



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Norges miljø- og biovitenskapelige
universitet
Fakultet for samfunnsvitenskap
Handelshøyskolen

Masteroppgave 2016
30 studiepoeng

Testing og utvikling av kausale sammenhenger innenfor balansert målstyring i praksis: en casestudie av Avinor

Testing and development of causal relationships
within the Balanced Scorecard in practice: a case
study of Avinor

Kristoffer Borgen Kviltén

Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på en toårig mastergrad i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen NMBU. I løpet av mastergraden har jeg fordypet meg i fagområder som økonomistyring og strategi og ledelse. Temaet for oppgaven ble valgt på bakgrunn av en interesse for balansert målstyring. Jeg fikk først kjennskap til konseptet gjennom faget *strategiimplementering og prestasjonsmåling*, og den balanserte tilnærmingen til balansert målstyring i forelesningene vekket lysten til å gå mer i dybden på konseptet.

Jeg ønsker først og fremst å rette en stor takk til min veileder Silja Korhonen-Sande. Det å skrive en masteroppgave helt på egenhånd kan til tider være en ensom og frustrerende prosess. Muligheten til å kunne sparre med en veileder som har et så sterkt faglig engasjement som Silja, har vært helt essensielt i arbeidet med denne oppgaven. Oppfølgingen har vært enestående, og uten denne hjelpen hadde jeg nok jobbet med litteratursøk fremdeles.

I tillegg ønsker jeg å takke informantene mine i Avinor for at de har stilt opp og delt av sin kunnskap og sine erfaringer. Etter å ha lest utallige forskningsartikler om balansert målstyring, så var det utrolig spennende å få innblikk i hvordan en virksomhet jobber med dette i praksis. Informantene har også i etterkant av intervjuene svart velvillig på spørsmål på mail og bidratt med å lese gjennom funnene.

Arbeidet med denne oppgaven har vært både lærerik og utfordrende, men det har også vært veldig givende å gå ordentlig i dybden på et tema jeg interesserer meg for. Avslutningsvis ønsker jeg å takke kjæresten min, familie og venner for all støtte og tålmodighet i løpet av denne prosessen.

Vasskalven, 9. mai 2016

Kristoffer Borgen Kviltun

Sammendrag

Temaet for denne masteroppgaven er testing og utvikling av årsak-virkning-sammenhenger innenfor balansert målstyring. Balansert målstyring er et verktøy for strategisk virksomhetsstyring som har vunnet stor utbredelse i både privat og offentlig sektor. Et av hovedelementene i balansert målstyring er strategikartet, der strategiske delmål plasseres i en årsak-virkning-sammenheng (kausal sammenheng) som samlet sett skal beskrive virksomhetens strategi og verdiskapningsprosess. Hvert strategiske delmål er representert med en eller flere styringsparametere, og gjennomføringen av strategiske initiativer skal sette virksomheten i stand til å kunne nå de strategiske delmålene.

Mye tyder på at mange virksomheter sliter med å utnytte informasjonen de får fra sitt målstyrings-system. En av hovedårsakene til dette er at man mislykkes med å utvikle og validere de antatte årsak-virkning-sammenhengene i målstyringssystemet. Der forskningslitteraturen understreker viktigheten av at man utvikler og tester disse sammenhengene, så synes både konsulenter og praktikere å nedtone dette aspektet. Det er imidlertid lite forskning som har sett på hvordan virksomheter arbeider med dette i praksis. Formålet med denne oppgaven er derfor å belyse hvordan en virksomhet som benytter balansert målstyring arbeider med å utvikle, teste og videreutvikle årsak-virkning-sammenhengene i sitt målstyringssystem.

For å kunne belyse dette har jeg tatt utgangspunkt i eksisterende forskning, og forsøkt å identifisere hva som er best practice i utvikling, testing og videreutvikling av årsak-virkning-sammenhengene i balansert målstyring. Dette har dannet grunnlaget for teoretiske proposisjoner som beskriver best practice for denne prosessen. Videre har det blitt gjennomført dybdeintervjuer av tre ansatte som sitter tett på bruken av balansert målstyring i Avinor, som er en stor norsk virksomhet som benytter balansert målstyring. Intervjuene har blitt supplert med sekundærdata som styringskort, strategikart og handlingsplaner. Resultatene fra datainnsamlingen har deretter blitt sammenlignet med de teoretiske proposisjonene.

Funnene indikerer at de mange årsak-virkning-sammenhengene som ligger til grunn for balansert målstyring kan være problematiske. Det er et betydelig avvik mellom de teoretiske proposisjonene og måten Avinor arbeider med utvikling, testing og videreutvikling av årsak-virkning-sammenhengene i sitt målstyringssystem. Avinor har store utfordringer når det kommer til sammenhengen mellom de strategiske delmålene. De finner det til tider utfordrende å etablere utsagnskraftige styringsparametere, og informasjonen fra målstyringssystemet benyttes i varierende grad i prioriteringen av strategiske tiltak. Årsak-virkning-sammenhengene testes ikke i det hele tatt ved hjelp av kvantitative metoder, og i den grad sammenhenger testes, så er det ved hjelp av kvalitative vurderinger.

Abstract

This master's thesis studies testing and development of causal relationships within the Balanced Scorecard. The Balanced Scorecard is a strategic performance management system used extensively in both private and public sector. A key element of the Balanced Scorecard is the strategy map where strategic objectives are linked in a causal relationship that is supposed to describe the organizations strategy and value creation process. One or more key performance indicators represent the strategic objectives. The purpose of the strategic initiatives is to enable the organization to achieve their strategic objectives.

It is suggested that few organizations fully utilize the information they get from their performance management system. One of the main reasons for this is that they fail to develop and validate the hypothesis of the causal relationships in their management system. Research literature emphasise the importance of developing and testing these relationships. However, both consultants and practitioners seem to fade down the importance of this aspect. Few studies have examined how organizations are developing and testing the causal relationships in practice. Hence, the purpose of this study is to examine how an organization that has implemented the Balanced Scorecard is developing, testing and evolving the causal relationships within their management system.

To examine this issue I have tried to identify best practice for developing, testing and evolving the causal relationships within the Balanced Scorecard based on existing research. This has formed the basis for theoretical propositions describing best practice for this process. Further, I have conducted individual interviews with employees working with the Balanced Scorecard in Avinor, a large Norwegian public company using the Balanced Scorecard. Secondary data like scorecards, strategy maps and an action plan have supplemented the interview data. The results from the data collection have been compared with the theoretical propositions.

The results indicates that the many causal relationships within the Balanced Scorecard could be problematic. There is a considerable discrepancy between the theoretical propositions and the way Avinor is developing, testing and evolving the causal relationships within their management system. Avinor is having difficulties establishing the causal relationship between the strategic objectives. They find it difficult to establish key performance indicators that is truly representing the strategic objectives and the information from the scorecard is used only to a certain degree in prioritizing strategic initiatives. They do not use quantitative methods in the testing of the causal relationships and if there is any testing of the causal relationships, it is based on qualitative evaluations.

Innholdsfortegnelse

1 Introduksjon	6
1.1 Bakgrunn	6
1.2 Formål og problemstilling.....	8
1.3 Struktur.....	9
2 Teori.....	10
2.1 Balansert målstyring.....	10
2.2 De antatte kausale sammenhengene i balansert målstyring.....	11
2.2.1 Styringsperspektivene, strategiske delmål, styringsparametere og strategiske initiativer .	11
2.2.3 Kritikk mot kausalitetsantakelsene	13
2.3 Utvikling av perspektiver, strategiske delmål, styringsparametere og strategiske initiativer	14
2.3.1 Problemer som kan oppstå	15
2.3.2 Best practice for utviklingsprosessen: Balansert målstyring.....	17
2.4 Best practice for testing av kausale sammenhenger: Balansert målstyring	20
2.4.1 Problemer som kan oppstå	20
2.4.2 Best practice for testing av kausale sammenhenger: Balansert målstyring	21
3 Metode	24
3.1 Teoridrevet casestudie	24
3.2 Kvalitativ metode	25
3.3 Valg av casevirksomheten	26
3.4 Datainnsamling.....	26
3.4.1 Oversikt over datainnsamling.....	26
3.4.2 Gjennomføring av intervjuene	27
3.5 Dataanalyse	29
3.6 Reliabilitet, validitet og overførbarhet.....	30
3.7 Etske avveininger.....	32
4 Resultater	33
4.1 Sammenhengene i balansert målstyring.....	33
4.2 Best practice for utviklingsprosessen: Balansert målstyring.....	34
4.2.1 Den kausale modellen	34
4.2.2 Styringsperspektivene	36
4.2.3 Styringsparameterne.....	38
4.2.4 Strategiske initiativer.....	41
4.2.5 Evaluering og oppdatering	44
4.3 Best practice for testing av kausale sammenhenger: Balansert målstyring	45
4.3.1 Kvantitative metoder.....	45

4.3.2 Kvalitative metoder	47
5 Diskusjon	50
5.1 Oppsummering av resultater	50
5.2 Teoretiske og praktiske implikasjoner.....	52
5.2.1 Teoretiske implikasjoner	52
5.2.2 Anbefalinger til Avinor.....	55
5.3 Begrensninger og videre forskning.....	56
5.4 Konklusjon	57
Litteraturliste.....	59
Vedlegg 1 - Intervjuguide	61
Vedlegg 2 – Styringskort Avinor	63
Vedlegg 3 – Styringskort OSL.....	64
Vedlegg 4 – Handlingsplan på områdenivå	65
Vedlegg 5 – Datareduksjon	67
Vedlegg 6 - Dataanalyseprosessen.....	68

Figuroversikt

Figur 1 - Strukturen i strategikart/styringskort	11
Figur 2 - Alternativ plassering av styringsperspektiver	13
Figur 3 - De kausale sammenhengene	13

Tabelloversikt

Tabell 1 - Utdrag intervju - Sammenhengene i balansert målstyring	33
Tabell 2 - Utdrag intervju - Den kausale modellen.....	35
Tabell 3 - Utdrag intervju - Styringsperspektivene.....	37
Tabell 4 - Utdrag intervju - Styringsparameterne	39
Tabell 5 - Utdrag intervju - Strategiske initiativer	42
Tabell 6 - Utdrag intervju - Evaluering og oppdatering	44
Tabell 7 - Utdrag intervju - Kvantitative metoder	45
Tabell 8 - Utdrag intervju - Kvalitative metoder.....	47
Tabell 9 - Oppsummering av resultater og proposisjoner.....	51

1 Introduksjon

1.1 Bakgrunn

Det snakkes stadig mer om «Big Data» og hvordan organisasjoner kan utnytte den økte informasjonstilgangen til å fatte bedre beslutninger. I 2012 ble det sendt mer data over internett hvert eneste sekund, enn alt datainnhold på internett for bare 20 år siden. Mangfoldet i dataene har også økt betydelig, og teknologiske nyvinninger som smarttelefoner og sosiale nettverk er eksempler på datakilder som knytter mennesker, aktiviteter og lokalisering sammen. Mye av denne dataen kan gjøres tilgjengelig i sanntid, eller tett opp mot sanntid, noe som gjør det mulig for organisasjoner å respondere hurtig på ny informasjon (McAfee et al., 2012).

I en undersøkelse som ble gjennomført av *MIT Sloan Management Review* og *IBM Institute for Business Value*, viste det seg at høyt presterende organisasjoner benytter dataanalyser fem ganger mer enn lavere presterende organisasjoner. I tillegg uttalte halvparten av respondentene at forbedring av informasjon og dataanalyser hadde topp prioritet i deres organisasjon (LaValle et al., 2011). På tross av at «Big Data» har høstet mye oppmerksomhet de seneste årene, er ikke alle like entusiastiske. Barone et al. (2010) hevder at til tross for det store omfanget av tilgjengelige data, så strever mange virksomheter med å bruke denne dataen på en meningsfull og produktiv måte. Ross et al. (2013) peker på at de fleste organisasjoner gjør en for dårlig jobb med dataene de allerede besitter, og at de må lære seg å utnytte disse bedre før de kan dra nytte av «Big Data». I en større undersøkelse fant de ut at bare et fåtall av organisasjonene hadde kultur for konsekvent å basere beslutninger på data. Disse organisasjonene så imidlertid ut til å prestere bedre enn de som ikke hadde kultur for datadreven beslutningstaking.

Horkoff et al. (2014) hevder at et av hovedproblemene i utnyttelsen av Big Data er at de fleste Business Intelligence-systemer er koblet til strukturen i tilgjengelige data, og at statistikken man får ut fra systemene derfor kan være vanskelig å knytte til mer strategiske problemstillinger. Dette skaper behov for forretningsmodellering på et strategisk nivå, slik at dataene som befinner seg i databaser og datavarehus kan bli tolket og forstått i en forretningsmessig kontekst som kan danne grunnlag for strategiske beslutninger. Vasconcelos et al. (2001) fremfører lignende argumenter og hevder at virksomheter må modellere forretningsprosessene sine, slik at de hele tiden utvikler sin forretningsforståelse og identifiserer problemer og mulige løsninger. Barone et al. (2010) argumenterer for at fordelene ved Business Intelligence og «den datadrevne virksomhet» er enklere å oppnå dersom man skaper en mer sømløs forbindelse mellom forretningstankegang og IT-implementering. De foreslår en modell som blant annet bygger på strategikart og The Balanced Scorecard-metodologien.

Kaplan og Nortons The Balanced Scorecard (heretter omtalt som balansert målstyring) er et virksomhetsstyringssystem som har vunnet stor utbredelse de siste 20 årene. I en spørreundersøkelse blant de største norske selskapene gjennomført av Kjøde i 2003, viste det seg at 60% av respondentene hadde implementert, var i ferd med å implementere, eller vurderte å implementere balansert målstyring (Madsen, 2012). En masteroppgave gjennomført av Alsaker og Andersen (2015) fant at 41% av store norske bedrifter benytter balansert målstyring. Systemet har også vunnet stor utbredelse i offentlig sektor. En studie gjennomført av Fallan et al. (2015) viser at så mange som 56% av kommunene benytter balansert målstyring, og i tillegg ser man en adopsjonsrate i helseforetak på 85% og høyere utdanning på 57%.

Siden introduksjonen i 1992, har balansert målstyring utviklet seg fra å være en modell for prestasjonsmåling til å bli en helhetlig modell for virksomhetsstyring, der implementering og oppfølging av organisasjonens strategi står helt sentralt. Styringsmodellen skal bidra til å sikre en konsekvent samhandling mellom organisasjonens strategiske og taktisk/operative styringsnivåer (Hoff og Holving, 2015). Der det tidligere ble lagt mye vekt på finansielle mål, har Kaplan og Norton bidratt til å understreke viktigheten av ikke-finansielle mål. I balansert målstyring komplementeres det finansielle perspektivet av kundeperspektivet, det interne perspektivet og læring-og-vekstperspektivet.

Det finansielle perspektivet viser hvordan organisasjonen har prestert tidligere, mens de tre andre perspektivene er drivere for fremtidige prestasjoner (Kaplan og Norton, 1996a). I tillegg til de nevnte perspektivene danner strategikartet mye av fundamentet i byggingen av et balansert målstyringssystem (Kaplan og Norton, 2001). Hoff og Holving (2015) definerer strategikart som en visuell fremstilling av virksomhetens strategi. Strategikartet plasserer strategiske delmål i en årsaks-virkningssammenheng, og viser dermed hvilke strategiske delmål som må oppnås for at man skal kunne realisere de overordnede strategiske målene. Forståelsen for årsak-virkningssammenhengene mellom strategiske delmål er viktig, fordi den skaper en bevissthet rundt organisasjonens verdiskapningsprosess. Dette kan tydeliggjøre hvilke tiltak og initiativer som må iverksettes for at organisasjonen skal kunne tilegne seg nødvendige kapabiliteter innenfor de ulike perspektivene.

Ittner og Larcker (2003) hevder imidlertid at det er få organisasjoner som klarer å utnytte den informasjonen de får fra ikke-finansielle prestasjonsmålinger, som man finner mange av i balansert målstyring. Manglende utvikling og validering av de kausale sammenhengene trekkes frem som en av de viktigste årsakene til dette. Mauboussin (2012) peker på at organisasjoner ofte bruker feil mål, og at dette fører til dårlige beslutninger og svakere prestasjoner. Jakobsen et al. (2010) hevder på sin side at den virkeligheten som organisasjoner står ovenfor er så kompleks, at lineære årsak-virkning-

sammenhenger ikke er egnet til å beskrive den. Selv om mange har forsøkt å fastslå hvorvidt det eksisterer kausale sammenhenger innenfor balansert målstyring (Bento et al., 2013, Bukh og Malmi, 2005, Perlman, 2013, Jakobsen et al., 2010), så er det vanskelig å finne forskning som viser hvordan brukere av balansert målstyring arbeider i praksis for å utvikle, teste og videreutvikle sammenhengene i balansert målstyring. Antakelsen om lineære årsak-virkning-sammenhenger er et kraftfullt element i oppbygningen av balansert målstyring, siden de påberoper seg å demonstrere hvordan ønsket resultat kan oppnås og hvor virksomheten bør konsentrere sin innsats og investeringer (Kasperskaya og Tayles, 2013).

1.2 Formål og problemstilling

Balansert målstyring har fått stor utbredelse i Norge i løpet av de siste 20 årene, både i privat og offentlig sektor. Formålet med denne oppgaven er å bidra til å belyse hvordan brukere av balansert målstyring arbeider med å utvikle, teste og videreutvikle årsak-virkning-sammenhengene i sine målhierarkier. De fleste organisasjoner samler inn store mengder data, men mange lykkes ikke med å utnytte denne informasjonen, fordi de sliter med å utvikle kunnskap om hvordan organisasjoner faktisk fungerer. Det kan være grunn til å tro at dette er særlig krevende i offentlig sektor, der det er mange interessenter som skal tilfredsstilles, med til dels motstridende interesser. Som jeg nevner innledningsvis skal styringsmodellen bidra til å sikre en konsekvent samhandling mellom organisasjonens strategiske og taktisk/operative styringsnivåer. Det kommer videre frem at det eksisterer en skepsis rundt hvorvidt årsak-virkning-sammenhengene i balansert målstyring er til stede. Dersom vi antar at en organisasjon gjør lite for å utvikle, teste og videreforedle disse sammenhengene foreligger det en risiko for at de oppnår dårligere avkastning på sin ressursbruk i form av at det ikke allokeres ressurser til de strategiske initiativene som gir best avkastning.

Denne undersøkelsen kan forhåpentligvis bidra med informasjon om hvordan virksomheter benytter balansert målstyring i praksis, og da særlig hvordan de jobber med antakelsene om de kausale sammenhengene. Balansert målstyring er et praktisk verktøy som har vært objekt for omfattende studier blant forskere. Et sentralt spørsmål som reiser seg blir derfor i hvilken grad det er samsvar mellom måten virksomheter bruker styringsmodellen på og det forskere beskriver som «Best Practice». Dette vil jeg undersøke med særlig fokus på årsak-virkning-sammenhengene. Som nevnt tidligere er forståelsen for disse sammenhengene viktig, og det er et kraftfullt element i Kaplan og Nortons retorikk. Derfor er det et lite paradoks at praktikere synes å nedtone viktigheten av disse sammenhengene, og heller ser på strategikartet som et verktøy for kommunikasjon av strategi. Befinner teoretikere og praktikanter seg i hver sin leir, eller vandrer de hånd i hånd? Resultatene vil kunne være nyttige både for praktikanter og teoretikere, da dette er et felt det er skrevet og forsket forholdsvis lite på.

Dette har ledet meg frem til følgende problemstilling:

Hvordan utvikler, tester og videreutvikler en virksomhet som benytter balansert målstyring de kausale sammenhengene i sitt målstyringssystem?

Jeg har videre kommet frem til to forskningsspørsmål som skal gjøre det mulig å besvare denne problemstillingen:

Hvordan utvikler og oppdaterer en virksomhet som benytter balansert målstyring styringsperspektiver, strategiske delmål, styringsperspektiver og strategiske initiativer og de antatte kausale sammenhengene mellom disse på, forskjellige nivåer i virksomheten?

Hvordan tester en virksomhet som benytter balansert målstyring de kausale sammenhengene mellom styringsperspektiver, strategiske delmål, styringsparametere og strategiske initiativer?

1.3 Struktur

Det første kapitlet presenterer bakgrunnen for studiet, hva som har motivert problemstillingen og hva som er formålet med studiet. I det andre kapitlet gjør jeg rede for teori som er relevant for problemstillingen og som senere blir brukt i analyse og diskusjon av resultatene. I det tredje kapitlet beskriver jeg fremgangsmåten jeg har valgt for gjennomføring av studiet, med hovedvekt på innsamling og analyse av data. I kapittel fire blir resultatene presentert og tolket på bakgrunn av teorien som er drøftet i teorikapitlet. I kapittel fem oppsummerer jeg resultatene og legger frem min konklusjon på problemstillingen. Jeg drøfter også praktiske og teoretiske implikasjoner, redegjør for studiens begrensninger og kommer med forslag til videre forskning.

2 Teori

Jeg vil her presentere teori som er relevant for min problemstilling. Gjennom litteraturgjennomgang har jeg med utgangspunkt i forskningslitteratur og bøker om balansert målstyring, forsøkt å finne ut hva som er typiske fallgruver og «Best Practice» i utvikling, testing og videreutvikling av kausale sammenhenger innenfor balansert målstyring. Dette har munnet ut i ni teoretiske proposisjoner som danner grunnlag for mye av analysearbeidet.

2.1 Balansert målstyring

Balansert målstyring à la Kaplan og Norton er et konsept som gjorde sitt inntog tidlig på 90-tallet, men man kan finne spor av det samme tankegodset et godt stykke tilbake i historien. Allerede i 1954 argumenterte økonomiguruen Peter Drucker i sin bok «The Practice of Management» for innføringen av et system for prestasjonsmålinger med en balansert samling av måleindikatorer. Det skulle imidlertid gå ytterligere 30 år før denne typen virksomhetsstyringsverktøy fikk sitt store gjennombrudd. I løpet av 80-tallet og tidlig 90-tallet var det en rekke forfattere som foreslo varianter av balanserte målstyringssystemer, som for eksempel Keegan *et al.* i 1989, Lynch og Cross i 1991 og Fitzgerald *et al.* i 1991 (Neely, 2005). Det er imidlertid Kaplan og Nortons balansert målstyring som har vunnet størst utbredelse i løpet av de siste 20 årene. For ordens skyld vil jeg presisere at den videre drøfting av balansert målstyring i hovedsak vil skje med utgangspunkt i Kaplan og Nortons variant av balansert målstyring.

Det var i en artikkel i Harvard Business Review i 1992 at Kaplan og Norton først introduserte balansert målstyring. Artikkelen var basert på et forskningsprosjekt som tok for seg prestasjonsmåling i selskaper der immaterielle eiendeler spilte en sentral rolle i verdiskapningen (Kaplan, 2010). Utgangspunktet for 1. generasjons balansert målstyring var erkjennelsen om at finansielle styringsparametere ikke er egnet til å fange opp den bredden av informasjon som er viktig i styringen av dagens virksomheter, som i stor grad er drevet av kunnskap og kompetanse, og at disse må suppleres med ikke-finansielle styringsparametere. Med 2. generasjons balansert målstyring ble det lagt større vekt på kausalitet og sammenhenger (Hoff og Holving, 2015):

Den grunnleggende ideen er å knytte kortsiktige finansielle og ikke-finansielle målinger av utviklingen opp mot virksomhetens visjon og strategiske mål. Gjennom et sett med årsak-virkning-sammenhenger kan virksomhetens ledere i sitt løpende arbeid fokusere på noen få kritiske styringsparametere, som er knyttet opp mot virksomhetens langsiktige utviklingsstrategi (Hoff og Holving, 2015).

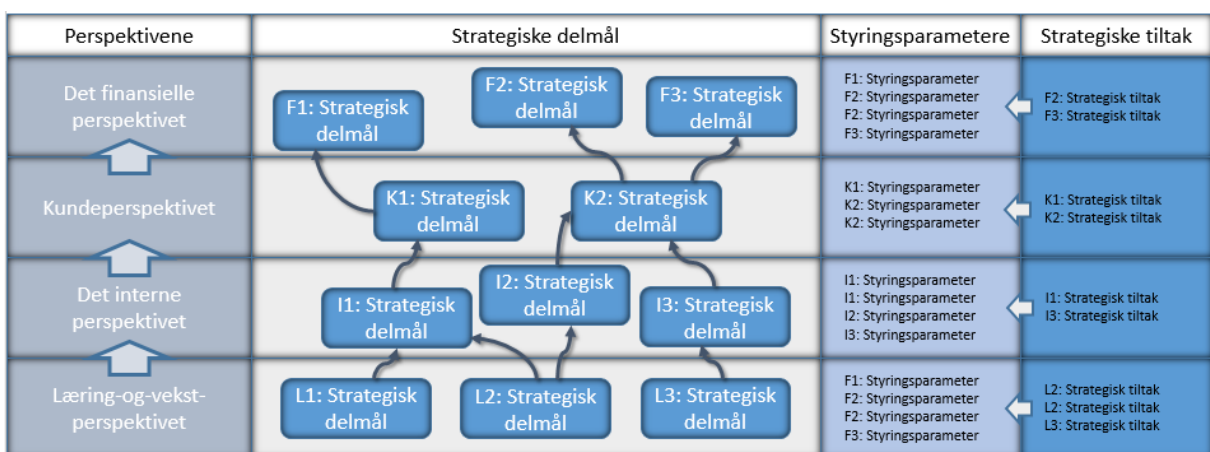
Med 3. generasjons balansert målstyring har koblingen mot virksomhetens strategi og visjon blitt ytterligere forsterket. Her står det å validere virksomhetens strategiske målsettinger sentralt, samtidig som det fokuseres på viktigheten av å skape en felles forståelse i hele virksomheten for strategien, målene og veien til realisering av disse (Hoff og Holving, 2015).

2.2 De antatte kausale sammenhengene i balansert målstyring

2.2.1 Styringsperspektivene, strategiske delmål, styringsparametere og strategiske initiativer

Figur 1 viser et strategikart som demonstrerer de overordnede prinsippene i balansert målstyring. Som vi ser av figuren finner vi de fire perspektivene på den ene siden, som med sin horisontale inndeling skaper rammen for virksomhetens strategi. Man kan se det finansielle perspektivet og kundeperspektivet som eksterne krav knyttet til det virksomheten skal levere. Det interne perspektivet og læring-og-vekst-perspektivet er virksomhetens virkemidler for å oppfylle disse kravene (Hoff og Holving, 2015: 133). I balansert målstyring regner man med at det eksisterer kausale sammenhenger mellom de fire perspektivene (Kaplan og Norton, 1996a). Kjernen i målstyringssystemet er at strategiske delmål kobles sammen i en kausal kjede som strekker seg gjennom disse perspektivene (Nørreklit, 2000). Strategiske delmål innenfor læring-og-vekst-perspektivet er drivere for strategiske delmål innenfor det interne perspektivet. Disse er igjen drivere for strategiske delmål innenfor kundeperspektivet, som videre er drivere for strategiske delmål innenfor det finansielle perspektivet (Jakobsen et al., 2010). De strategiske delmålene representerer en presis formulering av det som må oppnås for at man skal kunne nå målene høyere opp i målhierarkiet (Hoff og Holving, 2015).

