontologisk syn legges til grunn.

3.2 Undersøkelsesdesign og strategi

Etter å ha tatt hensyn til det ontologiske og epistemologiske perspektivet for avhandlingen må en ta stilling til hvilket undersøkelsesdesign som er mest aktuelt å bruke i undersøkelsen.

Undersøkelsesdesign, eller forskningsdesign, dreier seg om å legge en strategi for hvordan undersøkelsen skal gjennomføres (McDaniel og Gates 2006). Problemstillingen, eller formålet med studien, virker bestemmende for valg av undersøkelsesdesign og metode. I følge McDaniel og Gates (2006) skilles det mellom tre typer design; deskriptivt, eksplorativt og kausalt design. Deskriptivt betyr beskrivende. Deskriptivt design forutsetter dermed at man har en grunnleggende forståelse av situasjonen og problemstillingen. Formålet med deskriptiv analyse er å beskrive et fenomen, kartlegge dets omfang og identifisere dets utvikling over tid. En ulempe kan være at en får mer informasjon enn det man egentlig spør om. (Nyeng 2004). Undersøkelsen gjennomføres på en mer formell og strukturert måte (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2011). Eksplorativt betyr undersøkende. Det er en tilnærming som kommer til anvendelse når man har begrenset kunnskap innen det aktuelle området. Designet har til hensikt å gi innsikt og skape forståelse for emnet, og prosessen kjennetegnes gjerne som fleksibel og ustrukturert (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2011). En av de største svakhetene med eksplorativt design i undersøkelser er at de ikke er generaliserbare, og ofte subjektive. (Nyeng 2004). Kausalt betyr forklarende. Kausalt design har til hensikt å forklare ulike sammenhenger, finne årsakssammenhenger og teste hypoteser (McDaniel og Gates 2006). Man manipulerer de uavhengige variablene for å undersøke i hvilken grad de har noen effekt på de avhengige variablene (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2011).

Det som bør ligge til grunn for valg av design er hvor mye en på forhånd vet om det en vil finne ut (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2011, 49-53). Siden balansert målstyring er et kjent fenomen, og det i denne avhandlingen vil gis en mer innledende forståelse av bruken av styringssystemet i Sparebanken Hedmark i lys av en problemstilling, ble det valgt å bruke deskriptivt design.

En kan skille mellom to forskningsstrategier; kvantitative og kvalitative. Kvantitative bygger på måling og en kvantitativ beskrivelse av sosiale fenomener. Kvalitativ forskningsstrategi bygger på at den sosiale verden blir konstruert gjennom individets handlinger (Ringdal 2009). For å kunne se nærmere på hvilken strategi som er mest hensiktsmessig må man ha en

operasjonell definisjon av hva en ønsker å undersøke. Operasjonaliseringen er selve prosessen for å oversette de teoretiske definisjonene over til empiriske mål (McDaniel og Gates 2006).

Denne avhandlingen bygger på kvalitativ forskningsstrategi, som også er i tråd med sosial konstruksjonisme (Røvik 2007). Årsaken til dette er at det som skal studeres er et fenomen som er i stadig endring. Hensikten er å innhente informasjon fra de ansatte for å prøve å forstå deres subjektive oppfatninger, og registrere dette som tekst (McDaniel og Gates 2006). En annen positiv egenskap med kvalitativ tilnærming er at det er enkelt å innhente tilleggsinformasjon (Jacobsen 2005). Derimot er kvalitative undersøkelser ressurskrevende og man får mye informasjon som kan være vanskelig å analysere. Graden av generalisering, eller hvor allment gyldig resultatene av studien vil være, er også usikker. Dette fordi kvalitativ metode har en induktiv tilnærming som vil si at en antar en generell regel ut fra observasjon av enkelttilfeller (Tjora 2012).

Flertallet av kvalitative undersøkelser er såkalte casestudier. Det er derimot ingen klar definisjon av hva et case er, og det finnes dermed flere tolkninger. Men i følge Ringdal (2009) er en enkel tolkning at case er en eller flere analyseenheter som er gjenstand for en intensiv undersøkelse. Casestudier benyttes i større grad i studier av økonomiske styringssystemer (Ryan et al. 2002). I denne avhandlingen gjøres det en såkalt unik casestudie. En unik casestudie har som formål å analysere et eller flere fenomener i en bedrift (Ringdal 2009). Fenomenet i denne sammenheng vil være bankens bruk av balansert målstyring. Ved bruk av casestudier kan man gå i dybden og få belyst kompleksiteten av fenomenet gjennom informasjon fra ulike kilder på ulike nivåer i organisasjonen. Utfordringen er at ved casestudier kan man få mye informasjon, og man kan oppleve utfordringer med ekstern validitet og generaliserbarhet.

3.3 Datainnsamling

Datagrunnlaget for denne avhandlingen er kvalitative intervjuer og dokumentanalyse. Gjennom å kombinere disse formene for datainnsamling får man saken belyst på flere måter enn ved bare å benytte seg av en. Den kvalitative metoden som benyttes er dybdeintervju med en semi-strukturert intervjuguide. Det vil her bli belyst nærmere hvordan datainnsamlingen ble gjennomført og de rammene som ble lagt til grunn.

Med bakgrunn i problemstillingen, og oppgavens forskningsstrategi og fortolkningsramme, er det valgt å gjennomføre dybdeintervjuer av ledere på ulike nivåer i banken. Dybdeintervju er et personlig intervju som gjennomføres i samarbeid med en intervjuguide (McDaniels og Gates 2006). Målet med kvalitative forskningsintervjuer er å avdekke erfaringer og opplevelser intervjuobjektene har av verden rundt seg (Kvale og Brinkmann 2009). Ved hjelp av dette kan man sette seg inn i og forstå intervjuobjektene dagligliv fra deres perspektiv sett i lys av problemstillingen som ønskes besvart.

Selv om det benyttes intervjuguide vil det også stilles andre oppfølgingsspørsmål som er naturlig under intervjuet. Spørsmålssekvensen er viktig ved gjennomføring av dybdeintervjuer (McDaniel og Gates 2006). Tiden som settes av til hvert intervju er 1-1,5 timer. Det er ofte ikke hensiktsmessig å bruke lenger tid på intervjuet, da dybdeintervju kan være utmattende både for intervjuer og informant (Tjora 2012). Dybdeintervjuet inneholder tre faser; oppvarming, refleksjon og avslutning (Tjora 2012). I oppvarmingen, eller brifingen, forklares og defineres situasjonen og formålet med undersøkelsen (Kvale og Brinkmann 2009). Ved refleksjon vil det være spørsmål som ønskes besvart. Spørsmålssekvensen, og temamessig oppbygning, er viktig ved gjennomføring av dybdeintervjuer (McDaniel og Gates 2006). Avslutningsvis vil det være en debriefing der det vil være mulighet for tilleggsopplysninger og få betraktninger om opplevelsen av intervjuet fra respondenten (Kvale og Brinkmann 2009).

En fordel med dybdeintervjuer er at de ikke har noen begrensninger i form av lokalitet, som igjen gjør at de kan gjennomføres overalt (McDaniel og Gates 2006). En annen fordel er også at en ikke trenger å samle flere, slik at faren for påvirkning fra andre reduseres. En vil ofte også avdekke og komme til kjennskap av ting som ikke står andre steder. På denne måten blir intervjuet en form for kunnskapsproduserende aktivitet (Kvale og Brinkmann 2009). Ulemper med dybdeintervjuer er at de er relativt ressurskrevende og at mangel på gruppedynamikk kan virke begrensede i forhold til å se ting fra flere perspektiver (Ringdal 2009). Ved gjennomføring av intervjuene i denne studien vil dette skje i form av besøk til respondentenes arbeidsplasser. Dette medfører lengre gjennomføringstid og større kostnader, men gir på den andre siden større fleksibilitet. Ved denne formen for intervju er det også viktig å være klar over faren for at intervjuer ubevisst kan påvirke svarene og på den måten skape såkalte intervju effekter (Tjora 2012).

Utover dybdeintervjuene er det også blitt benyttet dokumentanalyse. Dokumentanalyse er også med på å styrke avhandlingens validitet. Dokumentene er samlet inn via bankens offentlige nettside og interne dokumenter tildelt fra sentrale personer knyttet til avhandlingens tema i banken.

3.3.1 Intervjuguide

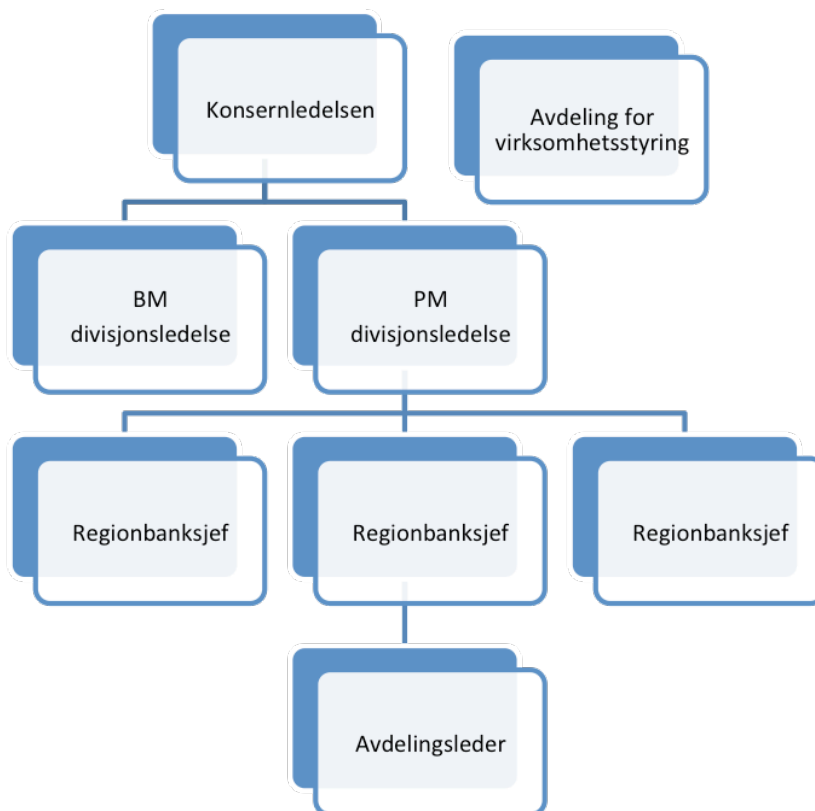
I følge Ringdal (2009) er en intervjuguide en støtte som man følger og improviserer fra ved dybdeintervjuer. Intervjuguide kan også defineres som et manuskript som strukturer intervjuforløpet (Kvale og Brinkmann 2009). Med liten erfaring innen denne formen for datainnsamling ble det utarbeidet en intervjuguide med ulike støttefunksjoner og ferdig formulerte svar. Spørsmålene er av relativt åpen karakter som gjør at respondentene får rom til å resonere og komme med utdypende svar. Intervjuguiden tar utgangspunkt i oppgavens problemstilling og prøver i størst mulig grad å belyse den med de spørsmålene som den inneholder. Den vil også bli tatt utgangspunkt i Anthony og Youngs (2003) styringsløyfe. Med mangel på erfaring, gir intervjuguiden en nødvendig standardisering for å sikre at svarene fra respondentene i større grad kan sammenlignes (Kvale og Brinkmann 2009). Selv om en slik standardisering krever detaljert planlegging legges det allikevel opp til at respondenten kan komme med innspill. Det vil også, med den semistrukturerte formen som det er lagt opp til, være rom for oppfølgingsspørsmål som ikke står skrevet i intervjuguiden. Siden respondentene, basert på stilling og posisjon, har ulik informasjon om temaet vil intervjuguiden bli tilpasset intervjuene i forkant. Tilpasningene var allikevel av moderat karakter for å ikke risikere sammenlignbarhet. Viser til vedlegg 1: Intervjuguide.

I følge Ringdal (2009) er en klar fordel med intervjuguide at den gjør innsamlede data mer etterprøvbare av andre. Den gjør det også, som nevnt over, enklere å gjennomføre intervjuet. Men en vel så viktig grunn er at ved hjelp av intervjuguiden kan sikre en kobling mellom de teoretiske perspektivene og empiriske funn. I tillegg vil den også bidra til å sikre en høyere grad av reliabilitet og validitet.

3.3.2 Utvalget

Når det kommer til hvilket utvalg som er aktuelt er det viktig å tenke både strategisk og på de teoretiske forhold som er lagt til grunn for oppgaven. Siden funksjonene mellom prinsipal- og agent er av interesse er det her valgt å intervjuere ledere på ulike nivåer i PM (personmarked)-

divisjonen. Dette med bakgrunn i en forestilling om at ledere på ulike nivåer har forskjellig bakgrunn, innsikt i og erfaring fra bankens virksomhetsstyring. Viser til figur 5: Organisasjonskart.



Figur 5 – Organisasjonskart

Banken er inndelt i ulike regioner som består av regionssjefer, som der igjen er inndelt i ulike avdelinger med avdelingsledere. Avdelingslederne har ansvaret for sin avdeling og rapporterer til regionsjef, som igjen rapporterer til direktør PM. Med bakgrunn i tidsbegrensninger og tilgjengelighet ble det gjennomført totalt 6 intervjuer der hvert nivå ble presentert. Dette ansees som tilstrekkelig for å kunne belyse problemstillingen, men det er viktig å være klar over at flere intervjuer ville ha hatt en fordel i forhold til påliteligheten i funnene, og det er derfor viktig å være klar over dette når konklusjonen skal utarbeides.

3.3.2 Innsamlingsprosessen

Selve innsamlingsprosessen med dybdeintervjuer ble gjennomført i mars 2014. Det ble først avtalt et møte med en avdelingsleder for at vi kunne teste intervjuguiden samt og få

intervjutrening. I tillegg gav dette oss en indikasjon på hvordan virksomhetsstyringen i banken fungerte i dag. De neste intervjuene ble gjennomført på bankens hovedkontor på Hamar, før de siste intervjuene ute i avdelingene lengst sør i Hedmark. Intervjuene ble gjennomført både på møterom og i representantens eget kontor. I alle tilfellene fikk vi gjennomført intervjuene uforstyrret, og de varte i 50-80 minutter. Viser til tabell 2: Oversikt over intervjuobjekter.

Stilling	Varighet	Sted
Avdelingsleder virksomhetsstyring	1:19	Møterom
Markedssjef	0:55	Kontor
Regionbanksjef	1:10	Møterom
Avdelingsleder	1:05	Møterom
Avdelingsleder	0:58	Møterom
Avdelingsleder	1:15	Kontor

Tabell 2 – Oversikt over intervjuobjekter

I alle tilfellene ble det brukt lydopptaker slik at det i ettertid kunne kvalitetssikres hva som ble sagt, men notater ble også tatt for å beskrive andre forhold. Lydopptak gjør at intervjuer ikke blir for opptatt av å ta notater slik at muligheten for viktig informasjon ikke uteblir, eller at samtalen blir oppstykket (Ringdal 2009). Notater ble tatt for å si noe om både om hva som ble sagt, men også hvilket kroppsspråk og lignende som ble observert. Alle lydopptakene ble omgjort til skiftelige dokumenter i etterkant av intervjuene. En omdanning av en muntlig samtale til skriftlig tekst kalles transkripsjon (Kvale og Brinkmann 2009). Ved transkripsjon blir det enklere å luke ut det som er relevant og gjøre innsamlede data mer egnet for analyse. Transkripsjonene gjorde det enklere å få et overblikk over hva som kunne være uklart, og om det var behov for oppfølgingsspørsmål, eller andre justeringer.

Ideelt sett skulle det etter hvert intervju blitt brukt tid på å analysere funnene slik at disse kunne vært gjenstand for oppfølging i neste intervju, eller at en revidering av intervjuguiden hadde vært aktuelt. På grunn av tidspress ble ikke dette gjennomført i tilstrekkelig grad, men det ble gjort erfaringer underveis som gjorde at intervjuene ble bedre og bedre samt at intervjuguiden ble brukt mer som en guide der oppfølgingsspørsmål ble stilt fortløpende der det var nødvendig direkte i intervjuet. Den generelle oppfatningen underveis i intervjuene var at de var informative og at funnene ville bli av betydning for analysearbeidet i oppgaven.

3.4 Evaluering av metode, validitet, reliabilitet og kvalitet

For at det som avdekkes skal være av nytte må stilles det krav til kvaliteten på de dataene som fremskaffes, og reliabiliteten og validiteten av dem. I forbindelse med kvalitativ metode er det i følge Ringdal (2009) omdiskutert om validitet, reliabilitet og generaliserbarhet har en relevans for kvalitative data. Grunnen til dette er at validitet, reliabilitet og generaliserbarhet er nært knyttet til måling (kvantitativ metode), men Ringdal (2009) mener allikevel at de har en nytte i kvalitativ sammenheng. I følge Kvale og Brinkmann (2010) stilles det andre krav til validitet og reliabilitet i kvalitative studier enn ved kvantitative.

Reliabilitet går på hvor pålitelige resultatene av en undersøkelse er (Tjora 2012).

Reliabiliteten svekkes av tilfeldige forhold som virker inn på resultatene. Det er ikke mulig å oppnå fullstendig nøytralitet som forsker, da man har et visst engasjement for å ta fatt på studien (Tjora 2012). Derfor vil vurderingen av påliteligheten gå på forskerens refleksjon over hvordan innsamlingen av data har foregått (Ringdal 2009). Bruk av båndopptaker og transkripsjon er med på å styrke påliteligheten (Tjora 2012). Ved bruk av båndopptaker styrkes reliabiliteten ved at man ikke tilsiktet eller utilsiktet kan endre på funnene i ettertid (Tjora 2012). I forbindelse med intervjuene gjennomført i denne avhandlingen ble det brukt båndopptaker. Dette for at det i ettertid kan kvalitetssikres at sitatene er korrekt angitt. Ved hjelp av transkripsjon vil sitatene og referatene bli gjengitt på samme måte som intervjuobjektene uttrykte seg som igjen styrker påliteligheten. Alle intervjuene ble transkribert og returnert til intervjuobjektene for gjennomlesning og godkjenning. Dette for å sikre høy grad av pålitelighet da intervjuobjektene med stor sikkerhet står bak det som er sagt i intervjuene. Referatene fra lydbåndopptakene blir også en form for kvalitetssikring. Muligheten for tolkningsfeil som svekker påliteligheten av de innsamlede kvalitative dataene

reduseres, og reliabiliteten styrkes. Reliabiliteten styrkes også ved at der svar har gitt vide tolkninger, kan det ved hjelp av referatene bli tydeligere hvilke oppfølgingsspørsmål det er behov for i etterkant for å avklare nærmere (Kvale og Brinkmann 2009). Respondentene har ikke mulighet for å påvirke analysen i avhandlingen eller de endelige konklusjoner som kommer ut av den. Dette er også en viktig del av det å sikre pålitelighet. Det er også viktig å tenke over at en for sterk fokusering på reliabilitet kan motvirke variasjon og kreativ tenkning (Kvale og Brinkmann 2009).

