



Universitetet
i Stavanger

HANDELSHØGSKOLEN VED UIS
MASTEROPPGAVE

STUDIEPROGRAM: Økonomi og administrasjon

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL?

Nei

TITTEL: Endring av virksomhetsstyring i Bate boligbyggelag

ENGELSK TITTEL: Change in Business Management at Bate Boligbyggelag

FORFATTERE

VEILEDER:

Ola Barkved

Kandidatnummer:

Navn:

3031

Kristi Fykse

.....

.....

3048

Cecilie Lien

.....

.....

Forord

Denne utredningen er gjennomført som en del av mastergraden i økonomi og administrasjon ved Universitetet i Stavanger. Temaet for utredningen ligger under hovedprofilen økonomisk analyse. Oppgaven er en obligatorisk del av studiet og utgjør 30 studiepoeng.

Utredningen er et casestudie av Bate boligbyggelag, og fokuserer på viktige elementer som bør tas hensyn til ved endring av dagens virksomhetsstyring. Dette er et aktuelt tema i dag ettersom situasjonen omkring koronapandemien har tydeliggjort utfordringene ved budsjettet som styringsverktøy. Arbeidet med utredningen har vært interessant og lærerikt, og vi vet det vil komme til nytte videre i arbeidslivet.

Vi vil gjerne takke administrerende direktør i Bate boligbyggelag for å ha gitt oss tillit og innspill til problemstilling. Videre vil vi også rekke en spesiell takk til økonomiledelsen som har gitt oss tilgang til informasjon om virksomheten, og som har vist engasjement og åpenhet gjennom hele arbeidet. Dette har vært verdifullt og avgjørende i arbeidet med masteroppgaven. En takk vil også rettes til respondentene som tok seg tid til å delta i intervjuet og kom med gode innspill.

Til slutt vil vi takke vår veileder ved Universitetet i Stavanger, Ola Barkved, som gjennom hele prosjektet har vært tilgjengelig for å hjelpe oss. Vi har verdsatt gode råd og konstruktive tilbakemeldinger.

Stavanger, 12. mai 2020

Kristi Fykse & Cecilie Lien

Sammendrag

Formålet med denne utredningen er å undersøke hva som er de viktigste forholdene som bør tas hensyn til ved en endring av virksomhetsstyringen i Bate boligbyggelag. Gjennom våre undersøkelser har vi studert teoretisk litteratur, gjennomført samtaler med ledelsen og foretatt intervjuer med avdelingsledere i Bate boligbyggelag. Intervjuene ble gjennomført med den hensikt å avdekke avdelingsledernes preferanser og behov rundt virksomhetsstyring.

Den teoretiske litteraturen presenterer kritikk mot tradisjonell virksomhetsstyring. Deler av denne kritikken ser vi også hos Bate boligbyggelag. Hovedargumentet bak kritikken er at den tiden og de ressursene som inngår i arbeidet med dagens finansielle planer er for omfattende i forhold til nytten som medfølger. Det er også utfordringer knyttet til at dagens finansielle planer blir for sjeldent oppdatert og er lite egnet for prestasjonsmåling.

De fleste avdelingslederne er relativt avhengig av kontrollen som dagens finansielle planer gir dem. utfordringen blir å finne en styringsmetode som kombinerer kontroll og muligheten for fleksibilitet. Alternative styringsmetoder blir presentert gjennom teoretisk litteratur og diskutert i sammenheng med avdelingsledernes preferanser og behov.

Innholdsfortegnelse

Forord	II
Sammendrag	III
Figurliste	VI
Tabelliste	VI
1. Innledning	1
1.1 Bakgrunn for valg av oppgave	1
1.2 Om Bate boligbyggelag.....	1
1.3 Problemstilling	2
1.3.1 Avgrensning	3
2. Teoretisk rammeverk og tidligere forskning	4
2.1 Virksomhetsstyring	4
2.2 Tradisjonell budsjettering.....	5
2.2.1 Et kritisk syn på tradisjonell budsjettering	6
2.2.2 Endringer i dagens samfunn	9
2.3 Alternativer til tradisjonell budsjettering	10
2.3.1 Rullerende prognoser	10
2.3.2 Balansert målstyring.....	13
2.3.3 Benchmarking	18
2.3.4 Beyond Budgeting-filosofien	20
3. Metode	24
3.1 Kvantitativ metode	25
3.2 Kvalitativ metode	26
3.3 Primærdata og sekundærdata	28
3.4 Evaluering av kvaliteten på datamateriale	29
3.4.1 Validitet	29
3.4.2 Reliabilitet	30
3.5 Valg av metode i vårt prosjekt	31
3.5.1 Personvern	33
3.5.2 Primærdata i våre undersøkelser	34
3.5.3 Sekundærdata i våre undersøkelser	34
3.5.4 Validitet og reliabilitet i våre undersøkelser	35

4. Dagens virksomhetsstyring i Bate.....	37
4.1 Strategi og planprosess.....	37
4.2 Ambisjoner og mål.....	38
4.3 Bate i dag.....	40
4.4 Ønsker for fremtiden.....	41
4.5 Dagens prosess.....	41
5. Resultat fra gjennomførte intervjuer.....	41
5.1 Hvordan avdelingslederne er involvert i virksomhetsstyringen i Bate.....	42
5.2 Hvordan avdelingslederne arbeider for å nå Bates overordnede mål.....	43
5.3 Preferanser rundt kvalitative og kvantitative mål.....	44
5.4 Preferanser rundt detaljnivå i de finansielle rammene.....	45
5.5 Avdelingsledernes forhold til nåværende finansielle planer.....	47
5.6 Avdelingsledernes syn på endring av virksomhetsstyring i Bate.....	51
5.7 Bates tilpasningsevne i forhold til usikkerhet og uforutsigbarhet.....	54
6. Diskusjon av resultatet.....	57
6.1 Temaer basert på intervjuene.....	57
6.1.1 Tillit og større krav til ledelsen.....	57
6.1.2 Færre eller flere detaljer?.....	58
6.1.3 Et kritisk syn på tradisjonell budsjettering hos avdelingsledere i Bate.....	59
6.2 Avdelingslederne i Bate sine preferanser sett i lys av fordeler og utfordringer ved alternative styringsmetoder.....	61
6.2.1 Alternative styringsmetoder.....	62
6.3 Budsjettet i kombinasjon med andre styringsverktøy.....	66
6.4 Hvordan presentere en endring av virksomhetsstyring i Bate.....	67
6.5 Innspill fra Bjarte Bogsnes.....	67
6.6 Oppsummering av hovedfunn.....	68
7. Avslutning.....	68
7.1 Konklusjon.....	68
7.2 Forslag til videre forskning.....	70
8. Referanseliste.....	71
Vedlegg.....	73

Figurliste

Figur 2.1 The Changing Business Environment (Hope & Fraser, 2003, s. 8)	10
Figur 2.2 Balansert målstyring: Fire perspektiver (Kaplan & Norton, 1996)	14
Figur 4.1 Organisasjonskart som inkluderer våre kontaktpersoner i Bate	37

Tabelliste

Tabell 2.1 Leadership And Process Principles (Zeller & Metzger, 2013)	11
Tabell 2.2 Benchmarkingsprosessen (Roos et al., 2010, s. 128)	19
Tabell 2.3 Beyond Budgeting prinsipper (BBRT, 2016)	22
Tabell 4.1 Bates ambisjoner og vurderinger (Økonomiledelsen, personlig kommunikasjon, 18. mars 2020)	39
Tabell 4.2 Bates ambisjoner og konkrete mål (Økonomiledelsen, personlig kommunikasjon, 18. mars 2020)	40
Tabell 6.1 Fordeler og utfordringer med ulike styringsmetoder	62

1. Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av oppgave

Det var ikke nødvendig med mye diskusjon før vi oppdaget at virksomhetsstyring er et tema vi har en felles interesse og nysgjerrighet rundt. Den raske utviklingen og endringer både på innsiden og utenfor organisasjoner er noe vi er spesielt opptatt av og ønsker å lære mer om. Hvorfor er det viktig at organisasjoner holder seg oppdatert på utviklingen i samfunnet og tilpasser seg de endrede forholdene? Hva er de største utfordringene ved å endre virksomhetsstyringen, og hva er de viktigste fordelene? Dette er spørsmål som danner grunnlag for problemstillingen og forskningsspørsmålene vi skal undersøke i denne utredningen.

For at utredningen skal være så interessant, nyttig og virkelighetsorientert som mulig, har vi valgt å basere vår studie på en spesifikk organisasjon. Administrerende direktør i Bate boligbyggelag har tidligere hatt flere års samarbeid med Universitetet i Stavanger. Vi tok derfor kontakt med administrerende direktør for å undersøke mulighetene for et samarbeid om masteroppgaven. Under et innledende møte med Bate boligbyggelag fant vi ut at vårt interessefelt passer svært godt med nåværende situasjon og behov i selskapet. Ettersom selskapet har gitt uttrykk for at de har behov for å endre sin nåværende virksomhetsstyring, vil dette samarbeidet også være nyttig for dem. Det innledende møtet endte i et spennende og lærerikt samarbeid som blir presentert i denne utredningen.

Gjennom arbeidet med masteroppgaven denne våren har vi oppdaget at temaet i oppgaven er mer relevant enn det vi i utgangspunktet trodde. Vår veileder, ansatte i Bate boligbyggelag og andre med kjennskap til prosjektet har kommentert viktigheten og vist engasjement rundt temaet i sammenheng med koronapandemien våren 2020. Koronapandemien er et bevis på at verden endrer seg i et høyt tempo. Hvor raskt organisasjoner kan tilpasse seg et samfunn i endring er kritisk.

1.2 Om Bate boligbyggelag

Bate boligbyggelag, heretter Bate, ble til i 2014 da Stavanger boligbyggelag og Sandnes boligbyggelag fusjonerte. Et boligbyggelag er et samvirkeforetak som har til hovedformål å skaffe og forvalte boliger til andelseierne (Bate boligbyggelag, 2014). Boligbyggelaget gir

deres mer enn 55 000 medlemmer forkjøpsrett på en rekke boliger både i og utenfor Stavanger-regionen. Bate er en av regionens ledende boligbyggere og den største boligforvalteren, som per i dag har en markedsandel på ni prosent. Nærmere 15 000 boliger er bygget og over 25 000 boliger forvaltes av Bate (Økonomiledelsen, personlig kommunikasjon, 11. juni 2020).

Bate er et non-profit selskap, som betyr at selskapet ikke deler ut utbytte. Overskuddet som produseres i bedriften går tilbake til virksomheten og forvaltes til fordel for medlemmene. Bate inngår i et konsern som består av ulike selskaper med hver sine funksjoner i konsernet (Administrerende direktør, personlig kommunikasjon, 26. februar 2020).

Bate har frem til i dag benyttet seg av tradisjonelle budsjetter i virksomhetsstyringen, men ønsker fremover å undersøke alternative styringsmetoder. Bate vurderer rullerende prognoser som første steg mot det de mener er en mer effektiv styringsform i fremtiden (Økonomiledelsen, personlig kommunikasjon, 26. februar 2020).

1.3 Problemstilling

Formålet med denne utredningen er å undersøke hva som er de viktigste forholdene som bør tas hensyn til ved en endring av virksomhetsstyringen i Bate. Grunnlaget for utredningen ligger i Bate sitt ønske om mindre fokus på det tradisjonelle budsjettet, da tid og ressurser knyttet til dette er for omfattende. Hensikten med oppgaven er å ta utgangspunkt i Bate sine mål og ambisjoner, for så å presentere og diskutere fordeler og utfordringer knyttet til alternative styringsmetoder som kan benyttes for å nå Bate sine mål. Vi vil i tillegg undersøke hvordan ledelsen bør presentere en endring for de ansatte i organisasjonen med høyest sannsynlighet for å lykkes. Som utenforstående kan vi fordelaktig være åpne for å vurdere mer omfattende endringer og nytenkning enn internledelsen i Bate, som på lang sikt kan føre til mer effektiv styring. Problemstillingen vi velger å undersøke er følgende:

En analyse av de viktigste forholdene som bør tas hensyn til ved endring av dagens virksomhetsstyring i Bate boligbyggelag.

For å besvare problemstillingen ønsker vi blant annet å avdekke hvordan avdelingslederne i Bate blir påvirket av endringer i virksomhetsstyringen, samt identifisere deres holdninger til

endring. Dette gjør vi ved å avdekke hvilke fordeler knyttet til endret virksomhetsstyring avdelingslederne synes er viktigst, og hvilke utfordringer de ser på som tøffest å håndtere. De ulike avdelingsledernes forhold til nåværende finansielle planer er også viktig å undersøke for å besvare problemstillingen. Til slutt er det avgjørende å avdekke hvor tilpasningsdyktig hver avdeling er i forhold til usikkerhet og uforutsigbarhet i markedet. Dette er svært relevant for markedet som Bate opererer i.

I arbeidet med problemstillingen har vi utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

1. Hvilke holdninger har avdelingslederne i Bate til endring av virksomhetsstyring og ulike styringsmetoder?
2. Hvorfor er det viktig at Bate holder seg oppdatert i forhold til utviklingen i samfunnet?
3. Hvordan bør ledelsen presentere en endring av virksomhetsstyringen for resten av organisasjonen?

Forskningsspørsmålene representerer viktige emner som er vesentlige i arbeidet med å besvare problemstillingen.

1.3.1 Avgrensning

Oppgaven er et casestudie av Bate, og bygger sådan på et begrenset utvalg med ett studieobjekt. Dette gjør det mulig for oss å kunne gå mer i dybden på deres virksomhetsstyring. Oppgaven er begrenset til å undersøke et utvalg alternative styringsmetoder, med den hensikt å studere metodene i bredere detalj. Videre har vi valgt å ikke intervju medlemmene i Bate når vi analyserer de viktigste forholdene som bør tas hensyn til ved endring av dagens virksomhetsstyring. Grunnlaget for dette er at vi ønsker å fokusere på de som i hovedsak blir berørt av endret virksomhetsstyring i Bate. Med hensyn til oppgavens lengde og omfang har vi valgt å avgrense den til et sluttresultat uten en spesifikk anbefaling for hva som er den mest passende styringsmetoden for Bate. Vi skal presentere og diskutere fordeler og utfordringer knyttet til alternative styringsmetoder, og belyse hva som er viktig å ta hensyn til ved endring av virksomhetsstyringen i Bate. Vi skal hjelpe Bate på veien, men de må selv velge den løsningen som passer best for dem i praksis.

2. Teoretisk rammeverk og tidligere forskning

Formålet med denne delen av utredningen er å introdusere det teoretiske grunnlaget for problemstillingen, som er en forutsetning for analysene som skal gjennomføres. Vi vil presentere ulike begreper som er vesentlige for forståelsen av oppgaven. Begreper som virksomhetsstyring, tradisjonell budsjettering og alternative styringsmetoder vil bli gjort rede for. Både tradisjonell budsjettering og de alternative styringsmetodene har fordeler og utfordringer som vil fremlegges.

Det teoretiske grunnlaget er utarbeidet med informasjon fra lærebøker som vi har anvendt gjennom studiet, samt andre lærebøker med relevant pensum lånt fra biblioteket ved Universitetet i Stavanger. Under koronapandemien har vi også blitt nødt til å ta i bruk det digitale biblioteket Oria for innhenting av teoretisk informasjon.

Kapittel 2 inneholder noe sekundærdata i form av tidligere forskning. Vi mener det er viktig å inkludere dette for å få frem, understreke og bygge opp under teorien. Uten sekundærdata i dette kapitlet er det deler av teorien som vil miste viktige argumenter, som vi mener passer sammen med tilhørende teori.

2.1 Virksomhetsstyring

Virksomhetsstyring er et relativt nytt begrep som vi opplever utfordrende å innhente informasjon om. Dette gjenspeiles i referansene vi har anvendt. Virksomhetsstyring kan defineres som summen av de strukturer, prosesser og verktøy som brukes for å styre aktiviteter, ressurser og risikoeksponering i en virksomhet (Hagness, Vatne, & Nordheim, 2014). Virksomhetsstyring går ut på å fastsette mål, prioritere, planlegge og budsjettere ressurser, samt å følge opp og rapportere resultater og ressursbruk. Denne informasjonen skal videre brukes til læring og forbedring, slik at målene nås på en effektiv måte (Direktoratet for forvaltning og økonomistyring, 2019). Grindheim (2001) mener at virksomhetsstyring også innebærer å forebygge økonomisk mislighet og overholde lover og regler.

Partnerne Knut Hagness og Martin Vatne, og seniorkonsulent Kenneth Nordheim i EY Advisory Norden har mye erfaring med virksomhetsstyring. De mener at for å lykkes er det avgjørende at risikostyring innarbeides i alle virksomhetsstyringsprosessene. Dette gjelder alt fra strategi og planarbeid, til gjennomføring, oppfølging og forbedringsarbeid. De raske

endringene som virksomheter står overfor i dag gjør at virksomhetene må bli mer fleksible og kunne se risiko fra et nytt perspektiv. Det er kritisk at virksomheter har gode styringssystemer som bidrar til effektiv drift og håndtering av usikkerhet knyttet til prognoser og måloppnåelse. Fordelene ved å integrere risikostyring i ledelsesbeslutningsprosesser er at man lettere vil kunne identifisere hvilken usikkerhet, muligheter og utfordringer man står overfor. Dette vil gjøre det lettere å fatte riktig beslutning til riktig tid (Hagness et al., 2014).

Det som kjennetegner organisasjoner med effektiv virksomhetsstyring er at de har en tydelig strategi - alle vet hvor virksomheten skal, hvorfor de skal dit, hva man har valgt bort, hva planen er for å komme dit, hvilke sentrale risikoer man står overfor og hvor stor risikoeksponering man er villig til å tåle. Tydelige prinsipper for styring er et annet kjennetegn. Det er tydelig definert hva det betyr å være en leder, hvordan beslutninger fattes og hvordan lederskapet skal utøves for å styre både prestasjon og risiko på alle nivåer. Organisasjoner med effektiv virksomhetsstyring har ofte tydelige roller med krav til prestasjon. Det er ingen tvil om hvem som har ansvar for hva, hvem som beslutter hva, hva som er en god prestasjon, hvordan risiko skal håndteres og kravene som stilles til kompetanse. En tydelig link fra strategi til operative planer er også et kjennetegn ved organisasjoner med effektiv virksomhetsstyring. Dette oppnås gjennom standardiserte, robuste styringsprosesser som sikrer at overordnede valg gjenspeiles i prioriteringer, risikoeksponering og planer ned til operativt nivå. Dette brukes aktivt i prestasjonsevaluering. Virksomheter med effektiv styring har relevant og tilgjengelig styringsinformasjon. KPI-er (Key Performance Indicators) og KRI-er (Key Risk Indicators) er definert basert på drivere for prestasjon og usikkerhet i henhold til valgt strategi. Gode løsninger sørger for at riktig informasjon er tilgjengelig til riktig tid. Disse vellykkede organisasjonene har i tillegg aktiv overvåkning av eksterne drivere for risiko og prestasjon, et aktivt forhold til risikoeksponering, og et strukturert fokus på læring og forbedring (Hagness et al., 2014).

2.2 Tradisjonell budsjettering

Tradisjonell budsjettering innebærer detaljerte, tallfestede handlingsplaner om hvordan man ønsker å utnytte de tilgjengelige ressurser for en gitt fremtidig periode (Hoff, 2018).

Handlingsplanene består også av virksomhetens ønskede resultater, hvordan de skal nås, når de skal nås og av hvem. Det tradisjonelle budsjettet er satt sammen av flere delbudsjetter.

Store virksomheter har ofte flere delbudsjetter, mens mindre virksomheter gjerne fokuserer på

de tre hovedbudsjettene resultatbudsjett, likviditetsbudsjett og balansebudsjett (Hoff, 2018). Hoff og Helbæk (2015) redegjør for at budsjettet og dets tilhørende prosess fokuserer på tre sentrale forhold i virksomheten: dens strategier, dens mål og dens organisasjon.

Ved utarbeidelsen av strategiforankrede budsjetter legger en typisk opp til en årlig systematisk analyse av markeder og konkurrenter, virksomhetens muligheter og trusler, samt dens strategi. Deretter blir strategien omsatt til detaljerte planer, hvor det kommende årets kostnader og inntekter blir uttrykt i finansielle termer og utgjør budsjettet (Gjønnes & Tangenes, 2016).

Budsjettets formål er blant annet definering og delegering av ansvar og ressursallokering. Allokering av ressurser skal sikre at virksomheten utnytter sine knappe ressurser på en optimal måte (Hoff, 2018).

Budsjettet har spilt en viktig rolle i forretningsmiljøet helt siden 1920. Budsjettet har blitt sett på som en nøkkeldriver for lederprestasjoner og er et viktig verktøy for planlegging og kontroll (Cardos, Pete, & Cardos, 2014). Det tradisjonelle budsjettet kan bidra til koordinering på tvers av forretningsområder, funksjoner og organisatoriske enheter (Gjønnes & Tangenes, 2016). Gjønnes og Tangenes (2016) mener at denne rollen er fornuftig å tildele budsjettet, og at det har mulighet for å oppfylle rollen. En annen viktig funksjon som budsjettet har er at man underveis i budsjettåret kan sammenligne faktiske prestasjoner mot budsjettet, gjennomføre avviksanalyser og bruke disse analysene til å korrigere tilbake (Gjønnes & Tangenes, 2016).

2.2.1 Et kritisk syn på tradisjonell budsjettering

Bjarte Bogsnes er en internasjonal anerkjent foredragsholder med over 20 års erfaring innenfor rådgivning av organisasjoner som ønsker å gå bort fra tradisjonell budsjettering. Han har blant annet ledet denne prosessen i to store europeiske selskaper, Equinor og Borealis. Basert på disse rike erfaringene har han skrevet en bok som tilbyr ansatte og ledere praktisk rådgivning om hvordan å introdusere et nytt sett med planleggings- og ytelsesystemer. I denne boken skriver han at styringsformen budsjettering oppstod for over hundre år siden som et verktøy for å hjelpe organisasjoner til å yte bedre. Det tradisjonelle budsjettet fungerte bra i starten og kanskje til og med for 50 år siden. I dag er derimot situasjonen annerledes. Dagens forretningsmiljø har blitt mer dynamisk og uforutsigbart. Budsjettet har blitt mer en barriere

for god ytelse fremfor å støtte gode prestasjoner. Dette hindrer organisasjoner i å prestere til sitt ytterste (Bogsnes, 2016).

I senere tider har de tradisjonelle budsjettene blitt kritisert av flere virksomheter, tatt i betraktning den tid og oppmerksomhet som går med til utforming og behandling (Gjønnes & Tangenes, 2016). På grunnlag av dette ønsker flere organisasjoner å kvitte seg med budsjettet som styringsverktøy. Bjarte Bogsnes hevder at målet ikke nødvendigvis er å bli kvitt budsjettet, men å bedre prestasjoner gjennom større endringer i synet på ledelse og styring. Gode lederholdninger i virksomheter er en forutsetning for både evnen og viljen til å skape høyest mulige verdier av ressursgrunnet (Hoff & Helbæk, 2015).

Nedenfor har vi valgt å belyse ulike bakgrunner for det kritiske synet på tradisjonell budsjettering. Dette bør organisasjoner ta i betraktning når en alternativ styringsprosess skal vurderes.

Liten sammenheng mellom budsjett og strategi

Budsjett har sjelden et strategisk fokus og kan ofte være motstridende med organisasjonens strategi (Hansen, Otley, & Van der Stede, 2003). Et resultat av budsjettering er at det hindrer de rette tingene fra å bli gjort, og kan heller føre til det motsatte (Bogsnes, 2016).

Organisasjoner planlegger ofte i flere steg uten at stegene blir knyttet sammen. Når det utarbeides et budsjett blir det laget operasjonelle planer for året, uten at disse sammenstilles i etterkant. For at budsjettet skal være relevant for styring må strategien være reflektert i budsjettet. De ulike planprosessene må henge sammen. Resultatet av liten sammenheng mellom budsjett og strategi kan være at planene ikke er gjennomførbare eller at det oppstår kostnadsoverskridelser (KPMG, 2017).

