



Masteroppgave

Emne: BE323E - Masteroppgave MBA 2 semester

Hva bidrar til eierskap av Balanced Scorecard på avdelingsnivå i Statoil?

[2010]

Forfattere:

Jan Tore Fagertun

Trond Vegard Jørgensen

Peter Ægidius

hhb
Handelshøgskolen
i Bodø

Abstract

This project has undertaken an analysis of ownership of Balanced Scorecard at the Department level in Statoil. Information from three different departments has been collected by a qualitative method using observation and interviews. 12 persons have been interviewed and the three authors were the observers of the processes in their respective departments.

Theory of traditional budgeting and Beyond Budgeting management control systems has been presented. Balanced Scorecard in Statoil is set in a Beyond Budgeting management control system, even though the tool in itself is useful in traditional budgeting and planning. Theories of ownership and which factors will influence ownership are also presented.

The three different departments show a variety of ownership for the Balanced Scorecard. Department Marine Technology has developed strong ownership through involvement and responsibility handed to the employees by the department leader. An open process where every employee is invited to contribute is encouraged. Project & Plant department has to a lesser degree ownership to its Balanced Scorecard; the employees are involved in their dedicated objectives and actions, but not in plenum. The Light Well Intervention department's employees have very little ownership to their Balanced Scorecard. They are not involved in the planning process at all. Involvement and responsibility are key factors for ownership.

Forord

Arbeidet med denne undersøkelsen begynte så vidt i slutten av 2009, da forfatterne ble enige om å samarbeide om den. Det ble utformet et utkast til problemstilling i begynnelsen av 2010 som ble presentert for medstudenter og fagansvarlige for Masteroppgaven. Siden har problemstillingen blitt bearbeidet. Det har på mange måter vært et prosjekt der ”veien har blitt til” etter hvert som vi har fått fordypet oss i litteraturen rundt emnet.

I løpet av høsten 2010 ble det gjennomført intervjuer og mange veiledningsmøter med vår veileder Odd Birger Hansen, i tillegg til mange kollokvier der vi har diskutert og jobbet med oppgaven. Det har vært interessant og lærerikt, vi har fått større forståelse for våre egne enheter, og kan forhåpentligvis bidra i større grad til utformingen av fremtidige Balanced Scorecard.

Vi har brukt mange kvelder og timer på dette prosjektet. Siden vi har hatt tilleggsutfordringen med stor geografisk spredning, med en av oss i Stavanger, en annen i offshore rotasjon (bosatt i Harstad) og den siste i Harstad, har vi benyttet oss av fasiliteter i Statoil. Møterom med videokonferansefasiliteter, datasystemer og trykkeritjenester. Det må vi takke for.

Vi vil også takke våre respektive partnere og barn for å ha vært tålmodige gjennom høsten.

Til slutt vil vi takke for god veiledning til Odd Birger Hansen.

Stavanger og Harstad, 15. desember 2010

Jan Tore Fagertun, Trond Vegard Jørgensen og Peter Ægidius

Sammendrag

Denne oppgaven tar for Balanced Scorecard og bruken og eierskapet til det på avdelingsnivå i Statoil. Tre forskjellige avdelinger er undersøkt ved hjelp av kvalitativ metode der forfatterne som representanter for avdelingene har opptrådt som skjulte observatører og innhentet mye av dataene som er brukt i undersøkelsen. Det er også intervjuet totalt 12 personer, 5 ansatte fra de tre avdelingene i tillegg til avdelingslederne og ledernes ledere. En Controller er også intervjuet. Intervjuene brukes for å bekrefte og korrigere den informasjonen som forfatterne har samlet via observasjon.

Teorier for tradisjonell budsjettering og planlegging er presentert for å ha en kontekst å sammenligne med. Balanced Scorecard i Statoil må ses i sammenheng med Beyond Budgeting som er styringssystemet som brukes i konsernet. Det utarbeides ikke budsjetter og planer i tradisjonell forstand. Balanced Scorecard er et styringsverktøy som kan brukes i begge styringssystemene. Teori omkring Balanced Scorecard er også presentert. Teorier omkring eierskap, hvilke faktorer som påvirker det er presentert.

Problemstillingen som søkes besvart er ”Hva bidrar til eierskap til Balanced Scorecard på avdelingsnivå i Statoil?” De tre avdelingene har vist seg å ha temmelig forskjellige følelser av eierskap til verktøyet Balanced Scorecard. Den avdelingen (Lett Brønnintervensjon) som ligger nærmest hovedprosessen i Statoil (fremstilling av hydrokarboner) viser seg å ha minst eierskap til verktøyet som er så sentralt i styringen av konsernet. Avdelingene Marin teknikk og Projects & Plant har større eierskap til verktøyet, men eierskapet er også her forskjellig.

Involvering og ansvar for egen Balanced Scorecard er det to forholdene som gir mest eierskap til verktøyet. I Marin Teknikk er det en sterk eierskapsfølelse til Balanced Scorecard, de ansatte er ansvarlige for utformingen av den og deretter i evalueringen av de forskjellige målsettingene og aksjonene. Mesteparten av aktiviteten rundt Balanced Scorecard foregår i plenum på avdelingsmøtene som holdes med 2-4 ukers mellomrom.

I Projects & Plant er de ansatte mindre involvert i prosessene rundt Balanced Scorecard. De deltar, men i mindre grad i plenum, slik at prosessene er mindre åpne. De ansatte har i denne avdelingen oftere dedikerte målsetninger og aksjoner i Balanced Scorecard, som da kun gjelder en eller få av de ansatte. Kun de som har målsetninger og aksjoner deltar i diskusjonene.

I Light Well Intervention er det i liten grad involvering av de ansatte i avdelingens Balanced Scorecard. Det er kun avdelingens leder som har noe forhold til den, for de ansatte er Balanced Scorecard sett på som et ledelsesverktøy som de ikke har det store forholdet til. De ansatte har sterkere eierskap til Daglig Brønn Rapport som fungerer som et verktøy og substitutt for Balanced Scorecard i hverdagen. I DBR rapporten ligger hovedfokus på operasjoner og HMS som er de interne prosessene i Balanced Scorecard.

Innholdsfortegnelse

ABSTRACT	I
FORORD	II
SAMMENDRAG	III
1 INNLEDNING	1
1.1 BAKGRUNN	1
1.2 PROBLEMSTILLING	2
1.2.1 HOVEDPROBLEMSTILLING	2
1.2.2 DELPROBLEMSTILLINGER	3
1.3 MOTIV	3
1.4 FORMÅL	4
1.5 AVGRENSNINGER	4
1.6 POSISJONERING I FORHOLD TIL ANDRE UNDERSØKELSER PÅ OMRÅDET	5
1.7 UNDERSØKELSENS OPPBYGGING	9
2 METODE	10
2.1 METODEVALG	10
2.2 FORSKNINGSDESIGN	10
2.3 UTVELGELSESTRATEGI	11
2.4 INNSAMLING AV DATA	12
2.5 ANALYSE AV DATA	13
2.5.1 CASE UNDERSØKELSER	13
2.5.2 SAMMENLIKNING AV CASENE	14
2.5.3 SAMMENLIKNING AV KARAKTERISTIKA I CASENE MED RELEVANT TEORI	14
2.6 EVALUERING AV DATAKVALITET	14
2.6.1 PÅLITELIGHET (RELIABILITET)	15
2.6.2 TROVERDIGHET (BEGREPSVALIDITET)	16
2.6.3 OVERFØRBARHET (EKSTERN VALIDITET)	17
2.7 ETISKE BETRAKTNINGER	17

3	TEORI	19
3.1	ØKONOMISTYRINGSSYSTEM - MANAGEMENT CONTROL SYSTEM	20
3.1.1	BEYOND BUDGETING SOM MANAGEMENT CONTROL SYSTEM	20
3.1.2	BEYOND BUDGETING PRINSIPPER	21
3.1.3	PROBLEMER MED TRADISJONELL BUDSJETTERING SETT FRA ET BEYOND BUDGETING STÅSTED	24
3.2	TEORI OM BALANCED SCORECARD	27
3.2.1	SYSTEMBESKRIVELSE	27
3.2.2	BRUK AV BALANCED SCORECARD	31
3.2.3	EIERSKAP TIL SYSTEMER OG PROSESSER	33
3.3	FALLGRUVER VED BRUK AV BALANCED SCORECARD.	35
4	CASE BESKRIVELSER	37
4.1	CASE 1: AVDELING MARIN TEKNIKK (MAT) I TEKNOLOGILEDELSE NORD (TMN)	38
4.1.1	VIRKSOMHETSBEKRIVELSE	39
4.1.2	BESKRIVELSE AV BALANCED SCORECARD	40
4.1.3	BRUK AV BALANCED SCORECARD	42
4.1.4	EIERSKAP TIL BALANCED SCORECARD	44
4.2	CASE 2: AVDELING PROJECT & PLANT I GLOBAL BUSINESS SERVICES	47
4.2.1	VIRKSOMHETSBEKRIVELSE	47
4.2.2	BESKRIVELSE AV BALANCED SCORECARD	48
4.2.3	BRUK AV BALANCED SCORECARD	50
4.2.4	EIERSKAP TIL BALANCED SCORECARD I PROJECT & PLANT	52
4.3	CASE 3: AVDELING FOR LETT BRØNNINTERVENSJON	54
4.3.1	VIRKSOMHETSBEKRIVELSE.	54
4.3.2	BESKRIVELSE AV BALANCED SCORECARD.	56
4.3.3	BRUK AV BALANCED SCORECARD.	58
4.3.4	EIERSKAP TIL BALANCED SCORECARD	62
5	ANALYSER OG DISKUSJON	64
5.1	ANALYSE AV SYSTEMET BALANCED SCORECARD	64
5.2	ANALYSE AV BRUK AV BALANCED SCORECARD	66
5.3	ANALYSE AV EIERSKAP TIL BALANCED SCORECARD	70

5.4	ANALYSE AV KARAKTERISTIKA I FORHOLD TIL TEORI	71
5.4.1	SYSTEMBESKRIVELSE	71
5.4.2	BRUK I FORHOLD TIL TEORI	73
5.4.3	EIERSKAP AV BALANCED SCORECARD I FORHOLD TIL TEORI	77
5.5	ANALYSE AV FUNN OG DISKUSJON	78
5.5.1	SYSTEMBESKRIVELSENE	78
5.5.2	BRUK	79
5.5.3	EIERSKAP	80
5.6	DISKUSJON	82
6	KONKLUSJON OG FORSLAG TIL VIDERE ARBEID	84
<hr/>		
6.1	KONKLUSJON	84
6.1.1	HOVEDPROBLEMSTILLING	84
6.1.2	DELPROBLEMSTILLINGER	84
6.2	BEGRENSNINGER	85
6.3	FORSLAG TIL VIDERE ARBEID	86
LITTERATURLISTE		87
<hr/>		
VEDLEGG		89

Oversikt over tabeller

TABELL 3.1-1 BEYOND BUDGETING PROSESSPRINSIPPER (BBRT.ORG, 2010)	22
TABELL 3.1-2 BEYOND BUDGETING LEDERSKAPSPRINSIPPER (BBRT.ORG, 2010)	22
TABELL 5.1-1 KARAKTERISTIKA SYSTEMBESKRIVELSE	66
TABELL 5.2-1 KARAKTERISTIKA BRUK AV SYSTEMET.....	69
TABELL 5.3-1 KARAKTERISTIKA EIERSKAP TIL SYSTEMET.....	71

Oversikt over figurer

FIGUR 2-1 PROSESSEN MED PLANLEGGING AV MÅLSETTINGER/ AKSJONER OG EVALUERING AV DISSE	13
FIGUR 3-1 BEYOND BUDGETING LEDERSKAPSPRINSIPPER (BBRT.ORG, 2010).....	20
FIGUR 3-2 TEORI X OG Y I LEDELSESMODELLER	24
FIGUR 3-3 THE BALANCED SCORECARD (JISC INFONET- THE BALANCED SCORECARD AV PAUL ARVESON, 1998)	28
FIGUR 3-4 KAUSALMODELL AV BALANCED SCORECARD (ATKINSON ET AL, 2004, s.356).....	30
FIGUR 3-5 FIRE PROSESSENE I BALANCED SCORECARD (KAPLAN OG NORTON, 2007, SIDE 4)	32
FIGUR 4-1 DE TRE AVDELINGENES ORGANISERING I STATOIL	38
FIGUR 4-2 ANSVARSOMRÅDENE TIL MARIN TEKNIKK.....	39
FIGUR 4-3 KAUSALMODELL FOR EN EFFEKTIV AVDELING	58
FIGUR 4-4 EKSEMPEL PÅ DBR RAPPORT FRA LETT BRØNNINTERVENSIJON SOM VISER ANTALL DAGER FØR/ETTER PLAN.	59
FIGUR 4-5 ET EKSEMPEL PÅ EN RESULTATPRESENTASJON I FORBINDELSE MED MÅLING AV EFFEKTIVITETEN PÅ EN ENKELT BRØNNOPERASJON.....	60
FIGUR 4-6 ET EKSEMPEL PÅ EN RESULTATPRESENTASJON I FORBINDELSE MED MÅLING AV EFFEKTIVITETEN PÅ EN ENKELT BRØNNOPERASJON.....	60
FIGUR 5-1 BALANCED SCORECARD PERSPEKTIVER, TEORI MOT STATOIL.....	72

Oversikt over vedlegg

Vedlegg 1 Intervjuguide.....	89
Vedlegg 2 Balanced Scorecard Marin teknikk.....	94
Vedlegg 3 Balanced Scorecard Project & Plant.....	95
Vedlegg 4 Balanced Scorecard Lett brønnintervensjon.....	96
Vedlegg 5 Begrepsordliste og forkortelser.....	97

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Kan virksomheter styres og kontrolleres uten budsjetter og planer? Det har i løpet av de siste to tiårene vokst fram stadig flere alternative måter å styre og kontrollere virksomheter på uten budsjetter og tidkrevende planlegging. Prosessene rundt budsjettet har tradisjonelt hatt stort fokus i ledelsen i høst perioden. Med større virksomheter, mer komplekse operasjoner og mer uforutsigbart forretningsklima blir budsjettet og planene raskt foreldet. Underlaget budsjettet og planene ble bygget på er ikke lengre gyldig når de endelig er ferdig utarbeidet.

Dagens forretningsklima er preget av usikkerhet og hyppige endringer. Flere bedrifter møter utfordringer i sin hverdag med å forsøke å forutse hendelser som har betydning for deres bedrift og kunne manøvrere bedriften hurtig for å håndtere disse endringene eller utnytte nye uforutsette forretningsmuligheter..

Tradisjonell planlegging og budsjettering gjøres i løpet av en periode på høsten. Informasjon fra avdelinger og seksjoner har blitt samlet sentralt for prioritering, og makten har med det vært sentralisert. Hvordan kan det planlegges for hendelser internt og eksternt for kommende år? Hvilke handlingsrom finnes det hvis kursen måtte dreies midt i et budsjettår? Hvem har makt til å bestemme slike kursendringer? Og blir de fulgt lojalt opp av de ansatte?

Flere bedrifter, både i Europa og USA, stilte spørsmålsteget ved om tradisjonell budsjettering gir den rette verktøykassen til å håndtere en hverdag som besto av usikkerhet.

Budsjettprosessen var tidkrevende og ble utført som en årlig hendelse. Akademikere i England og USA begynte å forske på bedrifter som fant et alternativ til tradisjonell budsjettering. Det viste seg at flere bedrifter hadde erstattet tradisjonell budsjettering med andre prosesser og verktøy. Nye verktøy og teorier ble ikke lagt til vanlig budsjettering, men hele rammeverket ble byttet ut. Dette var blitt gjort uavhengig av hverandre, men hadde flere fellestrekk. Den meste kjente casen om styring uten budsjetter er Svenska Handelsbanken. Siden 1972 har ikke de hatt et tradisjonelt budsjett. Etter hvert som forskningen skred fram ble flere caser beskrevet. Resultatet ble en felles utforming av nye prosesser og verktøy. Dette går nå under navnet Beyond Budgeting.

De siste 10 årene har flere bedrifter samlet seg i et felles forum for å dra nytte av hverandres kunnskap, og jobbe videre med forskning innenfor emnet. Disse er nå medlem av Beyond Budgeting Round Table.

Beyond Budgeting tar i bruk flere verktøy som rullerende prognoser, benchmarking og Balanced Scorecard. Alle står sentralt i styringen i et budsjettfritt rammeverk. Sammensetningen av finansielle og ikke-finansielle mål i Balanced Scorecard gir et helhetlig styringssystem for å fremme gode prestasjoner i bedriften og konvertere strategien til ambisiøse og håndterbare mål.

Desentralisering av myndighet er et viktig prinsipp i Beyond Budgeting. For at en bedrift skal lykkes med bruk av Balanced Scorecard i en Beyond Budgeting prosess, er eierskapet til Balanced Scorecard avgjørende. Klarer Statoil å skape eierskap til verktøyet og Beyond Budgeting prosessen helt ut til avdelingene? Vi vil i denne undersøkelsen forsøke å svare på hva som bidrar til eierskap til Balanced Scorecard i Statoilavdelinger.

Det er vedtatt i Statoil at Balanced Scorecard skal brukes helt ned til avdelingsnivå. Hvis Balanced Scorecard skal operasjonaliseres og gi mening, må det være eierskap til det. For at det skal bli eierskap til verktøyet må avdelingene stimuleres slik at de tar det i bruk og lærer seg hvordan det skal utformes og hvem som skal delta. Undersøkelsen vil ikke bare dreie seg om hva som bidrar til eierskap til Balanced Scorecard, men også hvordan det skal utformes og brukes.

1.2 Problemstilling

1.2.1 Hovedproblemstilling

”Hva bidrar til eierskap av Balanced Scorecard på avdelingsnivå i Statoil?”

Undersøkelsens hovedproblemstilling dreier seg om eierskap, og hvilke forhold som bidrar til følelsen av eierskap. Emnet er Balanced Scorecard som er et verktøy i økonomistyring. Balanced Scorecard blir i denne undersøkelsen brukt som en del av systemet Beyond Budgeting. Undersøkelsen vil gi svar på om avdelingene som er belyst føler eierskap til Balanced Scorecard og hva som bidrar til dette.

1.2.2 Delproblemstillinger

Delproblemstilling 1: "Bidrar utforming og bruk av Balanced Scorecard til eierskap av det på avdelingsnivå i Statoil?"

Ut i fra vår persepsjon tror vi at prosessene rundt utforming og bruk er bidragsyttere i forhold til eierskap av Balanced Scorecard. Det søker vi å få belyst.

Delproblemstilling 2: "Er det andre faktorer som påvirker følelsen av eierskap til Balanced Scorecard?"

Det finnes selvsagt mange forhold som påvirker eierskap. Vi søker å belyse de mest fremtredende forholdene som er belyst gjennom intervjuene som er gjennomført.

1.3 Motiv

Balanced Scorecard er et viktig arbeidsredskap for både ledere og ansatte i Statoil.

Målsettinger, KPI'er og aksjoner utarbeides for alle enheter. Her listes

hovedarbeidsoppgavene opp innenfor fem perspektiver; Menneske og organisasjon, Helse- Miljø- Sikkerhet (HMS), Operasjoner, Marked og Finans. Det skal være målsettinger innenfor alle perspektivene, Key Performance Indicators (KPI'er) som indikerer om man er i ferd med å oppfylle målsettingene og med tilhørende aksjoner som angir hvordan man når målene.

Beskrivelser av hvordan Balanced Scorecard skal genereres, hvilke KPI'er som skal velges for målsettingene og hvordan aksjoner skal utformes er ikke beskrevet i noen prosedyrer eller interne regler. Dette blir gjennomført etter erfaring og kunnskap hos deltagerne. Balanced Scorecard'ene fra konsernledelse ned til avdelingsnivå skal henge sammen, via såkalt kaskadering av målsettinger fra overordnet Balanced Scorecard.

Det finnes heller ikke noe beskrivelse av hvordan Balanced Scorecard skal brukes i de forskjellige enhetene. Dette gjennomføres ulikt fra enhet til enhet. Også bruken er avhengig av kunnskap og erfaring til deltagerne.

Hvordan kan man utvikle eierskap til et verktøy? Påvirkes bruken av verktøyet av beskrivelsen av det? Og påvirker bruken av Balanced Scorecard hvordan beskrivelsen av det? Og hvordan påvirker beskrivelse og bruk eierskap til Balanced Scorecard?

Denne undersøkelsen vil se nærmere på hvordan bruk av Balanced Scorecard gjøres i praksis og hvordan utformingen foregår i tre forskjellige avdelinger. De tre avdelingene vil bli analysert i forhold til system (beskrivelse av Balanced Scorecard), bruk og eierskap.

1.4 Formål

Hensikten med undersøkelsen er å finne ut hvilke forhold som bidrar til eierskap til Balanced Scorecard i de forskjellige avdelingene. Undersøkelsen vil øke vår egen forståelse for hva som bidrar til eierskap. Videre vil den gi oss innsikt i hvordan Balanced Scorecard utformes i andre enheter i Statoil samt hvordan det brukes. Undersøkelsen vil også øke vår teoretiske kunnskap om hvordan Balanced Scorecard utformes, hvordan det brukes og hva som bidrar til eierskap til styringsverktøy.

Leseren vil kunne øke sin forståelse av hvordan de tre enhetene som er belyst bruker Balanced Scorecard. Undersøkelsen vil også gi et innblikk i prosessene rundt utforming og bruk, samt gi innsyn i hvordan eierskapet til Balanced Scorecard i avdelingene er. Den vil også gi innsyn i de daglige arbeidsoppgavene i avdelingene.

Avdelingene kan lære av andre enheter, spesielt med tanke på hvilke typer målsettinger, KPI'er og aksjoner som genereres i Balanced Scorecard. Hyppighet på bruk og hva som bidrar til eierskap kan være nyttig kunnskap for ledere på flere nivåer.

Som studenter er vi interessert i å lære hvordan slike systemer brukes i avdelingene. Vi blir alle eksponert for Balanced Scorecard, men klarer vi å ta ut potensialet i dette systemet og hvordan kan det hjelpe oss til å forbedre våre prestasjoner i forhold til selskapets strategier.

1.5 Avgrensninger

Vi har i denne oppgaven valgt å fokusere på kun tre avdelinger i Statoil. Videre er det kun gjennomført intervju med et utvalg av de ansatte i tillegg til avdelingsledere og ledes ledere.

Fokus i oppgaven er hva som bidrar til eierskap til "Balanced Scorecard". Det belyses kun et utvalg av forhold som bidrar til eierskap. Vi vil ikke kunne gi en total oversikt over forhold som bidrar til eierskap innenfor rammen av denne oppgaven.

Balanced Scorecard belyses i en kontekst av styringssystemet Beyond Budgeting som ble implementert i 2005. Det vil ikke bli vurdert om Balanced Scorecard eller Beyond Budgeting er gode verktøy og systemer for økonomistyring og styring av virksomheter. Balanced Scorecard er et verktøy blant mange både i tradisjonell styring og i Beyond Budgeting. Hvorvidt Beyond Budgeting er bedre enn tradisjonell styring vil heller ikke bli belyst. Innenfor Beyond Budgeting finnes det flere verktøy, og undersøkelsen vil også fokusere på et utvalg av disse.

1.6 Posisjonering i forhold til andre undersøkelser på området

Det finnes en del andre rapporter om styringsmodellen Beyond Budgeting i Statoil fra bl.a. SNF, Samfunns- og Næringslivsforskning AS, og diverse hovedoppgaver fra Siviløkonom studiet ved både Norges Handelshøyskole i Bergen og Handelshøyskolen i Bodø. Her vil vi forsøke å sette oppgaven inn i et perspektiv av øvrige arbeider på området. Hvor denne utredning tar utgangspunkt i interne forhold og ser på utfordringene med implementering av den dynamiske styringsmodell Beyond Budgeting innefra ser de øvrige rapporter på modellen utefra. Dette er en signifikant forskjell i tilnærmingen til emnet.

Grostad (2007) studerte og beskriver hvordan Statoils nye styringsmodell som bygger på Beyond Budgeting – styring uten budsjett, er innført og brukes i tre ulike enheter, med hovedvekt på hvordan oppdelingen i målsetting, planlegging og ressursallokering har gitt endret praksis i enhetene. Rapportens sentrale problemstilling er todelt: Hvordan brukes nye styringsformer i Statoil, og vil disse gi økt grunnlag for strategisk måloppnåelse? Hvilke utfordringer knyttes til implementeringen av disse? Rapporten bygges på intervjuer med ledere og Controllere på ulike nivå i selskapet. Rapporten konkluderer med at utfordringene som knyttes til bruken av den nye styringsmodellen i stor grad innebærer å få til en mentalitetsendring. Spesielt i den ene av de tre undersøkte enheter fremkommer det, at det på mellomleder nivå er knyttet usikkerhet til bruken av dette verktøyet. Det påvises, at generelt har de strukturelle endringer som styringsmodellen medfører, dvs. endrede normer for adferd og beslutningstaking og økt ansvarliggjøring gitt grunnlag for bedre koblinger mellom strategi og handling og dermed er grunnlaget for måloppnåelse i bedriften økt.

I en annen utredning om Statoil beskriver Sjødin (2009) hvordan implementeringsprosess av Beyond Budgeting styringsmodellen til stadighet foregår fire år etter selskapet oppgav den tradisjonelle budsjetteringsmodell. Problemstilling i oppgaven lyder: *Hvordan endrer økonomistyringssystemet seg etter overgangen til Beyond budgeting-filosofien?* Det brukes en kvalitativ analysemetode på bakgrunn av tre lengre intervjuer med to ledere dypt involvert i implementeringen av det nye styringssystem. På det smale respondent underlag forekommer det som en vanskelig oppgave å få et veldig nyansert bilde av forløpet av implementeringsprosessen for Beyond Budgeting. For at operasjonalisere problemstillinger er følgende tre spørsmål forsøkt besvart 1) *Hvorfor gjør man de endringer som følger av Beyond Budgeting?* Det gjøres fordi man ser et potensielt løft for organisasjonen i å bygge om, fjerne og forbedre prosesser og teknikker som kan løfte organisasjonen opp og frem. 2) *Hvordan endrer Beyond Budgeting Statoils system for økonomistyring?* Det endrer ikke så mye de tekniske systemer som det endrer den kollektive mentalitet og skaper en positiv drivkraft blant ledere og i organisasjonen. 3) *Hvordan endrer Statoil sitt økonomistyringssystem?* (Det forkommer å være to sider av samme sak, red.) Selskapet praktiserer en dra-basert innsats for å skape eierskap heller enn å tre det nye system ned over hodet på de ansatte, hvilket forfatteren mener er veien til suksess. Sluttelig konkluderes det med, at Beyond Budgeting er en kontinuerlig forbedringsprosess som aldri vil ta ende.

Bystrøm og Holm (2010) har undersøkt dynamisk styring i Sparebank 1 Gruppen. Funnene fra utredningen stammer bare fra én bestemt case, men forfatterne mener likevel at studien har tilført ny kunnskap og erfaringer rundt det tradisjonelle budsjettet. Flere av funnene omkring det tradisjonelle budsjett stemmer overens med teoretiske antakelser og tidligere studier av Beyond Budgeting modellen, men tross dette mener forfatterne at kritikken av budsjettet er noe overdrevet. Basert på analyser kan budsjettet på visse områder ha egenskaper som virker positivt på en dynamisk økonomistyring. I praksis er budsjettet ikke et spesielt dynamisk styringsverktøy men forfatterne mener at det kan gjøres modifiseringer av det tradisjonelle budsjettet slik at det blir mer dynamisk i blant annet tid og innhold.

En utredning om hvorvidt Beyond Budgeting filosofien og teknikken blir adoptert av norske bedrifter, og hva som eventuelt kan forklare hvorfor enkelte virksomheter adopterer Beyond Budgeting og andre ikke gjør det (Johansen 2010). Arbeidet med utredningen har ønsket å gi svar på følgende problemstilling: *I hvilken grad adopteres Beyond Budgeting retorikken og teknikken, og hvilke faktorer påvirker adopsjonen?* For å besvare problemstillingen har man

gjennomført en kvantitativ undersøkelse av norske sparebanker, og datamaterialet har blitt hentet inn gjennom utsendelse av et spørreskjema og i tillegg har man benyttet noe offentlig tilgjengelig informasjon. Resultatene av undersøkelsen viser, at respondentene generelt ikke er spesielt enige i budsjetteringskritikken, og at de aller fleste benytter budsjetter og planlegger å fortsette med det. Adopsjonen av både Beyond Budgeting retorikken og teknikken kan derfor sies å være svært begrenset blant respondentene. Analysene foretatt her indikerer at adopsjonen av Beyond Budgeting teknikken kan forklares av organisasjoners lønnsomhet, størrelse og kjennskap til Beyond Budgeting, siden man finner signifikante sammenhenger mellom alle disse faktorene og adopsjonen.

Hammer (2010) undersøker om Beyond Budgeting er et spesielt Skandinavisk fenomen og, hvis det er tilfellet, hva medfører det for anvendbarheten andre steder i verden? Konklusjonen er at det er Skandinaviske kulturelle trekk i Beyond Budgeting konseptet. Skandinaviske trekk karakteriseres her ved å ha et lavt hierarkisk nivå, liten grad av usikkerhetsvegring, feminine verdier og individualisme. Av denne grunn er det ikke rett frem å implementere konseptet i andre deler av verden og at et samspill med fremmed kultur er en nødvendig forutsetning for en suksessfull implementering.

En utredning om norske bedrifters kritikk av budsjettet fastslår at drøyt 80 prosent av norske bedrifter bruker det og man finner kun beskjedne tegn på etterspørsel etter alternativer til budsjett (Eriksrud og McKeown, 2010). Respondentene i rapporten er rimelig kritiske til budsjett, men det er som ventet med siden de alle har blitt gjort kjent med kritikken rettet mot budsjettet gjennom videreutdanningen sin på NHH. Det fastslås, at det særlig er store, lite lønnsomme, lite innovative bedrifter med defensiv strategi som er kritiske til budsjett. Yngre respondenter er også betydelig mer kritiske enn eldre. Det virker foreløpig ikke som det er noen tydelige pådrivere på tilbudssiden som kan fremme spredningen av Beyond Budgeting i Norge. Forfatterne ser derfor ikke for seg, at mange bedrifter vil "gå" Beyond Budgeting og kaste ut budsjettene i overskuelig framtid.

Videre vurderer forfatterne at mange av de sentrale verktøyene i Beyond Budgeting allerede er i utstrakt bruk i Norge. Det er store bedrifter og bedrifter som er del av konsern som bruker innovative styringsverktøy i størst grad. Bruken av disse verktøyene kan tilsynelatende veie opp for enkelte ulemper ved budsjetter.

At norske bedrifter bruker mange andre styringsverktøy mener forfatterne støtter opp om at bedriftene er noe kritiske til budsjetter. Samtidig er de pragmatiske i måten de avverger negative konsekvenser ved budsjettstyring. Norske bedrifter bruker budsjettene til det de er gode til, og supplerer dem med en rekke andre styringsverktøy for å løse oppgaver budsjettet ikke er så godt egnet for.

En utredning er gjennomført som en casestudie i StatoilHydro hvor det er studert mellomlederes meningsdannelse i henhold til selskapets Beyond Budgeting styringssystem (Myrmell, 2009). Primærdata er hentet inn gjennom dybdeintervju med åtte mellomledere og en senior rådgiver i selskapet. Respondentene i rapporten er rimelig kritiske til budsjett og positive til Beyond Budgeting. Det studien bl.a. har avdekket er, at mellomledere i StatoilHydro oppfatter et sprik mellom intensjonene bak styringssystemet og ledelsens anvendelse av styringssystemet. Det er mange forklaringer til dette spriket, og man kan vente at det håndteres på ulike måter og fører til ulike responser hos de enkelte mellomlederne. Hva som påvirker det endelige utfallet av en slik meningsdannelsesprosess på individnivå er ikke entydig, men det denne analysen viser er at slike dilemmaer truer en konvergent respons på individnivå og derigjennom transformasjon på organisasjonsnivå.

Denne undersøkelsen, ”Hva bidrar til eierskap av Balanced Scorecard på avdelingsnivå i Statoil”, har i motsetning til de øvrige undersøkelsene innenfor Beyond Budgeting og Balanced Scorecard en fordel, nemlig at forfatterne har et perspektiv fra innsiden av organisasjonen og et personlig eierskap til de behandlede problemstillinger. En får herved et innblikk i hvordan styringssystemet faktisk blir brukt og oppfattet i tre vilkårlige avdelinger i et mer praktisk operativt miljø. Med andre ord belyses spørsmålet: virker systemet som det er tiltenkt og hva skaper eierskap lengre nede i organisasjonen?