Med validitet menes gyldigheten til undersøkelsen. Validiteten til datamaterialet er dataens gyldighet eller relevans i forhold til problemstillingen (McDaniels og Gates 2006). Det vil si at man faktisk måler det man vil måle, og at innsamlede data representerer virkeligheten, eller ved kvalitativ forskning at observasjonene faktisk reflekterer over de fenomenene og/eller variablene man ønsker å vite noe om (Kvale og Brinkmann 2009). Begrepsvaliditet er den mest grunnleggende formen for validitet og den sier noe om graden av samsvar mellom teoretiske og operasjonelle definisjoner av fenomenet som skal måles (Ringdal 2009). Begrepsvaliditeten er altså et uttrykk som sier noe om de empiriske dataene er gode og om de måler de teoretiske begrepene de har til hensikt å måle. Denne formen for validitet er viktig og nødvendig for at funnene i undersøkelsen skal være tolkbare, meningsfulle og generaliserbare. Ved kvalitativ forskning kan validiteten være gjenstand for vurdering av intervjuobjektene eller forskeren selv (Ringdal 2009). Det er viktig av validiteten sikres gjennom hele intervjuprosessen (Kvale og Brinkmann 2009). Validiteten kan styrkes ved at man innledningsvis i intervjuene avklarer hva som faktisk er hensikten med intervjuet, og hvilken rolle man har som intervjuer (Tjora 2012). Det er allikevel viktig at man er bevisst på de mulige feilkildene, som ved kvalitative undersøkelser i all hovedsak ligger hos intervjueren eller i problemstillingen. Det er derfor viktig at man underveis i intervjuet gjentar det informanten sier, eller stille et spørsmål på en annen måte, for å sikre at man oppfatter informanten riktig (Tjora 2012). Vurdering av svarenes sannsynlighet, troverdighet og pålitelighet er sentralt. Helt ideelt skal kvaliteten på forskningsarbeidet gi kunnskap som er så overbevisende og sterk i seg selv slik at det kan sies at den bærer sin egen gyldighet. Det kan derfor, ved for sterk fokusering på validiteten og validitetsbegrepet, tenkes at det kan virke negativt og i verste fall medføre ugyldiggjøring. For å styrke gyldigheten er det viktig å være åpen om hvordan forskningen praktiseres, redegjøre for de valg som er tatt og være sensitiv ovenfor faktorer som er vesentlig innenfor tematikken (Tjora 2012).

Kvaliteten på de data som blir resultatet av et kvalitativt intervju er avhengig av kvaliteten på intervjuerens kunnskap og ferdigheter om temaet (Kvale og Brinkmann 2009). Et annet kvalitetskriterium er også at intervjuet bør være selvkommunerende og at man bør strebe etter korte spørsmål og lange svar. Det vil si at intervjuet "flyter" av seg selv og at det ikke er behov for ekstra forklaringer eller kommentarer. Oppfølgingsspørsmål er allikevel en nødvendighet for å sikre kvalitet. I kvalitativ forskning er intervjueren forskningsinstrumentet. Det er derfor viktig å ha kunnskap om emnet, men også å mestre kommunikasjon via tilstedeværelse og språk og samtidig være styrende og kritisk (Tjora 2012). Det finnes innvendinger mot kvalitative forskningsintervjuer. I motsetning til de interne kvalitetskriteriene som er beskrevet over, går innvendingene mot de eksterne formene for kvalitet. I følge Kvale og Brinkmann (2009) kan en innvending som ansees som gyldig tas i betraktning når undersøkelsen designes og på denne måten forbedre kvaliteten på forskningen. I dette tilfellet er ikke intervjuene av vitenskapelig karakter, men vil i stor grad basere seg på fornuft og objektenes egen meninger. Dette er det viktig å være klar over gjennom arbeidet som gjøres. Intervjuene er subjektive og ikke objektive. Det er de subjektive tolkninger og vurderinger, ubeviste og bevisste, fra intervjuobjektene som ønskes av intervjueren. Det er allikevel viktig å unngå for mye subjektiv påvirkning i selve intervjuet. Ved forskningsintervjuer kan påliteligheten svekkes fordi de er avhengig av ledende spørsmål. Gyldigheten svekkes også ved at intervjuene er basert på subjektive inntrykk (Kvale og Brinkmann 2009).

Generaliserbarhet er en vanlig innvending mot intervjuforskning da det hevdes at det er for få intervjupersoner til at resultatene kan generaliseres. Hvis resultatene vurderes som pålitelig og gyldige kan man spørre om resultatene er av lokal interesse eller om de kan overføres til andre situasjoner eller intervjupersoner (Kvale og Brinkmann 2009). Krav som er konsekvente for at forskning skal være generaliserbar innebærer at kunnskap må være universelt gyldig på alle steder til enhver tid (Kvale og Brinkmann 2009). I denne avhandlingen vil det være fare for mangel på generaliserbarhet på grunn av for få intervjuobjekter. Det er å anta at resultatene av forskningen i denne avhandlingen viser funksjoner ved balansert målstyring i Sparebanken Hedmark. Det kan derfor ikke med sikkerhet fastslås at de samme funksjonene finnes i andre banker, men det vil være å anta at de mest fremtredende funksjonene ved styringssystemet er sentrale i andre banker som har innført balansert målstyring.

3.5 Etiske vurderinger

Ved gjennomføring av undersøkelser og forskning kan en bli stilt ovenfor moralske og etiske dilemmaer. I følge Ringdal (2009) er etikk læren om moral, og om hva som er rett og galt. De grunnleggende moralnormene for vitenskapelig praksis er forskningsetikk. Forskningsetikken bør ligge til grunn for tema, hva som ønskes undersøkt, forskningsdesign og innsamling av data, og hvordan dette skal bearbeides og behandles (Saunders et al. 2007). Det er viktig at føringene blir tatt hensyn til ved gjennomføring av denne avhandlingen. Det er viktig at det grunnleggende hensynet og respekten for mennesket legges til grunn i forskningen for å beskytte personene som blir involvert (Ringdal 2009). I denne sammenheng blir det derfor viktig å informere intervjuobjektene godt om hva som skal utforskes, at de samtykker fritt og at de kan kreve konfidensialitet for sitt bidrag. For at dette skal ivaretas må deltakerne i intervjuene informeres godt om prosjektets formål og metoder, og om mulige negative konsekvenser deltagelsen kan medføre (Ringdal 2009). Det er deriblant viktig å understreke at det er frivillig å delta, og at deltakeren når som helst kan trekke seg. Man må også avklare bruk av båndopptaker og spørre om tillatelse til å benytte denne under intervjuet (Tjora 2012). En annen ting som er vel så viktig er privatliv og retten til å verne om denne. Dette innebærer at informasjon om intervjuobjektene anonymiseres dersom de ønsker dette (McDaniel og Gates 2006). Det er derfor viktig ved bruk av sitater i avhandlingen at de ikke gjør personer identifiserbare (Ringdal 2009). Ved forskningsprosjekt er det derfor et hovedprinsipp at den informasjonen og de opplysningene som kommer en tilkjenne behandles konfidensielt. For å ivareta dette er det viktig at opplysninger som fremkommer presenteres slik at respondentene ikke kan gjenkjennes. Det er også viktig å avklare om bedriftens navn kan benyttes, og om avhandlingen kan publiseres eller forbli konfidensiell for offentligheten etter at forskningen er avsluttet.

Andre etiske hensyn som er viktig ved denne avhandlingen er de etiske retningslinjene som er utarbeidet ved NMBU og Handelshøyskolen på Ås for gjennomføring av avsluttende gradsoppgave. I tillegg kommer de etiske retningslinjene for bruk av det en kommer til kjennskap av gjennom undersøkelsen. Brudd på dette kan betegnes som vitenskapelig uredelighet som kjennetegnes med forfalskning, plagiering og fabrikkering som er grovt uaktsomt eller begått forsettlig ved gjennomføring og rapportering av forskningen (Ringdal 2009). Eksempler på dette kan være fabrikkering av fiktive intervju og endring eller forfalskning av de resultater som blir avdekket for å endre på konklusjonen til sin egen fordel.

4.0 Empiri

I dette kapitlet vil vi presentere Sparebanken Hedmark og deres styringssystem. Målet er å danne et bilde av hvordan balansert målstyring spiller en rolle i bankens ulike funksjoner og samspillet mellom de forskjellige nivåene i organisasjonshierarkiet. Det påfølgende vil være en introduksjon av Sparebanken Hedmark og en analyse der funnene i de gjennomførte intervjuene blir presentert.

4.1 Sparebanken Hedmark

Gjennom fusjoner av flere tidligere selvstendige lokale sparebanker, og andre sammenslutninger, oppstod Sparebanken i sitt nåværende navn i 1982 (Sparebanken Hedmark 2012a). I bankkrise rundt 1990, som varte i ca. fire år, hadde Sparebanken Hedmark overskudd hvert av disse årene. 1993 ble et meget bra år med et samlet resultat på 324 millioner kroner. Etter en tradisjonell kapitaleksport fra Hedmark, som hadde vart i ca. 150 år, ble 1994 et vendepunkt. Fra da av ble Sparebanken Hedmark en kapitalimportør. Denne endringen av kapitalflyten ble viktig for den videre utviklingen og veksten i Hedmark fylke. Sparebanken Hedmark har også vært en pioner i utvikling av bankkonseptet, og ble i 1994 den første banken i Europa til å lansere telebank. Det samme ble banken også med nettbank som kom i 1996. Banken var også først ute med bank og forsikring under samme tak da de kjøpte Lokal Forsikring også i 1996. Forsikringsdelen ble solgt til Gjensidige i 2003 (Sparebanken Hedmark 2010).

Etter å ha avsluttet samarbeidet med DNB i 2005, kjøpte Sparebanken Hedmark seg i 2006 inn i Sparebank 1 Gruppen. Sparebank 1 Gruppen har til hensikt å skaffe stordriftsfordeler og fordeler innenfor kompetanse og kompetanseutvikling i alliansesamarbeidet. Sparebank 1 gruppen er "samlet" under en logo som Sparebanken Hedmark endret til i 2008. Dette har gitt banken mulighet til å være med på felles merkevarebygging nasjonalt (Sparebanken Hedmark 2009). I tillegg har samarbeidet bidratt til økt konkurransekraft gjennom samarbeid innenfor innkjøp av IT-tjenester og andre kompetansehevede tiltak (Sparebanken Hedmark 2010).

Etter å ha vært samlet og organisert som en organisasjon ble banken i 2009 organisert i to divisjoner, en for bedriftsmarkedet og en for personmarkedet (Sparebanken Hedmark 2009). Hensikten med dette var å lage en tydeligere linje mellom de ulike kundegruppene slik at det ble lettere å ha en tettere oppfølging, og ikke minst sikre effektivitet og økt lønnsomhet for banken. Felles for begge divisjonene er at de har hver sin divisjonsledelse som ligger under en felles konsernledelse. Under hver divisjon er det videre delt opp i regioner, som igjen er delt opp i avdelinger. Hver region og avdeling har sin egen leder. Sparebanken Hedmark fikk ny administrerende direktør, Richard Heiberg, i 2010 etter at bankens mangeårige leder, Harry Konterud, gikk av med pensjon samme år.

Sparebanken Hedmark er den ledende leverandøren av finansielle tjenester til både privatpersoner og bedrifter, men også offentlig sektor, i Hedmark med ca 540 ansatte og ca 176.000 kunder fordelt på 25 lokalkontorer fylket, og 3 kontorer utenfor fylkesgrensen. De tre sistnevnte kontorene er et resultat av en mer offensiv satsning utenfor bankens geografiske kjerneområde, og er plassert på Gjøvik, Lillehammer og Nes i Akershus. Etablering av kontoret i Nes er et resultat av enighet med en annen alliansebank, Sparebank 1 Oslo og Akershus, hvor også banken økte sin eierandel fra 12 - 40.5% i 2013 (Sparebanken Hedmark 2014a). Sparebanken Hedmark skiller seg også fra andre sparebanker siden den er en selveiende finansinstitusjon uten egenkapitalbevisiere. Dette har resultert i at banken har ca 6,2 milliarder kroner i egenkapital, og oppfyller med dette myndighetenes krav til bankenes kjernekapitaldekning. Foruten egenkapitalen er innskudd fra kundene bankens viktigste finansieringskilde. Resultatet for banken ble på kr 626 millioner etter skatt i 2013, opp kr 116 millioner fra 2012 (Sparebanken Hedmark 2014a). Viser til tabell 3: Nøkkeltall (Sparebanken Hedmark 2014b).

År	2013	2012	2011	2010
Driftsresultat før skatt	626	510	537	654
Forvaltningskapital	46669	43642	43241	41752
Brutto utlån	52361	48091	44646	41793
Innskudd fra kunder	30097	28137	25907	24083
Egenkapital	6209	5721	5534	5325
Kapitaldekning (%)	16,4	16,9	14,8	15,1
(Alle beløp i millioner kroner)				

Tabell 3 – Nøkkeltall (Sparebanken Hedmark 2014b)

Bankens visjon, *sammen om å skape*, er ment å mane oppunder det samspillet som erfares og et felles ansvar for å skape resultater (Sparebanken Hedmark 2013a). Banken ønsker å være gode på personlig service, og innførte blant annet Private Banking i 2013 som et eget konsept for formuende kunder. Sparebanken Hedmark har som mål og være dyktig, nær og engasjert på en slik måte at de blir den foretrukne banken blant både private og bedriftskunder som hos det offentlige (Sparebanken Hedmark 2013a).

4.2 Bankens styringssystem og bruken av balansert målstyring

Dagens virksomhetsstyring i Sparebanken Hedmark er utformet med utgangspunkt i balansert målstyring. Iverksettelse og løpende styring av strategiene og læring har hovedfokus. (Sparebanken Hedmark 2014c). I dette delkapittelet presenteres bankens styringssystem.

Fra bankens side hevdes det at organisasjonens styringsstruktur bygger på bankens forretningside, visjon, mål, strategier og verdigrunnlag. Styring og kontroll omfatter alle prosesser og tiltak som iverksettes av bankens ledelser for å sikre effektiv og hensiktsmessig drift og gjennomføring av vedtatte strategier (Sparebanken Hedmark 2012b). Sparebanken Hedmark gjennomførte en gjennomgang av organisasjonen i 2011 med fokus på økt lønnsomhet, og som et resultat av dette ble det etablert en avdeling for virksomhetsstyring.

Sammen med ledergruppen foretok denne avdelingen en strategirevidering som resulterte i at balansert målstyring ble bestemt innført. Prinsippene i bankens bruk av balansert målstyring bygger mye på Kaplan og Nortons fremstilling, hvor blant annet strategikartet er sentralt i utarbeidelsen av strategien.

Utgangspunktet, den uttalte visjonen, er ”sammen om å skape”. Man ønsker i Sparebanken Hedmark at man gjennom bedre samspill, både mellom ansatte og i samhandling med kunder, skal oppnå det overordnede målet. Sparebanken Hedmark har valgt perspektiver med tette bånd til Kaplan og Nortons (2007) fire foreslåtte perspektiver. Det finansielle perspektivet, økonomi og risiko, representerer bankens økonomiske målbilder. De strategiske målene knyttet til dette perspektivet omhandler blant annet mål om konkurransedyktig kostnadsnivå, likviditetsstyring og best mulig rating. For å nå de økonomiske målene har banken utformet en rekke strategiske mål under perspektivene marked og kunde, interne prosesser, og læring, utvikling og ledelse. (Sparebanken Hedmark 2012c).

I perspektivet for kunde og marked er det overordnede målet å være tilstede og dekke behov i viktige begivenheter i kundens livsløp. Et av de strategiske målene er å tilby relevante og fremtidsrettede produkter og tjenester. Dette ansees som kjernen i bankens merkevare. Det er også under perspektivet utformet mål knyttet til tilgjengelighet, vekst og posisjon som toneangivende samfunnsaktør i regionen. Målbilder knyttet til det interne perspektivet, interne prosesser, handler om drift, samhandling og utvikling. Mens man under perspektivet for læring, utvikling og ledelse, presiserer viktigheten av en samstemt ledelse, utvikling av medarbeidere og intern samhandling. (Sparebanken Hedmark 2012c).

Ved bruk av strategikart illustrerer banken hvordan deres strategi, perspektiver, mål og kritiske suksessfaktorer henger sammen. Tilhørende strategikartet har banken utarbeidet styringskort, hvor status og utvikling i styringsparameterne innrapporteres. Med utgangspunkt i et overordnet strategikart utarbeides så et eget strategikart med egne styringskort for de underliggende enheter (Sparebanken Hedmark 2012d). Viser til figur 6: Overordnet strategikart 2012-2015 (Sparebanken Hedmark 2012c).

strategikartene til banken visualisert og alt av rapportering knyttet til styringskortene skjer gjennom dette programmet. I konsernledelsen har alle full tilgang til alle enheter, og bankens strategikart hvor de har mulighet til å legge til kommentarer, tiltak m.m. Divisjonsledelsen og avdelingsledelsen har kun tilgang til egen og underliggende enheter, men med lesetilgang til bankens strategikart (Sparebanken Hedmark 2013b).