Tid- og ressurskrevende prosess

Budsjettoppsett er en tidkrevende prosess hvor det brukes mye ressurser på arbeidet (Bogsnes, 2016). Hope og Fraser (2001), som er grunnleggere av Beyond Budgeting Round Table og anerkjente forfattere på området, viser til en undersøkelse gjort av KPMG som estimerer at arbeidet med budsjettene tar 20 til 30 prosent av toppledelsens tid. Dette fører til at arbeidet med budsjettene går ut over andre viktige aktiviteter. Videre har John Fanning i KPMG estimert at bedrifter kan spare i gjennomsnitt fire millioner britiske pund i året hvis de bytter

ut budsjetteringssystemet (Hope & Fraser, 2001). Kostnadene av tiden og ressursene som blir brukt på utforming av budsjettet er ofte høyere enn den verdien som organisasjonen oppnår med budsjettet (Hansen et al., 2003). Terje Heskestad (personlig kommunikasjon, 19. mars 2020) mener bruken av budsjetter som styringsverktøy fører til at bedrifter bruker mer tid på å budsjettere enn å planlegge. Han mener også at det tradisjonelle budsjettet har for høy detaljeringsgrad og at detaljbudsjetter ofte blir mindre troverdige. Den store detaljeringsgraden fører til at det ikke blir tid til å gjøre analyser.

For sjeldent oppdatert og utformet

Bjarte Bogsnes (2016) hevder at beslutninger blir tatt for tidlig ved tradisjonell budsjettering, og at budsjetter bare gir en illusjon av kontroll. Hansen et al. (2003) mener at budsjetter er basert på antakelser og gjetting. Heskestad (personlig kommunikasjon, 19. mars 2020) mener at budsjettet gir dårlig styringsinformasjon, at man tvinges til å tro at historien gjentar seg og at det er for lite fokus på å forstå de faktorene som faktisk påvirker fremtiden. Fordi fersk informasjon er mer verdifull enn eldre informasjon, er oppdateringshyppigheten avgjørende for påliteligheten til prognosen. Empiriske studier av prognosefeil viser at det er større grunn til å stole på de delene av prognosen som ligger nærmest i tid, og at feilene øker med økende tidshorisont. Når man tar beslutningen om prognosehorisont og hvor ofte prognosen skal oppdateres, har man i utgangspunktet to begrensende faktorer: ressursbruk og usikkerhet. Gode prognoser krever store mengder ressurser, samtidig som man ønsker så lav usikkerhet som mulig. Innenfor en fornuftig kost-/nytteavveining prøver man å finne en balanse mellom liten ressursbruk og lav usikkerhet. Målet er derfor å unngå å oppdatere oftere enn nødvendig (Gjønnes & Tangenes, 2016).

Driver frem uetisk atferd

Det tradisjonelle budsjettssystemet er basert på de premisser at ledere blir belønnet for å nå målene for perioden, og straffet hvis de ikke blir nådd. Problemet med dette er først og fremst at noen ledere vil prøve å sette lett oppnåelige mål. Når budsjettmålene er satt vil de gjøre hva som helst for å nå disse målene, selv om det ødelegger for selskapet (Jensen, 2003). Et eksempel kan være at inntekter blir flyttet fra en periode til en annen, slik at det skal se ut som om målene er nådd. På denne måten kan budsjettssystemet føre til manipulering og uetisk atferd. De samme argumentene for uetisk atferd blir diskutert av Gjønnes og Tangenes (2016) og Hoff og Helbæk (2015).

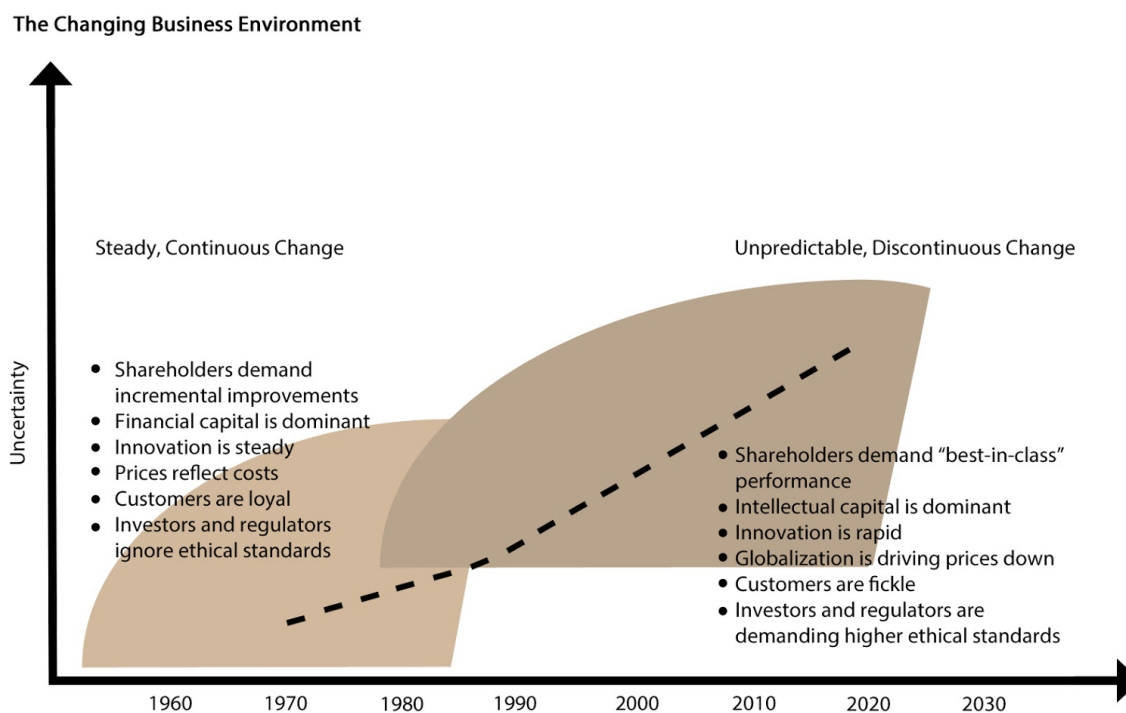
Lite egnet for prestasjonsmåling

Flere mener at budsjettet er uegnet som uttrykk for prestasjonsmåling da det består av forhandlinger og taktiske grep, er kortsiktig og utløser en “spend it or loose it”- atferd (Gjønnes & Tangenes, 2016, s. 20). Budsjettoppnåelse konsentrerer seg om kostnadsreduksjon og reflekterer vanligvis ikke verdiskapning (Hansen et al., 2003). Prestasjonsmåling burde utføres ved å fokusere på atferd i henhold til strategier og mål. Innsikt i organisasjons- og ledelseslitteraturen er viktig for å kunne lykkes med dette, og det vil sikre langsiktig verdiskapning (Gjønnes & Tangenes, 2016).

Selv om det finnes en lang liste av utfordringer med tradisjonell budsjettering, fortsetter likevel flertallet av organisasjoner å bruke denne styringsformen. Når så mange er kritiske, hvorfor har ikke flere gjort noe med det? Bjarte Bogsnes (2016) mener at en forklaring kan være at lederne ser ingen alternativer. Fåtallet av de som har hørt om alternative metoder ser verdien i å legge ned den mengden arbeid som er nødvendig for endringen.

2.2.2 Endringer i dagens samfunn

Med tiden har både ytre og indre faktorer som påvirker organisasjoner endret seg. Ytre faktorer som klimaendringer gjør at organisasjoner må tenke helt nytt - de må ha større fokus på bærekraft. Den teknologiske innovasjonen har i tillegg gjort store endringer siden de tradisjonelle budsjettene først ble tatt i bruk, samtidig som livet innenfor organisasjonen har endret seg. Verdien av menneskelig kapital som fokuserer på innovasjon, kreativitet, lidenskap og menneskets ønske til å bidra og gjøre en forskjell har endret seg. I dag er det mer fokus på volatilitet, usikkerhet, kompleksitet og tvetydighet. Forventningene fra ansatte, kunder, aksjonærer og samfunnet har økt dramatisk, og åpenheten i organisasjoner har økt (Bogsnes, 2016). Figur 2.1 viser hvordan forretningsmiljøet har utviklet seg de siste tiårene.



Figur 2.1 The Changing Business Environment (Hope & Fraser, 2003, s. 8)

2.3 Alternativer til tradisjonell budsjettering

På bakgrunn av kritikken til det tradisjonelle budsjettet presentert ovenfor har det blitt utformet en rekke alternative styringsverktøy. Disse alternative styringsverktøyene skal bidra med å løse problemene knyttet til det å motivere og samordne enhetene, samt planlegge uten budsjetter (T. Heskestad, personlig kommunikasjon, 19. mars 2020). De alternative styringsverktøyene som er mest aktuelle for oppgaven vil videre bli presentert, inkludert fordeler og utfordringer knyttet til disse.

2.3.1 Rullerende prognoser

Budsjetter er ferskvare og bør rulleres (Gjønnes & Tangenes, 2016, s. 189). Hyppig oppdatert informasjon gir høyere grad av pålitelighet enn budsjetter som sjelden oppdateres. Som tidligere nevnt kan man veie nytten av økt pålitelighet mot kostnadene forbundet med hyppige oppdateringer. Kombinasjonen av disse målene gir opphav til rullerende prognoser - budsjetter som fornyes. I et tradisjonelt budsjett med en gitt tidshorisont vil siktbarheten minke etter hvor langt ut i horisonten man kommer. Ved rullerende prognoser vil siktbarheten til enhver tid være konstant, slik at pålitelig informasjon alltid er tilgjengelig (Gjønnes & Tangenes, 2016).

Rullerende prognoser skiller seg fra det tradisjonelle budsjettet ved at det innebærer et lavere detaljnivå. En for detaljert prognose med lang tidshorisont vil kunne gi et feilaktig bilde av kontroll. En mer aggregert prognose vil være mer hensiktsmessig (Nilsen, 2016). Normalt sett utarbeides det en prognose for salget for en periode på et gitt antall måneder, og den første måneden oppdateres hver måned ved at den måneden som er avsluttet eller er i ferd med å bli avsluttet, tas ut av planen, mens en ny fremtidig måned legges til. På den måten vil bedriften alltid ha en oppdatert prognose for en gitt fremtidig periode (Hoff & Helbæk, 2015, s. 447).

Bedrifter med en bestemt lengde på salgssesongen, begrenset lengde på tilvirkningsperioden eller virksomheter i bransjer hvor prisene eller markedsforholdene er svært sykliske har grunnlag til å velge rullerende prognoser som styringsverktøy (Hoff & Helbæk, 2015).

Ledende bedrifter kan bruke rullerende prognoser enten som en erstatning for eller i kombinasjon med det tradisjonelle budsjettet, som navigering i virksomheten etter hvert som forholdene endrer seg (Zeller & Metzger, 2013). Noen virksomheter har valgt å beholde de tradisjonelle budsjettene for de faste kostnadene, men bruker kvartalsprognoser for inntekter og variable kostnader. Andre virksomheter benytter faste budsjettmål for året sammen med prognoser for utviklingen (Hoff, 2018).

Leadership Principles	
Customer	Focus everyone on improving customer outcomes, not on hierarchical relationships.
Organization	Organize as a network of lean, accountable teams, not around centralized functions.
Responsibility	Enable everyone to act and think like a leader, not merely follow the plan.
Autonomy	Give teams the freedom and capability to act; do not micro-manage them.
Values	Govern through a few clear values, goals, and boundaries, not detailed rules and budgets.
Transparency	Promote open information for self-management; do not restrict it hierarchically.
Process Principles	
Goals	Set relative goals for continuous improvement; do not negotiate fixed performance contracts.
Rewards	Reward shared success based on relative performance, not on meeting fixed targets.
Planning	Make planning a continuous and inclusive process, not a top-down annual event.
Controls	Base controls on relative indicators and trends, not on variances against plan.
Resources	Make resources available as needed, not through annual budget allocations.
Coordination	Coordinate interactions dynamically, not through annual planning cycles.
Bogsnes (2009)	

Tabell 2.1 Leadership And Process Principles (Zeller & Metzger, 2013)

Lederprinsippene oppført i tabell 2.1 forteller hvorfor et selskap trenger rullerende prognoser. Det trekkes blant annet frem viktigheten av at ledelsen og arbeidsstyrken tar beslutninger basert på et sett med kjerneverdier, mål eller begrensninger - ikke beslutninger kun for å nå det årlige budsjettet. Prinsippene fokuserer blant annet på å la samtlige i bedriften tenke fritt

uten å måtte forholde seg til en oppsatt plan, samtidig som man gir rom for å trekke egne beslutninger (Zeller & Metzger, 2013).

En fordel ved rullerende prognoser er bedriftens mulighet til å reagere raskt og styre ressurser etterhvert som det økonomiske behovet endrer seg. Rullerende prognoser gjør det mulig for endringer underveis i forretningsplanen - ikke ved slutten av året slik det praktiseres ved tradisjonell budsjettering (Nguyen, 2012). E. Hill (2016) beskriver rullerende prognoser som en mer fleksibel prosess i riktigere tid, som gir raskere synslinjer til muligheter for forbedringer. Dette gir prosessen mulighet til å være mer skalerbar - en prosess som ikke vil bli foreldet i et miljø med hyppige endringer (Hill, 2016).

Det er i praksis svært utfordrende å kombinere målsetting med en god prognose. Dette kan forklares ved at mål er et ønsket resultat eller ambisjon som man må strekke seg etter. Prognosen skal derimot gi et realistisk bilde av hva som kan forventes. Utfordringer kan dukke opp når man prøver å finne tiltak som gjør at disse krevende målene kan realiseres. Prognosen vil vanligvis være lavere enn målsettingen. Dette betyr at en god prognose kan vise dårlige resultater, noe som gir nyttig styringsinformasjon slik at bedriften kan forbedre sine tiltak (Nilsen, 2016).

Når man utarbeider en rullerende prognose trengs det færre personalressurser enn det som er normalt ved tradisjonell budsjettering. E. Hill (2016) påpeker hvordan man kan gå fra å behøve økonomi- og regnskapsteam basert på hver enhet i det tradisjonelle budsjettet, til kun ett planleggingsteam. Utfordringen ved å innføre slike team ved rullerende prognoser er at personalet ofte ikke har erfaring med dette fra tidligere. Personalet må lære å bli mer fleksible og åpne for endringer mens de arbeider (Hill, 2016).

Utfordringer man kan møte ved å ta i bruk rullerende prognoser er organisasjoner som har problemer med å skille prognosen fra og koordinere prognosen med driftsbudsjettet. I stedet for å forutsi prognosen, bruker organisasjoner for mye innsats på å re-budsjettere prognosen kvartalsvis eller ved midten av året. Resultatet blir et budsjett som tar for mye tid og ressurser, ikke en prognose som gir visjon og retning. Organisasjonene må dermed passe på at prognosen er strategisk, ikke bare et utvidet budsjett (Montgomery, 2002).

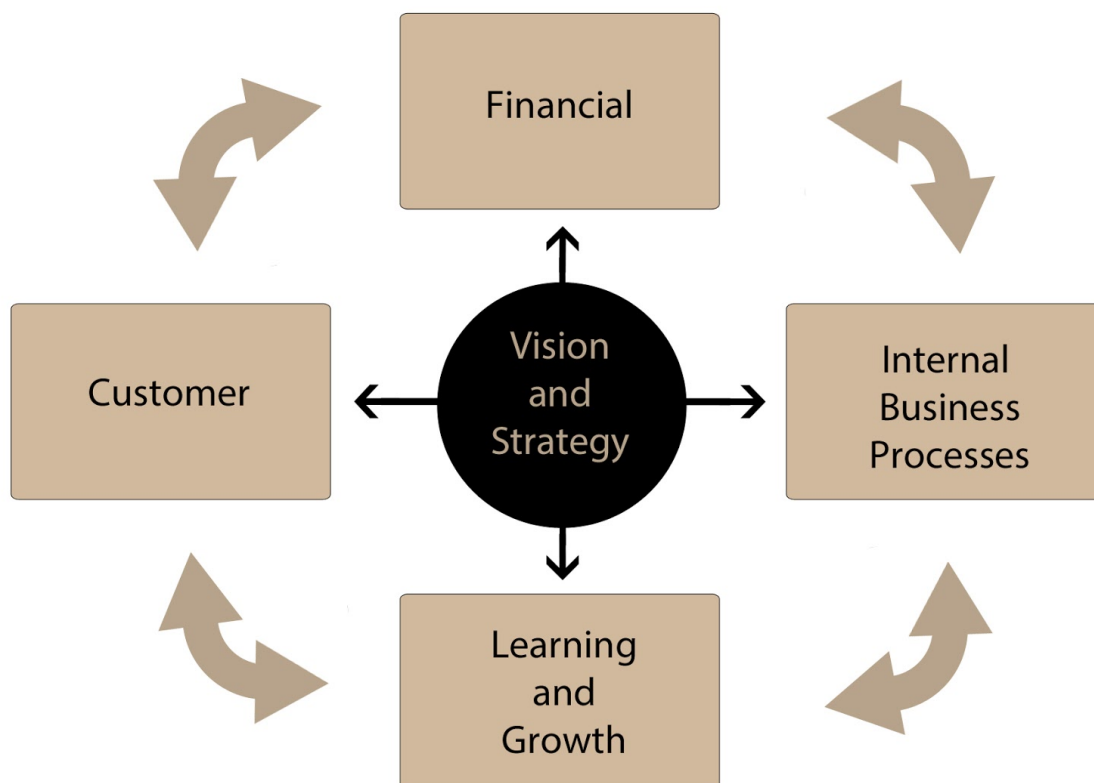
Ved en overgang fra det tradisjonelle budsjettet til rullerende prognoser må frontlinje-leder endre tankegang fra å fokusere på å møte budsjettet, til et årlig mål for å kontinuerlig oppfylle produktivitet- og kostnadseffektivitetsmål. Det kan være utfordrende å endre tankegangen til frontlinje-leder. Ved en slik endring må man innfinne seg med at ting muligens ikke alltid går som planlagt i startfasen. Her må man fokusere på læringskurven - forberedelser og tålmodighet er nødvendigheter (Hill, 2016).

Bjarte Bogsnes (2016) råder organisasjoner som ønsker å gå bort fra tradisjonell budsjettering til ikke å starte med kun rullerende prognoser. Det kan virke som den enkleste måten å komme i gang på, men hvordan skal målsetting og ressursallokering håndteres?

Organisasjoner som tror at målsetting og ressursallokering kan håndteres gjennom rullerende prognoser vil ikke ende opp med noe annet enn et rullerende budsjett. Resultatet av dette er mye mer arbeid uten at problemene knyttet til budsjettet blir løst. Løsningen som Bogsnes presenterer er, i tillegg til rullerende prognoser, å ha på plass nye og tydelige prosesser som beskriver hvordan målsetting og ressursallokering skal håndteres. Det er viktig å ikke fokusere på uttrykket "å levere på prognosen". Det er mål man ønsker å oppnå - prognoser brukes som hjelpemiddel. Gode prognoser med dårlige nyheter er bedre enn dårlige prognoser med gode nyheter (Bogsnes, 2016).

2.3.2 Balansert målstyring

Balansert målstyring har i Norge og internasjonalt vært den mest omtalte formen for prestasjonsstyring de siste 20 årene. Det er i vid forstand et komplett styringskonsept - et rammeverk for styring (Gjønnes & Tangenes, 2016). Balansert målstyring er et prestasjonsmålingssystem som måler og rapporterer status og utvikling i forhold til måloppnåelse gjennom et sett med finansielle og ikke-finansielle styringsparametere (Hoff & Helbæk, 2015, s. 460). Disse styringsparametere innebærer i alt fire måleområder eller perspektiver; det finansielle perspektivet, kundene, læring og vekst, og det interne perspektivet (Kaplan & Norton, 1996). Måleområdene eller perspektivene er illustrert i figur 2.2.



Figur 2.2 Balansert målstyring: Fire perspektiver (Kaplan & Norton, 1996)

Det finansielle perspektivet representerer eiernes og virksomhetens langsiktige målsetting - høy avkastning på investert kapital. De finansielle målene kan fortelle i hvilken grad virksomhetens strategi, og implementeringen og operasjonaliseringen av denne, har vært vellykket. Kundeperspektivet handler om hvordan en ønsker å fremstå for sine kunder. Betydningen av kundetilfredshet kan ikke undervurderes da dette er den viktigste faktoren for virksomhetens suksess. Fokuset på innovasjon og læring går ut på hvordan virksomheter kan sikre sin evne til å stadig forbedre og fornye seg. Målet er at virksomheter ledes på en slik måte at de er sikret størst mulig verdiskapning på lang sikt. I dette perspektivet vurderes infrastrukturen og de rammebetingelsene som er nødvendig for å utvikle og lansere nye produkter og tjenester, og tilføre kundene økt verdi. Dette kan generelt øke effektiviteten og produktiviteten gjennom innovasjon, fornyelse, tilpasning og læring. Det interne perspektivet setter fokus på å identifisere de kritiske interne prosessene. Dette er prosesser som gjør at virksomheten kan levere størst mulig kunde verdi og tilfredsstillende eiernes forventninger til avkastning. Det er vanligvis hensiktsmessig å knytte prestasjonsmålene for de interne prosessene nært sammen med virksomhetens økonomistyring. Fokus på disse fire

perspektivene gir en balanse mellom fortiden (det finansielle perspektivet), nåtiden (kunde- og prosessperspektivet) og fremtiden (læring- og vekstperspektivet) (Husby & Løvlie, 1998).

Modellen til Kaplan og Norton (1996) er videreutviklet av det svenske forsikringsselskapet Skandia som har inkludert et femte fokusområde - menneskelige ressurser. Husby og Løvlie (1998) forklarer at de menneskelige ressursene binder det hele sammen. Det er menneskene i organisasjonene som utfører aktivitetene og driver det hele fremover. Dersom man ikke oppnår suksess på dette området vil ikke en organisasjon lykkes med verdiskapning innen de andre fire områdene. De fem perspektivene gjør det mulig for organisasjoner å utvikle prestasjonsmål som både gjenspeiler kortsiktige finansielle resultater og faktorene som bestemmer de økonomiske resultatene på lang sikt (Husby & Løvlie, 1998).

Balansert målstyring fremstår som et rapporteringsformat der det blir angitt status og trend for relevante faktorer. Status viser hvordan situasjonen er i øyeblikket og trend viser i hvilken retning utviklingen er på vei. For hver faktor er det et flerfarget vertikalt rektangel som er en form for skala. Dette rektangelet fungerer som en indikator hvor grønt indikerer at en er tilfreds med situasjonen, gult indikerer en svakere situasjon, mens rødt indikerer en utilfredsstillende situasjon. Trend blir vist ved hjelp av retningspiler hvor en horisontal pil indikerer en flat utvikling, en stigende pil indikerer fremgang, og en fallende pil indikerer tilbakegang. Disse indikatorene for status og trend er uavhengig av hverandre (Gjønnes & Tangenes, 2016).

Balansert målstyring tilbyr mange flere kontrollmuligheter enn det tradisjonelle budsjettet. Dette innebærer ikke bare strategiske objektiver, KPI-måling og handlinger, men også flere perspektiver i tillegg til det økonomiske (Bogsnes, 2016).

Som presisert i oppgaven er koblingen mellom strategi og de handlinger som blir utført svært betydningsfull når det gjelder virksomhetsstyring. Et sentralt element i balansert målstyring er at måling blir brukt som verktøy for å motivere atferd. Man ser ofte at individer innretter sin atferd etter hva som blir målt. Dette skaper grunnlaget for viktigheten rundt det å koble måling opp mot organisasjonens strategi, ettersom strategien beskriver de veiene organisasjonen velger for å realisere sin visjon og sine overordnede mål. Hvis det er sammenheng mellom måling og organisasjonens strategi, vil balansert målstyring kunne skape motivering av organisasjonen, strategievaluering og læring (Bakke, 2005).

Dersom balansert målstyring blir innført og brukt på en feil måte, vil ikke det fulle potensialet til styringsverktøyet bli realisert. I verste fall kan dette styringsverktøyet gjøre enda mer skade enn tradisjonelle budsjetter (Bogsnes, 2016). Bogsnes (2016) mener at man lærer mer av å forstå hva som kan gå galt ved bruk av balansert målstyring enn av suksesshistoriene. Han presenterer syv ulike fallgruver som han ikke ønsker at skal ses på som kritikk mot balansert målstyring, men peker dem ut for å hjelpe organisasjoner med å få maksimalt utbytte av styringskonseptet. Fallgruvene er basert på hans egne erfaringer og observasjoner fra de mange organisasjonene han har rådgitt opp gjennom tidene.