Til hvert av de strategiske delmålene er det knyttet et eller flere styringsparametere. Styringsparametere kan defineres som «målbare finansielle og ikke-finansielle størrelser som benyttes i



Figur 1 - Strukturen i strategikart/styringskort

styringen mot forutbestemte mål» (Hoff og Holving, 2015). Det er vanlig å trekke et skille mellom resultatindikatorer og ytelsesindikatorer. Resultatindikatorer er et styringsparameter som viser

hvordan virksomheten har prestert innenfor et område, og den gir i tillegg en indikasjon på hva virksomheten kan forvente av endelige resultater. Ytelsesindikatorer er et styringsparameter som viser utviklingen i prosesser som er kritiske for at man skal lykkes med strategien. De styringsparameterne som velges må ha stor utsagnskraft om utviklingen i det strategiske delmålet (Hoff og Holving, 2015). Etter at virksomheten har valgt styringsparametere og satt aspirasjonsnivå for hvert av parameterne, er det nødvendig å avgjøre hvilke tiltak som vil sette virksomheten i stand til å realisere de målene man har fastsatt. Fokuset på tiltak innebærer at man oppnår en kobling mellom finansielle budsjetter og strategiske mål (Kaplan og Norton, 1996b). Det er dette Hoff og Holving (2015) omtaler som strategiske initiativer. Strategiske initiativer kan defineres som prosjekter, handlinger, tiltak eller aktiviteter som skal bidra til at strategien gjennomføres. Hensikten med strategiske initiativer er å tette gapet mellom virksomhetens nåværende kapabiliteter, og de kapabilitetene som virksomheten må besitte for å kunne realisere de overordnede målene. Det anbefales å etablere fem til ti strategiske initiativer, med en varighet på mellom tre og tolv måneder. Det er altså ikke nødvendig med strategiske initiativer knyttet til alle de strategiske målene. Det er begrenset hvor mange strategiske initiativer en virksomhet klarer å håndtere på samme tid. Det viktige er derfor å velge initiativer som i stor grad bidrar strategisk, samtidig som man beholder evnen til å implementere og følge opp de initiativene som til enhver tid eksisterer i virksomheten.

I gjennomgangen av de fire styringsperspektivene kommer det finansielle perspektivet først, etterfulgt av kundeperspektivet, det interne perspektivet og læring-og-vekst perspektivet. Dette er naturlig, da målet for private virksomheter som oftest er å maksimere eierens avkastning. Fordi offentlige virksomheter har en helt annen eksistensberettigelse enn private virksomheter må man imidlertid tenke litt annerledes dersom man skal benytte balansert målstyring i denne typen virksomheter. I offentlige virksomheter er øverste prioritet å løse et samfunnsoppdrag. Dette innebærer at det gjerne er kundeperspektivet som kommer øverst. Brukerperspektivet eller samfunnsperspektivet er eksempler på andre benevnelser som brukes om kundeperspektivet. Med en struktur der kundeperspektivet kommer først, sørger man for en tydelig bevissthet rundt hvem man er til for. Videre sørger man for at hele målstrukturen er bygget for å løse virksomhetens samfunnsoppdraget (Hoff og Holving, 2015).

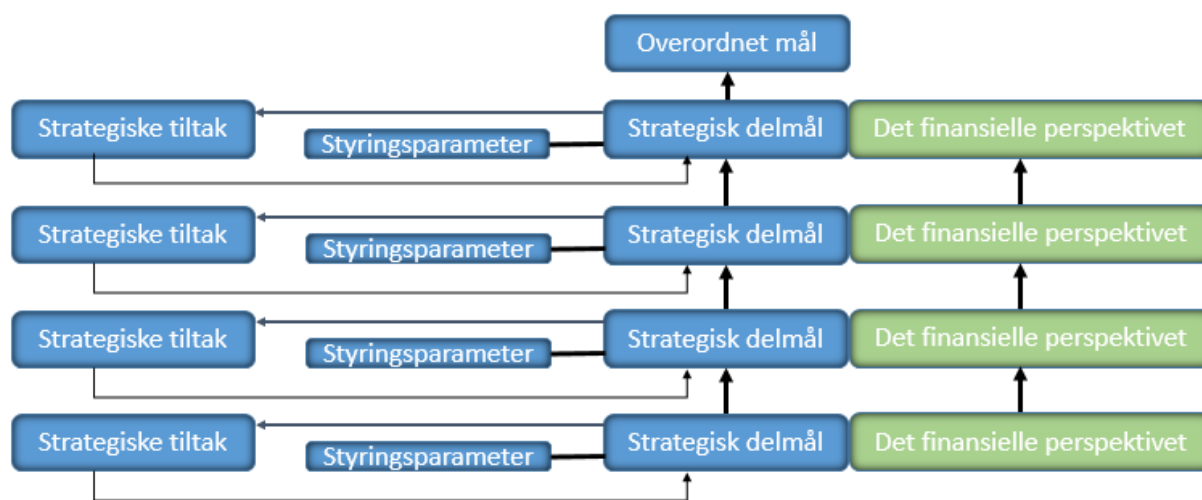
I offentlige virksomheter vil man også finne at plasseringen av det finansielle eller økonomiske perspektivet blant styringsperspektivene vil variere. I en del tilfeller vil det økonomiske perspektivet være plassert nederst. Årsaken til dette er at mange offentlige virksomheter blir tildelt en økonomisk ramme som de må forholde seg til, med liten grad av mulighet til å påvirke sitt eget ressursbilde. Det økonomiske perspektivet blir dermed et virkemiddel på linje med det interne perspektivet og læring-og-vekst-perspektivet. I andre offentlige virksomheter er det vanlig å plassere det økonomiske

perspektivet nest øverst. Dette er typisk for de virksomhetene som i større grad kan påvirke egen økonomi. Da blir arbeidet med å skape seg et størst mulig økonomisk handlingsrom en viktig prioritet (Hoff og Holving, 2015).



Figur 2 - Alternativ plassering av styringsperspektiver

Som det fremkommer av ovennevnte drøfting bygger balansert målstyring på forutsetningen om en rekke kausale sammenhenger mellom ulike elementer. Det forutsettes kausale sammenhenger mellom de fire perspektivene, mellom de strategiske delmålene og mellom strategiske tiltak og strategiske delmål (eventuelt representert som styringsparameter). Sammenhengene kan illustreres med figur 3, der pilene illustrerer de kausale sammenhengene:



Figur 3 - De kausale sammenhengene

2.2.3 Kritikk mot kausalitetsantakelsene

Med disse forutsetningene lagt til grunn, kan balansert målstyring anses som et fremoverkoblet kontrollsystem. At systemet er fremoverkoblet innebærer at man skal kunne vite hvilke prosesser som fører til oppnåelse av ulike resultater. Man kan dermed velge ytelsesindikatorer som har foregripende egenskaper for aktuelle resultatindikatorer (De Haas og Kleingeld, 1999). Tanken på Balansert målstyring som et fremoverkoblet kontrollsystem er ifølge De Haas og Kleingeld (1999) ganske risikofyllt. De påpeker at forestillingen om kausalitet bygger på antakelser hos aktører i virksomheten

som deltar i den strategiske dialogen, og at disse antakelsene først kan valideres i ettertid. Dersom antakelsene viser seg å være ugyldige vil dette resultere i mangelfulle styringsparametere, som videre vil resultere i dysfunksjonell atferd og suboptimalisering i virksomheten.

På tross av at balansert målstyring har vunnet mange tilhengere i løpet av de seneste 20 årene, så er det flere som uttrykker en mer kritisk holdning til styringssystemet. Jakobsen et al. (2010) stiller spørsmål ved eksistensen av kausale sammenhenger mellom styringsperspektivene, og videre de strategiske delmålene som befinner seg innenfor perspektivene. De kausale sammenhengene er et svært sentralt element i balansert målstyring. Mye av grunnlaget for modellen er at en forbedring i ikke-finansielle prestasjonsmål skal resultere i forbedring i finansielle resultater. Man kan imidlertid ikke vite om denne sammenhengen er gyldig før det har gått ganske lang tid. Det vil derfor være en ganske stor risiko å implementere balansert målstyring.

Bento et al. (2013) har gjennomført et studie der de ser på sammenhengene mellom de fire perspektivene. I følge deres resultater er det ikke grunnlag for å hevde at det eksisterer en lineær sammenheng mellom perspektivene, der forbedring i læring-og-vekst-perspektivet virker positivt på det interne perspektivet, som igjen virker positivt på kundeperspektivet, som til slutt forbedrer det finansielle resultatet. I stedet tilsier resultatene at forbedring i alle de tre nederste perspektivene har en direkte positiv effekt på de finansielle resultatene. Nørreklit (2000) argumenterer for at det ikke er noen kausal sammenheng mellom styringsparameterne i de fire perspektivene, men at perspektivene er gjensidig avhengige av hverandre. For å kunne investere i læring og vekst eller interne prosesser, vil man for eksempel være avhengig av at man har tilfredsstillende finansielle resultater som muliggjør slike investeringer. Tilfredsstillende finansielle resultater vil igjen være betinget av investeringer i læring og vekst eller forbedring i interne prosesser. Dette blir dermed en sirkulær prosess. En annen innvending er at balansert målstyring som en statisk modell ikke tar hensyn til tidsforsinkelsen mellom årsak og virkning.

2.3 Utvikling av perspektiver, strategiske delmål, styringsparametere og strategiske initiativer

Dersom en virksomhet skal kunne teste de antatte årsak-virkning-sammenhengene innenfor sitt målstyringssystem, er den helt avhengig av at årsak-virkning-sammenhenger har blitt utviklet i første omgang. Jeg vil i fortsettelsen gjøre rede for problemer som virksomheter kan støte på i utviklingen av prestasjonsmålingssystemer som balansert målstyring. Videre har jeg identifisert hva som er best practice i utviklingen av de forskjellige elementene som inngår i balansert målstyring, med utgangspunkt i anbefalinger fra forskningslitteratur og bøker om balansert målstyring.

2.3.1 Problemer som kan oppstå

Litteratur om balansert målstyring og prestasjonsmåling identifiserer mange fallgruver det er viktig å være bevisst på i arbeidet med å utvikle styringsperspektiver, strategiske delmål, styringsparametere og strategiske initiativer. Ittner og Larcker (2003) har gjennomført en studie der det slås fast at mange virksomheter mislykkes i bruken av ikke-finansiell prestasjonsmåling. En feil som forekommer hyppig er at virksomhetene ikke kobler prestasjonsmålene til strategien. En av hovedutfordringene er at man i mengden av ikke-finansielle mål ikke aner hvilke man skal ta i bruk. Mange tror at det å adoptere en kokebokversjon av balansert målstyring løser problemet, men dette bidrar ikke til å identifisere de driverne som er kritiske for oppnåelse av strategien. Mer suksessfulle virksomheter løser problemet gjennom å bygge kausale modeller som skal illustrere de sannsynlige årsak-virkning-sammenhengene som eksisterer mellom strategiske drivere og ønskede resultater. Det viser seg imidlertid at under 30% av virksomhetene i studien følger denne praksisen.

En annen feil som Ittner og Larcker (2003) trekker frem er at virksomhetene setter feil aspirasjonsnivå. Det er ikke nødvendigvis slik at utmerkede prestasjoner innenfor de ikke-finansielle prestasjonsmålene alltid er fordelaktig. I endel tilfeller kan det koste mer enn det smaker. Et eksempel på dette er et telekommunikasjonsselskap som ønsket å oppnå 100% kundetilfredsstillelse for å holde på kundene sine. Det viste seg imidlertid at 100% fornøyde kunder ikke brukte noe mer penger enn 80% fornøyde kunder. Det var altså en sammenheng mellom kundetilfredshet og pengebruk, men bare inntil et visst punkt som i dette tilfellet var 80%. Investeringene som var nødvendige for å øke kundetilfredsheten fra 80% til 100% ville dermed hatt en negativ avkastning. Greve (2007) har sett på hvordan resultatmålinger, og særlig aspirasjonsnivået, påvirker virksomhetens atferd. Han peker på at resultater under aspirasjonsnivået fører til at virksomheten søker etter løsninger som kan forbedre resultatene. Det bidrar samtidig til høyere risikotoleranse i virksomheten. Resultater under aspirasjonsnivået kan dermed føre til løsning på problemer, men det kan også føre til ekstrem risikotaking. Dersom virksomheten leverer resultater over aspirasjonsnivået vil dette føre til lavere risikotoleranse og man vil i mindre grad søke etter løsninger på problemer. Dette kan føre virksomheter inn i suksessparadokset, der man unngår å tilpasse seg endringer i omgivelsene og dermed blir hengende etter.

Mauboussin (2012) har identifisert tre årsaker til at man vektlegger mål og parametere som i liten grad bidrar til den overordnede måloppnåelsen, nemlig skråsikkerhetsbias, tilgjengelighetsbias og ønsket om status quo. Skråsikkerhetsbias innebærer at mennesker tenderer til å ha overdreven tro på egen dømmekraft. Et eksempel på dette er at folk flest anser seg selv som en bedre sjåfør enn gjennomsnittet. Overført til en forretningsmessig kontekst kan dette bety at det er lett å trekke slutninger, f.eks. om kausale sammenhenger i målhierarkier, der det egentlig ikke er grunnlag for å

gjøre dette. Tilgjengelighetsbias er når man tilskriver årsak til, eller sannsynlighet for at en hendelse inntreffer, med utgangspunkt i hvor lett tilgjengelige de er for oss. Det er altså snakk om en slags gjenkjennelighetsfaktor. Dette fører til at vi ofte overvurderer viktigheten av informasjon vi har vært i befatning med nylig, som vi blir konfrontert med ofte, eller som av andre årsaker måtte kverne fremst i hjernebarken. Den siste årsaken som trekkes frem er ønsket om status quo. Dette innebærer at ledere ofte vil holde fast ved det som er kjent, fremfor å møte den risikoen som følger med endringer. Et relevant eksempel kan være en leder som holder fast ved gamle strategiske delmål og styringsparametere, på tross av at de kritiske suksessfaktorene og driverne for suksess har endret seg. Tversky og Kahneman (1974) slår fast at mennesker støtter seg på et begrenset antall heuristikker som forenkler oppgaven med å ta stilling til komplekse problemstillinger. I hverdagslivet er dette som oftest både nyttig og praktisk, men det kan også føre til drastiske feilslutninger. Dane og Pratt (2007) argumenterer for at intuisjon kan være nyttig i enkelte beslutningssituasjon. Intuisjon kan defineres som vurderinger som er følelsesmessig ladet og oppstår gjennom hurtig, ikke-bevisste og holistiske assosiasjoner. Beslutningstaking på bakgrunn av intuisjon skiller seg fra mer rasjonelle modeller i form av at den er ikke-bevisst, holistisk, assosierende og hurtig. Selv om intuitiv beslutningstaking ofte betraktes som underordnet mer rasjonelle beslutningsmodeller, argumenterer forfatterne for at den kan være effektiv under bestemte forhold. Dette er typisk når problemet er komplekst, angår et avgrenset område som det er mulig å opparbeide seg ekspertkompetanse innenfor, og der graden av subjektiv vurdering er sterk.

En feil som er utbredt i mange virksomheter, er at prestasjonsmålingene mangler validitet og reliabilitet. Validitet innebærer at man måler det man faktisk ønsker å måle, mens reliabilitet handler om at målingene er konsistente slik at en endring i et prestasjonsmål faktisk innebærer en endring i prestasjonen. Mange virksomheter har en tendens til å overforenkle komplekse problemstillinger, for eksempel gjennom spørreskjemaer, der man bruker en skala fra 1 til 5. Videre er det mange virksomheter som samler inn data før man vet hva man egentlig ønsker å måle. Slik kan man ende opp med feil aggregeringsnivå på de analysene man skal gjennomføre (Ittner og Larcker, 2003).

Tverrfagligheten som kreves i balansert målstyring kan anses som en betydelig utfordring, selv om dette i mange tilfeller også regnes som en av fordelene ved systemet. For å få dekket den helheten som balansert målstyring bærer i seg, er man nødt til å involvere mennesker fra vidt forskjellige fagområder. Det er krevende å skulle organisere en prosess der mennesker med helt ulike perspektiver, mål, begrensninger og begrepsapparat skal komme til enighet om et lite antall perspektiver, som skal danne grunnlag for hele virksomhetens strategi (Akkermans og Van Oorschot, 2005).

2.3.2 Best practice for utviklingsprosessen: Balansert målstyring

Jeg vil her presentere en del prinsipper som bør ligge til grunn for utvikling av perspektiver, strategiske delmål, styringsparametere og strategiske initiativer og sammenhengen mellom disse. Videre vil jeg kort gjøre rede for en alternativ metode som kan benyttes i dette arbeidet. Helt grunnleggende er det en del prinsipper som er viktige å følge for å kunne utnytte et prestasjonsmålingssystem på en best mulig måte. I følge Mauboussin (2012) står det helt sentralt at virksomheten definerer hva som er det overordnede målet for virksomheten. Dette kan for eksempel være å maksimere eiernes avkastning på lang sikt i en profittmaksimerende virksomhet, eller det kan være å utføre samfunnsoppdraget på en best mulig måte i en offentlig virksomhet. Som Marr et al. (2004) ganske enkelt formulerer det, så starter hele prosessen med virksomhetens eksistensberettigelse; hvorfor er virksomheten til? Ifølge Hoff og Holving (2015: 131) kan det være en fornuftig tilnærming å sammenligne virksomhetens nå-situasjon med det overordnede målet, da dette kan tydeliggjøre de endringene virksomheten står ovenfor.

2.3.2.1 Den kausale modellen

Videre må virksomheten utvikle en teori om de kausale sammenhengene mellom det overordnede målet og de antatt driverne for måloppnåelse (Mauboussin, 2012). Dette arbeidet tvinger virksomhetens medarbeidere til å foreta et dypdykk i virksomhetens verdiskapningsprosess (Hoff og Holving, 2015). Ittner og Larcker (2003) understreker viktigheten av strategisk klarhet i form av at ledelsen er enige om hvilke prestasjonsområder som er mest vesentlige for suksess. Dersom slik enighet ikke eksisterer er det anbefalt å teste forskjellige kausale modeller for å se hvilke som er best egnet, slik at man kan etablere en felles forståelse for hva virksomheten må fokusere på. Kaplan (2013) legger også vekt på at virksomheten utvikler strategikart med linker som beskriver sammenhengen mellom de strategiske delmålene. Hoff og Holving (2015) hevder følgende: «*Strategiske delmål bør være formulert slik at de samlet sett beskriver strategien til virksomheten, samt oppfattes å være endrings- eller handlingsorienterte og gjenspeile årsak-virknings-tenkningen*». Det strategiske delmålet bør reflektere det som må utføres strategisk og være formulert på en slik måte at det kommer frem hvordan strategien skal implementeres. Det bør videre utfordre virksomheten og motivere til endring. Det finnes ulike tilnærminger til prosessen med å utvikle strategiske delmål. Noen velger en mer kreativ tilnærming, der man helt fritt identifiserer strategiske delmål, før disse senere blir strukturert. Et annet alternativ er en mer fast struktur, der man søker å komme frem til strategiske delmål innenfor på forhånd definerte strategiske temaer. Dette har ledet meg frem til følgende proposisjon:

P1: Virksomheten har utviklet en kausal modell med hypoteser om sammenhengene mellom strategiske delmål og det overordnede målet

2.3.2.2 Styringsperspektivene

Når det gjelder styringsperspektivene, så bør man velge de perspektivene som i størst mulig grad reflekterer virksomhetens strategier. Som nevnt tidligere vil det i offentlige virksomheter være naturlig å omrokere på rekkefølgen, slik at samfunns- eller brukerperspektivet kommer øverst. Det kan også være at profittmaksimerende virksomheter har særskilte strategier som gjør det naturlig å velge styringsperspektiver som avviker fra den opprinnelige modellen til Kaplan og Norton. Det argumenteres uansett for å begrense antallet styringsperspektiver, siden dette gjør modellen mer kompakt og det blir enklere å fokusere på de viktigste områdene. Det er også viktig at virksomheten tar stilling til hvilken kausal sammenheng som eksisterer mellom perspektivene (Hoff og Holving, 2015: 143-144).

P2: Styringsperspektivene er innordnet i en rekkefølge som reflekterer strategien og den antatte kausale sammenhengen mellom perspektivene

2.3.2.3 Styringsparameterne

«Styringsparametere skal reflektere og måle hvordan de enkelte delmålene og strategiske initiativer bidrar til overordnet måloppnåelse» (Hoff og Holving, 2015). Ittner og Larcker (2003) påpeker at de fleste virksomheter besitter en omfattende samling av styringsparametere i utgangspunktet. De anbefaler derfor at man først skaffer seg en oversikt over hvilken styringsinformasjon man allerede har tilgjengelig. Ved etablering av styringsparametere foreslår Hoff og Holving (2015) en prosess bestående av tre trinn. Det første trinnet handler om å finne ut hvilke styringsparametere som kan sørge for at virksomheten styrer rett i forhold til det respektive strategiske delmål. I det andre trinnet velger man ut ett til to styringsparametere som anses som spesielt viktige for hvert strategiske delmål. Dersom styringsparameteren ikke allerede er tilgjengelig kan det være lurt å foreta en vurdering rundt kostnaden ved å hente frem dataene. Hvis kostnaden ved å hente frem dataene er høy, må man vurdere hvorvidt kostnaden overstiger nytten, og om eventuelt andre styringsparametere kan velges i stedet. I det tredje trinnet bør man definere og beskrive hensikten med styringsparameteren slik at forståelsen for disse er entydige. Drøftingen av styringsparametere har ledet meg frem til følgende proposisjon:

P3: Virksomheten har etablert styringsparametere som er utsagnskraftige for det strategiske delmålet de representerer

2.3.2.4 Strategiske initiativer

Til syvende og sist må styringsinformasjonen man får fra styringsparameterne, de strategiske målene og strategikartet benyttes i forbindelse med virksomhetens ressursallokering. Noen virksomheter velger for å foreta investeringer på bakgrunn av de forskjellige drivernes relative innvirkning, slik at det

allokeres mest ressurser til de viktigste driverne (Ittner og Larcker, 2003). Initiativer, prosjekter, tiltak eller aktiviteter som har til hensikt å redusere gapet mellom nåsituasjon og de strategiske delmålene, omtales av Hoff og Holving (2015) som strategiske initiativer. I mange virksomheter har man en rekke løpende programmer, tiltak og prosjekter i utgangspunktet. Man bør derfor skaffe seg en oversikt over de ulike initiativene, og rangere dem etter i hvilken grad de bidrar til oppfyllelse av de strategiske delmålene. Avslutningsvis må man avgjøre hvilke initiativer som skal gjennomføres, og det ideelle er at man sitter igjen med 5-10 initiativer på hvert beslutningsnivå. Ittner og Larcker (2003) understreker viktigheten av å evaluere i hvilken grad de forskjellige initiativene har bidratt til ønskede resultater. Ifølge deres forskning er det få virksomheter som gjennomfører slike evalueringer. Med utgangspunkt i drøftingen av strategiske initiativer har jeg kommet frem til følgende proposisjon:

P4: Virksomheten bruker informasjon fra målstyringssystemet aktivt i prioriteringen av hvilke strategiske initiativer som bør iverksettes

2.3.2.5 Alternative metoder i utviklingsprosessen

Det at sammenhengene mellom styringsperspektivene og strategiske delmål formuleres i strategikart kan være nyttig i seg selv, da dette kan ses på som en anvendelse av kognitiv kartlegging (cognitive mapping). Man kunne også ha tatt i bruk alternative teknikker innenfor kognitiv kartlegging som SODA og SSM (Akkermans og Van Oorschot, 2005). Kognitiv kartlegging er en teknikk som benyttes for å strukturere, analysere og skape forståelse for forskjellige typer problemstillinger. Dette kan hjelpe virksomheten å identifisere og utforske mål og forskjellige valgmuligheter kan bli undersøkt for å se hvilke som er mest fordelaktige. Dilemmaer, feedback-loops og konflikter kan identifiseres og jobbes med (Ackermann et al., 1992). Dette er eksempler på alternative metoder som kan benyttes, og på bakgrunn av dette har jeg kommet frem til følgende proposisjon:

P5: Virksomheten tar i bruk alternative metoder i utviklingen av perspektiver, strategiske delmål, styringsparametere og strategiske initiativer

2.3.2.6 Evaluering og oppdatering

Hoff og Holving (2015) refererer til Kaplan og Norton (2008), som anbefaler at virksomheten evaluerer strategien minst én gang i året. Dette innebærer en vurdering av om strategisk retning og innholdet i styringsmodellen er riktig for oppnåelse av overordnede strategiske mål. En konsekvens av denne prosessen kan være at mål, styringsparametere eller tiltak må endres. Dette understrekes av Mauboussin (2012) som mener det er det viktig at virksomheten evaluerer de målene som benyttes for å koble aktiviteter til overordnede mål. Hvilke mål som påvirker verdiskapning vil endre seg over tid, og da må virksomhetens mål tilpasses i tråd med dette. Ittner og Larcker (2003) peker på at

evalueringer av om tiltak har ført til ønsket resultat kan være nyttig, da det kan avdekke mangler ved den kausale modellen.

P6: Virksomheten har rutiner for evaluering og oppdatering av perspektiver, strategiske delmål, styringsparametere og strategiske initiativer

2.4 Best practice for testing av kausale sammenhenger: Balansert målstyring

2.4.1 Problemer som kan oppstå

Kaplan og Norton (2001) understreker selv viktigheten av å allokere ressurser i tråd med de underliggende hypotesene om kausale sammenhenger, og at hypotesene testes kontinuerlig. Kaplan (2013) beskriver testing og tilpasning som det siste trinnet i den sirkulære balansert målstyring-prosessen, der testingen kan muliggjøre strategisk læring, og vise hvilke endringer som må gjøres i strategien for og den strategiske modellen at virksomheten skal lykkes. I en undersøkelse gjennomført av Ittner og Larcker (2003) viste det seg at bare 21% av virksomhetene som bygget kausale modeller gikk videre med å teste de kausale sammenhengene. Som begrunnelse oppga mange ledere at sammenhengene er selvinnløsende. Dette støttes av Kasperskaya og Tayles (2013) som trekker frem nettopp det at hypotesene oppfattes som selvinnløsende. Et annet element som påpekes er at analysene fort blir for komplekse.

Hoff og Holving (2015) argumenterer for at det viktigste nettopp er arbeidet med å etablere hypoteser om kausale sammenhenger, da dette fører til at ledere foretar et dypdykk i organisasjonen for å kunne etablere disse hypotesene. Bukh og Malmi (2005) vurderer også eksistensen av kausale sammenhenger som mindre viktig. De sier at det er opp til ledelsen og deres innsikt og forståelse for den konkrete organisasjonen å stadfeste hypotesene om de faktiske sammenhengene, og ideelt sett validere dem hvis eller når data er tilgjengelig.