I tillegg til Corporater, har man i Sparebanken Hedmark innført Maze. Maze ble utviklet og tatt i bruk knyttet til et initiativ gjennom et lønnsomhetsforbedringsprosjekt banken gjennomførte i 2011. I utgangspunktet var Maze et verktøy for salgsledelse, men er nå ment benyttet som et *kontrollpanel* tilknyttet selvledelse for medarbeidere og ledere i kundevirksomheten. Maze brukes mot ansatte i kundegrensesnittet. Maze måler den enkelte ansatte i forhold til mål som er satt for den enkelte. De blir blant annet målt på salg av forsikring, utlån, gjennomføring av kundemøter og kundetilfredshet. Kundetilfredsheten fastsettes ved at det sendes spørreskjema til kundene den finansielle rådgiveren har hatt møte med. Målene blir bestemt av den enkelte ansatte i tråd med bankens tanke om selvledelse, men ser en avdelingsleder at de finansielle rådgiverne som gruppe budsjetterer under det aktivitetsnivå som er fordelt til avdelingen, blir det gjennomført korrigeringer. På denne måten tas det høyde for individuelle forskjeller, som stillingsprosent og fartstid, men samtidig at avdelingen som enhet oppnår det en skal i henhold til krav som stilles fra regionsnivå. Tanken er at de målene som stilles fra øverste hold skal være et resultat av nedbrutte strategiske og operasjonelle mål, slik at Maze tar over der Corporater slutter på avdelingsnivå.

I Maze har den enkelte finansielle rådgiver mulighet til å se sine resultater, samt avdelingens samlede resultater. På denne måten kan man sammenligne seg med hva snittet av avdelingen presterer. Avdelingsledere har tilgang til alle sine underordnede på individnivå, regionens og andre avdelingens resultater. På regionsnivå sitter man med tilgang til alle medarbeiderne i regionen på individnivå. Maze måler volum på alle forretningsområder og det tar ikke hensyn til markedsforskjeller eller markedsandeler. Maze tar ikke hensyn til om den ansatte er borte fra arbeid, verken grunnet sykdom eller forskjellig opplegg i bankens regi. Det vises heller ikke om den ansatte må bruke tid på ting som ikke måles.

Maze er sentral i oppfølging av den enkelte finansielle rådgiver. Regelmessig avholdes det oppfølgingsmøter hvor rådgiver og nærmeste leder går gjennom resultatene i Maze. Ligger man etter i forhold til mål diskuterer man hva som kan være grunnen og hva man skal gjøre

fremover. Det er i stor grad opp til den enkelte leder hvordan man ønsker å følge opp sine ansatte og hvordan man ønsker å bruke Maze.

4.3 Balansert målstyring på tvers av de ulike nivåene

Vi vil i dette delkapitlet beskrive hvilken rolle balansert målstyring spiller mellom forskjellige nivåer. Vi har funnet det naturlig å dele opp i to ulike prinsipal-agent forhold, mellom konsernledelsen, divisjonsledelsen og regionbanksjef, og mellom region- og avdelingsnivå. Mellom de ulike nivåene i bankens organisasjonshierarki er det prinsipal-agent forhold som påvirkes av balansert målstyring. I de neste delkapitlene beskrives funksjoner som finnes mellom ulike prinsipal-agent forhold. Vi har valgt å fremlegge resultatene så langt det er mulig i samsvar med oppsettet fra intervjuguiden, som igjen er basert på styringsløyfen (Anthony og Young 2003).

4.3.1 Mellom konsernledelsen, divisjonsledelsen og regionbanksjef

Balansert målstyring

I Sparebank 1-alliansen er det flere av bankene som har innført balansert målstyring som styringskonsept, blant annet Sparebank 1 Nord-Norge (SpareBank 1 Nord-Norge 2014). Etter en omfattende strategirevidering i 2011 ble denne formen for styringskonsept valgt, blant annet på bakgrunn av anbefaling fra avdeling for virksomhetsstyring. Denne avdelingen sitter med god kompetanse om balansert målstyring.

”Jeg har jobbet med det siden 2004. Før jeg begynte i banken jobbet jeg med balansert målstyring og tilrettelegging av dette gjennom et konsulentselskap. Balansert målstyring handler om å unngå å ta kortsiktige beslutninger, ved å kun fokusere på en av perspektivene. Det handler om helhetstenking og om å forstå sammenhenger.”

Avdelingsleder for virksomhetsstyring

Effektiv målstyring er en forutsetning for at banken skal kunne følge opp om den når sine strategiske målsettinger (Sparebanken Hedmark 2012b). Hensikten er å styre virksomheten basert på et helhetlig fokus, og ikke bare økonomiske hensyn. Det presiseres at man har en egen variant av balansert målstyring, hvor også elementer dynamisk styring er inkludert:

”.. vi benchmarker med andre banker, både internt i konsernet og eksternt mot alliansen og konkurrenter”

Avdelingsleder for virksomhetsstyring

Kjennskapen til rammeverket balansert målstyring på divisjons- og regionsnivå før implementeringen var begrenset, men etter en teoretisk innføring ser man helt klart fordeler med bruken av balansert målstyring

”Vært mer borti balansert målstyring gjennom teoretiske kurs på BI, enn gjennom banken. ...nå prøver vi å ha et lengre perspektiv på det vi jobber med, og at det skal henge på grep opp mot strategien. Iverksettelse av prosjekter blir knyttet til de ulike målene i strategien”

Regionbanksjef

”Implementeringen av balansert målstyring har nok satt seg i ledergruppen, men ned på divisjon, region og avdeling er vi nå i en prosess, i starten av en implementering.”

Avdelingsleder for virksomhetsstyring

Strategi og visjon

I divisjonsledelsen anser man markedsperspektivet som sentralt for å være klar til neste nedgang i økonomien.

”Hovedbudskapet i bankens strategi er vekstambisjonen, en strategi tydelig rettet mot markedet, med en forretningsmessig inngang. Det har vært for mye bunnlinjefokus, må prøve å vri det mot topplinjefokus. Banken må være klar til neste nedgang i økonomien”.

Markedssjef

Dette stemmer overens med tankegangen man har på regionnivå:

”Marked og kunde er klart viktigst, sammen med det å utvikle en samstemt ledelse og utvikle resultatorienterte og proaktive medarbeidere”

Regionbanksjef

Det er konsernledelsen som har ansvaret for utformingen av strategien, i samspill med ledergruppen for de to divisjonene.

”Jeg er veldig ofte inne å jobber med strategi, både på analysesiden og bidragsiden”

Markedssjef

I tillegg påvirkes utformingen av strategien av innspill fra ulike nivåer nedover i bankens hierarki. Det er avdelingen for virksomhetsstyring som har ansvaret for å tilrettelegge for strategiprosessen, blant annet gjennom møteplanlegging og opplæring av de ansatte.

”Vi samlet inn innspill nedover i organisasjonen, og da gikk vi ned på divisjonsnivå, med regionleder og stabsfunksjoner inkludert i prosessen. Vi tok med oss mye fra strategien som allerede forelå, og derfor ble det besluttet og ikke kjøre en altomfattende prosess hvor alle ble involvert.”

Avdelingsleder for virksomhetsstyring

Når banken skal revidere strategien neste gang, ønsker man fra konsernledelsen en større grad av involvering fra organisasjonen. Med fokus på eierskap og forståelse i ytterste ledd som en viktig faktor for å lykkes med en helhetlig strategiimplementering. Strategien revideres i utgangspunktet hvert femte år, men man ønsker å ha en form for fleksibilitet i forhold til justering av mål. Dette gjøres både årlig og kvartalsvis.

”Vi har årlige evalueringer av strategien, eller oftere. Dette er en sentral del av måten vi styrer organisasjonen på. Det handler om prioriteringer, å styre de ulike innsatsfaktorene”.

Markedssjef

Ved utforming av strategien trekker man frem viktigheten av å få i gang oppfølgingen av den strategien som blir iverksatt. Tidligere har man brukt mer tid på utarbeidelsen, og i en mindre grad fokusert på oppfølging.

”Det handler nå om å få det nevnte styringshjulet til å spinne”

Avdelingsleder for virksomhetsstyring

Ansvarliggjøring sikres gjennom kommunikasjon av mål og planer til de ansatte. Dette blir ivaretatt gjennom definerte roller, ansvar og forventninger, der lederne følges opp mot vedtatte mål innenfor de enkelte ansvarsområdene. (Sparebanken Hedmark 2012b).

”Vi har vært en pådriver for å få en helhetlig kommunikasjon av strategien. Det begynte med at konsernledelsen gjennom møter, lar ledelsen for PM og BM jobbe med sine, og tar det som er spesielt relevant de ulike delene”.

Avdelingsleder for virksomhetsstyring

Strategien kommuniseres ved hjelp av flere ulike kanaler. Administrerende direktør har videomøter/konferanser med alle ansatte en halv time hver måned, hvor strategi ofte er ett tema. Strategien er også tema i noe banken har kalt PM- og BM-halvtimen, hvor ledelsen for de to divisjonene forteller om status og kommende prosjekter. På regionnivå blir det tatt frem på allmøter og i rapporter. Det er gjennom disse kanalene operasjonaliseringen av strategien blir kommunisert. Den enkelte medarbeider har også tilgang til strategidokumentet på bankens intranett.

På divisjonsnivå ser man klare utfordringer ved kommunikasjon av strategien ned i organisasjonen:

”Jeg tror ikke at man på enkeltkontorene i tilstrekkelig grad blir utfordret på hva strategien betyr for dem. De ansatte må inkluderes i prosessen for å skape eierskap til mål og strategier.”

Markedssjef

I konsernledelsen ser man også verdien av å skape et eierforhold til strategien på de ulike nivåene i organisasjonen:

”Jeg tror kjennskapen til strategien er generelt god, men vi har fortsatt mye å hente rundt dette med å skape ett tettere eierskap til strategien.”

Avdelingsleder for virksomhetsstyring

Forretningsplanleggingen

Sparebanken Hedmark benytter seg av budsjetter. Det er det rent finansielle budsjettet, og budsjetter knyttet til investering og drift. I konsernledelsen er man tydelig på at noe form for budsjett er man nødt til å ha og at styring uten budsjett er utelukket:

”Richard (konsernsjef) føler at det blir som å styre etter løpende villsvin. Han har ikke hatt noen positiv erfaringer med det, og hvordan det har blitt gjennomført”.

Avdelingsleder for virksomhetsstyring

Man er dog på øverste nivå åpen for å redusere noe bruken av budsjett:

”Vi er nok i en prosess når for å slippe opp på det litt, heller mer fokus på prognose. Vi er ikke en større organisasjon enn at vi kan være litt fleksible og dynamiske. Organisasjonen kjenner nok litt på at disse rammene og fordelingene settes uten at vi har god nok løpende vurdering”

Avdelingsleder for virksomhetsstyring

Dette er en utvikling vårt intervjuobjekt på divisjonsnivå ikke ser særlig lyst på:

”Jeg har mine budsjetter og de er bra skrudd sammen. Jeg er livredd dynamisk styring, det har jeg ingen tro på. Det er det kun rike organisasjoner som kan tillatte seg”.

Markedssjef

Handling

I tillegg til de vanlige budsjettene rapporterer man også via to nye målesystemer, Maze og Corporater. Tidligere opererte man med Dashboard, Ukesrapporten og Målemodellen, som de to nye plattformene skal erstatte. Maze er som beskrevet i utgangspunktet et verktøy for salgsledelse og selvledelse, der den enkelte medarbeider måles på aktivitet og resultater. Maze skal understøtte de større målene i strategien, knyttes mot måling av styringsparameterne, og skal i hovedsak brukes på avdelingsnivå.

Maze har blitt innført parallelt med implementeringen av balansert målstyring i banken. Dette ser man i konsernledelsen at har skapt enkelte utfordringer. Maze har et tydelig fokus på

kundeaktiviteter, og mangler en mer helhetlig tankegang som man søker ved bruk av balansert målstyring.

”Vi føler at ideelt sett så burde vi kjørt virksomhetsstyring som et helhetlig konsept, så kunne Maze mer tydelig støtteverktøy der ute. Jeg tror at Maze kanskje har fått for stort fokus, litt for endimensjonalt. Vi tar nå grep om dette i implementeringen og jeg tror en del brikker faller på plass. ..en del har nok trodd at Maze er styringssystemet vårt.”

Avdelingsleder for virksomhetsstyring

Dette stemmer overens med erfaringer på regionsnivå, hvor Maze spiller en viktig rolle i både styring og rapportering.

”Nå som vi har innført Maze som styringssystem har vi konkrete møter om dette flere ganger i uka. Det påvirker kalenderen og måten jeg jobber på.”

Regionbanksjef

På konsernnivå er man også opptatt av at Maze skal bidra til forbedring av arbeidsprosessen.

”En ting er å jobbe med de riktige kundene, men jobber vi riktig? Vi skal ha enda mer fokus på arbeidsprosesser, kundeprosesser og optimalisering av disse.”

Avdelingsleder for virksomhetsstyring

Corporater har i løpet av det siste året erstattet Dashboard som verktøyet der balansert målstyring i Sparebanken Hedmark blir satt i system. Avdelingen for virksomhetsstyring har innledningsvis jobbet med å implementerer Corporater i konsern- og divisjonsledelsen, og til en viss grad divisjonsledelsen, før det nå nylig (vår 2014) ble presentert for de enkelte avdelingslederne. Corporater skal stoppe på avdelingsnivå. (Sparebanken Hedmark 2014c).

”I et virksomhetsstyringsmøte i ledergruppa foregår alt i Corporater”

Avdelingsleder for virksomhetsstyring

Det er som mye annet i banken en klar fremgangsmåte knyttet til arbeidet med Corporater, med tydelige tidsplaner og arbeidsprosesser. I konsernledelsen blir oppfølging av de forskjellige målene fordelt, og den enkelte må på en bestemt dato ha lagt inn status og eventuelt oppført et forslag til tiltak per mål (Sparebanken Hedmark 2014c).

Det blir gjennomført kvartalsvise møter hvor resultater, planer og mål evalueres og eventuelle korrektive tiltak iverksettes. De viktigste resultater og tiltak fra underliggende enhet aggregeres oppover i organisasjonen til neste nivå for vurdering og beslutning om tiltak. Deretter gjennomgang i region og avdeling før divisjon, og tilslutt ledergruppen. (Sparebanken Hedmark 2014c). På øverste nivå anser man Corporater som nærmest fullstendig implementert:

”Rapportering til styret skjer også gjennom Corporater, hvor rapporter genereres nærmest automatisk. Da får man opp status på strategikartet, og går gjennom hvert enkelt område. Corporater forenkler rapporteringen i forhold til tidligere.”

Avdelingsleder for virksomhetsstyring

På divisjons- og regionsnivå har man ikke kommet like langt og bruker ikke Corporater helt slik det er tenkt. Dette er konsernledelsen klar over å peker på at man kun er i startfasen av implementeringen.

”Implementeringen av balansert målstyring har nok satt seg i ledergruppen, men ned på divisjon, region og avdeling er vi nå i en prosess, i starten av en implementering.”

Avdelingsleder for virksomhetsstyring

Oppfølging og evaluering

På divisjonsnivå har man ikke fått helt taket på hvordan rapporteringen brukes i ledergruppa.

”Der er avstanden litt for stor. Den rapportering er ikke strukturert nok”

Markedssjef

Regionssjefen på sin side opplever god tilbakemelding fra sin overordnede, hvor man ved avvik får direkte tilbakemeldinger.

”Ja, det er klart. Da stiller NNN meg de spørsmål som jeg stiller mine avdelingsleder: Hva gjør man med dette, hvilke tiltak iverksettes?”

Regionbanksjef

Om vedvarende avvik i KPIer/mål fører til strategiendring:

”.. hvis vi bare sitter å ser på en negativ utvikling uten å sette i inn innsatsfaktorer eller igangsetter prosjekter er jo hele systemet meningsløst.

Håper reaksjonstiden skal ned.

Man må se på årsak-virknings-sammenheng. Ekstern/ intern påvirkning?”

Markedssjef

”Vi har gjort det nå. Det er to ting som kan skje. Vi gjør noe med mannskapet, ellers så ser vi at måltallet er uoppnåelig og dermed justerer ned måltallet.

Regionbanksjef

I Sparebanken Hedmark har man tidligere operert med resultatlønn til de ansatte. I 2010 fikk de ansatte 10.000 kroner på bakgrunn av 2009-regnskapet, og i 2011 ble det utbetalt 40.000 kroner til alle faste ansatte for gode resultater i 2010. Dette var også det siste året man valgte en slik ordning, mye på grunn av reaksjoner fra utenforstående og mulige negative konsekvenser for bankens omdømme.

”Det ble mye støy eksternt. På Hedemarken er nøkternhet og måtehold sentralt, da kan en slik ordning fort bli opplevd som problematisk”.

Markedssjef

I dag har man ingen form for rent belønningssystem, bortsett fra at Sparebank 1 Forsikring kjører kampanjer hvor de som selger mest får ekstra lodd i trekning av ferietur. Visjonen, *sammen om å skape*, er en av hovedårsakene til at man har valgt dette bort. Et belønningssystem kan fort føre til sub-optimalisering:

”Vi har sett noen som kanskje har pushet litt mye på salg av produkter, hvor vi pusher et produkt på kunden de egentlig ikke trenger. Vi får salget, men kunden bli misfornøyd og vi står i fare for å miste den”.

Avdelingsleder for virksomhetsstyring

Selvledelse trekkes også frem som en årsak, det skal være belønning nok for den ansatte å nå de målene hun/han har satt seg. Gjennom Maze har den enkelte ansatt mulighet til å sjekke

hvordan man presterer i forhold til mål til enhver tid. På konsern-, divisjon- og regionnivå vil Corporater ha denne rollen.

På divisjonsnivå trekker man likevel frem at det ved lønnsvaluering vil være naturlig å se på måloppnåelse. Da vil kanskje spesielt utvikling vektlegges spesielt.