Informantene i denne undersøkelsen er ikke nøkkelpersoner innenfor strategi og økonomistyring (som i flere av de ovenfor nevnte undersøkelsene). De representerer en mer praktisk tilnærming til Balanced Scorecard på avdelingsnivå.

Forfatterne har stor tilgang på data om Balanced Scorecard i Statoil, og kan observere prosessene på nært hold over en lengre tidsperiode. Vi har også relasjoner til aktørene i prosessene. Datagrunnlaget for undersøkelsen blir dermed stort og omfangsrikt. En ulempe

med å være på innsiden er nærsynthet i forhold til observasjon av prosessene og samtidig delta i dem. Den nødvendige distansen for å kunne analysere prosessene er også problematisk. En opplagt begrensning i dette arbeid er, at det kun er tre avdelinger som analyseres, og at de ikke nødvendigvis representerer mange andre grene av bedriften.

1.7 Undersøkelsens oppbygging

Undersøkelsen er bygget opp av 6 kapitler. Kapittel 1 er innledningen der bakgrunn, motiv og problemstillinger blir beskrevet. Posisjonering som klargjør hvordan denne oppgaven står i forhold til andre undersøkelser på området Balanced Scorecard og/eller Beyond Budgeting. I kapittel 2 er det beskrivelse av metode for undersøkelsen. Kapittel 3 dreier seg om teori om Balanced Scorecard, Beyond Budgeting og tradisjonell budsjettering og planlegging. Det er også definisjoner av eierskap. I kapittel 4 er casene beskrevet. Det blir beskrevet virksomhetens art, hvordan Balanced Scorecard utformes, hvordan det brukes og hva som gjøres for å skape eierskap til det. Kapittel 5 omhandler analysene og diskusjoner av karakteristika og funn i casene, sammenstilling av karakteristika og analyse av disse mot teori. I siste kapittel, kapittel 6, er konklusjonene, forslag til videre arbeid og begrensninger i denne oppgaven presentert.

Det er i tillegg er det utarbeidet Abstract, Forord, Sammendrag av oppgaven, Litteraturliste og Vedlegg.

2 Metode

2.1 Metodevalg

Spørsmålet vi har søkt å belyse i denne oppgaven er av kvalitativ karakter. ”Hvordan man skaper eierskap til Balanced Scorecard på avdelingsnivå i Statoil” kan ikke måles i tall og karakterer. Det er observasjoner gjort av informanter som kan brukes, og det er beskrivende data som kan finnes. Oppgaven har belyst hvordan prosesser foregår i avdelingene og hvordan målsettinger og aksjoner følges opp av den enkelte, avdelingens leder som representant for avdelingen og tilslutt avdelingens leders leder. Videre har oppgaven belyst hvilket eierskap de enkelte informantene har til Balanced Scorecard. For å beskrive ”hvordan” må man ty til en kvalitativ metode for å fremskaffe data og underlag for analysene (Johannessen et al., 2008). Hensikten med fremskaffelsen av dataene er å få beskrivelser av hvordan prosessene foregår og hvordan eierskapet oppleves av informantene.

2.2 Forskningsdesign

Undersøkelsen har brukt kvalitativ metode for å frembringe relevante data. Observasjon av forfatterne (som ansatte i avdelingen) og intervjuer av to kolleger, avdelingsleder og seksjonsleder har blitt gjennomført. Data fra disse to teknikkene for innsamling har dannet grunnlaget for analysene.

Vi har søkt å fremskaffe innsikt og forståelse for Balanced Scorecard og hvilket eierskap de enkelte informanter har til disse. Det er gjennomført dybdeintervjuer med 12 informanter fordelt på tre avdelinger (caser) og tilhørende nivået over. Undersøkelsen hadde et åpent utgangspunkt der problemstillingen med tiden har modnet. Innsamling av data ble gjort på et bredt grunnlag. Et slikt forskningsdesign er ifølge Grenness (1997) av eksplorerende art.

Med bruk av intervjuguide har vi søkt å frembringe data for de tre avdelingene for å kunne gjennomføre sammenlignende analyser. Grenness (1997) hevder at en slik innsamling av data er semi-strukturerte intervjuer. Vi har brukt en liste med spørsmål som har blitt brukt for utgangspunkt i samtaler der intervjuerne har notert ned stikkord for senere renskriving. Spørsmålene ble kategorisert innenfor kategoriene systembeskrivelse, bruk av systemet, eierskap til systemet og andre forhold rundt Balanced Scorecard og Beyond Budgeting. Dette

ble gjort for å kunne systematisere funnene og holde funnene fra de forskjellige avdelingene mot hverandre for analyse av likheter og forskjeller.

Avdelingene som ble belyst i oppgaven er vidt forskjellige. Målsettingen til Statoil som konsern er at alle enheter skal utarbeide sine egne målsettinger, og at disse skal ”nøstes” sammen slik at målsettingene henger sammen, både på tvers og nedover i organisasjonen. Overordnede målsettinger skal være veiledende for de under. Med tanke på antall enheter er det lett å forstå at det dreier som et stort antall Balanced Scorecard som skal tilpasses hverandre. Hvordan den enkelte ansatte påvirker prosessene og hvilket eierskap de enkelte føler til Balanced Scorecard er det som skal undersøkes.

2.3 Utvelgelsesstrategi

Å bestemme seg for hvordan man skaffer seg ”nok” data for en slik oppgave er utfordrende. Vi fokuserte mye på egen observasjon, men sammenholdt denne informasjonen med suppleringsinformasjoner som vi innhentet fra via intervjuer.

I forberedende fase som startet vinteren 2009/2010 ble forutsetningene for oppgaven lagt. Vi ønsket å belyse Balanced Scorecard på avdelingsnivå i Statoil. Etter flere runder med justeringer av oppgavetekst ble oppgaven klarere. For å kunne gjennomføre en analyse var vi avhengige av egne observasjoner, det å klargjøre overfor oss selv hvilke data som skal inngå i undersøkelsene og hvordan vi skal frembringe data med høy kvalitet. Hvilken informasjon som er relevant og ønskelige å frembringe ble klarlagt, og det ble laget en intervjuguide. Deretter ble det klarlagt hvilke informanter som var viktige å intervjuer for å belyse teamet (Grenness, 1997).

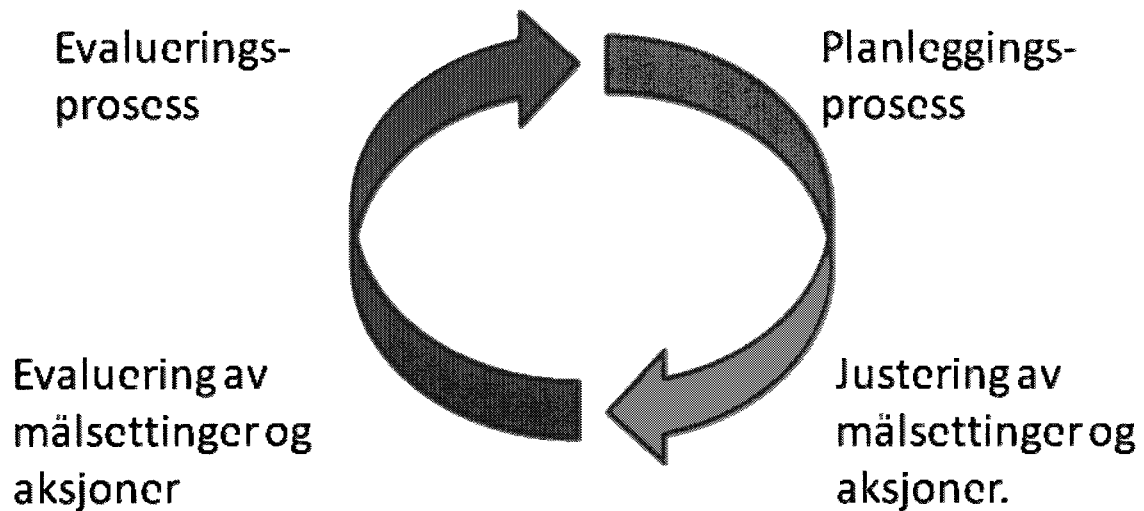
Utvelgelsen av informanter kan ikke være tilfeldig med en så liten gruppe informanter som forfatterne har valgt. Forfatterne valgte informanter i sine respektive avdelinger gjennom strategiske valg (Johannessen et al., 2008). Informantene er personer som er mer eller mindre aktive i prosessene rundt Balanced Scorecard. Med slike valg mente vi at kvaliteten på informasjonen vi fikk ved hjelp av intervjuene ville øke.

2.4 Innsamling av data

Observasjon gjort av forfatterne om hvordan prosessene foregår i egne avdelinger utgjør en stor del av datagrunnlaget. Prosessene omkring planlegging av målsetting og aksjoner, og deretter evalueringsprosessen er forholdsvis komplekse. Det er gruppeprosesser der det er varierende aktivitetsnivå på tvers av gruppa. Observasjon av slike prosesser kan gi god dybdeforståelse og innsikt i kompleksiteten. Rollene som observatører ble ikke uttalt i avdelingene, slik at forfatterne opptrådte som skjulte observatører. Forfatterne er i likhet med sine kolleger i avdelingene mer eller mindre aktive i disse prosessene. Feltrollen kan beskrive som "fullstendig deltager" (Johannessen et al., 2008).

Det ble gjennomført intervjuer med en eller to kolleger i avdelingene, avdelingslederne i avdelingene der forfatterne er ansatt, avdelingsledernes ledere og en Controller. I alt 4 personer intervjuet per case- totalt 12 personer. Spørsmålene ble som nevnt kategorisert innenfor systembeskrivelse, bruk og eierskap til Balanced Scorecard. Tilslutt ble det laget spørsmål om andre forhold rundt Balanced Scorecard og Beyond Budgeting. Dette for å danne struktur på informasjonen som ble hentet inn (Grenness, 1997).

Selve observasjonsprosessen er ustrukturert. Observasjonene ble ikke nedfelt som feltrapporter, men ble frambrakt via hukommelsen i denne oppgaven (Johannessen et al., 2008). "Felten" er avdelingsmøter og -samlinger der behandling av Balanced Scorecard gjennomføres. Dette skjer flere ganger i løpet av året, og prosessene gjentar seg selv året etter. Det er med andre ord en syklisk prosess. Figuren under illustrerer den årlige prosessen, der planleggingen starter om vinteren og pågår stort sett i første halvår. Det neste halvåret er evalueringen i fokus. Observatøren vil heller ikke "forlate" felten med mindre denne slutter i sin stilling i avdelingen.



Figur 2-1 Prosessen med planlegging av målsettinger/ aksjoner og evaluering av disse

2.5 Analyse av data

Dataanalysene foregikk i flere nivåer. Casene ble undersøkt hver for seg for å identifisere karakteristika, deretter sammenliknet vi casene med hverandre og til slutt vil fremtredende karakteristika i casene sammenliknet med relevant teori. Siktemålet med analysene ble å fremskaffe orden og oversikt over de innsamlede data (Grenness, 1997).

Casebeskrivelsene og intervjuene dannet grunnlaget for meningsinnholdet i dataene for avdelingene. Egne erfaringer farget oppfattelsen (og meningen) i fortolkningen av dataene fra intervjuene. Tabeller ble brukt, spesielt i sammenlikningene mellom avdelingen og mellom karakteristika og teorien (Johannessen et al., 2008).

2.5.1 Case undersøkelser

Casene ble undersøkt hver for seg for å frembringe karakteristiske trekk ved de forskjellige avdelingene. Det for å gi en oversikt over casene, samt kunne sammenstille casene i tabeller der de forskjellige karakteriske trekkene ble beskrevet. De forskjellige karakteristika ble lagt inn i tabeller for oversikt og senere sammenlikning.

Hver case ble beskrevet av forfatteren fra samme avdeling, og i beskrivelsene ble det søkt å finne samsvarende oppfattelser mellom observatør og informantene. Det vil si at opplysningene fra informantene fra en avdeling ble sammenliknet for å finne mønstre og felles oppfatninger, også kalt mønstermatching (Johannessen et al., 2008).

2.5.2 Sammenlikning av casene

Karakteristika fra casene ble satt opp mot hverandre for å avdekke likheter og forskjeller. Likhetene og forskjellene ble satt sammen i tabell. Det ble forsøkt forklart årsakene til hvorfor det finnes likheter og forskjeller. Det ble gjennomført mønstermatching på et overordnet nivå.

Variasjonene i avdelingene ble belyst og det ble forsøkt å forklare årsakene til disse. Disse variasjonene ble oppfattet som viktige og de mest interessante å analysere (Grenness, 1997).

Om det finnes mange likheter mellom prosessene og følelsen av eierskap i avdelingene som ble analysert indikerer det at det er en sterkere sentralstyring av hvordan prosessen skal foregå. Fortolkningen av hvordan disse prosessene skal gjennomføres er operasjonalisert i avdelingene. Det er stor grad av felles oppfatning av hvordan prosessene skal gjennomføres på tvers av selskapet.

I motsatt fall, det er store avvik mellom hvordan prosessene i avdelingene gjennomføres og følelsen eierskap til dem, kan man anta av styringen av selve prosessene er svak. Det er opp til den enkelte avdeling å fortolke sentrale beskrivelser. Det er liten grad av operasjonalisering av sentrale ideer.

2.5.3 Sammenlikning av karakteristika i casene med relevant teori

Karakteristika i casene ble analysert mot teori om Balanced Scorecard. Her ble karakteristika trukket fram og satt opp mot teoriene om emnet. Er prosessene som er implementert i selskapet i tråd med ideene som er beskrevet i litteraturen? Er eierskapet sterkt nok til å kunne fastslå om prosessene er operasjonalisert i avdelingene?

2.6 Evaluering av datakvalitet

For å få god kvalitet på dataene i en kvalitativ oppgave som denne, ble dataene innhentet på en slik måte at undersøkelsen er pålitelig, har troverdighet og er overførbar. Innen kvantitativ forskning er det muligheter for å teste dataene både for reliabilitet og validitet, og dette danner

grunnet for kvalitet. Innenfor kvalitative opplegg må dataene vurderes annerledes (Johannessen et al., 2008).

2.6.1 Pålitelighet (Reliabilitet)

Hvilke data som er innhentet, hvordan de ble innhentet og til sist hvordan de bearbeides sier noe om undersøkelsens reliabilitet. For å styrke reliabiliteten i undersøkelsen ble det viktig å gi gode beskrivelser av casene og hvordan prosessene rundt planlegging av målsettinger, KPI'er og aksjoner samt evalueringen av disse. Data ble i stor grad innhentet via observasjon og det ble understøttet av intervjuer (Johannessen et al., 2008).

I oppgaven ble det gjennomført intervjuer som sammen med observasjoner danner underlaget for dataene som ble analysert. Intervjuene var åpne og det ble forklart hensikten med innhenting av disse dataene. I forbindelse med intervjuene ble ikke lydband med tilhørende transkribering brukt. Dataene fra intervjuene ble notert ned av intervjuerne og deretter ble det laget et referat fra hvert enkelt intervju. Dette referatet ble sendt i til intervjuobjektet for kommentering og verifisering av dataene. Av den grunn ble det vanskelig å sitere informantene. Det var kun intervjueren og objektet til stede i intervjusitasjonen.

Intervjuobjektene ble anonymisert. Alle forfatterne har lest gjennom intervjuene til de andre for å verifisere om dataene er brukt på sammenfallende vis, og at det som fremkommer i intervjuet og det som blir omtalt i rapporten stemmer overens.

Casene ble beskrevet på basis av samlet underlag fra intervju og observasjon. Informasjonen fra observatørene og fra intervjuobjektene ble sammenlignet for å styrke samsvaret mellom oppfattelsene til informantene.

Intervjuene ble gjennomført forholdsvis tidlig i utarbeidelsen av rapporten. Av den grunn var ikke teorikapittelet bearbeidet tilstrekkelig for at intervjuguiden skulle kunne bli optimal. Etter hvert som teorikapittelet ble bearbeidet oppdaget vi at det kunne ha vært stilt flere spørsmål innenfor de kategoriene som ble laget og innenfor andre kategorier enn de som ble presentert. Vi vurderte flere intervjurunder, men fant at tiden ble for kort i denne undersøkelsen.

Videre ble det vurdert om vi som intervjuere kunne påvirke objektene i selve intervjuene. Av denne grunnen ble det viktig å utarbeide åpne spørsmål i intervjuguiden for å unngå å lede intervjuobjektene til noe svar. Likevel er det en viss fare for at situasjonen gjør at objektene ikke klarer å være ærlige og åpne. Som tidligere nevnt var det kun intervjueren og intervjuobjektet som var til stede i selve intervjuet. Ingen andre enn forfatterne har hatt tilgang til å lese intervjuet, og det ble forklart til intervjuobjektene. Intervjuene ble ikke lagt til rapporten som vedlegg. Dette ble også forklart til intervjuobjektene.

Nøyaktigheten i hvordan undersøkelsen ble gjennomført beskriver kort fortalt reliabiliteten til den (Grenness, 1997).

2.6.2 Troverdighet (Begrepsvaliditet)

Vedvarende observasjon vil øke troverdigheten i undersøkelsen. Men innenfor tidsrammen for denne undersøkelsen er det ikke mulig å gjennomføre noen langsiktig observasjon, eller delta i prosessene over flere perioder. Prosessene er sirkulære, de gjentar seg hvert år som beskrevet over.

For å øke begrepsvaliditeten i undersøkelsen har vi bedt om bekreftelser fra informantene for at fortolkningen av dataene stemmer overens med meningen til informanten. Ved at informantene fikk kommentere og se bearbeidingen av dataene (det nedskrevne intervjuet) vil troverdigheten øke (Johannessen et al., 2008).

I intervjusituasjonene ble det lagt vekt på at objektene skulle forstå spørsmålene som ble stilt. Intervjueren kom med tilleggsspørsmål, forklaringer eller eksempler om det var behov for klargjøringer for objektet. På denne måten ble det også sikret at intervjuobjektene skjønte spørsmålene og at svarene var relevante til spørsmålet som ble stilt. Ved at svarene ble relevante sikret vi oss at vi fikk tak i de dataene som vi ønsket, selv om vi som tidligere nevnt kunne ønsket oss en bredere intervjuguide med flere kategorier spørsmål og flere spørsmål innenfor de etablerte kategoriene.

Noen intervjuer gikk enklere enn andre. Det er mange forhold som påvirker dette. Det kan være opplagthet til intervjueren og objektet, personlig kjemi, snakkesalighet med mer. Likevel mener vi at intervjuene ble gjennomført slik at vi fikk tak i data som gav tilstrekkelig informasjon til å kunne besvare problemstillingene i undersøkelsen.

Forfatterens oppfattelse av verden påvirket bearbeiding av dataene. Det ble nødvendig med en presis og eksplisitt forklaring hvilken fremgangsmåte som ble brukt i bearbeidingsprosessen. Det ble forklart overfor intervjuobjektene hvordan dataene skulle behandles, og bearbeidet materiale ble forlagt intervjuobjektene for kommentering og bekreftelse. Det var også tillatt for intervjuobjektene å trekke seg fra intervjuet eller unnlate å svare på spørsmål. Kommentarer og spørsmål fra intervjuobjektene ble forsøkt klargjort i intervjusituasjonen. En åpen prosess var nødvendig.

Hvorvidt undersøkelsen har kastet lys over problemstillingen angir validiteten til den. Altså om undersøkelsen har gitt informasjon om problemstillingen som er formulert (Grenness, 1997).

2.6.3 Overførbarhet (Ekstern validitet)

For at studien skal kunne brukes utover avdelingene som er beskrevet må det utvikles generelle karakteristikk av prosessene rundt Balanced Scorecard basert på de analysene som foreligger. Opplysningene ble systematisert og analysert for deretter å gi et forenklet bilde av prosessene som beskrevet (Johannessen et al, 2008).

Hensikten med oppgaven er å sammenlikne for å forstå prosessene i avdelingene. Det som finnes av fellestrekk kan danne grunnlaget for at det kan utvikles generiske prosesser som passer til flere avdelinger i Statoil. Dersom enkeltpersoner uavhengig av hvilken posisjon i selskapet kan kjenne igjen de generiske prosessene har oppgaven stor overførbarhet.

Dersom konklusjonene i undersøkelsen kan bidra til å forutsi hvordan eierskapet til Balanced Scorecard er i andre avdelinger basert på hvordan prosessene foregår, kan man påstå at undersøkelsen har ekstern validitet (Grenness, 1997).

2.7 Ethiske betraktninger

Observasjonen som ble gjort av forfatterne var skjult. Med det kunne observatørene få innblikk i situasjoner som i ettertid kan være til skade for både personer, avdeling og Statoil om det ble beskrevet i oppgaven. Forfatterne har behandlet sine data varsomt for å unngå at uheldige situasjoner ble beskrevet og at enkeltpersoner ble identifisert.

Intervjusituasjonene var frivillige for intervjuobjektene, og med aksept fra avdelingsleder og seksjonsleder slik at intervjuobjektene ble fristilt fra sine arbeidsoppgaver for å kunne delta i intervjuet. Det ble ikke stilt personlige spørsmål. I tillegg ble intervjuobjektene anonymisert.

Statoil ved avdelingsledere og seksjonsledere fikk innblikk i arbeidet i denne oppgaven for å unngå at det som blir beskrevet skal skade Statoil på noe vis. Rapporten ble gjennomgått av avdelingsledere og seksjonsledere før den ble levert.

Kilder (bøker, artikler, rapporter, utredninger og internett) ble referert. Referansene finnes i egne liste.

3 Teori

Hovedproblemstillingen i denne studien er hva bidrar til eierskap av Balanced Scorecard på avdelingsnivå i Statoil. Dette kapitlet tar utgangspunkt i en modell som ser på system, bruk og eierskap til Balanced Scorecard. Se figur 3.0-1 under.

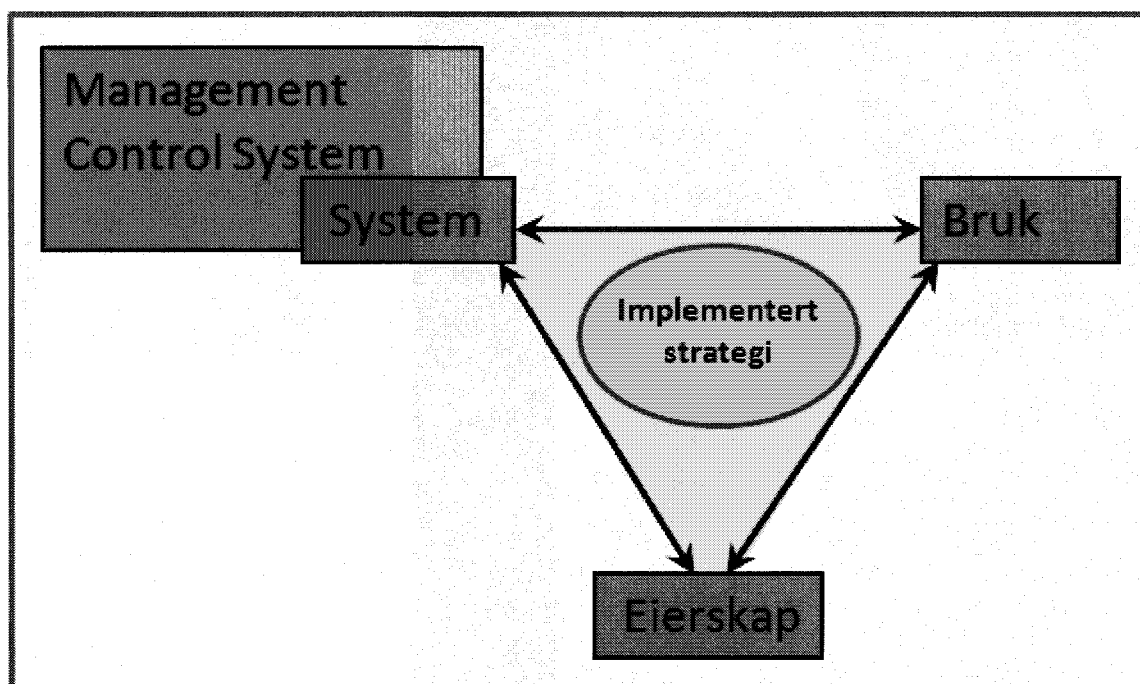
Systemet som behandles i denne undersøkelsen er Balanced Scorecard. Rammen som systemet opererer i er Beyond Budgeting, som er et økonomisk styringssystem eller Management Control System (MCS). Horngren et al (2008) definerer MCS på følgende måte: "A logical integration of techniques for gathering and using information to make planning and control decisions, for motivating employee behavior, and for evaluating performance." Balanced Scorecard er et sentralt verktøy for å kommunisere de strategiske målene nedover i organisasjonen, kommunisere resultater og motivere ansatte til høyere prestasjoner. Mer om det senere i kapitlet.

Statoil bruker Balanced Scorecard i en Beyond Budgeting modell, og den teoretiske gjennomgangen av oppbyggingen til systemet vil være i henhold til det. Det vil bli sett på forskjeller til tradisjonell budsjettering der dette er interessant for undersøkelsen. MCS er et begrep som dekker mer enn Beyond Budgeting, men denne oppgaven fokuserer på Balanced Scorecard i et Beyond Budgeting rammeverk.

Videre vil teorien forklare bruken av Balanced Scorecard som et MCS. Hvordan strategistyringen gjennom fire prosesser blir belyst og vi ser på noen kjente fallgruver som kan skape utfordringer ved bruk. Siste del av teorien belyser fire faktorer som skaper eierskap til Balanced Scorecard.

Modellen i figur 3.0-1 viser en gjensidig avhengighet mellom systemet, som er Balanced Scorecard, bruken av systemet og eierskap til systemet. Systemet som er implementert gir liten verdi dersom det ikke er i bruk. Hvis organisasjonen klarer å ta eierskap til systemet vil det også tas i bruk, og er systemet i bruk vil eierskapsfølelsen øke. Hvis en av disse faktorene mangler eller er redusert på noen måte, vil ikke hensikten med Balanced Scorecard, som et MCS, kunne hentes ut. Konsekvensen av det er at selskapets strategi ikke blir kommunisert eller forstått helt ut i organisasjonen, som igjen betyr at strategien ikke blir implementert slik som hensikten var fra toppledelsen.

Konteksten til modellen har et internt Statoilperspektiv ved at tre forskjellige avdelinger i er blitt analysert. Balanced Scorecard er implementert som system for alle avdelingene. Hvordan modellen er i praksis vil analysert og prøvd besvart i de neste kapitlene.



Figur 3-1 Beyond Budgeting lederskapsprinsipper (bbrrt.org, 2010)

3.1 Økonomistyringssystem - Management Control System

3.1.1 *Beyond Budgeting som Management Control System*

Begrepet Beyond Budgeting oppsto for mer en ti år siden. Det er ett sett med alternative ledelsesmodeller basert på behovet for bedre beslutningsmuligheter for operasjonelle ledere i en bedrift. Prosessene og verktøyene gir en annerledes måte å forbedre en bedrifts verdiskapning og resultat enn ved tradisjonell budsjettering i et tradisjonelt MCS. Dette gjøres ved blant annet å bruke relative mål i stedet for faste budsjettmål, kontinuerlig planlegging i stedet for en årlig planlegging, tildele ressurser etter behov i stedet for gjennom en årlig budsjettallokering, dynamisk koordinering for hele bedriften i stedet for linje, kontroller på flere nivåer i stedet for en toppstyrt kontroll, i tillegg til insentivordninger basert på relative mål i stedet for en prestasjonskontrakt på faste mål. (Hope & Fraser, 2003). Siden Beyond Budgeting bruker flere kjente modeller fra tradisjonell budsjettering, som balansert målstyring, rullerende prognoser, ABC osv, er endringer i hovedsak på ledelsesprinsipper og prosesser (Bogsnes, 2009).

Opprinnelsen til Beyond Budgeting prosessene kommer fra uavhengige bedriftsledere i Europa og USA og deres finansmiljø, som prøvde å finne alternativer til budsjettprosessen. Etter deres mening var tradisjonell budsjettering for dyr og for lite tilpasset en hverdag preget av stadige endringer og økt konkurranse. I 1997 ble det dannet et konsortium, Beyond Budgeting Round Table (BBRT). Det besto av akademiske forskere og bedrifter i USA og Europa. Ideen var å forske mer på organisasjoner som hadde erstattet budsjetter med andre prosesser (Hope & Fraser, 2003). Konsortiet har utført flere case-rapporter fra bedrifter som har erstattet budsjetter. Dette har resultert i tolv prinsipper som blir beskrevet lenger ned i oppgaven.

Ideen for Beyond Budgeting er ” Reform the Performance Management Model from annual, fixed and bureaucratic to continuous, adaptive and devolved – more in tune with today’s competitive imperatives” (bbrt.org, 2010).

Flere bedrifter har ytret misnøye med tradisjonell budsjettering. De mest brukte grunnene som er oppgitt blant bedrifter er (1) at det er for tidkrevende og for dyrt, (2) det er gått ut på dato i forhold til forretningsmiljøene og behovene til både toppledelsen og mellomlederne blir ikke dekket og (3) det legger til rette for ”gaming”, det vil si juksing, som har kommet på et uakseptabelt nivå (Hope & Fraser, 2003).

3.1.2 Beyond Budgeting prinsipper

Litteraturen og casebeskrivelser om Beyond Budgeting viser at selv om det ikke lenger budsjetteres på tradisjonelt vis, er flere av verktøyene som tradisjonell budsjettering bruker tatt med i Beyond Budgeting modellen. Eksempler på det er Aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC), rullerende prognoser og Balanced Scorecard.

Det Beyond Budgeting først og fremst utfordrer er lederstilen som følger av tradisjonell budsjettering. Den tradisjonelle lederstilen er preget av sentralisert makt og sterk kontroll fra toppledelsen. Det vises dermed lite tillit nedover i organisasjonen. Ved mikrostyring gjennom stramme budsjetter viser toppledelsen at de har manglende tillit til at mellomledere og ansatte selv kan vurdere de beste aksjonene for å oppnå gode prestasjoner i sin enhet.

Beyond Budgeting Round Table har utarbeidet tolv prinsipper som omhandler både prosessen og lederskap (bbrrt.org, 2010). Tabellene under viser prinsippene og forklarer innholdet i prinsippene.