Den første fallgruven som Bogsnes (2016) presenterer er at de fleste organisasjoner som har innført balansert målstyring, bare har lagt styringsverktøyet til på toppen av allerede eksisterende styringsprosesser, som for eksempel budsjett. Budsjetter og balansert målstyring representerer to fundamentalt forskjellige tilnærminger. Det oppstår store utfordringer ved å kombinere disse to. For det første, å definere god finansiell prestasjon gjennom faste og absolutte budsjettall er uheldig. Det andre problemet er at dersom balansert målstyring fungerer godt, burde det raskt plukkes opp interne eller eksterne radarsignaler når forutsetningene endres eller noe uventet oppstår. Disse to motsetningene kolliderer oftere enn man tror, og når de gjør det, vinner som oftest budsjettet. Løsningen er ikke å droppe balansert målstyring, men å droppe konkurrenten - budsjettet.

Andre fallgruve handler om at balansert målstyring i stor grad er basert på KPI-er. Bogsnes mener at vi trenger noe mer i tillegg til indikatorene vi får fra KPI-ene. Når beslutninger skal tas og prestasjon skal evalueres, må vi i tillegg gjøre andre observasjoner og bruke disse i en mer helhetlig vurdering.

Som navnet tilsier - balanse er nøkkelen i balansert målstyring. Bogsnes mener at teorien bak styringsverktøyet mangler oppmerksomhet rundt balansegangen mellom:

- Justering - fra strategi til mennesker, og fra sentrum til frontlinje
- Autonomi, fleksibilitet, eierskap og engasjement til å hjelpe lokale team til å klare seg selv.

Disse to formålene dras ofte i motsatt retning og skaper utfordringer.

Neste fallgruve er basert på at mange organisasjoner bare har ett eller noen få målkort. Dette fungerer muligens i små organisasjoner, men fungerer sjeldent i større organisasjoner.

Bogsnes mener det er viktig at det nærmeste målkortet må være nærme nok til å gi tydelig veiledning og inspirasjon, samt oppleves som relevant og meningsfullt. Ansatte i organisasjoner aksepterer ikke lenger å være passive passasjerer som overlater skjebnen sin i hendene på noen få ledere i toppen. De ønsker å være informert og involvert.

Dersom man ønsker å skape bærekraftig verdi kan man ikke ignorere noen interessenter. På en annen side kan man ikke satse på kortsiktig maksimering av alle interessentene samtidig - dette kan føre til en lammende balanse. Denne fallgraven dekker målkort som ikke adresserer valg og prioriteringer i tilstrekkelig grad, og målkort som ikke skiller mellom i dag og i morgen. Dette gjør at vi risikerer å sende en visjon om at alt er like viktig, som kan føre til at organisasjoner prøver å gjøre alt samtidig.

Nest siste fallgruve adresserer utfordringene knyttet til diskusjonen om hvem som skal ha ansvaret for jobben rundt målkortene. Bogsnes mener at dette er feil diskusjon å ta. Hovedutfordringen er ikke å plassere ansvaret, men hvordan den ansvarlige funksjonen jobber sammen med andre funksjoner. Uansett hvem som har ansvaret, kreves det en nær koordinasjon mellom tradisjonelle og funksjonelle grenser. Målkortprosessen må involvere både strategi, finans og HR.

Siste fallgruve handler om forholdet mellom manuelle prosesser og automatiserte systemer. En aktiv og pulserende målkortprosess kan ikke være basert på en manuell innsamling og publisering av data. Et system er nødvendig. Uansett hvilket system som velges, er det viktig å ikke la systemet bli en tvangstrøye for ens prosessdesign. Det kan være lurt å starte manuelt i liten skala. Dette kan bli gjort gjennom noen få pilotprøver for å lære og forbedre, før en mer permanent modell blir automatisert. Den manuelle perioden bør imidlertid ikke være for lang, da manuelle målkort er krevende å operere med og ofte ikke gir den beste datakvaliteten (Bogsnes, 2016).

Selv om balansert målstyring kan tilføre verdi ved å hjelpe ledere med å forstå driverne bak aksjonærverdi (shareholder value), burde det ikke brukes som et mål på prestasjon (Jensen, 2005). Jensen (2002) forklarer at teorien bak balansert målstyring er mangelfull fordi den presenterer ledere et rapporteringsformat uten et verdsatt mål på hvordan de har prestert.

Ledere som blir evaluert med et slikt system har således ingen måte å ta prinsipielle eller målbevisste avgjørelser på. Løsningen til Jensen (2002) er å definere en enkeltdimensjonal poengsum for måling av ytelse for organisasjonen eller avdelingen som er i samsvar med organisasjonens strategi. Så lenge poengsummen deres er riktig definert vil dette styrke ledernes bidrag til organisasjonen (Jensen, 2002). Kaplan (2010) uttrykker enighet med Jensen ved at ledere ikke burde bli betalt ut fra et sett med uvektede resultatmålinger. Hvis en organisasjon ønsker å sette bonuser basert på målt ytelse, må det belønnes basert på et enkelt tiltak. Det må bli gjort basert på enten et aksjemarked eller en regnskapsbasert beregning, eller ved å gjøre en vektning av de flere tiltakene som en leder har blitt instruert om å forbedre. Å koble prestasjon til belønning er bare én komponent i et omfattende styringssystem (Kaplan, 2010).

2.3.3 Benchmarking

Benchmarking innebærer å sammenligne egne operasjonelle prestasjoner med andres, studere beste praksis og bli inspirert av dette til forbedringer i egen organisasjon (Gjønnes & Tangenes, 2016). På denne måten vil erfaringer lettere kunne overføres mellom bransjer (Roos, Krogh, & Roos, 2010). Den produktivitets- og effektivitetsfremmende teknikken kan benyttes på mange områder, men går vanligvis på metoder og prosesser for kostnadsreduksjon og kvalitetsforbedring. Dette er knyttet til administrative aktiviteter, markedsføring og salg, produksjonsprosessen, lagring og distribusjon, kunderelasjoner og forhold til leverandører, produktutvikling og IT-løsninger. På denne måten unngår man å bruke unødvendig tid og ressurser på en prøve- og feilefase, fordi man lærer av andres suksess (Gjønnes & Tangenes, 2016). Ved å ta i bruk benchmarking rettes oppmerksomheten på innholdet og prestasjonen i virksomheten, slik at man bygger en læringsprosess (Roos et al., 2010).

Det finnes en rekke ulike metoder for å gjennomføre en benchmarkingsprosess. Følgende fem trinn, presentert i tabell 2.2, er en prosess man ofte ser blir benyttet i Skandinavia (Roos et al., 2010).

Trinn i prosessen		Karakteristikk
1	Hva kan benchmarking brukes til?	Anvendelsesområde kan for eksempel være nye strategier, planlagte kostnadsreduksjoner, fokusering på prestasjoner, nye ideer, høynet kvalitet osv.
2	Identifisering av benchmarking	Partnere skal ikke bare være fremragende på sitt område, men aktivitetene de utfører, skal også være sammenlignbare og overførbare til egen virksomhet
3	Informasjonsinnsamling	Kvantitative og finansielle data, men helst også intervjuer og observasjon
4	Analyse	Identifisere likheter og forskjeller, men også underliggende sammenhenger, ikke-sammenlignbare og ikke-påvirkelige faktorer
5	Gjennomføring for å få resultater	Innføring av resultatforbedrende tiltak og utvikling av organisasjonen til å bli mer prestasjonsorientert

Tabell 2.2 Benchmarkingsprosessen (Roos et al., 2010, s. 128)

Benchmarking kan først og fremst ses på som en prosess for referansemåling.

Ved å forstå sin administrative virksomhet bedre og markere målområder for forbedring, er dette en ideell måte å lære av andre selskaper på. Benchmarking er mye mer enn en prosess for å samle inn data om hvor godt selskapet presterer i forhold til andre - det er også en metode for å identifisere nye ideer og forbedre prosesser på. En fordel ved benchmarkingsprosessen er muligheten for nytenkning. Ved å åpne øynene og se litt lenger enn sin egen virksomhet kan bedriften få gjennombrudd i styringen. Lignende prosesser benyttet på andre måter kan belyse nye muligheter ved den originale prosessen. Dette kan øke produktiviteten (Elmuti & Kathawala, 1997).

Benchmarkingsprosessen kan fordelaktig forbedre læringen i bedriften. I situasjoner hvor en ser seg blind på egne prosedyrer, kan ansatte få tiltro til annen styringsprosedyre ved å se på andre bedrifters vellykkede prosesser og arbeidsmetoder. På samme måte vil en bedrift kunne øke sin vekst ved å lære av andre og oppdage nye potensielle vekstområder (Elmuti & Kathawala, 1997).

Elmuti og Kathawala (1997) estimerer at bedrifter som kontinuerlig tar i bruk benchmarking oppnår en kostnadsbesparelse på 30 til 40 prosent. Dette kommer av at benchmarking gir mulighet for å måle hver enkelt produksjonseenhet så vel som å måle kostnadene, som kontinuerlig gir bedriften mulighet til forbedring. Til tross for en rekke fordeler ved benchmarking, har prosessen også flere begrensninger. Hovedproblemet ligger i det store

fokuset på data fremfor prosessene som resulterer i disse dataene. Mangelen på forståelse av hvor dataene kommer fra er også et problem som kan resultere i feil. Benchmarking bør brukes som en guide, ikke som statisk prestasjon (Elmuti & Kathawala, 1997).

Benchmarking kan i noen tilfeller føre til at bedriften mister fokuset på kunder og ansatte. Ved å kontinuerlig strebe etter bedre tall kan det raskt føre til utbrenthet hos ansatte, noe som kan resultere i feil (Freytag & Hollensen, 2001). Misligheter kan oppstå ved for eksempel å forsinke gjelden bare for å oppnå numeriske mål. Slik opptreden kan føre til store negative konsekvenser både for ansatte og leverandører (Elmuti & Kathawala, 1997).

Benchmarking krever etablering og bruk av beregninger, som for eksempel ytelsesmåling. Ytelsen kan for eksempel måles i penger, kundetilfredshet eller responstid. For å hindre motstand fra ansatte er det viktig at de vet hvordan ytelsen deres blir målt. Mangelen på å aktivt involvere ansatte i prosessen er en begrensning ved innføring av benchmarking, ettersom det er de ansatte som til slutt skal bruke informasjonen videre og forbedre prosessen (Elmuti & Kathawala, 1997). Benchmarking er en pågående prosess, ikke et engangsprosjekt, og må praktiseres deretter (Freytag & Hollensen, 2001).

En annen utfordring knyttet til benchmarking er situasjonen hvor en kun refererer til det antatt beste eksemplaret, og ikke den mest realistiske eller oppnåelige situasjonen. Problemer kan også oppstå omkring det å innhente fornuftige tall fra andre bedrifter, da gjerne fra konkurrerende bedrifter. Benchmarking er en metode som fungerer dårlig i bransjer med høyt tempo, da den tidkrevende metoden ikke egner seg til raske endringer. Dette vil til slutt ende opp med ubrukelige resultater (Roos et al., 2010).

2.3.4 Beyond Budgeting-filosofien

De største kritikerne mot det tradisjonelle budsjettet er de som står bak Beyond Budgeting-bevegelsen (Gjønnes & Tangenes, 2016). Beyond Budgeting er ikke en ny finansiell planleggingsprosess. Det er en alternativ, overordnet styringsmodell som gjør det mulig for organisasjoner å styre ytelse gjennom prosesser som er spesiallaget for dagens volatile marked (Hope & Fraser, 2003). Jeremy Hope og Robin Fraser (2003) mener at Beyond Budgeting overviner mange av begrensningene ved det tradisjonelle budsjettet. De nevner alternative styringsverktøy som aktivitetsbasert kostnadskalkulasjon og balansert målstyring,

og stiller spørsmål ved om disse verktøyene har fungert, om de har ført til endringer og om disse verktøyene kunne ha fungert bedre ved hjelp av en annen styringsmodell. Videre står det at det finnes ingen bestemt mal eller oppskrift på hvordan Beyond Budgeting skal tas i bruk som styringsverktøy, men at boken deres gir en ledende ramme for hvordan organisasjoner burde styres.

De fleste ledere vil mest sannsynlig være enig i at deres styringsmodell burde støtte opp under organisasjonens viktigste mål. Hva som er en organisasjons viktigste mål kan variere, men de underliggende målene er ofte ganske like. Ledere ønsker å tilfredsstille aksjonærene ved å oppnå vedvarende konkurransesuksess, finne og beholde de beste menneskene, være innovative, operere med lave kostnader, tilfredsstille kundene lønnsomt, opprettholde effektiv styring og fremme etisk rapportering. Tradisjonell budsjettering strider med alle disse underliggende målene. Det er behov for en ny styringsmodell som eliminerer disse konfliktene, og som heller støtter disse målene positivt (Hope & Fraser, 2003). Hope og Fraser (2003) har foretatt en undersøkelse av mer enn 200 selskaper og har funnet en statistisk signifikant korrelasjon mellom progresjon mot Beyond Budgeting-modellen og økt konkurransekraft.

Beyond Budgeting Round Table, heretter BBRT, ble etablert av Jeremy Hope, Robin Fraser og Peter Bunce i Storbritannia i 1998 (BBRT, 2020). BBRT er et internasjonalt læringsnettverk og møteplass for selskaper, offentlige organisasjoner, akademikere og enkeltpersoner som deler erfaringer med hverandre. Det medlemmene har til felles er at de alle har innsett at noe er galt med den tradisjonelle styringsmodellen og ønsker å erstatte den (Bogsnes, 2016).

Beyond Budgeting-prinsippene inkluderer de viktigste ledelses- og prosessprinsippene som må tas i bruk for å få full utnyttelse av denne styringsfilosofien. De tolv prinsippene er basert på observasjoner av hva som fungerer og hva som ikke fungerer i praksis, signifikante undersøkelser og debatt. Formålet med prinsippene er å inspirere og veilede organisasjoner i implementeringen av Beyond Budgeting-filosofien (BBRT, 2020).

Formålet med Beyond Budgeting er å frigjøre organisasjoner fra kommandoen og kontrollen av tradisjonell styring samt å opprette mer tilpasningsdyktige, myndiggjorte og menneskelige organisasjoner som presterer bedre. For å realisere dette må det bli gjort radikale endringer i

måten det ledes og styres på. Veien til dette går gjennom de tolv Beyond Budgeting-prinsippene - seks om ledelse og seks om styringsprosesser (Bogsnes, 2016). Tabell 2.3 viser hvordan de er fordelt.

Beyond Budgeting - enabling business agility

Leadership principles	Management processes
1. Purpose - Engage and inspire people around bold and noble causes; not around short-term financial targets	7. Rhythm - Organise management processes dynamically around business rhythms and events; not around the calendar year only
2. Values - Govern through shared values and sound judgement; not through detailed rules and regulations	8. Targets - set directional, ambitious and relative goals; avoid fixed and cascaded targets
3. transparency - Make information open for self-regulation, innovation, learning and control; don't restrict it	9. Plans and forecasts - Make planning and forecasting lean and unbiased processes; not rigid and political exercises
4. Organisation - Cultivate a strong sense of belonging and organise around accountable teams; avoid hierarchical control and bureaucracy	10. Resource allocation - Foster a cost conscious mind.set and make resources available as needed; not through detailed annual budget allocations
5. Autonomy - trust people with freedom to act; don't punish everyone if someone should abuse it	11. Performance evaluation - Evaluate performance holistically and with peer feedback for learning and development; not based on measurement only and not for rewards only
6. Customers - Connect everyone's work with customer needs; avoid conflicts of interest	12. Rewards - Reward shared success against competition; not against fixed performance contracts

Tabell 2.3 Beyond Budgeting prinsipper (BBRT, 2016)

Konsistens er nøkkelen i Beyond Budgeting - konsistens mellom hva som blir sagt om ledelse og hva som blir gjort i styringsprosessene. Et eksempel på inkonsistens er å skryte av hvor mye man stoler på sine ansatte, samtidig som man sier at man er avhengig av detaljerte budsjetter for å styre. Dette viser at man ikke stoler nok på de ansatte til å gi slipp på budsjettene (Bogsnes, 2016).

Beyond Budgeting adresserer store og viktige problemer som kan være skremmende. Innføringen av Beyond Budgeting kan bare bli gjort på én måte; den må innføres i mindre steg. Med en mer trinnvis tilnærming må hvert enkelt trinn peke i samme retning. Samtidig må noen følge med på det store bildet og på et mulig sluttresultat. Prinsippene fungerer ikke på den måten at man kan velge å bare ta i bruk noen av dem og håpe på en stor endring. Den

relative betydningen av hvert prinsipp kan variere, avhengig av den spesifikke situasjonen (Bogsnes, 2016).

Beyond Budgeting tilpasser organisasjoner til dagens virkelighet og tilbyr fornuftige og effektive styringsprinsipper (Kontochristos, 2016). Hope og Fraser (2003) fant i sine undersøkelser ut at en del prosjektledere har spart opp til 95 prosent av tiden de pleide å bruke på budsjettering og prognoser ved å ta i bruk Beyond Budgeting-filosofien. Denne tiden brukes mer nyttig på å planlegge hvordan man kan skape større verdi for kunder og eiere, samt hvordan man skal respondere mer effektivt på endring. Hope og Fraser (2003) fant også ut at alle selskapene de studerte kunne se en reduksjon i gaming (uetisk spillatferd). Uten faste kontrakter er det lite poeng i gaming. Beyond Budgeting-filosofien støtter verdiskapning på lang sikt, og erkjenner at dette leveres av gjensidig avhengige team fremfor enkeltpersoner. Ved å gjøre strategi til en åpen, kontinuerlig og tilpasningsdyktig prosess er det mulig for frontlinje-team å fokusere på verdiskapning, forutse muligheter og trusler, og tilpasse seg kundenes skiftende behov. De er også i stand til å justere sine mål, belønninger, handlinger og tiltak ettersom strategien utvikler seg. Overføring av flere ressursbeslutninger til frontlinje-team har gjort at organisasjoner kan respondere raskere og har gjort ledere mer ansvarlig for deres beslutninger. Dette bygger større eierskap og fører til mindre sløsing (Hope & Fraser, 2003). De ovennevnte fordelene viser at Beyond Budgeting gir ledelsen mer tid til å fokusere på fremtiden i stedet for fortiden.

Mange kan bli frustrert over at Beyond Budgeting-prinsippene representerer en filosofi, og ikke en oppskrift som åpenbart er lettere å forholde seg til. Styringsformen har et lavere detaljnivå enn andre alternativer og skal samtidig dekke de samme behovene. På grunnlag av dette er det ingen hemmelighet at innføringen av Beyond Budgeting er vanskeligere og tar lenger tid enn alternative løsninger. Dette betyr derimot at sluttresultatet vanligvis blir mer robust og holdbart (Bogsnes, 2016).

En annen utfordring ved bytte ut de tradisjonelle budsjettene med Beyond Budgeting er knyttet til menneskene i organisasjoner og deres holdninger til endring. David Gleicher har utviklet en "Formula for Change", senere videreutviklet av Kathie Dannemiller, som fremhever kritiske elementer knyttet til endring. Formelen lyder:

*Dissatisfaction * Vision * First steps > Resistance*

For at en organisatorisk endring skal oppstå må det være en form for misnøye eller utilfredshet med den nåværende situasjonen. Det må finnes en visjon om noe bedre, og det må være til stede noen håndfaste steg mot det. Produktet av disse tre faktorene må være større enn motstanden mot endring. Dersom noen av de tre faktorene er lave eller lik null, vil motstanden vanligvis være høyere og ødelegge for endringen (Bogsnes, 2016).

Bogsnes (2016) mener det er viktig for organisasjoner og lederteam å forstå de grunnleggende problemene med tradisjonell økonomistyring. Skadene knyttet til mangelfull forståelse vil skape begrensninger i deres ønske om å forstå de alternativene som finnes og prøve dem ut. Selv om de fleste mistenker at noe er galt er dette gjerne ikke nok til å skape det misnøye-nivået som er nødvendig for radikal endring.

Ved å bytte ut budsjettet med Beyond Budgeting-filosofien kan ledere møte på utfordringer knyttet til kontroll og oversikt - hvordan skal bekymrede ledere få svar på sine spørsmål som budsjettet tidligere har besvart? Mange ledere er enige i at budsjettet har sine problemer, men mener at dette er en pris som er verdt å betale for å beholde kontroll og oversikt. Disse lederne argumenterer med at deres kollegaer ikke er modne nok for endringen det innebærer. Problemet ligger altså i tilliten til kollegaer (Bogsnes, 2016).

3. Metode

Metode blir definert som en systematisk prosedyre (mer eller mindre regelbasert) for iakttagelse og analyse av data (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 324). Den opprinnelige greske betydningen av ordet er "veien til målet". Kjennskap til målet er helt nødvendig for å finne eller vise andre veier til målet (Kvale & Brinkmann, 2009). Et vellykket prosjekt begynner med en god problemstilling. Det beste utgangspunktet for et godt prosjekt er at problemstillingen er forskbar (Ryen, 2002, s. 77). Ulike metoder gir forskere konkrete råd om hvordan han eller hun bør samle inn, bearbeide og analysere data med utgangspunkt i problemstillingen (Ryen, 2002).

Vitenskapsteorien gir ikke svar på hvorvidt man bør bruke kvantitativ eller kvalitativ metode i et gitt prosjekt. Dette valget må forskeren ta selv. Den metodologien som er best med tanke på problemstillingen er den man bør velge (Ryen, 2002, s. 11).

3.1 Kvantitativ metode

Kvantitative data samles vanligvis inn ved hjelp av spørreskjemaer med faste spørsmål og oppgitte svaralternativer (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Kvantitativ metode tillater forskere å beskrive observasjoner ved bruk av objektive målinger, samt teste teorier ved å numerisk arbeide med de innsamlede dataene. Metoden refererer til en systematisk undersøkelse av kvantitative egenskaper og deres forhold. Kvantitative data blir vanligvis delt inn i to kategorier: måling og statistisk analyse (Levesque, 2011).

Måling er den prinsipielle anvendelsen av tall som er ment å representere egenskapene til forholdene som blir undersøkt. Fordelen med måling er at det innebærer pålitelighet og gyldighet. Måling presenterer den grunnleggende sammenhengen mellom observasjoner og det statistiske uttrykket av sammenhenger - som kvantitativ metode er avhengig av (Levesque, 2011).

Statistisk analyse blir brukt for å beskrive data fra et utvalg, eller for å teste hypoteser om en populasjon. En fordel med statistisk analyse er at det gir den unike evnen til å måle utvikling over tid. Med utvikling innen teknologi kan forskere inkludere flere variabler og store utvalg. Fremskritt i statistiske analyser har økt muligheten til å dra nytte av flere studier, samt tillatt forskere å utnytte individuelle studier mer effektivt. Selv om denne utviklingen har økt omfanget av forskning og evnen til å analysere data på mangfoldige måter, er kvantitativ forskning fortsatt avhengig av gjennomtenkt og logisk forskning - noe som kan ses på som en svakhet (Levesque, 2011).

Kvantitativ metode kan fordelaktig avdekke sosiale prosesser, men kan sett fra et negativt perspektiv også tilsløre dem. Spørreundersøkelser kan ha mange feilkilder. Feilkildene kan oppstå ved at noen for eksempel svarer på undersøkelsen for å bli raskt ferdig, at man ikke har gjort seg opp en mening om temaet som blir undersøkt, eller at man svarer at man bare er nokså fornøyd om holdningen sin til en ellers god sjef fordi man nettopp har hatt en kontrovers (Ryen, 2002).

3.2 Kvalitativ metode

Denzin og Lincoln (sitert i Ryen 2002, s. 18) forklarer kvalitativ metode som å studere ting i deres naturlige setting, hvor man prøver å forstå eller tolke fenomener ut fra den mening man gir dem. Dette viser et uklart skille mellom kvantitativ og kvalitativ forskning, og at kvalitativ forskning har flere tilnærminger. Det finnes ingen standardtilnærming av kvalitativ forskning. Det finnes et mangfold som blant annet intervju, observasjon, analyse av tekst eller dokumenter og bruk av visuelle medier (Ryen, 2002).