Utover at de kausale sammenhengene oppfattes som selvinnløsende og at testingen fort kan bli kompleks, er det vanskelig å finne forskning som sier noe om hvorfor virksomheter i så liten grad tester sammenhengene. Det er imidlertid grunn for å tro at utfordringene samsvarer med hvorfor virksomheter sliter med å utnytte «Big Data». McAfee et al. (2012) beskriver hvordan «Big Data» kan påvirke hvordan beslutninger blir tatt og hvem som får lov til å fatte dem. Når informasjonstilgangen er begrenset, dyr å tilegne seg eller ikke tilgjengelig digitalt, kan det være meningsfylt å la mennesker i sentrale posisjoner fatte beslutninger på bakgrunn av erfaring de har bygget opp samt mønstre og sammenhenger de har observert over tid. Overgangen til mer datadreven beslutningstaking kan derfor innebære at mennesker i sentrale posisjoner må tilpasse seg at det ikke nødvendigvis er erfaring og intuisjon som veier tyngst når beslutninger skal fattes. Dette kan være en årsak til at man ønsker å

holde bruken av balansert målstyring på et nivå der erfaring, posisjoner og intuisjon fremdeles er det som veier tyngst.

Andre årsaker til at virksomheter i liten grad evner å utnytte «Big Data» er manglende forståelse for hvordan dataanalyser kan bidra til å forbedre virksomheten og manglende ferdigheter internt i virksomheten. Virksomheter har også utfordringer når det kommer til å skaffe den informasjonen man trenger, og mange virksomheter opplever at kostnaden ved å bli mer datadrevet overstiger nytten (LaValle et al., 2011). På bakgrunn av drøftingen ovenfor har jeg utledet følgende proposisjon som foreslår flere forskjellige årsaker til at virksomheten ikke tester de kausale sammenhengene:

P7: Virksomheten tester ikke hypotesene om kausale sammenhenger fordi (a) hypotesene oppfattes som selvinnløsende, (b) analysene blir for komplekse, (c) det er for ressurskrevende, (d) man mangler den nødvendige kompetansen, eller (e) det er selve prosessen som er det viktige

Som jeg har drøftet tidligere vil en virksomhet som bruker balansert målstyring nødvendigvis også allokere ressurser i tråd med de sammenhengene man har forutsatt mellom styringsperspektiver, strategiske delmål og styringsparametere. Som De Haas og Kleingeld (1999) påpeker, så er dette en risikofylt øvelse. Dersom antakelsene viser seg å være ugyldige vil dette resultere i mangelfulle styringsparametere, som videre vil resultere i dysfunksjonell atferd og suboptimalisering i virksomheten. Strategiske tiltak blir gjennomført med tanke på forbedring i styringsparametere, som igjen er ment å representere et strategisk delmål. De strategiske delmålene i de tre nederste perspektivene blir valgt med den hensikt at de skal føre til måloppnåelse i det øverste perspektivet, som kan være det finansielle perspektivet eller et samfunns-/brukerperspektiv. Ethvert brudd i disse sammenhengene vil kunne lede til at ressursene som brukes på strategiske initiativer ikke gir ønsket avkastning.

2.4.2 Best practice for testing av kausale sammenhenger: Balansert målstyring

2.4.2.1 Kvantitative metoder

For å teste de kausale sammenhengene innenfor balansert målstyring kan man ta i bruk statistiske eller økonometriske metoder. Et helt sentralt spørsmål i den sammenheng er hvilken definisjon av kausalitet som bør legges til grunn. Det er vanskelig å finne en tydelig definisjon som beskriver hvordan kausale sammenhenger skal forstås i balansert målstyring. Det understrekes imidlertid at man bør benytte statistiske teknikker for å validere de kausale sammenhengene som er forutsatt i modellen, noe som indikerer at det må være signifikant korrelasjon i hypotesene om kausale sammenhenger (Kasperskaya og Tayles, 2013). Dette er et syn som støttes av Ittner og Larcker (2003) som sier at det finnes en rekke statistiske metoder for testing av kausale modeller. De poengterer videre at de fleste

større selskaper har erfaring med bruk av korrelasjonsanalyser og multippel regresjon i forbindelse med for eksempel markedsundersøkelser og kvalitetsforbedringstiltak.

Det finnes imidlertid også dem som mener at en strengere forståelse for begrepet kausalitet bør legges til grunn. Blant disse finner vi Malina et al. (2007) og Nørreklit (2000) som argumenterer for at man bør legge Humes kriterier for kausalitet til grunn. Disse kriteriene innebærer at hendelse X (årsak) er logisk uavhengig av hendelse Y (virkning). Videre kommer hendelse X før Y i tid og de to hendelsene kan observeres i nærheten av hverandre i både tid og rom. Det siste kriteriet er at hendelse X nødvendigvis medfører observasjonen av hendelse Y. Dersom man skal legge til grunn denne forståelsen for kausalitet er «Granger kausalitet» et økonometrisk konsept som kan benyttes til testing av kausale sammenhenger i økonomiske modeller (Malina et al., 2007).

I følge Mertler og Vannatta (2002) er korrelasjonsanalyser som bivariat analyse og regresjon metoder som kan brukes for å evaluere graden av sammenheng mellom to kvantitative variabler. De peker på multippel regresjon som et verktøy som kan identifisere hvilken kombinasjon av variabler som best forklarer en avhengig variabel, og trekker frem at stianalyse er en annen metode som med flere forskjellige tilnærminger til multippel regresjon kan brukes for å teste direkte og indirekte sammenhenger i kausale modeller. Det er imidlertid viktig å være bevisst på, og ideelt sett korrigere for, at det kan oppstå endogenitetsproblemer i denne typen modeller og testmetoder. I følge Sande og Gosh (2015) kan denne typen problemer føre til skjevheter i estimeringen av parametere, feil konklusjoner knyttet til teoretiske sammenhenger og man ender med at modellene får liten nytteverdi i rådgivningen av ledere.

I fortsettelsen vil jeg trekke frem en alternativ metode som kan benyttes både i testing og utvikling av perspektiver, strategiske delmål, styringsparametere og strategiske initiativer. Jeg har tidligere drøftet utfordringen med tverrfaglighet i utviklingsprosessen. Akkermans og Van Oorschot (2005) argumenterer for at en systemdynamisk (System Dynamics) tilnærming kan være en effektiv metode for å håndtere denne utfordringen i utviklingen av en balansert målstyring-modell. Tilnærmingen som foreslås er en to trinns-prosess bestående av et kvalitativt trinn og et kvantitativt trinn. Det første trinnet innebærer at ledelsen benytter «causal loop diagramming» for å utvikle et forfinet strategikart med tilhørende KPIer og foreløpige mål. I det andre trinnet omformes «the causal loop diagram» til en kvantitativ simuleringsmodell, som videre tester forutsetningene man har lagt inn i det foreløpige strategikartet ved hjelp av nøkkeldata fra virksomheten. Tanken er at en mer systematisk tilnærming vil føre til mer presise modeller enn den konvensjonelle tilnærmingen som er beskrevet tidligere. Nielsen og Nielsen (2015) argumenterer også for at man ved å kombinere elementer fra balansert målstyring og systemtenkning kan forbedre balansert målstyring-modellen. Drøftingen av mulige

kvantitative metoder for testing av kausale sammenhenger har ledet meg frem til følgende proposisjon:

P8: Virksomheten benytter kvantitative metoder i testing av hypotesene om kausale sammenhenger

2.4.2.2 Kvalitative metoder

I testingen av kausale sammenhenger kan det være nyttig å supplere de kvantitative metodene med kvalitative metoder. Maxwell (2004) argumenterer for at kvalitative metoder kan brukes både i utvikling og testing av kausale sammenhenger. (Malina et al., 2011) hevder at man gjennom en kombinasjon av kvantitative og kvalitative metoder kan man oppnå mer presise resultater enn med bare en av metodene. Dette er fordi man blir i stand til å utforske mer komplekse aspekter og forhold ved den verdenen som omgir oss.

Fokusgrupper og intervju blir trukket frem av Ittner og Larcker (2003) som metoder som kan teste ledelsens forutelse om hva som er viktig for kunder, medarbeidere, leverandører, investorer og andre interessenter. Intervjuer kan gi tilgang til fakta, antakelser om fakta, følelser og motiver, normer for handlinger, nåværende eller tidligere adferd og bevisste resonnementer. Fordeler med intervjuer er at de er forholdsvis økonomiske å gjennomføre, både når det kommer til tid og ressurser. Fokusgrupper er en form for gruppeintervjuer der det legges opp til diskusjon innenfor gruppen slik at deltakerne interagerer med hverandre (Silverman, 2014). Et tenkt eksempel kan være at man gjennom intervjuer med kunder kan finne ut om en forbedring i interne prosesser har ført til høyere kundetilfredshet.

En annen metode som kan tas i bruk er observasjon. Det er ofte en tids- og ressurskrevende metode, men egner seg godt når man ønsker direkte tilgang til det som undersøkes. I observasjon befinner man seg i situasjoner som er relevante for det man ønsker å finne ut (Johannessen et al., 2011). Dette kan for eksempel være relevant dersom man ønsker å se hvordan intern opplæring har påvirket hvordan de ansatte utfører sine arbeidsprosesser.

P9: Virksomheten benytter kvalitative metoder i testing av hypotesene om kausale sammenhenger

3 Metode

I dette kapittelet vil jeg drøfte valg av forskningsdesign og datainnsamlingsmetode. Videre vil jeg gjøre rede for valg av casevirksomhet og informanter, og beskrive selve datainnsamlingen og analysen av dataene. Avslutningsvis vil jeg drøfte reliabilitet, validitet og de etiske avveiningene som har blitt foretatt underveis i studien.

3.1 Teoridrevet casestudie

Når det kommer til forskningsdesign vil denne undersøkelsen ta form som en teoridrevet casestudie. «Det som kjennetegner en casestudie, er at forskeren henter inn mye informasjon fra noen få enheter over kortere eller lengre tid gjennom detaljert og omfattende datainnsamling» (Johannessen et al., 2011). Ifølge Yin (2014) er det tre forhold som er avgjørende for hvilken metode som er best egnet. Disse forholdene omfatter hva slags problemstilling man ønsker å belyse, hvorvidt forskeren kan kontrollere de aktuelle begivenhetene, og i hvilken grad det er snakk om nåværende eller historiske begivenheter. Problemstillinger som begynner med hvordan eller hvorfor er ofte eksplorative, noe som taler i retning av en casestudie. Hvis man i tillegg er ute av stand til å kontrollere de aktuelle begivenhetene og det er snakk om nåværende begivenheter, så er det mye som taler for at en casestudie er en godt egnet tilnærming. Alle disse forholdene er tilstede i min problemstilling, og casesdesign fremstår dermed som en fornuftig fremgangsmåte. Hvis problemstillingen min eksempelvis hadde tatt utgangspunkt i hvem, hva, hvor, hvor mange eller hvor mye, så ville sannsynligvis en spørreundersøkelse ha vært en mer relevant fremgangsmåte.

Problemstillingen legger i stor grad føringer for hva som er en naturlig analyseenhet (Yin, 2014). Min problemstilling uttrykker tydelig at jeg ønsker å undersøke en virksomhet. For å kunne belyse problemstillingen er det videre en forutsetning at denne virksomheten benytter seg av balansert målstyring. Studiet vil ta form som et enkeltcasestudie med flere analyseenheter. Det er fem komponenter som er spesielt viktige i gjennomføringen av et casestudie. Disse komponentene er problemstillingen, teoretiske proposisjoner, analyseenheten(e), den logiske sammenhengen mellom teoretiske proposisjoner og data og kriteriene for tolkning av funnene (Yin, 2014). Forhold knyttet til problemstilling er drøftet ovenfor. Videre har jeg kommet frem til teoretiske proposisjoner som skal si noe om hvordan virksomheter utfører dette i praksis. Et eksempel på en av mine proposisjoner er følgende:

P1: Virksomheten har utviklet en kausal modell med hypoteser om sammenhengene mellom strategiske delmål og det overordnede målet

Denne proposisjonen er med på å rette oppmerksomheten mot et område som bør bli undersøkt innenfor studiets ramme, samtidig som den antyder i hvilken retning det kan være relevant å innhente empiriske data (Yin, 2014). På bakgrunn av den teoretiske proposisjonen ble det tydelig at jeg ønsket å intervju noen som jobber med utvikling av strategiske delmål, for slik å skape forståelse for hvordan man arbeider med dette i praksis, og videre undersøke i hvilken grad hypoteser om årsak-virkningssammenhenger er en del av dette arbeidet. Det teoretiske fundamentet bidrar i stor grad med å danne grunnlaget for studien, siden innholdet og strukturen i teoridelen er førende for både datainnsamling og analyse. Intervjuguiden er basert på teorien, både i innhold og struktur. Videre er det naturlig å bruke strukturen og det teoretiske innholdet aktivt i koding og analyse av datamaterialet. Funnene sammenstilles med eksisterende teori, og jeg ser på samsvar og avvik mellom teori og praksis. Siden studien i stor grad tar utgangspunkt i eksisterende teori, så kan man se dette som et teoridrevet casestudie.

3.2 Kvalitativ metode

Selv om kvalitativ metode er det mest vanlige, så er det også mulig å ta i bruk kvantitativ metode innenfor et casedesign. Yin (2014) påpeker at ikke bare kan et casestudie ta i bruk kvantitative tilnærminger, men et casedesign kan også basere seg utelukkende på en kvantitativ metodikk. Kvantitativ metode kjennetegnes ved numeriske analyser av sammenhengen mellom variabler, mens kvalitativ metode kjennetegnes ved verbale beskrivelser av situasjoner fra virkeligheten (Silverman, 2014). I følge Silverman (2014) bør valg av metode avhenge av hva man søker å finne ut. Dette poenget understrekes av Johannessen et al. (2011) som argumenterer for at problemstillingen bør være styrende for valg av forskningsmetode.

I mitt forskningsprosjekt søker jeg å finne svar på følgende hovedproblemstilling:

Hvordan utvikler, tester og videreutvikler virksomheter som benytter balansert målstyring de kausale sammenhengene i sitt målstyringsystem?

Som jeg drøfter innledningsvis i oppgaven er det vanskelig å finne forskning som viser hvordan virksomheter gjør dette i praksis. En viktig del av oppgaven er derfor å øke forståelsen for hvordan virksomheter utvikler, tester og videreutvikler kausale sammenhenger. For å oppnå denne forståelsen vil det derfor være nødvendig å foreta et dypdykk ned i virksomheter som benytter balansert målstyring, for å undersøke hvilke prosesser de har for å gjøre dette. Johannessen et al. (2011) argumenterer for at kvalitativ metode er hensiktsmessig når vi skal forske på områder som det er forsket lite på fra før av, og der vi ønsker å øke forståelsen for forskjellige fenomener. Dette er et syn som støttes av Graebner et al. (2012), som understreker nytten av kvalitativ metode i teoribygging. Et annet viktig poeng er at kvalitativ metode kan være godt egnet til å forstå komplekse prosesser i

organisasjoner. I følge Silverman (2014) er hovedstyrken til kvalitativ metode at den gjør det mulig å studere fenomener som det ville vært umulige å si noe om ellers. Graebner et al. (2012) trekker videre frem at kvalitativ metode har en åpen og utforskende tilnærming og at dataen kan være både konkret og livaktig. I tillegg er kvalitativ data ofte rik og nyansert, noe som gjør det mulig å fange opp detaljer og sammenhenger som lett blir oversett i kvantitative data.

3.3 Valg av casevirksomheten

Casevirksomheten jeg har valgt å undersøke er Avinor, som er en virksomhet som benytter balansert målstyring. Avinor er et statlig eid aksjeselskap som har i oppgave å eie, drifte og utvikle et landsomfattende nett av flyplasser og en samlet flysikringstjeneste. Selskapet omsetter for 10,67 milliarder og har ca. 3300 ansatte. Hvert år reiser rundt 50 millioner passasjerer til og fra Avinor sine flyplasser. Avinors hovedoppgave, eller samfunnsoppdrag som det omtales, er å sikre at hele Norge har gode luftfartstjenester. I et land med store avstander og utfordrende topografi skal Avinor sørge for at det eksisterer et landsomfattende nett av flyplasser for både sivile, næringsliv og militæret. Dette skal gjøres på en sikker, effektiv og miljøvennlig måte.

Studiet har flere analyseenheter siden jeg går inn både på konsern-, divisjons- og avdelingsnivå. I henhold til Yin (2014) bør man ha gode grunner for å velge enkeltcasestudie fremfor flercasestudie fordi enkeltcasestudier ofte er sårbare. Et flercasestudie gjør det enklere å trekke analytiske konklusjoner. Det finnes imidlertid argumenter for gjennomføringen av enkeltcasestudier. Et av disse tilfellene er når man kan anse caset som et «kritisk tilfelle», der caset fungerer som en test på teorien. Avinor er en stor virksomhet med mye ressurser og har nettopp implementert balansert målstyring. De bør derfor ligge langt fremme i bruken av systemet. Dette kan videre underbygges med at de har betydelige ressurser til oppfølging, og at et av Norges ledende konsulentselskaper innenfor balansert målstyring var engasjert i gjennomføringen av utviklings- og implementeringsprosessen. Dersom Avinor ikke følger det som er «Best Practice» i henhold til teorien, så kan dette være en indikasjon på at det eksisterer et avvik mellom teorien og den praktiske bruken av systemet.

3.4 Datainnsamling

3.4.1 Oversikt over datainnsamling

Med en særlig vektlegging av de kausale sammenhengene innenfor balansert målstyring, tar problemstillingen min for seg elementer i balansert målstyring som er relativt komplekse. For å få et godt bilde av hvordan Avinor jobber med dette i praksis, har jeg derfor vært helt avhengig av å snakke med personer som sitter tett på målstyringssystemet i virksomheten, og som har oversikt over hvordan systemets bestanddeler henger sammen. I min datainnsamling gjennomførte jeg dybdeintervjuer med tre informanter som passer denne beskrivelsen Etter analyse av disse intervjuene merket jeg meg at

på tross av enkelte nyanser, som at noen kunne gi et litt mer utfyllende bilde på enkelte områder enn andre, så var svarene i stor grad samsvarende. Videre supplerte jeg med sekundærdata bestående av dokumenter som viser hvordan styringskortene er utformet, med styringsperspektiver, strategikart, styringsparametere og strategiske tiltak. I tillegg fikk jeg tilgang til en handlingsplan som viser hvordan mål brytes ned og operasjonaliseres i virksomheten. Med en kombinert analyse av de tre intervjuene og sekundærdata, satt jeg igjen med data som i stor grad ga innsikt i hvordan Avinor bruker balansert målstyring.

3.4.2 Gjennomføring av intervjuene

Ifølge Silverman (2014) er intervju den vanligste metoden for innsamling av data. Johannessen et al. (2011) beskriver intervju som en fleksibel metode som gjør det mulig å samle inn fylldige og detaljerte beskrivelser. Intervju kan være en gunstig metode for datainnsamling av flere ulike årsaker. Det kan være fordi man ønsker å gi informantene mulighet til å uttrykke seg mer fritt enn det et spørreskjema tillater. Det gir informanten mulighet til å rekonstruere hendelser, og det gjør det mulig å tilpasse spørsmålene til den enkelte informant. I tillegg gir det rom for nyanser og en kompleksitet som er vanskelig å oppnå ved hjelp av spørreskjemaer.

Det skilles ofte mellom fire former for intervju, nemlig ustrukturert intervju, semistrukturert intervju, strukturert intervju og fokusgrupper (Silverman, 2014). Jeg har valgt å basere meg på semistrukturerte intervjuer, som er intervjuer basert på intervjuguide. I mitt tilfelle vet jeg lite om hvordan virksomheter jobber i praksis for å utvikle, teste og videreutvikle hypoteser om kausale sammenhenger i balansert målstyring. Teorien understreker at dette er viktig, men gir ikke noen entydig beskrivelse av hvordan dette bør gjøres. Jeg har derfor beveget meg over i andre fagområder for å finne metoder som kan benyttes i dette arbeidet, men ønsker også at informantene skal få mulighet til å beskrive hvilken fremgangsmåte de benytter.

Strukturerte intervjuer kunne vært et alternativ, men som Johannessen et al. (2011) påpeker har denne typen intervju begrenset fleksibilitet siden man i liten grad kan tilpasse intervjuet til den enkelte informant. Ustrukturerte intervjuer kunne også vært et alternativ, men jeg ønsker en viss struktur da det vil gjøre det enklere å dekke de områdene jeg har satt meg fore samt lette analysearbeidet. For å få innsikt i praksis anser jeg derfor semistrukturert dybdeintervju som en egnet metode, der jeg tar utgangspunkt i en intervjuguide. Jeg har i tillegg fått tilgang på dokumenter som viser sammenhenger i målstyringssystemet, og disse vil bli brukt som et supplement i analysearbeidet.

Intervjuguiden (se vedlegg 1) er i hovedsak utarbeidet med utgangspunkt i de teoretiske proposisjonene som jeg utledet i teoridelen. Disse ble igjen utarbeidet med tanke på å kunne belyse den overordnede problemstillingen. Merk at det har blitt foretatt enkelte justeringer i proposisjonene

siden tidspunktet for gjennomføring av intervjuene. Gjennom å bygge opp intervjuguiden på denne måten sørger jeg for å få samlet inn den informasjonen som er nødvendig for å kaste lys over problemstillingen.

Det er vanlig å starte med å stille enkle spørsmål innledningsvis for å etablere et tillitsforhold til informantene (Johannessen et al., 2011). Dette er noe jeg gjør i selve intervjusituasjonen, men jeg har valgt å unngå et manus for denne delen av samtalen. Årsaken til dette er at jeg ønsker fleksibilitet til å kunne snakke om naturlige temaer som dukker opp i situasjonen, heller enn å tvinge dialogen inn i på forhånd fastlagte spørsmål i denne fasen.

Videre er det vanlig med både introduksjonsspørsmål og overgangsspørsmål. Introduksjonsspørsmålene tjener den hensikt at de skal introdusere det aktuelle temaet. Overgangsspørsmålene er den logiske koblingen mellom introduksjonsspørsmål og nøkkelspørsmål. Disse skal trekke intervjuet fra mer generelle betraktninger til informantens forståelse av virkeligheten (Johannessen et al., 2011). Jeg har valgt å slå sammen disse fasene med en blanding av mer faktabaserte spørsmål rundt balansert målstyring og et mer åpent spørsmål som gir mulighet til å fange elementer det kan være spennende å gå dypere inn på senere intervjuet.

Den viktigste delen av intervjuguiden er nøkkelspørsmålene. Det er disse som skal bidra til at forskeren får den informasjonen som er nødvendig ut i fra undersøkelsens formål og problemstilling. Her kommer det i tillegg ofte frem elementer som krever utdypning (Johannessen et al., 2011). Det er i denne delen av intervjuguiden jeg har inkorporert de teoretiske proposisjonene. Disse følger igjen den logiske strukturen som følger av teoridelen. Under hver av de teoretiske antakelsene er det flere spørsmål som på hver sin måte kan bidra til å belyse den aktuelle antakelse.

Det er også viktig at intervjuet avsluttes på en ryddig måte. Dette omtales ofte som avslutningen. Her bør informanten få muligheten til å føye til utdypende kommentarer eller oppklare uklarheter (Johannessen et al., 2011). Her har jeg utarbeidet noen spørsmål som ikke er direkte knyttet til de teoretiske antakelsene, men som allikevel kan komme godt med i resten av undersøkelsen. Informanten blir også gitt mulighet til å trekke frem punkter som eventuelt ikke har kommet frem tidligere i intervjuet.

Det ble i utgangspunktet satt av et sted mellom 45-60 minutter til hvert intervju. Enkelte av intervjuene holdt seg innenfor denne tidsrammen, mens enkelte av intervjuene tok litt lengre tid. Intervjuene fant sted på intervjuobjektens kontorer, noe som både var av praktiske hensyn og etter ønske fra informantene selv. Det er viktig at informanten slapper av i intervjusituasjonen, og i henhold til Johannessen et al. (2011) kan det være fornuftig å la informanten få velge sted for intervjuet. Intervjuene ble tatt opp ved hjelp av digital diktafon. Etter litt småprat med informantene startet jeg

intervjuet med litt generell informasjon om forskningsprosjektet og annen praktisk informasjon. Videre gikk jeg løs på selve intervjuet med utgangspunkt i intervjuguiden.

3.5 Dataanalyse

Ifølge Yin (2014) er analyse av casestudier særlig utfordrende siden teknikkene for denne type analyser er underutviklet sammenliknet med for eksempel statistiske analyser av kvantitative data. I stedet avhenger mye av forskerens individuelle tilnærming til empirisk tenkning, sammen med tilstrekkelig presentasjon av bevis og grundig overveielse av alternative fortolkninger. Det finnes imidlertid noen generelle strategier som det er mulig å ta utgangspunkt i. En av disse strategiene er å ta utgangspunkt i teoretiske proposisjoner. Tilstedeværelsen av teoretiske proposisjoner vil forme datainnsamlingen i betydelig grad og kan derfor legge klare føringer for den analytiske tilnærmingen. Dette vil innebære at man tolker de empiriske funnene opp mot allerede eksisterende teori. Med utgangspunkt i funnene kan man velge å beholde, modifisere eller videreutvikle eksisterende teori. Det kan også være aktuelt å bygge helt ny teori (Johannessen et al., 2011).

Mine undersøkelser er bygget rundt nettopp slike teoretiske proposisjoner. Som beskrevet tidligere har disse også dannet mye av rammen for innsamlingen av data. Det vil derfor være naturlig å ta utgangspunkt i de teoretiske proposisjonene i analysen av de empiriske dataene. I min undersøkelse vil dette skje på bakgrunn av at jeg sammenstiller de teoretiske proposisjonene med dataene jeg har samlet inn. Videre undersøker jeg om det er samsvar mellom disse. Dersom det er samsvar er dette en indikasjon på at de teoretiske proposisjonene er korrekte. Dersom det er avvik vil det være nyttig å avdekke årsaken til avvikene, for slik å kunne reformulere de innledende antakelsene.

Hoveddelen av mine empiriske data består av kvalitative intervjuer som er tatt opp ved hjelp av diktafon. Disse er videre transkribert i sin helhet. En av utfordringene i kvalitative forskningsprosjekter er å omdanne store mengder ustrukturerte data til noe fornuftig som kan bidra til å besvare problemstillingen. Kvalitative data må analyseres og fortolkes (Johannessen et al., 2011). For å strukturere dataene på en meningsfull måte, foreslår Johannessen et al. (2011) en kategoribasert inndeling av dataene som en mulig metode. Jeg har tatt utgangspunkt i de teoretiske proposisjonene jeg har utledet, og sortert inn datamaterialet under disse. Der hvor datamaterialet gikk utover de teoretiske proposisjonene opprettet jeg nye kategorier. Til slutt satt jeg igjen med et stort dokument der hele datamaterialet var sortert inn i aktuelle kategorier. Se vedlegg 5 for et utdrag av denne prosessen. Videre leste jeg gjennom dette dokumentet flere ganger, og underveis markerte jeg de elementene jeg oppfattet som særlig relevante for de ulike proposisjonene og temaene. Presentasjonen av resultatene er todelt. Først presenterer jeg funnene, og jeg har da forsøkt å gi en objektiv fremstilling av informantenes uttalelser. Det er også trukket sammenhenger mellom

informantenes uttalelser og sekundærdata som Avinors styringskort der dette har vært aktuelt. Videre tolker jeg funnene, og i denne prosessen har jeg knyttet funnene opp mot relevant teori innenfor de aktuelle områdene. Se vedlegg 6 for et utdrag fra denne prosessen. Jeg har også drøftet hvorvidt det er samsvar mellom funnene og de teoretiske proposisjonene.