Prosessprinsipper:

1. Verdier	Styring gjennom klare verdier, mål og grenser. Ikke detaljerte regler og budsjetter.
2. Prestasjoner	Lag en kultur for høye prestasjoner basert på relativ suksess. Ikke ved å møte faste mål.
3. Transparenthet	Sørg for å fremme åpen informasjonsflyt for egenledelse. Ikke begrenns informasjonen hierarkisk.
4. Organisasjon	Organiser som et nettverk med slanke (lean), ansvarlige team. Ikke rundt sentraliserte funksjoner
5. Autonomitet	Gi teamene nok frihet og muligheter til å handle. Ikke utfør mikroledelse
6. Ansvarlighet	Alle fokuserer på å forbedre kundesultatet. Ikke fokus på hierarkiske relasjoner

Tabell 3.1-1 Beyond Budgeting prosessprinsipper (bbrrt.org, 2010)

Lederskapsprinsipper:

1. Mål	Lag relative mål for kontinuerlig forbedring. Ikke forhandle fram faste prestasjonskontrakter
2. Belønning	Bruke gruppebaserte belønninger basert på relative prestasjoner. Ikke individuelle som møter faste mål
3. Planlegging	Gjør planlegging kontinuerlig og inkluderende. Ikke en top-down årlig hendelse
4. Koordinering	Koordiner samhandling dynamisk. Ikke gjennom en årlig plansyklus
5. Kontroll	Kontroller på relative indikatorer og trender. Ikke på variasjoner mot en plan
6. Ressurser	Gjør ressurser tilgjengelig etter behov. Ikke gjennom en årlig budsjettallokering

Tabell 3.1-2 Beyond Budgeting lederskapsprinsipper (bbrrt.org, 2010)

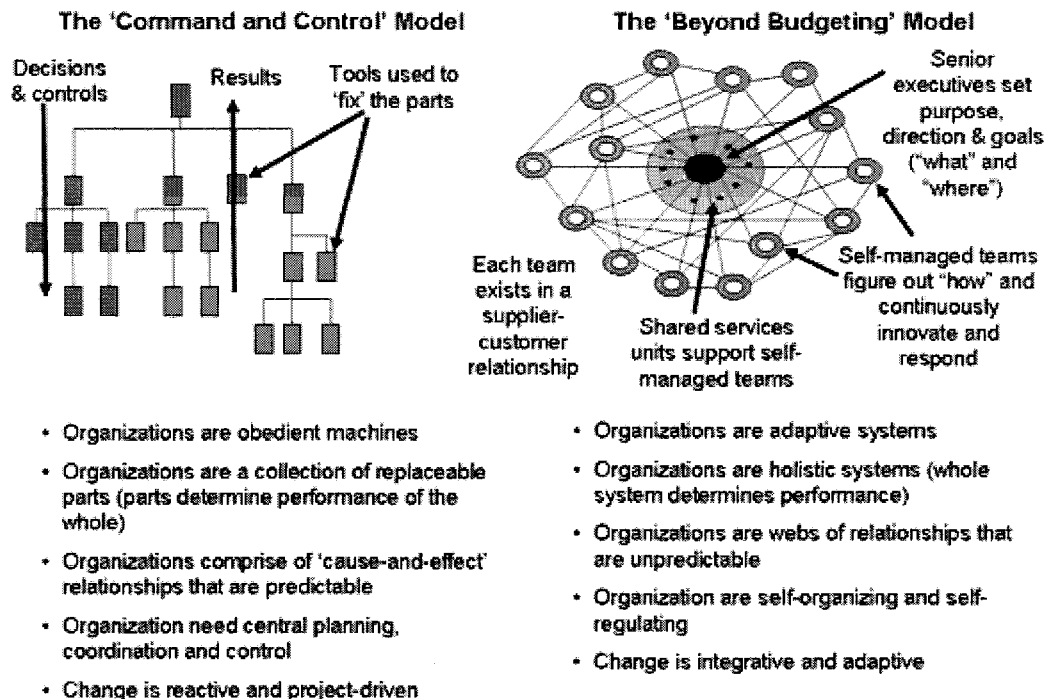
Disse prinsippene legger til grunn det som Douglas McGregor omtalte i sin bok "The human side of enterprise" fra 1960 (Bogsnes, 2009) der han beskriver to teorier for hvordan ansatte behandles i en bedrift. Den første gruppen kaller han for teori X. Den baserer seg på at mennesker har behov for å bli rettleidet, de vil ikke ha ansvar og har små ambisjoner. Først og

fremst søker de trygghet. Videre omtaler teori X mennesker som at de har en grunnleggende motvilje for arbeid og ønsker å unngå det hvis mulig. Derfor trenger de å bli kontrollert, rettleidet og straffet for å oppnå organisatoriske mål. Tradisjonell budsjettering og de kontrollmekanismer som er vanlig her passer til teori X. Figuren under viser en kontrollmodell som passer for teori X. Det argumenteres med at modellen er den største barrieren mot endringer. Modellen forutsetter at endringene er reaktive ved bruk av restrukturering eller omorganisering. Ledelsesstilen bunner ut i en sentral planlegging og kontroll (bbrt.org, 2010).

Den andre teorien som McGregor beskriver er Teori Y. Den baserer seg på at mennesker ser på arbeid som like naturlig som fritid. De er ikke late og vil utøve selvdisiplin hvis de er forpliktet til målene. Videre understrekes det at mennesker er kreative og oppfinnsomme, og de vil bruke de kvalitetene til å oppnå suksess i en organisasjon. De har også potensial og vil akseptere ansvar som de blir gitt. Beyond Budgeting tar dette utgangspunktet for sine lederskapsprinsipper.

Situasjonsbetinget lederstil gjør en analyse av hvor kompetent og moden arbeidskraften er (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Lederstilen som støtter teori Y, og dermed Beyond Budgeting kaller de for deltagende lederstil der lederne er svakt styrende og sterkt støttende. Som figuren under viser er teori Y en tilpasningsdyktig modell der alle prosesser er knyttet sammen for å yte best mulig til kundene. Organisatoriske endringer blir sett på som kontinuerlige for å tilpasse endringer i forholdene rundt organisasjonen (bbrt.org, 2010).

Alternative Management Models



Figur 3-2 Teori X og Y i ledelsesmodeller

3.1.3 Problemer med tradisjonell budsjettering sett fra et Beyond Budgeting ståsted

Bogsnes (2009) argumenterer med at noen problemer er direkte knyttet til budsjettet og budsjetteringen, mens andre problemer er knyttet til lederstilen ved kontroll av organisasjonen. Disse problemstillingene vil bli forklart under.

Tillit

I tradisjonell budsjettering viser lederne ofte tillit til sine ansatte, men i praksis utføres det en sentralisert planlegging og dermed en kontroll over ansattes handlingsrom. Dette gjøres ved å gi klare mandater og detaljerte budsjetter som lederne nedover i organisasjonen må følge. Ved bruk av andre lederskapsprinsipper snus dette om til at ledere og ansatte må følge noen satte verdier og standarder, men de er selv ansvarlig for å finne den beste måten å skape verdier for bedriften. Alle ansatte og ledere har frihet til å løse oppgavene slik de mener er best, så lenge det skjer innenfor styringsrammene. Skepsisen til en mer åpen tillit har vært at det vil føre til ukontrollert bruk av midler, og dermed økte kostnader, når det ikke foreligger et budsjett. Bogsnes argumenterer mot denne innvendingen ved at den tillitten som vises gjennom er til personer som til daglig har ansvar for utvikling av store aktiva som bygging av

oljeplattformer for milliarder, trading av olje for millioner, mens det er tett kontroll på deres reiseutgifter og andre forhold som genererer lite kostnader. Med andre ord, hvis det ikke kan gis tillit til bruk av mindre kostnader, hvordan kan de stoles på når det gjelder de store investeringene. Dette vil igjen promotere en informasjonsutveksling i bedriften på et "need-to-know" basis.

Kostnadsstyring

Bogsnes (2009) argumenterer med at det finnes en myte rundt tradisjonell budsjettering ved at det er den eneste måten å holde kontroll over kostnader i en bedrift. Budsjetter setter et tak på hvor mye som kan brukes. Dette følges tett opp gjennom ulike kontrollmekanismer. Hvis bedriften da kommer innenfor budsjettet, som var signert i slutten av forrige budsjettår, så anses det som et godt resultat. Bognes poengterer at dette gir et problem i forhold til nye muligheter som dukker opp. Investeringer kan bli utelatt på grunn av at budsjettet fungerer som tak for kostnadsbruk. I tillegg fungerer budsjetter som gulv ved at det er en tendens til at budsjettet alltid blir brukt selv om forutsetningene har endret seg i budsjettsperioden. Dette skjer fordi budsjettprosessen oppfordrer til det. Ledere ser på sin budsjettpott som "deres" penger. Et overforbruk blir ikke ansett som bra fordi det viser at kostnadene ikke er under kontroll, på den annen side vil et underforbruk stille spørsmålsteget om hvorfor det ble bedt om en så stor pott i utgangspunktet. Det kan medføre en mindre tildelt pott neste år.

Flytting av midler mellom avdelinger gir også utfordringer siden det er vanskelig å ta fra noen sin pott. Dette kan igjen føre til at muligheter til gode investeringer, som gir verdiøkning i bedriften, blir utelatt eller utsatt til neste periode. Dette illustrerer det Bogsnes beskriver som et stort svakhetsteget ved tradisjonell budsjettering. Fokuset på kostnader er på det som brukes, som ofte gjør at kostnader oppfattes som utelukkende negativt. Det er for lite fokus på hva bedriften får igjen ved å bruke penger. Hvis bedriften bruker mer penger enn budsjettet men får igjen enda mer penger på investeringen er det positivt. Beyond Budgeting promoterer bruk av enhetspris til å kontrollere kostnadene. Enhetspris gir en bedre fremstilling av kostnader siden det adresserer både input og output. Igjen vil dette føre til at bedriften ser på den optimale kostnaden i stedet var lavest mulig kostnad.

Målsetting og evaluering

I tradisjonell budsjettering har budsjettmål vært faste mål på for eksempel kostnad, inntjening eller markedsandel, basert på en kontrakt avtalt på forhånd. Beyond Budgeting tar et annet utgangspunkt og setter mål til hensikt å maksimere prestasjonspotensialet på kort og lang sikt.

Målene er i noen tilfeller ikke direkte knyttet til prestasjonsevaluering og insentiver, mens i andre tilfeller er de knyttet til relative måleparametre for prestasjonsevaluering (Hope & Fraser, 2003). Bogsnes (2009) supplerer med at gode prestasjoner for en bedrift er å yte bedre enn konkurrentene, ikke om en når et fast mål på inntjening eller antall enheter solgt siden dette vil variere med etterspørsel og andre faktorer i markedet generelt.

Benchmarking er også et viktig virkemiddel i Beyond Budgeting sin målsetting slik at bedriften kan vurderes opp mot industrien i noen valgte parametre, eller internt der avdelinger kan måles mot hverandre. Målene som settes ut fra benchmarking er ikke nødvendigvis årlige, men kan derimot ha et lenger perspektiv (Hope & Fraser, 2003).

Ligatabeller, der paralleller til sportstabeller kan trekkes, er et virkemiddel for å vurdere bedriftens egen prestasjon opp mot konkurrerende bedrifter (Bogsnes, 2009). I tillegg til ekstern vurdering kan ligatabeller brukes på intern måling, der målinger gjøres for divisjoner eller enheter som utfører samme funksjoner. Dette fører til en intern konkurranse om topplasseringer. KPI'ene (Key Performance Indicators) er valgt basert på bedriftens strategiske mål (Hope & Fraser, 2003). Ideen med dette er at de forskjellige enhetene skal kunne lære av de som gjør det best. Måten det oppnås på er at prestasjonsevalueringene og bonus ikke er individuell eller knyttet til de interne målingene, men vurderes ut fra selskapets totale suksess (Bogsnes, 2009).

Insentivordninger

I Beyond Budgeting litteraturen er individuelle insentivordninger ikke sett på som suksessfremmende for bedriften. Det argumenteres heller for gruppebaserte bonuser basert på relative mål mot flere faktorer eksternt og internt. Det kan være eksterne konkurrenter, marked eller mot tidligere perioder. På den måten vil ledere ikke kunne vite hvordan deres prestasjon har vært og hvor mye de får i bonus før i slutten av måleperioden (Hope & Fraser, 2003). I motsetning til tradisjonell budsjettering baserer Beyond Budgeting den personlige evalueringsprosessen som uavhengig fra målsetting og prognosesetting til avdelinger i selskapet. Tanken bak det er at lederne ikke skal gjøre hva som helst for å nå faste budsjetterte mål. Hvis kostnadene har en negativ trend, kan det gå ut over kvaliteten. Kursing av personell og markedsføring kan bli droppet for å spare penger. Ved å inkludere kvalitet og ikke-finansielle måltall vil det føre til at ledere fokuserer på det som er det beste for bedriften (Hope & Fraser, 2003).

Periodisering

Bogsnes (2009) argumenterer med at tradisjonell budsjettering har et rytmeproblem ved at en

typisk budsjettperiode er ett år. Selv om det tas høyde for noen uforutsette hendelser i budsjettplanleggingen er det umulig å forutse hendelser som har innvirkning på bedriften og dermed fører til at budsjettet ikke har relevans. Et godt eksempel på det er den siste finanskrisen som ingen forutså. Beyond Budgeting teorien endrer planleggingssyklusen fra en årlig seanse til en kontinuerlig planlegging uavhengig av kalenderåret. I tillegg må syklusen være tilpasset omgivelsene for å møte variasjonene i etterspørselen i markedet. På denne måten kan for eksempel kundebestillinger behandles ut fra prioriteringer og ikke i henhold til et fastlagt budsjett (Hope & Fraser 2003).

Kvalitet

I motsetning til tradisjonell budsjettering, separerer Beyond Budgeting målsetting, prognoser og ressursallokering. Bogsnes (2009) forklarer dette med at å gjøre målsetting, prognoser og ressursallokering samlet i en prosess vil forårsake uheldige konsekvenser. Prognosesetting skal være "et beste" estimat for fremtiden for salg, produksjon og ressursallokering. Når målsetting kommer inn i bildet, for eksempel ved at salgsprognosen blir det samme som måltallet for salg, vil ansvarlig leder for dette prøve å forhandle dette målet ned. Konsekvensen av dette blir ytterligere forsterket ved at mål burde være ambisiøse for å kunne hente ut de beste prestasjonene i organisasjonen.

Effektivitet

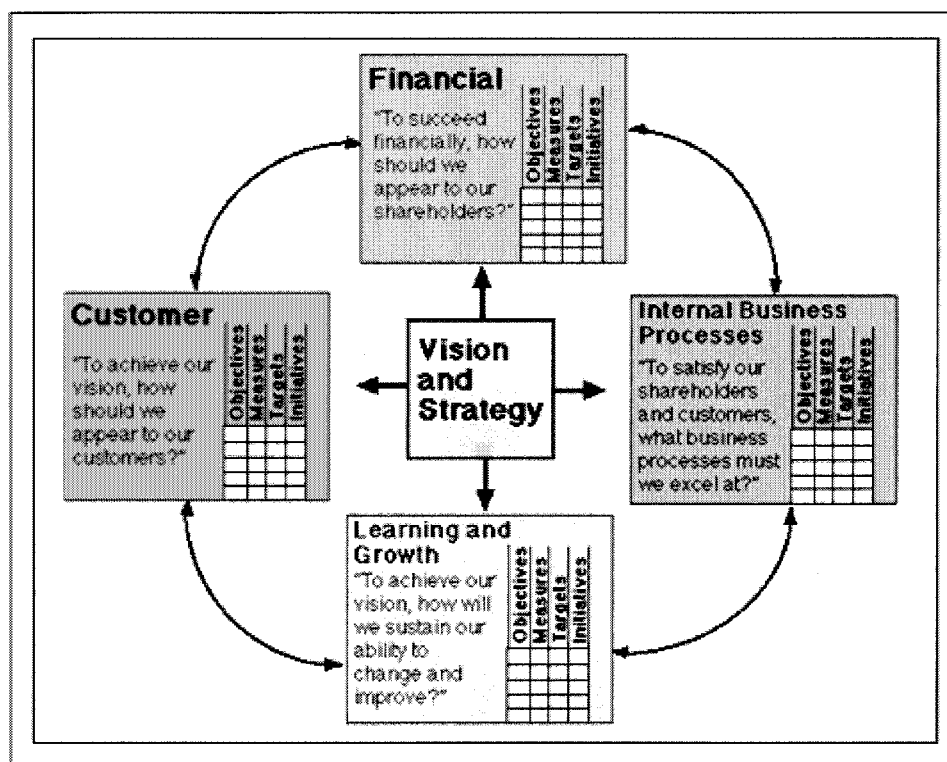
Litteraturen om økonomistyring gir til kjenne at det brukes mye tid og kostnader på budsjettering og planlegging. Bogsnes (2009) argumenterer med at å legge mye tid i detaljplanlegging om fremtiden er bortkastet tid siden ingen kan forutse hva som vil komme til å skje. En annen uheldig årsak til ineffektivitet i tradisjonell budsjettering er forhandlingene mellom toppledelsen og nivåene nedover i organisasjonen. Denne prosessen tar mye tid og medfører ofte større usikkerhet i prognosene.

3.2 Teori om Balanced Scorecard

3.2.1 Systembeskrivelse

Balanced Scorecard ble introdusert i 1992 av Robert S. Kaplan og David P. Norton som en videreutvikling av de tradisjonelle måleparametre for finansielle prestasjoner ved å supplere med ikke-finansielle måleparametre (Kaplan og Norton, 2007). Balanced Scorecard er et

strategisk styringssystem og tar i bruk fire perspektiver for styring av det finansielle og ikke-finansielle i en bedrift, se figur under. De fire perspektivene er: de finansielle, kunde, interne prosesser og læring og vekst. Noen organisasjoner har introdusert ekstra perspektiver for å fokusere på områder som er strategisk viktige. Perspektivene er tett linket med hverandre og er utarbeidet fra bedriftens visjon, strategi og mål. Balanced Scorecard har et langsiktig strategisk utsyn som gjør at bedrifter ikke trenger å basere prestasjonsmålingene på kortsiktige finansielle mål, men støtter de langsiktige målene med kortsiktige aksjoner (Kaplan og Norton, 2007).



Figur 3-3 The Balanced Scorecard (JISC Infonet- The Balanced Scorecard av Paul Arveson, 1998)

Finansielle perspektiv

Finansielle prestasjonsmålinger er det viktigste perspektivet for bedrifter som ønsker høyest mulig profitt. Målinger innenfor dette perspektivet gir svar på om strategien gir utslag i bunnlinjen til organisasjonen ved å se på vekst i inntekt og produktivitet. En vekst i inntekter kan oppnås ved mersalg til eksisterende kunder, salg av nye produkter til eksisterende kunder og salg til nye kunder. En forbedring av produktiviteten oppnås ved en reduksjon i kostnader, eller en effektivisering av arbeidsprosessene. Prestasjonsmålingene velges ut fra et ønske om forbedring i bunnlinjen og kan inkludere de tradisjonelle avkastningsmålene; total kapitalrentabilitet, egenkapitalrentabilitet, driftsmarging med flere (Atkinson et al, 2004).

Kundeperspektiv

Prestasjonsmålingene i dette perspektivet setter kunden i sentrum innenfor den strategiske målgruppen, og handler om hvordan kunden ser på virksomheten. Strategien identifiserer kundesegmenter bedriften ønsker å vokse i og dermed kunne øke profitten. I tillegg består dette perspektivet av mål og KPI'er for verdiproposisjonen til kundene. Dette består av produktmiksen og kundeforholdet bedriften ønsker å oppnå. KPI'er innenfor dette perspektivet inkluderer markedsandel, kundetilfredshet, kundelojalitet og kundeinntjening (Atkinson et al, 2004).

Interne prosesser

Når de finansielle og kundemålene er satt, rettes fokus på de interne prosessene. Dette gjenspeiler det operasjonelle i en bedrift og produksjonen av varer og tjenester. Dette perspektivet er linket til det finansielle ved forbedringer i produktiviteten og kundeperspektivet ved å øke verdiproposisjonen. De interne prosessene deles inn i fire hovedgrupper: operative rutiner og prosesser, prosesser for kundeforhold, innovasjonsprosesser og regulative og sosiale prosesser. Bedrifter kan ha forskjellig fokus på disse prosessgruppene, men teorien anbefaler en balansert strategi for å oppnå forbedringer innenfor alle fire. En effektivisering i de operasjonelle prosessene gir ofte en rask positiv virkning på kostnadene, mens innovasjon har en lenger tidshorisont men kan gi nye kundesegmenter. KPI'er inkluderer produktutviklingsyklus, inntekt på nye produkter eller tjenester, antall klager og responstid på kundeforhold (Atkinson et al, 2004).

Læring og vekst

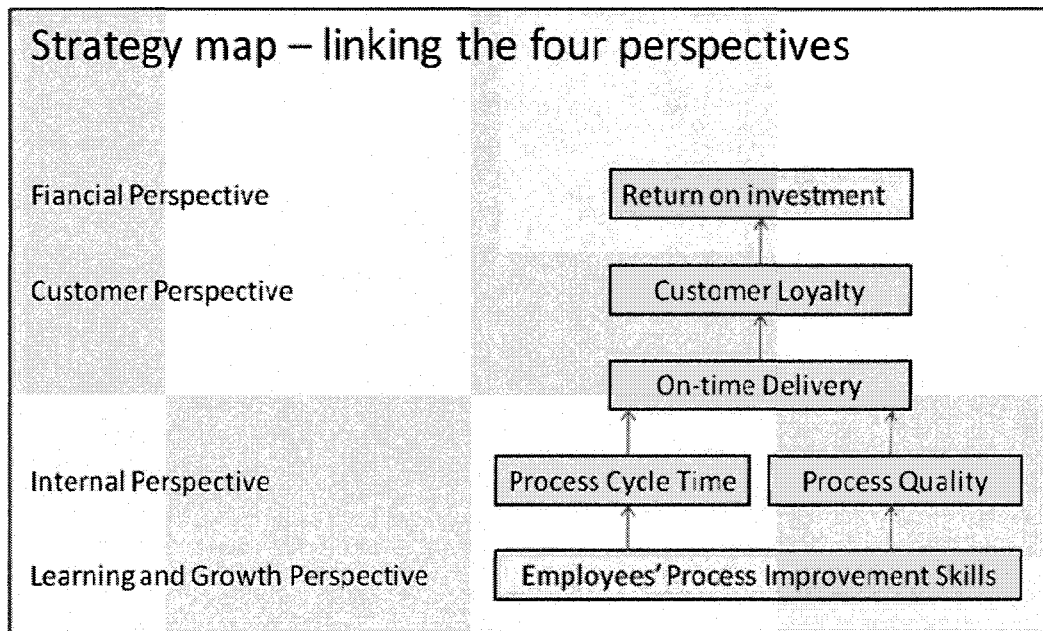
Dette perspektivet handler om de ansatte, systemer og organisasjonen. Herunder kompetanse, teknologi og organisatoriske tilpasninger som bidrar til langsiktig vekst i bedriften. Dette perspektivet støtter opp om de tre andre ved å øke de helhetlige prestasjonene. Det identifiseres gap i ønsket kompetanse i forhold til strategien, hvilken teknologi som er påkrevd i markedet og hvilke organisatoriske styringsprinsipper som skal ligge til grunn i virksomheten. Aktuelle KPI'er er kursing og opplæring innenfor identifiserte strategiske områder, kundefokusert organisasjonskultur og tilgang til teknologi tilpasset strategien.

Visjon og strategi

Summen av perspektivene er selskapets strategi. De forskjellige suksessfaktorene fra hvert perspektiv er kritiske for å oppnå strategien. Prinsippet er en kontinuerlig prioritering mellom disse for å skape et balansert bilde for hvordan målene skal kunne oppnås. Dermed skapes det et helhetlig rammeverk for implementeringen av strategien, og gir en bedre mulighet til å operasjonalisere strategien helt ut i organisasjonen (Hoff, 2010).

Kausalmodell for Balanced Scorecard

Figuren under viser en kausalmodell av Balanced Scorecard. Et strategisk kart brukes til å operasjonalisere strategien. En kausalmodell gir en visuell framstilling av totaliteten til de fire perspektivene. Figuren viser en forenklet sammenheng mellom målene og KPI'ene og illustrerer en årsak-virkning sammenheng mellom perspektivene i Balanced Scorecard. En endring i et av perspektivene vil gi konsekvenser for noe annet, som igjen gir nye konsekvenser for et annet perspektiv (Hoff, 2010). De finansielle perspektivet er i modellen ansett som det viktigste og er plassert øverst i kjeden. Endring i læring og vekst perspektivet vil påføre endringer i de interne prosessene som berører gjennomføringstid og kvalitet på operasjonene. Dette påfører i sin tur til endringer i leveransetid og kundelojalitet, som igjen påfører endringer i avkastning på investert kapital.

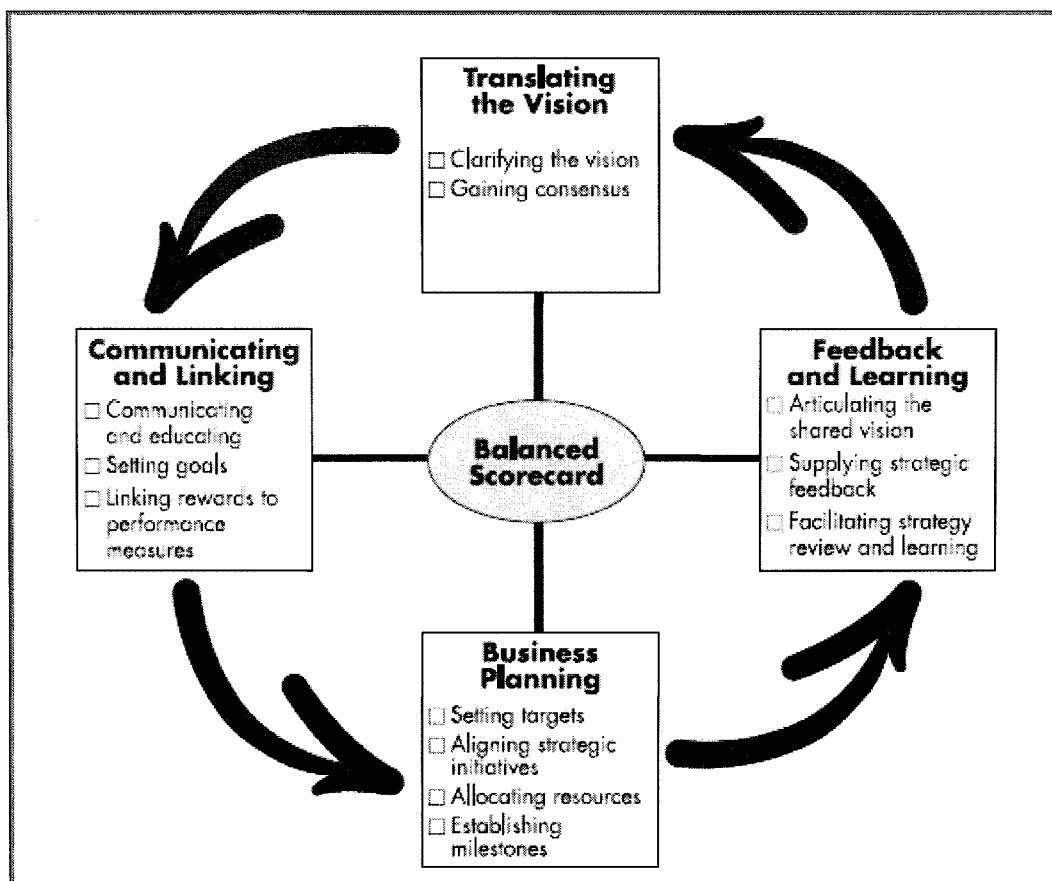


Figur 3-4 Kausalmodell av Balanced Scorecard (Atkinson et al, 2004, s.356)

Basert på visjonen og misjonen til en bedrift, så benyttes Balanced Scorecard som et rammeverk til å utarbeide de strategiske målene, KPI'ene og aksjonene i de fire perspektivene. KPI'ene har til hensikt å synliggjøre hvor suksessfull bedriften er til å nå målene. Deretter settes et KPI-mål som er den ønskede forbedringen innenfor den aktuelle KPI'en. Måltavlen består til slutt av initiativer som er en kortsiktig aksjonsplan for å nå de strategiske målene. (Atkinson et al, 2004).

3.2.2 *Bruk av Balanced Scorecard*

Prosessene for utarbeidelsen av strategikartet består av fire steg. Den første er å oversette visjonen til organisasjonen. Dette gjøres ved at lederne bryter ned visjonen til strategiske mål som gir mening for lederne nivåer. De strategiske målene guider lederne ved at de viser driverne til suksess. Den neste prosessen er kommunisering og linking. Strategien blir kommunisert nedover og oppover i organisasjonen og linket til avdelings- og individuelle mål slik at den overordnede strategien gjenspeiles på avdelingsnivå. Den tredje prosessen omhandler forretningsplanlegging. Denne planleggingen blir integrert med de finansielle planene. Ressurser blir allokert og aksjoner prioritert i forhold til strategien. Den siste prosessen er tilbakemeldinger og læring. Kortsiktige resultater monitoreres og sammenlignet med budsjetterte finansielle mål. Denne tilbakemeldingen kan brukes til å endre retning på strategien hvis bedriften er ute av kurs. Dette gjelder ikke bare for det finansielle perspektivet, men også de tre andre perspektivene (Kaplan og Norton, 2007).



Figur 3-5 Fire prosessene i Balanced Scorecard (Kaplan og Norton, 2007, side 4)

Disse prosessene viser Balanced Scorecard som en hjørnestein i ledelses- og økonomistyringssystemene til bedrifter, der hovedbruken er å linke den langsiktige strategien til de kortsiktige aksjonene.

Bruk av Balanced Scorecard i en Beyond Budgeting modell

Balanced Scorecard er et sentralt verktøy i Beyond Budgeting. Hope og Fraser (2003) forklarer bruken av Balanced Scorecard som et hjelpemiddel for å tilpasse mål og aksjoner på avdelingsnivå til bedriftens strategi. Balanced Scorecard brukes dynamisk ved å fjerne årssyklusen i planleggingen, og oppfordrer til kontinuerlig dialog mellom lederne på forskjellige nivåer. Balanced Scorecard gir indikasjoner på behov for å reagere på endringer i forhold som ikke var planlagt. Det skjer ved en kontinuerlig monitorering av måltavlen. En kontinuerlig monitorering kan støttes av rullerende prognoser. Hvis det oppstår avvik mellom måltallene og KPI'ene vil det lede det til korrektive aksjoner.

Videre brukes Balanced Scorecard til desentralisering av myndighet i organisasjonen. Eierskapet til måltavlen ligger på hvert nivå og hos hver leder i organisasjonen. Innenfor det styrende rammeverket for bedriften har lederne frihet til å omprioritere ressursbruk i løpet av

året. Balanced Scorecard gir en transparent oversikt over prestasjoner i hele organisasjonen og kan brukes til kommunisering av toppledelsens målsettinger. Målsettingene oversettes av enhetene selv nedover i organisasjonen. I avdelingene er de oversatt til operative målsettinger.

Balanced Scorecard legger opp til engasjement og eierskap i hele organisasjonen slik at alle bidrar til å oppnå suksess for bedriften. Hovedforskjellen mellom bruk av Balanced Scorecard i Beyond Budgeting kontra tradisjonell budsjettering er at kalenderåret ikke legger hindringer for langsiktige strategiske mål. Selv om måltavlen har mellom- til langsiktige mål i tradisjonell budsjettering, så fører budsjettprosessen til en dreining mot kortsiktige finansielle mål siden insentivordninger er knyttet direkte til strategiske mål i en årssyklus.

3.2.3 Eierskap til systemer og prosesser

Det er en rekke forhold som er med på å skape eierskap til et system som Balanced Scorecard. Selv om Balanced Scorecard er et verktøy som hadde sin opprinnelse på begynnelsen av 1990-tallet i en kontekst av tradisjonell budsjettering, ser denne undersøkelsen på Balanced Scorecard i en Beyond Budgeting modell. Vi har valgt å fokusere på noen faktorer som gir eierskap på avdelingsnivå.

Involvering i planlegging og evaluering

Kapittel 3.1.2 viser Beyond Budgeting Round Table (bbt.org, 2010) sine tolv prinsipper som gjelder for Beyond Budgeting filosofien. Et av prinsippene er desentralisering av myndighet ut til laveste nivå i organisasjonen. Balanced Scorecard brukes av avdelingene til planlegging og evaluering av strategiske mål, KPI'er (måleindikatorer) og aksjoner. I hvilken grad de ansatte og avdelingsledere er involvert i denne prosessen er avgjørende for eierskapet de føler. Bogsnes (2010) poengterer det som en viktig suksessfaktor ved Balanced Scorecard. I tillegg til å ha Balanced Scorecard som gir en sammenheng fra selskapets strategi ned til målene for avdelinger, er det viktig at lokale team tar eierskap til det. Hvis Balanced Scorecard blir kaskadert nedover uten at de forskjellige nivåene oversetter hva det betyr for sin enhet vil de strategiske målene ikke finne sin verdi. Eierskap krever at ledere og avdelinger er involvert. Det betyr at de gis nok frihet og fleksibilitet til å kunne gjøre nytte av muligheter som dukker opp og gjør korrigeringer for eventuelle trusler. Bogsnes argumenterer videre med at oversetting av målsettinger fører til en "pull" effekt av målsettinger til Balanced Scorecard for

underordnet enhet ("bottom up"). Hver avdeling sitter i førersetet for å oversette målene til deres nivå. Dersom toppledelsen dytter sine målsettinger nedover i organisasjonene med kaskadering oppstår det en "push" effekt ("top down").

Læring og kunnskap

Basert på forrige avsnitt om involvering, er det i tillegg viktig med opplæring i verktøy og prosess slik at ansatte og ledere forstår hvorfor og hvordan Balanced Scorecard benyttes. Hvis forståelsen for dette uteblir er det en risiko for at jobben med Balanced Scorecard blir nedprioritert eller brukt på feil måte slik at nytten av verktøyet blir redusert.