Det legges i dag stor vekt på intervjuet som metode innenfor den kvalitative intervjuforskningen (Kvale & Brinkmann, 2009). Kvalitative intervjuer kan for eksempel være fysiske og muntlige intervjuer, eller skriftlige intervjuer over e-post. Ved kvalitative intervjuer er hovedintensjonen å oppnå tilgang til handlinger og hendelser som ses på som relevante for undersøkelsens problemstilling (Ryen, 2002). Før man setter i gang med et intervjuprosjekt er det viktig at man har fastlagt innholdet i og målet med studiet. Dette sikrer gjennomtenkte metodevalg i studiets ulike faser. Kunnskap om intervjutemaet er viktig for å kunne stille gode oppfølgingsspørsmål når respondenten svarer. Kvaliteten på de produserte data i et kvalitativt intervju avhenger av kvaliteten på intervjuerens ferdigheter og kunnskaper om temaet (Kvale & Brinkmann, 2009).

Ved standardisering av intervjuer får alle intervjuobjektene samme spørsmål. Dette gjør det enklere å sammenligne svarene som videre brukes til forskning (Johannessen et al., 2011). For å unngå for ensartede svar på intervju spørsmålene er det viktig å ha en viss variasjon i utvalget av respondenter (Ryen, 2002).

Kvalitative intervjuer vil gi intervjuobjektene større frihet til å uttrykke seg enn hva et spørreskjema muligens tillater. Intervjuobjektet kan til en viss grad selv bestemme hva som tas opp i intervjuet og på denne måten kommer deres erfaringer og oppfatninger tydeligst frem. En annen fordel ved å velge kvalitative intervjuer fremfor strukturerte spørreskjemaer er at intervjuobjektet får muligheten til å rekonstruere hendelser. Forskeren kan bruke de kvalitative intervjuene som en supplerende metode for å besvare ønsket problemstilling (Johannessen et al., 2011).

Det er naturligvis ulike fordeler og utfordringer knyttet til de ulike utførelsene av kvalitative intervjuer. Fordelene med fysiske intervjuer er at man har muligheten til å gjennomføre

intervjuet på respondentens arbeidsplass, noe mange foretrekker. Miljøet er da kjent for intervjuobjektet og respondenten føler seg trygg. Det vil da bli lettere for respondenten å åpne seg og bruke god tid på å svare. I fysiske intervjuer har man fordelaktig mulighet til å tolke kroppsspråk i tillegg til det muntlige svaret (Johannessen et al., 2011). Fysiske intervjuer gir også fordelaktig mulighet til å korrigere og utdype spørsmålene ytterligere dersom intervjuobjektet misforstår spørsmålet. Fysiske intervjuer gir den beste beskyttelsen mot feil og er et ypperlig verktøy for å få et korrekt svar på det man lurer på (Adams, Khan, & Raeside, 2014).

Utfordringer knyttet til fysiske intervjuer kan oppstå dersom det ikke på forhånd blir tilsendt informasjon om temaet og spørsmål som skal diskuteres. Dette kan føre til at mye av tiden som er satt opp til intervjuet går med til å informere om dette. Det er også muligheter for at intervjutiden blir forkortet på grunn av forstyrrelser, som for eksempel telefoner eller andre som kommer inn og avbryter under intervjuet (Johannessen et al., 2011).

Skriftlige intervjuer over e-post har en fordel ved at forskeren kan sende informasjon og intervju spørsmål til flere samtidig - og kan dermed foreta flere intervjuer parallelt. Denne typen intervju gir også muligheten til å intervju uavhengig av geografiske begrensninger (Johannessen et al., 2011). E-postintervjuer gir fordelen med at det ikke er nødvendig å planlegge og synkronisere møter mellom forsker og respondent. E-posten venter til respondenten er klar for å svare. Det er både en tids- og kostnadsbesparende metode for datainnsamling. Det kan også være en fordel at e-postintervjuet gir respondenten tid til å reflektere før han eller hun svarer, i motsetning til i intervju ved personlig møte. Dette gir respondentene mulighet til å formulere svarene sine på en god måte, og kan føre til at respondentene unngår å glemme viktig informasjon. Siden e-posten i seg selv representerer originalinteraksjonen, har forskeren allerede tilgang til respondentens versjon eller beretning. Dette forenkler valideringsspørsmålet (Ryen, 2002).

Utfordringer knyttet til skriftlige intervjuer over e-post er at det kan være vanskelig å vite om informanten har mottatt e-posten. Det kan også være vanskelig å vite om det er informanten eller andre som svarer. Evnen til å uttrykke seg skriftlig varierer, og det kan være utfordrende å skape tillit når kommunikasjonen utelukkende er skriftlig. I sammenheng med at man i fysiske intervjuer fordelaktig kan tolke kroppsspråk, er mangelen på denne muligheten en utfordring ved e-postkommunikasjon. Denne typen kommunikasjon gir ikke mulighet for

kontekstuell informasjon, som blant annet å oppfatte kroppslige uttrykk, pauser, trykk, inn- og utpust, smil, latter, rastløshet, misnøye og andre sentrale elementer i ikke-verbal kommunikasjon. Man risikerer at informanten mister interessen da det tar lengre tid å skrive ned et svar, fremfor å uttrykke det muntlig (Johannessen et al., 2011).

Kvale og Brinkmann (2009) presenterer noen viktige kvalitetskriterier knyttet til intervju. De mener at jo kortere intervjuerens spørsmål er og jo lengre respondentens svar er, desto bedre. Et intervju med høy kvalitet kan oppnås ved at intervjueren i løpet av intervjuet forsøker å verifisere sine fortolkninger av respondentens svar. Det ideelle intervjuet er selvkommuniserende - det er i seg selv en fortelling som ikke krever særlig ekstra kommentarer og forklaringer. Kvaliteten på intervjuet avhenger av i hvilken grad det fås spontane, innholdsrike, spesifikke og relevante svar fra respondenten, i hvilken grad spørsmålene følges opp fra intervjuerens side, og hvordan betydningen av de relevante delene av svaret klargjøres. Idealintervjuet blir altså i stor grad tolket mens det pågår.

3.3 Primærdata og sekundærdata

Når man skal samle inn materialer til prosjektarbeidet er det i hovedsak to datakilder som anvendes: primærdata og sekundærdata. Et viktig aspekt ved forskningsdesign er evnen til å svare på forskningsspørsmålene, noe som avhenger av datainnsamlingen (Adams et al., 2014). Primærdata er kvalitativ eller kvantitativ data som samles inn for å svare på forskningsspørsmålet direkte fra respondentgruppen, gjerne i form av et strukturert intervju, undersøkelse eller spørreskjema (Doyle, 2011). Fordelen med primærdata er at man får svar på nøyaktig det man lurer på ettersom data er samlet inn utelukkende for den spesifikke undersøkelsen (Westersjø, Kval, Andreassen, & Henningsen, 2012). Innsamling av primærdata kan derimot være dyrt, tidkrevende og vanskelig (Adams et al., 2014), da det ofte kan ta flere uker eller måneder å samle inn (Doyle, 2011).

Alternativt til primærdata er sekundærdata, som er data som behøves for å svare på forskningsspørsmålene - men som allerede er tilgjengelig. Sekundærdata kan være både kvalitativ eller kvantitativ data som gir forskeren muligheten til å konsentrere seg mer om dataanalysen og tolkningen enn datainnsamlingen. Andre fordeler med sekundærdata er at de kan ofte være mer omfattende, pålitelige og gyldige data enn det forskeren selv hadde samlet

inn (Adams et al., 2014). Sekundærdata er fordelaktig ofte lett tilgjengelig og i de fleste tilfeller rimelig å ta i bruk (Westersjø et al., 2012).

Utfordringer knyttet til sekundærdata er viktigheten av å undersøke om dataene er relevante for forskningen, samtidig som både kvaliteten av dataene og påliteligheten av kildene må vurderes. Ofte svarer ikke sekundærdataene på eksakt det man leter etter (Adams et al., 2014).

3.4 Evaluering av kvaliteten på datamateriale

Det skal stilles sterke kvalitetskrav til kvalitativ forskning, og det forutsetter både faglig innsikt og mye oppmerksomhet på metodologiske utfordringer. Både validitet og reliabilitet er omdiskuterte begreper knyttet til kvaliteten på datamaterialer innen kvalitativ forskning (Ryen, 2002).

3.4.1 Validitet

Validiteten til en undersøkelse omhandler i hvilken grad undersøkelsen er egnet til å gi gyldige svar på undersøkelsens problemstilling eller forskningsspørsmål (Johannessen et al., 2011). Validering er en forskningsprosess over tid, som ofte blir uttrykt i grader av validitet. Dette blir ofte bestemt etter hvor omfattende studien er i vitenskapelig sammenheng (Martinsen, 2011). Validitet deles ofte inn i intern og ekstern validitet (Johannessen et al., 2011).

Intern validitet dreier seg om hvorvidt undersøkelsen er egnet til å påvise årsakssammenhenger eller ikke. En undersøkelse med god intern validitet gir et godt grunnlag for å avdekke om en påvirkning har effekt eller ikke. Hvor god den interne validiteten er, avhenger av hvorvidt en undersøkelse er gjennomført på en slik måte at konkurrerende forklaringer kan elimineres (Johannessen et al., 2011). Forskerens oppgave knyttet til intern validitet er å avvise alle potensielle trusler. Forskeren styrker troen på den eller de årsakene som er oppgitt ved å vise til en dypere forståelse av felten (Ryen, 2002).

Ekstern validitet sikter til hvorvidt resultatene fra undersøkelsen kan generaliseres eller overføres til andre settinger enn de som er studert i undersøkelsen. Det handler om å vurdere om resultatene er gyldige utover de forskningsenhetene og den settingen som er undersøkt. Undersøkelsens realisme kan knyttes til ekstern validitet (Johannessen et al., 2011). Lincoln

og Cuba (sitert i Ryen 2002, s.180) mener at ekstern validitet eller anvendelse burde erstattes av overførbarhet. Overførbarhet kan oppnås gjennom detaljerte og rike beskrivelser av den settingen som blir studert. Dette gir ledelsen nok informasjon til å vurdere hvorvidt resultatene kan overføres til andre settinger (Ryen, 2002).

Medlemsvalidering er én av flere tradisjonelle måter å sjekke validitet på. Hensikten er å bevise gyldighet av funn fra forskningen ved å vise at forskerens analyse korresponderer med de beskrivelsene som er gitt av respondentene. Dette blir gjort ved å spørre om respondentene gjenkjenner, forstår og aksepterer forskerens beskrivelse. Man samles om én og samme versjon (Ryen, 2002).

En annen måte å teste validitet på er gjennom Karl Poppers falsifikasjonsprinsipp. Dette prinsippet går ut på å lete etter observasjoner som man tror kan sette teorien på prøve og falsifisere den, fremfor å lete etter observasjoner som ytterligere støtter eller verifiserer teorien. Jo flere avvikende tilfeller teorien overlever, jo sterkere står den (Ryen, 2002). Seale (sitert i Ryen 2002, s. 188) mener at all god forskning bør inneholde leting etter negative tilfeller, fordi de impliserer en vedvarende skepsis til sannhet. Ved å aktivt lete etter motstridende eksempler blir det enklere å være åpen for å endre syn på forhold, noe som er viktig i forskning. Avvikende tilfeller kan støtte forskerens konklusjoner, de kan antyde at forskeren må modifisere sine foreløpige ideer og de kan betraktes som unntak (Ryen, 2002).

3.4.2 Reliabilitet

Reliabilitet er forskningsspråkets betegnelse på dataenes pålitelighet, noe som er et grunnleggende tema i all forskning. Begrepet kommer fra det engelske ordet “reliability”, som betyr pålitelighet. Reliabilitet er knyttet til nøyaktigheten av forskningsdata, hvilke data som brukes, måten de samles inn på og hvordan de bearbeides av forskeren (Johannessen et al., 2011). Seale (sitert i Ryen 2002, s.179) skiller mellom intern og ekstern reliabilitet. Intern reliabilitet defineres som tendensen til at forskere identifiserer samme konstruksjoner, mens ekstern reliabilitet refererer til reproduksjonen av forskningsresultater i nye studier. Ettersom kvalitativ forskning har sin rot i praktiske forhold og ikke i filosofiske problemer, skaper det utfordringer knyttet til gjentakning av studier. Dette gjør det mer krevende å oppnå ekstern reliabilitet enn intern reliabilitet. Øvelser knyttet til intern reliabilitet er nyttige ettersom de gir muligheten til å se sosiale settinger og problemer fra flere vinkler (Ryen, 2002).

Reliabilitet er et sentralt krav for å sikre god kvalitet, og kan knyttes til betydningen av at data er så konkrete som mulig. Man bør ha verbale versjoner av hva folk sier, ikke forskerens oppsummering av hva som ble sagt. Sistnevnte åpner for at forskerens egne perspektiver påvirker hans eller hennes rapporter (Ryen, 2002).

Én av de ulike metodene for å teste datas reliabilitet betegnes som “test-retest-reliabilitet”, og utføres ved å gjenta den samme undersøkelsen på samme gruppe på to forskjellige tidspunkter. Dersom resultatene blir like, er dette et tegn på høy reliabilitet. En annen fremgangsmåte, “interreliabilitet”, går ut på at flere forskere gjør de samme undersøkelsene. Hvis flere forskere kommer frem til samme resultat, er dette et tegn på høy reliabilitet (Johannessen et al., 2011). Disse to metodene refereres til i Hammersley (sitert i Ryen 2002, s. 179) sin definisjon av reliabilitet: «Graden av konsistens mellom tilordning av enheter til samme kategori utført av forskjellige forskere eller av samme forsker til ulike tidspunkt».

3.5 Valg av metode i vårt prosjekt

Problemstillingen vi har valgt å undersøke er, som nevnt i innledningen, følgende:

En analyse av de viktigste forholdene som bør tas hensyn til ved endring av dagens virksomhetsstyring i Bate boligbyggelag.

Vi mener at denne problemstillingen er god og forskbar da den er presis, ikke for omfattende og kan knyttes opp mot temaer som er mye omdiskutert i faglig litteratur. I tillegg til informasjon fra faglig litteratur, har vi blitt lovet god tilgang til informasjon fra kontaktpersoner i Bate for å kunne besvare problemstillingen.

Etter nøye gjennomgang av ulike fordeler og utfordringer knyttet til kvantitativ og kvalitativ metode, er det tilsynelatende kvalitativ datainnsamling som gir oss de beste forutsetningene for å kunne samle inn data for å besvare oppgavens problemstilling. Vi mener at grundige intervjuer og samtaler med ulike avdelingsledere i Bate vil gi det mest korrekte bildet av organisasjonens behov, preferanser og utfordringer knyttet til virksomhetsstyring. På denne måten oppnår vi tilgang til handlinger og hendelser som er relevante for undersøkelsens problemstilling. Denne metoden for datainnsamling vil gi intervjuobjektene stor frihet til å

uttrykke seg, noe vi ser på som svært viktig i våre undersøkelser. Dette vil kunne gi oss data av god kvalitet som hjelpemiddel til å besvare vår problemstilling.

I vår intervjuundersøkelse ser vi nødvendigheten med standardisering, slik at vi enkelt kan sammenligne de ulike svarene med hverandre. Dette blir gjort for å lettere kunne analysere dataene og komme frem til en konklusjon. Samtidig er det viktig for oss å ha en viss variasjon i utvalget av respondenter slik at sannsynligheten for ensartede og like svar blir mindre. Etter innledende samtaler med ledelsen i Bate ser vi at behovet og preferansene angående virksomhetsstyring kan variere fra avdeling til avdeling, da driften i de ulike avdelingene er forskjellig. Vi velger derfor å intervjuere ledere for alle de ulike avdelingene i Bate.

Planen vår var i utgangspunktet å ha fysiske, personlige intervjuer med ni avdelingsledere ved Bate sine kontorer i Stavanger. Sjef for økonomi og finans, og leder for økonomi og virksomhetsstyring i Bate, heretter økonomiledelsen, kom innledningsvis med anbefalinger om hvilke fire avdelingsledere sine synspunkter som er ekstra viktige å forstå for å få et korrekt bilde av organisasjonens behov. Vi ønsket derfor å utføre et mer omfattende intervju med disse avdelingslederne. I forkant av intervjuene sendte vi ut et informasjonsskriv tilhørende intervju spørsmålene som inkluderer begrepsforklaringer og kommentarer for å hjelpe respondentene med å forstå hva vi mener og hva vi ønsker svar på.

Etter å ha brukt lang tid på å studere teori knyttet til temaet har vi opparbeidet oss et bredt perspektiv og god kunnskap om temaet. Dette har vært til stor nytte for utarbeidelsen av våre intervju spørsmål, og svært hjelpelig når vi har hatt behov for oppfølgingsspørsmål gjennom intervjuene. Ved utarbeidelsen av intervjuguiden har vi tatt kvalitetskriteriene knyttet til kvalitative intervjuer i betraktning. Kvalitetskriteriene er også tatt hensyn til under forberedelsene og gjennomføringen av intervjuene.

Situasjonen rundt koronapandemien som oppstod våren 2020 gjorde det umulig for oss å gjennomføre intervjuene etter den opprinnelige planen. Vi var derfor nødt til å løse denne utfordringen på andre måter. Situasjonen løste vi ved å utføre skriftlige intervjuer med fem respondenter over e-post, samt mer omfattende videointervju av de fire respondentene som ledelsen i Bate pekte ut. Dermed har vi tatt i bruk en metode som gjør at vi får utnyttet fordelene både fra skriftlige intervjuer over e-post, samt muntlige intervjuer gjennom videosamtaler.

Ettersom muntlige intervjuer gir muligheten til å korrigere og utdype spørsmålene ytterligere dersom misforståelser oppstår, kan mangelen på denne muligheten fremstå som en utfordring ved intervju over e-post. For å eliminere denne utfordringen fra våre e-postintervjuer, har vi som vi i utgangspunktet planla, sendt ut informasjonsskriv til respondentene på forhånd. Informasjonsskrivet ble sendt ut sammen med intervju spørsmålene via e-post etter at ledelsen i Bate informerte respondentene om at vi kom til å ta kontakt med dem for intervju. Respondentene i e-postintervjuene fikk mulighet til å besvare spørsmålene skriftlig, etterfulgt av videointervjuer dersom vi hadde oppfølgings spørsmål eller ønsket en mer omfattende diskusjon av enkelte temaer.

3.5.1 Personvern

Ettersom forskning kan innebære å innhente informasjon som kan identifisere enkeltpersoner, må man klarere om informasjonen og behandlingen av personopplysningene er meldepliktig (Johannessen et al., 2011). Behandling av personopplysninger er i følge personopplysningsloven (sitert i Johannessen et al. 2011, s. 97) meldepliktig dersom prosjektet innebærer behandling av personopplysninger og/eller om opplysningene lagres, enten helt eller delvis, elektronisk. Johannessen et al. (2011) definerer personopplysninger som informasjon som muliggjør identifisering av enkeltpersoner, enten direkte eller indirekte. Ettersom prosjektet vårt da er meldepliktig, meldte vi inn prosjektet til personverntjenesten NSD i forkant av intervjuene. Et skriv om personopplysning ble lagt ved intervju spørsmålene og sendt til respondentene. Alle respondentene ble bedt om å godkjenne personvern og bekrefte at de ønsket å delta i prosjektet over e-post. Lydopptakene som er tatt opp fra de muntlige intervjuene er utført med opptaksfunksjonen i Microsoft Teams, og alle respondentene samtykket på forhånd til lydopptak.

Gjennom oppgaven har vi valgt å holde respondentenes identitet skjult, noe som også er grunnen til at respondentene sine skriftlige svar ikke er lagt ved som vedlegg. Etter ønske fra Bate har vi ikke navngitt respondentene, men respondentenes tittel blir med tillatelse presentert. Dette er gjort til tross for at respondentenes identitet da enkelt kan spores opp.

3.5.2 Primærdata i vår undersøkelse

Vi startet vår innsamling av primærdata gjennom samtaler og intervjuer med økonomiledelsen i Bate. Gjennom disse samtalene har vi anskaffet viktig informasjon om dagens virksomhetsstyring i selskapet. Vi har også samlet inn primærdata gjennom skriftlige intervjuer over e-post foretatt med sentrale avdelingsledere i Bate. Muntlige intervjuer ble gjennomført via videosamtaler med enkelte avdelingsledere. Intervjuspørsmålene ble stilt med bakgrunn i vår problemstilling. Informasjonen om dagens virksomhetsstyring i Bate er presentert i kapittel 4 og resultatet fra intervjuene fremlegges i kapittel 5.

3.5.3 Sekundærdata i vår undersøkelse

For å kunne besvare problemstillingen i dette prosjektet har vi samlet inn sekundærdata i form av eksisterende data som ligger offentlig tilgjengelig på Bate sine egne nettsider. Sentrale personer i Bate har også sendt oss interne dokumenter. Denne typen data er samlet inn med den hensikt å skaffe oversikt over organisasjonen og deres forretningsområder.

Vi har samlet inn og studert sekundærdata fra tidligere forskning som er relevant for våre undersøkelser. Amesto er et selskap som har valgt å gå bort fra tradisjonelle budsjetter, til fordel for Beyond Budgeting. De hadde et ønske om å styre selskapet på mål, avvik og handlingsplaner fremfor historiske budsjetter som raskt var utdatert. Gründer og administrerende direktør i Amesto, Arild Spandow, har gjort beregninger som viser at budsjettrelaterte operasjoner har lagt beslag på tre årsverk. Ved Beyond Budgeting kreves det maksimalt ett årsverk for å gjøre jobben. Beyond Budgeting er realitetsforankret og ikke historisk utdatert etter kort tid (Spandow, 2013).

Vi har også samlet inn sekundærdata i form av andres erfaringer med den typen omstillingsprosesser som Bate står overfor. Dette er gjort for å kunne bygge opp under de argumenter som har blitt lagt frem. Svenska Handelsbanken er et klassisk eksempel på slik sekundærdata. Svenska Handelsbanken var nær en krise da Jan Wallander overtok styringen i 1970, som førte til at Beyond Budgeting for alvor ble introdusert. Wallanders hovedprinsipper var å bygge en styringsform basert på enkelhet, åpenhet og selvregulering. Planen ble gjennomført ved at han byttet ut de tradisjonelle budsjettene med styring basert på langsiktig verdi gjennom høy kundetilfredshet og lavere kostnader enn konkurrentene. Endringen har ført til at Svenska Handelsbanken har hatt høyere avkastning enn konkurrentene hvert år siden 1972, er blant de mest kosteffektive bankene i Europa og en av de mest solide bankene i

verden basert på finansiell informasjon (Bogsnes, 2016). Andre organisasjoner med slike erfaringer og som har valgt å utfordre det tradisjonelle budsjettet i sin styringsmodell er blant annet Equinor, Telenor, Sparebank 1 og Orkla (Bogsnes, 2012).

3.5.4 Validitet og reliabilitet i våre undersøkelser

I våre undersøkelser har vi tatt i bruk e-postintervjuer som styrker validiteten ved at vi allerede har tilgang til respondentens versjon. Medlemsvalidering er dermed ikke nødvendig for e-postintervjuene (Ryen, 2002). Informasjonen om dagens virksomhetsstyring i Bate er hentet fra møter og samtaler med økonomiledelsen. Under disse møtene har vi tatt lydopptak som vi i etterkant har transkribert og sendt til økonomiledelsen for godkjenning. Validiteten av denne informasjonen er derfor høy. Intervjuene utført gjennom videosamtaler er også spilt inn og deretter transkribert, slik at vi til enhver tid har respondenten sin versjon tilgjengelig under arbeidet med analysen.

Om intern validitet sier Ryen (2002) at forskeren styrker troen på den eller de årsakene som er oppgitt, ved å vise til en dypere forståelse av felten. Vi har satt oss godt inn i og presentert Bates situasjon, prosesser, mål, behov, preferanser og utfordringer. Vi beviser med dette at vi har opparbeidet oss en dypere forståelse av felten, og styrker dermed den interne validiteten i våre undersøkelser. Johannessen et al. (2011) mener at styrken på den interne validiteten er avhengig av hvorvidt en undersøkelse er gjennomført på en slik måte at konkurrerende forklaringer kan elimineres. I vårt tilfelle er det en risiko at konkurrerende forklaringer har oppstått i intervjuene ved at de ulike respondentene kan ha diskutert spørsmålene og latt sine svar påvirke av andre. Konkurrerende forklaringer kan også oppstå dersom respondenten misforstår et spørsmål. For å unngå dette har vi, som tidligere nevnt, lagt ved et informasjonsskriv. Informasjonsskrivet inkluderer begrepsforklaringer og veiledende kommentarer for å hjelpe respondenten med å forstå hva vi ønsker svar på. Dette er med på å styrke den interne validiteten.

Dersom resultatene fra en undersøkelse i høy grad kan generaliseres eller overføres til andre settinger, vil den eksterne validiteten være høy (Johannessen et al., 2011). I dette tilfellet vil andre settinger bli andre ledd i Bate, eller andre selskaper med relativt samme behov og utfordringer. Vi mener at resultatet fra våre undersøkelser ikke direkte kan overføres til andre settinger da vi kun har fokusert på ett spesifikt selskap ved å ta utgangspunkt i Bate sine mål gjennom prosjektet. Resultatene kan likevel overføres til andre settinger til en viss grad. Våre

resultater kan bidra med informasjon og inspirasjon som kan komme til nytte i andre situasjoner.

Vi har styrket vår forsknings validitet gjennom Poppers falsifikasjonsprinsipp (Ryen, 2002). Vi hadde en teori og forventning om at de ulike avdelingene i Bate har forskjellige forhold til virksomhetsstyring, som blant annet forskjellige behov, utfordringer og preferanser. I forsøket på å falsifisere denne teorien valgte vi å stille de samme spørsmålene til alle avdelingslederne, og gav med dette alle mulighet til å gi de samme svarene. Vi avdekket derimot relativt stor variasjon i de ulike avdelingenes forhold til virksomhetsstyring. Vår teori ble dermed ikke falsifisert, men heller styrket. Vi skaffet oss argument for at teorien er sann.

For å undersøke dataenes pålitelighet er det nødvendig å undersøke forskningens reliabilitet (Johannessen et al., 2011). I vår forskning har vi ikke tatt i bruk “test-retest” reliabilitet, noe som kan ses på som en svekkelse av prosjektets reliabilitet. Situasjonen omkring koronapandemien har i stor grad påvirket respondentens intervjuer. Dersom vi hadde foretatt intervjuene på et tidspunkt før koronapandemien inntraff, ville flere av intervjuvarene vært annerledes.

I en normal situasjon mener vi derimot at det ville vært lite hensiktsmessig å bruke den overnevnte metoden i vårt prosjekt ettersom vi driver med kvalitativ forskning. Svarene fra respondentene ville med høy sannsynlighet vært relativt like dersom vi intervjuet dem på to forskjellige tidspunkter. Vi stiller ikke spørsmål som kun relateres til situasjonen på ett bestemt tidspunkt, men mer generelle spørsmål hvor det skal relativt mye til for at svarene endres over tid.

I prosjektet vårt har vi heller ikke tatt i bruk metoden «interreliabilitet» for å teste dataenes reliabilitet. Undersøkelsen i dette prosjektet blir ikke gjort av flere forskjellige forskere, men vi er to forskere som samarbeider. Reliabiliteten kan styrkes ved at svarene tolkes på forskjellige måter av oss som forskerne, noe som skaper et større perspektiv og kan komme til nytte i utarbeidelsen av konklusjonen.

Reliabiliteten kan også styrkes gjennom en casebeskrivelse som detaljert går inn på fremgangsmåten til prosjektet (Johannessen et al., 2011). Gjennom utredningen gir vi en detaljert beskrivelse av Bate, deres situasjon, prosesser og mål, samtidig som vi

beskriver fremgangsmåten under hele forskningsprosessen. Vi begrunner alle våre metodevalg og avgrensninger, og gjør det mulig for leseren å evaluere dokumentasjonen av data, metoder, avgjørelser gjennom prosjektet og den endelige konklusjonen (Johannessen et al., 2011).

4. Dagens virksomhetsstyring i Bate

For å kunne besvare problemstillingen er det nødvendig å avdekke hvordan Bate løser virksomhetsstyringen i dag. Vi vil beskrive og forstå Bates planprosess, i tillegg til å belyse deres ambisjoner og mål for kommende år. Informasjonen er innhentet fra gjennomførte samtaler med økonomiledelsen i Bate. I figur 4.1 har vi presentert våre kontaktpersoner i Bate gjennom et organisasjonskart for å få en oversikt over hvordan avdelingslederne er representert i bedriften.



Figur 4.1 Organisasjonskart som inkluderer våre kontaktpersoner i Bate

4.1 Strategi og planprosess

Bate sin planprosess for 2020 startet i september 2019 med workshop for ledergruppen. Agendaen for workshopen var å definere ambisjoner frem mot 2025 ved å velge ut de fokusområdene som de mente var riktige, med bakgrunn i den informasjonen de hadde tilgjengelig på dette tidspunktet. Bate forsøker hvert år å forutse hvordan bosituasjonen, boligbyggelagene, deres forretningsområder, Rogaland og Norge vil se ut i tiden fremover.

Dette er diskusjoner som tas årlig, men som settes spesielt fokus på i september. For å nå ambisjonene for 2025 sattes det i tillegg opp mer definerte mål for 2020. For å operasjonalisere målene foretas det en workshop i hver avdeling, hvor det defineres mål og initiativ for avdelingen, samt vekstmål og ressursinnsats til planprosessen. I henhold til ambisjonene og de overordnede målene er det opp til hver enkelt avdeling å presentere hva de kan bidra med og finne fokusområder for tiden fremover. Det foretas parallelle prosesser og koordinering mellom avdelingene, før det igjen tas opp med ledergruppen for justering og godkjenning. Det krever en lang prosess for å lande overordnede mål, avdelingsmål og seksjonsmål.

I oktober 2019 hadde Bate et styremøte hvor oppdaterte 2025-ambisjoner, målområder for 2020 og overordnede økonomiske rammer ble presentert. På dette møtet kunne styret komme med innspill, korrigerende meninger og krav. Dette er også en ressurskrevende prosess som går frem og tilbake.

I november 2019 foregikk det videre arbeid i avdelingene for å lande endelige mål, initiativ og finansielle planer for hver avdeling. Bate har byttet ut ordet budsjett med finansielle planer ettersom de ikke lenger ønsker å bruke budsjetter på den tradisjonelle måten. Hvordan denne finansielle planen tar form er noe av det som skal arbeides med fremover. Ledelsen i Bate ser på det som svært viktig å planlegge finansielt for de kommende årene. Dette er for å se om ideene og planene de har er levedyktige og rasjonelle. Det å skulle gå bort fra det tradisjonelle budsjettet som styringsverktøy er en stor mental omstilling for hele organisasjonen.

På det endelige styremøtet som ble avholdt i desember 2019 ble det presentert en fullstendig strategisk og finansiell plan for 2020. Her ble også endelige målsettinger og ambisjoner presentert.

4.2 Ambisjoner og mål

Bates ambisjoner for 2025 fokuserer på å skape et bærekraftig bomiljø og gode hjem, skape merverdi for kundene, ha en solid økonomi og konkurransedyktig organisasjon, og skape vekst gjennom innovasjon og ekspansjon. For å nå ambisjonene for 2025 setter Bate årlige vurderinger som danner grunnlag for målene som skal bidra til at ambisjonene oppnås. Disse

er presisert i tabell 4.1. Det er dette som danner grunnlaget for målene som skal nås i 2020 og retningen Bate skal jobbe i.

Ambisjoner 2025	Vurderinger gjort for å sette mål for 2020
Skape bærekraftige bomiljø og gode hjem	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus på nybygg ved oppfølging av nye prosjekter • Kompetanseheving på utvikling av eksisterende bomiljø • Ta første steg på klimareisen med bakgrunn i klimaplan utarbeidet i 2019
Skape merverdi for kundene	<ul style="list-style-type: none"> • Etablere et tydelig mål for kvalitet i bomiljø og byggfornyelsesprosjekter samt tilpasse prosess og rutiner for å levere på dette • Effektivisere driften ved å utnytte teknologi
Ha en solid økonomi og konkurransedyktig organisasjon	<ul style="list-style-type: none"> • Effektiv og lønnsom kjernedrift - opprettholde en solid egenkapital • Styrke leder- og medarbeiderkompetanse i selskapet
Skape vekst gjennom innovasjon og ekspansjon	<ul style="list-style-type: none"> • Etablering i Haugesund • Lansere nytt konsept til kundene; utfall av sprinten (Fiksa) samt et nytt konsept innen energi/utleie

Tabell 4.1 Bates ambisjoner og vurderinger (Økonomiledelsen, personlig kommunikasjon, 18. mars 2020)

De overordnede målene er de viktigste målene for Bate. De er ikke bare avdelingsmål, men avdelinger på kryss og tvers i bedriften går sammen for å nå disse overordnede målene. Målene kan, i motsetning til ambisjonene, endre seg etter behov. Selv om endringer kan forekomme underveis prøver Bate å holde målene mest mulig stabile, slik at alle er klar over hva som måles. I tabell 4.2 er målene konkretisert med tall, noe som kan endre seg drastisk fra år til år.

Ambisjoner 2025	Mål 2020	Mål 2020#
Skape bærekraftige bomiljø og gode hjem	Markedsandel nybolig Antall byggefornyelsesprosjekter vurdert i et helhetlig bomiljøperspektiv Antall iverksatte klimatiltak	11 % 10 stk 5 stk
Skape merverdi for kundene	Antall feil ved overlevering av nye bomiljøprosjekt og prosjektlederoppdrag Kundetilfredshet Medlem og Kunde & beboer Antall medlemmer ved utgangen av 2020 Antall boligselskapskunder ved utgangen av 2020	0 feil 70p/Xp* 57.000 880
Ha en solid økonomi og konkurransedyktig organisasjon	Driftsresultat Bate Lønnsomhet kjerneområdet (DBILL) Egenkapitalnivå Styrke medarbeider- og ledelseskompetanse, målt ved X% og 10% økning i GPTW	3,2% 44 % 30 % 77%
Skape vekst gjennom innovasjon og ekspansjon	Antall boligselskapskunder i Haugesund ved utgangen av 2020 Antall nye salgbare konsept**	30 stk 2 stk

* Desember ** Utenfor dagens virksomhet

Tabell 4.2 Bates ambisjoner og konkrete mål (Økonomiledelsen, personlig kommunikasjon, 18. mars 2020)

De tre første ambisjonene dreier seg i hovedsak om drift, mens den fjerde innebærer å skape vekst gjennom innovasjon og ekspansjon. Sistnevnte fokuserer på å skape nye salgbare konsepter, i tillegg til etablering i Haugesund.

Når ambisjonene og målene er definert handler det om å realisere dem. I dag brukes PowerBI som rapporteringsverktøy. Her legges først de overordnede målene inn som følges opp med røde, gule og grønne lys - alt etter hvordan de ligger an. Noen av målene blir oppdatert umiddelbart mens andre blir oppdatert månedlig. Systematikken fungerer ved at hver avdeling og ansatt har ansvar for sine mål, med felles intensjon om å nå Bate sine overordnede mål.

En gang i måneden rapporteres de finansielle tallene til styret, og to ganger i året gjennomføres en prognose. Prognosen gir en indikasjon på om de er på riktig spor, samtidig som den gir hint til tendenser på trender i markedet. Informasjon om avtaler og kontrakter som er gjennomført blir rapportert, men ønsket om å måle hvor en står mot periodens slutt blir nå det nye fokuset i Bate. Ønsket er ikke å bare se på hva som har skjedd, men resultatet av hva som skjer. Er de på riktig vei?

4.3 Bate i dag

Prosessen fra idé til et ferdig, kommersielt produkt fungerer i dag ved at Bate kommer med tanker om utvikling og innovasjon som de ønsker å undersøke nærmere. Disse tankene skal

filtreres av forretningsutvikler, før de eventuelt blir realisert. Fiksa og Bygr er to produkt som i desember 2019 ble til egne selskap. Bate har i 2020 størst fokus på næring, utleie og energi. Bate ser for seg at dette skal sammen bidra til å skape morgendagens bomiljø og opplevelser.

4.4 Ønsker for fremtiden

I det innledende møtet gav Bate inntrykk av at dagens finansielle rammer er for detaljerte. Et fremtidig ønske er å få innført rammer til den enkelte avdelingsleder, hvor de får tildelt en spesifikk sum i året. Hvordan den blir benyttet er opp til hver enkelt, så lenge de oppsatte målene blir nådd. Målet til Bate er å vri styringen mer bort fra det historiske og heller fokusere mer på hva som skjer fremover. Utfordringen ligger i ønsket om kontroll. Budsjett og prognoser ses på som trygge rammer med full oversikt over hvor de står i forhold til hvor de ønsker å være. Det gir en detaljert oversikt over hva som er disponibelt i dag og hva som er planlagt å gjøre fremover. Utfordringen ligger i å finne kombinasjonen av kontroll og muligheten for fleksibilitet.

4.5 Dagens prosess

Per i dag har Bate selv vurdert rullerende prognoser som et alternativt styringsverktøy som de har påbegynt arbeidet med. Prognosen er satt til 24 måneder, hvor et prognoseverktøy med egne skybaserte portaler er satt i gang. Etersom prognoseverktøyet har vært for detaljert og tungvint å jobbe med, har det enda ikke blitt tatt i bruk i sin helhet. Målet er å kunne bruke verktøyet til rullerende prognoser.

På sikt ønsker Bate seg mot prognoser - mer fokus på rammer og mindre detaljerte budsjetter. Utfordringen blir å sette opp en finansiell plan som ikke ender opp som et budsjett. Bate ønsker å ha en plan klar og tanker omkring hendelsesforløpet. Ønsket er å ha muligheten til å vite om det vil gi et under- eller overskudd ved gjennomføring av nye aktiviteter. Utfordringen blir hvordan Bate skal kunne kvitte seg med budsjettet men fortsatt beholde planprosessen.

5. Resultat fra gjennomførte intervjuer

Metodelitteraturen sier at man bør presentere mer enn bare et begrenset utdrag av dataene. Noen få enkle sitater eller historier som skal illustrere forskerens konklusjoner er ikke tilstrekkelig for at leseren selv kan vurdere hvorvidt de gir godt nok grunnlag for forskerens

konklusjoner. Leseren er opptatt av hvordan partene i intervjuet sammen konstituerer den sosiale realiteten (Ryen, 2002). Med hensyn til respondentenes personvern legger vi ikke ved den komplette versjonen av de transkriberte intervjuene. Vi presenterer derimot et større utdrag av respondentenes svar inndelt i sju ulike hovedtemaer. Johannessen et al. (2011) definerer denne måten å organisere og ordne det kvalitative datamaterialet på som kategoribasert inndeling av data.

Alle dataene som presenteres er utsagn fra respondentene som er relativt lite bearbeidet av oss som forskere. Med hensyn til respondentenes personvern har vi valgt å presentere respondentene med deres tittel i Bate.

5.1 Hvordan avdelingslederne er involvert i virksomhetsstyringen i Bate

Administrerende direktør er ansvarlig for, og tar del i, overordnede aktiviteter for styring av virksomheten. Teamleder for skadeforebygging har økonomiansvar for avdelingen, samt personalansvar for seks ansatte. Dette innebærer blant annet å medvirke til utarbeidelse av budsjett, prognoser og personlige mål i løpet av året, samt løpende oppfølging av ansatte. Leder for forretningsstøtte er involvert når det gjelder IT-verktøy som benyttes til virksomhetsstyring, og forteller at de i dag har flere verktøy som til sammen delvis dekker behovet for virksomhetsstyring. Lederen er ansvarlig for selve virksomhetsarkitekturen, og følger i tillegg opp regnskap og budsjetter knyttet til sin avdeling. Leder for byggfornyelse har budsjett- og resultatansvar for avdelingen, og setter i tillegg opp prognoser ved endring i løpet av budsjettåret. Ansvarer innebærer daglig oppfølging av økonomisk status via PowerBI. Dette blir gjort for å sikre at de leverer som forventet og kan ta grep hvor det er behov.

Bates kommunikasjonssjef bidrar på flere måter når det gjelder analyse av ulike situasjoner, og utforming og iverksettelse av tiltak. Dette innebærer medieovervåkning hvor de følger med på omtalen av aktuelle tema, andre boligbyggelag og Bate. Kommunikasjonssjef er også med på utforming, gjennomføring og rapportering av kundeundersøkelser, kundepanel og merkevareundersøkelser. PowerBI blir brukt til rapportering av status angående Bates mål. Leder for medlem er direkte involvert i virksomhetsstyringen gjennom ansvaret for boligomsetning, medlemsomsetning, om de til enhver tid har tilstrekkelig og riktig bemanning, og ressursallokering gjennom året.

Sjef for kunde og beboer er nokså involvert i virksomhetsstyringen i Bate, da denne avdelingen står for godt over halvparten av Bates inntekter. Lederen definerer sitt område som det området med den stabile inntekten i virksomheten. Sjef for kunde og beboer har ansvar for alt som inngår i kjernedriften i Bate og alt som omhandler kundene. Det inkluderer alt fra regnskap, rådgivning, juridisk bistand, prosjektledelse når det skjer renovering, vaktmestertjenester, den daglige driften, forvaltningen og oppfølgingen av alle kundene.

Leder for vaktmestertjenester er den respondenten som gir uttrykk for å være minst involvert i Bates virksomhetsstyring. Dette er fordi vaktmestertjenester er et eget selskap som eies av Bate. Avdelingslederen bruker likevel mange av styringssystemene til Bate, noen i større grad enn andre. Respondenten forklarer at alle systemene ikke er like brukervennlige, og kunne tenke seg et færre antall systemer. Det kommer også frem ønsker om at alle i organisasjonen skal jobbe litt mer likt i systemene, som begrunnes i at det de sier til kunden skal være likt fra alle avdelingene. Leder for vaktmestertjenester har hver uke møter med sin leder hvor de gjennomgår budsjettet for avdelingen.

Sjef for bomiljø er involvert i Bate sin virksomhetsstyring ved at avdelingen jobber tett med økonomiavdelingen i prosessen med å planlegge for året som kommer.

5.2 Hvordan avdelingslederne arbeider for å nå Bates overordnede mål

Administrerende direktør arbeider for å nå Bate sine overordnede mål i det daglige ved å følge opp lederne gjennom fokus på ambisjoner og måltavle. Felles gjennom intervjuene knyttet til overordnede mål er at avdelingslederne sørger for at de overordnede målene til Bate blir nedbrutt til delmål eller personlige mål for den enkelte på avdelingen. Teamleder for skadeforebygging følger opp de personlige målene med den enkelte gjennom året. Disse målene er hovedsakelig av økonomisk art, men salg- og kompetansemål forekommer også. For leder for forretningsstøtte blir nedbrytningen til delmål utfordrende da det arbeides med kvalitative mål fremfor kvantitative. Avdelingslederen trekker frem samhandling i organisasjonen som et viktig moment for å nå målene, samtidig som det er krevende med hensyn til bruk av IT-systemer og prosesser i den enkelte enhet.

Kommunikasjonssjef fokuserer på å bevisstgjøre avdelingen, og forsikrer seg om at alle har samme forståelse og riktig prioritering av hva som skal bli gjort. Dette utføres ved å følge

oppsatt plan, følge opp målene, rapportere på målene og deretter en gjennomgang med medarbeiderne i avdelingen. Avdelingslederen støtter forretningsområdene i kommunikasjonsfaglige spørsmål, driver medierådgiving og formulerer budskap i tråd med målsettingene. Justeringer underveis i tråd med tilbakemeldinger blir trukket frem som et viktig gjøremål.

Sjef for kunde og beboer presenterer de operasjonelle og strategiske målene for de ansatte i avdelingen, og avklarer hva de har å bety for avdelingen. Deretter blir det utformet planer og skisser for hver enkelt seksjon som jobbes med i det daglige. Lederen legger vekt på at bedriften har sin løsning for å håndtere de store målsettingene og hvordan de følges opp i det daglige. Avdelingen har også sitt eget operasjonelle kart over hva som skal oppnås og hvordan. Sammen med avdelingen utføres det en tett oppfølging på dette hver tredje uke. Da gjennomgås det hvordan en ligger an i forhold til målsettingene, men også hvordan en ligger an i forhold til de operasjonelle resultatene.

Sjef for medlem forteller at avdelingen jobber strategisk i den retningen som de ønsker. Avdelingslederen jobber daglig for å nå sine mål som angår medlemmene og hvordan avdelingen skal øke bruken av medlemsfordelene. Leder for vaktmestertjenester forholder seg til det som står i budsjettet til punkt og prikke. Hvordan avdelingen ligger an i forhold til budsjettet fra uke til uke, og måned til måned gjennomgås med avdelingslederens sjef. Ukentlig jobber også avdelingslederen med en regnskapsfører i Bate. Alt som behøves legges inn i et rapporteringssystem og blir fulgt opp kontinuerlig. Sjef for bomiljø forteller at avdelingen jobber med at de skal kunne ha daglig monitorering av resultatene, som frem til i dag har bestått av månedlig oppfølging.

5.3 Preferanser rundt kvalitative og kvantitative mål

Gjennomgående i intervjuene når det kommer til preferanser rundt kvalitative og kvantitative mål er at det ofte blir foretrukket kvantitative mål, men viktigheten rundt kvalitative mål blir også presisert av enkelte avdelingsledere. Administrerende direktør foretrekker kvantitative mål med tanke på målbarheten, men som leder for selskapet har en også et stort fokus på de kvalitative målene.

Teamleder for skadeforebygging foretrekker i utgangspunktet kvantitative mål i sammenheng med økonomiske og salgsmessige mål. Kvalitative mål foretrekkes derimot i enkelte tilfeller,

for eksempel i sammenheng med kompetansemål. Leder for forretningsstøtte presiserer viktigheten rundt en kombinasjon av begge måltypene; en bør måle kvantitativt hvor det er mulig, mens organisasjonen imidlertid bør bli flinkere til å sette kvalitative mål.

Avdelingslederen legger vekt på at disse to måltypene burde spille sammen dersom det er mulig. Leder for byggfornyelse mener avdelingen er best tjent med en kombinasjon av begge måltypene. Kvantitative mål er en selvfølge, men lederen tror at de ansatte blir mest ivrig og motivert av de kvalitative målene.

Sjef for kunde og beboer fastslår at virksomheten styres mye etter kvalitative mål i forhold til tilfredshet. Kvantitative mål jobbes med daglig gjennom salgsmål og nysalg. Hver enkelt rådgiver har for eksempel egne kvantitative mål, og prosjektleder har sine budsjetter som også kan ses på som kvantitative mål. Avdelingslederen forklarer at avdelingen har et større fokus på kvantitative mål enn kvalitative. Det kommer frem at de kvalitative målene i Bate er godt innarbeidet i det daglige arbeidet. Hver dag jobber de mot å bli en sterkere salgsorganisasjon.

Sjef for bomiljø fokuserer på kvantitative mål og forteller om utfordringer knyttet til det å finne de beste faktorene å måle. Avdelingen gjorde en helomvending i 2020 ved å begynne å måle blant annet markedsandel innenfor gitte geografiske områder og gitte boligtyper, fremfor antall solgte boliger. Avdelingslederen opplever at dette gir høyere nytte ettersom at da sammenligner de seg med noen andre enn seg selv. Utfordringen er at de tidligere har hatt målsettinger som har vært vanskelig å måle. Lederen forteller at avdelingen fortsatt har et stykke å gå når det kommer til å måle de rette tingene, men at de er et godt stykke på vei i forhold til der de har vært tidligere. Sjef for bomiljø presiserer avslutningsvis at de må måle ting som driver dem fremover.

5.4 Preferanser rundt detaljnivå i de finansielle rammene

Preferansene rundt detaljnivå i de finansielle rammene varierer fra avdeling til avdeling. Flere avdelingsledere uttrykker at de er fornøyd med det detaljnivået som eksisterer i dag, men ønsker samtidig mer ansvar og frihet til å selv fordele de finansielle ressursene gjennom året. De mener at dette vil gi dem muligheten til å respondere mer effektivt på eksterne endringer som påvirker organisasjonen.

Administrerende direktør har til enhver tid behov for å se det overordnede bildet av de finansielle rammene. Teamleder for skadeforebygging ønsker spesifikke finansielle rammer, men har derimot behov for noe fleksibilitet rundt dette. Leder for forretningsstøtte har behov for en detaljert oversikt over rammer og forbruk av finansielle ressurser. Avdelingslederen forteller i tillegg om et behov for overordnede, ikke for detaljerte, retningslinjer som gir fleksibilitet og frihet til at lederen selv kan bestemme hvordan ressursene skal benyttes. Denne fleksibiliteten til å prioritere aktiviteter og aktivitetsnivå tilpasset situasjonen ønsker også kommunikasjonssjef og sjef for medlem. Kommunikasjonssjef ønsker i tillegg flere muligheter for detaljering i form av flere ulike kontoer å føre de ulike kostnadene på.

Leder for byggfornyelse ønsker ideelt sett en fastsatt hoveddramme for avdelingen, med frihet til å gjøre nødvendige og fornuftige grep innenfor denne rammen. Dette begrunnes i erfaringer med at realiteten sjelden blir slik man forutså da budsjettet ble utarbeidet. Respondenten forklarer at det er viktig å kunne tilpasse seg realiteten og imøtekomme eksterne krav og forventninger. Med for faste rammer og detaljer får man feil fokus i forhold til helhetsbildet, og man blir låst til å rapportere avvik på små detaljer.

Sjef for kunde og beboer har et stort detaljbehov i de finansielle rammene for å kunne være strategisk og se frem i tid, men også for å kunne handle raskt når faktorer i samfunnet endrer seg. Avdelingslederen er fornøyd med å ha god kontroll på kostnader og utgifter gjennom verktøyet PowerBI, og forteller at kostnadene stort sett er linket opp mot de ansatte. Leder for vaktmestertjenester er fornøyd med dagens finansielle rammer, og kan i relativt stor grad selv bestemme hvordan ressursene skal fordeles. Respondenten forklarer at de har mindre detaljer i de finansielle rammene enn tidligere. Lederen er fornøyd med dette, men sier at det nok kan bli enda bedre. Avdelingslederen ønsker et mer overordnet system, men tror det er vanskelig å utarbeide et system som ivaretar alle funksjonene de har i systemene i Bate i dag.

Sjef for bomiljø forteller at avdelingen har et stort detaljbehov i de finansielle planene, men at det gjerne er prosjektlederne som hovedsakelig jobber med detaljene i det daglige. For avdelingslederen er det viktig å ha detaljene fra dag til dag for å kunne styre prosjektlederne sine og deretter gjøre justeringer. For avdelingslederen er sluttresultatet det viktigste, ettersom det er dette som blir rapportert inn til styret i Bate. Avdelingen har med andre ord et stort detaljbehov, mens avdelingslederen har personlig et litt mer overordnet behov.

Erfaringsmessig har avdelingslederen jobbet med modeller som både har vært for lite

detaljerte, men også for detaljerte. Sistnevnte fungerte ikke like bra i praksis ettersom det krevde spesialkompetanse for å manøvrere den. Nå jobbes det derimot med å finne en mellomting.

5.5 Avdelingsledernes forhold til nåværende finansielle planer

Graden av nytte som nåværende finansielle planer gir varierer mellom de ulike avdelingene. Administrerende direktør følger til enhver tid med på hvordan bedriften gjør det i forhold til budsjett og mål, og delvis i forhold til fjoråret dersom det er ønskelig. Administrerende direktør presenterer seg som en målstyrt person som ser på forholdet til målene som viktigere enn budsjettet. Teamleder for skadeforebygging bruker de finansielle planene på den måten at en har tall på de enkelte postene å forholde seg til, mens leder for forretningsstøtte bruker de nåværende finansielle planene til å følge opp i forhold til budsjettet.

Kommunikasjonssjef har stor nytte av de finansielle planene, men presiserer at nytten hadde vært enda større ved flere muligheter for detaljering i form av flere ulike kontoer å føre de ulike kostnadene på. Leder for byggfornyelse legger frem at realiteten per i dag styres ut fra et fastsatt budsjett. Endringer underveis, som for eksempel kundebehov, ressursituasjon og annet som forekommer jevnlig, gjør at budsjettet stadig blir tyngre å jobbe med etterhvert som budsjettåret skrider frem. Dette skyldes at realiteten ikke lenger oppleves å stemme med forutsetningene som ble lagt for budsjettet. Avdelingslederen uttrykker at det kan virke demotiverende å måtte rapportere avvik på en realitet som ikke lenger er reell, fremfor å fokusere på nye muligheter som dukker opp underveis. Avdelingslederen opplever at Bate jobber med budsjetter som ikke lenger er relevante.

Sjef for kunde og beboer fastslår viktigheten av å involvere mellomledere slik at de også kan ha fullmakt til å utføre sine oppgaver. På slutten av året lages budsjettene ut fra for eksempel hvor mange som kan ansettes, antall ansatte som må reduseres eller hvor mye inntektene må øke for å kunne gjøre en ny ansettelse. Avdelingslederen påpeker viktigheten av å ha de finansielle rammene på plass før en starter året for å kunne ha noe å planlegge ut fra. Avdelingslederen refererer til dagens koronasituasjon, hvor budsjettene som ble laget for tre til fire måneder siden ikke er verdt noe i dag. Dette trekkes også frem som et tegn på at nåværende finansielle planer ikke lenger fungerer i dagens samfunn, hvor upåvirkelige endringer skjer raskt. Fremover burde man styre mer fra måned til måned.

Nytten som sjef for medlem får av de finansielle planene er at de styrer avdelingslederen i hverdagen. Avdelingslederen mener det er nyttig å følge budsjettene og rådene fra økonomiavdelingen. Økonomiavdelingen foreslår hvordan en kan styre og gjøre ting annerledes. Leder for vaktmestertjenester føler seg ikke like involvert i dette som de andre avdelingene er, men forholder seg til og bruker de systemene som er tilgjengelig.

Sjef for bomiljø opplever at prosjektlederne har et svært nært forhold til budsjettene, mens andre i avdelingen har gjerne et forhold til enkeltposter i budsjettet. Avdelingslederen forteller at budsjettet blir gjennomgått på månedlige avdelingsmøter hvor de vurderer hvordan de ligger an. På denne måten får de som ikke direkte jobber med dette til vanlig en statusoppdatering. Dette vil gi større forståelse bak justeringene som må bli gjort underveis. Justeringer gjøres dersom avdelingen enten ligger foran eller bak resultatene som skal oppnås. Å gjøre endringer har en stor verdi.

Når det gjelder de nåværende finansielle planene som et verktøy for ressursallokering er det varierende fra avdeling til avdeling hvor bra de synes disse fungerer. Administrerende direktør sier de fungerer, men at de begrenser seg til måling mot budsjettet og inneværende år. Teamleder for skadeforebygging og sjef for medlem sier de synes nåværende finansielle planer fungerer bra som verktøy for ressursallokering. Kommunikasjonssjef ønsker seg større muligheter til å føre opp mot mer spesifikke kontoer. Leder for byggfornyelse mener derimot at det per i dag er for stort detaljfokus til at disse fungerer optimalt.

Leder for forretningsstøtte mener de nåværende finansielle planene baserer seg for mye på om man holder budsjett eller ikke i den enkelte avdeling. De tar ikke hensyn til hvordan man best kan benytte selskapets midler for måloppnåelse totalt sett. Sjef for kunde og beboer mener ressursallokeringen fungerer bra, og at de finansielle planene brukes ved begynnelsen av året til å planlegge hvilke rammer en har.

Sjef for bomiljø forteller at de finansielle planene fungerer godt som et verktøy for ressursallokering, og refererer til koronapandemien som et eksempel på dette. Koronasituasjonen har skapt et behov for å lage nye kalkyler på et tidspunkt hvor de vanligvis ikke gjør det, og da har det vært kritisk å ha de finansielle planene i bunn. Det viser

hvor viktig det er å ha gjort et godt grunnarbeid på forhånd. Avdelingen har kommet greit ut av situasjonen ved at de har allokert ressursene sammen med kontrollerne.

Når det gjelder hvordan respondentene synes de nåværende finansielle planene løser ansvarsavdelingen synes administrerende direktør og sjef for medlem at det fungerer rimelig greit. Sistnevnte presiserer at en kontinuerlig er tett på, slik at en til enhver tid har kontroll. Dersom det oppstår noen uforutsette hendelser pleier det ikke å være noen problemer. Sjef for kunde og beboer synes de finansielle planene løser ansvarsfordelingen greit, samtidig som en også ser hvor fort ting kan endre seg. Her refererer avdelingslederen igjen til situasjonen omkring koronapandemien som viser hvor raskt budsjettet kan bli utdatert. Avdelingslederen presiserer at de finansielle rammene brukes til ansvarsfordeling hver dag.

Leder for byggfornyelse mener at ansvarsfordelingen ikke er optimal. Det begrunnes med at et for stort detaljfokus fører til at flere ledd blir involvert i de mindre avvikene. Avdelingslederen mener at klarere hoveddrammer og større frihet innenfor disse hoveddrammene vil være å foretrekke. Leder for forretningsstøtte forklarer at nåværende planer er bygget opp rundt ansvar knyttet til avdelingsstrukturen.

Leder for vaktmestertjenester henviser til et eksempel da lederen for fem år siden stod bak en sammenslåing av to avdelinger. Tallene viste at denne sammenslåingen førte til store økonomiske besparelser. Lederen er opptatt av at alle gjør et bidrag og har mer ansvar, både mellomledere, ledere og ikke minst ansatte. Ønsket er at alle har en lettere tilgang til og mer innsyn i de finansielle planene. Kommunikasjonssjef ønsker at alle midler knyttet til for eksempel markedsføring skal ligge i kommunikasjonsavdelingen. I dag har forretningsområdene en egen finansiell ramme hver, noe som reduserer muligheten til å vurdere og prioritere ut i fra et helhetlig perspektiv om hva som er det beste for Bate.

Sjef for bomiljø kommenterer utfordringer knyttet til de finansielle planene som et verktøy for ansvarsfordelingen i Bate. De ulike avdelingene i Bate arbeider med svært ulike oppgaver, noe som gjør det vanskelig å lage et overordnet budsjett for Bate. Dette forklares med lite forståelse på tvers av avdelingene. De ulike avdelingene lager et eget budsjett for sin avdeling, som kanskje ikke fører til det beste resultatet for Bate totalt sett. Avdelingslederen understreker at dette har blitt bedre, men at det fortsatt er utfordringer og

forbedringspotensialer. For avdelingene isolert sett fungerer ansvarsfordelingen bra, ettersom en får tallene svart på hvitt og noe konkret å jobbe med.

Nåværende finansielle planer som et verktøy for målsetting er det imidlertid litt mer skepsis rundt blant enkelte avdelingslederne. Teamleder for skadeforebygging og sjef for medlem mener budsjettet er et godt verktøy for å fastsette økonomiske målsetninger. Administrerende direktør synes det fungerer greit med tanke på måned og år. Det samme gjør kommunikasjonssjef som imidlertid også trekker frem at det kan by på samme utfordringer som diskutert omkring ansvarsfordelingen. Leder for forretningsstøtte synes de finansielle planene som et verktøy for målsetting er for avdelingsfokuset og for lite sammenvevd på tvers av områder. Leder for byggfornyelse har et delt syn på de finansielle planene som et verktøy for målsetting, ettersom målsetninger og budsjett ofte er sammenfallende - men mål blir også satt uavhengig av budsjett.

Sjef for kunde og beboer sier at de nåværende finansielle planene brukes veldig tett til målsetting. Det starter som regel med hvilke strategiske mål som skal oppnås og hvilke konsekvenser det har for de økonomiske målene. Deretter fordeles det ned til hver enkelt avdeling. Avdelingslederen beskriver dagens budsjett som en gammeldags måte å styre på. Ettersom verden endrer seg i et stadig raskere tempo blir det enda vanskeligere å planlegge et helt år frem i tid. Det trekkes frem at prognoser muligens ville fungert bedre enn budsjettet. Sjef for bomiljø karakteriserer organisasjonen som ekstremt lojale mot budsjettene. Det arbeides med prognosene flere ganger i året før en avstemmer hvor en er i forhold til hva som var planlagt. Lederen mener at nåværende finansielle planer fungerer godt som et verktøy for målsetting.

Spørsmålet som avdekker om de finansielle planene representerer avdelingens og selskapets reelle potensial viser varierende funn. Det viser seg at mange av avdelingslederne synes de finansielle planene fungerer greit, men at de har enda større potensial. Kommunikasjonssjef, sjef for medlem og teamleder for skadeforebygging synes nåværende finansielle planer representerer avdelingens og selskapets reelle potensial i stor grad, men teamleder for skadeforebygging legger til at det har oppstått noe usikkerhet knyttet til koronasituasjonen. Leder for forretningsstøtte mener at planene er gode å styre etter for å ha forutsigbarhet i forhold til planlagte mål, men at det er lite fleksibilitet i forhold til justeringer.

Administrerende direktør tror derimot ikke det er optimalt, og at de nåværende finansielle planene heller er begrensende. Leder for byggfornyelse har personlig stor tro på at større grad av frihet innenfor gitte rammer kan gi økt kreativitet og dermed også gi muligheter for vekst. Sjef for kunde og beboer mener også at det er et større potensial hvis en har enda tettere oppfølging, og mener at budsjettene er for detaljerte. Respondenten tror at ledere i fremtiden må være mer strategiske og operasjonelle enn noen gang, og at man heller burde lage prognoser for hver måned. Leder for vaktmestertjenester mener at mer overordnede systemer og lettere tilgang til dem vil åpne opp for flere muligheter. Det er i dag god kontroll på systemene, men lederen legger til at det går litt for mye tid til det.

Sjef for bomiljø mener også at det finnes et større potensial utenfor budsjettet. Avdelingslederen mener ikke at det er budsjettet i seg selv som er begrensende, men at det er de strategiske diskusjonene og retningen som velges som setter eventuelle begrensninger for fremtiden til selskapet. Når en har valgt en gjennomførbar strategisk retning fungerer budsjettet som et verktøy for dette.

5.6 Avdelingsledernes syn på endring av virksomhetsstyring i Bate

Spørsmålet som avdekker hvor berørt hver enkelt avdelingsleder blir ved en endring av virksomhetsstyringen tydeliggjør at de aller fleste avdelingslederne blir berørt i stor grad. Administrerende direktør må da basere seg på delegering og tillit. Teamleder for skadeforebygging presiserer at en slik endring vil for en mellomleder kreve mye omstilling ved for eksempel fastsettelse av mål, fordeling av ressurser og lignende. Teamlederen ser for seg et større behov for kreativ tenking på ledernivå. Leder for forretningsstøtte blir berørt med tanke på IT-systemmessige løsninger og implementering av dette. IT-løsningene som velges må i følge avdelingslederen passe inn i Bate sin IT-strategi og virksomhetsarkitektur. Leder for byggfornyelse mener på sin side at det hadde vært en glede å få teste ut en annen måte å tenke på og styre etter. Avdelingslederen trekker også frem at større grad av tillit vil ha direkte påvirkning på egen motivasjon.

Kommunikasjonssjef påpeker at det blir vanskelig å ha kontroll på kostnadene i et markedsbudsjett ved endring av virksomhetsstyringen i Bate. Avdelingslederen stiller seg ellers positiv til at avdelingsledere får et større ansvar og mer kontroll enn tidligere. Sjef for medlem beskriver seg selv som veldig fleksibel og følger det som skjer til enhver tid, og

påpeker absolutt åpenhet for endring. Leder for vaktmestertjenester uttaler seg derimot som den som i utgangspunktet blir minst berørt av en endring av Bates virksomhetsstyring. Avdelingslederen forklarer at i de andre avdelingene kan man effektivisere driften av styringssystemer mer enn hva som er mulig i avdeling for vaktmestertjenester.

Sjef for bomiljø mener at alle i avdelingen blir berørt av en endring av Bates virksomhetsstyring, og ser ikke på slike endringer som negative eller skremmende. Bate er nødt til å utvikle selskapet sitt hvis de skal være konkurransedyktige i fremtiden. Avdelingslederen er åpen for å bytte ut budsjettet med måleverktøy som gir dem tilsvarende eller enda bedre styringsmuligheter. Det presiseres at det er ekstremt viktig at de har et verktøy som gir dem muligheten til å monitorere fortløpende, og at de ikke er avhengige av andre personer eller systemer for å holde seg oppdatert på det som skjer. Sjef for bomiljø har behov for systemer som er så levende, at dersom det skulle være nødvendig, må det være mulig å gå inn å sjekke oppdatert status uansett tid på døgnet.

De største utfordringene som avdelingslederne ser ved å innføre ny virksomhetsstyring i Bate varierer fra avdeling til avdeling. Generelt indikerer teamleder for skadeforebygging at alle store endringer er tunge å gjennomføre, særlig endring av virksomhetsstyring. Avdelingslederen mener den største utfordringen er å endre tankegangen i alle ledd, spesielt tankegangen til lederne. Administrerende direktør støtter opp under dette, og mener den største utfordringen er å skape en god ledelse som tar ansvaret på alvor og håndterer oppfølgingen.

Leder for forretningsstøtte mener det er mange utfordringer knyttet til å innføre ny virksomhetsstyring, og at det ikke er like lett å peke ut de største. IT-systemmessig er utfordringen å ha en løsning som operasjonelt kan etterleve utarbeidede strategier, ivareta sikkerheten, passe på at det er et felles aksjonssystem med ansvarliggjøring og tidsfrister, at det er full historikk på hvem som gjør hva og redusering og konsolidering av systembruk som benyttes til virksomhetsstyring. Avdelingslederen ser for seg en felles løsning for alle, uansett funksjon og arbeidsprosedyre. Samtidig må man kunne forvalte løsningen selv uten bruk av eksterne konsulenter.

Leder for byggfornyelse påpeker at det vil kreve mye av ledelsen å innføre en ny måte å tenke på. Avdelingslederen drar inn tillit som en kritisk faktor. Ledelsen må ha tillit til at det vil

fungere, og lederne må bære ansvaret bevisst. Sjef for kunde og beboer mener at utfordringene er at man gjerne blir litt korttenkt. Hvis det skal utarbeides prognoser må man være forsikret om at man ikke kun lager prognoser for de neste månedene, men hele tiden prognostiserer tolv måneder frem i tid. Avdelingslederen mener utfordringen da blir å ha systemer som håndterer dette - noe lederen mener Bate har.

Sjef for medlem mener at de største utfordringene ved å kvitte seg med budsjettet er å ikke ha tilstrekkelig bemanning og ressurser. Det kan oppstå utfordringer dersom endringen går ut over ønskede aktiviteter som ikke lar seg utføre.

Sjef for bomiljø sier at endringer alltid gjør vondt mens de står på. Ting fungerer gjerne ikke optimalt i en overgangsfase, og det er utfordrende å få med seg en hel organisasjon på en større endring. Avdelingslederen mener likevel at den risikoen er verdt å ta, og er mer bekymret for konsekvensene av at de ikke beveger seg fremover og måler de riktige tingene enn at det er litt utfordrende i en overgangsfase. I avdeling for bomiljø er det et høyt tempo, og det å ha feil verktøy som gjør at de ikke får fulgt opp ting slik som planlagt vil det være katastrofalt. Lederen forteller at så lenge en lager en plan og ivaretar den, så er lederen åpen for det meste.

Når man derimot skal avdekke fordelene knyttet til en endring av virksomhetsstyringen i Bate, trekker administrerende direktør frem en mer rullerende og strategisk måte å tenke på, som også krever en dyktig ledelse. Teamleder for skadeforebygging mener dagens virksomhetsstyring nesten utelukkende har et økonomisk fokus, og at ikke alle avdelingene har de samme forutsetningene for å nå de økonomiske målene. Dette med tanke på overordnede rammer både internt og eksternt. Teamlederen mener at en ny type virksomhetsstyring vil kunne bidra positivt for mange ansatte som i dag gjør en god jobb på andre områder enn de rent økonomiske, som for eksempel kundeoppfølging og service. Dette fører ofte til en økonomisk fordel i et lengre perspektiv og vil føre til lojale kunder.

Leder for byggfornyelse fastslår at endringen fordelaktig vil gi en mer motiverende arbeidshverdag for ledere og ansatte i Bate. Avdelingslederen mener det vil føre til større påvirkningskraft og mer samsvar med realitetene, samtidig som unødvendig tidsbruk blir redusert. Sjef for kunde og beboer ser fordeler ved at alle blir mer fokusert på hva som skal leveres hver måned, i tillegg vil det gi en bedre oversikt over inntekter og kostnader når

organisasjonen blir mer operativ. Leder for forretningsstøtte ønsker at en endring skal føre til forvaltning og økning av verdiene til selskapet på en forhåpentligvis bedre måte enn hva som praktiseres i dag.

Sjef for medlem mener at endret virksomhetsstyring fordelaktig vil gi større grad av fleksibilitet. Avdelingslederen er dog veldig komfortabel med budsjettene slik de er nå, og kan i dag planlegge ut fra hvilke behov avdelingen har. Avdelingen blir ikke like mye påvirket av etterspørsel slik som andre avdelinger muligens gjør, og avdelingen har stort sett tilstrekkelig bemanning til enhver tid.

Sjef for bomiljø mener at en endring vil skape fordeler dersom det finnes systemer som er enda mer fleksible enn dagens systemer. Avdelingslederen tror det er mye teknologi tilgjengelig som Bate enda ikke har oppdaget. Dette kan eksempelvis være verktøy som kan gi dem andre typer data enn det de har tilgjengelig i dag. Det å ha et verktøy å styre etter er viktig.

5.7 Bates tilpasningsevne i forhold til usikkerhet og uforutsigbarhet

Spørsmålet knyttet til tilpasningsevne i forhold til usikkerhet og uforutsigbarhet fikk flere av respondentene til å nevne situasjonen rundt koronaviruset. Virusutbruddet nevnes som et eksempel på at verden endres raskt, og at det er viktigere enn noen gang for organisasjoner å være fleksible og forberedt på uventede hendelser.

Kommunikasjonssjef henviser til koronasituasjonen, og forklarer at avdelingen stanset all markedsføring og utformet budskap tilpasset den nye situasjonen. Hverdagen til en kommunikasjonsrådgiver handler ofte om å respondere raskt, alt etter hvilke kommunikasjonsutfordringer de står overfor. På spørsmålet om avdelingens forbedringspotensial knyttet til tilpasningsevne forteller kommunikasjonssjef at få ressurser kan gjøre dem mindre fleksible.

Sjef for kunde og beboer snakker også om erfaringer fra koronasituasjonen, og hvor raskt organisasjonen måtte tilpasse seg de endringene som fulgte med. Avdelingslederen forteller at økonomien til privatpersoner og bedrifter blir usikker, som fører til at folk slutter å bruke penger og dermed stopper samfunnet opp. Respondenten mener at det å være tett på og ha

gode verktøy for å kunne planlegge dag for dag er viktigere enn å lage en plan for ett år om gangen.

Sjef for medlem forteller at avdelingen i stor grad blir påvirket av uforutsette hendelser da de sitter med boligomsetning. Avdelingslederen forteller om sine erfaringer med koronasituasjonen så langt, og mener at de gjerne er litt føre var ettersom de jobber med forkjøpsrett og salg av bruktbolig. Mye av det de har arbeidet med den siste tiden er eierskifte på salg som ble gjort i slutten av fjoråret og begynnelsen på dette året. Det er først nå de begynner å kjenne påvirkningen av viruset. Det merkes i form av mindre salg av boliger og færre visninger. Avdelingen er avhengig av tett dialog med meglere for å høre hvordan pågangen er hos dem. Sjef for medlem forteller om utfordringer knyttet til det å ha bemanningen på plass samtidig som de prøver å spare, ettersom de ikke vet hvordan situasjonen er neste uke. Avdelingslederen forteller at det gjerne tar en måned eller to før de virkelig merker effekten.

Teamleder for skadeforebygging mener at avdelingen i stor grad kan opprettholde normal og forutsigbar drift, selv om boligmarkedet er syklisk. Dette forklares med at de i stor grad har faste, løpende avtaler som omfatter vedlikeholdsplaner og lovpålagte internkontrollsystemer. Det vil alltid være et jevnt behov for vedlikehold og internkontrollsystem. De håndterer også forsikrings-skader og skadeoppgjør for If og Tryg forsikring. Skader vil oppstå uavhengig av konjunktorene i boligmarkedet forteller avdelingslederen. Administrerende direktør forteller at Bate siden 2014 har vist at de kan omstille seg i et syklisk boligmarked. Administrerende direktør mener at de kan bli enda bedre på allokering av ressurser og ansvar som vil ivareta disse syklusene enda bedre.

Leder for forretningsstøtte forteller at avdelingen må bidra til å bygge opp og endre Bates virksomhetsarkitektur slik at de blir i teknologisk stand til å kunne gjøre hurtige endringer og tilpasse seg behovene i markedet. Avdelingen har vedtatt en ny IT-strategi som beskriver de tiltakene som må bli gjort. Avdelingslederen forklarer at dette må bli gjort sammen med forretningsområdene, og at de må være driverne med en moderne teknologi i bunn. Det må settes av midler og ressurser i avdelingen til å utvikle denne moderne virksomhetsarkitekturen. I dag er ikke avdelingen teknologisk rigget til å snu seg så raskt som de burde.

Leder for byggfornyelse mener de er privilegert med en stor kundemasse som gjør at de har stor grad av fleksibilitet dersom det er behov for det. Avdelingslederen opplever at de er tilpasningsdyktige per i dag, men at de har et forbedringspotensial knyttet til enda større grad av profesjonalitet i alt de gjør.

Leder for vaktmestertjenester har flere forslag og eksempler på hvordan avdelingen kan forbedre seg for å tilpasse seg den raske utviklingen i samfunnet. Lederen er positiv til boliger med pluss-konsept. Dette innebærer egen resepsjonist som tar seg av alle beboerne. Dette har svært god effekt på beboernes tilfredshet. Boliger med treningsrom, bingo for eldre, kolonihage, bier på taket, nøkkel med kode på mobilen, tilbud om el-biler og sykler er veien å gå mener avdelingslederen. Leder for vaktmestertjenester tror at dette vil tiltrekke flere kunder som gjør at boligene blir lettere å selge. Lederen sier at det er sendt inn forespørsel til nybygg-avdelingen om få i gang dette. Et annet forbedringspotensial som respondenten tar opp er å bygge vedlikeholdsfritt, begrunnet med at det da kan bli enklere å selge boligene ettersom kundene på lang sikt vil spare penger. Leder for vaktmestertjenester føler ikke alltid at de kommer gjennom med disse fremtidsrettede løsningene. Kostnadene for dette er høye i begynnelsen, men lederen mener man sparer penger på lang sikt ved å satse på dette.

Sjef for bomiljø forteller at tradisjonelt sett så har ikke avdelingen hatt mulighet til å respondere raskt på endring, men etter at koronakrisen oppstod har organisasjonen klart å tilpasse seg raskt. Avdelingslederen mener at dette er takket være god styring i bunn, slik at de har kunnet gjort nødvendige grep i viten om at det er de rette avgjørelsene å ta. Bate er avhengig av aktører utenfor sitt eget hus, og sjef for bomiljø mener at risikoen er større knyttet til det som skjer utenfor Bate enn det som skjer internt. Dette er fordi de ikke kan styre hvordan totalentreprenører og andre aktører blir påvirket og hvordan de håndterer en sånn type krise. Hvordan Bates entreprenører overlever krisen er utenfor Bates kontroll, og veldig kritisk for dem.

Sjef for bomiljø sier at det alltid er forbedringspotensialer i hvordan de kan håndtere slike påvirkninger. Lederen mener at det handler mye om å øke forståelsen enda mer hos ansatte, om hvordan de styrer i Bate og hvorfor de styrer i den retningen de gjør - da blir prosessen smidigere. Det trekkes frem at det å være leder i dag krever mye mer enn det gjorde for noen år tilbake. Det finnes forbedringspotensialer knyttet til hvordan ledelsen involverer de ansatte og hvordan styringen formidles. Sjef for bomiljø er en forkjemper for endring, og gjør av og

til endringer bare for å få en større aksept for at endring er en del av hverdagen. Dette kan være krevende hvis endringen oppleves ulogisk eller at de ansatte ikke skjønner hvorfor det er nødvendig - da er det vanskelig å få lojalitet til en endring. En motivert avdeling med medarbeidere som er med på å styre, presterer mye bedre enn en demotivert avdeling.

6. Diskusjon av resultatet

Vi har valgt å dele diskusjonen opp i flere ulike deler. Den første delen baserer seg på informasjon som er innsamlet gjennom intervjuene - utsagn og temaer som vi synes er interessante å diskutere og belyse. I del to diskuteres det med utgangspunkt i tabell 6.1 som presenterer en oppsummering av fordeler og utfordringer knyttet til de ulike styringsmetodene som er presentert i kapittel 2. Deretter diskuteres vi mulighetene rundt å kombinere budsjettet med alternative styringsverktøy og hvordan en endring av virksomhetsstyring i Bate bør presenteres for de ansatte i organisasjonen. Gjennom diskusjonen av resultatet fra intervjuene tar vi utgangspunkt i hvordan vi tolker svarene fra respondentene, og tar forbehold om at vi kan ha oppfattet noe på en annen måte enn det som var hensikten.

6.1 Temaer basert på intervjuene

I første del av diskusjonen har vi, som tidligere nevnt, valgt å fokusere på ulike temaer og utsagn fra intervjuene som vi synes er interessante. Vi har valgt å gå dypere inn på viktigheten av tillit i organisasjonen, i tillegg til de ulike preferansene rundt detaljnivå som fremkom under intervjuene. Gjennom intervjuene har vi avdekket hvilke faktorer ved det tradisjonelle budsjettet som avdelingslederne mener har forbedringspotensialer.

6.1.1 Tillit og større krav til ledelsen

Flere respondenter tar opp viktigheten rundt tillit og nevner større krav til ledelsen som et viktig element å ta hensyn til ved en endring av virksomhetsstyringen i Bate. Teamleder for skadeforebygging nevner at en endring av virksomhetsstyringen i Bate vil medføre et større behov for kreativ tenking på ledernivå. Administrerende direktør mener at ved en endring av virksomhetsstyringen må man i større grad basere seg på delegering og tillit. Leder for byggfornyelse påpeker at det vil kreve mye av ledelsen å innføre en ny måte å tenke på, og trekker frem tillit som en kritisk faktor. Ledelsen må ha tillit til at ting vil fungere, og lederne

må bære ansvaret bevisst. Avdelingslederen sier videre at det å oppleve større grad av tillit vil ha direkte påvirkning på egen motivasjon.

Bjarte Bogsnes (2016) skriver i sin bok om manglende tillit til kollegaer som en utfordring knyttet til Beyond Budgeting-filosofien, og at mangel på tillit i organisasjoner skaper motstand til det å gå bort fra det tradisjonelle budsjettet som styringsverktøy.

Bogsnes (2016) sin teori om tillit bygger opp under våre funn fra intervjuene av avdelingslederne i Bate. Avdelingslederne i Bate og Bogsnes mener omtrent det samme om tillit, men fokuset deres er derimot forskjellig. Bogsnes fokuserer på utfordringene knyttet til manglende tillit, mens avdelingslederne har en litt annen innfallsvinkel. Avdelingslederne fokuserer i større grad på fordelene tillit gir, og poengterer at det vil være et større behov for tillit ved endring av virksomhetsstyringen.

Ved endring av virksomhetsstyringen i Bate må ledelsen vise tillit til alle ansatte i organisasjonen. Tilliten må også være gjensidig. Dette innebærer å gi de ansatte mer ansvar og frihet til å ta egne avgjørelser. Ledelsen må vise at de stoler på at de ansatte vil ta de riktige beslutningene. På denne måten vil de ansatte føle seg verdsatt, som vil være motiverende og skape ytterligere muligheter for å fatte de riktige beslutningene. Det vil altså være et større behov for tillit, og et større krav til ledelsen ved en endring av virksomhetsstyringen i Bate.

6.1.2 Færre eller flere detaljer?

Spørsmålet knyttet til preferanser rundt detaljnivå i de finansielle rammene avdekket noe vi synes er interessant. Sjef for kunde og beboer forteller om et stort behov for detaljer i de finansielle rammene for å blant annet kunne handle raskt når faktorer i samfunnet endrer seg. Leder for forretningsstøtte har behov for en detaljert oversikt over finansielle rammer og forbruk av finansielle ressurser, men når det gjelder retningslinjer foretrekker lederen færre detaljer og mer fleksibilitet. Kommunikasjonssjef ønsker seg frihet til å prioritere aktiviteter og aktivitetsnivå tilpasset situasjonen, men ønsker i tillegg større muligheter for detaljering i form av flere ulike kontoer å føre de ulike kostnadene på.

Noen av respondentene sier altså at de foretrekker detaljerte finansielle rammer, men ønsker samtidig mer fleksibilitet og frihet. Sistnevnte tolker vi som et ønske om færre detaljer og

mindre spesifikke finansielle rammer. Vi ser dette som et tegn på at respondentene ikke helt vet hva de foretrekker. Det kan være skummelt og utfordrende å gi opp det trygge, detaljerte budsjettet og kontrollen som medfølger. Respondentene ser samtidig fordelene med fleksibiliteten knyttet til mindre detaljerte finansielle rammer.

Når det gjelder høyt detaljnivå i de finansielle rammene for muligheten til å kunne handle raskt har vi derimot et annet synspunkt enn respondenten. Vi mener, ut fra vårt teoretiske grunnlag, at et høyt detaljnivå gir mindre fleksibilitet og dårligere muligheter til å kunne handle raskt når faktorer i samfunnet endres. Med finansielle rammer uten for mye forhåndsbestemte detaljer kan ressursene fordeles mer effektivt etter behov gjennom året.

Etter å ha diskutert respondentenes svar med økonomiledelsen i Bate, har vi forstått det slik at leder for forretningsstøtte ønsker få detaljer i retningslinjene som går på strategi og mål for fremtiden. Avdelingslederen ønsker derimot flere detaljer i oversikten over hvordan de finansielle ressursene er brukt. Avdelingslederen ønsker altså selv å bestemme hva ressursene detaljert skal brukes på, men har i etterkant behov for en detaljert oversikt over forbruket. Etter samtalen med økonomiledelsen oppfatter vi at kommunikasjonssjef har de samme preferansene som leder for forretningsstøtte.

6.1.3 Et kritisk syn på tradisjonell budsjettering hos avdelingsledere i Bate

I dette delkapitlet har vi valgt å belyse avdelingsledernes kritiske syn på tradisjonell budsjettering ved å først oppsummere relevante kommentarer fra intervjuene. Dette er gjort for å gjenoppfriske og presisere hvilke utsagn vi ønsker å diskutere.

Målet med noen av intervju spørsmålene var ikke bare å avdekke om avdelingslederne er kritiske til det tradisjonelle budsjettet, men også finne ut hvilke forbedringspotensialer de mener budsjettet har. Dette ble gjort som et ledd i prosessen med å finne hvilke alternative styringsmetoder som avdelingslederne og Bate kan trives med i fremtiden.

6.1.3.1 Oppsummering av relevante utsagn fra respondentene

Gjennom intervju svarene ble blant annet utfordringer knyttet til at de tradisjonelle budsjettene blir for sjeldent utformet og oppdatert poengtert. Leder for kunde og beboer legger flere ganger i løpet av intervjuet trykk på at dagens budsjett, som ble laget for tre til fire måneder siden, ikke er verdt noe i dag. Leder for byggfornyelse kommenterer at budsjettet blir stadig

tyngre å jobbe med etterhvert som budsjettåret skrider frem, ettersom endringer i forhold til etterspørsel oppstår underveis. Dette er endringer som budsjettet ikke har tatt hensyn til, og som ikke kan bli gjort om i ettertid. Leder for kunde og beboer, og byggfornyelse presiserer at det tradisjonelle budsjettets utfordringer knyttet til oppdatering byr på problemer i dagens samfunn hvor uforutsette endringer oppstår stadig vekk.

I kritikken rettet mot det tradisjonelle budsjettet er utfordringer knyttet til tid og ressurser et viktig moment. Et av hovedargumentene for at Bate ønsker å gå mer bort fra det tradisjonelle budsjettet er, i følge økonomiansvarlig, den store tid- og ressurskapasiteten som opptas i utarbeidelsesprosessen. Leder for vaktmester uttrykker enighet i dette, ved å kommentere at det går alt for mye tid til disse systemene. Teamleder for skadeforebygging forklarer at dagens virksomhetsstyring nesten utelukkende har et økonomisk og tallfestet fokus, noe som kan være problematisk ettersom alle avdelingene ikke har samme forutsetninger for å nå de økonomiske målene.

6.1.3.2 Diskusjon av respondentenes kritikk

Budsjettet blir for sjeldent oppdatert til at det fungerer optimalt som styringsverktøy i et marked hvor hyppige endringer oppstår og påvirker driften. Utsagnet om at årets budsjett i Bate er verdiløst i dag er et resultat av koronapandemien som inntraff landet i mars. En slik uforutsett hendelse er umulig å ta hensyn til ved utforming av budsjettet. Uforutsette hendelser vil alltid være en risikofaktor ved å bruke budsjett som styringsverktøy, ettersom situasjonen i fremtiden ikke nødvendigvis blir som antatt ved utarbeidelsen av budsjettet.

Selv uten uforutsette hendelser som koronapandemien vil budsjettet bli tyngre å arbeide med etter hvert som budsjettåret skrider frem. Dette kan være et resultat av endringer i for eksempel etterspørsel. Etterspørselen blir påvirket av uforutsette, ytre faktorer som kan oppstå underveis i budsjettåret. Det kan for eksempel være endringer i kundebehov, ressursbehov eller andre lovpålagte endringer fra myndighetene. Slike faktorer er vanskelig å forutse på forhånd, og vil føre til et verdiløst budsjett i lengre perspektiv.

Det blir brukt mye tid, energi og ressurser på å få budsjettet ned på detaljnivå ved utarbeidelsen. Å utføre en prosess som ikke vil ha særlig stor verdi i fremtiden vil være demotiverende for ansatte i Bate, noe som kan føre til at innsatsen som legges ned i arbeidet kan være begrensende. Mye av tiden går med til å forklare avvik mot budsjettet, som i flere

tilfeller bare blir gjettet seg frem til. Denne tiden bør heller bli brukt til å fokusere på fremtiden og det som blir gjort bra i bedriften.

Vi har tidligere belyst utfordringen ved at budsjettet er for lite egnet for prestasjonsmåling. Budsjettet er, som tidligere presisert, et mer velfungerende verktøy for organisasjoner med et utelukkende tallrettet fokus. En annen type virksomhetsstyring vil være motiverende for ansatte i Bate som jobber mot kvalitative mål, som for eksempel kundeoppfølging og service. De ansattes prestasjon vil da bli målt i henhold til virksomhetens mål og strategier. På bakgrunn av dette er det viktig at alle involverte er innforstått med organisasjonens mål og strategier. En annen type virksomhetsstyring med fokus på andre områder enn de rent økonomiske vil kunne resultere i mer fornøyde og lojale kunder, som i lengre perspektiv vil føre til et bedre resultat.

6.2 Avdelingslederne i Bate sine preferanser sett i lys av fordeler og utfordringer ved alternative styringsmetoder

Når vi skal i gang med å diskutere alternative styringsmetoder i sammenheng med intervjuvarene har vi valgt å oppsummere fordelene og utfordringene knyttet til de aktuelle styringsmetodene i tabell 6.1. Dette gir oss et oversiktlig utgangspunkt når vi skal sette teori opp mot avdelingslederne i Bate sine preferanser. Målet med oppgaven er ikke å presentere en løsning for hva som er den mest passende styringsmetoden for Bate, men å analysere og belyse hva som er viktig å ta hensyn til ved endring av virksomhetsstyringen.

	Fordeler	Utfordringer
Tradisjonelt budsjett	<ul style="list-style-type: none"> - Gir kontroll og oversikt - Følger en "oppskrift" 	<ul style="list-style-type: none"> - Lite sammenheng mellom budsjett og strategi - Tid og ressurskrevende - Sjeldent oppdatert og utformet - Driver frem uetisk atferd - Lite egnet for prestasjonsmåling
Rullerende prognoser	<ul style="list-style-type: none"> - Hyppig oppdatert - Konstant siktbarhet - Lavere detaljnivå - Fleksibilitet - Færre personalressurser 	<ul style="list-style-type: none"> - Krever opplæring - Endre tankegang - Risikerer dobbeltarbeid -> tid og ressurskrevende

Balansert målstyring	<ul style="list-style-type: none"> - Flere kontrollmuligheter - Måling motiverer atferd 	<ul style="list-style-type: none"> - Risikerer feil bruk - 7 fallgruver
Benchmarking	<ul style="list-style-type: none"> - Prosess for referansemåling - Nytenkning i organisasjonen - Forbedre læring - Kostnadsbesparende 	<ul style="list-style-type: none"> - For stort fokus på data - Mister fokus på kunder og ansatte - Risikerer motstand fra ansatte - Refererer kun til det beste eksemplaret, ikke mest tenkelig eller oppnåelig situasjon - Tidkrevende metode - Fungerer dårlig i bransjer med høyt tempo og raske endringer
Beyond Budgeting	<ul style="list-style-type: none"> - Tidsbesparende etter innføring - Redusert uetisk atferd - Lavere detaljnivå - Robust og holdbart sluttresultat - Fokus på verdiskapning - Kan forutse trusler og muligheter - Fleksibilitet - Mindre sløsing 	<ul style="list-style-type: none"> - ”Ikke en oppskrift” - Vanskelig og tidkrevende å innføre - utfordringer knyttet til kontroll og oversikt - Mangel på tillit i organisasjonen

Tabell 6.1 Fordeler og utfordringer med ulike styringsmetoder

6.2.1 Alternative styringsmetoder

6.2.1.1 Rullerende prognoser

En utfordring knyttet til innføring av rullerende prognoser er at det krever en endring av tankegangen til frontlinje-leder. Dette er muligens utfordrende å få til hos Bate, hvor flere avdelingsledere uttrykker at de er relativt fornøyd med nåværende finansielle planer. Det er på en annen side også en del avdelingsledere som viser at de er åpne for en endring. Det er godt mulig å være fornøyd med dagens ordning men likevel være åpen for endring.

En av fordelene med rullerende prognoser er at de blir hyppig oppdatert. Flere avdelingsledere i Bate forteller at de synes budsjettet er vanskelig å jobbe med etterhvert som budsjettåret skrider frem, ettersom det ikke er mulig å gjennomføre nødvendige oppdateringer underveis. Rullerende prognoser kan være en god erstatning for budsjettet i Bate, ettersom rullerende prognoser legger til rette for hyppigere oppdateringer. En annen fordel med

rullerende prognoser er at styringsverktøyet har et lavere detaljnivå enn budsjettet. Avdelingslederne i Bate har ulike preferanser rundt detaljeringsnivå i de finansielle rammene. Enkelte avdelingsledere mener det i dag er et for høyt detaljnivå, mens andre ønsker enda flere detaljer i de finansielle rammene. Ved innføring av rullerende prognoser som styringsverktøy vil et lavere detaljnivå påvirke avdelingene ulikt alt etter hva behovet i avdelingen i utgangspunktet er. Ved innføring av denne styringsmetoden vil det være nødvendig å jobbe for at alle avdelinger er komfortable med et lavere detaljnivå. Vi mener at det da er viktig at alle involverte har forståelse for hva som er fordelene med et dette.

Som nevnt i kapittel 2.3.1 kreves det færre personalressurser knyttet til rullerende prognoser enn hva som er nødvendig ved tradisjonell budsjettering. Dette vil naturligvis frigjøre mer tid og ressurser som kan anvendes til andre formål. Leder for vaktmestertjenester nevner blant annet at avdelingen har hatt positive erfaringer knyttet til dette. Avdelingslederen reduserte mengden personalressurser da to avdelinger ble omgjort til én avdeling, som videre førte til store økonomiske besparelser. Avdelingslederens positive erfaringer med færre personalressurser viser at dette er en mulighet for å skape enda større økonomiske besparelser generelt i Bate.

Tabell 6.1 viser at rullerende prognoser fordelaktig har et lavere detaljnivå enn det tradisjonelle budsjettet. Et lavere detaljnivå krever mindre tid og ressurser ved utarbeidelsen. På en annen side kan man risikere dobbeltarbeid med rullerende prognoser, ved at organisasjonen bruker for mye innsats på å re-budsjettere prognosen. Dette kan føre til at prosessen blir mer tid- og ressurskrevende, fremfor mindre som i utgangspunktet er målet. Dersom Bate velger å bytte ut budsjettet med rullerende prognoser vil en utfordring bli å gi tilstrekkelig og god nok opplæring til de som skal utarbeide prognosene. Vi mener at dette er en viktig faktor å ta hensyn til for å unngå problemene knyttet til dobbeltarbeid.

6.2.1.2 Balansert målstyring

Balansert målstyring er en styringsmetode med flere kontrollmuligheter enn tradisjonell budsjettering, da flere perspektiver enn bare det rent økonomiske blir tatt hensyn til. I intervjuene nevnes det at fokus på kundeoppfølging og service kan bidra positivt for Bate, fremfor fokus på rent økonomiske områder. Bate er avhengig av fornøyde kunder for å opprettholde kundegruppen og driften i selskapet. Kundene er en stor del av drivkraften i organisasjonen, og det er derfor essensielt med høy kundetilfredshet. I tillegg til

kundeperspektivet tar balansert målstyring også hensyn til innovasjon og læring. Dette handler om å sikre stadig forbedring og fornying av virksomheten. Sjef for bomiljø er opptatt av endring. Avdelingslederen er mer bekymret for konsekvensene av at avdelingen ikke beveger seg fremover, enn utfordringene knyttet til å innføre endringen. Lederen trekker med dette frem et viktig poeng, og vi mener at flere burde ha en slik innstilling til endring.

Som nevnt i kapittel 2 blir måling brukt som et verktøy for å motivere atferd gjennom styringsmetoden balansert målstyring. Man ser ofte at individer innretter sin atferd etter hva som blir målt. Dette kan skape fordeler, men også utfordringer. Fordelen er at de ansatte kan bli motivert til å jobbe mer effektivt ved å vite at arbeidet deres blir vurdert. En av utfordringene er at dersom man har en urealistisk målsetting, kan det skape uetisk atferd og misligheter. Sjef for bomiljø uttrykker at det er utfordringer knyttet til det å finne de beste faktorene å måle. Avdelingslederen forteller om tidligere målsettinger som de har hatt lite nytte av å måle, og at det som måles i dag gir større nytte. Avdelingslederen forklarer at avdelingen likevel har en del å jobbe med rundt målsetting.

Bogsnes (2016) presenterer syv ulike fallgruver knyttet til balansert målstyring som det er viktig at Bate vurderer grundig før de eventuelt tar i bruk prosedyrene fra balansert målstyring. Vi mener at fallgruven knyttet til maksimering av alle interessentene samtidig er spesielt viktig å ta hensyn til. Økonomiledelsen nevner at Bate tidligere har jobbet mot for mange mål på en gang. Denne utfordringen kan føre til dårlige prioriteringer og at målenes fulle potensialer ikke blir nådd. Det kan være utfordrende å gjøre de prioriteringene som gir best mulig resultat på lang sikt.

6.2.1.3 Benchmarking

En annen alternativ styringsmetode som kan erstatte det tradisjonelle budsjettet i Bate er benchmarking. En utfordring knyttet til benchmarking er det store fokuset på data fremfor fokus på prosessene som resulterer i disse dataene. Bate sitt fokus på data fremkommer i intervjuene ved at alle respondentene legger vekt på at de foretrekker kvantitative mål, men noen ønsker gjerne dette i kombinasjon med kvalitative mål. Vi tolker preferansene rundt kvantitative mål som at Bate gjerne har et for stort økonomisk fokus på data. Ettersom ansatte i Bate i dag allerede verdsetter økonomiske data, vil en innføring av benchmarking muligens gå smidig ettersom de allerede har en tallfokusert tankegang. På en annen side er det viktig at Bate ikke mister fokuset på selve prosessene som resulterer i disse dataene. Teamleder for

skadeforebygging tror at en ny type virksomhetsstyring vil kunne bidra positivt for mange ansatte gjennom et større fokus på prosessene, som for eksempel kundeoppfølging og service, fremfor et rent økonomisk fokus. Avdelingslederen mener at dette kan føre til enda mer lojale kunder, som vil gi økonomiske fordeler i et lenger perspektiv.