”.. vi belønner jo prestasjon”

Markedssjef

Det er i banken ingen utpreget konsekvenskultur, men man peker på at det har blitt strengere i de siste årene. Blant annet ble det i 2011 kjørt et lønnsomhetsforbedringsprogram (DRIV) som medførte at 60 ansatte gikk ut av organisasjonen.

”Konsekvenskulturen er i ferd med å bli tøffere. Det settes krav til den enkelte på linja, men i utgangspunktet skal vi hjelpe den enkelte til å prestere. Folk er ulike, og noen passer bedre i enkelte roller enn andre.”

Regionbanksjef

På konsernnivå ser man klart en utfordring knyttet til belønninger og konsekvenser:

”Utfordringen blir å hjelpe de som ligger litt bak, samtidig som de beste ikke må føle at de holdes igjen. Fokuserer vi bare på team, er det noen som kan lure seg unna.”

Avdelingsleder for virksomhetsstyring

Det er en bred enighet om at det er en tydelig link mellom visjonen, strategien og styringssystemet.

”Ekstremt relevant for å allokere ressurser riktig i en organisasjon. Tror at vi nå jobber tydeligere sammen, mer samstemte.”

Markedssjef

”Vi er mer på skiva nå som vi har satt ting mer i system. Før satt vi mer på hver vår tue, med forskjellige fokusområder. En tenker mer samstemt.”

Regionbanksjef

”I et lengre perspektiv mener jeg bestemt at balansert målstyring hjelper oss kulturelt”

Avdelingsleder for virksomhetsstyring

Man ser på de ulike nivåene behovet for å implementere en tankegang hvor en tilpasser seg fremtiden. Bankbransjen er i mindre grad enn andre bransjer en presset bransje, og dette kan fort bli en hvilepute. I årene som kommer blir det viktig med kontinuerlig forbedring, være konkurransedyktig og tiltrekke nye generasjoner av kunder.

4.3.2 Mellom regionbanksjef og avdelingsleder

Balansert målstyring

Ved spørsmål om balansert målstyring er det ingen svar som gir inntrykk av at det er noen spesiell kjennskap til begrepet på disse ledernivåene i organisasjonen. Snarere tvert imot.

”Vært mer borti balansert målstyring gjennom teoretiske kurs på BI enn gjennom banken”

Regionbanksjef

”Nei, har ingen kjennskap eller kunnskap til dette”

Avdelingsleder

Både på regionnivå, men spesielt på avdelingsledernivå, er det en sterk oppfatning at balansert målstyring er bruken av de nye styringsverktøyene som Corporater og Maze.

”Nå får vi ting inn i Corporater, ting som vi tidligere fikk i litt ulike kanaler. Det er det som påvirker oss, det andre føler jeg at ligger litt over oss i forhold til hverdagen”.

Avdelingsleder

På spørsmål om hvilke tanker de enkelte har i forhold til innføringen av balansert målstyring i lys av strategien, er det ingen klare konklusjoner. Det blir mer antagelser enn klare formeninger.

”Det ligger i kortene litt dette med kontinuerlig forbedring. Maze er jo noe som repeteres kontinuerlig hver uke. Før har det vært litt mer tilfeldig at det kastes opp

baller og så har det kommet en ny en. Nå prøver vi å ha en lengre perspektiv på det vi jobber med, og at det skal henge på grep opp mot strategien. Eksempel på marked, være tilgjengelig hvor og når kunden trenger oss, da har det blitt kjørt et tilgjengelighetsprosjekt. Knyttet prosjekter til de ulike målene i strategikartet.”

Regionbanksjef

Strategi og visjon

På både region- og avdelingsnivå er man opptatt av at marked og kunde perspektivet i bankens strategikart er viktigst for videre vekst og for oppnåelse av bankens strategi.

”Klart viktigst er marked og kunde. For meg fremstår det som overordnet. Det er det vi lever av.”

Regionbanksjef

For å kunne gjøre dette vil det være viktig å tilpasse seg etter hva kunden etterspør, endringer i samfunnet og den teknologisk utviklingen. Eksempel på fokus på dette trekkes fram av regionbanksjef:

”Eksempel på marked, være tilgjengelig hvor og når kunden trenger oss, da har det blitt kjørt et tilgjengelighetsprosjekt.”

Regionbanksjef

I denne sammenheng trekkes det frem at mer proaktiv jobbing er viktig for å kunne nå denne målsettingen. Regionbanksjef ser at dette er viktig og er opptatt av at det er fokus på dette i det daglige:

”Nå må vi være mer selgende, mer proaktive. Konkurransen er tøff, spesielt på forsikring.”

Regionbanksjef

Dette bekreftes også på avdelingsnivå da kunde nå i større grad en før må "lokkes" inn i banken av de finansielle rådgiverne. Dette for å kunne selge bankens øvrige produkter utover kjerneproduktet som er kreditt (lån), men også for å bedrive kundepleie slik kunden blir mindre tilbøyelig til å bytte bank.

”..... vi vil alltid ha konkurranse på vilkår. Da må vi prøve å vise kompetansen vår, som er et poeng i forhold til å bevare og utvikle det vi har. og så må vi kanskje ha litt andre typer folk der vi skal jage nye (kunder).”

Avdelingsleder

I forbindelse med strategi, og utformingen av den, mener regionbanksjef at dette er et resultat av at de kan komme med innspill til denne via divisjonsledelsen til konsernledelsen.

”Ja, de er ansvarlige. Det kommer jo oppspill fra divisjonsledelsen som blir behandlet.”

Regionbanksjef

Konsernledelsen behandler og utformer strategien, som revideres hvert 3. år (Sparebanken Hedmark 2012c), men den vedtas av styret. Prosessen, med de indirekte og direkte tilbakemeldingene, oppleves slik på avdelingsnivå.

”Det er en prosess hvor man begynner å lage utkastene litt ovenfra og ned. Deretter blir vi involvert i forhold til ”kulepunktene” (de strategiske målene) i strategikartet, og da spesielt det som går på marked. Vi er mindre involvert ved fastsettelse av de økonomiske målene. Dette skjer ved at det blir tatt opp på felles ledelsessamlinger, også skal vi ta det med ned til vår organisasjon, og følgelig gi innspill oppover igjen. Til slutt ender det opp med et styrevedtak. Det er konsernledelsen som snekrer den sammen. Det skjer litt parallelt på BM (bedriftsmarked) og PM (personmarked), i og med at vi er divisjonalisert.”

Avdelingsleder

Om involveringen har betydning for den endelige strategien er det ingen som har konkrete eksempler på. Men på avdelingsnivå er det en oppfattelse av at de nå i mye større grad er involvert i prosessen en tidligere.

”Ja, det er det. Men som sagt, synes vi har fått være med i større grad en før.”

Avdelingsleder

Når det gjelder kommunikasjon av strategien, som er en del av balansert målstyring for å sikre at alle nivåene i organisasjonen får kjennskap til denne, oppleves det positivt at administrerende direktør kommuniserer denne på en mer aktiv måte en tidligere.

”Vi kommuniserer ut strategien på flere måter. Blant annet gjennom administrerende direktør Richard Heiberg, videomøte med de ansatte, en halv time hver måned.”

Regionbanksjef

Da det tidligere virker som om strategien var noe som lå i en skuff på lavere nivåer føles det på avdelingsnivå nå at de ikke bare er overlatt til seg selv i jobben med å kommunisere dette til de øvrige ansatte.

”..... men også synes jeg banken har vært flinke til å knytte kommunikasjon av strategien til disse månedlige videokonferansene. Dette har forsterket dette med samstemt ledelse. At de har hjulpet oss i prosessen, nå vi presenterer det for våre så er det ikke helt nytt, da det har blitt presentert gjennom disse videokonferansene. Dette tror jeg er veldig avgjørende for at vi skal få ting til, og skape en forståelse for strategien.”

Avdelingsleder

Men det er allikevel avdelingsledernes ansvar å gjøre strategien operasjonell og bruke den til bevisstgjøring i hverdagen. Ved hjelp av Maze skal de i utgangspunktet få hjelp til dette, men det er en pågående prosess.

”Vi har prøvd hele tiden å synliggjøre sammenhengen mellom strategidokumentet og Maze, og har forsøkt i løpet av det siste året å skape en forståelse for at det er en rød tråd i mellom strategien og Maze.”

Regionbanksjef

Forretningsplanleggingen

Operasjonalisering av de overordnede målene ned til hver avdeling i de ulike regionene er regionbanksjefenes ansvar. Regionbanksjefen får budsjett på hva regionen samlet sett skal levere gjennom året, og det er hans/hennes ansvar å omforme dette til realistiske budsjett for hver avdeling, som igjen skal bryte dette ned igjen til hver medarbeider. Budsjettene inneholder og bærer preg av tradisjonelle økonomiske måleparametre som typisk utlånsvekst, rentemargin og tap, men det er også budsjetter på salg av forsikring, fondsspareavtaler osv.

”Budsjetter foregår på to helt forskjellige områder: Det ene er det rent finansielle budsjettet. Også har vi forsikringsbudsjetter, og budsjetter på vekst, grad av utlån og innskudd. Og på salgstall brutt ned på kontornivå.”

Regionbanksjef

Fra region ned på avdelingsnivå tas det hensyn til avdelingens geografiske beliggenhet, historiske resultater og antall ansatte. Tidligere var ikke avdelingslederne inkludert i denne prosessen, men dette har endret seg.

”Tidligere ble måltall bare tredd oss over hodet, men nå har vi fått frem vår egen mening om det, og kan i større grad påvirke måltallene.”

Avdelingsleder

At det skal være en større deltagelse i arbeidet med måltallene er en del av bankens strategi. Andre mål som ikke går direkte på økonomiske parametrene er salg av bankens øvrige produkter som forsikring, spareavtaler etc. Disse kan den enkelte påvirke mer direkte en de øvrige målene som for eksempel utlånsvekst og innskuddsvekst som styres av mer utenforliggende makroøkonomiske forhold.

”Forsikringer, både personforsikring og skadeforsikring, har vi et mål for avdelingen. Igjen er dette ned på individuelt nivå. Men der er vi ikke helt klare.”

Avdelingsleder

I forbindelse med endringer i makroøkonomiske forhold som skaper plutselige endrede forutsetninger for om ulike budsjettall kan nåes, er det ingen automatikk i dag at dette endres til mer realistiske tall.

”Ikke noen muligheter til å gjøre noe med budsjettallene, skjer det noe i mars følger det oss hele året. Men (regionbanksjef) vet om det, men usikker på om det når helt opp.”

Avdelingsleder

På avdelingsnivå er det en oppfatning av at årlige budsjetter på økonomiske mål er viktig slik at en vet hva en har å forholde seg til gjennom året. Avdelingslederne på de ulike kontorene har et klart fokus på økonomi da dette henger sammen med kostnader og lønnsomhet.

”Budsjett på ulike økonomiske parametre må jeg ha, ellers vil jeg ikke ha noe å styre etter gjennom året. Budsjettene tar for seg de økonomiske variablene...”

Avdelingsleder

Det samme gjenspeiler seg på regionnivå:

”Jeg vet jo at det i moderne tid er mer vanlig å styre uten budsjetter, jeg klarer ikke helt å se for meg å styre denne banken og regionen uten noe budsjett. Ingen har klart å overbevise meg enda.”

Regionbanksjef

Handling

Tidligere benyttet banken ulike rapporteringskanaler for budsjettavvik og interne avdelingsvise avvik i forhold til ulike aktiviteter. Dashbordet ble brukt til å følge opp ulike delmål på månedlig basis i forhold til de overordnede budsjetterte målene for året. Der Dashbordet ble brukt som et kommunikasjonsverktøy mellom avdelingsleder og regionleder, ble det benyttet en såkalt Ukerapport for aktiviteten internt på avdelingsnivå. Ukerapporten ble brukt som en ukentlig rapporteringsfunksjon der avdelingens medarbeidere kunne se avdelingens resultater og hvilke områder der avdelingen hadde mulighet til å forbedre seg. Det var også mulig å se hvordan avdelingen gjorde det i forhold til andre avdelinger en ønsket å sammenligne seg med. Denne formen for benchmarking gir en indikasjon på hvordan prestasjonsnivået til avdelingen er i forhold til andre avdelinger i regionen, eller andre avdelinger i organisasjonen, som det ville være relevant å sammenligne seg med.

De ulike rapporteringssystemene er i ferd med å erstattes med et nytt felles system, Corporater. Corporater er blitt brukt på divisjonsledernivå i en periode, men skal først nå ut til region- og avdelingsledernivå. Dette er ment som en erstatning for de ulike rapporteringssystemene som nevnt over, og skal være en felles plattform fra avdelingsnivå og helt opp til divisjonen.

”Ukerapport, Dashboard, målemodell er tatt bort, også blir at slått inn i Corporater. Deler av ukerapporten finner man igjen i Maze, for den enkelte. Den enkelte kan gå inn å se hvor mye man solgte av for eksempel skadeforsikring.”

Avdelingsleder

Bruk av flere ulike rapporteringssystemer gjør at effekten av dem kan utebli og oversikten blir dårlig. Innføring av et nytt system som samler all rapportering på et sted er etterlengtet:

”....det lille jeg har sett, så virker det som et etterlengtet verktøy/system som gir meg resultatene jeg er ute etter på et sted. Det har vi ikke hatt.”

Avdelingsleder

Det er også en oppfattelse av at innføringen av Corporater kan bidra til å gjøre avdelingsvise budsjetter overflødige:

”.....ja, jeg tror kanskje det. Budsjettprosessen for oss har blitt mye enklere, blitt mer prognosebasert...”

Avdelingsleder

I tillegg er det en oppfattelse av at Corporater kan bidra til å gjøre budsjettene mer dynamiske og at endringer kan gjøres raskere dersom forutsetningene endrer seg gjennom året:

”Sånn det har vært har det blitt stående. Men det ble sagt av(.....) at i Corporater skal man korrigere og evaluere i forhold til avvik, og der det er mulig komme med tiltak.”

Avdelingsleder

”De budsjettene vi har nå er låst. Og dette er en svakhet med budsjettene slik som vi har det i dag. Jeg må ha noen tall jeg skal nå. Kanskje er Corporater et sted dette kan komme frem. Men det må være tall jeg har mulighet til å gjøre noe med! Kan ikke bli målt på noe jeg ikke kan påvirke.”

Avdelingsleder

Corporater er ikke tenkt å være tilgjengelig for de under avdelingsledernivå, noe som kan ansees som en svakhet i forhold til virksomhetsstyringen da det tilsynelatende kan se ut som om balansert målstyring stopper på dette nivået i organisasjonen. Det vil derfor være viktig hvordan dette systemet brukes av avdelingslederne for å involvere de øvrige ansatte, noe det også er bevissthet rundt:

”...vi får tilgang til så å si alt. Stopper på mitt nivå, min oppgave å ta det videre og vise frem for mine. Mine ansatte ser på seg selv i Maze.”

Avdelingsleder

Ved bruk av Corporator kan også avdelingslederne kunne ”benchmarke” seg mot andre avdelinger:

”Corporater vil hjelpe oss å sammenligne på avdelingsnivå.”

Avdelingsleder

I forbindelse med innføring av nytt styringssystem ble det også innført et nytt målingssystem, Maze. Ved spørsmål om Maze er et resultat av innføring av balansert målstyring, eller om dette hadde kommet uavhengig av dette, er svarene uklare.

”Maze har kommet i forbindelse med strategi og sånn, om det er tilfeldig vet jeg ikke.”

Regionbanksjef

I forbindelse med innføringen av Maze, som skulle være et selvledelsessystem, skulle det bli enklere for den enkelte ansatt å følge sin egen måloppnåelse ut fra individuelle budsjetter. I den prosessen har hver enkelt ansatt fått mer innflytelse over egne måltall. Men de må allikevel stemme overens med de overordnende målene, og spørsmålet blir da i hvor stor grad den enkelte føler at de selv bestemmer sine egne tall. Måltallene har tradisjonelt vært gjenstand for både resultatmåling og motivasjon av den enkelte.

”.....dette fordeles til mine ansatte på avdelingsledermøter som igjen tar det med ned til sine. Men det deles ikke helt slik som en vanlig brøk, men vi vet at det er individuelle forskjellige og dette tas det høyde for. Ulike forutsetninger. Dette legges inn i Maze. Selv om det er i en selvledelsesånd, må de ulike avdelingslederne sjekke og sørge for at de ansatte fullfører de målene som er satt. Coache og guide slik at man er noenlunde på høyde med avdelingsbudsjettet.”

Regionbanksjef

Oppfølging og evaluering

På avdelingsnivå er det litt frustrasjon rundt Maze som verktøy da dette i stor grad er med på å se på aktiviteten til den enkelte, fremfor resultat. Det har tidligere blitt gjort individuelle

tilpasninger i forhold til stillingsprosent, fartstid, kundeportefølje og stillingsbeskrivelse opp mot normtall. De individuelle målene har typisk vært salg av spareavtaler, salg av kredittkort, nye kunder og forsikring ol. Aktivitet kan være antall møter med breddesamtaler, eller hvor mange med innskudd over 1million som de ansatte har kontaktet i sin portefølje. Tradisjonelt er det resultater som er målbare som har vært gjenstand for måling av aktiviteten blant de ansatte, og dette kan se ut til å sitte ryggmargen fortsatt.

”I 2013 hadde vi veldig mye målinger på aktivitet, ref. Maze. Vi skulle ikke se så mye på resultater. Uansett hvordan du snur og vender på det, så er det resultatene vi ser på. Det gjelder ikke bare meg, men også mine medarbeidere er opptatt av resultatene til avdelingen. Det er det vi er vant på å bli målt på, og det vil de også.”

Avdelingsleder

I tillegg kan det virke som om avdelingslederne er usikre på om Maze brukes riktig av lederne over dem. Det kan virke som om fokuset på aktivitet på den enkelte, fremfor avdelings samlede resultat, oppover i ledelseshierarkiet gir føringer for avdelingslederne som er uønsket.