Noe av det mest essensielle ved Beyond Budgeting-prosessen er at selskapet er tilpasningsdyktig i forhold til uforutsette hendelser som påvirker styringen. Sammen med en sterk desentralisering av myndighet ut til avdelingslederne, bidrar Balanced Scorecard til å gi ansatte en strategisk røst. Organisasjonens hensikt, gjennom operasjoner, blir sterkere koblet til de strategiske målene. Dette gir en eierskap ved involvering. De ansatte får bedre forutsetninger til å forstå hvilken retning bedriften jobber mot og de kan oversette det til deres bidrag for å oppnå de strategiske målene (Hope og Fraser, 2003). Aksjonene på Balanced Scorecard gir en god oversikt over hva som er viktig å utføre siden de støtter de strategiske målene, så lenge forståelsen for bruken er til stede. Eierskapet som måltavlen gir, bidrar også ansatte til å kunne luke ut aksjoner som ikke støtter opp om de strategiske målene. I mange tilfeller kan dette være like viktig for å luke ut aksjoner som ikke gir verdi, eller som burde vært gjort av en annen enhet.

Motivasjon

Siden Balanced Scorecard brukes av team på avdelingsnivå til oppnåelse av strategiske mål spiller motivasjon en viktig faktor for å oppnå eierskap til prosessen og verktøyet. Jacobsen og Thorsvik (2007) referer til Herzbergs teori om tilfredshet i jobben. Motivasjonsfaktorer er sterkt knyttet til arbeidsoppgavenes karakter og benevnes av Herzberg som motivasjonsfaktorer. Positive faktorer som spiller inn på motivasjonen er utfordrende og varierte arbeidsoppgaver, ansvar for eget arbeid og kontroll over egen arbeidssituasjon, selvtilfredshet ved å gjøre en god jobb, anerkjennelse fra andre for å ha utført en god jobb, forfremmelse og vekst. Beyond Budgeting prosessene legger vekt på desentralisert myndighet og frihet til å løse oppgaver på egen måte innenfor et styrende rammeverk. KPI'ene i teamene vil ved måloppnåelse vises for alle i organisasjonen siden Balanced Scorecard er transparente,

og vil derfor føre til anerkjennelse ved godt utført jobb. Det samme gjelder hvis teamene klarer å skape vekst innenfor sitt område. Alle disse motivasjonsfaktorene vil bidra til å skape eierskap til det. Motivasjon er avgjørende for å skape eierskap, derfor vil oppfattelsen av verdien av måltavlen, av ledere og ansatte, spille en stor rolle i bruken av den.

Hvis Balanced Scorecard blir sett på som et rent rapporteringsverktøy for å gi kontroll oppover i organisasjonen, kan verktøyet bli sett på som et rent ledelsesverktøy. Eierskapet blir ikke forankret helt ut i avdelingene. Som motstykke til motivasjonsfaktorene beskriver Herzberg noen hygienefaktorer som fører til mistrivsel. Det dreier seg om personalpolitikk og administrative systemer, ledernes kompetanse, mellommenneskelige forhold, arbeidsforhold omkring oppgavene som skal løses, lønn og status. I denne sammenhengen definerer studien mistrivsel som motstand for bruk av Balanced Scorecard.

3.3 Fallgruver ved bruk av Balanced Scorecard.

Noen forhold som kan medføre problemer ved anvendelse av Balanced Scorecard er for eksempel, at det anvendes for få KPI'er. Kun en eller to KPI'er per perspektiv avspeiler sannsynligvis ikke bedriftens strategi i tilstrekkelig grad og representerer ikke en balanse mellom det ønskede resultat og hvilke leveranseparametre som ligger til grunn for dette resultatet. Anvendes det for mange KPI'er kan det ta oppmerksomheten vekk fra de få parametre som gir den største effekt. Noen feiler i å forbinde de rette leveranseparametre fra interne prosesser og læring og vekst perspektivene til de ønskede resultater i det finansielle og kunde perspektivet. (Atkinson et al., 2004).

Et dårlig Balanced Scorecard design er dog ikke den største trussel til en suksessfull implementering da det er enkelt å korrigere når det oppdages. Den største trussel er en dårlig organisatorisk prosess for å utvikle og implementere Scorecard'et. De største fallgruver som Atkinson et al (2004) påpeker er som følger:

Mangel på engasjement fra toppledelsen

Toppledelsen er ikke engasjert og delegerer det til mellomlederne. Disse vil ofte ikke forstå at implementeringen av strategien for hele organisasjonen og uten toppledelsens engasjement vil prosjektet før eller siden strandre.

Mangel på inkludering fra topplederen

En toppleder forsøker å bygge måltavlen alene. Dette vil medføre at den øvrige toppledelse ikke vil endre adferd og det nye strategiske ledelsessystem blir ikke implementert.

Mangel på delegering

Scorecard ansvar delegeres ikke nedover i rekkene. Alle i organisasjonen må kjenne til strategien hvis de skal bidra til å implementere den.

Oppfattes som et engangstilfelle

Løsningen er overdesignet og Balanced Scorecard'et oppfattes som et engangsforetagende. Dette skjer ofte hvis det tar for lang tid og implementere modellen.

Mangel på kompetanse hos ledelsen

Balanced Scorecard blir behandlet som en form for systemprosjekt og ikke et ledelsesprosjekt. Herved kan bedriften bruke mange penger på implementeringen, men ledelsen lærer aldri å forstå mulighetene i systemet.

Ikke dokumentert virkning

Balanced Scorecard er utviklet ved Harvard Business School og har en akademisk ryggdekning, men har ikke en klart track record for suksess bevist gjennom eksisterende forskning. I tillegg stilles det spørsmålsteget til kausaliteten i modellen. Kompleksiteten i bedrifter er ofte større enn at de kan presenteres i en simplistisk modell som Balanced Scorecard, slik at årsak/virkning mellom perspektivene kan komme fra flere forhold som ikke lar seg gjøre å beskrive i modellen. Dette kan føre til at grunnlaget for beslutninger ikke er riktig, som igjen fører til gale aksjoner fra lederne (Nørreklit og Mitchell, 2005).

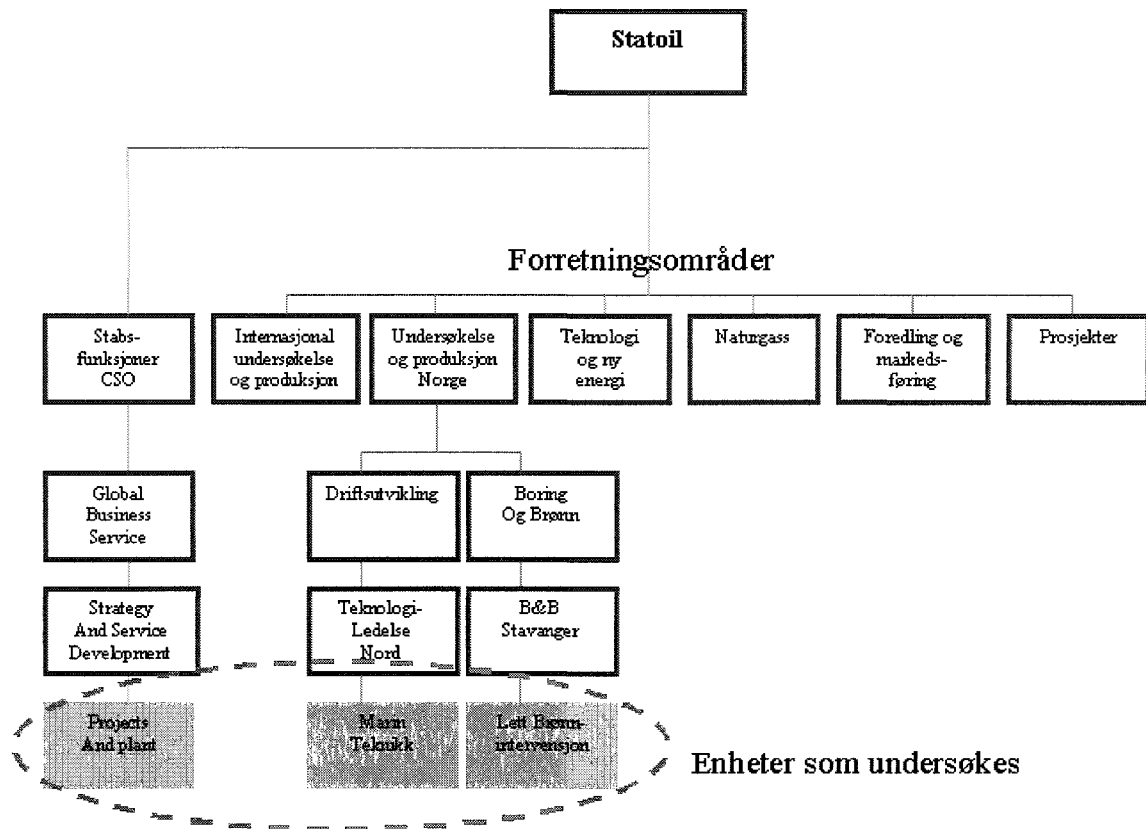
Mangel på balanse

Det er viktig å balansere de fire perspektivene som utgjør Balanced Scorecard. I tillegg til finansperspektivet, må det legges like mye vekt på de ikke-finansielle perspektivene innenfor kunde, interne prosesser og organisasjon. Hvis det er en ubalanse vil ikke nytteverdien av Balanced Scorecard hentes ut. Det gir også en fare for substitutter til måltavlen. En enhet som bruker kun deler av Balanced Scorecard eller substitutter er det en risiko for at styringssystemet undergraves (Atkinson et al., 2004).

4 Case beskrivelser

De tre casene som ble belyst i undersøkelsen er Project & Plant, Marin Teknikk og Lett Brønnintervensjon, se figur under. Den ene av avdelingene sorterer under Stabsfunksjoner og de to andre under Undersøkelse og Produksjon Norge. Det er Marin Teknikk og Lett Brønnintervensjon som er nærmest hovedprosessen til konsernet Statoil, nemlig fremstilling og salg av hydrokarboner (gass, kondensat og olje.) Lett Brønnintervensjon bidrar til vedlikehold av brønnene i undergrunnen og påvirker dermed hovedprosessen direkte. Marin Teknikk har teknisk ansvar for marine systemer og bærende konstruksjoner. Med dette bidrar avdelingen indirekte til hovedprosessen; den etterser den tekniske tilstanden plattformen som prosessanlegget står på. Project & Plant er en intern IT leverandør som leverer tjenester til anleggsenhetene i forretningen, fra konseptutvikling, via utbyggingsprosjekt til drift av anleggene. Tjenestene inkluderer drifting av IT-systemer, programutvikling, prosjekter og rådgivning.

Organisasjonen Statoil er desentralisert. Det vil si at ansvar er delegert ned til laveste nivå; avdelingene. De enkelte avdelingene har ansvar for å definere arbeidsoppgavene med tilhørende kostnadsestimater for sine ansvarsområder samt ivareta overordnede målsettinger som kaskaderes nedover i organisasjonen. Avdelingslederne i samråd med sin leder hvilke oppgaver som skal prioriteres i neste planperiode, for de fleste avdelingene det neste året.



Figur 4-1 De tre avdelingenes organisering i Statoil

4.1 Case 1: Avdeling Marin teknikk (MAT) i Teknologiledelse Nord (TMN)

Presentasjon av informantene

Informant 1: Forfatter Jan Tore Fagertun. Ansatt i avdelingen. Ansvar for struktur, marine systemer og fleksible stigerør.

Informant 2: Avdelingsleder.

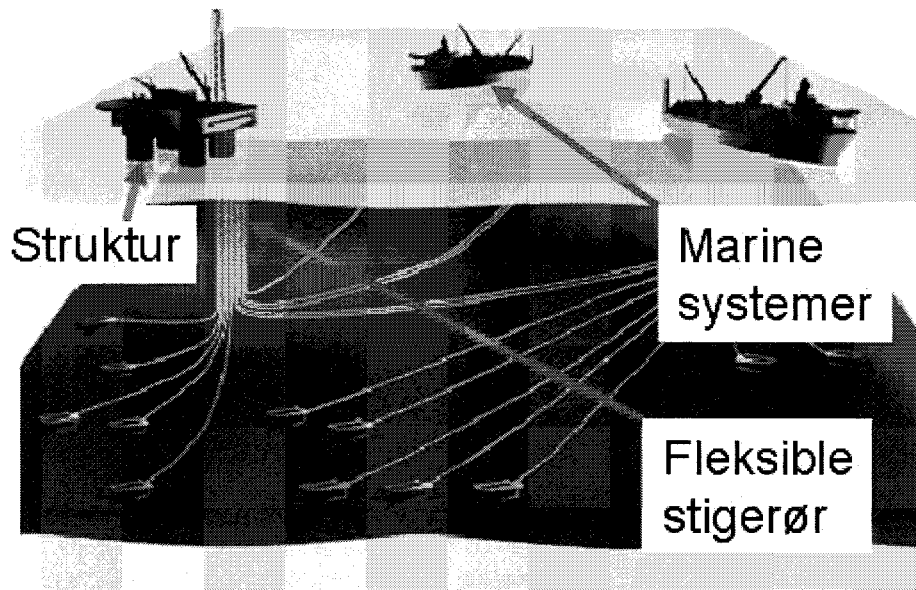
Informant 3: Ansatt i avdelingen. Ansvar for struktur.

Informant 4: Leder for seksjon TeknologiLedelse Nord (TMN) (avdelingsleders leder.)

Informant 5: Ansatt i avdelingen. Ansvar for struktur og marine systemer.

4.1.1 Virksomhetsbeskrivelse

Marin teknikk er en fagavdeling under seksjonen TMN som igjen er i forretningsområdet Undersøkelse og Produksjon Norge. Avdelingen består av 14 ansatte. Ansvarsområdet som avdelingens medlemmer dekker er bærende struktur, marine systemer og fleksible stigerør for alle Statoils flytende produksjonsanlegg på norsk sokkel. Illustrasjon av ansvarsområdene under.



Figur 4-2 Ansvarsområdene til Marin teknikk

Bærende struktur dekker både skrog/ understell og strukturen i selve prosessanleggene. Avdelingens arbeidsoppgaver for struktur er å påse at belastningene på strukturen er innenfor de til enhver tid spesifiserte kravene. Kravene er i hovedsak regelkrav fra norske myndigheter, klasseselskaper og interne regelkrav.

Marine systemer består av forankringssystemer, ballastsystemer, lensesystemer, lossesystemer, dynamisk posisjonering og lastkalkulatorer, thrustere og styring av dreieskiver (turret.) Avdelingens arbeidsoppgaver med marine systemer er å påse at belastningene er innenfor de spesifiserte kravene og at systemene fungerer som forutsatt.

Fleksible stigerør kan beskrives som store armerte slanger som fører brønnstrømmen opp til prosessanlegget og trykkstøtte ned til brønnene. Avdelingen har det tekniske fagansvaret for fleksible stigerør, som er en del av undervannssystemet. Avdelingens arbeidsoppgaver i forhold til fleksible stigerør er vurderinger av tilstand, planlegging av inspeksjon, vedlikeholdsoppgaver og -rutiner, samt støtte anskaffelser i forbindelse med utskifting eller

installasjon av nye stigerør på anleggene. Tilstandsvurderinger er svært viktige med tanke på olje- eller gassutslipp. Er det mistanke om lekkasje vil produksjonen gjennom stigerøret stenges ned.

Avdelingens ansatte er tekniske system- og fagansvarlige for sine systemer og fag. Med systemansvarlig menes det at man er ansvarlig for integriteten til systemet, at det fungerer tilfredsstillende og at det finnes rutiner for inspeksjon og vedlikehold. Systemansvarlige er også ansvarlige for modifikasjoner i systemet. Fagene som avdelingene er ansvarlige for er struktur, maritime fag (hydrostatikk, stabilitet m.m.) og fleksible stigerør. Vurderinger av inspeksjonsintervall og -omfang samt vurderinger av tiltak ved funn er en del av arbeidsoppgavene for teknisk fagansvarlige.

4.1.2 Beskrivelse av Balanced Scorecard

Planlegging av målsettingene som avdelingen skal bruke er en prosess som initieres i begynnelsen av kalenderåret. Prosessen initieres av avdelingsleder, og den foregår i plenum over flere avdelingsmøter. Avdelingen lager subjektive mål i alle perspektivene som er beskrevet i kapittel 3. Videre blir det søkt etter indikatorer (KPI'er) som kan angi om avdelingen er på vei til å nå målene sine. Det er Controllere og perspektivansvarlige som lager KPI'ene for alle Balanced Scorecard i Statoil. For avdelingen er det ikke laget noen dedikerte KPI'er som har fokus på arbeidsoppgavene til avdelingen. Av den grunn er det vanskelig å finne gode indikatorer. Til sist blir det foreslått og diskutert i plenum konkrete aksjoner med tidsfrister som angir hva som skal gjøres for å nå de forskjellige målsettingene. Konkluderte aksjoner føres opp i måltavla med tilhørende frister.

Målsettingene og aksjonene settes normalt opp med plan om oppnåelse og gjennomføring i løpet av kalenderåret. Fristen settes gjerne grovt, for eksempel at målet/ aksjonen skal nås/ gjennomføres innen 3. eller 4. kvartal. Men både målene og aksjonene slutter med årsavslutningen. Dersom målene eller aksjonene ikke er ferdigstilte overføres de til neste års Balanced Scorecard.

Innenfor Statoils 5 perspektiver "Mennesker og organisasjon", "Helse, Miljø og Sikkerhet (HMS)", "Operasjoner", "Marked" og "Finans" er det målsettinger med tilhørende aksjoner. Antallet målsettinger og aksjoner innenfor de fem perspektivene varierer. Som et minimum

bør alle perspektivene ha en målsetting. I følge leder TMN bør antallet målsettinger ligge mellom 3 og 5 innenfor hvert perspektiv, med hovedtyngde på 3.

Mennesker og organisasjon har 4. Avhengig av utfordringer med de ansatte vil antallet målsettinger variere ifølge avdelingens leder. Med større utfordringer som manglende kompetanse/ kapasitet og/eller konflikter bør perspektivet få større fokus. Antallet bør ligge mellom 3 og 5, noe som alle informantene mente. Her finnes det KPI'er som er relevante, det er ført opp 3. Det er 5 tilhørende aksjoner.

HMS har 2 og bør være mellom 1 og 3 i følge informantene. Avdelingens arbeid har liten direkte forbindelse med operativ HMS og teknisk sikkerhet for anleggene. Avdelingen har et stort ansvar for å unngå ulykker, og for å ha kontroll på teknisk tilstand for sine fag og systemer i anleggene. Det finnes ikke relevant KPI'er, men det er 3 aksjoner.

Operasjoner er de daglige arbeidsoppgavene og her har avdelingen 5 målsettinger. Det er i tråd med meningene til alle informantene. Det er her hovedtyngden av målsettinger bør ligge. Det finnes få relevante KPI'er. Det er kun en KPI, men det er 5 aksjoner på måltavla. Kritiske suksessfaktorer ligger som målsettinger med aksjoner innenfor dette perspektivet.

Kontinuerlig kontroll på marine systemer og struktur for å unngå produksjonsnedstegning av noen anlegg er en kritisk suksessfaktor. Oppnåelse av denne målsettingen vil medføre at prosessanleggene kan operere trygt på de plattformene de står på.

Marked har 3 målsettinger, og det bør være mellom 1 og 3. Markedet til avdelingen er interne kunder som er tekniske avdelinger for anleggene og operasjonsenhetene som styrer driften av anleggene både på land og til havs. Det finnes ikke relevante KPI'er og det er 2 aksjoner.

Finans har en målsetting og er i tråd med meningene til ansatte og leder, samt leder TMN. Her er det en KPI med relevans og det er 2 tilhørende aksjoner.

Avdelingsleder er del i ledergruppa som utgjør Teknologiledelse Nord (TMN).

Avdelingslederen deltar i dette nivået i prosessen med planlegging av målsettinger, KPI'er og aksjoner. På denne måten sikrer man god kommunikasjon mellom nivåene. Målsettinger og aksjoner kan overføres begge veier. Det er mulig for avdelingsleder å få løftet målsettinger innenfor avdelingen opp til et høyere nivå for økt fokus og samordning. Målsettinger og aksjoner kaskaderes nedover slik at det er samsvar mellom overordnede målsettinger og aksjoner og de på laveste nivå.

Det er mangel på prosedyrer og maler for hvordan planlegging og evalueringsprosessene skal gjennomføres. Det er en erfaringsbasert prosess, der man lærer etter hvert som den gjennomføres. Erfaringen og engasjementet til de ansatte er avgjørende for kvaliteten til måltavla. En bemerkning fra en av informantene er at mye av arbeidet med selve Balanced Scorecard blir nedprioritert i en travel hverdag for de ansatte i avdelingen. Det er i perioder stort arbeidspress med operative utfordringer, og da er det lett at arbeidet med Balanced Scorecard blir lagt til side. Man kan få perioder der kvaliteten av evalueringene for målsettingsoppnåelse og aksjonsgjennomføring er svak.

Balanced Scorecard for avdelingen er rimelig statisk, den utformes ved årets start og avsluttes ved utløp av året. Ved de årlige etableringene av målsettinger og aksjoner er erfaringene flere, og med det har kunnskapen om hvordan målsettingene og aksjonene skal utformes økt. Den er under årlig forbedring, det vil si at for hvert år blir Balanced Scorecard bedre.

4.1.3 Bruk av Balanced Scorecard

Det er avdelingen selv som har ansvaret for å lage sin egen Balanced Scorecard. Det finnes ikke noe automatisk generering av verken målsettinger, KPI'er eller aksjoner. Arbeidet med Balanced Scorecard gjøres manuelt og i plenum. Det er samlinger i avdelingen, der de fleste ansatte deltar. Også ved justeringer, endringer, tillegg og fjerning av elementer i Balanced Scorecard deltar de ansatte i stor grad. Avdelingslederen kan også på selvstendig initiativ gjøre forandringer i Balanced Scorecard.

Flere av målsettingene og aksjonene er både spesifikke og rettet mot enkelte roller, men det finnes også noen som mindre konkrete og mer generelle. Men målsettingen og aksjonene gir en total oversikt over de viktigste arbeidsoppgavene som avdelingen har, og dermed hvilke oppgaver de ansatte bør fokusere på.

Målsettinger kan endres, slettes og nye mål kan etableres i løpet av året. Det samme gjelder indikatorer og aksjoner. I løpet av året tas deler av måltavla opp ved de fleste avdelingsmøter. Det gjennomføres gjennomgang av både målsettinger, indikatorer og aksjoner. Det holdes avdelingsmøter med 2-4 ukers mellomrom. I løpet av kvartalet gjennomgås alle perspektiver i måltavla, slik at hele måltavla er oppdatert minst en gang hver 3. måned. Ved enkelte

avdelingsmøter er det også en større gjennomgang de fleste målsettinger og aksjoner gjennomgås, revurderes og evalueres.

To ganger i året er det ledelsesgjennomgang, det vil si at leder for TMN deltar i avdelingsmøtet. I dette avdelingsmøtet utfordrer leder TMN både målsettinger og aksjoner i avdelingen. Det er diskusjoner i plenum der målsettinger og aksjoner gjennomgås. TMN leder søker hele tiden å utfordre avdelingen slik at målsettingene og aksjonene øker i kvalitet.

Målsettingene og aksjonene tas opp på avdelingsmøter for evaluering. Avdelingsmøtene gjennomføres med 2-4 ukers mellomrom, og det varierer i antall målsettinger og aksjoner som tas opp til vurdering. I de fleste møtene tas det opp noen målsettinger og aksjoner, og enkelte møter samt de to årlige ledelsesgjennomgangene tar opp alle målsettinger og aksjoner. Dette er en kontinuerlig prosess, der vurdering av relevans, prioritet, oppnåelse og gjennomføringsgrad evalueres.

Evalueringen av gjennomføringsgraden av aksjonene er en subjektiv vurdering. Det finnes 5 KPI'er for avdelingen og disse måles ut i fra rapporter som hentes fra styringssystemet SAP. Målsettingene som har KPI'er får med det en evaluering som er noenlunde objektiv, men de fleste målsettingene evalueres, i likhet med aksjonsgjennomføringen, subjektiv.

De som har ansvaret for gjennomføring oppdaterer sine aksjoner kontinuerlig og gjennomfører evaluering av gjennomføringsgraden. Avdelingsleder etterser Balanced Scorecard jevnlig i tillegg til avdelingsmøtene, slik at den skal være oppdatert i størst mulig grad til enhver tid. I løpet av kvartalet skal minst alle aksjoner og målsettinger være evaluert og oppdatert. Dette er arbeid som oppfattes som rapportering og noe som er på siden av arbeidsoppgavene som man har til daglig. Dermed kan slike oppdateringer lett bli nedprioritert av den enkelte ansatte. Men i avdelingsmøter tas målsettinger og aksjoner opp, og de evalueres og oppdateres etter diskusjoner i plenum. Avdelingsleder gjennomfører med ujevne mellomrom også selvstendig evaluering av målsettinger og aksjoner.

Andre forhold rundt Balanced Scorecard og Beyond Budgeting

I flere av avdelingsmøtene tas planlagte fremtidige operasjoner som vedlikehold, modifikasjoner og utskiftninger i systemene som faller inn under avdelingens ansvar opp for å gjøre vurderinger av kostnader knyttet til disse. Dette gjøres på både kort og lang sikt, fra ett år opptil 3-4 år fram i tid. Mange av operasjonene (som f. eks ankerlineutskifting) er store kostnadsdrivere for anleggene og må planlegges nøye og i god tid før gjennomføring. Disse

rullerende prognosene rapporteres oppover i selskapet for prioritering og overordnede prognoser. Slike store operasjoner føres normalt opp på fremtidige Balanced Scorecard.

Endrede betingelser som endrede miljødata (vær og vind, bølger og strøm m.m.), uforutsette operasjonsdata om brønnforhold, eksterne forhold som mottak av gass og olje kan medføre forskyving og omprioritering av planlagte operasjoner. Å identifisere nødvendige utskiftinger på et tidlig tidspunkt er avgjørende for å kunne samkjøre bestillinger utstyr og tjenester samt gjennomføring av for eksempel marine operasjoner. Også dette utløser aksjoner som føres opp på fremtidige Balanced Scorecard.

En styrke med prosessen er at det blir tydeliggjort de viktigste arbeidsoppgavene. Det er kontinuerlig endring og prioritering av målsettinger og aksjoner. Det kan i tillegg komme til og det kan fjernes målsettinger og aksjoner. Videre vil arbeid som er gjennomført bli synliggjort. Det blir tydelig for alle hva den enkelte og avdelingen i helhet har arbeidet med. Samtidig er det en svakhet, siden mye av det som det arbeides med ikke er satt opp som målsettinger eller aksjoner i måltavla. Derfor kan viktig underlag for evaluering av ansatte og avdelingsleder være usynlig for den som skal evaluere. Det er kun saker som det er jobbet med som blir synlig i Balanced Scorecard. Men Balanced Scorecard skal i prinsippet være dynamisk, og nye arbeidsoppgaver som tar mye tid bør bli satt opp på måltavla som aksjoner.

4.1.4 Eierskap til Balanced Scorecard

Involvering

Avdelingen har ansvaret for utformingen av egen Balanced Scorecard. Dette ansvaret er delegert fra konsernledelsen nedover linjen til avdelingene. Overordnede målsettinger og aksjoner oversettes nedover i linjen. Oversettelsen av overordnede målsettinger og aksjoner har avdelingen ansvaret for i tillegg til å utforme målsettinger og aksjoner som ivaretar de faglige ansvarsområdene til avdelingen.

De ansatte og avdelingsleder er alle involvert i prosessene rundt Balanced Scorecard. De deltar aktivt i diskusjonene som foregår i plenum. Det gjennomføres avdelingsmøter og samlinger der hele eller deler av Balanced Scorecard for avdelingen planlegges og evalueres. I sum fører dette ansvaret for eget Balanced Scorecard til at følelsen av eierskap øker.

Læring og kunnskap

Prosessene rundt planlegging og evaluering av målsettinger, indikatorer og aksjoner i avdelingen engasjerer. De fleste av avdelings ansatte deltar aktivt i diskusjonene rundt de fleste målsettinger og aksjoner. Det er avdelingsleder som leder prosessene og som styrer diskusjonen. Gjennom de åpne og inkluderende prosessene blir de ansatte lært opp i hvordan Balanced Scorecard skal utvikles og brukes.

Avdelingsleder har også beslutningsmyndigheten i forhold til Balanced Scorecard, og har med det siste ordet i diskusjonen. Normalt er det konsensus om både målsettingene som skal settes opp og for de tilhørende aksjonene som skal gjennomføres for å nå målene. Økt kunnskap øker også følelsen av eierskap til Balanced Scorecard.

Motivasjon

Gjennomgangene med leder i TMN og diskusjonene i avdelingsmøtene øker kvaliteten på tavla og eierskapet styrkes. Eierskapet er klart sterkest til målsettinger og aksjoner som er konkrete og har fått dedikerte ansvarlige i forhold til de mer generelle målsettinger og aksjoner som avdelingsleder har ansvaret for. Der de ansatte har ansvaret for aksjoner vil aksjonen(e) også bli lagt inn i personlige prestasjonsmål. Den er et viktig underlag for måling av prestasjonene til den enkelte. En oppdatert og dynamisk Balanced Scorecard vil gi avdelingsleder godt underlag for evalueringen av den ansatte innsats.

Avdelingsleders prestasjoner måles på bakgrunn av oppnåelse av målsettinger og gjennomføring av aksjoner. Prestasjonsevalueringen ligger til grunn for lønnsutvikling. Avdelingsleder føler sterkt eierskap til Balanced Scorecard for avdelingen.

Leder av TMN sine prestasjoner måles ut i fra Balanced Scorecard i likhet med nivået under. TMN sin leder føler eierskap til Balanced Scorecard for TMN, men har også tett oppfølging av avdelingene som er underlagt seksjonen, deriblant Marin teknikks Balanced Scorecard.

Andre forhold

De ansatte har makt som følge av sine roller som tekniske fag- og systemansvarlige. Med det menes det at de vurderingene som legges til grunn for teknisk tilstand for anleggene kan føre til at anleggene må stanse produksjonen og følgelig vil oppleve tapte produksjonsinntekter. I forhold til Balanced Scorecard har de ansatte og avdelingsleder makt siden de deltar aktivt i prosessene ved planlegging og evaluering. De målsettingene og aksjonene som utgjør

Balanced Scorecard er sterkt påvirket av de ansatte og lederen i avdelingen. Flere av de ansatte har ansvar for aksjoner i sine personlige prestasjonsmål. Denne makten er også med på å øke følelsen av eierskap til Balanced Scorecard.

Selskapet har gitt avdelingen tillit til å utforme sin egen Balanced Scorecard. Det utformes et Balanced Scorecard på øverste nivå der målsettinger og aksjoner overføres til neste nivå via oversetting av disse til dette nivåets Balanced Scorecard. Ledere fra nivå 2 utgjør ledergruppen som sammen med leder for avdelingen genererer øverste nivå av Balanced Scorecard. De oversetter i sin tur målsettinger og aksjoner slik at de er tilpasset Balanced Scorecard på sitt nivå. Det gjennomføres i prinsippet likt nedover til laveste nivå som avdelingene utgjør. Ledere fra avdelingene i TMN (deriblant MAT) utgjør gruppen som utformer Balanced Scorecard for TMN. Deretter tar avdelingslederen med seg de målsettinger og aksjoner som avdelingen skal ansvaret og oversetter den slik at de er tilpasset de arbeidsoppgavene som skal gjennomføres i avdelingen. Målsettingene og aksjonene må tilpasses dette nivået. Denne tilliten er gitt fra leder TMN til avdelingslederen og de ansatte i avdelingen. Tillit er også med å øke følelsen av eierskap til Balanced Scorecard.

4.2 Case 2: Avdeling Project & Plant i Global Business Services

Presentasjon av informantene

Informant 1: Forfatter Trond Vegard Jørgensen. Tjenesteansvarlig i GBS SSD PP for IT Plant Engineering Workplace og IT Plant Project Workplace

Informant 2: Sektorleder for GBS SSD Project & Plant

Informant 3: Leder for GBS SSD

Informant 4: Tjenesteansvarlig i GBS SSD PP for IT Plant Operation Workplace.

Informant 5: Controller i GBS SSD.