3.6 Reliabilitet, validitet og overførbarhet

Reliabilitet og validitet er de to sentrale begrepene når man skal vurdere troverdigheten til et forskningsprosjekt. Reliabilitet handler om påliteligheten til funnene. Spørsmålet er i hvilken grad man ville endt opp med de samme resultatene, tolkningene og påstandene, dersom andre forskere hadde gjennomført det samme forskningsprosjektet (Silverman, 2014). Det er imidlertid vanskelig å legge denne forståelsen for reliabilitet til grunn i kvalitativ forskning. Dette skyldes blant annet at man ikke bruker strukturerte datainnsamlingsteknikker, men at det i stedet ofte er samtalen som styrer datainnsamlingen. Observasjonene er i tillegg kontekstavhengige, noe som gjør det umulig for andre å duplisere funnene. Et annet element er at forskeren bruker seg selv som instrument, og forskerens erfaringsbakgrunn vil derfor legge føringer for fortolkningen (Johannessen et al., 2011). Det er allikevel ting man kan gjøre for å styrke påliteligheten til et kvalitativt forskningsprosjekt. Et helt sentralt element er å gi en åpen og detaljert fremstilling av fremgangsmåten man har benyttet i løpet av forskningsprosessen. Dette vil gjøre det mulig å vurdere dokumentasjonen av data, metoder og valg som har blitt tatt i løpet av prosessen og det endelige resultatet (Johannessen et al., 2011).

For å styrke reliabiliteten til mitt forskningsprosjekt, så har jeg i metodedelen forsøkt å være tydelig på hvilke valg og avveininger som har blitt foretatt underveis i forskningsprosessen, og hvilke metoder som har blitt benyttet. I intervjuene har jeg ledet informantene inn på relevante områder, men samtidig forsøkt å holde spørsmålene så åpne som mulig. Dette for å sørge for at det er informantenes egne refleksjoner som fremkommer, og ikke mine egne tanker om temaene. Siden dette til tider er kompleks materie, opplevde jeg allikevel å i blant måtte skissere relevante eksempler for å lede informantene inn på aktuelle områder. Dette kan potensielt ha påvirket noen av svarene til informantene, men var vanskelig å unngå. Jeg har i tillegg forsøkt å gjøre tydelig rede for hvordan analyseprosessen har foregått, fra kodingen av dataene til resultatene som fremkommer av oppgaven. I tillegg til å beskrive prosessen, har jeg lagt ved vedlegg som illustrerer hvordan dette har foregått.

«Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten». (Johannessen et al., 2011). Det er flere faktorer som kan føre til dårlig validitet, og som forsker er det viktig å være bevisst på disse. Et eksempel på dette er at all informasjon siles gjennom forskeren og at informasjonen dermed i større eller mindre grad bærer preg av å være subjektiv. Den innledende teoridelen har spilt

en sentral rolle i arbeidet med å styrke oppgavens validitet. I tillegg til at den har dannet grunnlaget for intervjuguiden og teoretiske proposisjoner, har den også vært bevisstgjørende når det kommer til hvilke oppfølgingsspørsmål det kan være relevant å stille, og hvilke svar som bør forfølges dypere. Kombinert med at intervjuguiden gir en overordnet struktur for datainnsamlingen, føler jeg at jeg med dette har klart å komme frem til funn som reflekterer formålet med studien. En svakhet ved undersøkelsen er det lave antallet informanter, som kan gi skjevheter i dataene. Temaet er imidlertid komplekst, og jeg har vært helt avhengig av å snakke med nøkkelpersoner som sitter tett på bruken av balansert målstyring. Det at jeg har hatt flere analyseenheter, der informantene i stor grad har hatt like refleksjoner rundt viktige momenter i studiet, kan tyde på at jeg allikevel har fått data som i større grad representerer virkeligheten.

Silverman (2014) peker på at dårlig reliabilitet og validitet kan være en svakhet ved kvalitativ metode. Kvantitativ metode bruker på sin side ofte statistiske beregninger for å kunne kartlegge forklaringer og korrelasjoner. Dersom man er ute etter å generalisere funnene vil det ofte være mest gunstig å ta i bruk kvantitativ metode. En fremgangsmåte som kunne vært relevant for mitt forskningsprosjekt er å gjennomføre et studie i to trinn. Det første trinnet kunne vært å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse med formål om å øke forståelsen for utvikling, testing og videreføring av kausale sammenhenger i målstyringssystemet. Det andre trinnet kunne vært å utarbeide en spørreundersøkelse med utgangspunkt i den kvalitative undersøkelsen og sende ut til et større antall bedrifter, for slik å kunne komme frem til mer generaliserbare resultater.

Jeg har imidlertid kommet frem til at sistnevnte fremgangsmåte er urealistisk tatt i betraktning de tids- og ressursmessige rammene jeg er underlagt. Dette valget er i tråd med Johannessen et al. (2011) sin argumentasjon om at ressurser kan ha betydning for metodevalg, da det ofte setter begrensninger for hva som er mulig å gjennomføre. For studenter vil metodevalget ofte basere seg på en kombinasjon av hva som faktisk lar seg gjennomføre og hva som er egnet til å besvare problemstillingen. Jeg opplever at det er et godt samsvar mellom min problemstilling og de fordeler som er knyttet til kvalitativ metode, og er derfor trygg på at en kvalitativ tilnærming vil kunne belyse min problemstilling på en god måte.

Da dette er et enkelcasestudie, er det liten grunn for å tro at resultatene er direkte overførbare til andre virksomheter. Som jeg nevner innledningsvis i oppgaven, så finnes det imidlertid lite forskning som viser hvordan virksomheter jobber med kausalitetsantakelser i praksis. Resultatene kan derfor forhåpentligvis si noe om hvordan en stor virksomhet som benytter balansert målstyring jobber med dette i praksis, og kanskje videre danne grunnlag for en større kvantitativ undersøkelse om temaet. Det er et interessant element at målstyringssystemet til casevirksomheten bygger på en modell og

metodikk som er utarbeidet med hjelp fra Capgemini Consulting. Siden Capgemini Consulting er involvert i slike implementeringsprosjekter i en rekke virksomheter, kan det være grunn for å tro at disse virksomhetene til en viss grad benytter tilsvarende modeller og metodikk som min casevirksomhet. Dette kan være med å styrke overførbarheten noe. Samtidig utgjør involveringen til Capgemini Consulting et slag paradoks i oppgaven min. Per Aksel Holving var tungt inne i implementeringsprosessen fra Capgemini side, og han har samtidig vært med å forfatte boken «Balansert målstyring – Strategisk virksomhetsstyring satt i system», som er en hyppig gjenganger i litteraturgjennomgangen min. Dette kan være problematisk, da det kan oppstå en sirkularitet i sammenstillingen av funn og teori. Samtidig bygger litteraturgjennomgangen på bidrag fra en rekke forskjellige forfattere, noe som reduserer disse problemene. Det at resultatene til dels hyppig avviker fra teorien er også en indikasjon på at dette kanskje er mindre problematisk enn det kunne ha vært.

3.7 Etske avveininger

Den innledende kontakten med informantene ble gjort via mail, og det ble informert om at dette er en masteroppgave som skrives som en avsluttende del av masterstudiet i økonomi og administrasjon. Videre ble det gjort kort rede for hensikten og formålet med oppgaven. Det kom i tillegg tydelig frem av mailen hvilken institusjon jeg kommer fra, mine egne kontaktopplysninger og hvem som er veileder for masteroppgaven. I forkant av intervjuene gjentok jeg denne informasjonen muntlig. Jeg spurte i tillegg informantene om de var komfortable med at intervjuene ville bli tatt opp ved hjelp av diktafon. Informantene ble gjort oppmerksomme på at alle opplysninger fra intervjuet blir behandlet konfidensielt og at lydopptak og transkribering av disse blir slettet ved prosjektets avslutning. Informantene ble også gjort oppmerksomme på at det er mulig å trekke seg fra studien så lenge denne pågår uten å måtte oppgi noen grunn for dette. Det ble videre opplyst om at alle informantene blir anonymisert, og at det ikke skal være mulig å identifisere informantene på bakgrunn av opplysninger gitt i oppgaven. Alt dette er i henhold til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) sine retningslinjer for forskning.

4 Resultater

I dette kapittelet blir resultatene fra datainnsamlingen presentert. Resultatene blir presentert etter samme struktur som teorikapittelets oppbygning. I hvert delkapittel gjør jeg først rede for funnene, som er en objektiv fremstilling av informantenes uttalelser og informasjon i sekundærdata. Videre blir funnene tolket i lys av eksisterende teori hentet fra litteraturgjennomgangen.

4.1 Sammenhengene i balansert målstyring

Funn

Som man kan se i vedlegg 2 og 3, så benytter Avinor styringskort med styringsperspektiver, strategiske delmål, styringsparametere og strategiske tiltak både på konsernnivå og på enhetsnivå (OSL). På områdenivå, som f.eks. kan være «Teknisk område» eller «Økonomi og HR» i OSL, så baserer man seg i hovedsak på tiltak- eller handlingsplaner, selv om noen av områdene også har forsøkt å utvikle egne strategikart. Man kan se utdrag fra en handlingsplan på områdenivå i vedlegg 4.

Tabell 1 - Utdrag intervju - Sammenhengene i balansert målstyring

Informant	Sitat
Informant 1 – om antallet strategikart i konsernet	<i>Vi har elleve eller tolv, det er jeg ikke helt sikker på her i farten, men ca. det. Så det er for alle resultatenehetene og alle stabsenhetene direkte underlagt konsernledelsen. Og så er det noen som ligger under det nivået der igjen, et par. Men vi har i all hovedsak kun brutt det ned på nivået under konsernledelsen, også på enhetsnivået der.</i>
Informant 2 – om hvordan målene operasjonaliseres på enhetsnivå	<i>De blir operasjonalisert ned i handlingsplaner, er nok hovedregel, og si, vi har latt det være litt fritt, men det som alle områdene har, de har sånn, hver avdeling da i områdene har sin handlingsplan, også samler de det liksom i området sin handlingsplan, slik at de tiltakene som ligger her da, vil jo typisk også framgå av, som, blant de viktigste tiltakene som blir gjort i områdene sin handlingsplan.</i>
Informant 3 – på spørsmål om noen av områdene har utviklet egne strategikart	<i>Jo, det er noen som har prøvd seg på det. Den tidligere tekniske direktøren gjorde det. Hun lagde sitt eget kart, for hun, det har litt med hva du er glad i, for å si det sånn da. Hun var glad i metodikken og sånne ting, mens andre, de fleste har nok laget handlingsplaner, hvis du kaller det det da, på områdenivå.</i>

Tolkning

Utformingen av og sammenhengene i Avinors styringskort samsvarer godt den teoretiske modellen for balansert målstyring, som er redegjort for i kapittel 2.2.1 og oppsummert i figur 1. Man finner de fire styringsperspektivene helt til venstre i modellen, etterfulgt av strategiske tiltak, styringsparametere og strategiske tiltak. Den horisontale sammenhengene mellom styringsperspektiv, strategiske delmål, styringsparametere og strategiske initiativer er tydeliggjort gjennom merking med bokstav og tall.

Bokstaven illustrerer hvilket styringsperspektiv det enkelte strategiske mål, styringsparameter eller strategiske initiativ hører inn under, mens tallet illustrer sammenhengen mellom det enkelte strategiske mål, styringsparameter og strategiske initiativ.

4.2 Best practice for utviklingsprosessen: Balansert målstyring

4.2.1 Den kausale modellen

Funn

Som man kan se i vedlegg 2 og 3, så har både Avinor og OSL utviklet strategikart der strategiske delmål er plassert innenfor fire styringsperspektiver. Det kommer også frem at Avinor tidligere hadde linker mellom de strategiske delmålene på konsernnivå, men at dette er noe man har gått bort fra i forbindelse med revidering av strategikartet. Det eksisterer imidlertid en generell antakelse om at strategiske delmål innenfor de ulike strategiske temaene underbygger oppover. Begrunnelsen for at man har gått bort fra linkene mellom de strategiske delmålene, er at man er usikker på hvordan de enkelte målene påvirker hverandre, og det kommer også frem at den opprinnelige modellen var veldig krevende, og ble opplevd som litt for omfattende i praktisk bruk. I strategikartet til OSL finner man heller ingen linker mellom de strategiske delmålene. Modellen i strategikartet til OSL omtales som «et oppsett på overordnede målsettinger (...) i en logisk sammenheng», der det er varierende grad av sammenheng mellom de strategiske delmålene. I følge informant 3 er noen av sammenhengene gode, noen er mindre gode, noen er i beste fall teoretiske, mens andre kanskje er ikke-eksisterende.

I Avinor sitt strategikart finner man målet «K4 – Styrke passasjer tilfredshet». Hvis man ser videre på OSL sitt strategikart, så finner man målet «K3 – Skape en bedre passasjeropplevelse ved å bli topp 10 på ASQ Europa i 2018. Mål 2016 topp 35». I handlingsplanen som benyttes på områdenivå finner man en oversikt over en rekke parametere som inngår i ASQ Europa sin undersøkelse for passasjer tilfredshet, hvordan OSL ligger an innenfor de ulike parameterne, og måltall for de ulike parameterne i 2016. Videre er det spesifisert hvilke av parameterne som er spesielt kritiske for måloppnåelsen i undersøkelsen. Avslutningsvis har man utviklet en tiltaksliste der det er tydeliggjort hvilke utfordringer man står ovenfor, og hvilke tiltak som skal bidra til å løse disse utfordringene. Hvert tiltak har en ansvarlig person, og det er tidsfrister knyttet til gjennomføringen av tiltakene. Dette eksemplet illustrerer hvordan et mål på konsernnivå operasjonaliseres ned på enhetsnivå og videre på områdenivå.

Det kommer også til uttrykk at strategiske delmål innenfor perspektivet «Interne prosesser» oppfattes som enklere å koble til overordnede mål, enn strategiske delmål innenfor perspektivet «Mennesker, læring og utvikling». På konsernnivå har man definert «Mennesker, læring og utvikling» som et eget strategisk tema, der tanken er at dette perspektivet gir et samlet bidrag opp mot alle de ovenstående

målene. Det virker å være enighet om at den opprinnelige modellen som Cappgemini Consulting var med på å utvikle, var litt for kompleks. Det har derfor vært nødvendig å foreta tilpasninger for å gjøre modellen mer hensiktsmessig i praktisk bruk. På tross av at man finner det vanskelig å etablere direkte sammenhenger mellom alle de strategiske målene, så kommer det til uttrykk at man opplever logikken i modellen som god. Dette i form av at man med grunnlag i et sett med ressurser, skal kjøre noen prosesser som skal bidra til oppnåelse av overordnede mål.

Tabell 2 - Utdrag intervju - Den kausale modellen

Informant	Sitat
Informant 1	<i>Ved at vi i fjor når vi gjorde revidering av strategikartet, så tok vi bort linkene mellom målene, nettopp av den grunn at det er usikkerhet med hvordan enkeltmålene virker inn på de andre målene igjen. Så kan det godt være at vi kommer til å innføre det igjen, men akkurat i denne revideringen valgte vi å ta det bort. Så ligger det mer en generell antakelse innenfor de ulike strategiske temaene da, at målet under underbygger oppover, men ikke noen sånn én til én link sånn som man hadde tidligere.</i>
Informant 3	<i>I følge teorien så er jo, skal jo alt bygge opp om målene på toppen, så det er jo det ja, nå skiller nok ikke vi så mye på det for å si det sånn. Dette er nok vel så mye et oppsett på overordnede målsettingene for å si det sånn, i en logisk sammenheng. Så jeg opplever kanskje ikke at vi liksom, hvis vi svikter her liksom, så skulle, når du svikter her så skulle det tilsa at det burde vært en del rødt nedover her, ifølge teorien, noe som da liksom, vi ser nok mer på de sånn uavhengig av det da, for å si det sånn. Selv om selvsagt når vi opplever sånt, så ser vi etter hva er det som går gærent og hva kan vi gjøre av tiltak og den type ting. Vi er nok ikke så flinke til å gå nedover og hva er det som er logisk gærent i dette systemet her da, når vi kan ha rødt på toppen og stort sett grønt i bunnen liksom, det er vi nok ikke, så langt er vi nok ikke kommet rett og slett</i>

Tolkning

I teorien fokuseres det mye på viktigheten av at virksomheten utvikler en kausal modell, der man trekker linjene fra virksomhetens visjon og misjon, til overordnede mål og videre til strategiske delmål. Mauboussin (2012) virker først og fremst å være opptatt av den kausale sammenhengen mellom det overordnede målet og antatte drivere for måloppnåelse. Hoff og Holving (2015) beskriver på sin side den opprinnelige balansert målstyring-modellen, der strategiske delmål er plassert i en kausal sammenheng som strekker seg fra læring-og-vekst-perspektivet i bunnen, til det finansielle perspektivet eller samfunnsperspektivet på toppen. Alt dette illustrert visuelt i form av et strategikart.

På bakgrunn av de funnene jeg har gjort, så er det ikke fullt samsvar mellom den modellen Avinor har utviklet og den opprinnelige balansert målstyring-modellen som beskrives i teorien. I strategikartet sitt

har Avinor valgt å fjerne linkene som skal illustrere sammenhengen mellom de strategiske delmålene. Bakgrunnen for dette er nettopp at det hersker en usikkerhet rundt hvordan de strategiske delmålene egentlig virker inn på hverandre. Dette gjør det vanskelig å argumentere for at Avinor sin modell er en rendyrket kausal modell. På grunnlag av denne drøftingen konkluderer jeg med at det ikke er samsvar mellom Avinors praksis og proposisjon 1: *Virksomheten har utviklet en kausal modell med hypoteser om sammenhengene mellom strategiske delmål og det overordnede målet.*

Dersom man ser bort fra at Avinor har fjernet linkene mellom de strategiske delmålene, så samsvarer den imidlertid i stor grad med den modellen som vi kjenner fra balansert målstyring. Man har en misjon på toppen, som danner grunnlaget for strategiske temaer. Horisontalt er de strategiske delmålene plassert innenfor fire perspektiver, og vertikalt er de strategiske delmålene plassert innenfor tre strategiske temaer. Det kommer også frem at det ligger til grunn en generell antakelse om at de strategiske delmålene underbygger målene oppover.

Noen av fallgruvene som trekkes frem i bruken av virksomhetsstyringsystemer som balansert målstyring, er at man ikke kobler prestasjonsmålene til strategien og at man ikke tilpasser systemet til sin egen virksomhet (Ittner og Larcker, 2003). Ved at Avinor er tydelige på hva som er de strategiske temaene som det skal legges vekt på og plasserer strategiske delmål innenfor disse, så virker det som at de lykkes med å koble prestasjonsmålene til strategien. Videre har man en tydelig bevissthet rundt at systemet hele tiden må tilpasses slik at det er en hensiktsmessig metodikk nettopp for Avinor.

På tross av at Avinor er en kompleks virksomhet med mange nivåer, så virker det som at man har en klar struktur for hvordan mål skal operasjonaliseres fra konsernnivå og ned i underliggende enheter. Dette kommer frem av eksemplet som er skissert i avsnittet med funnene. Det virker å være en klar sammenheng mellom de tiltak og handlinger som utføres på områdenivået innenfor enhetene, og de strategiske delmålene som befinner seg på konsernnivå. En ting er å ha en helt eminent kausal modell på konsernnivå, men jeg vil i tillegg argumentere for at man er helt avhengig av at disse sammenhengene også gjenspeiles nedover i virksomheten.

4.2.2 Styringsperspektivene

Funn

I Avinor sitt strategikart finner vi styringsperspektivene i rekkefølgen «Samfunn & Kunde», «Økonomi», «Interne prosesser» og «Mennesker, læring og utvikling». Det samme er tilfelle i OSL sitt strategikart. Dette begrunnes med at Avinor er en virksomhet som har et samfunnsoppdrag. Som man kan lese av strategikartene til både Avinor og OSL, så er misjonen at «Avinor skal utvikle og drive et sikkert, effektivt og bærekraftig luftfartssystem i hele landet. «Samfunn og kunde» er dermed det viktigste perspektivet for virksomheten. Avinor mottar i hovedsak ingen økonomiske tilskudd fra staten, men

skal både levere et overskudd til eierne og finansiere alle de lufthavnene som ikke er økonomisk bærekraftige. Derfor er inntektene også veldig viktige, og «Økonomi» har følgelig blitt plassert rett under «Samfunn & Kunde». I OSL opplever informantene at denne strukturen er litt ulogisk for deres enhet, siden denne enheten i stor grad er en profittmaksimerende virksomhet som skal bidra til å finansiere de lufthavnene som ikke er økonomisk bærekraftige. Samtidig har OSL også samfunns mål, og ikke bare rene økonomiske mål. Administrerende direktør i OSL har for eksempel ansvar for målet «S1 - Aktivt arbeide for å opprettholde helhetlig og bærekraftig luftfartssystem og rutestruktur for hele landet» på konsernnivå. Informantene synes imidlertid å oppleve at det ville vært mer relevant med «Økonomi» som det øverste perspektivet. På konsernnivå har det imidlertid vært et ønske om at styringskortene skal være så like som mulig.

Tabell 3 - Utdrag intervju - Styringsperspektivene

Informant	Sitat
Informant 1	<i>I stor grad så har man vel tatt utgangspunkt i det opprinnelige fra Kaplan og Norton, men gitt at øverst på primærmålet er ikke nødvendigvis høyest mulig overskudd, så har man gjort noen endringer i rekkefølgen på økonomiperspektivet, lagt det under samfunn og kundeperspektivet. Det er klart at hvis vi skulle ha vært en ren økonomisk motivert virksomhet, så hadde ikke vi drevet 46 lufthavner, hvorav kanskje bare seks går med overskudd. Da ville vi lagt ned 40 lufthavner. Men her har vi et samfunnsoppdrag ved at vi skal drifte disse 46, og at vi må få det til å gå rundt, så derfor er egentlig det samfunnspektivet det viktigste for oss. Også ligger økonomien under og skal understøtte det her</i>
Informant 3	<i>Det er jo de to øverste som har byttet plass da. Og det har nok med virksomheten til Avinor-konsernet og gjøre. For oss isolert sett, som er en profittmaksimerende organisasjon, vi ville jo hatt økonomi øverst, for vår del, men Avinor sin rolle i samfunnet handler i veldig stor grad, om på en måte å opprettholde et luftfartssystem, det er jo det som står helt øverst i misjon her.</i>
Informant 2	<i>Neida, men vi klarer også håndtere det sånn som det er, men logikken blir litt sånn rar, fordi at veldig mye av dette her gjør vi jo for økonomi, men og selvfølgelig for kundetilfredsheten</i>

Tolkning

Med utgangspunkt i at Avinor er en offentlig eid virksomhet som har et samfunnsoppdrag, så er innretningen på styringsperspektivene veldig i tråd med teorien på området. Som Hoff og Holving (2015) påpeker, så er det naturlig at offentlige virksomheter plasserer samfunns- eller brukerperspektivet øverst. Det er også vanlig at økonomiperspektivet enten plasseres helt på bunnen, eller nest øverst, litt avhengig av i hvilken grad man har mulighet til å påvirke egen økonomi. Avinor mottar ingen statlige tilskudd, men skal finansieres gjennom egen drift. Virksomheten kan i stor grad

påvirke sine egne inntekter, og plasseringen av økonomiperspektivet nest øverst samsvarer dermed godt med teorien. Hoff og Holving (2015) poengterer også at virksomheter bør velge styringsperspektiver som reflekterer virksomhetens strategier, at man bør begrense antallet perspektiver og at man bør ta stilling til sammenhengen som eksisterer mellom perspektivene. Dette virker det som at man har klart i strategikartet til Avinor på konsernnivå. Det er imidlertid verdt å merke seg at man i OSL opplever sammenhengen mellom perspektivene som ulogisk. Tatt i betraktning at OSL i stor grad er en profittmaksimerende virksomhet, så ville det i henhold til teorien vært mer naturlig å plassere økonomiperspektivet på toppen, noe det også uttrykkes et ønske om i denne enheten. Med utgangspunkt i denne drøftingen konkluderer jeg med at det er delvis samsvar mellom Avinors praksis og proposisjon 2: *Styringsperspektivene er innordnet i en rekkefølge som reflekterer strategien og den antatte kausale sammenhengen mellom perspektivene*. Proposisjonen holder på konsernnivå, men ikke på enhetsnivå.

4.2.3 Styringsparameterne

Funn

Som vi kan se av styringskortene til Avinor og OSL i vedlegg 2 og 3, så har de utviklet KPIer som er knyttet til de strategiske delmålene med bokstav og nummerering. Informant 1 uttrykker at det er viktig å finne KPIer som er riktige for oppnåelse av målene. Praktisk gjennomføring, erfaring og at man føler at det er en god KPI, trekkes frem som andre viktige faktorer. På måten informant 3 uttrykker seg, så virker det som at bare det å finne KPIer som er knyttet til målene, kan være krevende iblant. Han ytrer også at det ofte er lettere å finne tiltak knyttet til strategiske delmål, enn det er å finne KPIer. Informant 1 mener også at det er utfordrende å finne gode KPIer, måltall og grenseverdier for når KPIen skal være grønn, gul eller rød. Informant 2 peker på at man iblant kan ha veldig gode mål som det er vanskelig å knytte gode KPIer til. Dette kan gjøre det fristende å endre målet til et mål som det er lettere å finne KPI for. På konsernnivå understrekes det imidlertid at man heller dropper å ha understøttende KPI, enn å endre målet, dersom målet er godt og det er vanskelig å finne gode KPIer.

Det er sjelden diskusjoner rundt om KPIer kan bli for kostbare, men man diskuterer i større grad hvor gode KPIene er og hvor mange KPIer det skal være. Det skilles ikke mellom lead indikator (ytelsesindikator) og lag indikator (resultatindikator) i styringskortene. På konsernnivå i Avinor gis det uttrykk for at man har en bevissthet rundt hvorvidt en KPI er en ytelsesindikator eller resultatindikator, og at dette tas med i vurderingen av hvor god en KPI er. I OSL strever man imidlertid med å trekke et skille mellom ytelsesindikatorer og resultatindikatorer. Det kommer videre frem at det ofte er kontoret for strategisk virksomhetsstyring og risikostyring som kommer med forslag til hvilke KPIer som bør benyttes i konsernet. De har imidlertid erfart at det kan være lurt å involvere flere mennesker i denne

prosessen enn det man har gjort hittil. Mange av KPIene som man har tatt i bruk har man erfaring med fra tidligere. En del av KPIene er for eksempel også del av en månedsrapport som blir utarbeidet av økonomiavdelingen, og som man har hatt i konsernet over tid. I forbindelse med revidering av hele styringskortet blir det også foretatt en gjennomgang av KPIene. Samtidig foregår det en kontinuerlig prosess knyttet til hvor gode KPIene er og hvor mange KPIer man til enhver tid behøver. Man er i tillegg opptatt av å ha KPIer som kan måles månedlig, da dette gir KPIene større styringsverdi.