”....det hjelper ikke med mye aktivitet i Maze hvis resultatene er dårlig. Det med måling, det er viktig å se bak tallene. Jeg må få tillit ovenfra og ned, jeg styrer min avdeling. Avdelingen skal levere de og de resultatene, også må det bli litt opp til meg hvem som gjør det. ”

Avdelingsleder

Gjennom Maze kan hver enkelt leder, fra avdelingsnivå og helt opp til direktørnivå gå inn på hver enkelt medarbeider for å se hvordan den enkelte presterer i forhold til de måltallene som den enkelte har. Tidligere var det noe som kun ble gjort på avdelingsnivå gjennom Ukerapporten, mens avdelingens samlede resultat ble kommunisert videre gjennom Dashbordet. Denne endringen fra at de individuelle resultatene kun ble rapportert avdelingsvis til at de nå er tilgjengelig for alle ledernivåer har bidratt til å skape usikkerhet blant de ansatte. Dette skaper et prinsipal-agent problem som fører til endret adferd blant de ansatte og selektivitet i forhold til hvilke arbeidsoppgaver som fører til god oppnåelse i forhold til Maze. Et eksempel er at hvis en medarbeider gjennomfører et såkalt breddemøte med en kunde, vil det i etterkant bli gjennomført en undersøkelse av kundens oppfattelse av møte. Denne

undersøkelsen blir igjen gjenstand for måling av medarbeiderens kundetilfredshet. Dersom det derimot velges å gjennomføre et "ordinært" møte, vil ikke denne undersøkelsen genereres.

”På min avdeling, så tør ikke folk krysse breddemøte. Det er som mye krav til hva et slikt møte skal inneholde. Derfor har vi nesten ingen slike samtaler/møter registrert i Maze. Resultatene er der, vi har gode resultater, og da gjør vi noe riktig. Da er det veldig farlig hvis NNN sitter på toppen og ser at på at avdeling NNN gjør de ingenting, hvis NNN bare ser på Maze.”

Avdelingsleder

Bruker vi det på riktig måte, har jeg tro på at vi er på rett vei. Men jeg har en utfordring med å skape en trygghet blant mine medarbeidere. Jeg tror ikke at Maze blir brukt helt slik som jeg vil.

Avdelingsleder

På regionnivå er det også en bevissthet i forhold til dette med individuell måling og rapportering. Faren for at dette kan brukes feil er helt klart tilstede.

”Det som er faren, og det negative med systemet, er at lederen bruker dette riktig. Dette kan fort brukes som et kontroll- og resultatverktøy. Og bruke det for eksempel i en lønnsamtale, da er vi langt utenfor.”

Regionbanksjef

I sammenheng med dette er det en oppfattelse av at de ulike ledernes alder og fartstid i banken har betydning for hvordan de skal skape trygghet blant sine medarbeidere i forhold til dette.

I etterkant av lønnsomhetsforbedringsprogrammet DRIV, opplever man en tydeligere kultur for mer individuell måling. På spørsmål om det får konsekvenser i form av sanksjoner eller belønning for å nå disse målene er svaret:

”Sparebanken Hedmark har ikke hatt en konsekvenskultur, men noe tøffere har det jo blitt. Vi kjørte et internt prosjekt som het DRIV i 2011 som medførte at 60 ansatte gikk ut av organisasjonen. Konsekvenskulturen er i ferd med å bli litt tøffere. Det settes krav til den enkelte i linja, men utgangspunktet er at vi skal hjelpe den enkelte til å prestere. Folk er ulike, og noen passer bedre i enkelte roller enn andre”

Regionbanksjef

Når det kommer til belønning og konsekvenser er det ingen form for bonuser eller andre økonomiske goder ved å nå de individuelle målene. Det var tidligere en resultatlønsordning som gav alle ansatte i banken en lik "bonus" etter hvordan resultatet til banken ble. Denne ble avskaffet fordi den ble vurdert å bidra til omdømmerisiko for banken. I den grad det er belønning kan det være ved premiering ved ulike konkurranser internt i banken. I tillegg til mangel på belønning er det heller ingen utpreget kultur for konsekvenser ved å ikke nå målene gjennom året. Det hevdes at belønning også kan være oppnåelse av resultatene alene, og at for enkelte er dette tilstrekkelig. Intern konkurranse har tradisjonelt vært sterk, og å stå øverst på salgslisten betyr mye.

”Jeg tror personlig at belønning ikke skaper indre motivasjon, man må brenne for det selv. Belønningen må være oppnåelse av mål satt av deg selv.”

Avdelingsleder

5.0 Drøfting av funn

Etter gjennomgang av empirien vil det i dette kapitlet diskuteres og trekkes frem interessante funn i analysen som omhandler balansert målstyring i banken. Dette vil gjøres ved hjelp av teori, som er beskrevet nærmere i teori-kapitlene, men også ved bruk av sitater ved empirien som understreker interessante funn. Innledningsvis diskuteres bruken og implementering av konseptet balansert målstyring i Sparebanken Hedmark. Deretter drøftes i hvilken grad balansert målstyring har påvirket de forskjellige elementene i styringsløyfen.

5.1 Balansert målstyring i Sparebanken Hedmark

Oppbygningen av balansert målstyring i Sparebanken Hedmark er i stor grad i henhold til Kaplan og Nortons (2007) rammeverk. Gjennom bankens strategikart og gjennom styringsverktøyet Corporater kommer det tydelig frem at bankens virksomhetsstyring dekker alle de fire perspektivene. Det er også blitt opprettet strategiske mål, styringsparametre og strategiske initiativer innenfor hvert av de fire perspektivene. Dermed oppfylles det første kriteriet til Malmi (2001). De styringsparameterne som har blitt opprettet er også i henhold til Malmis (2001) kriterier, da det har blitt knyttet både økonomiske og ikke-økonomiske styringsparametre til de kritiske suksessfaktorene og de strategiske målene. Videre vil balansert målstyring i Sparebanken Hedmark diskuteres i henhold til Hoff og Holvings (2007) krav. Henviser til delkapittel 2.4.3.

5.1.1 Har Sparebanken Hedmark balansert målstyring?

Krav om fastsatt og logisk struktur

Balansert målstyring i Sparebanken Hedmark må kunne ansees for å være en kommunikasjonskanal for formidling av virksomhetens visjon, strategier og strategiske nivå. Ved hjelp av et strategikart som blir kommunisert og operasjonalisert til de forskjellige enhetene i organisasjonen, har banken oppnådd en større grad av kjennskap og forståelse for strategien. Man ser likevel behovet for å i større grad inkludere de ansatte i strategiprosessen for å skape eierskap til mål og strategier.

I Sparebanken Hedmark har man ved innføring av balansert målstyring vært tydelige på rapportering og oppfølging av strategien. På rådgivernivå skal det rapporteres gjennom Maze, mens man på konsern-, divisjon-, region- og avdelingsnivå skal rapportere gjennom Corporater. På nåværende tidspunkt er det kun på konsern- og divisjonsnivå man aktivt rapporterer gjennom Corporater. Man har på de ulike nivåene faste møtepunkter for evaluering av måloppnåelse, både positiv og negativ, hvor korrektive tiltak blir etablert og fulgt opp etter behov. Tallene fra disse møtene hentes inn fra henholdsvis Maze og Corporater. Gjennom bruken av Maze og Corporater har den enkelte medarbeider mulighet til å påvirke egne resultater målt mot nedbrutte strategiske mål.

Krav om etablering av kritiske suksessfaktorer og styringsparametre

Som et ledd i strategiprosessen har banken utformet kritiske suksessfaktorer og tilhørende styringsparametre som er inkludert i styringskortet i Corporater. Det er grunnleggende å begrense antall styringsparametre slik at man holder et klart fokus på de viktigste områdene (Hopper et al. 2007). Det har man per dags dato ikke klart i banken. Dette kan være et resultat av at rammeverket ikke inkluderer noen form for rettleiding ved valg av styringsparametre (Akkermans og Oorschot).

”Det er mange styringsparametre, det er nok for mange. Det er et resultat av at vi har valgt å ta med flere innledningsvis for å få litt erfaring og vurdere hva som egentlig er viktig”

Avdelingsleder for virksomhetsstyring

Dette er man altså klar over og det vil bli forsøkt forbedret ved neste strategigjennomgang. Med den begrensede tilgangen vi har hatt til bankens styringskort og styringsparametre er det vanskelig å gjennomføre en ordentlig vurdering av kvaliteten på disse. Det virker dog som man har en god blanding av resultat- og styringsindikatorer, noe som er i henhold til Kaplan og Nortons (1996a) oppbygning av balansert målstyring.

Krav om etablering av styringsperspektiver og operasjonalisering av strategien

Sparebanken Hedmark har benyttet seg av Kaplan og Norton (2007) fire styringsperspektiver, men tilpasset disse til egen organisasjon. De valgte styringsperspektivene er nærmere beskrevet i delkapittel 4.2. Under de forskjellige perspektivene, og knyttet opp mot virksomhetsstyringsmøtene, er arbeidet med de strategiske initiativene spesielt vektlagt. De

strategiske initiativene brukes bevist for å omsette strategien til operasjonelle planer (Sparebanken Hedmark 2012e).

Krav til periodisk oppfølging og læring

Ved bruk av Corporater og Maze har Sparebanken Hedmark mulighet til å overvåke utvikling i forhold til de strategiske målene. Begge løsninger, spesielt Corporater, er nye og det vil ta tid før de ansatte bruker disse slikt de er ment bruk. I dag virker det som om Maze i en større grad fungerer som et målesystem, mens det ideelt skulle bidratt til et større fokus på forbedring av arbeidsprosesser.

Man har i arbeidet med balansert målstyring opprettet en logisk struktur, etablert suksessfaktorer, styringsparametre og styringsperspektiver, og har ved hjelp av Maze og Corporater muligheter for oppfølging og læring. Oppsummert kan man dermed påstå at Hoff og Holvings (2007) fire krav til balansert målstyring langt på vei er oppfylt i banken. Balansert målstyring i Sparebanken Hedmark er i tråd med tredje generasjons balansert målstyring (Nilsen 2007).

5.1.2 utfordringer ved implementering

Madsen og Stenheim (2014) peker på fire forskjellige kategorier av problemer knyttet til implementering av balansert målstyring. Implementeringen av balansert målstyring i Sparebanken Hedmark vil nå diskuteres i lys av de konseptuelle, tekniske, sosiale og politiske problemene.

Leder for avdeling for virksomhetsstyring har flere års erfaring med tilrettelegging og bruk av balansert målstyring gjennom et konsulentselskap før han begynte å arbeide i banken. Sammen med avdelingen for virksomhetsstyring har han vært med på å tilrettelegge prosessen ved innføringen av balansert målstyring i banken. De er uten tvil dyktige teoretisk og har utarbeidet styringssystemet i tråd med Kaplan og Nortons rammeverk. Det kan derfor argumenteres for at de har lyktes med kontekstualiseringen, altså tilpasningen av rammeverket til egen organisasjon. Et annet av de konseptuelle problemene er de kausale sammenhengene mellom målene og de ulike perspektivene som blir utformet. De virksomheter som etablerer kausale modeller er sjelden i stand til å fremlegge bevis for at de

faktiske forbedringer av ikke-finansielle mål påvirker de fremtidige resultatene (Ittner og Larcker 2003), og det er heller ikke Sparebanken Hedmark i stand til per dags dato.

Det siste konseptuelle problemet Madsen og Stenheim (2014) peker på er mangel på utvikling og implementering av strategikartet. I Sparebanken Hedmark har man brukt strategikartet aktivt ved introduksjonen og bruken av balansert målstyring. Likevel ser man på øverste nivå at man kan jobbe enda mer med dette.

”Det er nok en terskel knyttet til det å bygge forståelse og modenhet i organisasjonen til å faktisk forstå det strategiske kartet og sammenhengene. Det er også grunnen til at implementeringen tar tid”

Leder for avdeling for virksomhetsstyring.

Den andre kategorien av problemer knyttet til implementering av balansert målstyring er det tekniske problemene. Banken har løst dette med innføring av Corporater og Maze. Madsen og Stenheims (2014) undersøkelser tyder på at bruk av slike verktøy fort kan føre til et overdrevent teknisk fokus, hvor det konseptuelle aspektet blir satt til side. Maze ble innført parallelt implementeringen av balansert målstyring i banken. Dette ser man i konsernledelsen at har skapt enkelte utfordringer. Maze har et tydelig fokus på kundeaktiviteter, og mangler en mer helhetlig tankegang som man søker ved bruk av balansert målstyring. Likevel ser man på de ulike nivåene verdien av et system som samler all rapportering på et sted.

Manglende forpliktelse fra øverste ledelse er et av de sosiale problemene Madsen og Stenheim (2014) trekker frem. Basert på oppgavens empiri er ikke dette tilfellet i Sparebanken Hedmark. Administrerende direktør er sentral i kommunikasjonen av strategien og oppmuntrer til aktiv bruk av denne i det daglige arbeidet:

”Jeg synes banken har vært flinke til å knytte kommunikasjon av strategien til disse månedlige videokonferansene. Dette har forsterket dette med samstemt ledelse. At de har hjulpet oss i prosessen, nå vi presenterer det for våre så er det ikke helt nytt, da det har blitt presentert gjennom disse videokonferansene. Dette tror jeg er veldig avgjørende for at vi skal få ting til, og skape en forståelse for strategien”.

Avdelingsleder

Basert på empirien virker det som sentrale aktører i banken har oversikt over hvordan man ligger an i implementeringsprosessen, og hva det har krevd og krever av ressurser for å få gjennomført de planene man har for implementeringen. Avdelingen for virksomhetsstyring fungerer som tilretteleggere for arbeidet med balansert målstyring og sørger for at dette virkelig blir gjennomført på en ordentlig måte. De skal også sørge for en kontinuitet i implementeringen og bruken av rammeverket. På nåværende tidspunkt er det vanskelig å vurdere om man har lykket, da balansert målstyring i banken er relativt nytt.

Det siste politiske problemet Madsen og Stenheim (2014) trekker frem er organisatorisk motstand. Undersøkelsene i denne oppgaven er begrenset og man kan ikke si noe om inntrykket den enkelte finansielle rådgiver sitter med. På avdelingsledernivå er det forskjellige tanker om balansert målstyring og en av intervjurespondentene anser balansert målstyring kun som det som er populært i dag, og at man om fem år fort kan ha et annet system.

”Ting skjer raskere og raskere i vår verden. Det handler om å være omstillingsdyktig.”

Avdelingsleder

5.2 Strategi

Den første prosessen i styringssløyfen (Anthony og Young 2003) omhandler utforming av strategiske planer. Bankens konsernledelse har ved revidering av strategi gått metodisk frem ved bruk av rammeverket for balansert målstyring. Dette arbeidet har blitt tilrettelagt av bankens egen avdeling for virksomhetsstyring. Arbeidet besto blant annet i en analyse av bankens styrker, svakheter, muligheter og trusler (SWOT), utarbeidelse av strategikart og styringskort. Det ble utarbeidet strategiplan for de forskjellige nivåene. Strategikartene for de underliggende nivåene har blitt bygd opp på samme måte som det overordnede, og består av visjon, strategiske perspektiver og tilhørende mål. Hvilke mål og formulering av disse avviker noe fra det overordnede, noe som er naturlig da disse strategikartene er tilpasset nivået i hierarkiet der det skal benyttes. Det har også blitt utarbeidet en strategisk destinasjon for strategiperioden 2012-2015. (Sparebanken Hedmark 2012c). Resultater fra de gjennomførte intervjuene peker på at man har lykket med å gi inntrykk av en samstemt ledelse. Det er helt avgjørende for de ansattes engasjement og innstilling ovenfor visjon og strategi, at den er godt forankret i bankens ledelse. Dette er også i tråd med den første av Kaplan og Nortons (2007) fire prosesser knyttet til innføringen av balansert målstyring, oversettelse av visjonen.

Når det kommer til utarbeidelse av selve strategien så er det konsernledelsen som til sist behandler og utformer denne. Men det kan virke som at det i større grad enn tidligere blir tatt med innspill fra lavere ledernivåer i prosessen med utforming og operasjonalisering av strategien. På avdelingsnivå opplever man å bli inkludert i prosessen, og da spesielt knyttet til tilpasning av strategikartene til de aktuelle nivåene.

"Det er en prosess hvor man begynner å lage utkastene litt ovenfra og ned. Deretter blir vi involvert i forhold til "kulepunktene" (de strategiske målene) i strategikartet, og da spesielt det som går på marked. Vi er mindre involvert ved fastsettelse av de økonomiske målene. Dette skjer ved at det blir tatt opp på felles ledelsessamlinger, også skal vi ta det med ned til vår organisasjon, og følgelig gi innspill oppover igjen. Til slutt ender det opp med et styrevedtak. Det er konsernledelsen som snekrer den sammen. Det skjer litt parallelt på BM (bedriftsmarked) og PM (personmarked), i og med at vi er divisjonalisert."

Avdelingsleder

Når banken skal revidere strategien neste gang, ønsker man fra konsernledelsens hold en større grad av involvering fra organisasjonen. Med fokus på eierskap og forståelse i ytterste ledd som en viktig faktor for å lykkes med en helhetlig strategiimplementering. Gjennomføres dette slik man ønsker styrkes de ansattes muligheter til å bidra, og dermed bryter dette med Antonsens (2013) funn knyttet til styrket formell kontroll ved innføring av balansert målstyring.

Det er i dag en klar utvikling i bruken av strategien på en mer aktiv måte enn tidligere. På konsern- og divisjonsnivå spesielt, da gjennom Corporater, men også i økende grad nedover på region- og avdelingsledernivå. På avdelingsnivå er det den enkelte avdelingsleders ansvar å bidra til en økt forståelse for linken mellom de daglige gjøremål og den overordnede strategien. Med utgangspunkt i det overordnede strategikartet utarbeides egne strategikart med egne styringskort for de underliggende enhetene. Mot ansatte i kundegrensesnittet forsøker man å synliggjøre en rød tråd mellom strategien og daglige gjøremål ved hjelp av Maze.

"Vi har hele tiden prøvd å synliggjøre sammenhengen mellom strategidokumentet og Maze.."