Tidligere har vi nevnt at benchmarking er en styringsmetode som ikke egner seg særlig godt for bedrifter som opererer i et marked med raske endringer og høyt tempo. For å avdekke om dette kan være tilfelle for Bate må vi undersøke hvilke ytre faktorer som kan påvirke markedet som Bate opererer i. Den kanskje mest åpenbare faktoren for et boligbyggelag vil være boligrenten. En høy boligrente vil føre til at færre ønsker å investere i bolig, og vil påvirke Bate ved å skape lavere etterspørsel og lavere omsetning. Boligrenten kan på sin side bli påvirket av andre ytre faktorer. Et vesentlig element her er oljeprisen. Koronapandemien har i dag ført til lavere etterspørsel etter olje, som igjen har ført til lavere oljepris. Dagens lave oljepris er utslagsgivende for markedet i Rogaland, hvor mye av oljenæringen foregår. Dette kan gi ringvirkninger ved at folk blir oppsagt eller permittert fra jobbene sine, noe som vil føre til netto flyttestrøm ut fra Nord-Jæren. Dette vil også gi en lavere omsetning for Bate som driver med salg av boliger i dette området. Lav oljepris har også på sin side ført til rekordlav rente, som kan presse boligprisene.

Økonomiledelsen nevner også media som en ytre påvirkning som kan gi endringer i Bate sin drift. Media påvirker ved å forsterke en endring enten i positiv eller negativ forstand, ved å for eksempel gi uttrykk for at det er gode eller dårlige tider til å investere i bolig. Her vil den psykologiske kraften spille en rolle, da boligkjøpere muligens blir påvirket av media uten at de er klar over det selv. De ytre endringene som er belyst vil alle påvirke Bate ved at de inntreffer relativt raskt og uanmeldt. Hvor lenge endringene vil ha en effekt er på en annen side veldig varierende. Noen endringer forsvinner nesten like raskt som de kommer, mens andre endringer vil påvirke markedet i lang tid fremover.

6.2.1.4 Beyond Budgeting

Beyond Budgeting er en alternativ styringsmetode som også vil gi fordeler og utfordringer ved innføring i Bate. Som avdelingslederne nevnte i sin kritikk mot tradisjonell budsjettering er tid- og ressursbruk faktorer med forbedringspotensialer i Bate. Ved å bytte ut budsjettet med styringsmetoden Beyond Budgeting, frigjøres tiden som tidligere har gått med til utarbeidelsen av budsjettet. Flere av våre kontaktpersoner i Bate har gitt uttrykk for at den

nytt budsjettet gir er så liten at utarbeidelsen ikke er verdt tiden og ressursene den tar. Den frigitte tiden kan heller bli brukt på viktigere områder. Beyond Budgeting vil da fordelaktig være tidsbesparende for Bate etter en eventuell innføring.

En utfordring knyttet til Beyond Budgeting er at styringsmetoden er tidkrevende og vanskelig å innføre. Prosessen kan være vanskelig da man blir nødt til å utfordre tankegangen og den kontrollen som Bate har i dag. De fleste avdelingslederne gir uttrykk for at de er komfortable med og avhengige av kontrollen som budsjettet gir dem i dag. Beyond Budgeting forutsetter en annen måte å ha oversikt og kontroll på. For å fortsatt ha kontroll og oversikt med Beyond Budgeting som styringsmetode, er tillit i organisasjonen avgjørende. Viktigheten rundt tillit er diskutert mer i kapittel 6.1.

6.3 Budsjettet i kombinasjon med andre styringsverktøy

Hovedutfordringen ved å endre virksomhetsstyringen i Bate er, sett i lys av intervjuvarene, mangelen på kontroll. Flere av avdelingslederne uttrykker at de er relativt avhengig av kontrollen budsjettet gir. En mulig løsning på den aktuelle utfordringen er å supplere budsjettet med andre styringsverktøy. Grønnevet og Østergren (2008) viser til en undersøkelse gjort av to NHH-studenter. Undersøkelsen viser at flere bedrifter har valgt å tone ned budsjettet og supplere det med alternative styringsmetoder (Grønnevet & Østergren, 2008).

Det internasjonale revisjons- og rådgivingselskapet KPMG mener også at budsjettet gjerne kan kombineres med andre styringsverktøy, som blant annet rullerende prognoser (KPMG, 2017). Budsjettet i kombinasjon med rullerende prognoser kan være med på å løse utfordringene hos Bate. Når budsjettet suppleres med rullerende prognoser er det viktig å tone ned budsjettet så det ikke medgår enda mer tid og ressurser tilknyttet styringen. Budsjettets problemområder kan tones ned, samtidig som fordeler ved rullerende prognoser kan utnyttes. På denne måten vil de kritiske områdene ved budsjettet forbedres.

Ved å tone ned budsjettet og dets detaljgrad vil man ha færre detaljer å forholde seg til. Færre detaljer vil gjøre utarbeidelsen av budsjettet mindre tid- og ressurskrevende, og man kan dermed starte prosessen med utarbeidelsen senere. Da har man ferskere informasjon som er mer pålitelig, og som gir et mer virkelighetsorientert styringsverktøy. Færre detaljer i

budsjettet vil også redusere arbeidet knyttet til å finne ut hva eventuelle avvik skyldes i etterkant. Økonomiledelsen i Bate har gitt uttrykk for at de ønsker å bruke mindre tid og ressurser både på utarbeidelsen av budsjettet og etterarbeidet med avviksoppfølging. Kombinasjonen av budsjett og rullerende prognoser kan være med på å løse disse utfordringene hos Bate. Et alternativ er å tone ned budsjettet i større grad i enkelte avdelinger og i mindre grad i de avdelingene som har større behov for detaljer. Dette kan være passende for Bate, da avdelingslederne har varierende behov for detaljer i de finansielle rammene.

Å kombinere budsjettet med styringsmetoden balansert målstyring vil derimot ikke være et like godt alternativ. I følge Bogsnes (2016) representerer disse to styringsmetodene to fundamentalt forskjellige tilnærminger, og en kombinasjon vil skape store utfordringer. Dersom Bate ønsker å ta i bruk balansert målstyring bør denne styringsmetoden innføres i sin helhet, uten å kombinere den med det tradisjonelle budsjettet.

6.4 Hvordan presentere en endring av virksomhetsstyring i Bate

Måten man presenterer en så omfattende endring for de ansatte i en organisasjon er vesentlig for å oppnå et vellykket resultat. Vi mener at første steg mot en vellykket presentasjon av endring er å forsikre seg om at alle de ansatte er klar over hva organisasjonens strategi innebærer. Dette vil hjelpe de ansatte med å forstå hvorfor organisasjonen styres i den retningen som den gjør, og at valgene som blir tatt er i henhold til strategien. Deretter handler det om at ledelsen må bevisstgjøre de ansatte slik at de forstår hvorfor en endring er nødvendig og optimal. Dette er diskutert i intervjuet med sjef for bomiljø, som er enig i at disse punktene er svært viktig å ta hensyn til. Bate kan på denne måten skape lojalitet til en endring, og er derfor avhengig av god kommunikasjon for å oppnå sitt reelle potensial.

6.5 Innspill fra Bjarte Bogsnes

Bjarte Bogsnes har, som tidligere nevnt, skrevet en bok basert på sine erfaringer med rådgivning av ulike organisasjoner som ønsker å gå bort fra tradisjonell budsjettering. I håp om å skaffe oss ytterligere informasjon som mer direkte kan relateres til Bate, tok vi personlig kontakt med Bjarte Bogsnes. Vi spurte om han ville dele relevante erfaringer fra andre bransjer enn de som presenteres i boken hans. Bogsnes forklarte i sitt svar at hans erfaring er at virksomheter har mye av de samme problemene uavhengig av bransje, selv om det selvfølgelig kan være noen forskjeller. Han følger opp med å skrive: "Hvis dere ser på

problemlisten i boken min, så vil jeg anta at også dette selskapet vil kjenne seg igjen i mye, kanskje med unntak av bonus-problemet”. Denne listen tar for seg problemer knyttet til den tradisjonelle styringsformen som vi har diskutert i oppgaven vår.

6.6 Oppsummering av hovedfunn

Våre hovedfunn fra intervjuene er at en endring av virksomhetsstyringen i Bate vil sette større krav til ledelsen, og det vil være et høyere behov for tillit generelt i organisasjonen. Videre har vi avdekket at avdelingslederne i Bate har varierende behov for detaljer i de finansielle rammene. Avdelingsledernes kritikk mot det tradisjonelle budsjettet kommer frem gjennom noen hovedargumenter:

- Utarbeidelsen av budsjettet krever unødvendig mye tid og ressurser i forhold til nytten man får av det.
- Budsjettet blir for sjeldent utformet og oppdatert til å fungere optimalt i dagens samfunn som er i rask utvikling - koronapandemien blir trukket frem som eksempel.

Å bruke budsjettet i kombinasjon med rullerende prognoser er et alternativ som Bate kan vurdere å ta i bruk. Til slutt er måten ledelsen presenterer en endring av virksomhetsstyringen for de ansatte i Bate vesentlig for å oppnå et vellykket resultat.

7. Avslutning

I dette kapitlet vil utredningens problemstilling og forskningsspørsmål besvares med bakgrunn i aktuell diskusjon som er foretatt i kapittel 7. Avslutningsvis vil vi presentere forslag til videre forskning som kan være interessant å undersøke ytterligere.

7.1 Konklusjon

Problemstillingen vi har undersøkt i utredningen er:

En analyse av de viktigste forholdene som bør tas hensyn til ved endring av dagens virksomhetsstyring i Bate boligbyggelag.

I arbeidet med problemstillingen har vi avdekket at nåværende finansielle planer i Bate er for tid- og ressurskrevende, for sjeldent utformet og oppdatert, og at de er lite egnet for

prestasjonsmåling. Nyttene av nåværende finansielle planer er ikke høy nok i forhold til det arbeidet som blir lagt ned ved utarbeidelsen.

Vi avdekket blant annet at avdelingslederne i Bate har varierende behov for detaljer i de finansielle rammene. Dette vil være en av de største utfordringene å ta hensyn til ved endring av virksomhetsstyringen. På grunn av det varierende behovet for detaljer i de finansielle rammene bør Bate vurdere å ha ulik mengde detaljer fra avdeling til avdeling. Dersom alle avdelingene skal ha samme detaljnivå i de finansielle rammene er det viktig at alle de involverte er komfortable med det, og forstår hvorfor et lavere detaljnivå er nødvendig.

Gjennom diskusjon har vi vurdert ulike alternative styringsmetoder opp mot respondentenes preferanser. Hensikten var ikke å finne en spesifikk metode som kan erstatte budsjettet, men å gi inspirasjon og informasjon ved å presentere og diskutere fordeler og utfordringer knyttet til de ulike styringsmetodene. Disse fordelene og utfordringene representerer hvilke forhold som bør tas hensyn til ved en endring av virksomhetsstyringen i Bate.

Utfordringen til Bate blir å innføre en styringsmetode som gir kombinasjon av kontroll og mulighet for fleksibilitet. Mye tyder på at Bate vil ha nytte av å tone ned budsjettet og kombinere det med rullerende prognoser. På denne måten vil de beholde kontrollen samtidig som de reduserer tid- og ressursbruken knyttet til budsjettarbeidet.

Under prosjektet med masteroppgaven har vi innsett at det ikke bare er å velge og ta i bruk en av de alternative styringsmetodene - det er mye som må tas hensyn til når Bate ønsker å gå bort fra det tradisjonelle budsjettet. En overgangsfase vil være utfordrende og krevende, men vi mener likevel at det er verdt det med tanke på alle fordelene som medfølger.

Overgangsfasen vil være mindre utfordrende dersom alle de involverte tar del i endringen og forstår hvilke fordeler den gir.

Vi ønsker å avslutte konklusjonen med å besvare utredningens forskningsspørsmål:

1. Hvilke holdninger har avdelingslederne i Bate til endring av virksomhetsstyring og ulike styringsmetoder?

Alle avdelingslederne uttrykker åpenhet for endring og stiller seg positive til en eventuell endring av virksomhetsstyringen i Bate. Utfordringene som gjentas hos de fleste er knyttet til

kontroll og oversikt, mens fordelene de ser handler stort sett om fleksibilitet. En eventuell ny styringsmetode som gir økt fleksibilitet og samtidig gjør at avdelingslederne kan beholde nødvendig kontroll og oversikt vil være optimal.

2. Hvorfor er det viktig at Bate holder seg oppdatert i forhold til utviklingen i samfunnet?

Både ytre og indre faktorer som påvirker Bate endrer seg stadig vekk. De ytre faktorene som har størst påvirkning på Bate er det sykliske boligmarkedet og oljeprisen. Koronapandemien er et eksempel på en ytre faktor som påvirker Bate i stor grad. Dette er et bevis på hvor viktig det er å raskt kunne tilpasse seg endrede forhold i samfunnet.

3. Hvordan bør ledelsen presentere en endring av virksomhetsstyringen for resten av organisasjonen?

Ledelsen bør forsikre seg om at alle ansatte er klar over strategien til Bate og at det alltid styres i henhold til den. Det er viktig at alle de involverte forstår hvorfor en endring er nødvendig og hva som er fordelene med den. Hvordan det kommuniseres i organisasjonen er avgjørende for hvordan en endring blir mottatt.

7.2 Forslag til videre forskning

Denne utredningen er avgrenset til å se på et begrenset antall alternative styringsmetoder som en erstatning for det tradisjonelle budsjettet i Bate. Følgelig kunne det vært interessant å se på enda flere alternative styringsmetoder for å vise et bredere utvalg og flere muligheter.

Videre har Bate uttalt seg om utfordringer knyttet til antall mål som er realistisk å sette seg, samt hvilke måltyper som passer i Bate. Bedriften har uttrykt vanskeligheter som oppstår når det blir utformet for mange mål. På bakgrunn av dette ville det vært interessant å drøfte rapportering og oppfølging av statiske og dynamiske mål. Ved videre forskning kan man bruke funnene til å drøfte en alternativ styringsmetode enda mer i dybden.

8. Referanseliste

- Adams, J., Khan, H. T., & Raeside, R. (2014). *Research Methods for Business and Social Science Students*. Sage Publications.
- Bakke, S.-E. (2005, 02). Balansert målstyring – Teori, erfaringer fra Forsvaret og suksesskriterier. *Praktisk økonomi & finans volum 21*.
- Bate boligbyggelag. (2014, 05 22). *Vedtekter for Bate boligbyggelag*. Hentet fra Bate.no: <https://bate.no/om-oss/vedtekter>
- BBRT. (2016). *The Beyond Budgeting Principles*. Hentet fra BBRT: <https://bbrt.org/the-beyond-budgeting-principles/>
- BBRT. (2020, 03 26). *BBRT*. Hentet fra <https://bbrt.org/>
- BBRT. (2020, 03 26). *The Beyond Budgeting Principles*. Hentet fra BBRT: <https://bbrt.org/the-beyond-budgeting-principles/>
- Bogsnes, B. (2012, 04). Beyond Budgeting – en styringsmodell som tar virkeligheten på alvor. *Praktisk økonomi og finans*.
- Bogsnes, B. (2015). *Beyond Budgeting – en styringsmodell som tar virkeligheten på alvor*. Hentet fra HR Norge: <https://hrnorge.no/aktuelt/beyond-budgeting-en-styringsmodell-som-tar-virkeligheten-pa-alvor>
- Bogsnes, B. (2016). *Implementing Beyond Budgeting*. New Jersey: Wiley.
- Bogsnes, B. (2016). *The 12 Beyond Budgeting Principles explained by members of the Core Team*. Hentet fra BBRT: <https://bbrt.org/the-beyond-budgeting-principles/12-beyond-budgeting-principles-explained-members-core-team/>
- Cardos, I. R., Pete, S., & Cardos, D. V. (2014). TRADITIONAL BUDGETING VERSUS BEYOND BUDGETING: A LITERATURE REVIEW.
- Direktoratet for forvaltning og økonomistyring. (2019, 12 17). *Hva er virksomhetsstyring?*. Hentet fra Direktoratet for forvaltning og økonomistyring: <https://dfo.no/fagomrader/etats-og-virksomhetsstyring/virksomhetsstyring/hva-er-virksomhetsstyring>
- Doyle, C. (2011). *A Dictionary of Marketing*. Oxford University Press.
- Elmuti, D., & Kathawala, Y. (1997, 12 01). An overview of benchmarking process: a tool for continuous improvement and competitive advantage. *Benchmarking for Quality Management & Technology, Vol 4 No. 4*, ss. 229-243.
- Freytag, P. V., & Hollensen, S. (2001, 02 01). The process of benchmarking, benchlearning and benchaction. *The TQM Magazine, Vol. 13 No. 1*, ss. 25-34.
- Gjønnnes, S. H., & Tangenes, T. (2016). *Økonomistyring 2.0*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Grønnevet, G., & Østergren, K. (2008, 04). Er budsjettstyring god økonomistyring? *Praktisk økonomi & finans (volum 24)*.
- Grindheim, J. E. (2001, 01). Virksomhetsstyring i Staten. *Stat & Styring volum 21*.
- Hagness, K., Vatne, M., & Nordheim, K. (2014, 04). Effektiv virksomhetsstyring. *Magma, Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, ss. 34-38.
- Hansen, S. C., Otley, D. T., & Van der Stede, W. A. (2003, 05). Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective.
- Hill, L. E. (2016, 11). Pioneering a rolling forecast. *Healthcare Financial Management; Westchester Vol. 70, Iss 11*, ss. 58-62.
- Hoff, K. G. (2018). *Økonomistyring kort og godt*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Hoff, K. G., & Helbæk, M. (2015). *Økonomistyring 2 Driftsregnskap og budsjettering*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hope, J., & Fraser, R. (2001, 02). Figures of hate. *Financial Management*, ss. 22-25.
- Hope, J., & Fraser, R. (2003). *Beyond Budgeting How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Horváth, P. P., & Sauter, D. R. (2004, 09). Why Budgeting Fails: One Management System Is Not Enough. *Harvard Business School Publishing*.
- Husby, Ø., & Løvlie, J. (1998, 05). «The Balanced Scorecard» - mer enn et målesystem. *Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*.
- Jensen, M. C. (2002, 04). Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *Cambridge University Press Vol. 12 No. 2*, ss. 235-256.
- Jensen, M. C. (2003). Paying People to Lie: the Truth about the Budgeting Process. *European Financial Management, Vol. 9, No. 3*, ss. 379-406.
- Jensen, M. C. (2005, 04 11). Value maximization, Stakeholder Theory, and the corporate objective function. *Journal of Applied Corporate Finance Vol. 14, Issue 3*.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk administrative fag*. Abstrakt forlag.
- Kaplan, R. S. (2010). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard . *Harvard Business School, Harvard University*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- Kontochristos, I. L. (2016, 11 15). *Beyond Budgeting - en styringsmodell for fremtiden*. Hentet fra Ledernytt: <https://www.ledernytt.no/beyond-budgeting-en-styringsmodellfor-fremtiden.5927670-112537.html>
- KPMG. (2017, 03 16). *Budsjettutfordringer tilknyttet økonomisystemet*. Hentet fra KPMG: <https://home.kpmg/no/nb/home/nyheter-og-innsikt/2017/01/hvordan-budsjettere-naar-okonomisystemet-ikke-strekker-til.html>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* . Oslo: Gyldendal akademisk.
- Levesque, R. J. (2011). Quantitative Methods. *Encyclopedia of Adolescence*.
- Martinsen, Ø. L. (2011). *Perspektiver på ledelse 3. utgave*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Montgomery, P. (2002, 02). Effective rolling forecasts. *Strategic Finance; Montvale Vol. 83, Iss. 8*, ss. 41-44.
- Nguyen, Y. N. (2012, 12 19). *Rullerende prognostisering*. Hentet fra HRR nett: <https://www.hrrnett.no/rullerende-prognostisering/>
- Nilsen, J. W. (2016). På tide å kaste budsjettet? *Eierstyring og selskapsledelse nr. 8*, ss. 36-38.
- Roos, G., Krogh, G. V., & Roos, J. (2010). *Strategi - en innføring 5. utgave*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet - Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Spandow, A. (2013, 11 15). *Aldri mer budsjett*. Hentet fra Amesto: <https://amestogroup.wordpress.com/2013/11/15/aldri-mer-budsjett/>
- Westersjø, M., Kval, K.-E., Andreassen, O. G., & Henningsen, R. (2012). *Mangfold*. Cappelen Damm.
- Zeller, T. L., & Metzger, L. M. (2013, 05). Good Bye Traditional Budgeting, Hello Rolling Forecast: Has The Time Come? *American Journal Of Business Education Volume 6, number 3*.

Vedlegg

Intervjuguide

SPØRSMÅL	FORKLARINGER/EKSEMPLER/HJELPESPØRSMÅL
1. På hvilken måte er du involvert i virksomhetsstyringen i Bate?	Virksomhetsstyring er summen av de strukturer, prosesser og verktøy som brukes for å styre aktivitet, ressurser og risikoeksponering i en virksomhet.
	Hvilke aktiviteter for styring av virksomheten tar du del i?
2. Hvordan arbeider du for å nå Bate sine overordnede mål?	
3. Hvilke detaljer har du behov for i dine finansielle rammer?	Med finansielle rammer mener vi en oversikt over disponible finansielle ressurser.
	Hvilke behov har du for retningslinjer i dine finansielle rammer? Ønsker du spesifikke finansielle rammer eller mer frihet til å bestemme selv hvordan de finansielle ressursene skal fordeles?
Spørsmål som avdekker deres forhold til nåværende finansielle planer:	
4. Hvilken nytte får du ut av nåværende finansielle planer? Hva bruker du de til?	Med finansielle planer mener vi detaljerte, tallfestede, handlingsplaner om hvordan man ønsker å utnytte de tilgjengelige ressurser for en gitt fremtidig periode (budsjett).
5. Hva synes du om nåværende finansielle planer som et verktøy for ressursallokering?	Ressursallokering er fordeling av de tilgjengelige ressurser mellom avdelinger/prosjekter/aktiviteter osv.
6. Hvordan synes du nåværende finansielle planer løser ansvarsfordelingen?	
7. Hvordan ser du på nåværende finansielle planer som et verktøy for målsetting?	
8. Hvordan synes du nåværende finansielle planer	Med avdelingens/selskapets reelle potensial mener vi det avdelingen/selskapet har mulighet til å oppnå i fremtiden.

representerer avdelingens/selskapets reelle potensial?	
9. Hva er dine preferanser med tanke på kvalitative vs kvantitative mål?	Kvalitative mål er beskrivende og har med noens eller noes egenskaper eller kjennetegn (kvaliteter) å gjøre. Kvantitative mål er tallfestede, og kan uttrykkes i kroner, stk, prosent, antall eller lignende.
Spørsmål om deres syn på endring:	
10. Hvordan blir du berørt av en endring av Bates virksomhetsstyring?	Eksempel på en slik endring er å bytte ut budsjettet med andre alternative styringsmetoder. Dette innebærer mindre fokus på styring etter tallfestede mål fra budsjettet, og mer fokus på å styre etter kvalitative mål og prinsipper. Et annet eksempel på endring er at avdelingsledere får et større ansvar og mer kontroll enn tidligere.
11. Hva ser du på som de største utfordringene med å innføre ny virksomhetsstyring i Bate?	
12. Hva er de viktigste fordelene du ser ved å innføre ny virksomhetsstyring i Bate?	
Spørsmål knyttet til fleksibilitet i forhold til usikkerhet og uforutsigbarhet:	
13. Boligmarkedet er syklisk, og blir hele tiden påvirket av ulike faktorer i markedet - hvordan har din avdeling mulighet til å respondere raskt på endring? - Hvilket forbedringspotensial har din avdeling her?	Eksempler på faktorer i markedet som endrer seg er generelt om boligmarkedet er i nedgangstider eller oppgangstider, konkurransesituasjonen, eller uforutsette hendelser etc.