Et eksempel på en KPI som testes ut i Avinor nå er «F-verdi». Dette er en KPI som er knyttet til det strategiske delmålet «M1 – Sikre trygt og helsefremmende arbeidsmiljø». Tidligere har man benyttet KPIen «H-verdi», som forteller hvor mange skader man har som fører til sykefravær. «F-verdi» forteller imidlertid hvor mange fraværsdager man har på grunn av skade. Gjennom å supplere «H-verdi» med «F-verdi», blir man dermed i stand til å si mer om omfanget av de skadene som oppstår. Dette er et eksempel på hvordan man jobber med utvikling av KPIer i Avinor. Det er i tillegg mange eksterne undersøkelser i flybransjen, og en del av KPIene man har valgt å ta i bruk er basert på denne typen undersøkelser. ASQ Europa, som er nevnt i forrige delkapittel, er et eksempel på dette, og KPIen «Flyselskapenes rangering av OSL» er et annet eksempel på dette. Punktlighetsmålinger er et annet eksempel på en ekstern undersøkelse som er en KPI.

Tabell 4 - Utdrag intervju - Styringsparameterne

Informant	Sitat
Informant 1	<i>For det første så må det være KPIer som vi mener er riktige i forhold til å oppnå målene. Også er det også noe med praktisk gjennomføring, hva vi på en måte har erfaring med å utarbeide, og hvor vi føler at vi har gode KPIer. Også er noen av disse KPIene kanskje nye og mer forsøks-KPIer, som vi ikke har erfaring med, men som vi tar inn her for å prøve ut, også ser vi, så vi har i hvert fall en hypotese om at det vil innvirke på målet, men uten at vi har fått testet ut på en måte hvor god KPIen er. Så det er nok flere både, ja i forhold til det å understøtte målet, også er det litt sånn mer problematiske hensyn.</i>
Informant 2	<i>Og jeg synes ofte at det er en konflikt, altså det som jeg synes ofte er vanskelig er at, du kan ha veldig gode mål, som det er vanskelig å sette KPIer på, også er det fristende da å endre målet til noe det er lett og måle, ikke sant (...) Ja, og det blir jo liksom, og da gir det plutselig ikke noe mening, så det er klart det å finne KPIer som er gode, sånn at du er sikker på at du måler de riktige tingene, synes nok jeg er det aller mest utfordrende</i>
Informant 3	<i>Av og til så legger vi vekt på å finne KPIer, som er en utfordring i seg selv, for å si det sånn. I den ideelle verden så hadde vi jo klart å etablere leading og lagging KPIer på alt sammen, der sliter vi også ganske tungt. Så det vi nok er best på da, for å si det sånn, det er jo å måle akkurat sånn i etterkant, nådde vi målet, eller nådde vi ikke målet. Det har vi på ganske mange av de, så kan vi si om vi nådde KPIen eller ikke. Også er det jo også fortrinnsvis slik da, at når du har en KPI, en</i>

god KPI som havner i rødt, skulle jo tilsa en rød målsetting, det er jo også en sånn ting som er (...) Vi har ikke den der KPIen er rød, ergo er målet rødt, den har vi på relativt få

Tolkning

Det man i Avinor-konsernet omtaler som KPIer kan sammenstilles med det som i balansert målstyringsteorien ofte kalles for styringsparametere. Som det nevnes i teoridelen skal styringsparametere «reflektere og måle hvordan de enkelte delmålene og strategiske initiativer bidrar til overordnet måloppnåelse» (Hoff og Holving, 2015). Dette samsvarer i stor grad med det man forsøker å få til i Avinor, der man vektlegger å finne KPIer som er riktige for oppnåelse av målene. Så virker det som at alle informantene er samstemte om at det i praksis kan være utfordrende å finne KPIer som er utsagnskraftige for det strategiske delmålet den representerer. Den ene informanten uttaler at det ofte er lettere å finne tiltak som er knyttet til det strategiske delmålet enn KPIer. Det kan være grunn til å stille spørsmålstegn ved om KPIen da representerer det strategiske delmålet på en god måte. Dersom KPIen hadde representert det strategiske delmålet på en god måte, burde et tiltak som påvirker KPIen positivt i teorien også hatt positiv innvirkning på det strategiske delmålet.

En av fallgruvene i bruken av virksomhetsstyringssystemer som balansert målstyring er det å sette riktig aspirasjonsnivå eller måltall (Ittner og Larcker, 2003). Det å sette gode måltall, og også grenseverdier for når en styringsparameter skal være grønn, gul eller rød, er noe man finner utfordrende i Avinor. Gitt at en KPI er rød og at man derfor iverksetter et strategisk tiltak, så risikerer man å kaste penger etter en KPI i som i virkeligheten burde vært grønn. Akkermans og Van Oorschot (2005) peker på tverrfaglighet som en utfordring i balansert målstyring, samtidig som dette kan være en styrke. I Avinor kan det virke som at man har unngått denne problemstillingen ved å kjøre mange prosesser sentralt, men dette kan også gjøre at man går glipp av de potensielle fordelene ved å involvere mennesker fra ulike fagområder og forskjellige perspektiver. Kanskje kan en person med veldig sterk fagkunnskap være den som er best egnet til å finne gode KPIer innenfor gitte områder.

I teorien er det også vanlig at det skilles mellom ytelsesindikatorer og resultatindikatorer, eller lead og lag indikatorer som det også kan omtales som. Dette er noe Avinor gjør i varierende grad. Det kommer frem at man på konsernnivå til en viss grad har en bevissthet rundt dette, men at man på enhetsnivå finner dette svært krevende. Ittner og Larcker (2003) anbefaler at virksomheter skaffer seg en oversikt over hvilke styringsparametere man allerede besitter, slik at man ikke nødvendigvis må finne opp kruttet på nytt i overgangen til virksomhetsstyringssystemer som balansert målstyring. Dette virker det som Avinor har gjort, da virksomheten både har tatt i bruk relevante mål fra økonomiavdelingens

månedrapport og eksterne undersøkelser. Dette er i tillegg mål som man har erfaring med å benytte, slik at man i større grad er trygg på at man måler det man ønsker å måle.

Hoff og Holving (2015) foreslår en prosess i tre trinn for utvikling av styringsparametere. Det virker som om Avinors metodikk for utvikling av styringsparametere i stor grad samsvarer med denne prosessen, siden man er opptatt av at KPIene skal være gode og relevante for det strategiske delmålet de representerer. Man har også i det store og det hele én til to KPIer knyttet til hvert strategiske delmål. De opplever sjelden at det er et problem at KPIer blir for dyre. Mauboussin (2012) snakker om ønsket om «status quo» som en potensiell utfordring, der man gjerne holder fast ved det som er kjent. Det at Avinor kontinuerlig jobber med utvikling av KPIer, og at man tester ut nye KPIer som for eksempel F-verdi, kan tyde på at man er villige til å tilpasse styringskortet etter hva som til enhver tid er hensiktsmessig.

Det kommer tydelig frem at informantene til tider synes det er utfordrende å finne styringsparametere som er utsagnskraftige for det strategiske delmålet de skal representere. Det å sette et fornuftig aspirasjonsnivå og grenseverdier er en annen utfordring som kommer frem. Samtidig finner man flere eksempler i styringskortene på styringsparametere som ser ut til å representere strategiske delmål på en god måte. Et eksempel på dette er «ASQ – Overall satisfaction» for det strategiske delmålet «K4 – Styrke passasjertilfredsheten» i Avinor sitt styringskort. Basert på en kvalitativ vurdering av styringsparametere og strategiske delmål, synes sammenhengene å være tydeligere i økonomi- og kundeperspektivet, enn i perspektivene interne prosesser og læring og vekst. På bakgrunn av ovennevnte drøfting konkluderer jeg med et delvis samsvar mellom Avinors praksis og proposisjon 3: *Virksomheten har etablert styringsparametere som er utsagnskraftige for det strategiske delmålet de representerer.*

4.2.4 Strategiske initiativer

Funn

I styringskortene til Avinor og OSL (vedlegg 2 og 3) finner man en omfattende liste over strategiske tiltak helt til høyre i styringskortene. De ulike tiltakene er knyttet til et strategisk delmål ved hjelp av bokstav og nummerering. De strategiske tiltakene er i hovedsak linket mot det strategiske delmålet i form av at de strategiske tiltakene skal sette virksomheten i stand til å nå de strategiske delmålene. Som informant 1 påpeker, så bør det være et én til én-forhold mellom strategiske tiltak og strategiske delmål. På konsernnivå er det i hovedsak de måleansvarlige som har ansvar for utarbeidelsen av strategiske tiltak. Det understrekes imidlertid at det i stor grad er kontoret for strategisk virksomhetsstyring og risikostyring som spiller inn eller ber om innspill til strategiske tiltak. I praksis er det sjelden slik at måleansvarlig tar initiativ til dette. Etter at et strategisk tiltak har blitt spilt inn, er

det konsernledelsen som fatter en beslutning på om det strategiske tiltaket bør inn i styringskortet. Man har en ganske tilsvarende modell på enhetsnivå, der det er ulike personer som har ansvar for forskjellige mål og tiltak. Ledergruppen ved lufthavnen velger videre ut de tiltakene som er størst og definerer disse som strategiske tiltak. I utgangspunktet skal de strategiske tiltakene være av strategisk betydning, men som informant 1 påpeker så kan det være en gråsone knyttet til hva som er strategisk betydning og hva som er drift.

Hvorvidt strategiske delmål er røde eller gule vil ofte ha betydning for om man setter inn strategiske tiltak knyttet til området. I OSL har man strategiske tiltak knyttet til nesten alle de strategiske delmålene. Informant 3 sier at det i utgangspunktet ikke er nødvendig å ha tiltak knyttet til alle de strategiske delmålene, men at det kan se litt hjelpeløst ut uten. På konsernnivå kommer det imidlertid frem at man ikke ser behovet for strategiske initiativer knyttet til alle de strategiske delmålene. Dersom man ser på det strategiske delmålet «K3 – Skape en bedre passasjer-opplevelse ved å bli topp 10 på ASQ Europa i 2018. Mål 2016 topp 35» som for øyeblikket er rød, så ser man at virksomheten har en klar tanke om hvor den skal være i henholdsvis 2016 og 2018. Dersom man går i dybden på handlingsplanen i vedlegg 4, så ser man videre at man med utgangspunkt i hvor man står i dag, har utarbeidet en rekke tiltak som skal sette virksomheten i stand til å nå målene for 2016 og 2018. Det er også en rullering av strategiske tiltak, der gamle tiltak blir byttet ut med nye.

Tabell 5 - Utdrag intervju - Strategiske initiativer

Informant	Sitat
Informant 1	<i>Linken mot KPlene er nok ikke så tydelige. Den kan være det, men det er først og fremst linket til målene. Og det er vel også et grep som jeg opplevde ble gjort når dette ble innført at man ... Avinor var nok ikke en virksomhet som hadde mye erfaring med å, kultur for å jobbe med KPler, og da valgte man å ha mest fokus på mål og på de understøttende strategiske tiltakene (...) Så har vi kanskje etter hvert begynt å få inn mer fokus på KPler, men det er ikke noe én til én-forhold mellom tiltakene og KPlene, men det bør være det i forhold til tiltakene og målene. Men så er det sånn at enkelte KPler lyser gjerne rødt i en lengre periode, og da vil det være naturlig å diskutere strategiske tiltak for å gjøre noe på det området der</i>
Informant 2	<i>Også liker vi å måle oss da mot København og Arlanda, og København er nummer 13 og har gått opp elleve plasser, ikke sant. Også ser vi liksom på skår her, hvor mye og lite det er som skiller. Også setter vi oss et mål og sier omtrent hvor mener vi at vi må ligge i skår for å klare å gå opp de plassene. Også setter man da, ser man da hvilke parameter vi skal jobbe spesielt med, også setter man tiltak for hvert parameter.</i>
Informant 3	<i>Disse her er mer sånn, dette er en sånn rullering av tiltak, når vi ferdige med det, ja så skal de ut, da skal vi ha noe annet inn da liksom, og det vil jo blant annet fargen her avgjøre og sånne ting, også er det i noen perioder så skal du</i>

ikke, du skal ikke ha tiltak på alt alltid, liksom, det er også en sånn greie oppi dette her som vi nok ikke er flinke nok til da. Fordi at det ser så hjelpeløst uten, og ikke ha noe tiltak, det å ha et mål, men du gjør ingenting for å nå det og sånne ting som dette her da, det er jo typisk svaret for de som er veldig opptatt av akkurat det målet, sant. Så det.

Tolkning

Det som i styringskortene til Avinor omtales som strategiske tiltak, er det samme som Hoff og Holving (2015) definerer som strategiske initiativer. Dette er prosjekter, handlinger, tiltak eller aktiviteter som skal bidra til at man realiserer strategien. I henhold til Ittner og Larcker (2003) er det viktig at informasjonen man får fra virksomhetsstyringssystemet benyttes aktivt i ressursallokeringen. Som vi ser er de strategiske tiltakene i Avinor knyttet direkte til strategiske delmål. Det er også slik i Avinor at fargen på strategiske delmål og KPIer påvirker i hvilken grad man iverksetter strategiske tiltak. Man bruker dermed informasjonen man får fra balansert målstyring-systemet til å vurdere hvor det bør settes inn tiltak og foretas investeringer.

Ittner og Larcker (2003) argumenterer for at ulike drivere bør rangeres etter den relative påvirkningen de har på overordnede mål, og at dette bør danne grunnlag for hvilke drivere som tilgodeses med mest ressurser. Hoff og Holving (2015) argumenterer for at man bør foreta en vurdering knyttet til de strategiske initiativene sin relative påvirkning på det strategiske delmål. Det kan virke som at Avinor har en litt mer tilfeldig prosess knyttet til valg og gjennomføring av strategiske tiltak, i form av at ulike måleansvarlige spiller inn tiltak og konsernledelsen beslutter hvilke som skal gjennomføres. Det kommer ikke frem at det foretas en grundig vurdering av hverken drivernes eller tiltakenes relative påvirkning. Litt av hensikten med strategiske initiativer er å tette gapet mellom virksomhetens nå-situasjon og de strategiske delmålene. Hvis man ser på målet «K3 – Skape en bedre passasjeropplevelse ved å bli topp 10 på ASQ Europa i 2018. Mål 2016 topp 35» og videre på handlingsplanen som illustrerer hva man gjør i det strategiske tiltaket, så er det tydelig at Avinor har et tydelig bilde av hvor de står per i dag, og at man gjennomfører en omfattende tiltakspakke for å sørge for at man kommer dit man ønsker å være.

Hoff og Holving (2015) argumenterer for at virksomheten bør ha et sted mellom 5 og 10 initiativer på hvert beslutningsnivå. Argumentasjonen bygger på at virksomheter har begrenset evne til å håndtere mange slike initiativer på en gang. Her ser vi av styringskortene at Avinor både på konsern- og enhetsnivå har et langt høyere antall enn dette. Det kan være grunn til å stille spørsmålstegn ved om dette er ideelt. Det gis uttrykk for at det kan se litt hjelpeløst ut å ikke ha tiltak på alt, men de ser selv at de har for mange tiltak. Litt av hensikten med strategiske initiativer er å rette fokus mot de

områdene som er av størst strategisk viktighet på det aktuelle tidspunkt. Dette kan være fordi man har mye rødt og gult på et strategisk delmål eller fordi det strategiske delmålet er av spesielt kritisk betydning. Det er dette som bør ligge til grunn, og ikke hvorvidt det ser hjelpeløst ut.

Med utgangspunkt i drøftingen ovenfor virker det i utgangspunktet klart at Avinor bruker informasjon fra målstyringssystemet aktivt i utformingen av strategiske initiativer. Den store mengden av strategiske initiativer gjør det imidlertid rimelig å stille spørsmål ved om det foregår en reell prioritering av initiativer. Man kan få inntrykk av at det er viktigere å ha tiltak, enn at det ligger en tydelig strategisk vurdering av hvor det er behov for tiltak. Med grunnlag i dette konkluderer jeg med at det er delvis samsvar mellom Avinors praksis og proposisjon 4: *Virksomheten bruker informasjon fra målstyringssystemet aktivt i prioriteringen av hvilke strategiske initiativer som bør iverksettes.*

4.2.5 Evaluering og oppdatering

Funn

Avinor har tydelige rutiner for oppdatering av strategikartene. På konsernnivå har man en omfattende strategisk gjennomgang hvert tredje år, samtidig som man gjennomfører revidering av strategikartet én gang i året. Enhetsnivåene er strukturelt sett underlagt konsernledelsen sitt kart, og føringer fra konsernledelsen får dermed også stor betydning for enhetene sine kart. Det kommer også frem at det blir gjennomført revideringer mer direkte på enhetsnivå. Disse er i mindre grad styrt fra konsernledelsen, og i større grad et resultat av de strategiske utfordringene man til enhver tid står ovenfor i enhetene.

Tabell 6 - Utdrag intervju - Evaluering og oppdatering

Informant	Sitat
Informant 1	<i>Nå skal vi jo ha en ny strategiprosess, vi gjør en light-revidering, dette reviderer vi hvert år, dette strategikartet. Også har vi en omfattende strategiprosess hvert tredje år. Den starter til høsten igjen, så da vil jo vi ha muligheten til å tenke nytt både rundt disse temaene her oppe og målene. Så da blir det en ny prosess.</i>
Informant 3	<i>Vi reviderer dette her, vi gjorde det nå i høst, så dette kartet her sånn som du ser det nå, er ganske, er relativt ferskt, og i praksis så reviderte vi målsettingene i høst og så begynte vi å agere litt på det nå på nyåret, for å si det sånn (...) vi er jo opptatt av å holde et relevant strategisk kart for oss da, så det var nok i mindre grad KL sin oppdatering av sitt kart som trigget at vi gjorde den jobben vår nå, nå var det liksom, det var på tide å liksom markere at vi går inn i 2016 og frem til sommeren 2017, så er det liksom, det er T2 som er fokus liksom</i>

Tolkning

Kaplan og Norton (2008) referert av Hoff og Holving (2015) anbefaler at virksomheten evaluerer strategien, og dermed hele styringsmodellen, minst én gang årlig. Mauboussin (2012) og Ittner og Larcker (2003) understreker også viktigheten av at elementer i målstyringssystemet vurderes og evalueres jevnlig, både for å holde styringsmodellen relevant og for å avdekke feil og mangler ved modellen. I Avinor gjennomføres det jevnlig evaluering og revidering av strategi og styringsmodell, både på konsern- og enhetsnivå. Avinors praksis samsvarer dermed i stor grad med proposisjon 6: *Virksomheten har rutiner for evaluering og oppdatering av perspektiver, strategiske delmål, styringsparametere og strategiske initiativer.*

4.3 Best practice for testing av kausale sammenhenger: Balansert målstyring

4.3.1 Kvantitative metoder

Funn

Avinor tester ikke de kausale sammenhengene i styringskortene ved hjelp av kvantitative metoder. Informantene uttrykker at dette i større grad er et teoretisk ideal og vanskelig å gjennomføre i praksis. Kompleksitet og usikkerhet rundt hva som påvirker de strategiske delmålene kommer frem som noen av utfordringene i forbindelse med denne typen testing. I OSL kommer det også til uttrykk at de uansett vet at linken mellom KPI og målet til dels er svak. Et annet element som fremkommer er at testing av kausale sammenhenger er veldig krevende, man har derfor valgt å ikke bruke ressurser på dette. Det utelukkes imidlertid ikke at dette er noe man kan finne på å gjøre etter hvert. Informant 1 understreker også at det er en krevende øvelse, og at ressursituasjonen har tilsagt at dette er noe man ikke prioriterer på det nåværende tidspunkt.

Tabell 7 - Utdrag intervju - Kvantitative metoder

Informant	Sitat
Informant 1	<i>Nei, overhodet ikke (...) det er fryktelig vanskelig, ikke sant, hva er det som påvirker et mål? Det er så uendelig mange ting, ikke sant (...) men å ha noen kausal analyse av det her, ja det er forskningsprosjekt altså (...) Det, hvorvidt vi kommer til å gjøre det, det er vanskelig å si, men det er klart at det er veldig krevende å gjøre det. Så ressursituasjonen har vel ikke tilsagt at vi har gjort det nå nei.</i>
Informant 3	<i>Nei, ikke internt i dette her nei. Det er nok en litt sånn teoretisk idealisert situasjon det, altså. Men i en ideell verden som selvsagt, så hadde jo det vært flott, hvis jeg kunne påpekt at her har vi en litt svak korrelasjon mellom læringsmålene våre og resultatene på toppen, og om noen hadde gidde å hørte på det, så hadde jo det vært fint det, men nei det prøver vi ikke på en gang. Vi</i>

	<i>vet at selve koblingen mellom målet og KPIen er til dels svak, for å si det sånn, og da trenger du ikke liksom å begynne å følge linjene liksom.</i>
Informant 3	<i>Det er mulig at du kunne fått det til i en litt sånn rendyrket produksjonslinje type bedrift, med relativt lav kompleksitetsgrad, og få, hva skal vi si, eksterne påvirkningsmuligheter, så ser jeg ikke bort fra at du kunne kanskje gjort det, men jeg tror, for alle virksomheter av noe størrelse, så tror jeg det er en teoretisk tilnærming da, for å si de sånn</i>

Tolkning

Flere argumenterer for at det er viktig at virksomheter som benytter balansert målstyring tester de kausale sammenhengene (Kaplan og Norton, 2001, Ittner og Larcker, 2003), og kvantitative metoder trekkes frem som en metode som kan brukes til dette formålet. De Haas og Kleingeld (1999) peker på noen av faremomentene ved ugyldige kausale antakelser, og hvordan dette kan føre til dysfunksjonell atferd og suboptimalisering i virksomheten. I teoridelen presenterer jeg flere kvantitative metoder som kan benyttes til dette formålet, som granger kausalitet og korrelasjons- og stianalyser. Det viser seg imidlertid at Avinor ikke benytter kvantitative metoder til å teste de kausale sammenhengene i sitt strategikart og styringskort. På bakgrunn av dette kan jeg konkludere med at det ikke er samsvar mellom Avinors praksis og proposisjon 8: *Virksomheten benytter kvantitative metoder i testing av hypotesene om kausale sammenhenger*. Som drøftet tidligere bruker Avinor de strategiske delmålene, og til dels KPIer, i vurderingen av hvilke strategiske initiativer som bør iverksettes. Man har i tillegg fjernet linkene mellom de strategiske delmålene. Dette kan innebære en risiko for at Avinor foretar investeringer og gjør tiltak som ikke gir den avkastningen og effekten som man har forutsatt.

I henhold til Kasperskaya og Tayles (2013) og Ittner og Larcker (2003) kan det at de kausale sammenhengene oppfattes som selvinnytsende være en årsak til at man ikke tester de kausale sammenhengene. Dette virker ikke å være et problem i Avinor, da man opplever usikkerhet rundt de kausale sammenhengene i utgangspunktet. Jeg konkluderer dermed med at det ikke er samsvar mellom årsaken til at Avinor ikke tester sammenhengene og proposisjon 7a: *Virksomheten tester ikke hypotesene om kausale sammenhenger fordi hypotesene oppfattes som selvinnytsende*.

Det at analysene fort kan bli for komplekse er et annet moment som trekkes frem av Kasperskaya og Tayles (2013) som en årsak til at de kausale sammenhengene ikke testes. Dette virker også å være en tydelig holdning i Avinor. De gir uttrykk for at den kompleksiteten som er i virksomheten gjør det krevende å se hva som påvirker hva, og at slike kvantitative tester er vanskelige å gjennomføre i praksis. På bakgrunn av dette konkluderer jeg med at det er samsvar mellom årsaken til at Avinor ikke tester sammenhengene og proposisjon 7b: *Virksomheten tester ikke hypotesene om kausale sammenhenger fordi analysene blir for komplekse*.

LaValle et al. (2011) påpeker at mange virksomheter opplever at kostnaden ved å bli mer data-drevet overstiger nytten. Dette virker dels å være tilfelle i Avinor, selv om dette med kompleksitet fremstår som hovedårsaken. Med utgangspunkt i dette konkluderer jeg med at det er delvis samsvar mellom årsaken til at Avinor ikke tester sammenhengene og proposisjon 7c: *Virksomheten tester ikke hypotesene om kausale sammenhenger fordi det er for ressurskrevende.*

Det kommer ikke tydelig frem av intervjuene hvorvidt manglende kompetanse internt er en årsak til at man ikke tester hypotesene om de kausale sammenhengene. Uttalelsen om at slik testing er en krevende øvelse kan være en indikasjon på dette, men det er for vagt til at jeg ønsker å trekke noen konklusjon vedrørende proposisjon 7d: *Virksomheten tester ikke hypotesene om kausale sammenhenger fordi man mangler den nødvendige kompetansen.* Tilsvarende kommer det heller ikke frem hvorvidt man har foretatt en vurdering av at det er prosessen med å utvikle hypoteser om kausale sammenhenger som er det viktige, og at testing av disse sammenhengene er av underordnet betydning. Jeg ønsker derfor heller ikke å trekke noen konklusjoner vedrørende proposisjon 7e: *Virksomheten tester ikke hypotesene om kausale sammenhenger fordi det er selve prosessen som er det viktige.*

4.3.2 Kvalitative metoder

Funn

Det fremkommer ikke at man har noen strukturert prosess rundt det å teste kausale sammenhenger kvalitativt i Avinor, men det gjennomføres forskjellige type evalueringer knyttet til både de strategiske delmålene, KPIer og strategiske tiltak. Som drøftet tidligere har Avinor valgt å fjerne linkene mellom strategiske delmål i forbindelse med en revidering av strategikartet. Årsaken til dette var usikkerhet rundt hva som påvirker målene. Når det gjelder KPIer så har man diskusjoner i fagmiljøene og konsernledelsen på om det er gode KPIer. Når det gjelder strategiske tiltak, og i hvilken grad det er en kausal sammenheng mellom tiltak og strategiske tiltak, så har man ikke formaliserte rutiner for å evaluere dette. Samtidig bruker man fargen på det strategiske tiltaket til å se om tiltak har virket. Det kommer imidlertid frem at man i større eller mindre grad vurderer dette ute i enhetene. Man gjennomfører også forskjellige spørreundersøkelser og intervjuer av kunder og interessenter for å finne ut hva de synes om forskjellige elementer på flyplassen. Et eksempel på dette er intervjuer med reisende for å finne ut hvorfor de ikke handler på Duty Free.