Regionbanksjef

Dette kan sees på som et ledd i Kaplan og Nortons (2007) andre prosess knyttet til innføring av balansert målstyring, nemlig kommunikasjon og kobling. Da Corporater stopper på avdelingsnivå, er det opp til hver enkelt avdelingsleder å finne ut hvordan man skal skape en forståelse av nevnte sammenheng. Dette kan dermed ansees som et svakt ledd i bankens styringsstreng. Dette åpner for et behov for økt samarbeid på tvers av praksisfellesskapene som kan være med å sikre at ledere og ansatte kan dele og diskutere erfaringer om hvilke tiltak og rutiner som bør videreføres. Betydningen av dette er belyst i den reviderte strategien der nettopp samarbeid sees på som et strategisk viktig verktøy for å kunne nå Sparebanken Hedmarks målsetninger.

Strategien kommuniseres ved hjelp av flere ulike kanaler. Administrerende direktør har videomøter med alle ansatte en halv time hver måned, hvor strategi ofte er ett tema. Strategien er også tema i noe banken har kalt PM- og BM-halvtimen, hvor ledelsen for de to divisjonene forteller om status og kommende prosjekter. På regionnivå blir det tatt frem på allmøter og i rapporter. Det er gjennom disse kanalene operasjonaliseringen av strategien blir kommunisert. Den enkelte medarbeider har også tilgang til strategidokumentet på bankens intranett.

I bankens strategi, og i det strategiske kartet, er det klare målsetninger som banken skal nå. For å holde fokus på viktige områder på alle nivåer i banken har balansert målstyring en viktig funksjon i å balansere fokus på de forskjellige strategiske perspektivene. Denne koordineringsfunksjonen gjelder mellom alle nivåer, hvor det også er prinsippal-agent forhold (Douma og Schreuder 2008). Koordineringen i seg selv skal bidra til å sikre at alle i Sparebanken Hedmark er med å trekke i samme retning. Per dags dato er man nok ikke helt i mål med dette, da våre intervjuobjekter peker på økonomi og marked som viktigst, og perspektivene for interne prosesser, og læring, utvikling og ledelse, som mer underordnet. Dette kan tyde på at man ikke i en tilstrekkelig grad har fått kommunisert kausaliteten mellom perspektivene. Altså det at endring i en indikator vil på et tidspunkt gi utslag i en tilknyttet indikator i et annet perspektiv, en sentral antakelse i balansert målstyring (Kaplan og Norton 1996b).

Spesielt på avdelingsledernivå er kjennskapen til sammenhengen mellom perspektivene noe begrenset. Dette kan skyldes at Corporater frem til nå ikke har blitt brukt aktivt på dette nivået, og at man ved videre implementering av Corporater vil oppnå en større grad av forståelse for årsaks- og virkningssammenhenger knyttet til de strategiske perspektivene. Dette tydeliggjør Corporater sin viktige rolle i kommunikasjonen av strategien ut i organisasjonen. Derfor kan man spørre seg om hvorfor Corporater må stoppe på avdelingsledernivå; vil dette føre til at man i kundegrensesnittet ikke får nødvendig kunnskap om balansert målstyring, og sammenhenger mellom strategien og daglige gjøremål?

5.3 Forretningsplanlegging

Den andre prosessen i styringsløyfen (Anthony og Young 2003) er forretningsplanleggingen. Dette handler om bruk av budsjetter, men også om etablering av målekort og strategiske initiativ.

Budsjettene skal fungere som et bindeledd mellom det strategiske og det operative styringsnivået. Hensikten er at budsjetter som utformes, skal være de strategiske planene presentert i kvantitative og monetære størrelser. Budsjetter er viktig for bedriftsplanlegging og ansvarsfordeling (Kaplan og Norton 2007). De spiller også en rolle i koordineringen av fokus på de ulike strategiske perspektivene og mellom de ulike organisasjonsnivåene. De budsjettene banken bruker i dag er i hovedsak det rent finansielle budsjettet, i tillegg til budsjetter knyttet til investering og drift. Måten Sparebanken Hedmark bruker de tradisjonelle budsjettene har ikke endret seg etter innføringen av balansert målstyring.

Omgivelsene til banken er relativt forutsigbar på lang sikt, og støtter oppunder bruk av årsbudsjetter. På kort sikt kan det oppstå hendelser som gjør omgivelsene mindre forutsigbare. Et eksempel på dette er finanskrisen i 2008. En løsning på dette er kortere tidshorisonter på budsjettene, eller bruk av Beyond Budgetting (Boye et al 1999). Dette kan bidra til å styrke den fjerde prosessen i styrings i styringsløyfen, oppfølging og evaluering. Sparebanken Hedmark har åpnet for å benytte enkelte sider ved Beyond Budgetting, men at budsjettene fremdeles vil bestå i sin nåværende form. I større grad vil banken benytte seg av benchmarking mot andre banker slik at de ikke kun benytter historiske resultater i egen organisasjon. Dette kaller Sparebanken Hedmark for dynamisk Styring (Sparebanken

Hedmark 2014 c). Som et ledd i benchmarkingen utgjør rapporteringen en viktig funksjon. Rapporteringen vil derfor bli en indirekte kobling til legitimitet. Benchmarking kan derfor ansees som å fungere som en institusjonalisert rasjonalisert myte i Sparebankens Hedmarks omgivelser (Meyer og Rowan 1977).

Det virker som man på tvers av nivåene i organisasjonen er enige om at man ikke kan gå helt bort fra budsjettene. På avdelingsnivå er det en oppfatning av at årlige budsjetter på økonomiske mål er viktig slik at en vet hva en har å forholde seg til gjennom året. Man er på øverste nivå åpen for å redusere noe bruken av budsjett.

”Vi er nok i en prosess når for å slippe opp på det litt, heller mer fokus på prognose. Vi er ikke en større organisasjon enn at vi kan være litt fleksible og dynamiske.

Avdelingsleder for virksomhetsstyring

Det er også en oppfattelse av at innføringen av Corporater kan bidra til å gjøre avdelingsvise budsjetter overflødige og at det kan føre til at det kan gjøres raskere korrigerende tiltak når det oppstår uventede hendelser som har påvirkning på budsjettene.

”..ja, jeg tror kanskje det. Budsjettprosessen for oss har blitt mye enklere, blitt mer prognosebasert...”

Avdelingsleder

I tillegg til de tradisjonelle budsjettene er etablering av målekort, prosjekter og strategiske initiativ sentrale deler ved anvendelse av balansert målstyring. Jamfør Kaplan og Nortons (2007) tredje prosess, forretningsplanleggingen. Under de forskjellige strategiske perspektivene, og knyttet opp mot virksomhetsstyringsmøtene, er arbeidet med de strategiske initiativene spesielt vektlagt. De strategiske initiativene brukes bevist for å omsette strategien til operasjonelle planer (Sparebanken Hedmark 2012e).

Avdelingen for virksomhetsstyring står bak arbeidet med balansert målstyring i banken. De legger til rette for jevnlig virksomhetsstyringsmøter i konsernledelsen hvor strategiarbeidet følges opp. Hvert mål har en oppfølgingsansvarlig som har ansvaret for å vurdere status ut fra nåsituasjonen på definerte styringsparametre og strategiske initiativ. Vedkommende velger fargekode grønn, gul eller rød i henhold til status og legger til en kommentar. Rapporteres

målet gult eller rødt er den ansvarlige ansvarlig for å definere forslag til tiltak for å få målet grønt igjen. (Sparebanken Hedmark 2014c).

“Iverksettelse av prosjekter blir knyttet til de ulike målene i strategien”

Regionbanksjef

5.4 Handling

Parallelt, og til en viss grad knyttet til implementeringen av balansert målstyring i Sparebanken Hedmark, har to nye målesystemer blitt innført, Maze og Corporater. Innføringen av disse har på flere måter endret måten man jobber på i banken, blant annet knyttet til rapportering av resultater og kommunikasjon av strategier og mål.

Corporater kan ansees som bankens viktigste verktøy knyttet til balansert målstyring. Det er som mye annet i banken en standardisert fremgangsmåte knyttet til arbeidet med Corporater, med tydelige tidsplaner og arbeidsprosesser. I konsernledelsen blir oppfølging av de forskjellige målene fordelt, og den enkelte må på en bestemt dato ha lagt inn status og eventuelt oppført et forslag til tiltak per mål. Avdelingen for virksomhetsstyring har innledningsvis jobbet med å implementere Corporater i konsern- og divisjonsledelsen, og til en viss grad divisjonsledelsen, før det nå nylig (vår 2014) ble presentert for de enkelte avdelingslederne. Corporater skal stoppe på avdelingsnivå. (Sparebanken Hedmark 2014c). På avdelingsnivå har man inntrykket av at dette er et etterlengt system.

”Implementeringen av balansert målstyring har nok satt seg i ledergruppen, men ned på divisjon, region og avdeling er vi nå i en prosess, i starten av en implementering.”

Avdelingsleder for virksomhetsstyring

I og med at Corporater stopper på avdelingsnivå vil dette i praksis si at den synlige delen av balansert målstyring stopper på dette nivået i Sparebanken Hedmark. Hvis ikke den enkelte avdelingsleder er flink i arbeidet med å videreformidle det strategiske kartet, kan dette føre til at de som sitter ute på kontorene vil komme til å mangle innsikt i bankens styringssystem.

I utgangspunktet var Maze et verktøy for salgsledelse, men er nå ment benyttet som et *kontrollpanel* tilknyttet selvsledelse for medarbeidere og ledere i kundegrensesnittet. Maze brukes mot de finansielle rådgiverne, men også som mål på hvordan den enkelte avdeling og region presterer. Maze måler den enkelte ansatte i forhold til mål som er satt for den enkelte. De blir blant annet målt på salg av forsikring, utlån, gjennomføring av kundemøter og kundetilfredshet. Maze er sentral i den enkelte leders samtale med sine medarbeidere.

”Vi har konkrete møter om dette flere ganger i uka. Det påvirker kalenderen og måten jeg jobber på.”

Regionbanksjef

Antonsen (2013) peker på at bruk av balansert målstyring kan føre til økt bruk av resultatmåling i det daglige arbeidet og i team-møter, og at denne fortløpende målingen ikke automatisk garanterer det ønskede reflekterende synet på eget arbeid. Manglende eller feil på registrering av inndata kan føre til feil på målinger, redusert tillit og forpliktelse til å bruke balansert målstyring i praksis. Noe som disse avdelingslederens uttalelser bygger opp om.

”På min avdeling, så tør ikke folk krysse breddemøte. Det er som mye krav til hva et slikt møte skal inneholde. Derfor har vi nesten ingen slike samtaler/møter registrert i Maze. Resultatene er der, vi har gode resultater, og da gjør vi noe riktig. Da er det veldig farlig hvis NNN sitter på toppen og ser at på at avdeling NNN gjør de ingenting, hvis NNN bare ser på Maze.”

Avdelingsleder

”Bruker vi det på riktig måte, har jeg tro på at vi er på rett vei. Men jeg har en utfordring med å skape en trygghet blant mine medarbeidere. Jeg tror ikke at Maze blir brukt helt slik som jeg vil.

Avdelingsleder

Fra sentralt hold er man opptatt av at Maze skal bidra til forbedring av arbeidsprosesser, blant annet en optimalisering av det den enkelte ansatt gjør i møte med kunden. Med bakgrunn i at Corporater stopper på avdelingsnivå vil Maze fortsette å spille en stor rolle av formidling av mål ut i avdelingene. Dette kan være med på å forsterke fokuset på aktivitet og salg på dette nivået.

Sparebanken Hedmark har en omfattende bruk av standardiserte prosesser, og da spesielt knyttet til kontakt med kunder. Det er disse prosessene man fra øverste hold ønsker å måle, og dermed effektivisere. Antonsens (2013) studie viser at bruk av balansert målstyring for å styrke formell kontroll i kombinasjon med forpliktelser knyttet til betjening av kunder, kan få konsekvenser for den enkelte finansielle rådgivers evne til å takle egen arbeidsbelastning. De finansielle rådgiverne blir oppmuntret til å betjene sine kunder, og dette presset bidrar til en høy arbeidsbelastning. Studien avdekket også at bruk av måling og bestemte arbeidsprosesser trenger forankring blant de ansatte for å fungere tilfredsstillende.

Knyttet til målingen av prosesser gjennom Maze har hver enkelt ansatt fått mer innflytelse over egne måltall. Men de må allikevel stemme overens med de overordnede målene til avdelingen, og spørsmålet blir da i hvor stor grad den enkelte føler at de selv bestemmer sine egne tall. Resultatmåling er dog ikke noe nytt i Sparebanken Hedmark, da måltallene tradisjonelt har vært gjenstand for både resultatmåling og motivasjon av den enkelte.

Rapporteringen skjer med faste tidsintervall mellom ulike nivåer i Sparebanken Hedmark på ulike mål gjennom året. Corporater har vært brukt som oppfølgingsfunksjon på divisjon og regionnivå, men er som nevnt i ferd med å implementeres også på avdelingsnivå. Tidligere ble det rapportert gjennom flere ulike kanaler på avdelingsnivå, men ved innføring av Corporater vil rapporteringen skje gjennom en kanal. Dette uttrykkes også som en fordel:

”Det virker som et etterlengtet verktøy/system som gir meg resultatene jeg er ute etter på et sted. Det har vi ikke hatt.”

Avdelingsleder

Rapporteringen kan også bidra til å skape en legitimeringsfunksjon, både eksternt og internt, for Sparebanken Hedmark (Meyer og Rowan 1977). Rapportering som funksjon, kan også ha en effekt på organisasjonskulturen, i tillegg til å ha en legitimerende effekt (Simons 1995). I balansert målstyring kan rapporteringsfunksjonen også brukes for å skape enkelte grunnholdninger og verdier blant de ansatte (Kaplan og Norton 2007). Rapportering i seg selv kan også bidra til å styrke dialogen internt. I Sparebanken Hedmark praktiseres det ingen konsekvenser basert på rapporteringen. Dette bidrar til å indikere at den mer tradisjonelle effekten av rapporter ikke eksisterer. Men på en annen side kan rapporteringen ha en viktig funksjon i banken for dens øvrige budsjett- og planleggingsarbeid.

I tillegg til den kommunikasjonen som foregår gjennom bruken av Corporater og Maze, har man i Sparebanken Hedmark flere andre kommunikasjonskanaler. I moderne økonomistyring er det viktig med flere formidlingskanaler som bidrar til å gi en klar kobling mellom daglige aktiviteter og strategien (Otley et al. 1995). Utover Corporater og Maze er de andre formidlingskanalene videokonferanser, allmøter, medarbeidersamtaler, digitale presentasjoner og bankens intranett. En ting som oppfattes som positivt, og som tydeligvis ikke har vært gjort tidligere, er at administrerende direktør reiste ut til avdelingene og presenterte den nye strategien for banken. En slik dialog kan bli oppfattet som et interaktivt styringsverktøy som bryter med de mer tradisjonelle mønsteret i styringsnivåene (Simons 2000). Et mål med denne dialogen kan være effektivisering av kompetansebygging og kunnskapsdeling på tvers av de fellesskapene som finnes i bankens avdelinger (Wenger 1998). Dette kan være med på å skape en høyere grad av identifisering ovenfor innholdet i strategien blant de ansatte. Som en effekt av dette kan man unngå syntaktiske kunnskapsgrenser som kan oppstå mellom konsernledelsen og lederne på de ulike avdelingene (Carlile 2002). For at få til dette er det viktig at strategien og målene blir innarbeidet på alle nivåer i banken. Dette kan også forebygge at de ansatte opplever at strategien tres over hodene deres, som igjen kan føre til opportunistisk adferd og motvilje (Jacobsen og Thorsvik 2006).

5.5 Oppfølging og evaluering

Sentralt i tankegangen i balansert målstyring er muligheten man får til å korrigere og tidlig iverksette tiltak ved eventuelle avvik. Gjennom implementeringen av Corporater har Sparebanken Hedmark fått et godt verktøy for tilbakemelding og læring, i tråd med Kaplan og Nortons (2007) fjerde prosess for bruk av balansert målstyring. Gjennom Corporater vil de parametrene som anses som forretningskritiske bli rapportert og fulgt opp kontinuerlig mellom de ulike ledernivåene. Tallene som rapporteres i Corporater måles mot budsjettallene for året og gir en fortløpende indikasjon på hvordan resultatene ligger i forhold til disse. Det er blant de ansatte en ulik oppfattelse av hvordan man bruker resultatene fra Corporater i ledergruppa. Oppfatningen er likevel at vedvarende avvik i målinger fører til endringer, enten gjennom strategiske initiativ eller prosjekter, eller nedjustering av måltall.

I prinsipal-agent forhold benyttes ofte intensivordninger og belønning som virkemidler for at agenten skal handle overens med prinsipalens interesse (Hopper et al. 2007). Banken hadde tidligere en form for resultatlønn som ble utbetalt til alle medarbeiderne. Denne ble utbetalt med bakgrunn i faktisk resultat mot bankens budsjetter. Denne ordningen ble avskaffet i 2012 etter vurdering av omdømmerisiko. Rapporteringen som skjer mellom ledernivå og på avdelingsnivå vil derfor bli gjenstand for en motiverende effekt. Gjennom rapportering og oppfølging føler de ansatte seg sett, og på denne måten blir de motivert til en atferd i forhold til å nå mål (Kaufmann og Kaufmann 1998). Det hevdes at belønning også kan være oppnåelse av resultatene alene, og at for enkelte er dette tilstrekkelig. I Sparebanken Hedmark har man lange tradisjoner for intern konkurranse, og å stå øverst på salgslisten betyr mye.

”Jeg tror personlig at belønning ikke skaper indre motivasjon, man må brenne for det selv. Belønningen må være oppnåelse av mål satt av deg selv.”

Avdelingsleder

Kaplan og Norton (1996a) mener dog at et belønningssystem bør linkes med de strategiske målene. Dermed er det her det klareste bruddet mellom Sparebanken Hedmark sin bruk av balansert målstyring, og Kaplan og Nortons (2007) fire prosesser, oppstår.

Avvik mellom budsjett og resultat skal resultere i tiltak (Hoff og Bjørnenak 2005). Siden resultatlønnen ikke lengre eksisterer, er det per i dag ikke noen konsekvenser dersom resultatet blir dårligere enn budsjettet. Før kunne konsekvensen være at det ikke ble utbetalt noen resultatlønn, eller at resultatlønnen ikke ble så stor som den potensielt kunne ha blitt. Uten denne muligheten får nå den enkelte ansatt samme lønn uavhengig av resultat. Dette til tross for at hver ansatt sin innsats er helt nødvendig for å sikre et godt resultat. Fravær av konsekvenser kan bidra til å svekke bankens styringssystem, og informasjon som rapporteres kan virke til liten nytte. På den andre siden, oppleves konsekvenser også som problematisk fordi det kan være vanskelig å sette realistiske mål på ulike variabler. Dette kan føre til et styringsproblem (Hopper et al. 2007).

6.0 Konklusjon

Formålet med denne avhandling har vært å beskrive bruken av balansert målstyring, og hvordan innføringen av dette strategiske planleggings- og ledelsessystemet har påvirket de forskjellige elementer i styringssløyfen (Anthony og Young 2003).

I henhold til Hoff og Holvings (2007) fire krav, kan man konkludere med at Sparebanken Hedmark har innført balansert målstyring. Avdelingen for virksomhetsstyring har tilrettelagt prosessen ved innføringen av balansert målstyring i banken. De er uten tvil dyktige teoretisk og har utarbeidet styringssystemet i henhold til Kaplan og Nortons (2007) rammeverk. Det kan argumenteres for at Sparebanken Hedmark har lykket med kontekstualiseringen, altså tilpasningen av rammeverket til egen organisasjon. Balansert målstyring i Sparebanken Hedmark er i tråd med tredje generasjons balansert målstyring (Nilsen 2007).

Basert på empirien virker det som sentrale aktører i banken har oversikt over hvordan man ligger an i implementeringsprosessen, og hva det har krevd og krever av ressurser for å få gjennomført de planene man har for implementeringen.

Strategi

Innføringen av balansert målstyring har lagt klare føringer for strategiarbeidet i banken. Det er konsernledelsen som endelig behandler og utformer strategien, men det kan virke som at det i større grad enn tidligere blir tatt med innspill fra lavere ledernivåer i prosessen med utforming og operasjonalisering av strategien. Når banken skal revidere strategien neste gang, ønsker man fra konsernledelsens hold en enda større grad av involvering fra organisasjonen.

Strategien er ofte tema i allmøter, rapporter og i videomøter den øverste ledelsen har med de ansatte. Likevel etterlater man mye av ansvaret for å synliggjøre den røde tråden mellom strategien og daglige gjøremål, til den enkelte avdelingsleder. Corporater har frem til nå ikke blitt brukt aktivt på avdelingsledernivå, og det er nærliggende å tro at man ved videre implementering av Corporater vil oppnå en større grad av forståelse for årsaks- og virkningssammenhenger knyttet til de strategiske perspektivene. Dette tydeliggjør Corporater

sin viktige rolle i kommunikasjonen av strategien ut i organisasjonen. Derfor kan man spørre seg om hvorfor Corporater må stoppe på avdelingsledernivå; vil dette føre til at man i kundegrensesnittet ikke får nødvendig kunnskap om balansert målstyring, og sammenhenger mellom strategien og daglige gjøremål?

Forretningsplanlegging

Måten Sparebanken Hedmark bruker de tradisjonelle budsjettene har ikke endret seg etter innføringen av balansert målstyring. Banken har åpnet for å benytte enkelte sider av Beyond Budgeting, blant annet i form av bruk av benchmarking. Dette kaller Sparebanken Hedmark dynamisk styring. Det virker som man på tvers av nivåene i organisasjonen er enige om at man ikke kan gå helt bort fra budsjettene. Det er også en oppfattelse av at innføringen av Corporater kan med tiden bidra til å gjøre avdelingsvise budsjetter overflødige og at det kan føre til at det kan gjøres raskere korrigerende tiltak når det oppstår uventede hendelser som har påvirkning på budsjettallene.

Innføringen av balansert målstyring har ført til aktiv bruk av strategiske initiativer. Under de forskjellige strategiske perspektivene, og knyttet opp mot virksomhetsstyringsmøtene, er arbeidet med de strategiske initiativene spesielt vektlagt. De strategiske initiativene brukes bevist for å omsette strategien til operasjonelle planer.

Handlinger

Banken har innført to forskjellige systemer, Corporater og Maze. Corporater er helt sentralt i virksomhetsstyringsmøter i ledergruppen, og intensjonen er at man skal ta dette aktivt i bruk også på lavere nivåer etter hvert som det blir implementert. Maze ble innført parallelt med implementeringen av balansert målstyring i banken. Dette ser man i konsernledelsen at har skapt enkelte utfordringer. Madsen og Stenheims (2014) undersøkelser tyder på at bruk av slike verktøy fort kan føre til et overdrevent teknisk fokus, hvor det konseptuelle aspektet blir satt til side. Maze har et tydelig fokus på kundeaktiviteter, og reduserer den helhetlige tankegangen man søker ved bruk av balansert målstyring. Likevel ser man på de ulike nivåene verdien av et system som samler all rapportering på et sted. Selv om det viser seg at det i realiteten blir to uavhengige systemer, Maze og Corporater. I og med at Corporater stopper på

avdelingsnivå vil dette i praksis si at den synlige delen av balansert målstyring stopper på dette nivået i Sparebanken Hedmark.

Sparebanken Hedmark har en omfattende bruk av standardiserte prosesser, og da spesielt knyttet til kontakt med kunder. Innføringen av balansert målstyring og Maze har ført til en større grad av måling på individuelt nivå. Dette kan være med på å øke den formelle kontrollen, og dermed få konsekvenser for den enkelte medarbeiders evne til å takle egen arbeidsbelastning.

Ledelsen fremstår som samlet og er i større grad delaktig i internkommunikasjon, og da spesielt kommunikasjon av strategi. Dette kan være med på å skape en høyere grad av identifisering ovenfor innholdet i strategien blant de ansatte, og motvirke opportunistisk adferd og motvilje mot styringssystemet.

Oppfølging og evaluering

Bruk av Corporater gir Sparebanken Hedmark muligheter for tilbakemelding og læring. Gjennom Corporater vil de parametrene som anses som forretningskritiske bli rapportert og fulgt opp kontinuerlig mellom de ulike ledernivåene. Vedvarende avvik i målinger fører til endringer, enten gjennom strategiske initiativ eller prosjekter, eller nedjustering av måltall.

Banken hadde tidligere en form for resultatlønn som ble utbetalt til alle medarbeiderne. Denne ble utbetalt med bakgrunn i faktisk resultat mot bankens budsjetter. Denne ordningen ble avskaffet i 2012 etter vurdering av omdømmerisiko. I Hedmark er nøkternhet og måtehold viktige ord, stadige oppslag i lokalpresse om bonuser til bankens ansatte ville på sikt skadet bankens omdømme. Det er per i dag ingen form for konsekvenser verken ved positive eller negative avvik. Dermed er det her det klareste bruddet mellom Sparebanken Hedmark sin bruk av balansert målstyring, og Kaplan og Nortons (2007) fire prosesser, oppstår.

6.1 Videre forskning

Balansert målstyring ble formelt tatt i bruk i banken i 2011. Siden styringssystemet ikke har fått "satt seg" skikkelig i organisasjonen ennå var det derfor for tidlig å gjennomføre en undersøkelse knyttet til hvilke erfaringer man i organisasjonen sitter med før og etter innføring av styringssystemet.

En annen studie kunne ha vært en observasjon av innføringen over en lengre periode for å se på utviklingen. Siden Sparebanken Hedmark er relativt tidlig i prosessen med implementeringen av balansert målstyring vil en ved en studie over et lenge tidsrom kunne si noe om effekten ved innføring av styringssystemet og blant annet bidra til å få et bedre bilde av forståelsen av balansert målstyring blant de ansatte. Begrensninger i et slikt tilfelle vil for de aller fleste være tid, men det er allikevel en ide for videre forskning.

Det kan også være spennende å se på om balansert målstyring som styringssystem fører til endring i en organisasjon, eller om det virkelig bare er et verktøy for styring og kontroll, noe enkelte har inntrykket av. I den sammenheng kunne det også være interessant å se på hvordan ansatte i kundegrensesnittet opplever innføring balansert målstyring, blant annet i forhold til selvledelse og formell kontroll.

Videre kunne det ha vært interessant å se på mer avgrenset områder i banken for å se på konsekvensene og effektene styringssystemet har hatt isolert sett, for eksempel knyttet til kommunikasjon av strategi. I den sammenheng kunne det også vært interessant å gjøre en studie av flere organisasjoner for å kunne gjøre en sammenligning av effekten av innføring av balansert målstyring. Et resultat av en slik studie ville ha hatt en større grad av generaliserbarhet slik at den informasjonen som ville bli avdekket kunne vært til nytte for andre organisasjoner.

6.2 Kritikk til oppgaven

Vi vil her presentere de ulemper og ”bivirkninger” som oppstår som følge av de valg og forutsetninger vi har tatt i denne avhandlingen.

Utredningens første utfordring er knyttet til generaliserbarhet. Spørsmålet er om funn i undersøkelsen kan brukes som utgangspunkt for andre organisasjoner som vurderer implementering av balansert målstyring i større eller mindre grad. Generaliserbarhet er en vanlig innvending mot intervjuforskning da det hevdes at det er for få intervjuobjekter til at resultatene kan generaliseres. Det er å anta at resultatene av forskningen i denne avhandlingen viser virkninger av innføring av balansert målstyring i Sparebanken Hedmark. Det kan ikke med sikkerhet fastslås at de virkningene vil oppstå i andre organisasjoner som innfører styringssystemet, men det vil være å anta at de mest fremtredende virkningene kan overføres.

Ut fra det arbeidet som er gjort, og de funn og resultater som er fremlagt, kan det ikke utelukkes at det er andre faktorer og årsak-virkningssammenhenger som ikke har blitt avdekket. Den mest sannsynlige årsaken til dette er at de personene som var mest relevant for studien ikke hadde tid eller mulighet til å la seg intervju. Blant annet mener vi at det hadde vært fordelaktig å fått snakket med en representant fra konsernledelsen, men dette lot seg ikke gjøre. Påliteligheten i funnene svekkes også av at vi kun intervjuet seks representanter fra banken.

Det er også å anta at bedriften ikke delte alt av relevante interne dokumenter og at intervjuobjektene var tilbakeholdne i sine svar under intervjuene. En årsak til dette kan være at prosessen med innføring av balansert målstyring var i et relativt tidlig stadium i banken. Dette kan også ha bidratt til at de funnene som er gjort ikke er representative i dag siden styringssystemet ikke var fullt integrert i hele organisasjonen ved gjennomføring av undersøkelsen.

En siste metodisk implikasjon er basert på vår egen kunnskap. Dersom vi hadde hatt kunnskapen vi besitter etter å ha jobbet med temaet i flere måneder, ville prioriteringene med tanke på utforming av intervju og intervjuguide vært annerledes. En ser i ettertid at flere av spørsmålene vi brukte tid på, ikke har fått særlig betydning for vår oppgave, og at andre spørsmål heller burde blitt mer prioritert. Dette kan også skyldes mangel på erfaring knyttet til både forberedelser og gjennomføring av en kvalitativ undersøkelse. Skulle vi gjort

dette igjen, ville vi gjort ting noe annerledes. Først og fremst ville dette innebære en større grad av innhenting av informasjon før intervjuguiden ble utformet, slik at denne ble enda mer konkret i forhold til problemsstillingen. I ettertid ser vi for eksempel at for å kunne si mer om den organisatoriske motstanden (Madsen og Stenheim 2014) til innføringen av styringssystemet, måtte man inkludert ansatte fra kundegrenesnittet i utvalget.

Referanser

- Akkermans, Henk A. og Kim E. van Oorschot. 2005. "Relevance Assumed: a Case Study of Balanced Scorecard Development Using System Dynamic". *Journal of the Operational Research Society* 56, 931-941.
- Anthony, Robert N. 1965. *Planning and control systems: a framework for analysis*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Anthony, Robert N. og David W. Young. 2003. *Management Control in Nonprofit Organizations*. 7.utg. New York: McGraw-Hill.
- Anthony, Robert N., John Dearden og Vijay Govindarajan. 1992. *Management control systems*. 7.utg. Homewood: Irwin.
- Anthony, Robert N. og Vijay Govindarajan. 2007. *Management control systems*. 12.utg. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Antonsen, Yngve. 2013. "The downside of the Balanced Scorecard: A case study from Norway". *Scandinavian Journal of Management*, Vol 30 (1), 40-50.
- Ax, Christian og Trond Bjørnenak. 2005. "Bundling and diffusion of management accounting innovations – the case of the balanced scorecard in Sweden". *Management Accounting Research* 16, 1-20. Amsterdam: Elsevier.
- Bain & Company. 2013a. "Management Tools & Trends". Hentet 22. februar 2014.
http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Management_Tools_%26_Trends_2013.pdf
- Bain & Company. 2013b. "Balanced Scorecard". Hentet 22. februar 2014.
<http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-balanced-scorecard.aspx>
- Balanced Scorecard Institute. 2014. "Balanced Scorecard Basics". Hentet 12. februar 2014.
<http://balancedscorecard.org/Resources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>
- Bergstrand, Jan. 2009. *Accounting for Management Control*. Lund: Studentlitteratur
- Bjørnenak, Trond. 2003. "Strategisk økonomistyring – en oversikt". *Magma* 2/2003. Hentet 20. februar 2014. <http://www.magma.no/strategisk-oekonomistyring-en-oversikt>

- Boye, Knut, Trond Bjørnenak og Jan Bergstrand. 1999. *Budsjettering*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Brunsson, Nils. 1989. *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations*. Chichester: John Wiley & Sons. 1989. Referert i Christensen et al. 2004
- Chenhall, Robert. H. 2003. "Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future". *Accounting Organizations and Society* 28(2-3), 127-168. Amsterdam: Elsevier.
- Christensen, Tom, Per Læg Reid, Paul G. Roness, og Kjell Arne Røvik. 2004. *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. 1.utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Corporater. 2014. "Our Story". Hentet 15.april 2014.
<http://www.corporater.com/en/company/?ref=footer>
- DiMaggio, Paul J. og Walter W. Powell. 1983. "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields". *American Sociological Review* 48(2), 147-160. Referert i Christensen et al. 2004.
- Douma, Sytse og Hein Schreuder. 2008. *Economic Approaches to Organizations*. 4.utg. London: Pearson Education Limited.
- Eisenhardt, Kathleen M. 1989. "Agency Theory: An Assessment and Review". *Academy of Management Review* Vol. 14, 57-74.
- Elgie, Robert. 2002. "The politics of the European Central Bank: principal-agent theory and the democratic deficit". *Journal of European Public Policy*, 9 (2), 186-200.
- Gjønnnes, Svein. H. og Tor Tangenes. 2012. *Økonomi- og virksomhetsstyring: Strategistøtte ved prestasjonsstyring, ressursstyring og beslutningsstøtte*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2011. *Metode og dataanalyse*. 2.utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Hamar Arbeiderblad. 2014. "Sparebanken tjente 693 millioner i fjor". Hentet 20. mars 2014.
<http://h-a.no/nyheter/sparebanken-tjente-693-millioner-i-fjor>
- Helgesen, Sture Berg. 2001. Aktivitetsmåling og atferdskontroll: en studie av mål- og resultatstyring gjennom Økonomiregelverket for staten. Rapport R0102. Bergen: LOS-senteret.
- Hoff, Kjell G. og Per A. Holving. 2007. *Balansert målstyring: Balanced Scorecard på norsk*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hoff, Kjell G. og Trond Bjørnenak. 2005. *Driftsregnskap og budsjettering*. 4.utg. Oslo: Universitetsforlaget.

- Hope, Jeremy og Robin Fraser. 2003. *Beyond Budgeting: How managers can break free from the Annual Performance Trap*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hopper, Trevor, Deryl Northcott og Robert Scapens. 2007. *Issues in Management Accounting*. 3rd ed. London: Pearson Education Limited.
- Ittner, Christopher D. og David F. Larcker. 2003. "Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement". I *Harvard Business Review*, November, 1-9. Boston: Harvard Business School Press.
- Jacobsen, Dag I. 2005. *Hvordan gjennomføres undersøkelser?* Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, Dag I. og Jan Thorsvik. 2006. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 2.utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johanson, Ulf, Gunilla Eklöv, Mikael Holmgren og Maria Mårtensson. 1998. "Human resource costing and accounting versus the Balanced Scorecard: a literature survey of experience with the concepts". Stockholm: Stockholm University. Referert i Kald og Nilsson 2000.
- Kald, Magnus og Fredrik Nilsson. "Performance measurement at Nordic companies". *European Management Journal* 18(1), 113-127.
- Kaplan, Robert S. og David P. Norton. 1992. "The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance." I *Harvard Business Review*, January-February, 71-79. Boston: Harvard Business School Press
- Kaplan, Robert S. og David P. Norton. 1996a. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert S. og David P. Norton. 1996b "Linking the Balanced Scorecard to Strategy". I *California Management Review (Fall)*, 53-79. California: University of California Press
- Kaplan, Robert S. og David P. Norton. 2001a. "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I". I *Accounting Horizons* 15(1), 87-104. New York: H.W. Wilson Company
- Kaplan, Robert S. og David P. Norton. 2001b. *The Strategy-Focused Organization*. Boston: Harvard Business School Press. Referert i Hoff og Holving 2007, 97.
- Kaplan, Robert S. og David P. Norton. 2007. "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System". I *Harvard Business Review (July-August)*, 150-16. Boston: Harvard Business School Press.

- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 1998. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 2.utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kousgaard, Marius. 2003. "Balance i dialogen? – om Balanced Scorecard-conceptets betydning på Amager Hospital". *Økonomistyring & Informatik* 18(6), 639-661. Referert i Nilsen 2007, 118.
- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. 2.utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Madsen, Dag Øyvind. 2012. "The Balanced Scorecard i Norge: En studie av konseptets utviklingsforløp fra 1992 til 2011". *Praktisk økonomi & finans* 4/2012, 55-66.
- Madsen, Dag Øyvind og Tonny Stenheim. 2014. "Perceived problems associated with the implementation of the balanced scorecard: evidence from Scandinavia". *Problems and Perspectives in Management* 12/2014, 121-131.
- Majone, Giandomenico. 2001. "Two Logics of Delegation: Agency and Fiduciary Relations in EU". I *European Union Politics* 2, 103-122. London: Sage Publications.
- Malmi, Teemu. 2001. "Balanced Scorecards in Finnish companies: A research note". *Management Accounting Research* 12, 207-220. Amsterdam: Elsevier.
- March, James G. 1994. *A Primer on Decision Making: How Decisions Happen*. Illinois: Free Press.
- McDaniel, Carl og Roger Gates. 2006. *Marketing Research Essentials*. 5.utg. New York: John Wiley & Sons.
- Meyer, John W. og Brian Rowan. 1977. "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony". I *American Journal of Sociology* 83(2), 340-363. Chicago: The University of Chicago Press.
- Modell, Sven, Kerry Jacobs og Fredrika Wiesel. 2007. "A process (re)turn?: Path dependencies, institutions and performance management in Swedish central government". *Management Accounting Research* 18(4), 453-475. Amsterdam: Elsevier.
- Mooraj, Stella, Daniel Oyon og Didier Hostteler. 1999. "The Balanced Scorecard: a Necessary Good or an Unnecessary Evil?". *European Management Journal* 17(5), 481-491.
- Nilsen, Elin Anita. 2007. *Oversettelsens mikroprosesser om å forstå møtet mellom en global idé og lokal praksis som dekontekstualisering, kontekstualisering og nettverksbygging*. Doctor Rerum Politicarum thesis, Universitetet i Tromsø.
- Nyeng, Frode. 2004. *Vitenskapsteori for økonomer*. Oslo: Abstrakt Forlag.

- Nyland, Kari og Inger J. Pettersen. 2010. "Økonomistyring i staten – likhet eller mangfold?" *Magma* 4/2010. Hentet 24. februar 2014. <http://www.magma.no/?nid=185817>
- Nørreklit, Hanne. 2000. "The balance on the balance scorecard – a critical analysis of some of its assumptions". *Management Accounting Research* 11, 65 – 88. Amsterdam: Elsevier.
- Nørreklit, Hanne. 2003. "The BSC: What is the score? A rhetorical analysis of the BSC". *Accounting, Organizations and Society* 28. 591-619. Referert i Antonsen 2013, 49.
- Nørreklit, Hanne, Marten Jacobsen og Falconer Mitchell. "Pitfalls in Using the Balanced Scorecard". *The Journal of Corporate Accounting & Finance* 19, 65-68.
- Otley, David, Jane Broadbent og Anthony Berry. 1995. "Research in Management Control: An overview of its Development". *British Journal of Management*, Vol 6, 31-44.
- Ouchi, William G. 1979. "A Conceptual Framework For The Design Of Organizational Control Mechanisms". *Management Science* Vol. 25, 833-848.
- Pandey, I M. 2005. "Balanced Scorecard: Myth and Reality". *Vikalpa* 30 (1), 51-66.
- Petersen, Trond. 1993. "The Economics of Organization: The Principal-Agent Relationship". *Acta Sociologica* July, 273–293.
- Pettersen, Inger Johanne, Jon Magnussen, Kari Nyland og Trond Bjørnenak. 2008. *Økonomi og helse*. 2.utg. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Ringdal, Kristen. 2009. *Enhet og mangfold*. 2.utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ryan, Bob, Scapens, Robert W. Og Michael Theobald. 2002. *Research Method and Methodology in Finance and Accounting*. 2.utg. London: Academic Press.
- Røvik, Kjell A. 2007. *Trender og translasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Saunders, Mark, Philip Lewis og Adrian Thornhill. 2007. *Research Methods for Business students*. 4th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Schultz, Majken. 2006. *Kultur i organisationer: funktion eller symbol*. København: Handelshøjskolens Forlag.
- Simon, Herbert A. 1957. *Administrative Behaviour: a Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. New York: Macmillan.
- Simons, Robert. 1995. *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business School.
- Simons, Robert. 2000. *Performance measurement & Control Systems for Implementing Strategy*. New Jersey: Prentice Hall.

- SpareBank 1 Nord-Norge. 2014. "Virksomhetsstyring og selskapsledelse" Hentet 17.mars 2014. <https://www.sparebank1.no/nord-norge/virksomhetsstyring-og-selskapsledelse/ia1201861393451>
- Sparebanken Hedmark. 2009. "Årsrapporten 2008". Hentet 9.april 2014. <https://www.sparebank1.no/hedmark/hovedside-om-oss/om-banken/ars-og-kvartalsrapporter/>
- Sparebanken Hedmark. 2010. "Årsrapporten 2009". Hentet 9.april 2014. <https://www.sparebank1.no/hedmark/hovedside-om-oss/om-banken/ars-og-kvartalsrapporter/>
- Sparebanken Hedmark. 2012a. "Årsrapporten 2011". Hentet 8.april. 2014. <https://www.sparebank1.no/hedmark/hovedside-om-oss/om-banken/ars-og-kvartalsrapporter/>
- Sparebanken Hedmark. 2012b. "Selskapsledelse". Hentet 10. april 2014. <https://www.sparebank1.no/hedmark/hovedside-om-oss/om-banken/selskapsledelse/>
- Sparebanken Hedmark. 2012c. "Revidert strategi 2012-2015". Hamar: Sparebanken Hedmark.
- Sparebanken Hedmark. 2012d. "Utvikling av strategikart". Hamar: Sparebanken Hedmark.
- Sparebanken Hedmark. 2012e. "Utvikling av strategiske initiativ/handlingsplaner". Hamar: Sparebanken Hedmark.
- Sparebanken Hedmark. 2013a. "Velkommen til Sparebanken Hedmark, 2013 – generell presentasjon". Hamar: Sparebanken Hedmark.
- Sparebanken Hedmark. 2013b. "Helhetlig virksomhetsstyring – Årsplan og styringsprosess 2013". Hamar: Sparebanken Hedmark.
- Sparebanken Hedmark. 2014a. "Årsrapporten 2013". Hentet 9.april 2014. <https://www.sparebank1.no/hedmark/hovedside-om-oss/om-banken/ars-og-kvartalsrapporter/>
- Sparebanken Hedmark. 2014b. "Års- og kvartalsrapporter". Hentet 9.april 2014. <https://www.sparebank1.no/hedmark/hovedside-om-oss/om-banken/ars-og-kvartalsrapporter/>
- Sparebanken Hedmark. 2014c. "Virksomhetsstyring – Bakgrunnsinformasjon Masteroppgave" Hamar: Sparebanken Hedmark.
- Sparebankforeningen. 2008. "Ny autorisasjonsordning for finansiell rådgivning". Hentet 20. februar 2014. <http://www.sparebankforeningen.no/id/15859.0>

- Stemrudhagen, Jan I. 2003. "Balansert målstyring: Fra måling til strategisk ledelse". *Magma* 2/2003. Hentet 20. februar 2014. <http://www.magma.no/balansert-maalstyring-fra-maalning-til-strategisk-ledelse>
- Tjora, Aksel. 2012. *Kvalitative Forskningsmetoder i praksis*. 2.utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Torgals, Sindre. 2010. "Balansert Målstyring i norske banker". Bacheloroppgave, Handelshøgskolen i Bodø – Universitetet i Nordland.
- Varian, Hal R. 2006. *Intermediate Micro Economics. A modern Approach*. 7.utg. New York: W.W. Norton & Company.
- Voelpel, Sven C., Marius Leibold og Robert A. Eckhoff. 2006. "The tyranny of the Balanced Scorecard in the innovation economy". *Journal of Intellectual Capital* 7(1), 43-60. Referert i Antonsen 2013, 49.
- Wallander, Jan. 1999. "Budgeting - an unnecessary evil". I *Scandinavian Journal of Management*, Vol 15 (4), 405-421.
- Zimmerman, Jerold L. 2005. "Kostnader og nytte forbundet med kostnadsfordeling." *Magma* 6/2005. Hentet 15. januar 2014. <http://www.magma.no/kostnader-og-nytte-forbundet-med-kostnadsfordeling>

Vedleggsoversikt

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vi er Trygve Haug og Jan Erling Yri som skriver vår avsluttende mastergradsoppgave ved Handelshøyskolen NMBU. Vi ønsker å se beskrive bruk av balansert målstyring i banken, samt å avdekke hvordan innføringen av dette strategiske planleggings- og ledelsessystemet har påvirket de forskjellige elementer i styringssløyfen (Anthony og Young 2003).

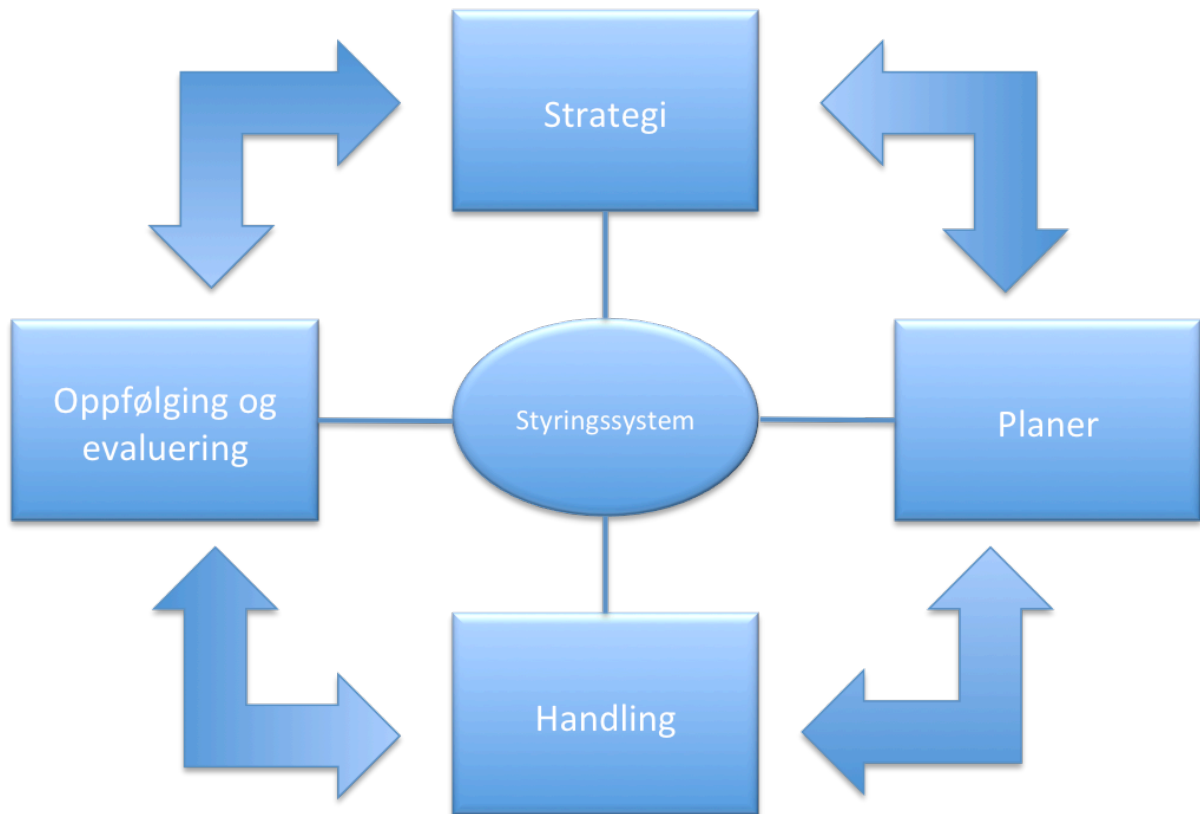
For å kunne se nærmere på dette må vi gå inn i organisasjonen for å skaffe oss informasjon som vi kan bruke i oppgaven. I den sammenheng anser vi deg og din posisjon som relevant i forhold til hva vi ønsker å se nærmere på.

Samtalen blir tatt opp på lydbånd, slik at vi kan sikre riktig gjengivelse av samtalen i vårt arbeid. Det vil bli utarbeidet et referat fra intervjuet som utarbeides med bakgrunn i opptaket og notater. Kopi sendes til deg i etterkant av intervjuet for gjennomlesning og redigering. Etter dette vil opptaket slettes.

Du vil også motta både navn, e-post og telefonnummer, slik at du kan ta kontakt hvis det skulle være noen spørsmål eller uklarheter. Oppgaven er konfidensiell, og vi kan derfor garantere anonymitet både for banken og deg som person. Det er helt frivillig for deg å delta på dette intervjuet.

Intervjuet vil være samtalepreget og vare i ca. 1 time. I løpet av samtalen vil vi stille spørsmål i forbindelse med den klassiske styringssløyfen. (Se figur på neste side)

Styringsløyfa (Anthony og Young 2003)



Balansert målstyring

- Hvor godt kjenner du til balansert målstyring?
 - Hva betyr det for deg? Tidligere erfaring med balansert målstyring?
- Banken har innført balansert målstyring.....
 - Hvorfor tror du det er innført, og av hvilken hensikt ?
 - Hvilke fordeler og ulemper ser du med bankens styringssystem?
- Hva er din mening om bruken av balansert målstyring ?
 - Hvis vi ser på denne styringssløyfa (vise modell), **hvor** er det mest kritisk at det er et velfungerende styringsverktøy?
 - Hvorfor er dette viktig?
- Hvordan kommuniseres målstyringen ut til deg og din avdeling?
 - Er det noen rutiner/nettverk som sikrer at informasjon når frem til de den angår?
- Fungerer målstyringen, og bruken av denne, i praksis?
 - Hvis ja, hva fungerer?
 - Hvis nei, hva fungerer ikke?
 - Ser du en sammenheng mellom dine prestasjonsmål, målstyringsverktøyet og strategien?

Strategi og visjon

Strategi

- Hva er bankens strategi og hvilket hovedbudskap har den?
 - Hvilke fokusområder har strategien?
 - Hvorfor er disse områdene viktig?
 - Sier strategien deg noe, og hvilken tanker gjør du deg i forbindelse med bankens strategi?
 - Utarbeides det egne strategier for hver avdeling/ din avdeling? Hvordan og på hvilket nivå?
 - Ser du sammenhenger mellom den jobben du utfører og bankens mål?

- Hvilke **kritiske prestasjonsindikatorer (KPI'er, forklare hva dette er om uklart)** er oversatt fra strategien?
 - Ut fra KPI'ene hva vil du si er bankens overordnede mål?
- Hvem har ansvaret for å utforme strategien?
 - Hva slags informasjon baseres den på? (f.eks tilbakemeldinger fra ulike ledere?)
 - Hvor ofte revideres strategien?
- Hvordan kommuniseres strategien ut til din avdeling?
 - Muntlig, eller skriftelige dokumenter?

Visjon

- Er det sammenheng mellom bankens strategi og visjon i dine øyne?
 - Har din holdning til visjonen endret seg ved endringer i strategiene?

Forretningsplanleggingen

Budsjett

- Hvilke typer budsjetter finnes det i banken?
 - Hvilken av disse må du forholde deg til?
 - Er du med å påvirker disse?
 - Hva slags krav stiller budsjettene til deg?
 - Mener du selv at du har behov for budsjetter?
- Hvilke **KPI'er (Kritiske prestasjonsindikatorer)** vektlegges i budsjettene?
 - Brytes KPI ned til delmål?
 - Hvem er ansvarlig for å utforme delmålene?
- Hvordan brukes budsjettene til å konkretisere delmålene for din avdeling?
 - Gjøres det tilpasninger av målene til din avdeling? Hvordan gjøres dette?
- Er budsjettene av betydning for deg, og hvordan bruker du dem i praksis?
 - Anser du budsjetter som en begrensning eller et virkemiddel?

Handling

- Opplever du at balansert målstyring påvirker deg i din arbeidshverdag?
 - Legger målstyringssystemet opp til fellesskapsfølelsen som visjonen maner til (sammen om å skape)?
 - I hvilken grad tilrettelegges det for intern læring av rutiner etc i forhold til styringsverktøyet?
 - Hva mener du kunne vært gjort annerledes i forhold til utøving av din lederrolle i det daglige?
 - Vil du si at din erfaring er viktig i utøving av ditt daglige arbeid?
- Bruker du og din avdeling KPI'ene, og tildelte budsjetter, aktivt i det daglige arbeidet?
 - Eventuelt hvorfor? Hvorfor ikke?

Oppfølging og evaluering

- Hvilken informasjon, og/eller måltall rapporteres til ledelsen?
 - Hvordan foregår den praktiske rapporteringen?
 - Vet du hvordan denne informasjonen brukes?
- Hvordan følges ansatte og kunder opp i din avdeling?
 - Hvem har ansvaret for oppfølgingen?
 - Hvordan belønnes gode prestasjoner, og hvilke konsekvenser får det for de som ikke oppfyller målene/kravene?
- Opplever du at faktiske resultater blir målt mot bankens overordnede mål?
 - Til hvilket nivå skjer rapporteringen?
 - Hvilke tilbakemeldinger blir det gitt ved både positive og negative avvik?
- Hva gjøres for å sikre måloppnåelse i neste periode?
 - Kan en konsekvens av vedvarende avvik fra de overordnede målene blir gjenstand for strategiendring?

Avslutningsvis, er det noe av det vi har snakket om som du ønsker å utdype nærmere?

Andre ting du mener er viktig som du ønsker å tilføye i sammenheng med det vi har snakket om? _____

Takk for at du ditt bidrag og for at du tok deg tid til å svare på våre spørsmål. Det er til stor hjelp, og helt nødvendig, for at oppgaven skal kunne gjennomføres.



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

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