4.2.1 Virksomhetsbeskrivelse

Global Business Services (GBS) er en, utelukkende, intern leverandør av støttetjenester i Statoil. IT utgjør en stor del av disse leveransene med en total kostnadsramme på ca 2,5 milliarder kroner. En stor del av dette består av lisens og vedlikeholdsavtaler med eksterne programvareleverandører. Forretningsenhetene i Statoil betaler en full kost av disse tjenestene, i tillegg til en ”markup” som dekker egne interne kostnader og tjenesteutvikling. Full kost viser de totale kostnadene for å produsere tjenestene GBS leverer til foretningsenhetene. GBS er et kostnadscenter i den forstand at enheten er ansvarlig for de kostnader som genereres i de tjenestene de selger internt.

Denne casen ser nærmere på Project & Plant (PP)- enheten i GBS som leverer tjenester til anleggsområdet, både offshore- og landanlegg på norsk sokkel og internasjonalt. Houston, USA og Calgary, Canada har IT personell ansatt som dekker deler av anleggstjenestene. Resten av verden støttes fra Norge. De interne kundene dekker verdikjedeprosessene fra konseptutvikling til utbyggingsprosjekter og videre til driftsfasen. I tillegg har Project & Plant et tjenesteansvar for forretningsstøtteprosjekter. Det vil si alle prosjekter innenfor IT, HR, kontorbygg og andre som leveres til forretningsenhetene.

Project & Plant er en del av GBS-enheten Strategy and Service Development (SSD) som utøver tjenesteansvar og prosesseierroller i GBS. Tjenestene som leveres fra Project & Plant er applikasjoner med infrastruktur og forvaltning av disse, prosjekter og rådgivning. Strategienheten i GBS har som ansvar å utarbeide strategi og utvikle tjenestene som leveres til forretningsenhetene. I tillegg er enheten ansvarlig for kostnadsoppfølging for tjenesteleveransene. Forvaltningen av applikasjonene følger en annen linje i GBS men de operative KPI'ene er også en del av SSD sin måltavle. En annen enhet som består av tre avdelinger fungerer som ressurspool for rådgivning og ekspertise på anleggssystemene. De er deltakere i prosjekter og har ledende løsningsarkitekter som har ansvaret for totaliteten i applikasjonsporteføljen. I tillegg finnes det en annen ressursenhet som leverer prosjektledere og prosjektstøtte til forretningsstøtteprosjektene. Ressursenhetene og forvaltningsenheten samler sine kostnader inn i tjenestene som igjen fakturerer kostnadene ut til de respektive forretningsenhetene. Dette gjøres etter en finansiell modell som Controllerne har utviklet og har ansvaret for.

GBS var gjennom en reorganisering som ble iverksatt 1. februar 2010. Tjenestene som Project & Plant leverer ble ikke endret av reorganiseringen, men linjeansvaret er nytt. Strategy and Service Development enheten ble opprettet som en ny linje i GBS. Forvaltningsenheten skiftet linjeorganisasjon men gjør de samme oppgavene, mens ressursenhetene ble mer rendyrket i sin form og skal levere ressurser etter et prioritert behov.

4.2.2 Beskrivelse av Balanced Scorecard

De strategiske målene settes først på konsernnivå, deretter kaskaderes de nedover i de forskjellige organisasjonslinjene. Det er ingen unntak for GBS. Slik som prosessen fungerer i dag blir målene fra nivået over kopiert nedover i linjen. Hvis en enhet ser behov for tilleggsmål legges de inn og hvis noen mål ikke treffer sektoren, men andre sektorer, fjernes de fra Balanced Scorecard. Denne prosessen starter på våren etter Balanced Scorecard på konsernnivå er fastsatt. Deretter diskuteres disse målene i GBS sin ledergruppe som utarbeider en forretningsplan. Målene blir delegert nedover i linjen til den enheten de passer best. Gjennom denne prosessen holdes det en dialog med enhetene nedover i linjen slik at de kan kommunisere ønskede endringer eller gi andre innspill til målene. Oversetting av mål fra nivået over er individuelt men skal godkjennes av leder i dette nivået. Denne prosessen er

regelstyrt der Controller fasiliterer og starter den interne prosessen for utarbeidelsen av Balanced Scorecard og oppfølgingen av den. I Statoil kalles den prosessen Ambisjon til handlings (A2A). Prosessen følger et årshjul og er dermed kalenderstyrt. Det vil si at strategiske mål, KPI'er, prognoser og aksjoner har startet 1. januar med en slutt 31. desember. KPI'er og aksjoner som ikke ble ferdig innen årsslutt har, hvis funnet hensiktsmessig, blitt videreført til neste år.

På ledernivå oppfattes Balanced Scorecard-prosessen som et administrativt verktøy som fungerer som en felles kommunikasjonsplattform. Den gir en struktur og et rammeverk som gir retning og føring og konkretiserer hva som må gjøres gjennom aksjoner for å nå målet. KPI'ene skal ta temperaturen i nåtid på om man er på rett vei. Balanced Scorecard gir en uniform plattform som er gjenkjennelig for alle i Statoil og gir en respekt for prosessen. Den er åpen og gir dermed en transparenthet på alle nivåer. I tillegg har fokuset på ikke-finansielle mål blitt løftet på samme nivå som finansielle mål som gir et økt fokus på perspektiver som kunder, HMS, organisasjon og operasjon. De gir en bedre planlegging på de store trekkene og en spissing av aksjonene som må utføres for å nå målene. På den andre siden gir prosessen noen utfordringer ved at det blir mye opp til den enkelte leder og interessen for hvor godt potensialet i Balanced Scorecard blir utnyttet fullt ut. Det har vært viktig at lederen har gått foran som et godt eksempel. Jo lenger ned i linjen man kommer, dess vanskeligere blir det å prioritere planleggingen de på bekostning av de daglige gjøremålene. Prosessen ble tvunget fram gjennom årshjulet slik at de forskjellige elementene kunne avsluttes, også startet det opp igjen ved et nytt år. I tillegg viser det seg vanskelig å utforme gode mål, konkretisere aksjoner i en kortere tidshorisont. Noen av KPI'ene er ikke optimale styringsgrunnlag og viser dermed ikke det ønskede bildet av hvordan prestasjonene er.

Selv om det er dialog i linjen for å sette strategiske mål, så er det ingen koordinering på tvers av enhetene. SSD står for den strategiske retningen, mens aksjoner ligger i forvaltningsenheten og ressursene blir gjort tilgjengelig i ressursenhetene. Det er opprettet "functional meetings" med en frekvens på fire ganger i året som har fokus på Balanced Scorecard. Disse er aksjonsrettet og gjør lite vurdering på om retningen som er satt gjennom målene følges.

Det ligger ingen føringer på hvor mange mål som er tilstrekkelig i hvert perspektiv i Balanced Scorecard, men oppfatningen er at det må være minimum ett mål for hvert perspektiv. Det må ikke være for mange, og flere enn fem anses som lite hensiktsmessig. Det viktigste er

totaliteten. Målene for hvert perspektiv må støtte opp om hverandre. Summen av de fem perspektivene skal vise retningen til enheten. Dette er det ikke nok fokus på i dag slik at totaliteten spriker. Nylig har ledergruppen utarbeidet noen antagelser for hvor de tror veien vil føre basert på trender i markedet, strategiske mål i andre deler av selskapet og ny teknologi. Dette grunnlaget skal brukes til å sette strategiske mål i alle perspektiver for 2011 og videre. I dagens Balanced Scorecard er det to mål på henholdsvis organisasjon og HMS, det er tre mål på interne prosesser, ett mål for kundesegmentet og to mål på finans. Som en intern tjenesteleverandør er de viktigste perspektivene finans og interne prosesser. Det er disse som det følges tettest opp mot gjennom månedlig kostnadsoppfølging og operasjonelle KPI'er på løsnings tid på brukerhenvendelser. I tillegg er kundeperspektivet viktig, selv om det gjenspeiles med bare et mål. Målinger her gir en pekepinn på om Project & Plant klarer å levere som forventet til våre interne kunder. Denne KPI'en er med på å gi et bedre totalbilde i forhold til bare å se på de operasjonelle og finansielle målingene.

4.2.3 Bruk av Balanced Scorecard

Sektorleder i Project & Plant bidrar til planleggingsprosessen ved å være forslagsstiller til nivået over når det gjelder mål. Innad i enheten fungerer han som en fasilitator for de ansatte ved å sette aksjoner. Disse aksjonene blir delegert til alle ansatte, som også er ansvarlig for utførelsen og statusoppdatering i Balanced Scorecard. Leder av SSD bringer "top-down" perspektivet i planleggingen og avstemmer dette med det som kommer fra enhetene under. Sektorlederne bringer med seg funksjonsmål fra prosesseierne de leverer tjenester til slik at disse blir tatt hensyn til. Dette er en prosess som han mener fungerer, men den kan bli bedre. Etter noen år med bruk i GBS ligger det en ubevisst Balanced Scorecard tankegang hos den enkelte. Oppdateringen av Balanced Scorecard gjøres i forkant av faste møter på ledernivå. Hos den enkelte ansatte gjøres det gjennom diskusjoner i plenum der de delegerte aksjonene vurderes. Disse møtene avholdes litt tilfeldig og kommer på agendaen når en ser det er behov for å gjøre oppdateringer. Siden aksjonene har en ansatt som ansvarlig er det opp til den enkelte å oppdatere etter behov. For mindre oppgaver som er forankret i en aksjon på Balanced Scorecard er det opprettet en "backlog" som oppdateres og omprioriteres hver uke. Slik prosessen fungerer nå er oppfatningen av lederne at månedlig oppdatering av Balanced Scorecard er tilstrekkelig. Controllerstaben mener dette burde gjøres en gang i uken ved å være mer systematisk i gjennomgangen av aksjonene. I tillegg ønsker de et mer fremtidsrettet

fokus ved å vurdere hensikten med aksjonen i forhold til målet. I GBS regi finnes det egne perspektivansvarlige som skal påse at målene innenfor sitt perspektiv blir fokusert på men disse opererer på det høyeste nivået i GBS. Avdelingen har ikke nyttiggjort seg disse i stor nok grad til å påse at Balanced Scorecard er utarbeidet på best mulig måte.

Evalueringen av gjennomføringsgraden gjøres ved avsjekk. Trafikklys brukes for å visualisere om ansvarlige for aksjonene regner med å ferdigstille aksjonen i løpet av den tiden som er satt av. I tillegg er det uformelle diskusjoner mellom leder og ansatt i Project & Plant på de aksjonene som er på Balanced Scorecard. Kvaliteten på leveransen blir ikke målt og dermed ikke mikrostyrt i linjen, men er basert på tillit. Det er sluttbrukerne og de interne kundene som vurderer kvaliteten ved direkte tilbakemeldinger eller gjennom en markedsundersøkelse som utføres en gang i året. Noen aksjoner blir linket inn til den enkelte ansattes personlige leveransemål. Her gjøres det en subjektiv evaluering mellom leder og ansatt en gang i slutten av året. De personlige målene settes i løpet av første kvartal. Slik systemet fungerer i dag mangler det dynamikk til å justere teksten i personlige mål underveis, men nye mål kan legges til og mål kan slettes.

Evalueringsprosessen består i hovedsak av en "Performance Review" som skjer kvartalsvis. Det fungerer også som en arena for å rapportere målene, KPI'ene og aksjonene oppover i linjen. Her vurderes det om det er behov for endringer. Dette er en styrt og formalisert prosess der ønskede endringer må argumenteres for og begrunnes. For Project & Plant har det vært situasjoner som har ført til en endring i måletallet for enhetsprisen til tjenestene pr bruker, som må godkjenne i "Performance Review" for implementering i Balanced Scorecard.

Andre forhold rundt Beyond Budgeting i Project & Plant

Balanced Scorecard er det sentrale verktøyet som brukes. Bruk av andre verktøy varierer. Project & Plant bruker regneark for sine årlige kostnadsprognoser. Andre styringssystemer brukes til oppfølging av Sarbanes-Oxley Act (SOX) og porteføljestyling av prosjekter. Det finnes en risikomatrix integrert i Balanced Scorecard og økonomisk rapportering fra datavarehusløsningen. Forbedringspotensialet ligger ikke først og fremst i nye verktøy, men ved å optimalisere bruken av de som finnes.

Ambisjon til handling – veien videre

Statoil og GBS jobber for tiden med å ta prosessen et steg videre. Nå skal årssyklusen erstattes med en dynamisk prosess. De strategiske målene skal gjelde helt til de blir erstattet

med nye mål, om det er etter fire måneder eller tre år spiller ingen rolle. En endring skal utføres når det skjer en hendelse som er stor nok til å påvirke enheten den gjelder. Det viktigste er å finne en syklus på ledetiden innenfor det området enheten jobber, slik at planleggingen og prognosetellingen gir gode grunnlagsdata for oppfølging.

Målene skal i større grad oversettes, og ikke kopieres, fra nivå til nivå slik at eierskapet blir større. Alle mål og KPI'er skal gjennomgås og evalueres. Det skal fokuseres mer på retningen enheten ønsker å gå og dermed ha et større fremtidsrettet fokus. For GBS skal prognoser endres fra et kalenderår til en 12 måneders rullerende prognose. Denne vil trendes ved å se på historiske tall og gi en pekepinne på hvor enheten er på vei. Dette skal igjen trigge korrektive aksjoner hvis prognosen spriker fra KPI-målet. KPI'ene skal gjenspeile områder med ønskede endringer, fortrinnsvis forbedringer, reduksjon i kostnader, raskere leveringstid eller lignende. Det gir ingen verdi å ha en KPI som måler en statisk situasjon, men det kan fortsatt monitoreres gjennom rapportering i Balanced Scorecard.

Det pågår for tiden en jobb med å klargjøre GBS Project & Plant for ekstern benchmarking. For valgte områder skal GBS måles mot andre sammenlignbare selskaper. Rapporteringen skjer gjennom ligatabeller mellom selskapene som viser hvordan GBS presterer sammenlignet med dem.

Aksjonene skal være målbare og ha en hensikt ved å være knyttet opp mot de strategiske målene og være spisset og fleksible. I tillegg skal de personlige prestasjonsmålene være direkte knyttet til aksjonene i Balanced Scorecard.

4.2.4 Eierskap til Balanced Scorecard i Project & Plant

Involvering

Som nevnt utarbeider Controllerstaben et årshjul for aktiviteter i prosessen som benyttes i planleggingen. Videre fasiliteter de "Performance Review" tre ganger i året der Balanced Scorecard presenteres og gjennomgås. Når Balanced Scorecard i alle nivåer i linjen er godkjent er også ansvaret delegert til hver enkelt leder. De ansatte ansvarliggjøres ved tildeling av aksjoner som skal følges opp gjennom året. Dette gir en viss eierskapsfølelse blant de ansatte, men siden oppfølgingen ikke har vært systematisk blir potensialet og kvaliteten ikke tatt ut.

På ledernivå og i Controllerstabten føles det en eierskap til Balanced Scorecard, men samtidig er de kritisk til etterlevelsen. Eierskapet er større jo lenger opp i linjen en kommer. Lenger ned er det mer fokus på systemet enn prosessen. Project & Plant er en liten avdeling med fem ansatte pluss leder. Eierskapet her er først og fremst på aksjonene siden alle har fått delegert ansvar for hver sine aksjoner. I tillegg følges KPI'ene opp hver måned. Hvilken retning avdelingen skal, som gjenspeiler de strategiske målene, er det lite fokus på. Informantene er for det meste enig i hvordan dette kan forbedres. Det er en modningsreise for de som bruker Balanced Scorecard. Det må jobbes med totaliteten som tar med alle perspektivene i de strategiske målene. Aksjonene må spisses og ha en kortere gjennomføringstid og de må fordeles over en større periode slik at ikke alle har samme start- og sluttdato. De ansatte må være med i hele prosessen for å øke eierskapet og lederne må sette et godt eksempel for bruk av prosessen. Det som legges inn i Balanced Scorecard må være av god kvalitet og brukes jevnt og aktivt gjennom gode arbeidsrutiner.

Læring og kunnskap

Opplæringen av ledere i Balanced Scorecard-prosessen er bedre jo lenger opp i GBS-linjen man kommer. Leder for "Performance Management", og ansvarlig for innføringen av Beyond Budgeting i Statoil, Bjarne Bogsnes, har informert ledergruppen i GBS. Det er også personer fra GBS med i et Beyond Budgeting nettverk i Statoil. Lenger ned i linjen har det ikke vært noe formell opplæring. Kunnskapen er tilegnet gjennom diskusjoner i lederteamene og "learning by doing". Controllerne bistår også med råd og opplæring men ofte er lederne på lavere nivå overlatt til seg selv. Når det er sagt så finnes det et stort hjelpeapparat tilgjengelig som bistår etter behov, men det er opp til hver enkelt leder å kontakte hjelpeapparatet. Derfor er kunnskapen i dag varierende men jevnt over ikke god nok.

Motivasjon

Lederne og ansatte må bruke tid til å forstå måltavler i alle nivåer over slik at alle vet hvilken retning bedriften beveger seg. Balanced Scorecard må vise verdi ved å synliggjøre konkrete forretningsverdier. Det som er viktig skal med i Balanced Scorecard og ut av andre verktøy som regneark og presentasjoner slik at det blir et verktøy som brukes daglig. Hvis det lykkes, argumenterer informantene med at det vil gi en "pull" situasjon fra alle ansatte, i motsetning med slik det er i dag, "push" fra toppen. På denne måten vil ansatte bli motivert og føle økt tillit, både til sine arbeidsoppgaver og Balanced Scorecard som styringsverktøy.

4.3 Case 3: Avdeling for lett brønnintervensjon

Presentasjon av informanter

Informant 1: Forfatter Peter Ægidius. Brønnleder offshore på Island Wellsriver.

Informant 2: Operasjonsleder for Lett Brønnintervensjon, Island Wellsriver.

Informant 3: Brønnleder Island Wellsriver og tidligere ledende ingeniør i avdelingen.

Informant 4: Brønnleder , Island Wellsriver.

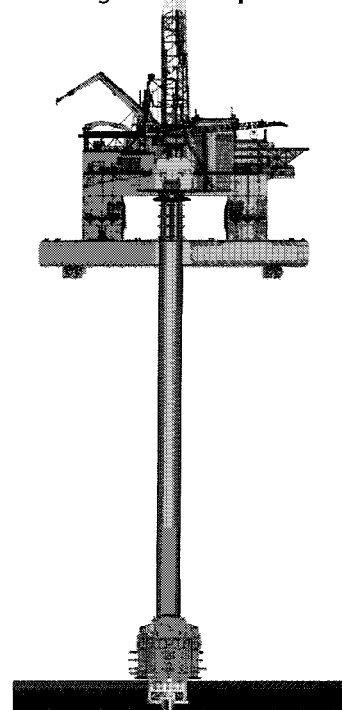
Informant 5: Brønnleder , Island Wellsriver.

4.3.1 Virksomhetsbeskrivelse.

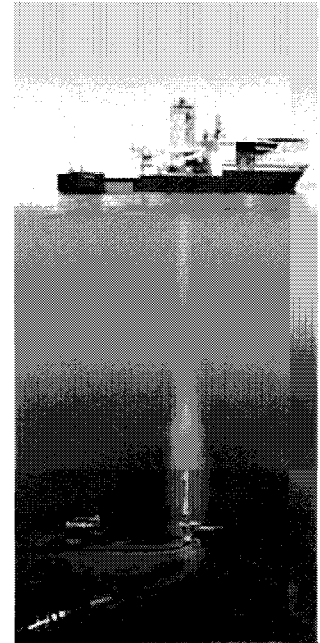
Statoil sin avdeling for lett brønnintervensjon kalles også LWI (Light Well Intervention). Avdelingen, som er organisert under WIN, Well Interventions, er sammensatt av tre grupper. En ingeniør- og planleggingsgruppe og to operasjonsgrupper, en for hver av de to intervensjonsfartøy, Island Wellsriver og Island Frontier. LWI er en organisasjon etablert i Stavanger, som består av ingeniører som utarbeider detaljerte arbeidsprogram og tidsestimater for offshore operasjonene, to HMS ingeniører, en logistikk person, to brønnoperasjonsledere, en riggøkonom og en seksjonsleder. Offshore ledes operasjonen kontinuerlig av to Statoil Brønnledere, en på dag og en på natt. LWI avdelingen omfatter i dag 36 personer, herav 12 Brønnledere som arbeider offshore.

For at forstå hva avdelingen driver med er det viktig først å se på hva brønnvedlikehold og teknologien rundt tjenesten egentlig består av. Tradisjonelt er olje og gass produksjon offshore forbundet med en fast plattform, som står på havbunnen. Brønnhodene med de tilhørende ventiltre står plassert på plattformen og det er relativt enkelt å installere utstyr for trykkontroll på ventiltreet. Brønnen står under trykk med olje eller gass, og utstyret blir plassert på ventiltreet for å kunne sluse inn ulike verktøy i brønnen. Dette gjøres for å foreta vedlikehold eller datainnsamling og

Category C
Drilling and completion



målinger av diverse forhold i brønnen. Verktøyene er festet til en lang stålwire eller en stålarmert elektrisk ledning, som spoles ut fra en vinsj og senkes inntil 5000 m ned i brønnen. Bl.a. ved å drive kontinuerlig vedlikehold gjennom brønnens levetid er det Statoil sitt ambisiøse mål å kunne produsere opp til 70 % av resursene som befinner seg i reservoaret under en fast offshore installasjon. Per dato kommer ca. 50 % av den totale olje og gass produksjon på norsk sokkel fra havbunnsbrønner (subsea brønn). Dvs. at brønnhode med ventiltre står fritt plassert direkte på havbunnen og kun har en rørforbindelse langs havbunnen til en nærliggende plattform eller produksjonsskip. I disse tilfeller er det naturligvis ikke mulig å drive med samme form for brønnvedlikehold som fra en fast plattform. Typisk er det ca. 150 – 400 m vanddyp på en slik utbygningsløsning. Oppstår det problemer i en subsea brønn har det tidligere kun vært mulig å reparere brønnen ved å bringe inn en flytende borerigg, oppankre den over brønnen med otte ankere, og deretter foreta den nødvendig ”brønn intervensjon” fra boreriggen. Det koster typisk 5 mill. kr. om dagen å ha en flyterigg i operasjon. utfordringen har derfor vært å utvikle en kostnadseffektiv måte å drive med brønnintervensjon på subseabrønner, slik at ambisjonene til Statoil blir oppfylt. Ambisjonene er at opp til 55 % av resursene i et subsea-utbygget olje og gass reservoar skal produseres. Løsningen på denne utfordringen har vært å utvikle metode for Lett Brønnintervensjon. Dette omfatter et Dynamisk Posisjonert (DP) skip, som ved egen motorkraft kan holde seg i posisjon på samme sted over brønnen i stort sett all slags vær. Dette skipet er utstyrt med et boretårn med ganske stor løftekapasitet på vinsjen. Under tårnet er det et stort hull i skroget hvorigjennom det kan senkes ned trykkontroll utstyr som monteres på ventiltreet på havbunnen. Det er nå mulig å sluse inn verktøy og måleinstrumenter via utstyret for trykkontroll omtrent som på en fast installasjon, selv om operasjonstiden nå er en god del lengre. Typisk kostnad for Lett Brønnintervensjon er det halve av en borerigg, dvs. 2,3 mill. kr/døgn eller ca 100.000 kr/time.



Kunden til LWI avdelingen er de ulike produksjonsavdelinger (lisenser) i Statoil, som opererer subsea feltene. Det er reservoaringeniøren på de berørte olje/gass felter som henvender seg til LWI for å få gjennomført en brønnoperasjon. Ingeniøren har beregnet en nåverdi av å få brønnen overhaldt som funksjon av forventet økt olje/gass produksjon minus

intervensjonskostnaden. Hermed identifiseres hvilke brønner det er lønnsomt å foreta en intervensjon i.

4.3.2 Beskrivelse av *Balanced Scorecard*.

Målsetting i LWI

I *Balanced Scorecard* er det en målsetning for hver av de fem perspektivene. Disse er delt opp i delmål og mer konkrete målformuleringer. Hovedmålsetningen innenfor Mennesker og organisasjon er "Bygg en felles verdibasert prestasjonskultur" og innenfor Helse, miljø og sikkerhet er det "Utfør operasjonene uten skade til mennesker eller miljøet".

Operasjonsperspektivets målsettinger er "Lever brønner som lovet". Innenfor Marked er det "LWI som den beste "Boring og Brønn" leverandør" og i Finansperspektivet er det "LWI som en kostnadseffektiv og konkurransedyktig leverandør".

Et godt resultat er operasjoner gjennomført uten noen form for skade på personell, materiell eller miljøet. Et godt resultat i LWI avdelingen henger dessuten sammen med vel gjennomførte operasjoner, hvor målsettingene blir møtt og hvor det ikke forekommer "nedetid" (utilsiktet stopp i operasjonen) eller annen unødig tidsforbruk, Operasjonene bør være gjennomført innenfor planlagt tid og budsjettet. Budsjettprisen er en av variablene som inngår i reservoaringeniøren sitt kostnadsestimat og nåverdiskalkyle. Dette inngår i vurderingen om det er lønnsomt å gjennomføre jobben. Avdelingen fungerer som et kostnadssenter, da en kun har kontroll over kostnadssiden. Tjenesten selges til interne kunder, reservoaringeniørene, til full tilvirkningskost.

De konkrete resultatmål er basert på null HMS hendelser, null nedetid, sikker, rask og velutført operasjon, hvor objektivene er nået. Målene er generelt lukkede mål og tallfestet. For eksempel er måltallet for frekvensen for alvorlige hendelser en hendelse pr. 500.000 manntimer. (Her ligger bedriften akkurat på målet). Måltallet for operasjonsfaktor, som er 85 % måles og innrapporteres daglig. I sluttrapporten, som lages etter hvert jobb fremkommer det, om objektivene for brønnintervensjonen er nådd.

Betingelsene for resultatstyring som kontrollsystem er således til stede da de ønskede resultatene er kommunisert ut i organisasjonen, resultatene er påvirkbare av de ansatte og ikke minst resultatene er målbare.

Utarbeidelse av *Ambition to action* handlingsplan.

I LWI som i de øvrige av bedriftens avdelinger blir målene i Balanced Scorecard fra nivået over kopiert nedover i linjen. Leder for forretningsområdet Brønn Intervensjon – WIN introduserer sin måltavle, som i samarbeide med avdelingslederne innen forretningsenheten WIN blir tilpasset den enkeltes ansvarsområde. Når måltavlene er godkjent er også ansvaret delegert til hver enkelt leder. Denne prosessen er kalenderstyrt og skjer en gang i året, typisk på en ledersamling. De strategiske mål, KPI'er, prognoser og aksjoner starter 1. januar med en slutt 31. desember. KPI'er og aksjoner, hvor det er hensiktsmessig, blir videreført til neste år. Måltavla settes opp som et regneark og er tilgjengelig på avdelingens intranett.

Innenfor de fem definerte perspektivene "Mennesker og organisasjon", "Helse Miljø og Sikkerhet (HMS)", "Operasjoner", "Marked" og "Finans" er det definert et antall målsettinger med tilhørende aksjoner. Antallet målsettinger ligger mellom tre og fem innenfor hvert perspektiv.

Mennesker og organisasjon har tre med henblikk på å utvikle organisasjonen og de ansatte. HMS har tre målsettinger med fjorten aksjoner på måltavla. Dette antall er normalt i overkant av hva som betraktes som hensiktsmessig, men på grunn av det operative miljøet i avdelingen er det bydende nødvendig å ha stor fokus på HMS. Operasjoner er de daglige arbeidsoppgavene og her er det tre målsettinger med åtte aksjoner på måltavla. Sammen med HMS er det her hovedtyngden av målsettinger ligger.

Marked har også tre målsettinger og kun et aksjonspunkt. Dette er et område, som ikke har den store prioritet, da forretningsområdet er en intern leverandør, som ikke har spesiell bruk for ekstern markedsføring. Intern markedsføring foregår på mer uformelt nivå. Finans har tre målsettinger men kun et aksjonspunkt. Det er tydelig at det er et punkt som ikke har den store prioritet, da forretningsområdet er en intern leverandør.

To ganger i året på samlinger presenteres handlingsplanen og status på måltavla til alle de ansatte i avdelingen.

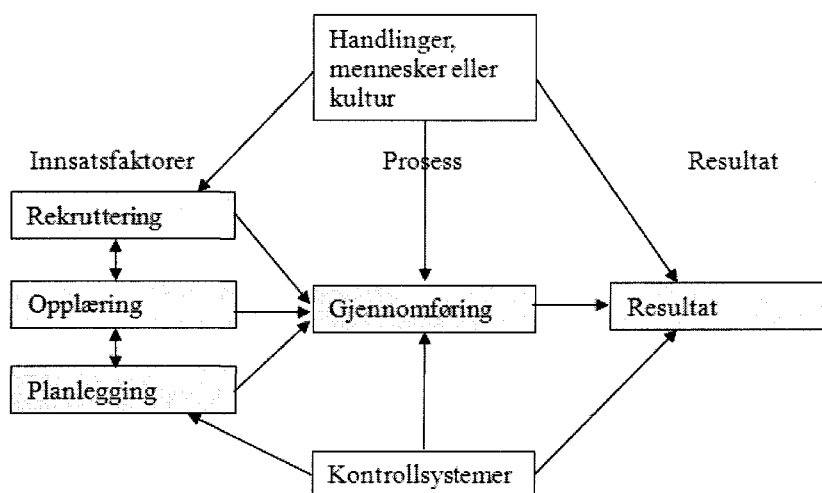
4.3.3 Bruk av *Balanced Scorecard*.

Kritiske faktorer for resultatet

Det som er helt avgjørende for suksessen til avdelingen er som nevnt at operasjonen foregår uten skader på personell, materiell eller miljø. Disse "null-toleranse" kriterier innen HMS gjennomsyrrer hele bedriftskulturen og håndhevelsen og etterlevelsen av dem er rett og slett en del av bedriftens eksistensgrunnlag. Enkelt sagt: uten topp prioritering av HMS – ingen operatørskap på norsk sokkel!

For å nå resultatmålene i avdelingen kreves det en effektiv organisasjon. Kausalmodellen i avdelingen for å oppnå de gode resultatene er, se figuren under.

Alle tre innsatsfaktorene er kritiske for resultatet. Andre kritiske faktorer er eksternt basert og finnes hos underleverandørene. Det er for eksempel viktig at de tekniske systemer på intervensjonsfartøyet virker optimalt og at operatørene har den rette kunnskap og innsikt for å unngå feil oppstår. Dette er faktorer som LWI avdelingen kun i begrenset omfang har innflytelse på. Mange av disse forhold er kontraktsfestet og det får økonomiske konsekvenser for leverandøren, hvis systemene eller personellet feiler med operativ nedetid som resultat. Kritiske faktorer for operasjonen måles via KPI'er.



Figur 4-3 Kausalmodell for en effektiv avdeling

Formaliserte rapporter

Først og fremst målers den operasjonelle fremdrift ved hjelp av KPI'er. Samtlige offshore bore- og brønnoperasjoner rapporterer hver dag inn til land via selskapets offisielle Daglig

Bore Rapport system (DBR). Herav fremgår sikkerhetsstatusen og den operasjonelle fremdrift for de siste 24 timer. Dessuten rapporteres følgende parametre: Dager før/etter plan, operasjonstid, nedetid, generell ventetid, ventetid på vær, operasjonsfaktoren i % (oppetid vs. total tid) og antall dager jobbet på brønnen. (Boreaktiviteten måler dessuten fremdrift i antall meter pr. dag boret). Disse daglige tall oppgis både for det siste døgn og akkumulert for jobben. Statistikken på DBR rapporten inneholder også en oversikt over samtlige leverandører og deres Operasjonsfaktor og evt. nedetid. Dette er et meget nyttig instrument for kontroll funksjonen.

Field: NORNE SATELLITTER
Wellbore: NO 6608/10-H-2 H
(WI Sveia)

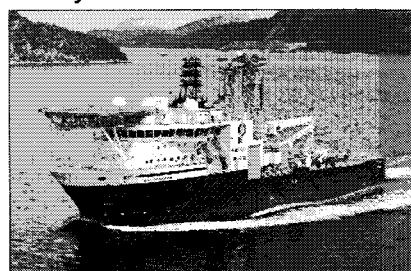
Daily Drilling Report ISLAND WELLSERVER



Period: 04.12.2010 00:00 - 05.12.2010 00:00

Project No T.O128C.GJ.10032	Section Well Intv. (WL)	Start Time 22.11.2010 18:00	Start Depth MD m	Primary Conveyance WL	Well Classification INJECTION
Task responsible TP-TUVO-RI44	Water depth 376,0 m	RKB - MSL 24,0 m	RKB - Wellhead 396,2 m	Plug Back Total Depth m	Rig Heading 225,0 deg

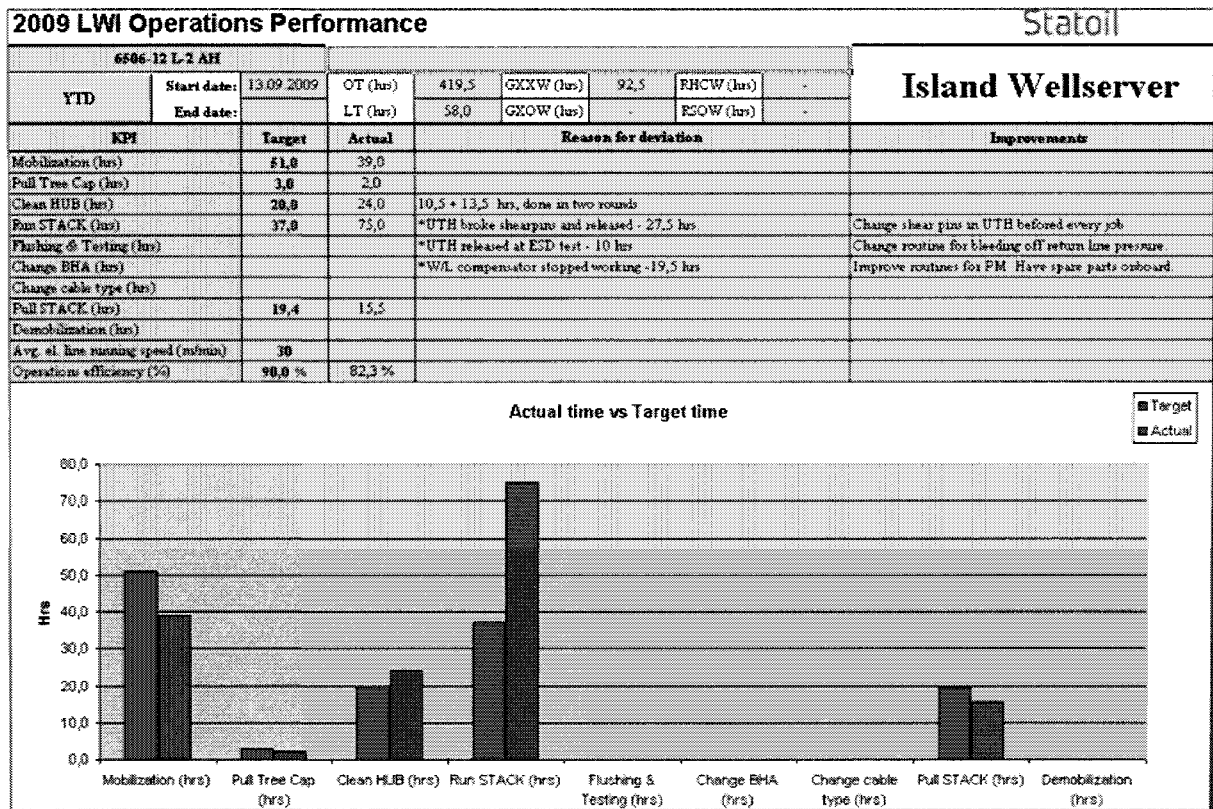
1. Daily Status



Report Number 13	Days Since Spud	Days Ahead/Behind (+/-) -0,6
Mud weight 0,82 g/cm3	BOP Pressure Rating 690,00 bar	Days Since Last BOP Test (Wireline)
Pore pressure Max g/cm3	Depth MD m	Depth TVD m
FIT 1,40 g/cm3	Depth MD 1 929,0 m	Depth TVD 1 914,0 m
Casing Size 5 1/2"	Depth MD 2 160,0 m	Depth TVD 2 145,0 m
TD of Well at 24:00 MD m	TD of Well at 24:00 TVD m	Drilled 00:36:24:55 MD m

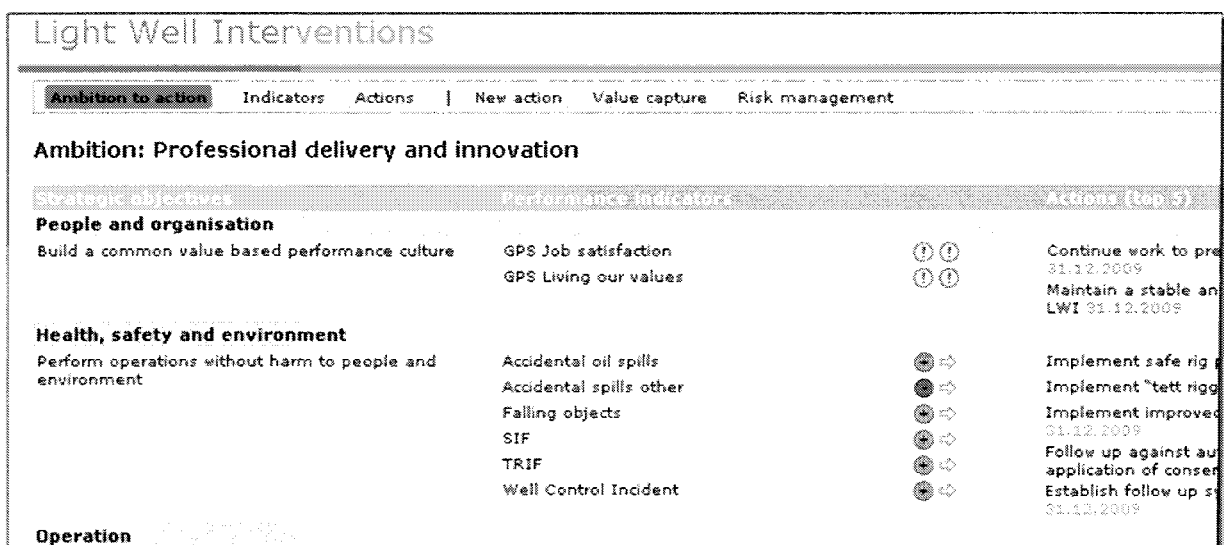
Figur 4-4 Eksempel på DBR rapport fra Lett Brønnintervensjon som viser antall dager før/etter plan.

For å måle den mer overordnede fremdriftstilstand i LWI oppdateres daglig en form for Balanced Scorecard som viser tidsforbruk på forskjellige nøkkelaktiviteter sammenlignet med tidligere aktiviteter og med målsettingen for aktiviteten samt effektivitet i prosent. Dette fungerer mer som et "dashbord" som løpende viser tilstanden i avdelingen. Herunder ses presentasjonen av effektivitetsdata på en enkelt brønnoperasjon.



Figur 4-5 Et eksempel på en resultatpresentasjon i forbindelse med måling av effektiviteten på en enkelt brønnoperasjon.

I Lett Brønnintervensjonsavdelingen finnes en Balanced Scorecard plan for hver av de to operative enheter. Planen er tilgjengelig for ledelsen og alle andre på bedriftens intranett og avspeiler til enhver tid hvor lang i implementeringen man er kommet, se figur under.



Figur 4-6 Et eksempel på en resultatpresentasjon i forbindelse med måling av effektiviteten på en enkelt brønnoperasjon.

På individ nivå finnes medarbeidersamtale med handlingsplan, utviklingsplan og vurdering av den enkeltes innsats i forhold til selskapets verdier. Dette legges inn i formelle rapporter, som ledelsen og personalavdelingen har tilgang til.

I forb. med jobbplanleggingen skal der gjennomføres en formell risikoanalyse som inkluderes i programmet. Likeledes skal det gjennomføres en "peer review", dvs. programmet skal gjennomgå av mer erfarne fagpersoner, som til slutt godkjenner det.

Evalueringsprosessen

Målsettingene og aksjonene i Balanced Scorecard tas opp for evaluering på møter mellom leder for WIN og avdelingsledere ca. hver annen uke. På ledersamlinger oppdateres regnearket for Balanced Scorecard. På avdelingsmøtene varierer antall målsettinger og aksjoner som tas opp til vurdering. De fleste møtene har noen målsettinger og aksjoner, og enkelte møter samt de to årlige ledelsesgjennomgangene tar opp alle målsettinger og aksjoner. Det foregår daglig en vurdering og evaluering av visse kritiske KPI'er primært innen HMS og operasjon.

Oppfølging av de kritiske faktorene

Alle uønskede hendelser som oppstår rapporteres i et eget program (Synergi) som er koblet sammen med DBR rapporteringen. Det betyr, at all nedetid og uønskede hendelser som registreres i DBR automatisk får opprettet et saksnummer. De registrerte hendelser kan ikke lukkes uten en utførlig behandling og med de rette godkjenninger i systemet av de involverte parter. Dette er et system som sikrer, at det er kontinuerlig fokus på HMS og kvalitet i jobbutførelsen.

Større hendelser følges opp i interne granskningsrapporter og er sakene av tilstrekkelig betydning er det også eksterne granskere involvert (Politiet, Oljedirektoratet, Petroleumstilsynet etc.). Dette systemet fungerer bra og det legger føringer for og stiller krav til fremtidig adferd, slik at ikke hendelser kan gjenta seg. Det er i sakens natur et reaktivt system i motsetning til planleggings og budsjetteringssystemer, som er føre var, men uansett tjener det som en sterk form for handlingskontroll til etterlevelse.

Alle kritiske faktorer, som er avspeilet i Balanced Scorecard planen følges opp i formelle statistikker og prestasjonsoversikter, som ligger tilgjengelig på bedriftens intranett. Disse presenteres til jevnlig til toppledelsen og presenteres også i intern avisen "Well Informed", som distribueres til alle i Boring og Brønn.

På individnivå er det et system for medarbeider vurdering i forhold til bedriftens verdier og den personlige innsatsen. Her blir den enkelte vurdert i forhold til den aksjonsplan som er utarbeidet av den ansatte og vedkommendes foresatte. People@Statoil dialogen kalles denne prosessen i Statoil, og det dreier seg om personlige prestasjonsmål.

Andre forhold rundt Beyond Budgeting i LWI

Da det ikke opereres med et årlig budsjett i forretningsområdet foregår det en kontinuerlig prosess med å vurdere nye aktiviteter i avdelingen. Hvis det viser seg behov for økt aktivitet på brønnvedlikehold og intervensjon, vil det for eksempel være mulig å ta inn et ekstra fartøy. Da blir det etter en kost/nytte vurdering og en avklaring om ressursbehov og andre praktiske forhold, lagt frem en plan for ledelsen. Det er da i prinsippet ikke noe problem å få tildelt de nødvendige midler til inntak av et ekstra fartøy, hvis nåverdi kalkylene viser at det er lønnsomt å øke aktivitetsnivået.

4.3.4 Eierskap til Balanced Scorecard

Som beskrevet er ikke ansatte involvert i prosessen omkring oppstilling og formulering av målsettinger, indikatorer og aksjoner for forretningsområdet. Kun avdelingsledere og operasjonsleder deltar.

For at de ansatte i avdelingen skal få et eierskap til Balanced Scorecard, bør de kunne kjenne seg igjen i de mål og aksjoner som listes opp. For at få eierskap skal lederens handlingsplan ikke dyttes nedover i rekkene i en såkalt "kaskadeeffekt", men handlingsplanen skal bli "trukket" nedover via en konvertering og fortolkning til den enkeltes egen måltavle, som settes opp ved medarbeidersamtalen. Som det praktiseres nå er det mange som ikke føler eierskap og ikke ser relevansen med Balanced Scorecard bortsett fra noen få velvalgte parameter innenfor operasjon og HMS. Avdelingens Balanced Scorecard kunne også gjerne bli gjenstand for en felles bearbeidelse og fortolkning til beste for alles engasjement. Det er en viss skepsis til et verktøy som noen føler mer hører ledelsen til, enn noe som har en egentlig praktisk betydning i hverdagen.

Den viktigste ressursen i en kunnskapsbasert forretningsenhet som LWI er mennesket. Det kan bli bedre avspeilet i Balanced Scorecard under "Menneske og organisasjon". Her finner man kun et aksjonspunkt for Operasjonslederne for de to fartøyer: "Avhold to samlinger

for brønnledere i løpet av året” og ingen under ”Individuell læring og utvikling”. Dette kan resultere i kommentarer som ”Veldig lite faglig utvikling – kun krav til pliktig sertifisering”.

Det kan konstateres at måten Balanced Scorecard brukes på er like viktig som at den overhodet tas i bruk. Brukt på den rette måten er Balanced Scorecard et kraftfullt styringsverktøy som kan gjøre en signifikant forskjell i avdelingens leveringsevne. Med den rette balanse mellom bedriftens overordnet Balanced Scorecard og lokalt eierskap vil den bli tatt i bruk. Brukt på feil måte kan man lett oppleve den motsatte effekt.

Resultatkontroll viser seg å fungere godt på personnivå når dimensjonene som skal styrkes i forhold til bedriftens verdier og i tråd med avdelings Balanced Scorecard blir definert i en dialog mellom leder og ansatte. Per i dag, har det ikke vært den store korrelasjon mellom avdelingens handlingsplan og den ansatte sin handlingsplan som genereres i forbindelse med medarbeidersamtalen, hvor de personlige resultater og mål defineres.

Den enkelte måles i henhold til verdsettet på de leverte resultater og på måten resultatet leveres på.

Det kan tenkes at trivselen og motivasjonen, som er nært knyttet til hverandre ville øke, hvis det var et mer formelt system implementert, som avspiler et genuint ønske om positiv belønning i form av etterutdanning, deltakelse på fagseminarer eller lignende.

5 Analyser og diskusjon

5.1 Analyse av systemet Balanced Scorecard

I tabellen under er karakteristika for systembeskrivelsene oppsummert. Felles for alle avdelingene er at planleggingsprosessen legger opp til målsettinger og aksjoner som følger kalenderåret. Det vil si at alle målsettinger og aksjoner har en frist til oppnåelse og gjennomføring senest 31.12. Om det er slik at målsettingen ikke er nådd eller aksjonen ikke gjennomført kan den føres videre på neste års måltavle. For PP er det satt i gang arbeid for å gjøre måltavla dynamisk, slik at den blir frikoblet fra kalenderåret. Målsettingene og aksjonene blir satt opp fortløpende og med frister for oppnåelse og gjennomføring uavhengig av kalenderen. Grunnen til Balanced Scorecard blir laget slik i avdelingen kan henge sammen med rapporteringen av status på arbeidsoppgaver, planlegging av prosjekter og kostnadsoppfølging. For å kunne etablere frister for målsettinger og aksjoner er det lett at det blir et fokus på kalenderår. Det henger trolig igjen fra tradisjonelle måter å tenke på.

Videre er overføringsmekanismene like for alle avdelingene. Overordnede målsettinger og aksjoner kaskaderes nedover i organisasjonen gjennom at avdelingslederne deltar i utformingen av overordnet Balanced Scorecard, og at leders leder deltar og utfordrer i utformingen av avdelingens Balanced Scorecard. At det er stor likhet her indikerer at prosessene rundt kaskadering er operasjonalisert til ledernivå. Det er stor grad av samsvar i tenkningen til de forskjellige linjene ned til avdelingene.

Antallet målsettinger på Balanced Scorecard varierer med 9 i LWI, 10 i PP og 15 i MAT. Og det er stor sprik i hvilke perspektiver som er i fokus. LWI har hovedfokus på HMS og operasjoner, PP har finans, mens MAT har operasjoner. At det er variasjon mellom avdelingene kan henge sammen med graden av variasjon i arbeidsoppgavene til avdelingene som bidrar til antallet målsettinger. De forskjellige avdelingene har varierende bredde på arbeidsoppgavene sine, og det gjenspeiles i Balanced Scorecard. Mangel på KPI'er kan også bidra til denne variasjonen. Det blir viktig med gode og flere målsettinger dersom det er færre KPI'er som kan brukes.

Også antallet og sammensetningen av KPI'er varierer. Fra 5 i MAT via 6 i PP til 13 i LWI. MAT har flest i perspektivet mennesker og organisasjon (3 KPI'er) pga mangel på dedikerte KPI'er for operasjoner, PP har 3 på finans som er hovedfokus, mens LWI har 6 på HMS og 3 på operasjoner. Dette er arbeidsområder til Controllere og perspektivansvarlige, de lager

KPI'ene. Fokusområdene for KPI'ene synes å være nære hovedprosessen til Statoil og de finansielle områdene. HMS er sentralt i hele organisasjonen, og LWI operasjonelle HMS KPI'er siden de er en operasjonell enhet. PP har finansielle KPI'er i fokus. Det er tradisjonelt mange KPI'er innen dette området, og det finnes mange nøkkeltall som kan indikere om avdelingen er på vei til å nå målsettingene sine innenfor dette området. MAT har også operasjonelle målsettinger som fokus, men her mangler det KPI'er som er tilpasset avdelingens arbeidsområde.

Antallet aksjoner varierer også. PP har 17 aksjoner med fokus på operasjoner (8 aksjoner), MAT har 18 aksjoner med fokus på operasjoner (6 stk.) og LWI har 25 aksjoner med fokus på HMS (14) og operasjoner (8). Årsaken til denne variasjonen kommer av flere forhold. Kunnskap om Balanced Scorecard i forhold til hva som skal inn på den, variasjonen i arbeidsoppgavene og engasjement til ledere og ansatte.

Objektiviteten til evalueringen er også vurdert. I MAT er det stort sett subjektive vurderinger på grunn av manglende KPI'er i hovedfokus. I LWI og PP er det stort sett objektive vurderinger. Det er enkelt å manipulere evalueringene og det er vanskelig å etterprøve dem. Slike vurderinger bør i størst mulig grad unngås. I MAT er det ikke dedikerte KPI'er, og avdelingen må dermed ty til subjektiv vurdering.

Systembeskrivelsene av Balanced Scorecard for de tre avdelingene avdekker forskjeller og noen likheter. De tre avdelingene har varierende arbeidsområder som gjenspeiles i systembeskrivelsene. Antallet målsettinger, KPI'er og aksjoner varierer med avdelingens variasjon i arbeidsoppgaver. Også nærhet til hovedprosessen til Statoil varierer, og kan påvirke utforming av Balanced Scorecard. Nærheten påvirker utformingen av KPI'ene. Avdelingene er avhengige av gode indikatorer som kan synliggjøre om målsettinger er i ferd med å bli nådd. Mangel på slike indikatorer medfører at det er subjektive vurderinger som indikerer i hvilken grad målsettingene er nådd.

Karakteristika	Marin teknikk	Lett Brønnintervensjon	Project & Plant
Følger kalenderåret	Ja	Ja	Ja, satt i gang prosess for å gjøre denne dynamisk
Hvordan målsettinger, KPI og aksjoner overføres	Gjennom leders deltagelse i overordnet målsettingsprosess Leders leder ved 2 gjennomganger årlig	Ved årlig diskusjon i ledergruppen i seksjonen	Diskusjoner i leders leder team. Bringer et top-down perspektiv, avstemmes bottom-up med lederne. Leder overfører avtalemål til sin Balanced Scorecard.
Antall mål i Balanced Scorecard	4 Mennesker og Org. 2 HMS 5 Operasjon 3 Marked 1 Finans	1 Mennesker og Org. 3 HMS 3 Operasjon 1 Marked 1 Finans	2 Mennesker og Org. 2 HMS 3 Operasjon 1 Marked 2 Finans
Antall KPI i Balanced Scorecard	3 Mennesker og Org. 0 HMS 1 Operasjon 0 Marked 1 Finans	3 Mennesker og Org. 6 HMS 3 Operasjon 0 Marked 1 Finans	0 Mennesker og Org. 0 HMS 3 Operasjon 0 Marked 3 Finans
Antall aksjoner i Balanced Scorecard	5 Mennesker og Org. 3 HMS 6 Operasjon 2 Marked 2 Finans	1 Mennesker og Org. 14 HMS 8 Operasjon 1 Marked 1 Finans	3 Mennesker og Org. 1 HMS 8 Operasjon 3 Marked 2 Finans
Hovedfokus i Balanced Scorecard	Operasjoner	HMS og operasjoner	Finans, enhetskostnad på tjenestene til internfakturering
Subjektiv eller "objektiv"	Subjektiv på fleste målsettinger og aksjoner Objektiv på 5 der KPI'er finnes	Objektiv	Subjektiv på aksjoner Objektiv på KPI'er

Tabell 5.1-1 Karakteristika systembeskrivelse

5.2 Analyse av bruk av Balanced Scorecard

Planleggingsprosessene foregår i to av avdelingene (MAT og PP) i plenum, mens i den siste avdelingen (LWI) er det avdelingsleder som gjennomfører planleggingsprosessen. Det er for de to første avdelingsleder som initierer prosessen, mens i LWI er det leders leder som initierer den. Arenaen for evalueringene varierer mellom avdelingene. I MAT gjennomføres

det evaluering av målsettingene og gjennomføringsgraden på aksjonene i avdelingsmøter, der de ansatte deltar i diskusjonen. I LWI gjennomføres evalueringen i ledergruppa i seksjonen, altså i samråd med leders leder. I PP gjennomføres evalueringen i møter mellom avdelingsleder og den enkelte ansatte som har ansvaret for målsettingen/ aksjonen. Bruken av Balanced Scorecard varierer mellom de tre avdelingene. Om det er satt av tid og det prioriteres synes å være grunner som kan forklare forskjellene. Balanced Scorecard har fokus i MAT og til dels i PP, mens det i LWI synes å være lite i bruk. LWI har et substitutt for Balanced Scorecard i form av en daglig borerapport (DBR) som omhandler operasjoner og HMS i de daglige arbeidsoppgavene. Tabellen under oppsummerer dette og andre karakteristika i bruk av Balanced Scorecard.

Frekvensen for møter der planlegging av målsettinger og aksjoner er noenlunde likt. Omtrent hver måned gjennomføres det møter der målsettinger og aksjoner tas opp til diskusjon. Frekvensen på evalueringene varierer. I MAT er det normalt evaluering i alle avdelingsmøter, 2-4 ukers mellomrom. I LWI skjer denne evalueringen annenhver uke med hovedfokus på operasjoner og HMS, mens det i PP ikke er fast møter for dette. Forskjellene her kan trolig tilskrives størrelse på enhetene og hvor samlet de tre avdelingene er, altså geografisk spredning av de ansatte og ledere. PP sitter samlet og kan gjennomføre flere ad hoc møter og det er mer direkte dialog mellom leder og de ansatte. MAT sitter stort sett samlet, men har enkelte ansatte plassert på andre lokasjoner. Avdelingen er noe større enn PP og det er større grad av formalisering av møter for å sikre informasjonsflyt. LWI er en operativ enhet der ledere sitter på land i Stavanger og de ansatte jobber på fartøy på norsk sokkel. De ansatte og ledere samles et par ganger i året.

Balanced Scorecard for alle avdelingene er statisk, til tross for at den diskuteres månedlig. Det gjøres få endringer av den gjennom året. PP har som sagt satt i gang en prosess som skal gjøres den mer dynamisk. At den er statisk henger trolig sammen med kunnskap om Balanced Scorecard. Det er få endringer og avdelingene planlegger og evaluerer i tråd med kalenderåret. Igjen er det trolig noe som henger igjen fra tradisjonell planlegging og budsjettering.

I MAT og PP deltar de ansatte i prosessen med planlegging og oppsett av Balanced Scorecard. De bidrar i diskusjon om målsettinger, hvilke KPI'er som er relevante og hvilke aksjoner som skal gjennomføres for å nå målsettingene. De bidrar også ved fastsettelse av frister. I MAT planlegger i tillegg leder på egenhånd. I både MAT og PP bidrar leders leder

ved å utfordre leder i ledergruppen i seksjonene. I PP deltar også Controlleren i denne utfordringen. I LWI er det leders leder som utformer forslag til målsettingene, KPI'er og aksjoner. Forslaget blir behandlet i ledergruppen seksjonen. I MAT er det de ansatte og avdelingsleder som bidrar til evalueringen gjennom diskusjon i plenum. Avdelingsleder gjennomfører også evaluering på egenhånd. De ansatte i MAT gjennomfører evaluering av egne aksjoner på egenhånd. Leders leder har også i denne prosessen en utfordrerrolle. I LWI er det avdelingsleder i samråd med leders leder som bidrar til evalueringen. I PP er de ansatte sammen med leder i diskusjoner i grupper (leder med en eller flere ansatte, sjelden alle) som evaluerer Balanced Scorecard. Forskjellene her stammer trolig fra avdelingenes størrelse og geografisk spredning. I MAT er det flere ansatte som har sammenfallende arbeidsoppgaver og dermed bidrar de til de samme målsettinger og aksjoner. Informasjonsflyten blir viktig, slik at de forskjellige ansatte får komme med og motta informasjon om målsettingene og aksjonene. Det er mest hensiktsmessig å gjennomføre dette i plenum. PP er en liten avdeling der de enkelte ansatte hver for seg har større ansvar for enkelte målsettinger og aksjoner. LWI har utfordringer i forhold til å samles for oppdatering og diskusjon rundt Balanced Scorecard.

Balanced Scorecard for avdelingene oppdateres med varierende mellomrom. For MAT er den komplett oppdatert minst en gang i kvartalet, mens den i PP rapporteres til nivået over en gang i kvartalet uavhengig hvor oppdatert informasjonen er. I LWI er den komplette måltavla oppdatert kun en gang i året. Derimot er det daglig oppdatering av DBR når det gjennomføres operasjoner der LWI deltar. Evalueringsprosessen foregår kontinuerlig for MAT. Balanced Scorecard blir med det kontinuerlig oppdatert. For LWI og PP blir det månedlige oppdateringer da det kjøres automatiske rapporter for KPI'ene. Variasjonene her henger sammen med dedikerte KPI'er og spredning av de involverte i både tid og rom. MAT mangler dedikerte KPI'er og gjennomfører evalueringen i plenum i forbindelse med avdelingsmøter. PP og LWI har flere dedikerte KPI'er for sine hovedfokus perspektiver og kan i større grad støtte seg på månedlige oppdatering i tilstøtende systemer.

Det er forskjeller i bruken av Balanced Scorecard også. MAT synes å være den avdelingen som bruker det mest, de planlegger og evaluerer i plenum. Mangelen på KPI'er for fokusperspektivet gjør at det gjennomføres subjektive vurderinger. Bruk av Balanced Scorecard gjennomføres i stor grad i plenum. Geografisk spredning og størrelse på avdelingen gjør at dette er mest hensiktsmessig. PP er en liten enhet med liten spredning av de ansatte, og det er mer uformel bruk av Balanced Scorecard. Oppdateringer gjennomføres gjerne mellom en ansatte og leder. LWIs ansatte og leder er spredt i både tid og rom, slik at bruken av

Balanced Scorecard i plenum er vanskelig. De har derimot et substitutt, DBR som brukes daglig for operasjonene avdelingen er involvert i. Denne rapporten har fokus på operasjoner og HMS som er fokusperspektivet til avdelingen.

Karakteristika	Marin teknikk	Lett Brønnintervensjon	Project & Plant
Arena	I plenum og at leder oppdaterer selvstendig	I ledergruppen for WIN.	I plenum, men i forskjellige møter siden ansatte jobber med forskjellige områder
Initieres av	Avdelingsleder	Leders leder	Avdelingsleder
Frekvens møter	2-4 ukers mellomrom	Annen hver uke med fokus på operasjon og HMS samt status oppdatering	Ikke faste, har ikke blitt prioritert godt nok Per måned, etter behov ved dynamisk måltavle
Dynamikk, endring, fjerning og nye mål, KPI'er og aksjoner	Lite dynamisk til nå (2010), få endringer av måltavla gjennom året	Statisk.	Statisk. Eventuelle endringer tas opp i "Performance review" tre ganger i året for godkjenning. Dynamisk fra 2011.
Hvem bidrar / engasjement	Alle ansatte gjennom diskusjon i plenum Ansatte selvstendig på egne aksjoner Leder på egenhånd i tillegg Leders leder utfordrer avdelingen	Leders leder har utarbeidet et forslag som behandles av avdelings- og operasjonsledere. Det er denne gruppe som utformer avdelingens handlingsplaner. Leders leder og ledergruppen i WIN	Alle ansatte gjennom diskusjon, men på grunn av forskjellige gruppering på arbeidsoppgaver gjennomføres det separate møter Leder forbereder etter møte med leders leder Leders leder utfordrer sin ledergruppe. Controller er med i denne gruppen
Hvor ofte komplett oppdatering av måltavle	Kvartalsvis	Årlig	Ingen på avdelingsnivå. Leder rapporterer til nivået over kvartalsvis
Hvor ofte oppdateres Balanced Scorecard	Kontinuerlig	Årlig for mål og aksjoner. KPI'er en gang i måneden automatisk.	Ingen fast syklus på aksjoner. Mål en gang i året. KPI'er en gang i måneden automatisk fra datakilder

Tabell 5.2-1 Karakteristika bruk av systemet

Analyse av andre forhold rundt Balanced Scorecard og Beyond Budgeting

Kjennskap og bruk av andre verktøy som finnes i Beyond Budgeting varierer mellom de tre avdelingene som denne undersøkelsen belyser. Det er viktig å forutse store økonomiske drivere på et tidlig tidspunkt, og de ansatte har som system- og fagansvarlige for sine respektive anlegg stort ansvar for fremtidige kostnader for anlegget. Tilsvarende er kostnadsoppfølging viktig for å kunne bruke kunnskap i fremtidige prognoser. De ansatte kjenner til og bruker både rullerende prognoser og kostnadsoppfølging.

5.3 Analyse av eierskap til Balanced Scorecard

Eierskap til prosessen blant de ansatte varierer, se tabellen under. De ansatte med ansvar for aksjoner i MAT og PP føler eierskap, mens de ansatte i LWI føler ikke eierskap til Balanced Scorecard. De ansatte føler eierskap til aksjoner eller delaksjoner som også er nedfelt i personlig måltavle. For aksjoner av mer generell karakter som avdelingsleder har ansvar for føles det mindre eierskap. De ansatte i LWI føler sterkere eierskap til substituttet DBR som brukes aktivt i det daglige. DBR er et verktøy de ansatte har et forhold til, det har fokus på perspektivene operasjoner og HMS.

Avdelingslederne føler eierskap til avdelingens Balanced Scorecard. De fører an prosessene rundt Balanced Scorecard og gjennomfører i tillegg evalueringer på egen hånd. De er pådrivere for at Balanced Scorecard skal være oppdatert. De leder avdelingsmøtene og deltar i møtene på overordnet nivå der Balanced Scorecard blir diskutert.

For alle tre avdelingene som er belyst i denne undersøkelsen, føler Leders leder eierskap til prosessen.. Seksjonslederne er interesserte, men føler ikke direkte eierskap til avdelingens Balanced Scorecard.

At det er forskjeller til følt eierskap mellom de tre avdelingene henger sammen med kunnskap om Balanced Scorecard og bruken av den. Avdelingene MAT og PP er mer aktive brukere av Balanced Scorecard, har større innsikt og har avdelingsledere som stimulerer til involvering blant de ansatte. I PP er det satt i gang et prosjekt for å gjøre Balanced Scorecard mer dynamisk slik at den frikobles fra årskalenderen. I MAT er de ansatte sterkt involvert i både planlegging og evaluering, og har stor kunnskap om Balanced Scorecard. De er aktive og engasjerte brukere av verktøyet. I LWI er de ansatte ikke involvert i verken planlegging eller

evaluering av Balanced Scorecard og føler at den er fjern for dem. De har ikke noe forhold til den og betrakter den som et ledelsesverktøy.

Undersøkelsen gir klare indikasjoner på at bruk og kunnskap om Balanced Scorecard påvirker følelsen av eierskap sterkt. De ansatte og ledere er kjent med systemet og bruker det aktivt og ofte. Balanced Scorecard oppdateres ofte, gjerne uke til uke. Slik aktiv bruk gir eierskap. Og med økt eierskap påvirkes bruken av systemet. Brukerne blir mer fortrolig og kunnskapen øker, som bidrar til at Balanced Scorecard blir bedre for hver gjennomgang og evaluering.

Karakteristika	Marin teknikk	Lett Brønnintervensjon	Project & Plant
Eierskap	<p>Avdelingsleder sterk til hele tavla</p> <p>Ansatte sterk til delaksjoner som er på personlig tavle</p> <p>Leders leder interessert men ikke eierskap</p>	<p>Det er sterkt eierskap til operasjons- og HMS KPI'er og aksjoner.</p> <p>Det finnes på alle nivåer.</p> <p>Til de øvrige punkter er det primært avdelingsleder/ operasjonsleder som har eierskap.</p>	<p>Leder føler eierskap</p> <p>Ansatte føler varierende eierskap</p> <p>Leders leder og Controller føler eierskap, men mer oppover i linjen enn nedover.</p>

Tabell 5.3-1 Karakteristika eierskap til systemet

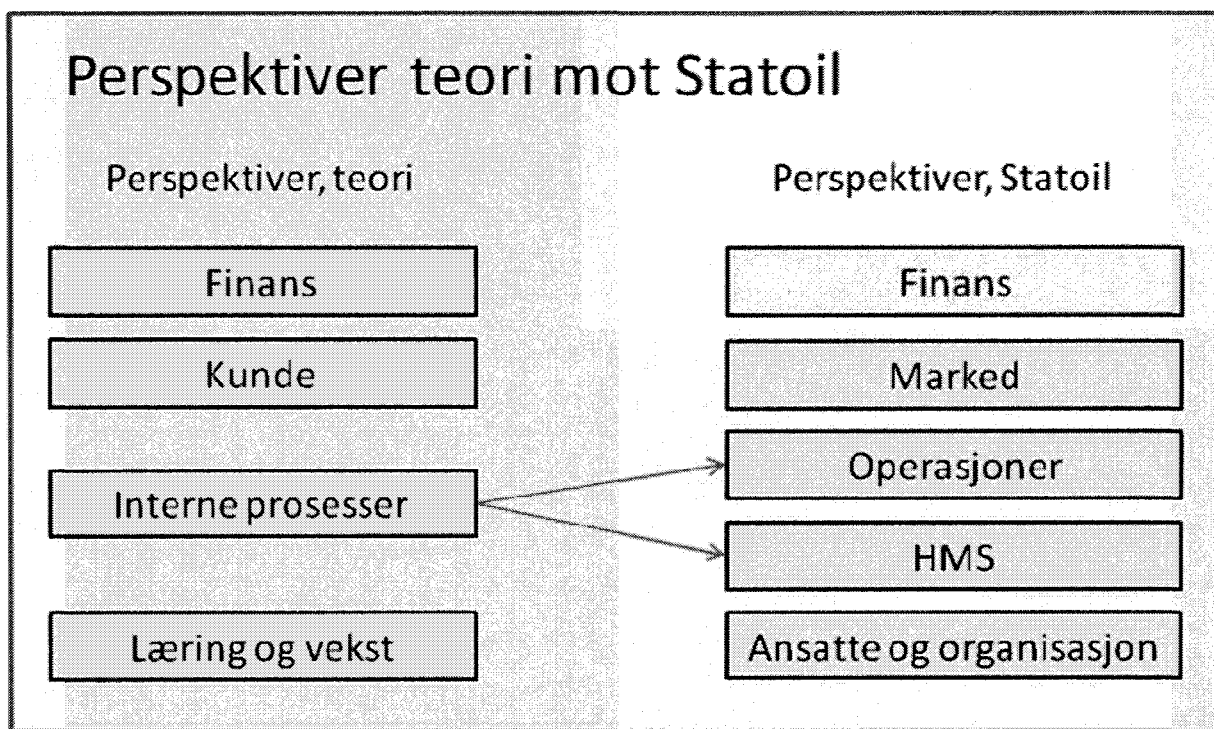
5.4 Analyse av karakteristika i forhold til teori

Denne undersøkelsen fokuserer på eierskap på avdelingsnivå. Teorien belyste forskjeller på tradisjonell budsjettering og Beyond Budgeting. Det ble lagt spesielt vekt på Balanced Scorecard siden det er det mest sentrale verktøyet på avdelingsnivå. For å belyse flere sider ved eierskap forsøkte casene å beskrive hvordan bruken og involveringen er på avdelingsnivå. Undersøkelsen legger vekt på systembeskrivelse, bruk og eierskap for å sammenligne casene med teorien. Siden Statoil benytter Beyond Budgeting som rammeverk for sin styringsmodell, vil denne analysen se på Balanced Scorecard i lys av det.

5.4.1 Systembeskrivelse

Kaplan og Norton (2007) sin opprinnelige Balanced Scorecard modell besto av fire perspektiver: det finansielle, kunde, interne prosesser og læring og vekst. Perspektivet for interne prosesser inkluderer regulatære og sosiale prosesser der helse, miljø og sikkerhet

(HMS) er en del (Atkinson et al, 2004). Figuren under viser en sammenligning mellom perspektivene fra teorien mot Statoils. Siden Statoil er i en bransje der HMS er meget viktig, gjenspeiles det i Balanced Scorecard ved at det er trukket ut som et eget perspektiv fra interne prosesser. I tillegg har Statoil snudd måltavlen i forhold til teorien, slik at læring og vekst perspektivet kommer øverst mens det finansielle perspektivet kommer nederst. Dette fordi selskapet ønsker et større fokus på de ikke-finansielle perspektivene (Statoilboken, 2010).



Figur 5-1 Balanced Scorecard perspektiver, teori mot Statoil

Statoil sitt verktøy for Balanced Scorecard er utviklet internt. Det inneholder strategiske mål, KPI'er og aksjoner for alle fem perspektiver. Systemet brukes av alle i selskapet som har sin egen Balanced Scorecard, i dag finnes det totalt rundt 1100 Balanced Scorecard.

Balanced Scorecard for de tre avdelingene brukes i henhold til teorien. Hope og Fraser (2003) forklarer verktøyet som et hjelpemiddel for avdelingsledere til å håndtere bedriftens strategi.

Videre legger Beyond Budgeting modellen opp til en kontinuerlig oppfølging og evaluering av måltavlene. Dette spriker litt i de avdelingene vi har undersøkt. MAT har en kontinuerlig gjennomgang og oppfølging, mens PP og LWI har en mindre kontinuitet på oppfølgingen. Forskjellen fra Beyond Budgeting prinsippene er at avdelingene ikke har dynamisk oppfølging uavhengig av kalenderår (bbtt.org, 2010), og følger derfor prinsippene til

tradisjonell budsjettering (Atkinson et al, 2004). Et eksempel på det er PPs fokus på totale tjenestekostnader per kalenderår.

Hope og Fraser (2003) beskriver videre hvordan Balanced Scorecard støtter desentralisering ved at organisasjonen tilpasser seg måltavlen. Fokuset dreies mot team-arbeid og flyt i aksjonene for å tilpasse styringssystemet. Casene har vist et sprik i hvor langt desentraliseringen er kommet i hver avdeling. LWI har ikke klart å involvere ansatte i sin avdeling. Avdelingsleder er involvert i nivået over, men innflytelsen er først og fremst på leders leder nivå. PP er desentralisert ut fra delegering av oppgavene, men etterlevelsen er mer tilfeldig. MAT har klart å innføre en sterk desentralisering i avdelingen og involverer alle ansatte til å jobbe med Balanced Scorecard som verktøy.

5.4.2 Bruk i forhold til teori

For å skape eierskap innenfor planleggingsprosessen vurderer studien bruken og involveringen fra ansatte. Har de ansatte en reell påvirkningskraft på egne mål og aksjoner, og gis de kontroll over egen arbeidssituasjon? Det gjelder både avdelingen som helhet, men også hver enkelt ansatt. Involveringen går direkte på motivasjonen til å bruke måltavlen slik den er tiltenkt som et styringssystem. Er de strategiske målene de samme som nivået over eller tilpasses/oversettes de til avdelingen slik at de blir forstått av de ansatte? Viser de retningen til hvor avdelingen skal gå og er de ambisiøse?

I tillegg er det interessant å se på engasjementet rundt planleggingen. Blir den brukt jevnlig for gjennomgang og diskusjoner. Deltar de ansatte i disse diskusjonene eller skjer det bare på ledernivå.

Kaplan og Norton (2007) beskriver i sin artikkel, om bruk av Balanced Scorecard som et strategisk ledelsesverktøy, fire prosesser som er med på å styrke måltavlen som et ledelsesverktøy. Disse er å oversette visjonen, kommunisere, planlegge, evaluere og lære.

Oversettelse av strategi

Den første prosessen omhandler å oversette selskapets visjon til operasjonelle mål helt ut i organisasjonen. I denne undersøkelsen ser vi ikke eksplisitt på oversetting av visjonen slik som Kaplan og Norton (2007) beskriver prosessen på oversetting av strategi og visjon til

operasjonelle mål. Denne undersøkelsen ser på hvordan Statoil klarer å oversette sin overordnede Balanced Scorecard, som gjenspeiler selskapets overordnede strategi, helt ut til alle deler av organisasjonen. Vi undersøker tre avdelinger som til dels har store forskjeller i involvering og engasjement til bruk av måltavlen. LWI peker seg ut som den minst desentraliserte enheten der leders leder utarbeider mål, KPI'er og aksjoner til avdelingene under. For de ansatte i avdelingen går det fram at de ikke føler noe eierskap og ikke ser relevans i Balanced Scorecard som et styringsverktøy. Motivasjonen til bruk er derfor liten. Balanced Scorecard er sentrert rundt HMS og operasjoner og mangler derfor en totalitet i forhold til de fem perspektivene. Samtidig er disse to perspektivene ansett som det viktigste for avdelingen så det kan forklare overrepresentasjonen. Balanced Scorecard er ikke dynamisk men innenfor operasjoner i forhold til kalenderåret, men tilleggsressurser settes inn etter behov ut fra en kost/nytte vurdering. Siden ansatte er lite involvert blir heller ikke frekvensen på aktiv bruk stor. Hope og Fraser (2003) legger til grunn en kontinuerlig sykluss i planleggingen for å kunne agere på hyppige endringer. Involveringen av de ansatte skjer to ganger i året, og bidrar derfor lite til eierskap. I tillegg er de personlige målene i liten grad knyttet opp til aksjonene i Balanced Scorecard. Dette fører til at ansatte ser på den som et ledelsesverktøy og ikke et styringsverktøy for hele enheten for å oppnå gode prestasjoner.

MAT er den avdelingen i studien som har størst involvering av alle ansatte i avdelingen. Planleggingen gjøres i plenum i begynnelsen av året og det føres jevnlig møter der strategiske mål og aksjoner blir tatt opp til vurdering. KPI'ene blir satt av Controllerne og perspektivansvarlige, og er derfor ikke gjenstand for revurdering i avdelingen. Ansatte er involvert hele veien i forhold til bruk av Balanced Scorecard og det føles en sterk eierskap til den. I tillegg gjenspeiles noen aksjoner i de personlige målene. Det settes egne mål som viser en desentralisering av myndighet til utførelse av oppgavene som er en motivasjonsfaktor for bruk. Planleggingen utføres i linjedimensjon, og har derfor ingen koordinering mot samarbeidende avdelinger.

PP er veldig desentralisert i forhold til utførelsen av aksjonene på Balanced Scorecard. De strategiske målene er kaskadert ned fra nivået over, med noen tilleggs mål som er spesifikke for avdelingen. Det er stor frihet i hvilke aksjoner som opprettes og hvordan de løses. Kalenderåret følges ved planlegging der målene og aksjonene settes ved begynnelsen av året og de blir ikke endret i løpet av året. Bruk av Balanced Scorecard er på ad hoc basis, mens oppfølging av mål og aksjoner følger et årshjul for rapportering til nivåene over. Enkelte personlige mål er knyttet opp til aksjoner. Det er ingen koordinering med målene på Balanced

Scorecard fra andre avdelinger som PP samarbeider med. Det kan gi utfordringer i prioritering av ressursbruk.

Kommunikasjon

Kaplan og Norton (2007) beskriver denne prosessen med hvordan bedriften skal klare å nå helt ut i organisasjonen med visjonen. Dette gjøres ved å benytte Balanced Scorecard. Dette bidrar til deltagelse blant alle ledere og ansatte, som gir en bedre forståelse av hva som skal til for å prestere godt. Kommunikasjon gjøres ved å oversette målene fra toppnivået nedover i organisasjonen. De tre avdelingene får målene sent nedover linjen til de treffer sin avdeling. På den måten blir de overordnede strategiske målene spredd nedover i organisasjonen, men siden det er liten oversetting av målene vil forståelsen variere. MAT gjør en god vurdering i hva som passer for dem og vil derfor ha en Balanced Scorecard som gjenspeiles best fra overordnede mål. PP og LWI har noe tilpasning av sine Balanced Scorecard. Det er mange ledd fra konsernets strategiske mål til de operasjonelle avdelingene. Faren er at de strategiske målene ikke blir kommunisert helt ut i organisasjonen. Det er viktig at målene blir oversatt fra nivået over, men det er også viktig å se på Balanced Scorecard på konsernnivå slik at avdelingene ikke mister fokus på de strategiske målene og hovedretningen til selskapet. Det betyr at noen mål kan bli kaskadert nedover, mens andre må tilpasses.

Planlegging

Bogsnes (2009) argumenterer for en kontinuerlig planleggingsprosess som ikke følger kalenderåret. Formålet med det er å ta høyde for uforutsette hendelser som påvirker bedriften uavhengig av tidspunkt. Dette er vanskelig i en prosess for tradisjonell budsjettering da planleggingen er gjort for et kalenderår. Kaplan og Norton (2007) beskriver planleggingen av Balanced Scorecard som sammenhengen mellom visjonen og de finansielle budsjettene. Casene viser en forskjell i hvordan planleggingen foregår. Likheten er at ingen av avdelingene er dynamisk i forhold til en Beyond Budgeting tankegang. Alle planlegger mot en vegg, som er 31. desember. Unntaket er noen aksjoner som ikke er blitt ferdigstilt ved årsslutt. Disse vurderes om de skal videreføres i nytt år. MAT har lagt inn noe dynamikk ved at deres Balanced Scorecard revideres hvert kvartal. LWI har noe dynamikk i forhold til deres operasjoner. Dynamikken ligger i avgjørelser om å sette inn ekstra ressurser eller ikke ved enkelte situasjoner. PP viser i sin case ingen dynamisk planlegging. Målene blir satt på begynnelsen av kalenderåret med avslutning innen årets utløp.

Evaluering og læring

Eierskap i forhold til evalueringen baseres også på hvor involvert de ansatte er. Brukes evalueringen som ren rapportering til nivået over eller er de ansatte involvert og bruker teamet til å vurdere oppnåelse og gjennomføringsgrad? Kaplan og Norton (2007) beskriver i sin Balanced Scorecard-prosess det siste steget for å lukke sirkelen til et godt Balanced Scorecard er evaluering og læring, se Figur 3-5.

Evalueringen viser om strategien som er implementert i de tre foregående prosessene virker. Dette skjer gjennom tilbakemeldinger i Balanced Scorecard og rapportering oppover i organisasjonen. Kaplan og Norton (2007) understreker viktigheten med dette i ustabile markeder og hyppige hendelser utenfor bedriftens kontroll. Tilbakemeldingene fra frontlinjen nyttiggjøres av toppledelsen for å vurdere korrigerende tiltak i den overordnede strategien.

MAT har et stort innslag av involvering av ansatte i avdelingen. Det vurderes i månedlige møter der alle bidrar med å vurdere relevans, oppnåelse og gjennomføringsgrad av målene og aksjonene. I tillegg er leders leder aktiv i noen avdelingsmøter for en større gjennomgang av Balanced Scorecard. KPI'ene gir en objektiv vurdering av hvordan de ligger an, mens andre vurderes subjektivt. Ved en sterk involvering skapes det også stor transparenthet i avdelingen der alle ansatte tar del i hele teamets måloppnåelse. I tillegg til Balanced Scorecard brukes rullerende prognoser for operasjoner som rapporteres oppover i linjen for dynamisk omprioritering av mål og aksjoner på Balanced Scorecard. Denne sammenhengen bidrar til et helhetlig eierskap for disse to verktøyene.

LWI ansatte har liten påvirkingskraft i evalueringen av avdelingens mål og aksjoner. Balanced Scorecard blir sett på som et ledelsesverktøy og enheten bruker andre verktøy for evaluering av deres operasjoner og HMS, som er de viktigste perspektivene. Balanced Scorecard er transparent i forhold til at alle kan se på informasjonen, men siden den er lite brukt av ansatte gir transparentheten ingen verdi for de ansatte. KPI'ene vurderes objektivt, spesielt innenfor HMS og operasjoner. Det måles progresjon i brønnoperasjoner og antall hendelser som gir skade på personell og miljø. .

PP har sporadisk evaluering på aksjonene, som fører til mindre fokus og oppdateringer i Balanced Scorecard. Det kan undergrave det som et styringsverktøy. Oppover i linjen rapporteres det på gjennomføringsgrad og måloppnåelse i faste statusevalueringer. PP bruker prognoseregneark for oppfølging av tjenestekostnader. Dette gir grunnlag for KPI

rapporteringen. Sammenhengen mellom prognoseregnearket og Balanced Scorecard gir et godt eierskap til finansperspektivet.

5.4.3 Eierskap av Balanced Scorecard i forhold til teori

Involvering

Som vi har diskutert i kapitlet så langt er desentralisering et viktig prinsipp i Beyond Budgeting (Hope og Fraser, 2003). Bogsnes (2010) påpeker viktigheten med involvering fra avdelingsledere og ansatte for å oppnå eierskap til Balanced Scorecard. En annen faktor Bogsnes påpeker er viktigheten med oversettelse av mål i stedet for kaskadering av mål. For alle tre avdelingene som er undersøkt, blir målene kaskadert fra nivået over. Det gjøres noen tilpasninger i PP og MAT, mens for LWI blir alle målene kaskadert.

Læring og kunnskap

Opplæring i bruk av Balanced Scorecard gir de ansatte bedre forutsetninger til å forstå hvilken retning virksomheten jobber mot og de kan oversette det til deres bidrag for å oppnå de strategiske målene (Hope og Fraser, 2003).

Det er ingen av avdelingene som har fått opplæring i Balanced Scorecard som et styringsverktøy, men PP har på ledelsesnivå fått presentasjonspakker fra GBS ledelse og Controllermiljøet. Det blir ansett som en modningsreise der en forutsetter at bruken vil forbedres over tid. LWI har i tillegg andre verktøy som kan sees på som substitutter til måltavlen. Det gjelder først og fremst daglig borerapport (DBR) som viser blant annet operasjonsfaktor og nedetid, noe som er en viktig KPI på deres måltavle. Videre brukes et dedikert system for å følge opp uønskede hendelser, men det er ikke en direkte substitutt siden KPI'en ligger i måltavlen. Siden LWI er en veldig operativ avdeling vil et verktøy som DBR gi mer aktuell info som styringssystem da det gir de ansatte en god oversikt over flere faktorer i de pågående aksjonene. Når måltavlen kan oppfattes som en konkurrent til det, er det naturlig at de ansatte ser på måltavlen som et ledelsesverktøy.

5.5 Analyse av funn og diskusjon

Avsnittene under vil diskutere funnene som denne undersøkelsen har gjort. Implikasjonene og konsekvensene av funnene vil også bli belyst. Det vil også analyseres hvordan funnene påvirker eierskapet til Balanced Scorecard på avdelingsnivå.

5.5.1 Systembeskrivelsene

Funn 1: Balanced Scorecard er statisk i avdelingene.

Balanced Scorecard i et Beyond Budgeting perspektiv legger vekt på en kontinuerlig og inkluderende planleggingsprosess (bbbt.org, 2010). De tre casene varierer på dette. Alle har elementer i planleggingen som skjer utover en gang i året som ved tradisjonell budsjettering. PP har elementer av kontinuerlig planlegging ved at aksjoner blir tatt opp flere enn en gang i året. Innen finans er det rom for endringer i KPI target hvis uforutsette hendelser gjør at target endrer seg betraktelig. Dette tas opp i faste "performance reviews" tre ganger i året. MAT utfører til en viss grad endring av planene gjennom månedlige avdelingsmøter der hele måltavlen blir gjennomgått og omprioritert etter behov. Dette gjelder både strategiske mål, KPI'er og aksjoner. LWI har en større gjennomgang med leders leder to ganger i året der planene blir presentert. Innen operasjonsperspektivet gjør avdelingens virke til at operative prioriteringer vurderes kontinuerlig. Men i måltavlen er dette lite synlig da DBR brukes som det mest sentrale verktøyet. Felles for de tre avdelingene er at de planlegger mot en "deadline", det vil si årsslutt.

Dette går mot et av de viktigste prinsippene til Beyond Budgeting, som kritiserer årssyklusen til tradisjonell budsjettering og har erstattet det med en kontinuerlig prosess (Hope og Fraser, 2003). Bogsnes (2009) beskriver det som et rytmeproblem ved at syklussene til den enkelte avdelingen ikke er tilpasset planlegging i et kalenderår. PP er nå inne i en omstilling der planleggingen som starter høsten 2010 gjelder for "2011 and beyond". I det ligger det at måltavlen er gyldig til den blir erstattet med en ny, om det gjøres etter tre måneder eller tre år er likegyldig. Det viktigste er at den gjenspeiler retningen gjennom de strategiske målene, som skal være relative, og aksjonene for å nå målene, som igjen vurderes av relative KPI'er.

Antallet målsettinger, KPI'er og aksjoner varierer, og det er forskjellig hvilket perspektiv som er fokusområde. For MAT er fokus på operasjoner; daglige arbeidsoppgaver som ivaretar den tekniske tilstanden og vedlikehold av de forskjellige anleggene. For PP er hovedfokus på finans; enhetskostnader. Avdelingen er intern leverandør av IT tjenester og må også være

konkurransedyktig på kostnader. Det er planer om ekstern benchmarking av denne avdelingen. For LWI er hovedfokus på fysiske brønnoperasjoner og HMS knyttet til disse. Dette for å ivareta sikkerhet til personell, verne miljø og helse og sikre god nok kvalitet på tjenestene som driftsenhetene kjøper fra dem.

Funn 2: Manglende objektivitet i evalueringen

I en transparent hverdag vil målsettingene uten objektive måleverdier ha mindre nytte for ledelsen og parallelle enheter. De kan ikke kontrollere om måloppnåelsen som fremkommer stemmer med virkeligheten. De kan vanskelig lære av enheten. Hva som gjør at den presterer på dette nivået kan være nyttig kunnskap for andre. For å unngå tvil om evalueringene blir referater fra evalueringsmøter viktige. Prosessene må være åpne og sporbare. For å kunne strømlinjeforme styringsprosessene er det viktig med standardiserte rapporter og måleindikatorer. Det bør etterstrebtes at de fleste målsettingene kan måles objektiv gjennom gode KPI'er. Ved større antall subjektive vurderinger, blir det flere systemer og verktøyer som brukes i rapporteringen, og det blir vanskeligere å holde oversikten.

5.5.2 Bruk

Funn 3: Frekvens på bruk av Balanced Scorecard.

Avdelingene som er undersøkt har varierende frekvensen på møter for gjennomgang av Balanced Scorecard. Det er også en variasjon på hvem fra avdelingen som deltar og bidrar i planleggingsprosessen. I LWI er det avdelingsleder som deltar sammen med leders leder. I PP er det en eller flere ansatte sammen med avdelingsleder som deltar, mens i MAT er alle ansatte involvert i plenum. Lav frekvens for bruk av dette systemet kan medføre at brukerne må tilegne seg kunnskap om systemet for hver gang det tas i bruk. Dermed blir det lite effektivt. Tid og ressurser blir brukt til opplæring i stedet for rapportering, planlegging og evaluering. For Statoil vil slik ressursbruk kunne gi utslag i forsinkelser og trege prosesser rundt Balanced Scorecard, og større ressursbruk med påfølgende økte kostnader. For den enkelte enhet kan det medføre lav motivasjon og eierskap blant de ansatte. Det vil igjen medføre dårligere og mer unyanserte mål og evalueringer.

5.5.3 Eierskap

Funn 4: Ansattes påvirkningsgrad på Balanced Scorecard varierer.

Involvering og mulighet til å påvirke egen arbeidssituasjon er viktig for de enkelte ansatte, refererer til type Y i teori rundt eierskap (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Statoil har stor andel med høyt utdannede og selvstendige ansatte som ønsker å ha muligheten til å påvirke både egen situasjon og avdelingens veivalg videre. De er vant med åpenhet og demokrati. I planleggingsprosessene er det variasjon både i hvem som initierer prosessene og hvem som deltar i dem blant de tre avdelingene. MAT og PP har sterkere involvering av de ansatte, som bidrar i utformingen og til dels også i evalueringsprosessene. Det bidrar til eierskap i begge avdelingene blant de ansatte og leder. LWI er en operasjonell avdeling der samtlige ansatte sjelden (eller aldri) er samlet, og på den måten er det vanskelig å få til diskusjoner i plenum. Vi kan konkludere med at de ansatte ikke er involvert i utformingen av sin egen avdelings Balanced Scorecard, og det er leders leder som initierer prosessen. Det er avdelingsleder som er med i planleggingen som representant for LWI. De ansatte i avdelingen føler lite eierskap til planleggingsprosessen av Balanced Scorecard.

Når det gjelder graden av inkludering av ansatte i de tre avdelingene er det MAT som har kommet lengst ved at alle inkluderes i jevnlig møter gjennom hele året. For LWI er myndigheten delegert ned til avdelingsleder. Leders leder legger føringer for avdelingens Balanced Scorecard. PP har i utgangspunktet en inkluderende prosess ved at linjen er desentralisert og hver avdeling har frihet til å løse oppgavene slik de mener er best. Potensialet er ikke tatt fullt ut ved at bruken i avdelingen ikke er fulgt godt nok opp. Balanced Scorecard brukes mer til rapportering oppover i linjen enn som et styringsverktøy innad i enheten. Inkluderingen må sees i lys av bidrag fra ansatte både i planleggings- og evalueringsfasen. Hvis bidragene mangler, enten på grunn av manglende interesse eller manglende involvering fra lederne, vil de ansatte ikke føle ansvarlighet for Balanced Scorecard. Det kan gi et fokus på hierarkiske relasjoner framfor at alle fokuserer på forbedring av selskapets resultater (bbrrt.org, 2010).

Funn 5: Oversettelse av strategiske mål fungerer ikke optimalt.

Hovedmålet til Balanced Scorecard er å kommunisere selskapets overordnede strategiske mål helt ut i organisasjonen (Kaplan og Norton, 2007). I denne undersøkelsen ser vi at de langsiktige linjene blir borte i de mer konkrete arbeidsoppgavene som utføres daglig. Leders leder og avdelingsleder bør holde oppe fokuset på hvor Statoil som konsern og

forretningsområdene skal hen. De strategiske valgene må følges opp med oversettelser til enheten som de tar eierskap til. Samtidig er det viktig at oversettelsen av målene ikke fører til at hovedmålet forsvinner mer jo lenger ned i organisasjonen vi kommer. Dette har også med balanse i Balanced Scorecard å gjøre, mellom langsiktige strategiske mål og konkrete kortsiktige mål. Totaliteten til Balanced Scorecard må balansere dette hensynet også, i tillegg til balansen mellom perspektivene.

Funn 6: Opplæring og kunnskap om Balanced Scorecard er mangelfull

Undersøkelsen viser at det er til dels manglende kunnskap og opplæring i Balanced Scorecard i de tre avdelingene. Lederne har hatt gjennomgang i sine ledersamlinger, bortsett fra det er det mest "learning by doing". Det finnes et apparat rundt avdelingene som kan bistå, spesielt gjennom Controllerne. Hvis forståelsen for hvorfor måltavlen brukes og hvilke prinsipper som ligger bak mangler, vil sjansen for feil bruk være til stede og nytten av den være mindre. Dermed er det vanskelig å oppnå eierskap fra avdelingene.

Balanse og totalitet er stikkord. Hvor stor andel som skal kaskaderes og hvor stor andel som skal oversettes er ikke beskrevet. En form for intern konsulenttjeneste eller superbrukere som kan være til hjelp i utformingen før enheten føler seg moden til å gjøre dette selvstendig kan være et forslag til løsning. I denne rollen fungerer til en viss grad ledernes ledere, i form av utfordrere i prosessene rundt Balanced Scorecard.

Denne undersøkelsen påpeker manglende opplæring som en grunn til lite eierskap. Samtidig stiller vi spørsmål til behovet for opplæring? Balanced Scorecard er en måte å implementere overordnet strategi fra topp til bunn. I det ligger det at mange brukere ikke har økonomisk- eller ledelsesbakgrunn, og dermed har andre forutsetninger til å forstå teorien bak et slikt system. Systemet bør i seg selv være intuitivt nok til å kunne benyttes uten mye teoretisk opplæring.

Funn 7: Manglende motivasjon for å bruke Balanced Scorecard

Det er til dels manglende motivasjonsfaktorer i prosessene rundt Balanced Scorecard. Det kan medføre lite eierskap på grunn av liten mulighet til å påvirke i prosessene. Mangelen kan medføre frustrasjon eller likegyldighet, som i sin tur medfører at de ansatte blir passive og underpresterer. Disse forholdene omkring eierskap kan settes i en kontekst med Herzbergs motivasjons- og hygienefaktorer (Jakobsen og Thorsvik, 2007); hvis Balanced Scorecard ikke

gjenspeiler arbeidsoppgavene, og de ansatte ikke har kontroll over sin arbeidssituasjon, vil det heller ikke skape trivsel og dermed eierskap til måltavlen.

Avdelingslederne i alle avdelingene føler eierskap til måltavla. Måltavlene til avdelingene blir brukt som underlag for måling av avdelingsledernes prestasjoner. Avdelingslederne har stor påvirkning på både planleggingsprosessen og evalueringsprosessen, og bør derfor også ha sterkt eierskap til sin avdelings Balanced Scorecard. I tillegg kan det fokuseres mer på avdelingen som team for å øke motivasjonen. Det å prestere i team kan virke stimulerende, samt at det gir en trygghet i utførelsen av målaskjonene. Ingen trenger å stå alene, men kan støtte seg til teamet for å prestere i utfordrende oppgaver.

Funn 8: Sammenhengen med andre systemer i Beyond Budgeting ikke forstått.

De ansatte i avdelinger vil ikke ta i bruk nye administrative systemer før de blir bedt om det. Det betyr at lederne har en viktig jobb å gå foran som et godt eksempel. Eierskap til Beyond Budgeting må forankres i overordnede enheter før de kan forankres nedover i organisasjonen. Prosessene rundt Beyond Budgeting må i likhet med Balanced Scorecard målsettinger oversettes til enhetens virkelighet før man klarer å ta eierskap til system og verktøy.

5.6 Diskusjon

Brukes Balanced Scorecard i henhold til ideene Kaplan og Norton hadde i 1992 (Hoff, 2010), da det ble utviklet, og får Statoil utnyttet potensialet til verktøyet i egen organisasjon ved bruken av det? Avdelingene som er undersøkt har ulik bruk av systemet, men de har til felles at verktøyet brukes i en statisk sammenheng. Man planlegger og utformer Balanced Scorecard ved årets begynnelse, før man setter i gang med å overvåke måloppnåelse og gjennomføringsgrad av aksjoner. På denne måten kan man lett få fokusert på å gjøre tingene rett fremfor å være opptatt av å gjøre de rette tingene. Et Balanced Scorecard skal ifølge Hope og Fraser (2003) være et dynamisk verktøy når det er brukt i en Beyond Budgeting økonomistyringsmodell. Ved endrede betingelser eller forutsetninger for styringen av virksomheten, i denne undersøkelsen avdelingene, bør Balanced Scorecard tilpasses slik at det til enhver tid er oppdatert i forhold til rammebetingelsene. Avdelingene har lite refleksjon rundt dette. Leders leder har en utfordrerrolle i Balanced Scorecard sammenheng, og bør utfordre avdelingene på dette. Det gjøres til en viss grad.

Omfanget av målinger i Statoil er stort. Det finnes et stort antall målesystemer for både ansatte og leder, faglige som administrative. Det gir en ytterligere utfordring i forbindelse med bruk av Balanced Scorecard å ha fokus på å ta de rette grepene og måle de rette tingene for å ta ut potensialet i verktøyet. Med det store antall systemer og målinger kan men lett miste fokuset på det som er det viktigste. Det kan se ut som om verktøyet passer godt i mer operative enheter, der det finnes et stort antall styringsparametre som holder brukene fokusert. Den operative enheten LWI har mange KPI'er som angir om målsettingene er i ferd med å nås, mens for PP og MAT er det færre indikatorer. PP har fokus på finansielle indikatorer, et område som tradisjonelt har mange indikatorer, også i Statoil. For MAT finnes det få indikatorer for de operative målsettingene, slik at evalueringene nødvendigvis blir ganske subjektive.

Statoil har siden etableringen i 1972 hatt kontinuerlig vekst og er blitt Nordens største selskap. Selskapet besitter store resurser i form av høyt utdannede arbeidstagere og stor kapital. Det gjennomføres med ujevne mellomrom omorganiseringer og det utvikles kontinuerlig styringsprinsipper og systemer. Dette er noe store og ressurssterke organisasjoner som Statoil kan ta seg råd til. De har mulighet å prøve ut nye verktøy og systemer i enkelte enheter, før de eventuelt rulles ut i hele organisasjonen. Men virker omorganisering og verktøyene etter idemakernes intensjoner? Organisasjoner kan oppleve at de ansatte blir trøtte og lei av slike kontinuerlige prosesser. Det kan påvirke engasjement til system som Balanced Scorecard.

6 Konklusjon og forslag til videre arbeid

6.1 Konklusjon

6.1.1 Hovedproblemstilling

Det er flere forhold som bidrar til eierskap av Balanced Scorecard på avdelingsnivå. Det viktigste er nok ansvaret for aksjoner og målsettinger. Med ansvar for målsettingen eller aksjonen kommer også engasjementet. Den som har ansvar må støtte seg på og inkludere andre i prosessen. Engasjement og diskusjon i åpne fora bidrar til at eierskapet øker for den enkelte. Det å bli hørt er viktig for motivasjonen, og med disse diskusjonene i åpne fora kan hver og en bli hørt. At alle har påvirkningsmulighet på avdelingens Balanced Scorecard bidrar også til økt eierskap.

Videre er det viktig, at målsettinger og aksjoner beskrives presist, slik at fortolkninger blir ens for alle. Det bør skapes en felles forståelse av målsettingen og hva som skal til for å gjennomføre den. Denne felles forståelsen skaper grunnlag for godt samarbeid internt i avdelingen og for å kunne samordne aktiviteter og operasjoner på tvers av avdelingene. Alle har samme oppfatning av hva sin avdelings arbeidsoppgaver er, og kan fronte avdelingen utad.

Til slutt er frekvensen på hvor ofte Balanced Scorecard tas opp til diskusjon en faktor i forhold til eierskap. Ved stadige diskusjoner om målsettinger, KPI'er og aksjoner i Balanced Scorecard vil den enkelte øke sitt eierskap. At dette bidrar til eierskap skyldes, at man må ta stilling til hvordan målene er, om det bør justeres, endres eller slettes. Dessuten må man evaluere gjennomføringsgrad til aksjonene og hvorvidt de eventuelt skal justeres, endres eller slettes.

6.1.2 Delproblemstillinger

Bruken av Balanced Scorecard bidrar til økt eierskap til dem som deltar i prosessene rundt det. Også dem som har ansvaret for målsettingene og aksjonene som planlegges og evalueres får øket eierskap gjennom deltagelse, slik at de aktivt kan påvirke sin egen arbeidssituasjon.

De målsettingene og aksjonene hvor man ikke deltar i verken planleggings- eller evalueringsprosessen føles det lite eller ingen eierskap til.

Av andre forhold som bidrar til eierskap er deltagelse fra avdelingsleders leder. Leders leder har en utfordrerrolle mot avdelingene og bidrar aktivt i diskusjoner rundt målsettinger og aksjoner.

6.2 Begrensninger

Begrensningene i undersøkelsen er mange. Vi har belyst kun tre avdelinger i Statoil, og de tilhører heller ikke samme forretningsområde. Vi har forsøkt å belyse hvordan Balanced Scorecard blir brukt i avdelingene og hvilket eierskap det føles til det.

Vi har intervjuet kolleger i avdelingene, avdelingsleder og leders leder og en Controller. Controllerne har en viktig rolle i utformingen av KPI'ene. Deres påvirkning overfor avdelingene er betydelige. Målinger som gjøres objektivt ved bruk av rapporter fra andre systemer vil øke fokus for målsettingene som KPI'en gjelder for. For MAT sin del finnes det ikke KPI'er for det operasjonelle perspektivet. Her er det viktig for avdelingen å ha en åpen evalueringsprosess slik at målingene som gjennomføres er etterrettelige.

En begrensning i forhold til undersøkelsen av LWI sin bruk av Balanced Scorecard er, at alle informantene har tilknytting til gruppen som driver fartøyet Island Wellserver. Disse er ikke nødvendigvis representative for hele avdelingen.

Statoil er i tillegg et internasjonalt konsern der kulturforskjeller kan ha betydning for hvilket eierskap det føles til styringssystemer. Dette er ikke belyst i oppgaven.

I tillegg er utgangspunktet for casene en nåtidsbeskrivelse av eierskapet til Balanced Scorecard. Det er ikke sammenlignet med hvordan det opplevdes i en tradisjonell budsjettkontekst, f. eks fra før innføringen av Beyond Budgeting modellen i Statoil.

Forfatterne har stor tilgang på data om Balanced Scorecard i Statoil, og kan observere prosessene på nært hold over en lengre tidsperiode. De har også relasjoner til aktørene i prosessene. Mangel på en nødvendig distanse for å kunne analysere prosessene objektivt kan som sagt være problematisk. Nærsynthet til forfatterne kan bli resultatet.

Til slutt vil vi nevne at undersøkelsen ser på Balanced Scorecard som er et verktøy som er sentralt i modellen Beyond Budgeting. Her finnes det flere verktøy som brukes i tillegg til Balanced Scorecard, rullerende prognoser og kostnadsoppfølging. Disse er kun så vidt belyst i undersøkelsen.

6.3 Forslag til videre arbeid

Forslag til videre arbeid faller rimeligvis sammen med noen av begrensningene som nevnt over. Først bør undersøkelsen utvides til å omfatte flere avdelinger, både i Norge og internasjonalt. Da vil man kunne få sammenlignet avdelinger som er ”naboer” i linjen for å vurdere hvordan de forholder seg til samme tema. Det kunne også vært interessant å utvide undersøkelsen til å omfatte høyere nivåer for å kunne få en forståelse av hvordan målsettinger og aksjoner fra konsernet etableres og hvilke grep som gjøres for at de skal kommuniseres og oversettes nedover linjene, slik at det oppstår en ”pull” effekt nedenfra.

Som nevnt er Balanced Scorecard et viktig verktøy innenfor Beyond Budgeting. En utvidelse av undersøkelsen til andre verktøy synes interessant for å undersøke hvordan forståelsen og eierskapet til modellen Beyond Budgeting er på avdelingsnivå.

Se på bruken av Balanced Scorecard i andre organisasjoner for å kunne gjøre en sammenlignende analyse. En benchmarking mot andre organisasjoner for bruken av Balanced Scorecard.

Statoil er enda ikke ferdig med hele implementeringen av Beyond Budgeting som økonomistyringssystem. En ny undersøkelse om tre til fem år ville vært interessant for å se om eierskapet og bruken av Balanced Scorecard har endret seg.

Litteraturliste

Anthony A. Atkinson, Robert S. Kaplan og S. Mark Young (2004). *Management Accounting*, 4. Utgave, Pearson Prentice Hall, Person Education International.

Bjarne Bogsnes (2009). *Implementing Beyond Budgeting, Unlocking the performance potential*, John Wiley & Sons Inc.

Wenche Elisabeth Bystrøm og Marit Holm (2010). *Budsjettet relatert til dynamisk styring - En casestudie av SpareBank 1 Gruppen AS*, Samfunns- og næringslivsforskning, SNF-rapport nr. 10/10

Tor Grenness (1997). *Innføring i vitenskapsteori og metode*, 1. utgave, Tano Aschehoug

Kjersti Ressem Grostad (2007). *Beyond Budgeting i Statoil*, Samfunns- og næringslivsforskning, SNF-rapport nr. 12/07.

Christian Hammer (2010). *Is Beyond Budgeting peculiarly Scandinavian, and if so what does it entail for its applicability across the world?*, Samfunns- og næringslivsforskning, SNF-rapport nr. 13/10

Odd Birger Hansen (2006). *Utvikling av modeller i lærebøker innen management accounting de siste 20 årene*, Artikkel i Magma nr.3/ 2006

Harvard System of Referencing Guide, <http://libweb.anglia.ac.uk/referencing/harvard.htm> , lastet ned 09.12.2010

Kjell Gunnar Hoff (2010). *Driftsregnskap og budsjettering*, 5. utgave, Universitetsforlaget.

Jeremy Hope og Robin Fraser (2003). *Beyond Budgeting*, Harvard Business School Press

Charles T. Horngren, Gary L. Sundem, William O. Stratton, David Burgstahler og Jeff Schatzberg (2008). *Introduction to Management Accounting*, 14. Utgave, Pearson Prentice Hall

Charles T. Horngren, Srikant M. Datar, George Foster, Madhav Rajan, Christopher Ittner (2009). *Cost Accounting – A Managerial Emphasis*, 13. Utgave, Pearson Prentice Hall

Catrine Filstad Jacobsen (2010). *Suksesskriterier for etablering av sterk læringskultur*, Artikkel i Magma 3/2010, <http://www.magma.no/?nid=185794>, lastet ned 14.11.2010

Dag Ingvar Jacobsen og Jan Thorsvik (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*, 3. utgave, Fagbokforlaget

JISC Infonet- Balanced Scorecard, <http://www.jiscinfonet.ac.uk/tools/balanced-scorecard> , lastet ned 09.12.2010

Asbjørn Johannessen, Line Kristoffersen og Per Arne Tufte (2008). *Forskningsmetode for økonomisk- administrative fag*, 2. utgave, Abstrakt forlag, Oslo

Marit Johansen (2010). *Beyond Budgeting – noe som passer for meg?* Samfunns- og næringslivsforskning, SNF-rapport nr. 14/10

Robert S. Kaplan og David P. Norton (2007) *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business review

B. Marr (2010). *What is a modern Balanced Scorecard?* Management Case Study, The Advanced Performance Institute, www.ap-institute.com , lastet ned 19.09.2010

Kenneth A. Merchant og Wim A. Van der Stede (2007). *Management Control Systems*, 2. Utgave, Pearson Education Limited

Mette Myrmell (2009). *A Journey Beyond Budgeting*. Samfunns- og næringslivsforskning, SNF-rapport 18/09

Hanne Nørreklit og Falkoner Mitchell (2007). *The Balanced scorecard*, 9. kapittel i *Issues in Management Accounting*, s. 175-198, 3. Utgave. Redigert av Trevor Hopper, Deryl Northcott og Robert Scapens. Prentice Hall, Financial Times

Ownership Associates webside i kombinasjon med Google oversetter;
<http://translate.google.com/translate?hl=no&langpair=en%7Cno&u=http://www.ownershipassociates.com/ocr4.shtm>, nedlastet 06.12.2010

Øyvind Sjødin (2009). *Beyond Budgeting – en reise i økonomistyring*, Mai 2009. Hovedoppgave ved Siviløkonom Studiet ved Handelshøyskolen i Bodø.

Statoilboken, versjon 2, 2010, Statoil

Magnus Sørum Eriksrud og Mikael B. McKeown (2010). *Budsjettrevolusjonen lar vente på seg*, SNF-rapport nr. 11/10

Vedlegg

Vedlegg 1

Intervjuguide

Intervju med kolleger, avdelingsleder og leders leder/ seksjonsleder.

Planlegger å gjennomføre intervju med 2 kolleger om prosessene rundt balansert målstyring i avdelingen, samt avdelingsleder (nivå 5) og leder for seksjonen (nivå 4.)

Det planlegges kvalitativ datainnsamling for å understøtte egen observasjon og erfaring fra prosessen.

Spørsmål til kolleger:

Beskrivelse av Balanced Scorecard:

1. Hva er etter din mening et tilstrekkelig antall målsettinger i de 5 forskjellige områdene;
 - a. Mennesker og organisasjon
 - b. HMS
 - c. Operasjoner
 - d. Marked
 - e. Finans
2. Hvordan fremkommer dine egne personlige mål inn i prosessen for avdelingen?

Bruk av Balanced Scorecard:

3. Hva er bra og hva er mindre bra med prosessen rundt planlegging av målsettinger, måleindikatorer og aksjoner i MAT?
4. Hvordan bidrar du til planleggingsprosessen?
5. Hvor ofte tar du opp måltavla for å sjekke status på avdelingen, samt sjekke dine arbeidsoppgaver?
 - a. Hvordan bearbeider du dine arbeidsoppgaver i måltavla?
 - b. Hvordan synes du fremdriften din er?
 - c. Hvordan synes du fremdriften på dine oppgaver er?

6. Hva er etter din mening et tilstrekkelig antall møter der målsettinger, indikatorer og aksjoner tas opp til vurdering?
 - a. Hvor ofte bør det gjennomføres møter der dette tas opp?
 - b. Hvordan synes du evalueringen av gjennomføringsgrad bør gjennomføres?
7. Hva er styrken og svakhetene med evalueringsprosessen?
8. Hvordan synes du evalueringen av gjennomføringsgrad bør gjennomføres?
 - a. Er det tilstrekkelig kvalitet på dette i dag?
 - b. Hva kan forbedres?
9. Hvordan bidrar du til evalueringsprosessen?

Eierskap til Balanced Scorecard:

10. Hvordan synes du dine ansvarsområder blir målsatt?
11. Føler du eierskap til målene på måltavla til avdelingen?
 - a. Hva bør endres for at du skal føle mer eierskap?

Andre forhold rundt Balanced Scorecard og Beyond Budgeting:

12. Hvor godt kjenner du prosessen til A2A?
 - a. Hvordan har du fått denne kunnskapen? (opplæring, fra din leder, diskusjoner etc.)
 - b. MIS er det meste sentrale verktøyet som brukes. Kjenner du til andre verktøy som brukes til planlegging og oppfølging? (kostnadsoppfølging, rullerende prognoser etc.)
13. Gir dagens verktøy og prosess god nok oppfølging av din avdeling?
 - c. Hvilke områder trenger eventuelt forbedringer?

Spørsmål til avdelingsleder:

Beskrivelse av Balanced Scorecard:

1. Hva er etter din mening et tilstrekkelig antall målsettinger i de 5 forskjellige områdene;
 - a. Mennesker og organisasjon
 - b. HMS
 - c. Operasjoner
 - d. Marked
 - e. Finans

2. Hvordan kommer bidragene fra den enkelte medarbeider med i måltavla for avdelingen?
3. Hvordan blir overordnede mål ivaretatt i avdelingen? Hvem bestemmer disse målene?
 - a. Hvor ofte blir disse målene revidert og gjennomgått?
 - b. Hvordan bidrar du til de overordnede målene?
4. Hvordan rapporteres målsettinger, indikatorer og aksjoner oppover?
 - a. Hvor ofte bør dette etter din mening oppdateres?

Bruk av Balanced Scorecard:

5. Hva er bra og hva er mindre bra med prosessen rundt planlegging av målsettinger, måleindikatorer og aksjoner i MAT?
6. Hvordan bidrar du til planleggingsprosessen?
 - a. Hvordan synes du avdelingens ansatte bidrar?
 - b. Hva kan forbedres?
7. Hvordan holder du måltavla oppdatert?
 - a. Hvor ofte bør den enkelte i avdelingen ta opp måltavla for evaluering og påminnelse av arbeidsoppgaver?
8. Hva er etter din mening et tilstrekkelig antall møter der målsettinger, indikatorer og aksjoner tas opp til vurdering?
 - a. Hvor ofte bør det gjennomføres møter der dette tas opp?
9. Hvordan synes du evalueringen av gjennomføringsgrad bør gjennomføres?
 - a. Er det tilstrekkelig kvalitet på dette i dag?
 - b. Hva kan forbedres?
10. Hvordan bidrar du til evalueringsprosessen?
11. Hva er styrken og svakhetene med evalueringsprosessen?
 - a. Hvordan kan kvaliteten økes?

Eierskap til Balanced Scorecard:

12. Føler du eierskap til måltavla til MAT?
 - a. Hvordan vil du beskrive avdelingens ansattes eierskap til måltavla?
 - b. Hva bør gjøres for å forbedre eierskapet til måltavla?

Andre forhold rundt Balanced Scorecard og Beyond Budgeting:

13. Gir dagens verktøy og prosess god nok oppfølging av din avdeling?
 - a. Hvilke områder trenger eventuelt forbedringer?

14. Forventes det en utvikling for bruk av A2A i din avdeling?

Spørsmål til leders leder:

Beskrivelse av Balanced Scorecard:

1. Hva er etter din mening et tilstrekkelig antall målsettinger i de 5 forskjellige områdene;
 - a. Mennesker og organisasjon
 - b. HMS
 - c. Operasjoner
 - d. Marked
 - e. Finans
2. Hvordan blir overordnede mål synliggjort for MAT?
3. Hvordan rapporteres målsettinger, indikatorer og aksjoner oppover?
 - a. Hvor ofte bør dette etter din mening oppdateres?

Bruk av Balanced Scorecard:

4. Hva er bra og hva er mindre bra med prosessen rundt planlegging av målsettinger, måleindikatorer og aksjoner i MAT?
5. Hvordan bidrar du til planleggingsprosessen?
6. Hva er etter din mening et tilstrekkelig antall møter der målsettinger, indikatorer og aksjoner tas opp til vurdering (ledelsesgjennomganger)?
7. Hvordan synes du evalueringen av gjennomføringsgrad bør gjennomføres?
 - a. Er det tilstrekkelig kvalitet på dette i dag?
 - b. Hva kan forbedres?
8. Hvordan bidrar du i evalueringsprosessen?
9. Hva er styrken og svakhetene med evalueringsprosessen?
 - a. Hvordan kan kvaliteten økes?

Eierskap til Balanced Scorecard:

10. Føler du eierskap til måltavla i MAT?
 - a. Hva bør gjøres for at du skal føle mer eierskap?
 - b. Hvordan vil du beskrive avdelingens leders eierskap til måltavla?
 - c. Hvordan vil du beskrive avdelingens ansattes eierskap til måltavla?

Andre forhold rundt Balanced Scorecard og Beyond Budgeting:

11. Gir dagens verktøy og prosess god nok oppfølging av din MAT?
 - a. Hvilke områder trenger eventuelt forbedringer?
12. Forventes det en utvikling for bruk av A2A i MAT?

Marine Technnology

You have limited access rights to this organisation unit [explain access].

2016-10



Ambition to action

Indicators

Actions

Benchmarks

Monitoring reports

New action

Risk mgmt

Summary

Entusiasme, kompetanse og trivsel skaper sikker marin drift på tvers av selskapet

Strategic objectives	Performance indicators (" Linkad indicator)	Actions (top 5)
People and organisation		
Opprettholde det gode arbeidsmiljøet i avdelingen	GPS Living our values	Bruke GPS og MAS aktivt som et verktøy for å etablere konkrete tiltak (20.12.16)
Marin Teknikk skal ha medarbeidere som har riktig kompetanse og kapasitet i forhold til roller og ansvar	GPS styrende dokumentasjon	Viktige tiltak for å ivareta godt arbeidsmiljø og ha kontroll på arbeidsmengde (21.12.16)
Verdigrunnlaget, etiske retningslinjer og etterlevelse skal legges til grunn i all vår virksomhet	Overtid AML	Etablere og vedlikeholde kompetanse og rekrutteringsplan (01.05.16)
God profilering av "Marin Teknikk" som avdeling		Samhandling/interne møter (20.12.16)
		Gjennomføre intern og ekstern profilering (31.12.16)
Health, safety and environment		
Sørge for null skader og utslipp relatert til marine hendelser og strukturfeil		Iverksette tiltak for forbedre integritetsoppfølging og bedre forstå feilmekanisme relatert til kollaps og korrosjon av fleksible stigerør i samarbeid med F&U prosjektet (31.12.16)
Kontinuerlig forbedring av barrierer knyttet til marine systemer og struktur		Tett på plan for lukking av TTS aksjoner for PS18 og PS20 for hvert anlegg (20.12.16)
		Fokus på utvikling av feilfrekvens på sikkerhetkritisk utstyr (våre systemer=PS18). (31.12.16)
Operation		
Kontinuerlig kontroll på teknisk tilstand på marine systemer og struktur for å unngå uplanlagte produksjonsnedstenginger.	PE *	Reanalyser og reanalysemodeller (20.12.16)
Standardisere styrende dokumenter innenfor "Marin Teknikk"		Reservedeler (31.12.16)
Følge opp og bidra med opplæring vedr krav til maritim kompetanse på flytende anlegg		Lage plan for etablering og oppfølging av marine fullskalamåliger (30.11.16)
Levetidsforlengelse for struktur, forankring og stigerør		Oppfølging av marin kompetanse offshore (20.12.16)
Oversikt over vektreserver, strukturkapasitet og stabilitet		Informere RFUT om vektbegrensninger på installasjonene (20.12.16)
Market		
Fokus på god dialog og tett på AI, drift og OPSer		Gjennomføre samhandlingsmøter med fagledere og andre fagavdelinger (31.12.16)
Sørge for god kontakt og samhandling med plattformteknologimiljøene i TNE		Sørge for oppstart og drift av bøyelasterforum (20.12.16)
Sørge for god kontakt med fagmiljø vedr shuttle tanker operasjoner		
Finance		
God prosess i forhold til etablering, oppfølging og avviksbehandling i forhold til internt budsjett plan	Driftskostnader 100%	God dialog med controllerfunksjonen i TMN (20.12.16)
		Kostnadsoppfølgelse (31.12.16)

































Project & Plant (GBS SSD P&P)

2010 10   

You have limited access rights to this organisation unit [explain access].

- Aspiration to action
- Indicators
- Actions
- Benchmarks
- Monitoring reports
- New action
- Risk mgmt
- Summary

Today we design the solutions for tomorrow

Strategic Objective	Performance Indicators (% linked indicator)	Actions (top 5)
People and organisation		
A value based performance culture ensuring compliance and learning		Establish a common understanding of OMC 11 (AMEL) (01.10.10) 
A globally proactive and agile service organisation		Apply lean and agile principles in our daily work (AMEL) (01.12.10)  
		Developing the P&P team (AMEL) (01.08.10) 
		Further develop the business support project network (OLASA) (01.12.10) 
Health, safety and environment		
An energizing working environment promoting health and well-being		Establish a regular meeting and "Hands on" conversations structure in SSD PP (AMEL) (01.12.10)  
Ensure security in the services		Solution application security (TVJ) (01.12.10) 
Operation		
Integrated and agile business support projects across Statoil	SM Change - RFC quality  	Support implementation of Scrum in BS projects (OLASA) (01.12.10) 
Global and excellent services	SM Request Fulfillment Time  	Contribute to Standardise and differentiate business services to meet global requirements (FAH / TVJ) (01.07.10) 
Industrial IT: maintain and adjust Industrial IT Strategy to reflect Statoil's business needs	Systems availability  	Define and implement monitoring framework for BS projects (OLASA) (01.12.10) 
		Industrial IT Actions to maintain a strategy reflecting business needs (01.12.10) 
		Revised version of WR2238 and Best practice web site (OLASA) (01.02.10) 
Market		
Global business partner		Customer interaction (AMEL) (01.10.10) 
		Implement best practice for service boards (FAH) (01.08.10)  
		Increase customer understanding of the Service (FAH) (01.03.10) 
		Prioritized improvements SA SLA 2010 - PRO (TVJ) (del.) (01.12.10) 
Finance		
Competitive cost position	Unit cost Plant Engineering Workplace  	Change business case descriptions in WR2238 and Best Practice web (OLASA) (01.12.10) 
Enable value creation across Statoil	Unit cost Plant Operation Workplace  	
	Unit cost Plant Project Workplace  	Establish improved processes for control and prioritisation of business support projects to drive value (AMEL) (01.10.10) 

Island Wellserver

2010 10

You have limited access rights to this organisation unit [[explain access](#)].

Ambition or action			Indicators	Actions	Benchmarks	Monitoring reports	New action	Risk mgmt	Summary
"Professional delivery and innovation"									
		Performance indicators (*, linked indicator)				Actions (top 5)			
People and organisation									
Build a common based performance culture		GPS Covering documents *		GPS Living our values *		GPS P&S- process *		Individual learning and development (07.12.10)	
								Utilize and develop new organization (31.12.10)	
								Working conditions and workload (31.12.10)	
Health, safety and environment									
Perform operations without harm to people and environment		Accidental oil spills		Accidental spills other		Falling objects		SIF	
Total recordable injury (TRIF)		TRIF		Well Control Incident *				Improve HSE culture (31.12.10)	
								Safe rig - methods and procedures (30.12.10)	
								Well control and well integrity (31.12.10)	
Operation									
Develop D&W DWS - LWI to a competent supplier of light well interventions services by utilising our values and talent to the full potential		Rig Availability		Intervention success		Number of interventions		Ops(f) well intervention	
								Performance management - BOOST (31.12.10)	
								Quality in equipment and personnel from suppliers (31.12.10)	
								Robust well solutions with correct balance between risk and reward (31.12.10)	
Market									
								New production KPI (31.12.10)	
								Performance KPIs and internal competition (31.12.10)	
								Publish good results (31.12.10)	
Finance									
		Variance cost LWI - 2010						Contract competence and utilization (31.12.10)	
								Cost awareness (31.12.10)	
								Cost control (31.12.10)	

Vedlegg 4: Balanced Scorecard i Light Well Intervention:

Vedlegg 5 Begrepsordliste og forkortelser

Det er viktig å ha den rette forståelse av nøkkelbegreper innen Beyond Budgeting betegnelsen. Det er for eksempel ofte vanskelig å skille mellom et budsjett, kortsiktige mål eller måltavle (target), langsiktige mål (goal) og en prognose (forecast). Det er svært viktig med en klar forståelse av disse begrepene som de anvendes i praksis for å kunne implementere noen form for ledelsessystem. Her er gjengitt et sett med forklaringer til bruk ved lesninga av undersøkelsen.

Balanced Scorecard

Et prestasjonsmålingssystem som måler og rapporterer status og utvikling i forhold til måloppnåelse gjennom et sett med finansielle og ikke-finansielle styringsparametre – KPI'er – gruppert i fire perspektiver: kundene, det finansielle, interne prosesser og læring og vekst. (Se perspektiv).

Beyond Budgeting

Ordet "budsjettering" er anvendt som en fellesbetegnelse for "befal og kontroller" ledelse og dermed betyr "Beyond Budgeting" det som kommer etter "befal og kontroller" metoden i retning av en ledelsesmodell som er mer fleksibel og ansporer lederne til læring og tilpassing.

Beyond Budgeting – modellen

En styrings- og ledelsesmodell som bygger på seks prosessprinsipper som samlet skal bidra til en dynamisk styring og seks lederskapsprinsipper. Det faste årsbudsjettet erstattes av en løpende tilpasningsprosess, forankret i virksomhetens strategier og hvor de enkelte medarbeidere blir motivert til å arbeide med og mot ambisiøse mål (Kjell Gunnar Hoff, 2010 og bbrt.org, 2010).

Budsjett

Et budsjett er det kvantitative uttrykk, fra ledelsen, av en fremlagt handlingsplan for en spesifikk periode og er en hjelp til å koordinere det som trengs å gjøres for implementeringen av planen. Et budsjett inkluderer generelt både finansielle og ikke-finansielle aspekter av planen (Horngren, Datar et al., 2009).

Eierskap

Eierskap til et administrativt verktøy kan defineres som muligheten til å delta i utformingen, evnen til å påvirke og motivasjonen til å bruke det. Det å dele verktøyet med andre kan også påvirke eierskapet positivt. Fritt etter Ownership Associates webside, 6. desember 2010.

Kaskadering

Kaskadering er typisk en "top-down" ensidig instruksjon fra ledelsen om lokalt Balanced Scorecard innhold. Dette kan være nødvendig for å ha en tydelig felles oppfattelse av bestemte mål (for eksempel på produksjon eller lønnsomhet). Samtidig er det viktig at dette begrenses, da "top-down" mål aldri er så motiverende som de mål en setter seg selv.

Kortsiktig mål (target)

Et kortsiktig mål er som regel fast og, som det ligger i betegnelsen, med begrenset tidshorisont. Det blir bestandig og uten unntak til en fast resultatbasert kontrakt mellom et organisasjonsnivå og et annet. I det kulturelle klima, som eksisterer i mange bedrifter, må sådanne kontrakter oppfylles og dette fører ofte til uønsket atferd.

Key Performance Indicator

Målbar størrelse som er kritiske for utfallet i en prosess og som derved påvirker organisasjonen til å nå sin mål. Disse er gruppert i de fire kategorier til Balanced Scorecard.

Kritiske suksessfaktorer

Forhold og variable hvis endring gir størst mulig utslag på virksomhetens resultater eller mål.

Linje i en organisasjon

"I linjen" i denne undersøkelsen beskrives med en linje mellom over- og underordnet enhet i organisasjonen. Den viser hvem som er leder for hvem (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

Mål (goal)

Et mål er vanligvis aspirasjon, noe man streber etter, og satt opp for medium term (3 til 5 år) med hyppigere milepæler på veien. Et mål skal stille krav til ledelsesprestasjonene så en organisasjon eller en avdeling maksimerer sitt resultatpotensial i motsetning til å frembringe minimale resultatforbedringer i forhold til den foregående periode. Et mål skal også ha mange fasetter og inkludere strategiske så vel som finansielle elementer.

Perspektiv

Perspektiver i Balanced Scorecard er grupperinger av strategiske målsettinger med tilhørende Key Performance Indicators og aksjoner. Målsettingene, KPI'ene og aksjonene deles i Balanced Scorecard tradisjonelt inn i fire hovedområder. I Statoil er det valgt fem hovedområder: Menneske og organisasjon, Helse-Miljø-Sikkerhet, Operasjoner, Marked og tilslutt Finans. HMS er inkludert for å understreke viktigheten for bedriften av dette perspektiv.

Plan

En plan er et sett av handlinger som utspringer i en strategisk gjennomgang med det formål å forbedre organisasjonens resultater.

Prestasjonsbasert ledelse (Performance management)

Prestasjonsbasert ledelse står for hele ledelsesprosessen inklusiv strategiformulering, målfastsettelse, belønnings design, prognostisering og handlingsplanlegging (samt koordinering av planer), resursstyring (opex og capex, dvs. operasjonelle kostnader og investeringskostnader) og måling og kontroll.

Prognose (Forecast)

En prognose er et finansielt syn på fremtiden avledet av en leders beste bud på det "mest sannsynlige utfall" av en forventet utvikling, basert på den kjente informasjonen på det tidspunktet den er utarbeidet. Av denne grunn skal den være objektiv, avspeile alle kjente forhold (gode og dårlige), og selvfølgelig, være realistisk. Den skal også være et rullerende vindu (rolling forecast) som alltid ser tolv måneder (hvis månedlig) eller fem til otte kvartaler frem (hvis kvartalsvis).

Sarbanes-Oxley Act (SOX)

Regnskapslov som alle selskap må oppfylle dersom de er listet på børs i USA. Loven oppsto i kjølvannet av Enron-skandalen i USA.

Scorecard

Skjema hvori status og utviklingen i styringsparametrene i et balansert målstyringssystem rapporteres.

Strategisk kart

En visuell fremstilling av virksomhetens strategi i form av strategiske delmål i en årsak-virkningssammenheng (Kjell Gunnar Hoff, 2010)

Forkortelser

A2A	Ambition to action = Ambisjon til handling (Statoils Balanced Scorecard)
ABC	Activity Based Costing = aktivitetsbasert kostnadsstyring
BBRT	Beyond Budgeting Round Table
BSC	Balanced Scorecard = Balansert Målstyring
CSO	Corporate Staffs and Services = Stabsfunksjoner
D&W	Drilling and Well (Boring og Brønn) forretningsenhet (under UPN)
DBR	Daglig Bore Rapport
DP	Dynamisk posisjonering
DWS	Drilling & Well Stavanger (Boring og Brønn) i Stavanger (seksjon under D&W)
GBS	Global business service – Forretningsstøtteenhet, som blant annet leverer IT-tjenester (under Stabsfunksjoner i Statoil)
KPI	Key Performance Indicator, Prestasjonsindikator
LWI	Light Well Intervention = Lett brønnintervensjon avdeling
MAT	Marin teknikk avdeling (avdeling under TMN)
MCS	Management Control System = Ledelse, Styring og Kontroll system
MIS	Målstyring i Statoil, Management Information in Statoil
ODV	Operational Development = Forretningsenhet for Driftsutvikling i Norge (enhet under UPN)

OPS-faktor	Operasjonsfaktor
PP	Projects & Plant avdeling (avdeling under SSD)
SSD	Strategy and Service Development (seksjon under GBS)
TMN	Technology Management North. Seksjon for Teknisk Driftsutvikling Nord (seksjon under ODV)
UPN	Utvikling og Produksjon Norge – Forretningsområde for drift og utvikling av norsk sokkel

Tabell vedlegg 5 Forkortelser