Tabell 8 - Utdrag intervju - Kvalitative metoder

Informant	Sitat
Informant 3	<i>Ja, det gjør vil til dels også det. For det er liksom, her får vi en fast kvartalsvis rapport på dette her, som gir oss skår på en, jeg tror det er rundt 35 elementer</i>

jeg, og så blir da, jeg er litt usikker på om det er løpende eller om det er litt sånn stuntaktig, at vi gjør litt sånn fordypning på ting (...) Vi kjørte litt sånn analyser nå rundt juletider på hva er det som skjer i det store bildet (...) hvis det er flere utlendinger som reiser over Gardermoen, så det er det grunn til å tro at da blir det lavere Duty Free-salg (...) Vi intervjuet de som ikke handler hos oss, liksom, hvorfor handler du ikke på Duty Free, og hva er årsaken. Ja, og sånne årsaksforhold til det. Så det, vi gjør mye sånt på enkeltelementer, men ikke sånn så direkte koblet mot disse årsakssammenhengene som du har

Informant 2 *Nei, der har vi nok ikke vært så veldig gode til å ta en evaluering i utgangspunktet, så det er jo mest det at kan vi se om tiltaket er gjennomført eller ikke gjennomført. Og det er jo noe av det som er ganske vanskelig da, for å vite om det tiltaket, noen tiltak er jo veldig ... veldig sånn at de påvirker målene, du kan liksom se det med en gang. Men på en del andre ting, kanskje spesielt denne her, så er det ikke så veldig lett å vite hvilke tiltak som fungerer, ikke sant, og spesielt ikke hvis du gjør veldig mange tiltak samtidig.*

Informant 1 *Nei, det er ingen strukturert evaluering ut av det. Det er mer en diskusjon i fagmiljøene, vil jeg si. Og i KL, konsernledelsen, på om dette er gode KPIer eller ikke. Det er vel det jeg kan si der (...) Vi gjør ikke det i virksomhetsstyringsøyemed. Men det gjøres kanskje i varierende grad ute i enhetene da. Altså i måleansvarlige sin enhet, at man har evalueringer av i hvilken grad tiltak har effekt.*

Tolkning

Det kan være nyttig å supplere kvantitative metoder med kvalitative i testingen av kausale sammenhenger. Malina et al. (2011) argumenterer for at dette kan gi mer presise resultater og at man kan utforske mer komplekse aspekter. I og med at man i Avinor har fjernet linkene mellom målene, er det vanskelig å konkludere med at de bruker kvalitative metoder for å teste de kausale sammenhengene i sine strategikart. Samtidig kan nettopp det at de har fjernet disse linkene være en indikasjon på at denne type kvalitative tester til en viss grad finner sted. Det er jo nettopp en kvalitativ vurdering av sammenhengene som har ført til at man har fjernet disse, siden man ikke er sikker på hva som påvirker forskjellige mål. Denne typen revideringer gjør også at man til stadighet vurderer om KPIer er utsagnskraftige for det strategiske delmålet de representerer. Man gjennomfører forsøk med nye KPIer og foretar en kvalitativ vurdering på om disse fungerer.

I tillegg kommer det frem at man til en viss grad vurderer og diskuterer effekten av de strategiske tiltakene. Dette er imidlertid i stor grad kvalitative vurderinger, og Mauboussin (2012) trekker frem skråsikkerhetsbias og tilgjengelighetsbias som potensielle utfordringer ved denne typen vurderinger. Dette kan føre til at man kommer frem til slutninger som egentlig ikke har grunnlag i virkeligheten, eller at man tilskriver årsakssammenhenger med utgangspunkt i hvor lett tilgjengelige de er for oss.

Tversky og Kahneman (1974) peker på at menneskers bruk av heuristikker kan føre til drastiske feilslutninger.

Ittner og Larcker (2003) argumenterer for at fokusgrupper og intervju er metoder som kan teste ledelsens forutanelser om hva som er viktig for ulike interessenter. Dette er noe Avinor gjør i ganske stor grad. Et eksempel på dette er når de intervjuer kunder for å finne ut hvorfor de ikke handler på Duty Free. I en slik prosess kan man komme frem til årsakssammenhenger, siden man kan finne ut hva som er årsaker til at kunder ikke handler, noe som også muliggjør at man kan sette inn tiltak eller prosesser for å gjøre noe med dette.

På bakgrunn av ovennevnte drøfting er det tydelig at Avinor bruker kvalitative metoder for å vurdere elementer i målstyringssystemet, også enkelte årsakssammenhenger. At de bruker det bevisst for å teste hypotesene om kausale sammenhenger er imidlertid mindre åpenbart. Avinor har jo tross alt fjernet linkene i kartet. Jeg konkluderer derfor med at det er delvis samsvar mellom Avinors praksis og proposisjon 9: *Virksomheten benytter kvalitative metoder i testing av hypotesene om kausale sammenhenger.*

5 Diskusjon

I teoridelen har jeg forsøkt å identifisere hva som er best practice for utvikling, oppdatering og testing av de kausale sammenhengene innenfor balansert målstyring. For å oppnå en helhetsforståelse for denne prosessen har det også vært nødvendig å gå i dybden på den mer generelle utviklingen og oppdateringen av styringsperspektiver, strategiske delmål, styringsparametere og strategiske initiativer. Med utgangspunkt i identifisert best practice har jeg utledet ni proposisjoner, der alle utenom proposisjon 7, beskriver best practice innenfor relevante områder. I dataanalysen har jeg presentert og tolket funnene fra datainnsamlingen, og vurdert i hvilken grad funnene samsvarer med proposisjonene. Underkapittel 5.1 «Oppsummering av resultater» innledes med en tabell som viser alle disse proposisjonene og i hvilken grad de samsvarer med funnene. Disse proposisjonene brukes videre til å besvare forskningsspørsmålene. I underkapittel 5.2 drøfter jeg hvilke teoretiske og praktiske implikasjoner studien har, og i underkapittel 5.3 redegjør jeg for studiens begrensninger. Jeg kommer også med forslag til videre forskning. I underkapittel 5.4 kommer konklusjonen, der jeg forsøker å bevare oppgavens problemstilling.

5.1 Oppsummering av resultater

Proposisjoner	Samsvar	Delvis samsvar	Ikke samsvar	Ny proposisjon
P1: Virksomheten har utviklet en kausal modell med hypoteser om sammenhengene mellom strategiske delmål og det overordnede målet			X	
P2: Styringsperspektivene er innordnet i en rekkefølge som reflekterer strategien og den antatte kausale sammenhengen mellom perspektivene		X		
P3: Virksomheten har etablert styringsparametere som er utsagnskraftige for det strategiske delmålet de representerer		X		
P4: Virksomheten bruker informasjon fra målstyringsystemet aktivt i prioriteringen av hvilke strategiske initiativer som bør iverksettes		X		
P5: Virksomheten tar i bruk alternative metoder i utviklingen av perspektiver, strategiske delmål, styringsparametere og strategiske initiativer			X	

Proposisjoner	Samsvar	Delvis samsvar	Ikke samsvar	Ny proposisjon
P6: Virksomheten har rutiner for evaluering og oppdatering av perspektiver, strategiske delmål, styringsparametere og strategiske initiativer	X			
P7: Virksomheten tester ikke hypotesene om kausale sammenhenger fordi: (a) hypotesene oppfattes som selvinnløsende (b) analysene blir for komplekse (c) det er for ressurskrevende (d) man mangler den nødvendige kompetansen (e) det er selve prosessen som er det viktige	X	X	X X X	
P8: Virksomheten benytter kvantitative metoder i testing av hypotesene om kausale sammenhenger			X	
P9: Virksomheten benytter kvalitative metoder i testing av hypotesene om kausale sammenhenger		X		

Tabell 9 - Oppsummering av resultater og proposisjoner

Proposisjonene 1-6 er knyttet til forskningsspørsmål 1: *Hvordan utvikler og oppdaterer en virksomhet som benytter balansert målstyring styringsperspektiver, strategiske delmål, styringsparametere og strategiske initiativer samt de kausale sammenhengene mellom disse på forskjellige nivåer i virksomheten?*

Strategikartene til Avinor og OSL samsvarer i stor grad med strategikart slik vi kjenner dem fra teorien, med unntak av at linkene mellom de strategiske delmålene er fjernet. Dette innebærer at det ikke er grunnlag for å si at Avinor har utviklet en kausal modell med hypoteser om sammenhengen mellom strategiske delmål og overordnede mål.

På konsernnivå i Avinor er utviklingen av styringsperspektiver, og den antatte kausale sammenhengen mellom dem, helt i tråd med teorien. Det er imidlertid besluttet at rekkefølgen på styringsperspektivene skal være den samme for alle enhetene i konsernet. Dette har ført til at man på enhetsnivå i OSL opplever den kausale sammenhengen mellom styringsperspektivene som ulogisk, tatt i betraktning at OSL i praksis opererer som en profittmaksimerende virksomhet.

Avinor forsøker å etablere styringsparametere som er riktige og utsagnskraftige for det strategiske delmålet de skal representere, noe som samsvarer med anbefalinger identifisert i teorien. Selv om mange styringsparametere virker å være gode, så kommer det også frem at man til tider finner det utfordrende å etablere styringsparametere som er utsagnskraftige for det strategiske delmålet de skal representere. Til tider finner man det også krevende å sette riktig aspirasjonsnivå og finne gode grenseverdier for styringsparameterne.

I tråd med teorien har Avinor etablert en rekke strategiske initiativer som er koblet til forskjellige strategiske delmål. Den store mengden av strategiske initiativer gjør det imidlertid verdt å stille spørsmål ved om informasjonen man får fra målstyringssystemet faktisk brukes aktivt i prioriteringen av strategiske initiativer. Dette gjelder særlig for OSL, som har så mange som 27 strategiske initiativer.

Avinor har tydelige rutiner for evaluering og oppdatering av styringsmodellen, med en omfattende strategisk gjennomgang hvert tredje år og en årlig revidering av strategikartet. Dette samsvarer i stor grad med anbefalinger identifisert i teorien.

Proposisjonene 7-9 er knyttet til forskningsspørsmål 2: *Hvordan tester virksomheter som benytter balansert målstyring de kausale sammenhengene mellom styringsperspektiver, strategiske delmål, styringsperspektiver og strategiske initiativer?*

Avinor bruker ikke kvantitative metoder til å teste de kausale sammenhengene mellom styringsperspektiver, strategiske delmål, styringsperspektiver og strategiske initiativer. Dette strider med anbefalinger identifisert i forskningslitteraturen, der viktigheten av denne typen testing fremheves. Mange konsulenter ser derimot ut til å nedtone viktigheten av at årsak-virkningssammenhengene testes, og de er mer opptatt av selve prosessen med å utarbeide hypoteser om slike sammenhenger. Begrunnelsen for at man ikke benytter seg av denne typen testing i Avinor er i hovedsak at analysene vurderes som for komplekse. Dette er i tråd med erkjennelsen om at usikkerhet rundt hvordan de strategiske delmålene påvirker hverandre har gjort at man har fjernet linkene mellom de strategiske delmålene. Ressurssituasjonen har heller ikke tilsagt at man har ønsket å ta i bruk denne typen testing i Avinor, noe som kan indikere at man vurderer at kostnaden overstiger nytten. Dette er årsaksforhold som er kjent fra teorien.

5.2 Teoretiske og praktiske implikasjoner

5.2.1 Teoretiske implikasjoner

Det kommer tydelig frem av studien at Avinor har utfordringer når det kommer til å etablere kausale sammenhenger innenfor sitt målstyringssystem. Denne problematikken er også kjent fra teorien. Jakobsen et al. (2010) stiller spørsmål ved eksistensen av kausale sammenhenger mellom

styringsperspektivene, og videre mellom de strategiske delmålene som befinner seg innenfor perspektivene. Bento et al. (2013) mener det ikke er grunnlag for å hevde at det eksisterer en lineær sammenheng mellom perspektivene, og Nørreklit (2000) argumenterer for at det ikke er noen kausal sammenheng mellom styringsparameterne i de fire perspektivene. Tar man dette i betraktning, så er det kanskje ikke så rart at Avinor strever med kausalitetsantakelsene. Antakelsen om kausale sammenhenger blir imidlertid først en risikofaktor når man benytter balansert målstyring som et fremoverkoblet kontrollsystem, der informasjonen fra målstyringssystemet blir førende for de investeringer og prioriteringer virksomheten gjør. Dersom antakelsene viser seg å være ugyldige vil dette kunne resultere i dysfunksjonell atferd og suboptimalisering i virksomheten (De Haas og Kleingeld, 1999).

Det kommer også frem at de prinsippene Avinor etterstreber i bruken av balansert målstyring i stor grad samsvarer med Best Practice. I den praktiske utførelsen møter imidlertid virksomheten på til dels store utfordringer, og resultatene viser manglende samsvar på en betydelig andel av proposisjonene. På dette grunnlaget kan det være verdt å stille spørsmål ved om balansert målstyring har blitt et for komplekst system. Det kommer tydelig frem at Avinor har hatt behov for å forenkle styringsmodellen, for å gjøre den mer hensiktsmessig i praktisk bruk, og det er særlig kausalitetsantakelsene som fremstår som krevende. I litteraturen om balansert målstyring kommer det stadig frem at balansert målstyring må tilpasses den enkelte virksomhet. Spørsmålet som da reiser seg er imidlertid hvor mye modellen kan forenkles og tilpasses før poenget med å benytte balansert målstyring faller bort. Er det slik at balansert målstyring er litt som menyen på en tapas-restaurant, der man kan plukke elementer etter hva som passert en best, eller må man følge oppskriften til punkt og prikke for å få utbytte av balansert målstyring?

Konseptet balansert målstyring i stor grad er bygget rundt hypoteser om kausale sammenhenger mellom strategiske delmål. Både Mauboussin (2012), Ittner og Larcker (2003) og Hoff og Holving (2015) trekker frem viktigheten av å bygge en kausal modell, som viser sammenhengen mellom overordnede mål og drivere for måloppnåelse. Kaplan (2013) er i tillegg opptatt av at disse sammenhengene i strategikartet bør testes. Dette skal muliggjøre strategisk læring, slik at virksomheten med økt kunnskap om de underliggende sammenhengene, kan tilpasse strategien og den strategiske modellen. Ved å fjerne linkene mellom målene, fjerner Avinor dermed et veldig sentralt element ved balansert målstyring. Når Avinor heller ikke tester sammenhengene i styringsmodellen, så risikerer man også at man mister mye av den potensielle læringseffekten. I tillegg har man utfordringer når det kommer til sammenhengen mellom styringsparametere og strategiske delmål, og strategiske initiativer og strategiske delmål. Når man har såpass store utfordringer med å etablere sammenhenger som står

veldig sentralt i balansert målstyring, kan det være grunn til å stille spørsmål ved hvorfor virksomheten benytter balansert målstyring i det hele tatt.

På tross av utfordringene som nevnes ovenfor, uttrykker alle informantene at de er fornøyd med balansert målstyring. En av fordelene de opplever ved systemet, er at det bidrar til å sikre koordinering på enhetsnivå. Dette gjør at konsernet i større grad opptrer samlet, ved at alle enhetene i konsernet jobber for å underbygge konsernets overordnede mål. Det kommer også frem at systemet bidrar til at ledergruppen, som på enhetsnivå er veldig opptatt av det operasjonelle, i større grad konsentrerer seg om strategi. I tillegg opplever man at visualiseringen man får gjennom strategikartet er et godt verktøy i arbeidet med strategi. Mye av retorikken som benyttes i beskrivelsen av balansert målstyring handler om hvordan man knytter finansielle resultater sammen med de prosessene som driver de finansielle resultatene. Det virker imidlertid som det er helt andre dimensjoner ved balansert målstyring som har bidratt til at informantene i Avinor er godt fornøyd med systemet. Det kan videre være verdt å stille spørsmål ved om man har behov for et så komplekst verktøy som balansert målstyring, for å sikre koordinering, strategisk bevissthet og visualisering av strategien i et konsern. Kanskje kunne man oppnådd akkurat de samme effektene ved å bruke en enklere styringsmodell?

Rekkefølgen på styringsperspektivene er et annet område som er heftet med utfordringer. Avinor som en samlet enhet skal løse et samfunnsoppdrag, men OSL sin rolle i å løse dette samfunnsoppdraget er å drive profittmaksimerende for å finansiere økonomisk ulønnsomme lufthavner. Den naturlige sammenhengen mellom styringsperspektivene blir dermed ulik på konsernnivå og enhetsnivå. For Avinor vil det ifølge teorien være rimelig å plassere samfunnsperspektivet øverst, mens det for OSL vil være mest rimelig å plassere det finansielle perspektivet øverst (Hoff og Holving, 2015). La oss tenke oss et scenario der Avinor og OSL hadde innordnet styringsperspektivene i tråd med dette. Hva hadde da skjedd med overordnede målene som adopteres direkte fra Avinor til OSL? Skulle et mål i det øverst perspektivet til Avinor blitt plassert i det nest øverste perspektivet i OSL, og hva skjer da med den underliggende sammenhengen mellom de strategiske delmålene når perspektivene plutselig har byttet rekkefølge? Som nevnt tidligere hevder Bento et al. (2013) at det ikke eksisterer en lineær sammenheng mellom perspektivene. Det kan dermed være grunn til å stille spørsmål ved om man innenfor balansert målstyring bygger en modell som illustrerer den naturlige sammenhengen mellom strategiske delmål, og at sammenhengen samsvarer med den som antas i balansert målstyring, eller om man tilpasser modellen til en på forhånd fastlagt struktur, der sammenhengen egentlig er ikke-eksisterende. Samtidig er Avinor som virksomhet en slags hybrid, og kanskje er balansert målstyring bedre egnet til mer rendyrkede profittmaksimerende eller offentlige virksomheter.

I litteraturgjennomgangen identifiserte jeg mulige årsaker til at virksomheter ikke bruker kvantitative metoder til å teste sammenhengene innenfor balansert målstyring. At hypotesene oppfattes som selvinnslysende, at analysene blir for komplekse, at det er for ressurskrevende, at man mangler den nødvendige kompetansen og at man vurderer denne type testing som mindre viktig, var mulige forklaringsvariabler for dette. I Avinor pekte særlig kompleksitet seg ut som en hovedårsak til at man ikke bruker kvantitative metoder i testing, men det at denne typen testing oppfattes som for ressurskrevende var også medvirkende. I innledningen snakker jeg om hvordan virksomheter sliter med å utnytte Big Data, og at forretningsmodellering er en effektiv måte å strukturere denne typen data for å gjøre den beslutningsrelevant i en strategisk kontekst. Når man i Avinor opplever at virkeligheten er for kompleks til at den kan modelleres, så kan dette også være en indikasjon på at man mangler kompetansen som er nødvendig for å bygge denne typen modeller, og at man i tillegg mangler kultur for å basere beslutninger på data.

5.2.2 Anbefalinger til Avinor

Med utgangspunkt i best practice identifisert i forskningslitteraturen om balansert målstyring, så er anbefalingen til Avinor klar: Avinor burde utvikle en kausal modell, der de strategiske delmålene er koblet sammen i en kausal kjede innenfor strategikartet. Gitt den usikkerheten som eksisterer i Avinor rundt hvordan de strategiske delmålene virker inn på hverandre, så kan imidlertid beslutningen om å fjerne linkene mellom målene være fornuftig. Erkjennelsen om at man ikke vet hvordan de strategiske delmålene virker inn på hverandre, reduserer sannsynligheten for at man baserer beslutninger på sammenhenger som er ikke-eksisterende. Jeg vil imidlertid anbefale Avinor å vurdere hvorvidt det er virksomheten som er for kompleks, eller om man rett og slett mangler kompetanse når det kommer til å bygge denne typen kausale modeller. Gjennom å bygge modeller vil man i større grad kunne dra nytte av den styringsinformasjonen som virksomheten besitter.

I henhold til teorien så bør Avinor også ta i bruk både kvantitative og kvalitative metoder i testingen av sammenhengene i målstyringssystemet. Nå har riktignok Avinor fjernet linkene mellom de strategiske målene, og da er det kanskje ikke så veldig relevant å bruke kvantitative metoder i testing av sammenhengen mellom disse. På den andre siden vil man ved hjelp av kvantitativ testing kunne finne ut hvilke sammenhenger i strategikartet som er gode, og hvilke sammenhenger som er mindre gode. Denne kunnskapen kan gjøre det mulig å reetablere linkene mellom de strategiske delmålene. Avinor kan også få utbytte av å bruke kvantitative metoder til å avdekke i hvilken grad styringsparametere faktisk representerer det strategiske delmålet, og hvilken innvirkning strategiske initiativer har på strategiske delmål. Testing ved hjelp av kvantitative metoder vil kunne gi en læringseffekt, der både styringsmodellen og strategien til Avinor utvikler seg i tråd med økt kunnskap om de underliggende sammenhengene i virksomheten. Når Avinor i hovedsak baserer seg på kvalitative vurderinger, er det

viktig å være bevisst på ulike biaser som kan påvirke disse vurderingene. I teoridelen drøfter jeg hvordan for eksempel skråsikkerhetsbias, tilgjengelighetsbias og ønsket om status quo kan påvirke vurderinger.

Det kommer frem at man i liten grad evaluerer effekten av de strategiske initiativene som har blitt gjennomført i Avinor. Kombinert med at antallet strategiske initiativer er veldig høyt, så ligger det her en risiko for at man bruker mye ressurser på strategiske initiativer som potensielt har liten effekt på det strategiske delmålet. Jeg vil derfor anbefale Avinor å etablere tydeligere rutiner for evaluering av strategiske initiativer. Det kan i tillegg være fornuftig å redusere antallet strategiske initiativer. Dette gjelder kanskje særlig på enhetsnivå i OSL, der dette antallet er svært høyt. Det er begrenset hvor mange strategiske initiativer en virksomhet klarer å håndtere på samme tid, og man bør derfor prioritere initiativer som i stor grad bidrar strategisk, samtidig som man beholder evnen til å implementere og følge opp de initiativene som til enhver tid eksisterer i virksomheten.

Jeg vil i tillegg anbefale Avinor å vurdere hvilke effekter balansert målstyring har på individnivå. Det kommer ikke frem at det er knyttet insentivsystemer direkte til balansert målstyring, men de ansatte blir målt på bakgrunn av systemet, og det kan også være grunn til å anta at måloppnåelse blir et tema for eksempel i lønnsdiskusjoner for de måleansvarlige. Gitt at sammenhengene i målstyringssystemet er av varierende kvalitet, så kan det oppstå situasjoner der de ansatte blir vurdert på bakgrunn av ikke-eksisterende sammenhenger.

5.3 Begrensninger og videre forskning

Denne studien gir et innblikk i hvordan én virksomhet som benytter balansert målstyring utvikler, tester og videreutvikler de kausale sammenhengene i sitt målstyringssystem, og det kommer tydelig frem at casevirksomheten Avinor strever med dette. På tross av at antallet informanter er noe lavt, så mener jeg at funnene mine i stor grad reflekterer måten balansert målstyring blir brukt på i Avinor. Jeg har snakket med informanter som sitter veldig tett på bruken av målstyringssystemet, og beskrivelsene fra informantene er i stor grad sammenfallende. Sekundærdata som styringskort og handlingsplaner har også vært viktige for å oppnå et helhetlig bilde av bruken av målstyringssystemet i Avinor. I tillegg har informantene som kanskje har best totaloversikt over balansert målstyring i Avinor, lest gjennom funnene og bekreftet at de i stor grad samsvarer med bruken av systemet i Avinor.

Siden denne studien er en enkelcasestudie, så er det naturlig nok ikke grunnlag for å generalisere på bakgrunn av de funnene jeg har gjort. Det har heller ikke vært hensikten med denne studien. Resultatene viser imidlertid at antakelsene om årsak-virkning-sammenhenger i balansert målstyring kan være svært utfordrende i praksis, og det i en virksomhet som bruker forholdsvis mye ressurser på oppfølging av systemet. Nå er riktig nok Avinor som virksomhet en slags hybrid, men det kan allikevel

være grunn til å anta at utfordringene knyttet til årsak-virkning-sammenhengene i balansert målstyring kan være aktuelle også i andre virksomheter. Det at datainnsamlingen og tolkningen av resultatene har bygget på proposisjoner utledet fra forskningslitteraturen om balansert målstyring er med på å underbygge dette.

Siden det ikke er mulig å generalisere på bakgrunn av min studie, kunne det ha vært meget spennende med et større forskningsprosjekt som undersøker hvorvidt kausalitetsantakelsene oppfattes som problematiske også i andre virksomheter. Dette kunne vært gjennomført som en spørreundersøkelse blant virksomheter som benytter balansert målstyring. Et annet interessant poeng er i hvilken grad virksomheter kan tilpasse eller forenkle balansert målstyring som virksomhetsstyringsverktøy. Er det slik at virksomheter kan plukke enkeltelementer og få utbytte av dette, eller må man følge oppskriften til punkt og prikke? En måte å undersøke dette på kunne vært å bryte balansert målstyring ned i ulike typologier, basert på hvilke elementer fra balansert målstyring som er i bruk. Videre kunne man kartlagt hvordan en stor gruppe virksomheter bruker balansert målstyring, fordelt de inn i de ulike typologiene, og til slutt sammenlignet finansiell ytelse.

5.4 Konklusjon

Formålet med denne oppgaven har vært å finne ut hvordan en virksomhet som benytter balansert målstyring utvikler, tester og videreutvikler de kausale sammenhengene i sitt målstyringssystem. Studiet har avdekket at casevirksomheten Avinor har betydelige utfordringer når det kommer til utvikling, testing og videreutvikling av de kausale sammenhengene innenfor sitt målstyringssystem. I strategikartet har Avinor fjernet linkene mellom strategiske delmål, og med unntak av en generell antagelse om at de strategiske delmålene underbygger oppover, har man gått bort fra antakelsen om kausale sammenhenger mellom de strategiske delmålene. Man finner det tidvis utfordrende å utvikle styringsparametere som er utsagnskraftige for de strategiske delmålene, og sammenhengen mellom utvikling av strategiske initiativer og strategiske delmål fremstår som noe vilkårlig. Avinor har i liten grad rutiner for å teste de kausale sammenhengene i sitt målstyringssystem, og den testingen som foregår består i hovedsak av rent kvalitative vurderinger. Når det gjelder videreutvikling av de kausale sammenhengene, så har Avinor tydelige rutiner for evaluering og oppdatering av styringsmodellen. Den seneste revideringen av styringsmodellen innebar imidlertid en kraftig reduksjon av strategiske delmål, og man fjernet linkene mellom de strategiske delmålene. I stedet for å videreutvikle de kausale sammenhengene i målstyringssystemet, har Avinor altså forenklet hele styringsmodellen. Dette reiser spørsmål ved hvor mye styringsmodellen kan forenkles før poenget med å bruke denne typen styringsverktøy faller bort. Når Avinor heller ikke tester sammenhengene i styringsmodellen, så mister man i tillegg mye av læringseffekten som potensielt ligger i balansert målstyring. Samtidig reduserer man risikoen for at beslutninger baseres på sammenhenger som er ugyldige i realiteten. En av

fordelene med balansert målstyring skal være at man kobler overordnede mål med driverne for måloppnåelse, og slik kan styre på bakgrunn av disse driverne. Mye kan imidlertid tyde på at det er andre dimensjoner ved balansert målstyring som vektlegges i Avinor, slik som at det sikrer koordinering, strategisk bevissthet og visualisering av strategien i et stort konsern. Kanskje kan dette i seg selv være grunn nok til å ta i bruk et system som balansert målstyring, men det bidrar ikke til å løse de problemene mange av dagens virksomheter har med å utnytte den store mengden av beslutningsinformasjon som de besitter.

Litteraturliste

- ACKERMANN, F., EDEN, C. & CROPPER, S. 1992. *Getting started with cognitive mapping*, Banxia Software.
- AKKERMANS, H. A. & VAN OORSCHOT, K. E. 2005. Relevance assumed: a case study of balanced scorecard development using system dynamics. *Journal of the Operational Research Society*, 931-941.
- ALSAKER, H. & ANDERSEN, E. 2015. Hvor sofistikert og utbredt er Balansert målstyring i store norske bedrifter, og er bedriftene tilfredse med styringsverktøyet?: En deskriptiv analyse om implementering av Balansert målstyring i store norske bedrifter.
- BARONE, D., YU, E., WON, J., JIANG, L. & MYLOPOULOS, J. 2010. Enterprise modeling for business intelligence. *The practice of enterprise modeling*. Springer.
- BENTO, A., BENTO, R. & WHITE, L. F. 2013. Validating cause-and-effect relationships in the balanced scorecard. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 17, 45.
- BUKH, P. N. & MALMI, T. 2005. Re-examining the cause-and-effect principle of the balanced scorecard. *Accounting in Scandinavia—The northern lights*, 87-113.
- DANE, E. & PRATT, M. G. 2007. Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Academy of management review*, 32, 33-54.
- DE HAAS, M. & KLEINGELD, A. 1999. Multilevel design of performance measurement systems: enhancing strategic dialogue throughout the organization. *Management Accounting Research*, 10, 233-261.
- FALLAN, E., OLSEN, T. E., DALEQ, B. & HOBBEL, M. A. 2015. Bruk av balansert målstyring i norske kommuner.
- GRAEBNER, M. E., MARTIN, J. A. & ROUNDY, P. T. 2012. Qualitative data: Cooking without a recipe. *Strategic Organization*, 10, 276-284.
- GREVE, H. R. 2007. Hvordan lærer organisasjoner av resultatmålinger? *Magma - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 1/2007.
- HOFF, K. G. & HOLVING, P. A. 2015. *Balansert Målstyring - Strategisk virksomhetsstyring satt i system*, Universitetsforlaget.
- HORKOFF, J., BARONE, D., JIANG, L., YU, E., AMYOT, D., BORGIDA, A. & MYLOPOULOS, J. 2014. Strategic business modeling: representation and reasoning. *Software & Systems Modeling*, 13, 1015-1041.
- ITTNER, C. D. & LARCKER, D. F. 2003. Coming up short on nonfinancial performance measurement. *Harvard business review*, 81, 88-95.
- JAKOBSEN, M., NØRREKLIT, H. & MITCHELL, F. 2010. Internal performance measurement systems: problems and solutions. *Journal of Asia-Pacific Business*, 11, 258-277.
- JOHANNESEN, A., CHRISTOFFERSEN, L. & TUFTE, P. A. 2011. *Forskningsmetode for økonomisk administrative fag*, 3. utgave.
- KAPLAN, R. S. 2010. Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. Harvard Business School.
- KAPLAN, R. S. 2013. The Strategy Execution System. *Helhetlig virksomhetsstyring som sikrer gjennomføring av strategi*.
- KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. 1996a. *The balanced scorecard: translating strategy into action*, Harvard Business Press.
- KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. 1996b. Using the balanced scorecard as a strategic management system. Harvard business review Boston, MA.
- KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. 2001. *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*, Harvard Business Press.
- KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. 2008. *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*, Harvard Business Press.
- KASPERSKAYA, Y. & TAYLES, M. 2013. The role of causal links in performance measurement models. *Managerial Auditing Journal*, 28, 426-443.

- LAVALLE, S., LESSER, E., SHOCKLEY, R., HOPKINS, M. S. & KRUSCHWITZ, N. 2011. Big data, analytics and the path from insights to value. *MIT Sloan Management Review*, 21.
- MADSEN, D. Ø. 2012. The Balanced Scorecard i Norge: En studie av konseptets utviklingsforløp fra 1992 til 2011. *Praktisk økonomi & finans*, 29, 55-66.
- MALINA, M. A., NØRREKLIT, H. S. & SELTO, F. H. 2007. Relations among Measures, Climate of Control, and Performance Measurement Models*. *Contemporary Accounting Research*, 24, 935-982.
- MALINA, M. A., NØRREKLIT, H. S. & SELTO, F. H. 2011. Lessons learned: advantages and disadvantages of mixed method research. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8, 59-71.
- MARR, B., SCHIUMA, G. & NEELY, A. 2004. The dynamics of value creation: mapping your intellectual performance drivers. *Journal of Intellectual Capital*, 5, 312-325.
- MAUBOUSSIN, M. J. 2012. The True Measures of Success (Digest Summary). *Harvard Business Review*, 90, 4-10.
- MAXWELL, J. A. 2004. Using qualitative methods for causal explanation. *Field methods*, 16, 243-264.
- MCAFEE, A., BRYNJOLFSSON, E., DAVENPORT, T. H., PATIL, D. & BARTON, D. 2012. Big data: The management revolution. *Harvard Business Review*, 90, 61-67.
- MERTLER, C. A. & VANNATTA, R. A. 2002. Advanced and multivariate statistical methods. *Los Angeles, CA: Pyrczak*.
- NEELY, A. 2005. The evolution of performance measurement research: developments in the last decade and a research agenda for the next. *International Journal of Operations & Production Management*, 25, 1264-1277.
- NIELSEN, S. & NIELSEN, E. H. 2015. The Balanced Scorecard and the Strategic Learning Process: A System Dynamics Modeling Approach. *Advances in Decision Sciences*, 2015.
- NØRREKLIT, H. 2000. The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions. *Management accounting research*, 11, 65-88.
- PERLMAN, Y. 2013. Causal relationships in the balanced scorecard: A path analysis approach. *Journal of Management and Strategy*, 4, 70.
- ROSS, J. W., BEATH, C. M. & QUAADGRAS, A. 2013. You may not need big data after all. *Harvard Business Review*, 91, 90-+.
- SANDE, J. B. & GOSH, M. 2015. Endogeneity in Strategy and Inter-Organizational research: The Problem, Its Implications and Possible Solutions.
- SILVERMAN, D. 2014. *Interpreting Qualitative Data 5e*, SAGE Publications Ltd.
- TVERSKY, A. & KAHNEMAN, D. 1974. Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *science*, 185, 1124-1131.
- VASCONCELOS, A., CAETANO, A., NEVES, J., SINOGAS, P., MENDES, R. & TRIBOLET, J. A framework for modeling strategy, business processes and information systems. Enterprise Distributed Object Computing Conference, 2001. EDOC'01. Proceedings. Fifth IEEE International, 2001. IEEE, 69-80.
- YIN, R. K. 2014. Case study research: design and methods. Los Angeles, Calif.[ua]. Sage.

Vedlegg 1 - Intervjuguide

Innledende spørsmål

- Når ble balansert målstyring implementert i Avinor-konsernet?
- Hva var motivasjonen for å ta i bruk balansert målstyring?
- Var konsulenter involvert i utviklingen og implementeringen av systemet?

Nøkkelspørsmål

P1: Virksomheten utvikler hypoteser om kausale sammenhenger mellom de strategiske delmålene

- Hva ligger til grunn for styringsperspektivenes rekkefølge i strategikartet?
- Hvordan har dere utviklet de strategiske delmålene?
- Hva er sammenhengen mellom de strategiske delmålene innenfor hvert strategiske tema?
- I hvilken grad tenker dere kausalitet i utviklingen av de strategiske delmålene?

P2: Virksomheten benytter KPIer beskriver utviklingen i de strategiske delmålene

- Hva legger dere vekt på i utviklingen av KPIer?
- Hvordan finner dere frem til KPIer som beskriver utviklingen i det strategiske delmålet det er koblet mot?
- Hvordan velger dere riktig aspirasjonsnivå på de forskjellige KPIene?
- Hva er tidsperspektivet på de forskjellige KPIene?
- Skiller dere mellom ytelses- og resultatindikatorer?

P3: Virksomheten utvikler hypoteser om årsak-virkning-sammenhenger mellom strategiske delmål/KPIer og strategiske initiativer

- Hva legger dere vekt på når dere skal finne og iverksette strategiske tiltak?
- Hvordan finner dere de tiltakene som har størst innvirkning på KPIer/strategiske delmål?
- Hvordan avdekker dere hvor behovet for tiltak er størst?

P4 og P5: Virksomheten benytter kvantitative eller kvalitative metoder for å teste de kausale sammenhengene mellom strategiske delmål, KPIer og strategiske tiltak

- Tester dere de kausale sammenhengene mellom strategiske delmål og overordnede strategiske mål (kvantitative eller kvalitative)? Hvilke?
- Tester dere de kausale sammenhengene mellom strategiske delmål (kvantitative eller kvalitative)? Hvilke?

- Evaluerer dere i hvilken grad KPIene beskriver utviklingen i strategiske delmål (kvantitative eller kvalitative)? Hvordan?
- Evaluerer dere effekten de strategiske tiltakene har på KPIer og strategiske delmål? Hvordan?

P6: Virksomheten har rutiner for videreutvikling og oppdatering av strategiske delmål med tilhørende KPIer og strategiske tiltak

- Har dere rutiner for videreutvikling eller oppdatering av strategiske delmål?
- Hvor ofte endrer dere på strategiske delmål, KPIer og strategiske tiltak?

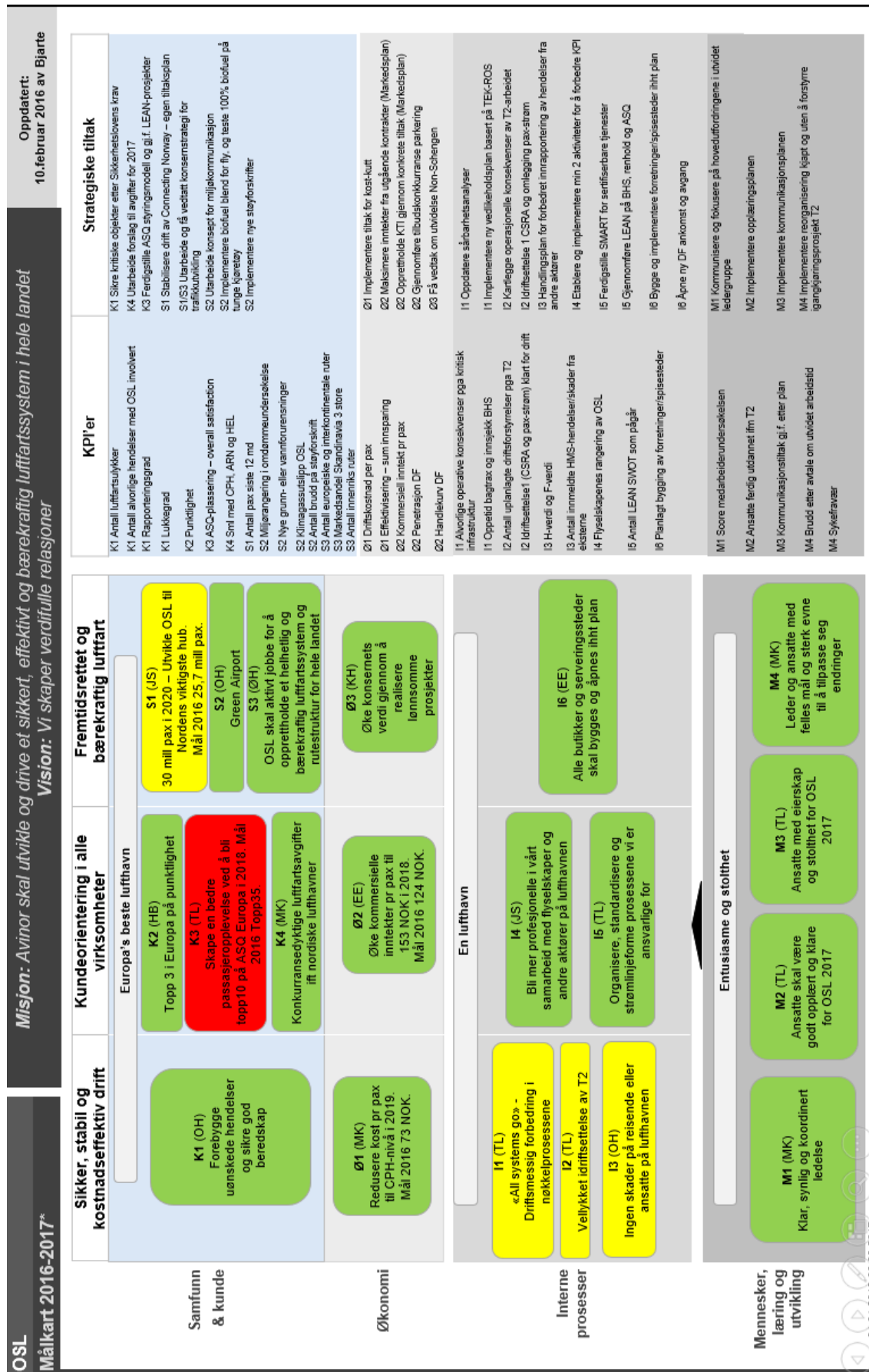
Avslutning

- Hvordan operasjonaliserer dere målene videre ned i virksomheten?
- Hvordan opplever du bruken av balansert målstyring?
- Har du noe annet du ønsker å tilføye?

Vedlegg 2 – Styringskort Avinor

AVINOR		Strategisk visjon- og målsetting		Styringskort KL		Periode: 2016		Måling: Avinor skal utvikle og drive et sikkert, effektivt og bærekraftig luftfartssystem i hele landet		Måling: Vi skaper verdifulle relasjoner		Måling: Avinor oppretter et miljø, uttak og utslipp		Måling: Avinor oppretter et miljø, uttak og utslipp		Måling: Avinor oppretter et miljø, uttak og utslipp		
Strategisk visjon- og målsetting		Strategisk visjon- og målsetting		Strategisk visjon- og målsetting		Strategisk visjon- og målsetting		Strategisk visjon- og målsetting		Strategisk visjon- og målsetting		Strategisk visjon- og målsetting		Strategisk visjon- og målsetting		Strategisk visjon- og målsetting		
Struktur	Utslipp	Kundorientering	Strategisk visjon- og målsetting	Strategisk visjon- og målsetting	Strategisk visjon- og målsetting	Strategisk visjon- og målsetting	Strategisk visjon- og målsetting	Strategisk visjon- og målsetting	Strategisk visjon- og målsetting	Strategisk visjon- og målsetting	Strategisk visjon- og målsetting	Strategisk visjon- og målsetting	Strategisk visjon- og målsetting	Strategisk visjon- og målsetting	Strategisk visjon- og målsetting	Strategisk visjon- og målsetting	Strategisk visjon- og målsetting	
K1 (T)	K2 (M/ST)	K3 (ØH)	K4 (ET)	S1 (ØH)	S2 (ØH)	S3 (J/S)	Ø1 (P)	Ø2 (ET)	M (P)	M1 (M/H)	M2 (M/H)	M3 (M/H)	M4 (J/S)	M5 (M/H)	M6 (M/H)	M7 (M/H)	M8 (M/H)	
Førebegge uventede hendelser og sikre god beredskap	Konkurrenseviktige leverandører av flyktingsjenester og lufttraffikanten	Konkurrenseviktige lufttraffikanten forhold til norske luftfartshver	Styrke passasjer-tilfredshet	Alte (ØH) Sikkerhet for å opprettholde beredte og bærekraftig luftfartssystem og rutestruktur for hele landet	Utvikle OS til Nordens viktigste internasjonale HUB	Forbedre vår miljøprestasjon og være et uttrykk for miljøledelse i luftfarten	Oppnå kommersielle inntekter pr pass på kr 127 2016	Oppnå kommersielle inntekter pr pass på kr 104 12016	Realisere potensielt i feltdomsutvikling	Effektive og moderne Avinor med 300 MNOK i kostnadsreduktion 2016	Sikre trygt og helsefremmende arbeidsmiljø	Videreutvikle en sikker og effektiv flyeopplevelse for å sikre gode arbeidsforhold, stabil drift og kostnadseffektivitet	Sikre trygt og helsefremmende arbeidsmiljø	Sikre trygt og helsefremmende arbeidsmiljø	Sikre trygt og helsefremmende arbeidsmiljø	Sikre trygt og helsefremmende arbeidsmiljø	Sikre trygt og helsefremmende arbeidsmiljø	Sikre trygt og helsefremmende arbeidsmiljø
Ø1 (P)	Ø2 (ET)	M (P)	M1 (M/H)	M2 (M/H)	M3 (M/H)	M4 (J/S)	M5 (M/H)	M6 (M/H)	M7 (M/H)	M8 (M/H)	M9 (M/H)	M10 (M/H)	M11 (M/H)	M12 (M/H)	M13 (M/H)	M14 (M/H)	M15 (M/H)	
Oppnå kommersielle inntekter pr pass på kr 127 2016	Oppnå kommersielle inntekter pr pass på kr 104 12016	Realisere potensielt i feltdomsutvikling	Sikre trygt og helsefremmende arbeidsmiljø	Videreutvikle en sikker og effektiv flyeopplevelse for å sikre gode arbeidsforhold, stabil drift og kostnadseffektivitet	Sikre trygt og helsefremmende arbeidsmiljø	Sikre trygt og helsefremmende arbeidsmiljø	Sikre trygt og helsefremmende arbeidsmiljø	Sikre trygt og helsefremmende arbeidsmiljø	Sikre trygt og helsefremmende arbeidsmiljø	Sikre trygt og helsefremmende arbeidsmiljø	Sikre trygt og helsefremmende arbeidsmiljø	Sikre trygt og helsefremmende arbeidsmiljø	Sikre trygt og helsefremmende arbeidsmiljø	Sikre trygt og helsefremmende arbeidsmiljø	Sikre trygt og helsefremmende arbeidsmiljø	Sikre trygt og helsefremmende arbeidsmiljø	Sikre trygt og helsefremmende arbeidsmiljø	

Vedlegg 3 – Styringskort OSL

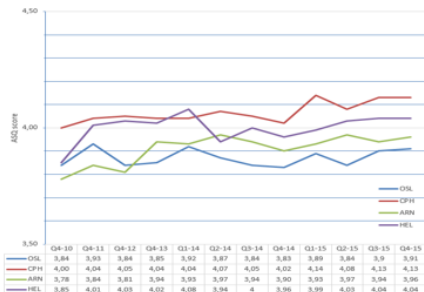


KPI'er	Strategiske tiltak
<p>K1 Antall luftfartsvikler</p> <p>K4 Antall alvorlige hendelser med OSL involvert</p> <p>K3 Rapporteringsgrad</p> <p>K1 Løkkegrad</p> <p>K2 Punktlighet</p> <p>K3 ASQ-plasering – overall satisfasjon</p> <p>K4 Sml med CPH, ARN og HEL</p> <p>S1 Antall pax siste 12 md</p> <p>S2 Miljøringering i områdemundersøkelse</p> <p>S2 Nye grunn- eller vannforurensninger</p> <p>S2 Klimagassutslipp OSL</p> <p>S2 Antall brudd på stoyforskrift</p> <p>S3 Antall europeiske og interkontinentale ruter</p> <p>S3 Antall interntiks ruter</p>	<p>K1 Sikre kritiske objekter etter Sikkerhetslovens krav</p> <p>K4 Utarbeide forslag til avgifter for 2017</p> <p>K3 Ferdigstille ASQ styringsmodell og gi.f. LEAN-prosjekt</p> <p>S1 Stabilisere drift av Connecting Norway – egen tiltalsplan</p> <p>S1/S3 Utarbeide og få vedtatt konsenstrategi for trafikkutvikling</p> <p>S2 Utarbeide konsept for miljøkommunikasjon</p> <p>S2 Implementere biofuel blend for fly, og teste 100% biofuel på tunge kjøretøy</p> <p>S2 Implementere nye stoyforskrifter</p>
<p>Ø1 Driftskostnad per pax</p> <p>Ø1 Effektivisering – sum innsparing</p> <p>Ø2 Kommersiell inntekt pr pax</p> <p>Ø2 Penetrasjon DF</p> <p>Ø2 Handelskurv DF</p>	<p>Ø1 Implementere tiltak for kost-kutt</p> <p>Ø2 Maksimere inntekt fra utgående kontrakter (Markedsplan)</p> <p>Ø2 Opprettholde K11 gjennom konkrete tiltak (Markedsplan)</p> <p>Ø2 Gjennomføre tilbudskonkurranse parkering</p> <p>Ø3 Få vedtak om utvidelse Non-Schengen</p>
<p>I1 Avdelige operative konsolvenser pga kritisk infrastruktur</p> <p>I1 Oppsett baggrax og innsekk BHS</p> <p>I2 Antall utplanlagte driftsforstyrrelser pga T2</p> <p>I2 Idriftsetelse 1 CSRA og pax-strøm) klart for drift</p> <p>I3 H-verdi og F-verdi</p> <p>I3 Antall innmeldte HMS-hendelser/skader fra eksterne</p> <p>I4 Flyselskapers rangering av OSL</p> <p>I5 Antall LEAN SWOT som pågår</p> <p>I6 Planlagt bygging av forretnings/spisesteder</p>	<p>I1 Oppdatere sikkerhetsanalyser</p> <p>I1 Implementere ny vedlikeholdsplan basert på TEK-ROS</p> <p>I2 Kartlegge operasjonelle konsolvenser av T2-arbeidet</p> <p>I2 Idriftsetelse 1 CSRA og omlegging pax-strøm</p> <p>I3 Handlingsplan for forbedret innrapportering av hendelser fra andre aktører</p> <p>I4 Etablere og implementere min 2 aktiviteter for å forbedre KPI</p> <p>I5 Ferdigstille SMART for sertifiserbare tjenester</p> <p>I5 Gjennomføre LEAN på BHS, renhold og ASQ</p> <p>I6 Bygge og implementere forretnings/spisesteder iht plan</p> <p>I6 Åpne ny DF ankomst og avgang</p>
<p>M1 Score med arbeidsundersøkelsen</p> <p>M2 Ansats ferdig utdannet ifm T2</p> <p>M3 Kommunikasjonstiltak gi.f. etter plan</p> <p>M4 Brudd etter avtale om utvidet arbeidstid</p> <p>M4 Sykefravær</p>	<p>M1 Kommunisere og fokusere på hovedutfordringene i utvidet ledergruppe</p> <p>M2 Implementere opplæringsplanen</p> <p>M3 Implementere kommunikasjonsplanen</p> <p>M4 Implementere reorganisering kjøpt og uten å forstyrre igangkjøringprosjekt T2</p>

Vedlegg 4 – Handlingsplan på områdenivå

Passasjeropplevelse

ASQ – Overall satisfaction 2010-2015



ASQ – endring fra Q4-2014 til Q4-2015



Resultater 2015:

- Overall satisfaction (Topp 40)
 - OSL: **Class 51 (+6)** Score: 3,91 (+0,08)
 - CPH: **Class 13 (+11)** Score: 4,14 (+0,12)
- Ambience in airport (Topp 40)
 - OSL: **Class 40 (+17)** Score: 3,85 (+0,12)
 - CPH: **Class 20 (+11)** Score: 3,86 (+0,16)

Tiltak	Frist
ASQ som styringsverktøy med ansvar definert i linjen	Januar
Evaluering <u>Opinion</u> og <u>quick win</u> Internet/WiFi	Februar
LEAN prosjekter (Renhold, Bagasje, Grensekontroll)	Mai
ASQ tiltakspakke 2016 (Renhold/ryddighet, Sikkerhet, Service, VFM Shopping/Eating, Omdømme)	Løpende

OSLO LUFTHAVN



ASQ Styringsverktøy

- ✓ Plassert ansvar for ASQ-resultater i linjen
- ✓ Etablert tverrfaglig team
- ✓ Analysert & benchmarket resultater
- ✓ Definert mål for 2016
- ✓ Prioritert fokusområder og tiltak
- ✓ Utviklet enkel verktøykasse
- ☐ Følge opp, korrigere og forbedre

ASQ @ OSL	Ansvarlig	Score Q4-15	Endring OSL Q4-14 -> Q4-15	h31 Q4-16	Krav til endring / 2016
OVERALL SATISFACTION					
Overall Satisfaction	Syvind Hasaas	3,91	▲ 0,08	3,88	0,07
Overall Satisfaction Business	Syvind Hasaas	3,91	▲ 0,17	4,00	0,09
Overall Satisfaction Leisure	Syvind Hasaas	3,92	▲ 3,92	3,95	0,03
Overall Satisfaction Other + Leisure	Syvind Hasaas	3,90	▲ 0,01	3,95	0,05
AOCESB					
Ground transportation to/from airport	Jan Rune Barli	4,13	▲ 0,06	4,06	-0,07
Parking facilities	Jan Rune Barli	3,74	▲ 0,19	3,70	-0,04
VMT of parking facilities	Jan Rune Barli	2,51	▼ -0,25	2,80	0,29
Availability of baggage trolleys	Hans Bendik Erksen	3,85	▲ 0,19	3,80	-0,08
CHECKIN					
Waiting time in check-in queue/line	Anne Lise Holter	4,06	▲ 0,11	3,97	-0,09
Efficiency of check-in staff	Anne Lise Holter	4,10	▲ 0,16	3,97	-0,13
Courtesy and helpfulness of check-in staff	Anne Lise Holter	4,11	▲ 0,11	4,00	-0,11
Waiting time at passport/personal ID inspection	Anne Lise Holter	4,25	▲ 0,16	4,21	-0,04
Courtesy and helpfulness of inspection staff	Anne Lise Holter	4,19	▲ 0,05	4,35	0,16
SECURITY					
Courtesy and helpfulness of security staff	Kristin Bierke	4,07	▲ 0,22	4,20	0,13
Thoroughness of security inspection	Kristin Bierke	4,10	▲ 0,16	4,15	0,05
Waiting time at security inspection	Kristin Bierke	3,95	▲ 0,44	4,20	0,25
Feeling of being safe and secure	Kristin Bierke	4,11	▲ 0,12	4,20	0,09
FINDING YOUR WAY					
Ease of finding your way through airport	Anne Lise Holter	4,20	▲ 0,11	4,18	-0,02
Flight information screens	Anne Lise Holter	4,17	▲ 0,24	4,08	-0,09
Walking distance inside the terminal	Finn Arve Guttormsen	3,69	▲ 0,22	3,90	0,11
Ease of making connections with other flights	Anne Lise Holter	3,77	▲ 0,34	4,07	0,30
AIRPORT FACILITIES					
Courtesy and helpfulness of airport staff	Anne Lise Holter	4,01	▲ 0,17	4,13	0,12
Restaurant/Eating facilities	Gitte Erlandsen	3,54	▲ 0,10	3,52	-0,02
VMT of restaurant/Eating facilities	Gitte Erlandsen	2,63	▲ 0,07	2,90	0,17
Availability of baggage trolleys/money off	Gitte Erlandsen	3,72	▼ -0,10	3,60	-0,12
Shopping facilities	Gitte Erlandsen	3,51	▲ 0,08	3,60	0,09
VMT of shopping facilities	Gitte Erlandsen	2,87	▲ 0,11	3,00	0,13
Internet access/Wi-Fi	Finn Arve Guttormsen	3,25	▲ 0,13	3,60	0,25
Business/Business lounges	Jan Rune Barli	3,48	▲ 0,06	3,70	0,21
AVAILABILITY OF WASHROOMS/TOILETS					
Availability of washrooms/toilets	Hans Bendik Erksen	3,74	▲ 0,21	3,80	0,06
Cleanliness of washrooms/toilets	Hans Bendik Erksen	3,65	▲ 0,19	3,90	0,15
Comfort of waiting/getting areas	Anne Lise Holter	3,45	▲ 0,25	3,63	0,13
AIRPORT ENVIRONMENT					
Cleanliness of airport terminal	Hans Bendik Erksen	3,96	▲ 0,13	4,10	0,14
Ambiance of the airport	Hans Bendik Erksen	3,85	▲ 0,12	3,90	0,05
ARRIVAL SERVICES					
Passport/ID inspection	Anne Lise Holter	3,89	▲ 0,11	3,84	-0,05
Speed of baggage delivery	Anne Lise Holter	3,41	▲ 0,13	3,37	-0,04
Customs inspection	Anne Lise Holter	3,77	▲ 0,15	3,69	-0,02

OSLO LUFTHAVN



ASQ Must Wins 2016



OSLO LUFTHAVN



Tiltaksplan 2016

ASQ 2016 - Tiltaksplan		Oppdater: 26.01.2016														
1	Utfordring/strategisk tema/mål	Tiltak	Ansvar	Frite	2016 - Måned											
					01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
1	Interne/WiFi															
1.1	Viktig tjeneste for pass med offentlig score generelt og minus i Q4	Aktivere og forbedre teknisk løsning på OSU (fase 1)	Finn Arve	15.02.2016												
1.2		Forbedre info til pass om WiFi i tjeneste og i terminalen	Finn Arve	28.02.2016												
2	Cleanliness															
2.1	Fortsatt fokus på renhold og ryddighet i terminalen	LEAN i renhold (terminalen og toiletter)	Hans Bendik	Q1-Q2												
2.2		Ny skilteleverans hos DM (tettere på skiltene)	Hans Bendik	01.02.2016												
2.3		Spisesteder - fokus på service og definere servicestandard	Gitte	30.06.2016												
3	Security															
3.1	Fortsatt fokus på service og gjennomstrømming. Shu resultat tilbake og forbedre score	Analysere og finne årsaker til negativ endring fra Q3 til Q4	Kristin	15.02.2016												
3.2		Samarbeid med avige om Serviceinibukurs	Kristin	Q1												
3.3		Optimalisering og test av nye suser	Kristin	Q1-Q3												
4	VFM Eating															
4.1	Tilpasse tilbud og endre oppfatning	Egen tiltaksplan hos E&K FU	Gitte	Q1-Q4												
6	Shopping Inol. VFM															
6.1	Tilpasse tilbud og endre oppfatning	Egen tiltaksplan hos E&K FU	Gitte	Q1-Q4												
8	Servicekultur															
6.1	Tverrfaglig satsing på "Courtesy and helpfulness" i alle ledd. Positiv utvikling og løvening av trykknive aktivitet. Samarbeid med T2	Samle status og utarbeide tiltaksplan som trigger felles mål og tiltak for å utvikle god serviceholdning/kultur hos alle aktører for v. sone T2	Ragnhild	20.02.2016												
6.2		Implementere tiltak innenfor eget ansvarsområde/aktører	Anne Lise, Hans Bendik, Gitte, Kristin, T2 v/Anne Beate	Feb-Des												
7	Omdømme															
7.1	Omdømme påvirker forventninger og score på ASQ. Være mer proaktive på gode historier/aker til media	Kontinuerlig jakt på info, saker, gode historier og få det ut media	Joackim	Jan-Des												
7.2		Kontinuerlig jakt på info/saker/gode historier til Sosiale medier	Joackim	Jan-Des												
8	Andre tiltak															
8.1	BAGASJE: Fokus på bagasje i alle terminaleprosessene. Utrykke infrastruktur, høy kapasitet og mer fornøyd pass	Egen tiltaksplan hos TO Pass og Bagasje	Anne Lise	Jan-Des												
8.2	GRENSEKONTROLL: Felles prosjekt med Politiet. Bruk av LEAN-metoder	Få på plass felles KPI på inngående og utgående grensekontroll samt gjennomføre 3 tiltak for optimalisering av prosessen og møte mellom grensekontroll og passasjer	Anne Lise	01.05.2016												
8.3.1	SPRINKLON: bedre trygghet for riktig kvalitet på detaljering av ASQ	Servicekurs og servicestandard for alle Intervjuere	Ragnhild	18.02.2016												
8.3.2		Ny "tralle" til intervjuerne med profilering av "Kundeundersøkelse"	Ragnhild	18.02.2016												
8.3.3		Teste parallelleundersøkelse med ASQ-skjema	Ragnhild	18.02.2016												
8.3.3		Aktivere ASQ-resultater på 6-8 utvalgte parametere hver mnd.	Ragnhild	01.02.2016												
8	Analyse av nye resultater															

OSLO LUFTHAVN



Vedlegg 5 – Datareduksjon

P2: Styringsperspektivene er innordnet i en rekkefølge som reflekterer strategien og den antatte kausale sammenhengen mellom perspektivene

1: I stor grad så har man vel tatt utgangspunkt i det opprinnelige fra Kaplan og Norton, men gitt at øverst på primærmålet er ikke nødvendigvis høyest mulig overskudd, så har man gjort noen endringer i rekkefølgen på økonomiperspektivet, lagt det under samfunn og kundeperspektivet. Det er klart at hvis vi skulle ha vært en ren økonomisk motivert virksomhet, så hadde ikke vi drevet 46 lufthavner, hvorav kanskje bare seks går med overskudd. Da ville vi lagt ned 40 lufthavner. Men her har vi et samfunnsoppdrag ved at vi skal drifte disse 46, og at vi må få det til å gå rundt, så derfor er egentlig det samfunnsoppdraget det viktigste for oss. Også ligger økonomien under og skal understøtte det her, og vi skal da drive på en måte vi har et krav om å levere et overskudd til eierne våre, men vi skal også finansiere de lufthavnene som ikke går med overskudd. Vi får ingen tilskudd med mindre det er ekstraordinære utbygninger som skal gjøres, men i stor grad så finansierer vi de selv med opptak av lån, så inntektene er veldig viktige for oss, og derfor ligger det nok såpass høyt i styringskortet som det gjør.

1: På spørsmål om man har samme struktur i alle konsernets enheter: Ja.

1: På spørsmål om man har vurdert å flytte økonomiperspektivet til toppen for enkelte av konsernets enheter: Nei, det er et interessant innspill, det har vi faktisk ikke. Jeg vet ikke i hvilken grad det ble vurdert den gangen. Her vil jo også NN selvfølgelig kunne supplere gitt at han var involvert i den prosessen. Nei, det har vel vært en ønske om at styringskortene skal være rimelig like. At det skal være høy grad av gjennkjennelighet i styringskortene, så det er utfordrende å lage store avvikende modeller kan du si på enhetene under. Men det er helt klart noe som går an å vurdere i fremtiden. Det er noen gode tanker ved det, også vil det skape noen nye utfordringer, så det må man nok tenke gjennom. Det er mindre sannsynlig at vi kunne gjort den endringen nå, gitt at de er en del av Avinor.

2: Ja ikke sant, så det er jo eneste den her som liksom avviker fra, og der har vi hatt masse diskusjoner da. Jeg vet jo blant annet NSB som jo også er en type bedrift som oss, de har økonomi på toppen.

2: Så jeg synes jo, kommunen også bør jo tenke litt granne på hva, altså egentlig burde jo kommunene synes jeg måle både på økonomi og på kvalitet i tjenestene da, til publikum. For jeg må jo si at jeg er litt opptatt av hva slags økonomistyring Drammen Kommune har også, jeg er ikke bare opptatt av hvordan de tømmer søpla mi.

2: Så det er liksom, men det er litt sånn tradisjonelt da, at i stat og kommune har man kanskje, har vært litt sånn fy, fy å liksom styre på økonomi da.

2: Men det er jo en samfunns- , altså det at du er ulønnsom, betyr jo ikke nødvendigvis at du er samfunnsøkonomisk lønnsom. Og der har vi liksom, synes jeg man kanskje, man sier det at ja vi er jo ulønnsomme, men vi er så samfunnsøkonomisk lønnsomme, ja, det kan jo også regnes på. Og veldig mange av de er det, men det er ikke sikkert at det er den beste samfunnsøkonomien å ha 46 flyplasser i Norge. Så man er litt redd for å gjøre noe med det, synes nå jeg da. Men nå er nå hele systemet vårt basert på at det skal være et stykke, og det er jo greit det, men hvis vi ikke har økonomi til å bære systemet, så faller det sammen. Så derfor er det jo ganske viktig det økonomiperspektivet også da, synes jeg.

2: Ja, ikke sant. Neida, men vi klarer også håndtere det sånn som det er, men logikken blir litt sånn rar, fordi at veldig mye av dette her gjør vi jo for økonomi, men og selvfølgelig for

målsetting på KPIen om å oppnå 88%, ingen er på 88%, men vi er ikke så jævlig langt unna heller, men det å, 88% er et veldig ambisiøst mål sånn over året, men, så vi kommer liksom ut i rødt på KPIen, men vi er fortsatt blant de beste i Europa da, og vi kunne selvsagt koblet det direkte mot å være blant de tre beste til enhver tid, et eller annet sånn, så dette her som er en sånn krevende, til dels målgjøvelse, for å si det sånn, men, så det er liksom. Vi har ikke den der KPIen er rødt, ergo er målet rødt, den har vi på relativt få. Vi vil ha det på luftfartsulykker og hendelser, så der vi er involvert, så vil nok den der gå i rødt mer eller mindre med en gang. Og så er det nok spørsmålet, ja, hus det skjer noe tredje januar da, men er en alvorlig hendelse der vi delvis er involvert, er det så at vi da skal ha den røde hele året, selv om vi ordner opp i alt som skjedde gårent den tredje januar, det er en sånn filosofisk diskusjon liksom, hvor lenge drar du med deg fargene og sånne ting som det der. Så det er en sånn, en diskusjon på akkurat den da. Og det vil jo typisk også være diskusjoner på andre ting. Så det vi gjør, for å si det sånn, når vi setter opp, skal vi ta å finne et godt eksempel her da, for å si det sånn, sånn som her da. Når vi skal organisere, standardisere og strømlinjeforme prosessene vi er ansvarlige for. Jeg vet ikke om du kjenner lean-konsept?

3: Ja, det er basic, i veldig stor grad det vi driver med der, så det leser vi av antall, eller KPIene våre, og KPIene på akkurat den her er liksom at vi har noen lean-prosjekter gående, og så her går det jo mer på de konkrete. Og selv om vi liksom skulle ligge under antallet her, hvis vi skulle for eksempel, ja vi har bare ett, unnskyld hva er det vi har som målsetting her, jeg skal bare sjekke. Ja, vi skal ha tre stykker til enhver tid. Hvis vi liksom på et eller annet tidspunkt skulle smekke ned i en da, så skulle det tilsa at den går i rødt, og så, men det bruker vi som en sånn veiledning liksom, vurdering ja, KPIen er rødt, hvilke tiltak er det vi gjør for å få den opp, for å få dette til å fungere. Så det blir en mer sånn subjektiv helhetsvurdering på målene, som vi først, direktørene som er ansvarlige for hvert mål. Du ser, her har vi satt en ansvarlig direktør, og han gjør den første vurderingen, og så tar vi hans vurdering med oss inn i ledermøtet, også hører vi, utfordrer vi eventuelt hverandre på målsettinger og sånne ting. Også blir vi enige om, hva er det ledergruppen sier om punktligheten, når en den kanskje den enkleste da, men sånne ting som green airport, hva i all verden er det, sant? Det er en sånn miljøgreie åpenbart da, men da blir det åpenbart en subjektiv vurdering her, i og med at vi har ingen ekstern måling her, som direkte kobler oss mot de andre på miljøsidene, sånn som for eksempel opp mot punktlighet da, ikke sant. Punktlighetsmålinger finnes jo i systemet flere steder da, for å si det sånn. Så det er varierende. Så det her blir en veldig subjektiv vurdering, det her her blir en litt mer konkret vurdering. Det er mer sånn.

3: Det spør hvordan du måler, for å si det sånn, vi er topp tre målt over året, så vidt vi kan forstå på de målingene vi har, da for å si det sånn, så tyder det på at vi er topp tre i Europa da, nå sammenligner vi oss selvsagt med lufthavner av noe størrelse da. Så, ja, så er vi det mott over året. I vintermånedene, så er vi definitivt ikke det. Vet ikke om jeg har det opppe. Var og sjekket i dag faktisk. Så var jeg og sjekket den her. Som er en sånn måling da. På dette med lufthavner og uber alles, sånn så har du «Europe major airports», her er vi nummer åtte som du ser, nå. Vi er, flere måneder på hæsten, så var vi nummer en. Men vi sliter gjennom vintermånedene, spesielt når vi begynner å få sånn nullføre, og sånt tjafs som det blir mer og mer av på Gardermoen, så sliter vi mer og mer med å holde punktligheten. Gode, gammeldage vindre, de er bare problematiske i de timene der det snør, og så er det helt greit så lenge det er 20 minus og fint vær liksom, men dette her herf det er det verste vi kan ha. Så vi sliter gjennom vinteren, også er vi veldig gode gjennom hele sommeren, også er vi nok topp tre, i hvert fall på den undersøkelsen vi måler til å måle, så er vi på topp tre da.

3: Ja, og så er det strekk i det liksom, sånn hvis vi setter opp en målsetting, hvis vi hadde sagt opp, nei vi har jo satt en målsetting om å være topp tre, og det er vi, og det er vi formyd med, sånn sett, men da er det jo lett for å slappe av da, for å si det sånn. Så hvis vi setter 88% som en målsetting, det er

kundetilfredsheten, liksom. For det som er vår oppgave, det er jo å sørge for at norsk næringsliv og norske privatpersoner, mener jeg, skal ha et like godt tilbud som det man har i Sverige for eksempel. Så vi snakker jo egentlig om samfunnets konkurransekraft her da, som vi skal bidra til.

2: Ja, jeg tror også det. Og det som er, det som er i sånne profitmaksimerende bedrifter, som ikke er hos oss, det er jo at der ligger det på en måte en markedsevaluering, altså du kan ikke profitmaksimere mer enn det kunden synes er verdi for pengene. For da bytter de. Igen den mekanismen har ikke vi, så det som kan være ulempen hos oss, hvis vi ikke har fokus på økonomi, er jo at vi driver altfor dyrt i forhold til hva som er samfunnsøkonomisk bra for kunden, eller for samfunnet, ikke sant. Fordi at hos oss så kan de ikke bytte flyplass, det er litt sånn i teorien at hvis du er sur på oss, så kan du reise fra Torp, men det blir liksom, det er mer sånn for, ja, det merker vi ikke egentlig. Sånn at vi har, vi er faktisk, jeg mener at vi faktisk har mye større ansvar, ovenfor å gi kundene et godt produkt, som er kostnadseffektivt, enn egentlig det private bedrifter har. Fordi at der kan kunden veldig ofte velge. Så sånn sett, så er det jo, jeg synes jo det er veldig spennende og liksom være, og skal drive nesten litt forretning og litt politikk samtidig da, på en måte.

Ja, nei, det er jo de to øverste som har byttet plass da. Og det har nok med virksomheten til Avinor-konsernet og gjøre. For oss isolert sett, som er en profitmaksimerende organisasjon, vi ville jo hatt økonomi øverst, for vår del, men Avinor sin rolle i samfunnet handler i veldig stor grad, om på en måte å opprettholde et luftfartssystem, det er jo det som står helt øverst i misjon her. Sikker, effektivt og bærekraftig luftfartssystem i hele landet, og den andre måten å si det på, er jo at de store lufthavnene da, og i all vesentlighet oss, kryssubstituerer alle de små. Og av 46 lufthavner, så er det vel fire kanskje som tjener penger, også er det noen som går rundt null, også er det grader av underskudd på resten da. Så det er det som er årsaken til det, altså i forhold til det som, hverdagen som vi opplever her, så er det nok dette samfunn, kunde og, et mye mer perspektiv i hovedkontor og for konsernet som et hele da, for å si det sånn. Ja, nå har vi også flysikringskompet, der en er, i hvert fall inntil videre, helt enerådende monopolsituasjon for den virksomheten der, på lufthavnsiden har en et svært innslag av konkurranse med noen mindre lufthavner, sånn eller i Avinor-virksomhet er det faktisk ikke mindre en gang, det er jo Torp og Rygge som er de to store, som er jo utfordrer Avinor-konsernet da, så det er i Oslo-distriktet du har noen vesentlige konkurrenter da, mens på flysikringsiden, som er da tårn- og kontrollcenter og sånt, så er det helt monopol inntil, for the notice, som det heter på engelsk.

P3: Virksomheten har etablert styringsparametere som er utsagnskraftige for det strategiske delmålet de representerer

1: For det første så må det være KPIer som vi mener er riktige i forhold til å oppnå målene. Også er det også noe med praktisk gjennomføring, hva vi på en måte har erfaring med å utarbeide, og hvor vi føler at vi har gode KPIer. Også er noen av disse KPIene kanskje nye og mer forsøks-KPIer, som vi ikke har erfaring med, men som vi tar inn her for å prøve ut, også ser vi, så vi har i hvert fall en hypotese om at det vil innvirke på målet, men uten at vi har fått testet ut på en måte hvor gode KPIen er. Så det er nok flere både, ja i forhold til det å understøtte målet, også er det litt sånn mer problematiske hensyn.

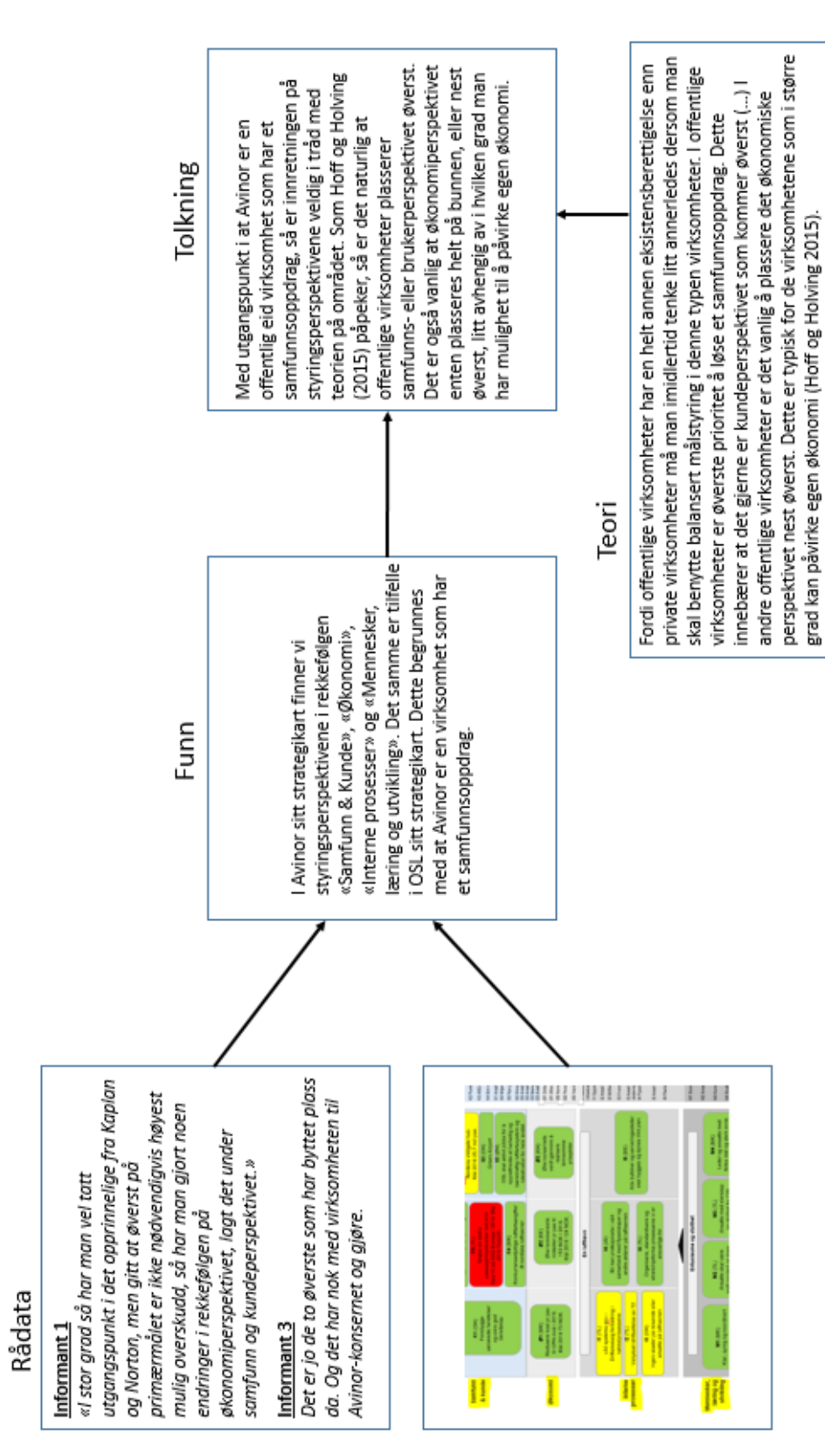
1: Ja, helt klart, det er jo veldig avhengig av målet også i seg selv, for eksempel så har du milje ikke sant, og gode KPIer på miljø, det er fryktelig vanskelig å finne gode KPIer på det. Så man må liksom bare prøve å finne der man har muligheten i hvert fall, og der det er vesentlig for konsernet kan du si, å ha oversikt over utvikling.

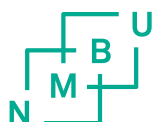
der vi ønsker å være over tid, så må vi gjøre noe for å klare det. Og så der har du også, nå spørst du hvor kompleks vi skal gjøre dette her. Punktlighet har faktisk relativt lite med lufthavner å gjøre da. Det er ikke sånn at hvis vi får bukt med alle våre utfordringer på punktlighetsiden, så er punktligheten 100% på Gardermoen, da er han 88%-89% liksom, fordi vi står for en relativt liten del av forsikningsårsakene. Vi får aldri avgårde det Thai-flyet der på rute vi, hvis det kommer åtte timer for sent inn på Gardermoen, liksom, det er noe med, og det er faktisk et fly som står her i det andre skal jo liksom være her i 40 minutter eller noe sånt. Og hvis de kommer da 20 minutter for sent, så er det ikke snakk om å klare det liksom. Så det er ting som skjer på andre flyplasser, hos flyselskapene, tekniske ting, som dominerer årsaksforholdene da, men det betyr ikke at ikke vi skal prøve å bli bedre og bedre på det vi driver med, og bidra til at det i så stor grad som mulig, over tid, så bør jo det gi oss en god punktlighet da, så det, ja. Det er sammensatte årsaksforhold da, for å si det sånn.

3: Godt spørsmål. Akkurat det, det er mye undersøkelser i denne bransjen her. Luftfarten er full av tall og målinger og alt mulig vi driver med blir jo målt. Noen av de er jo av type, vi kan måle rett ut av systemene våre, andre ting er ting som kommer gjennom sammenligninger med andre på internasjonal basis, og andre ting er, type spørreundersøkelser. Akkurat den der, og den KPIen der, den er, kommer en spørreundersøkelse som går rundt på en del store lufthavner, der vi blir rangert, og det er spesielt av de menneskene i flyselskapene som bestemmer hvor de skal plassere flyene sine da, som er relativt viktig for oss, og at de er formyd med oss da. Så det er en sånn undersøkelse som går sånn et par ganger i året det, så det er KPIen vi har på det. Det er ett element av det å ha en profesjonelt forhold til flyselskapene og sånt, også er det i den daglige driften, så er det også en sånn, et element her som er veldig viktig og på en måte bli bedre i den daglige samarbeidet med flyselskapene og ikke minst handling-aktørene deres, for å si det sånn, og det er på det til å gå rundt, og være med på forbedringsprosjekter, og på en måte hele tiden forbedre det vi driver med da. Det har vi ikke, det er ikke så lett å måle igjen da vet du, sant, hvor flink du er fra dag til dag. Du har liksom, hvis vi blir knallgode på dette her, så er det mye punktligheten som blir god, for å si det sånn, når vi blir rågede på dette her, så vil det gi utslag her da, men vi klarer ikke å måle dette her. Du kan alltid spørre for å si det sånn, også er vi litt sånn tilbakeholdne med også drive å spørre hele tiden, fordi det, ja, du merker jo kanskje selv hvor ofte du har lyst til å svare når noen ringer deg og skal spørre deg om såpe eller hva det måtte være, liksom sant. Da har du lett for å legge på. Så vi er forsiktige med det da. Men her er det liksom sånn, den undersøkelsen som vi har her, dette her med rangering av OSI, der ligger vi relativt dårlig an. Så her er det liksom, jeg vet ikke om vi har satt målsetting på det. Har ikke fått den...Der var vi nummer seks av ti da, tydeligvis ved siste runde, så har vi ikke satt noen målsetting, liksom, men her det liksom åpenbart så mye å gå på, at her håper vi å se mye bedre. I hvert fall en fremgang da, for å si det sånn. Å være seks av ti har vi satt som rødt da.

P4: Virksomheten bruker informasjon fra målstyringssystemet aktivt i prioriteringen av hvilke strategiske initiativer som bør iverksettes

1: Linken mot KPIene er nok ikke så tydelige. Den kan være det, men det er først og fremst lenket til målene. Og det er vel også et grep som jeg opplevde ble gjort når dette ble innført at man ... Avinor var nok ikke en virksomhet som hadde mye erfaring med å, kultur for å jobbe med KPIer, og da valgte man å ha mest fokus på mål og på de understøttende strategiske tiltakene. Og det ser jeg ut fra mine egne erfaringer også at det er et smart grep å gjøre det, fordi at hvis du tvinger organisasjonen til å ha veldig fokus på KPIer når de ikke er modne for det, ikke har gode systemer for det, så vil man fort definere KPIer som oppleves som irrelevante eller ikke gode, og det blir fort en diskusjon rundt de





Norges miljø- og biovitenskapelig universitet
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway