

# **SNF-rapport nr. 12/07**

## **Beyond Budgeting i Statoil** En analyse av implementering og bruk av nye prinsipper for virksomhetsstyring

av

**Kjersti Ressem Grostad**

SNF-prosjekt nr. 7970  
Styringssystemer

Prosjektet er finansiert av Statoil ASA

**SAMFUNNS- OG NÆRINGSLIVSFORSKNING AS**  
**BERGEN, JUNI 2007**

© Dette eksemplar er fremstilt etter avtale  
med KOPINOR, Stenergate 1, 0050 Oslo.  
Ytterligere eksemplarfremstilling uten avtale  
og i strid med åndsverkloven er straffbart  
og kan medføre erstatningsansvar.

ISBN 978-82-491-0522-9 Trykt versjon  
ISBN 978-82-491-0523-6 Elektronisk versjon  
ISSN 0803-4036

## Forord

Denne rapporten er et resultat av det selvstendige skriftlige arbeidet på det 5-årige masterstudiet ved Norges Handelshøyskole. Rapporten inngår i prosjektet 7970 "Styringssystemer" som Samfunns- og næringslivsforskning AS har på oppdrag fra Statoil.

Budsjettet har lenge vært kritisert som styringsverktøy i omgivelser som er i stadig endring, og nye prinsipper for virksomhetsstyring har de siste tiårene fått økt oppmerksomhet. Denne rapporten omhandler innføringen av et nytt styringssystem i Statoil ASA, som innebærer styring uten budsjett. Jeg vil rette en stor takk til Statoil som har lagt til rette for arbeidet med rapporten, også gjennom finansiering.

Rapporten bygger på intervjuer med ledere og kontrollere på ulike nivå i selskapet. Jeg vil i den forbindelse rette en spesiell takk til alle som har stilt opp på intervjuer og villig delt sin kunnskap og erfaring med meg. Uten deres hjelp kunne denne rapporten aldri blitt laget. En stor takk også til prosjektleder for innføringen av styringssystemet i Statoil, Bjarte Bogsnes, for god hjelp, spesielt i startfasen av arbeidet.

Til slutt vil jeg takke min veileder, førsteamanuensis Katarina Østergren, ved Norges Handelshøyskole. Hun har helt fra starten og gjennom hele arbeidet veiledet med et stort engasjement, og gitt uvurderlig hjelp i form av støtte, gode råd og konstruktiv kritikk. En takk også til førsteamanuensis Inger Stensaker for nyttige innspill mot slutten av arbeidet.

Bergen, 15. juni 2007

Kjersti Ressem Grostad



# Innholdsfortegnelse

---

## Forord

## Innholdsfortegnelse

<b>Sammendrag</b> .....	<b>i</b>
<b>DEL I: INTRODUKSJON</b> .....	<b>1</b>
<b>1.0 Innledning</b> .....	<b>3</b>
1.1 Bakgrunn for rapporten .....	3
1.2 Problemstilling .....	5
1.3 Formål .....	5
1.4 Empiri.....	5
1.5 Rapportens avgrensning .....	6
1.6 Rapportens struktur og oppbygning .....	6
<b>DEL II: TEORETISKE BEGREPER OG PERSPEKTIVER</b> .....	<b>7</b>
<b>2.0 Nye prinsipper for virksomhetsstyring</b> .....	<b>9</b>
2.1 Tradisjonell styring – budsjettering.....	9
2.2 Kritikken mot budsjettering .....	10
2.3 Beyond Budgeting – styring uten budsjett .....	13
2.4 Beyond Budgeting i Statoil .....	16
2.4.1 Den nye styringsmodellen i Statoil .....	17
2.4.2 Målsetting.....	19
2.4.3 Planlegging.....	19
2.4.4 Ressursallokering .....	20
2.4.5 Rapportering.....	21
2.4.6 Evaluering og belønning .....	21
2.4.7 Fra kommando og kontroll til fleksibilitet og tillit.....	22
<b>3.0 Bruken av styringssystemet</b> .....	<b>23</b>
3.1 Endringsprosessen .....	23
3.2 Struktureringsteori.....	24
3.3 Rammeverk for analyse.....	26
<b>DEL III: VALG AV METODE</b> .....	<b>29</b>
<b>4.0 Metode</b> .....	<b>31</b>
4.1 Studieobjekt: tre enheter i Statoil .....	31
4.2 Valg av forskningsdesign: komparativ analyse av tre case .....	32
4.3 Datainnsamling og analyse.....	33
4.3.1 Forberedelse til intervju.....	33
4.3.2 Delvis strukturert intervjuguide som utgangspunkt .....	34
4.3.3 Validitet og reliabilitet i innsamling og tolkning av data .....	34
4.3.4 Analyse av data .....	36

<b>DEL IV: EMPIRISK ANALYSE.....</b>	<b>39</b>
<b>5.0 Analyse av Global Exploration .....</b>	<b>41</b>
5.1 Presentasjon av Global Exploration .....	41
5.2 Veien mot Beyond Budgeting .....	42
5.2.1 Problemene med budsjettet .....	42
5.2.2 Controllerens rolle i innføringsprosessen.....	43
5.2.3 Motstand mot endringen?.....	45
5.3 Beyond Budgeting i praksis .....	45
5.3.1 Fra bottom-up til top-down i målsetting og planlegging.....	46
5.3.2 Fra absolutte til relative KPIer – fokus på verdiskaping.....	49
5.3.3 Fokus fra ambisjon til handling i ledergruppen .....	50
5.3.4 Frihet under ansvar i beslutningstaking .....	54
5.3.5 Endring i controllerens rolle.....	57
5.4 Oppsummering og veien videre .....	59
<b>6.0 Analyse av Global Business Services .....</b>	<b>61</b>
6.1 Presentasjon av Global Business Services .....	61
6.2 Veien mot Beyond Budgeting .....	62
6.2.1 Motivasjon for å endre styringsmodellen.....	62
6.2.2 Innføring av enhetskostnads mål.....	63
6.2.3 Controllerens rolle i innføringsprosessen.....	64
6.2.4 Kommunikasjon ut mot organisasjonen.....	65
6.2.5 Reisen mot Beyond Budgeting.....	66
6.2.6 Konflikt mellom målstyring og budsjett .....	67
6.3 Beyond Budgeting i praksis .....	67
6.3.1 Fra internt til ekstern fokus i målsettingen.....	68
6.3.2 Fra rammestyring til relative mål – fokus på kontinuerlig forbedring.....	69
6.3.3 Prognoser og tiltak – proaktiv styring .....	70
6.3.4 Fra kostnadsfokus til fokus på verdiskaping.....	73
6.4 Oppsummering og veien videre .....	77
<b>7.0 Analyse av Energy &amp; Retail .....</b>	<b>79</b>
7.1 Presentasjon av Energy & Retail.....	79
7.2 Veien mot Beyond Budgeting .....	79
7.2.1 Prosjektgruppens rolle i innføringsprosessen.....	80
7.2.2 Forankring i ledergruppene .....	81
7.2.3 Controllerne som budbringere.....	82
7.2.4 ”Budsjettet vinner alltid” .....	82
7.2.5 Stopp i endringsprosessen .....	83
7.3 Beyond Budgeting i praksis .....	83
7.3.1 Mindre uønsket atferd og større eierskap i målsettingen .....	85
7.3.2 Målsettingen for mye top-down? .....	86
7.3.3 Sterkere fokus på ”Ambisjon til handling” .....	87
7.3.4 Realistiske planer og fokus på gap mellom mål og plan.....	90
7.3.5 Fra fokus på eget budsjett til fokus på helhet og strategi.....	91
7.3.6 Endret evaluering for å sørge for endret atferd .....	94

7.3.7 Fortsatt budsjetter på lavere nivå i organisasjonen .....	95
7.4 Oppsummering og veien videre .....	97
<b>8.0 Sammenligning av enhetene .....</b>	<b>100</b>
8.1 Veien mot Beyond Budgeting .....	100
8.1.1 Faktorer i endringsprosessen .....	100
8.1.2 Oppsummering og diskusjon av teori.....	102
8.2 Beyond Budgeting i praksis .....	103
8.2.1 Ambisiøse mål og realistiske planer i alle enhetene .....	103
8.2.2 "Ambisjon til handling" gir helhet og sammenheng i alle enhetene.....	104
8.2.3 Dynamisk ressursallokering endrer beslutningstaking på ulike måter i enhetene.....	105
8.2.4 Controllerne sentrale aktører i alle enhetene .....	108
8.2.5 Oppsummering og diskusjon av teori.....	109
<b>DEL V: AVSLUTNING.....</b>	<b>111</b>
<b>9.0 Konklusjon.....</b>	<b>113</b>
9.1 Utfordringer på veien mot Beyond Budgeting.....	113
9.2 Beyond Budgeting gir økt grunnlag for måloppnåelse .....	114
<b>10.0 Forslag til videre forskning .....</b>	<b>117</b>
<b>11.0 Kilder.....</b>	<b>118</b>
Artikler .....	118
Bøker .....	119
Internett .....	120
<b>Figur- og tabelliste.....</b>	<b>121</b>
Figurliste.....	121
Tabelliste .....	121
<b>Appendix .....</b>	<b>122</b>
Intervjuguide .....	122





## Sammendrag

---

Denne rapporten tar utgangspunkt i innføringen av et nytt styringssystem i Statoil, som bygger på prinsipper for Beyond Budgeting – styring uten budsjett. Med utgangspunkt i skiftende omgivelser som krever en annen fleksibilitet enn det tradisjonelle budsjettet kunne gi, valgte selskapet i 2005 å gå vekk fra budsjettering og over til nye styringsformer. Den nye styringsmodellen ble innført i en rekke pilotprosjekter, og denne rapporten tar utgangspunkt i tre av disse pilotene og hvordan praksis har endret seg i disse. Rapporten søker derfor å belyse hvordan den nye styringsmodellen brukes i praksis, og hvilke utfordringer som kan knyttes til innføringen av styringsmodellen.

Utgangspunktet for endringen av styringsmodellen er oppdelingen av den tidligere budsjettprosessen i ulike prosesser. Tradisjonell budsjettering er kritisert for å forsøke å dekke flere formål samtidig – sette mål, planlegge og tildele ressurser. På bakgrunn av denne kritikken har Statoil i sin nye styringsmodell valgt å skille ut målsetting, planlegging og ressursallokering i separate prosesser. På denne måten søker en å få til en bedre kobling mellom strategi og handling og derigjennom økt måloppnåelse. Rapporten er lagt opp som en studie som beskriver og analyserer hvordan den nye styringsmodellen er innført og brukes i tre ulike enheter, med hovedvekt på hvordan oppdelingen i målsetting, planlegging og ressursallokering har gitt endret praksis i enhetene.

Kapittel 1 gir en introduksjon til rapporten. Her beskrives først bakgrunnen for rapporten, med utgangspunkt i kritikken av tradisjonell budsjettering og hvordan Statoil gjennom sin nye styringsmodell forsøker å møte de utfordringer som skiftende omgivelser og økt krav om fleksibilitet krever. Videre presenteres rapportens sentrale problemstilling og formål. Den sentrale problemstillingen er todelt: **Hvordan brukes nye styringsformer i Statoil, og vil disse gi økt grunnlag for strategisk måloppnåelse? Hvilke utfordringer knyttes til implementeringen av disse?** Formålet med rapporten er å beskrive og analysere bruken av nye styringsformer i tre enheter i Statoil, og beskrive og analysere hvordan de ulike enhetene har tilnærmet seg endringen i styringsmodell.

Kapittel 2 søker å gi leseren en teoretisk referanseramme gjennom å presentere nye prinsipper for virksomhetsstyring. For å kunne ta leseren med på argumentasjon og motivasjon for å gå

vekk fra tradisjonell budsjettering gis først en kort presentasjon av tradisjonell budsjettering, og deretter beskrives kritikken mot budsjettering. Kort oppsummert kritiseres budsjettet for det første for å ikke være et godt styringsverktøy fordi det er en svært tid- og ressurskrevende prosess som går på bekostning av mer verdiskapende aktiviteter. Det kritiseres for det andre for å ikke være i stand til å takle dynamikken i dagens omgivelser og ikke tilfredsstillende ledernes behov for informasjon. Dette henger sammen med at budsjettet kritiseres for å være bygget på forenklet prognosetenkning, som innebærer at en ikke er i stand til å forutse avvik og brudd i trender. For det tredje går kritikken på at budsjettering gir uønsket og dysfunksjonell atferd. Et fjerde og siste moment i kritikken er at budsjettet forsøker å dekke flere formål samtidig, ved at en i budsjettprosessen skal sette mål, planlegge og allokere ressurser. Det er denne kritikken som har gitt utgangspunkt til oppdelingen av målsetting, planlegging og ressursallokering i separate prosesser i Statoil.

Før den nye styringsmodellen til Statoil presenteres, gis det en innføring i prinsippene for Beyond Budgeting – styring uten budsjett. Beyond Budgeting-modellen inneholder et sett med alternative prosesser til den tradisjonelle styringsmodellen, som innebærer fokus på relative målsettinger og evalueringer, kontinuerlig planlegging, ressursallokering etter behov, dynamisk koordinering på tvers og kontroll på flere nivå av organisasjonen. Det legges vekt på å forklare hvordan de nye prinsippene løser problemene med tradisjonell budsjettering.

Den siste delen av kapittel 2 er en presentasjon av den nye styringsmodellen i Statoil. Her gis det en inngående beskrivelse av de ulike delene av den nye modellen, og dette viser hvordan prinsippene for Beyond Budgeting er konkretisert i virksomheten.

I kapittel 3 presenteres de teoretiske perspektivene som brukes for å kunne svare på rapportens problemstilling og formål. Først ses det på hvordan de ulike enhetene har tilnærmet seg den nye formen for styring. Det presenteres et rammeverk som gjør det mulig å beskrive og analysere prosessen med å innføre den nye styringsmodellen i de tre enhetene. Deretter ses det på hvordan det nye styringssystemet brukes i praksis. Her er det valgt å ta utgangspunkt i struktureringsteori, som ser på sammenhengen mellom strukturene i en organisasjon og handlingene til aktørene i organisasjonen, og det gis en innføring i teorien. Det presenteres deretter et rammeverk som tar utgangspunkt i struktureringsteori og som benyttes i analysen av bruken av styringssystemet. Ut fra dette rammeverket kan en studere en organisasjon i forhold til tre strukturer: signifikering, legitimering og dominerende.

Signifikering er det som gir mening til aktørene i en organisasjon, og innføringen av en ny styringsmodell vil gi en endring i signifikeringsstrukturen. Legitimeringsstrukturen består av de underliggende normene, mens domineringsstrukturen beskriver maktforhold i organisasjonen.

Kapittel 4 gir en presentasjon av de metoder som er brukt for innsamling og analyse av data. Datainnsamlingen er gjort gjennom kvalitative dybdeintervjuer i tre enheter i Statoil. De enhetene som ble valgt ut som studieobjekter har alle vært piloter i innføringen av styringssystemet, men skiller seg fra hverandre med tanke på type virksomhet. Det ble valgt ut en enhet i oppstrømsvirksomheten, Global Exploration (GEX), den tjenesteytende enheten Global Business Services (GBS), og en enhet i nedstrømsvirksomheten, Energy & Retail (E&R). Sistnevnte enhet ble nylig etablert, som resultat av en sammenslåing av to enheter, Nordisk Energi og Retail.

I kapitlene 5, 6 og 7 analyseres de tre enhetene. Hvert kapittel analyserer først prosessen med å innføre styringsmodellen i enheten og deretter bruken av styringsmodellen ut fra de nevnte perspektivene. Kapittel 8 er en sammenligning av de tre enhetene, som forsøker å peke på likheter og ulikheter både i innføringsprosessen og i bruken av styringsmodellen.

Resultatene fra analysen viser at alle de tre enhetene i stor grad har vært klar for endringen. Dette skyldes først og fremst at de har sett svakhetene med budsjettet og erfart at den tidligere budsjettprosessen har tatt fokus vekk fra mer verdiskapende aktiviteter. I alle enhetene har controllerne vært sterke aktører i prosessen med å innføre den nye styringsmodellen, noe som har vært viktig for å sørge for forankring i ledergruppene. Folk var i utgangspunktet skeptisk til endringen, og de var mest redd for å miste kontroll ved å gå over til styring uten budsjett. Analysen har imidlertid vist at controllerne i stor grad lyktes med å overbevise om at den nye styringsmodellen ikke vil gi mindre kontroll. Utfordringen i endringsprosessen er å få til en mentalitetsendring som den nye modellen legger opp til. Analysen viser at det er viktig å ha fokus på å etterspørre informasjon kun i henhold til den nye modellen, slik at en kan få vekk den tidligere budsjettankegangen.

I den ene enheten, E&R, oppstod nye utfordringer da det som tidligere var Nordisk Energi ble slått sammen med Retail. Nordisk Energi hadde kommet lenger enn Retail i innføringen av den nye styringsmodellen. Sammenslåingen representerte motstand mot endringen. I tillegg

opplever E&R utfordringer i forhold til å legge til rette for styring uten budsjett for enhetene på laveste operative nivå. Her ser en behovet for å finne konkrete alternativer til budsjettet, fordi det her er mer utfordrende å få til tankegangsendringen som styring uten budsjett krever.

I forhold til bruken av styringsmodellen opplever alle enhetene en endring i atferden og prosessene i organisasjonen. Endringen innebærer for det første at en kan sette mer ambisiøse mål samtidig som en får mer realistiske planer, fordi målsetting og planlegging er skilt i separate prosesser. I målsettingen har alle enhetene blitt mer fokusert på hva som kreves for å lykkes i markedet. Videre uttrykkes det at den nye styringsmodellen gir større fokus på helhet og sammenheng fra ambisjonen på toppen og til handlinger som foretas. Dette tydeliggjøres gjennom dokumentet ”Ambisjon til handling”, som er det som vedtas av styret i stedet for budsjett. Dette dokumentet inngår i det webbaserte målstyringsverktøyet Målstyring i Statoil, og alle enhetene trekker frem dette som svært sentralt i bruken av den nye styringsmodellen. I den ene enheten fremkommer det imidlertid at det på mellomledernivå er knyttet usikkerhet til bruken av dette verktøyet.

Dynamisk ressursallokering har gitt endringer i beslutningstaking i alle de tre enhetene. Opplevelsen i enhetene er at en har fått økt fokus på kontinuerlig forbedring, helhet og strategi, fordi fokus er på å ta beslutninger som gir verdiskaping og måloppnåelse. Endret beslutningstaking stiller krav til økt ansvarliggjøring av de som skal ta beslutninger, og dette kommer til uttrykk på ulike måter i de tre enhetene. I GEX er beslutningene som tas store, og en ser derfor at ledergruppen sammen har fått et større ansvar i beslutningstakingen. I GBS og E&R tas det mange små beslutninger på daglig basis, og dette stiller større krav til ansvarliggjøring av individer. I E&R ser en imidlertid også eksempel på at enkelte ledergrupper sammen må ta større ansvar for helheten. Analysen viser at E&R ikke har kommet så langt som de andre to enhetene når det gjelder ansvarliggjøringen av beslutningstakerne. Dette skyldes i stor grad at enheten er sammensatt av ulike kulturer, og i enkelte av disse oppleves det problematisk både å gi og ta ansvar.

Kapittel 9 er konklusjonen. På bakgrunn av analysen kan det konkluderes med at de utfordringer som knyttes til implementering av den nye styringsmodellen i stor grad innebærer å få til en mentalitetsendring. Controllerne må være tydelige aktører for å få til en forankring både oppover mot øverste ledernivå og nedover i organisasjonen. Når det gjelder bruken av den nye styringsmodellen i de tre enhetene, kan en ut fra struktureringsteori

konkludere med at grunnlaget for denne tankegangsendringen er lagt gjennom at det er etablert en ny signifiseringsstruktur. Denne endringen har vært mulig fordi det samtidig har skjedd en endring i legitimerings- og domineringsstrukturen. Endringen i legitimeringsstrukturen innebærer endrede normer for atferd og beslutningstaking, mens domineringsstrukturen er endret ved økt ansvarliggjøring og ved at budsjettet ikke lenger gir makt til å ta beslutninger. De strukturelle endringene har gitt grunnlag for bedre kobling mellom strategi og handling, og dermed er grunnlaget for måloppnåelse økt.



# **DEL I: INTRODUKSJON**





## 1.0 Innledning

---

### 1.1 Bakgrunn for rapporten

Siden slutten av 1980-tallet og starten på ”relevance lost”-debatten<sup>1</sup> har et økende antall artikler og lærebøker kritisert og tatt for seg svakheter ved de tradisjonelle styringssystemene og introdusert nye modeller for styring, som for eksempel Johnson og Kaplan (1991). Gjenstand for denne kritikken er også det tradisjonelle budsjettet, som hevdes å ha klare svakheter som styringsverktøy.

Budsjettet er kritisert for å forsøke å håndtere flere roller samtidig; *målsetting*, *planlegging* og *ressursallokering*. Idet en prøver å sette mål og planlegge samtidig, vil det oppstå målkonflikter. Mål bør være ambisiøse, samtidig som prognosene bør være realistiske. I budsjettprosessen ser en ofte problemet med at prognosene blir satt for forsiktige for at en ikke skal få for strenge mål i budsjettet.

Et annet problem med budsjettet er at det i praksis ikke bare har et tak, men også et gulv for kostnader (Hope og Fraser, 2003). Det kan gi uheldige konsekvenser hvis målet blir å treffe best mulig med budsjettet, også når det gjelder kostnader. Det kan bli et mål for de ansatte å ikke gjøre det ”bedre enn budsjettet” for å unngå innskrenkninger i neste budsjett. På denne måten vil budsjettet gi de ansatte uriktige insentiver.

I tillegg til at budsjettet kritiseres for å være en tid- og ressurskrevende prosess med for mye detaljer og ”tallkusing”, er det også kritisert for å være for sentralstyrt og lite fleksibelt overfor raske endringer i omgivelsene (Hope og Fraser, 2003). Bedrifter som befinner seg i bransjer med uforutsigbare omgivelser er avhengig av å kunne tilpasse seg i forhold til omgivelsene på en dynamisk måte for å oppnå lønnsomhet. Dette innebærer at ledere får nødvendig handlingsrom og fleksibilitet, noe det tradisjonelle budsjettet ikke vil være i stand til å gi. Oljebransjen er en av de bransjer som karakteriseres av stor usikkerhet. De største selskapene har aktiviteter både i inn- og utland, og bransjen står ovenfor en rask teknologisk

---

<sup>1</sup> ”Relevance lost” oppstod som begrep på slutten av 1980-tallet, som en kritikk mot styringssystemer. Styringssystemene ble kritisert for å ha mistet sin relevans og ikke lenger være tilpasset virkeligheten. Bakgrunnen for dette var tap av konkurranseevne i USA på 1970- og -80-tallet.

utvikling. Aktørene må finne måter å tilpasse virksomheten til dynamikken i omgivelsene, og dette stiller store krav til ledere i organisasjonene.

Statoil er et av Skandinavias største selskap og opererer i 35 land. Selskapet besluttet i 2005 å gå vekk fra tradisjonell budsjettering, og i stedet innføre andre styringsformer for bedre strategisk måloppnåelse og bedre økonomisk styring. Gjennom dette vil selskapet forsøke å skape en bedre kobling mellom strategi og handling. I en rekke pilotprosjekter har selskapet gått vekk fra det tradisjonelle budsjettet, og arbeidet med strategi, målsetting, handlingsplaner, prognoser og ressursallokering er delt opp i separate prosesser.

Strategien skal gi retning og peke på de viktigste strategiske områdene i fremtiden. I målsettingen identifiseres et antall kritiske prestasjonsindikatorer, KPIer, som knyttes sammen for å gi en helhetlig målstyring av virksomheten. Planleggingsprosessen fokuserer på konkrete handlinger og realistiske prognoser. På denne måten vet en hvordan en skal handle og hva som er forventet utfall. Rullende prognoser og rapportering skifter fokus fra historiske data til fremtidige utsikter. Ressursallokeringen blir mer dynamisk enn med bruk av budsjett, idet ressursene gjøres tilgjengelig for å møte mål innenfor rammen av strategi, mål og plan, KPIer samt beslutningskriterier og mandat.

Det nye styringssystemet skal gi mer frihet, under bedre overvåkning av resultat. Lederne skal gis insentiver til å forfølge strategi og handle for å nå strategiske mål, og evalueres derfor ikke bare på bakgrunn av KPIer. Evalueringen omfatter også strategiske mål og tiltak, og det måles både hva en leverer og hvordan en leverer. Evalueringen skal også skje i forhold til andre der det er mulig.

Implementering av et nytt styringssystem innebærer en endring i organisasjonen, og det vil kunne oppstå problemer og utfordringer knyttet til denne prosessen. En observerer ofte i studier av organisasjoner at styringssystemer er vanskelige å endre, på tross av at store endringer i omgivelser og andre endringer legger press på nettopp endring av styringssystemet (Granlund, 2001).

## **1.2 Problemstilling**

Problemstillingen for rapporten er ”*Hvordan brukes nye styringsformer i Statoil, og vil disse gi økt grunnlag for strategisk måloppnåelse? Hvilke utfordringer knyttes til implementeringen av disse?*”

Problemstillingen er todelt, og rapporten vil både se på hvordan prosessen med å innføre nye styringsformer har vært og hvordan disse nå brukes i praksis i Statoil. I den første delen av problemstillingen ligger det at rapporten forsøker å finne svar på om de nye styringsformene faktisk gir større grunnlag for strategisk måloppnåelse.

## **1.3 Formål**

Formålet for rapporten vil være å beskrive og analysere bruken av styringssystemet slik det er implementert i ulike enheter i virksomheten. Dette innebærer å vise hvilke endringer som har blitt gjennomført i enhetene. Fokuset vil i stor grad være på hvordan målsetting, planlegging og ressursallokering skjer, og hvordan dette tolkes og kan gi utgangspunkt for bedre kobling mellom strategi og handling. Dette innebærer også å forsøke å forklare sammenhengen mellom det nye styringssystemet og *grunnlaget* for måloppnåelse. Studien forsøker imidlertid ikke å forklare sammenhengen mellom bruken av det nye styringssystemet og *faktisk* måloppnåelse.

Analysen av den tolkningen som gjøres i de ulike enhetene innebærer også å beskrive og analysere selve endringsprosessen. Her er formålet å påpeke hvilke faktorer som er avgjørende i innføringen av et slikt styringssystem. Målet er ikke å trekke ut et sett med generaliserbare faktorer, men heller belyse hva som har vært avgjørende i de tre enhetene. Analysen av bruken av styringssystemet i praksis vil ha sitt utgangspunkt i struktureringsteori, som presentert av Giddens (1984). Målet med studien er å se på og forklare noen av de sosiale prosessene som pågår i organisasjonen etter innføringen av den nye styringsmodellen.

## **1.4 Empiri**

Rapporten vil ta utgangspunkt i tre enheter; ulike deler av Statoils virksomhet som har vært piloter i innføringen av det nye styringssystemet. Enhetene er valgt med tanke på variasjon i kontekst og type virksomhet, og de tre pilotene er følgende: 1) den tjenesteytende delen av virksomheten, *Global Business Services*, 2) en operativ enhet, letevirksomheten *Global Exploration Services*, og 3) en enhet innenfor nedstrømsvirksomheten, *Energy & Retail*.

Analysegrunnlaget er innhentet gjennom kvalitative dybdeintervjuer med ulike aktører; ledere, kontrollere og andre ansatte.

### ***1.5 Rapportens avgrensning***

Denne rapporten begrenser seg til å se på tre enheter innenfor samme selskap, og gjøre sammenligninger mellom disse. Dette innebærer at rapporten ikke sammenligner ulike selskapers innføring av like prinsipper. Selv om de tre enhetene består innenfor samme selskap vil det likevel kunne være forskjeller mellom ulike virksomheter som kan gi nyttig innsikt, og på denne måten blir avgrensningen mindre begrensende.

### ***1.6 Rapportens struktur og oppbygning***

Rapporten består av fem deler, inkludert introduksjonsdelen. Del II inneholder begrepsforklaringer og presentasjon av teoretiske perspektiv. Del III beskriver valg av metode og forskningsdesign. Del IV er analysedelen og inneholder et kapittel for hver av de tre enhetene som beskriver og analyserer bruken av styringssystemet, samt et kapittel som sammenligner de tre enhetene. Del V er avslutning med konklusjon og forslag til videre forskning.

## **DEL II: TEORETISKE BEGREPER OG PERSPEKTIVER**



## 2.0 Nye prinsipper for virksomhetsstyring

---

Formålet med dette og det neste kapitlet er å gi en teoretisk referanseramme for rapporten. Dette innebærer å definere sentrale begreper, samt presentere det teoretiske grunnlaget som rapporten bygger på og det rammeverket som benyttes som utgangspunkt for analysen. Teorien er valgt med utgangspunkt i rapportens problemstilling og formål. Forskningsspørsmålet inneholder viktige begreper som først defineres for å sikre en felles forståelse.

*Nye styringsformer* vil i denne rapporten innebære det styringssystemet som Statoil nå tar i bruk, og som er bygget på nye prinsipper for virksomhetsstyring. Disse prinsippene ses i kontrast til tradisjonell virksomhetsstyring og *budsjettering*. Det nye styringssystemet innebærer en *helhetlig*, integrert virksomhetsstyring, som tar sikte på å skape en bedre kobling mellom strategi og handling og dermed strategisk måloppnåelse.

*Bruken* av styringssystemet vil i rapporten innebære en beskrivelse av hvordan det nye styringssystemet er implementert i de ulike delene av virksomheten, og hvordan den nye praksisen tolkes i de ulike enhetene. Det legges størst vekt på hvordan endret målsetting, planlegging, ressursallokering og evalueringssystem endrer praksisen i enhetene.

Dette kapitlet argumenterer for hvorfor selskaper går vekk fra budsjettering og over til nye styringsformer. Her presenteres prinsippene for *Beyond Budgeting*, i tråd med Hope og Fraser (2003). Neste kapittel vil presentere et teoretisk rammeverk for beskrivelse og analyse av bruken av styringssystemet.

### 2.1 Tradisjonell styring – budsjettering

Hope og Fraser (2003) definerer budsjettering som "*a performance management process*", som innebærer en prosess hvor en blir enig om og koordinerer målsetting, belønning, handlingsplaner og ressursallokering, og hvor en så måler og kontrollerer resultat mot det en har blitt enig om. Formålet til budsjettprosessen kan ut fra dette sies å være tredelt: *sette mål, planlegge og allokere ressurser*. I tillegg vil budsjettet ofte være det som gir utgangspunkt for et belønningssystem. Budsjettering har en klar hensikt som innebærer å skape forståelse på tvers av organisasjonen og sikre toppledelsen kontroll over alle divisjoner og enheter. I tradisjonell budsjettering er budsjettprosessen for de fleste virksomheter et årlig ritual.

I følge Bergstrand, Bjørnenak og Boye (1999) er motivene for å budsjettere forskjellige i ulike bedrifter, men det som går igjen i store bedrifter er at en ønsker å ha en plan for hele virksomheten, ønsker å følge opp resultat gjennom regelmessige resultatprognoser og har behov for et instrument for å samordne virksomheten i de forskjellige enhetene. Budsjettet blir også brukt som et instrument for å skape motivasjon blant de ansatte. I tillegg brukes budsjettet som et oppfølgingsgrunnlag med regelmessige resultatdiskusjoner, og ofte som et underlag for et bonussystem.

Budsjettet karakteriseres av Hope og Fraser (2003) som ”a fixed performance contract” (norsk: fastsatt prestasjonskontrakt). Dette innebærer at aktørene i organisasjonen blir enige om og fastlegger alle kriterier for det kommende budsjettåret, og at aktørene i følge kontrakten, budsjettet, er forpliktet til å tilstrebe å møte disse. Denne kontrakten inneholder absolutte måltall, beskrivelse av hvilken belønning oppnåelse av disse målene vil gi, hvilke konkrete handlingsplaner som gjelder, hvor mye ressurser som tildeles til de ulike enhetene, hvordan aktiviteter skal koordineres med andre enheter i forhold til deres budsjett, samt hvordan prestasjoner overvåkes og kontrolleres.

## **2.2 Kritikken mot budsjettering**

Den tradisjonelle budsjettprosessen som er beskrevet ovenfor, har lenge vært gjenstand for kritikk. Hope og Fraser (2003) påpeker tre hovedårsaker til at budsjettering ikke er en tilfredsstillende måte å styre en virksomhet på. For det første er det en svært tid- og ressurskrevende prosess. I selve budsjettprosessen bruker en mye tid på detaljer og ”tallknusing”, som går på bekostning av tid brukt på verdiskapende aktiviteter. Selve prosessen består av iterasjoner frem og tilbake mellom nivåene i organisasjonen, der hver enhet forhandler om det endelige utfallet. Det endelige budsjettet vedtas i store bedrifter av styret, og etter at budsjettet er vedtatt bruker en tid på å følge opp budsjettet gjennom rapportering for å kunne kontrollere prestasjoner. Budsjettprosessen krever ressurser i form av tid, penger og mennesker. Problemet er at en bruker mye ressurser på å forutsi hva som skal skje den kommende perioden, noe som er svært usikkert på det tidspunkt budsjettet utformes. Bergstrand et al. (1999) påpeker at budsjettet ofte er preget av for mye detaljert inndata som hurtig foreldes. Disse inndata blir misvisende når budsjettet skal brukes, og i tillegg er arbeidsmengden med oppfølging og oppstilling av budsjettet for stor.



Hope og Fraser (2003) påpeker videre at budsjettet ikke er i stand til å håndtere omgivelsene og at det ikke lenger møter behovene til ledere på ulike nivåer. Bedrifter som befinner seg i bransjer med uforutsigbare omgivelser preget av hard konkurranse er avhengig av å kunne tilpasse seg i forhold til omgivelsene på en dynamisk måte for å oppnå lønnsomhet. Dette innebærer at ledere blir gitt nødvendig handlingsrom og fleksibilitet, noe det tradisjonelle budsjettet ikke vil være i stand til å gi. Dette trekkes også frem av Bergstrand et al. (1999), som understreker at budsjettering kan gi uheldige fastlåsningsprosesser i organisasjonen og fastlåste beslutninger.

Det tredje argumentet som Hope og Fraser (2003) bruker er at budsjettering leder til for mye ”spill med tall”. Som beskrevet kan budsjettet betegnes som en fastsatt kontrakt som underordnede i en organisasjon forpliktes til å oppfylle, og som overordnede kontrollerer oppnådde resultater mot. En slik kontrakt kan oppfordre ledere på underordnet nivå til å drive politisk spill for å sørge for å oppnå det de ønsker. Press på å ”treffe” budsjettet kan føre til spill fra aktørene i organisasjonen. Dette gjelder ikke bare i planleggings- og budsjettprosessen, men også i målsetting og evaluering. Et eksempel på slik dysfunksjonell atferd er i følge Hope og Fraser at en forsøker å forhandle frem lave mål som samtidig kan gi bonuser. Dette muliggjøres ved at en setter et mål som er lett å nå, men som synes vanskelig å nå fra utsiden. Et annet eksempel som påpekes av Hope og Fraser er at en alltid spør etter mer ressurser til sin enhet enn det en egentlig trenger fordi en forventer å bli kuttet ned. Videre kan en i følge Hope og Fraser se eksempel på at enhetene alltid bruker det som står i budsjettet, i frykt for å bli kuttet i neste års budsjett. På denne måten blir budsjettet ikke bare et tak, men også et gulv for kostnader. Den samme effekten kan en se ved at en ikke presterer optimalt for å unngå å få tøffere mål i neste periode. Dette betegnes i økonomisk organisasjonsteori som ”the ratchet effect” (norsk: mothakevirkning), og er studert i sammenheng med dynamiske insentivmodeller av blant andre Freixas, Guesnerie og Tirole (1985) og Laffont og Tirole (1988, 1993).

Dysfunksjonell atferd kan også i tråd med Hope og Fraser innebære at ledere for enhetene er fokusert på å bortforklare avvik fra budsjettet. I tillegg påpeker de også at en kan bli opptatt av å ikke gi riktige prognoser for å unngå å bli straffet dersom prognosene avdekker dårlige nyheter.

Bergstrand et al. (1999) påpeker også eksempler på slik dysfunksjonell atferd, og beskriver hvordan budsjettet kan føre til en såkalt bevilgningstenkning som direkte oppfordrer til overdrevent ressursbruk. Dette innebærer at en bruker de ressurser som ligger innenfor budsjettet det inneværende året for å unngå å få nedskjæringer i neste års budsjett. Årlige budsjetter oppfordrer til kunstig og misledende periodeinndeling.

Wallander (1999) er sentral i kritikken av budsjettering. Wallander påpeker at budsjettet ikke er et godt styringsverktøy fordi det bygger på prognoser som er dårlig underbygget. I prosessen med å utforme budsjettet regner en ofte med at utviklingen skal gå i takt med det en har sett de siste årene, og at en dermed har vanskeligheter med å forutse brudd i trender. Budsjettet bygger derfor på en forenklet prognosetenkning. Resultatet av dette er også ofte at oppfølgingen av budsjettet preges av tilfeldige avviksforklaringer (Bergstrand et al., 1999).

Budsjettet er videre kritisert for å forsøke å håndtere flere roller samtidig; *målsetting*, *planlegging* og *ressursallokering* (Bogsnes, 2006). Idet en prøver å sette mål og planlegge samtidig, vil det oppstå målkonflikter. Mål bør være ambisiøse, samtidig som prognosene bør være realistiske. I budsjettprosessen ser en ofte problemet med at prognosene blir satt for forsiktige for at en ikke skal få for strenge mål i budsjettet. Samtidig vil en ha ambisiøse mål, men ikke planer som er for optimistiske og skjuler gap mot mål i stedet for å avdekke dem.

Organisasjoner som har kommet til erkjennelse av at budsjettet ikke er et tilfredsstillende styringsinstrument har ofte forsøkt å innføre styring etter flere måltall enn kun de finansielle, de såkalte "harde", måltall fra budsjettet. For å forsøke å endre organisasjonen fra å ha et "budsjettfokus" og mer mot et "strategifokus" har de blant annet innført nye modeller som *balansert målstyring*. Dette verktøyet ble utviklet av Kaplan og Norton på 1990-tallet, og det gir grunnlag for en mer helhetlig styring av organisasjonen. I tillegg til det finansielle perspektivet og fokus på avkastning til eierne som det viktigste målet, innfører en her også styring i forhold til et *kundeperspektiv*, *interne prosesser* og *læring og vekst*, som gir grunnlag for ikke-finansielle og "myke" måltall. Balansert målstyring søker også å oppnå balanse mellom langsiktige og kortsiktige måltall (Kaplan og Norton, 1992). Problemet er imidlertid at de fleste av disse organisasjonene innfører en slik helhetlig styring mens de samtidig beholder budsjettet. Dette innebærer at balansert målstyring og andre nyere, mer kraftfulle styringsverktøy ikke blir utnyttet til det fulle; de blir altfor ofte begrenset av de kortsiktige resultatdriverne i det årlige budsjettet (Hope og Fraser, 2003). Fordi budsjettering i stor grad

definerer normene i en organisasjon er det vanskelig å implementere styringsverktøy som er bygget på nye prinsipper samtidig som en beholder budsjettprosessen.

Som beskrevet har budsjettprosessen i prinsippet en klar hensikt som innebærer å skape forståelse på tvers av organisasjonen og sikre toppledelsen kontroll over alle divisjoner og enheter. Budsjettering i seg selv kan derfor ikke ta all skylden for at bedrifter ikke lykkes med bruken av det, og det vil for noen bedrifter kunne være hensiktsmessig å styre etter det tradisjonelle budsjettet. Det som likevel er klart er at de bedrifter som i dag befinner seg i endrede og mer krevende konkurranseomgivelser, der det er viktig at lederne har nødvendig handlingsrom, bør gå bort fra budsjettet og over til nye prinsipper for styring (Hope og Fraser, 2003).

### ***2.3 Beyond Budgeting – styring uten budsjett***

Prinsippene for Beyond Budgeting, som er utviklet av Hope og Fraser (2003), tilbyr ”a new coherent management modell”, som innebærer en helhetlig styringsmodell med tydelige og logiske prinsipper. Beyond Budgeting er ikke bare nytt verktøy til bruk i styring, slik som for eksempel balansert målstyring, men det representerer en alternativ styringsmodell som innebærer at en går vekk fra budsjettering. Beyond Budgeting handler derfor ikke om å introdusere noe nytt i tillegg, men om å ta bort et kraftfullt verktøy som budsjettet er, for å gi plass til noe enda mer kraftfullt (Hope og Fraser, 2003).

I følge Hope og Fraser (2003) er visjonen til Beyond Budgeting å åpne opp rapporteringssystemer i organisasjonen og gi økt beslutningsmyndighet til operasjonelle ledere i frontlinjen. På denne måten kan en få mer fleksible og tilpasningsdyktige organisasjoner. I tillegg vil systemet sørge for et raskt og åpent informasjonssystem som støtter disse lederne og deres evne til å ta beslutninger. Modellen inneholder et sett med alternative prosesser til den tradisjonelle styringsmodellen, som innebærer fokus på relative målsettinger og evalueringer, kontinuerlig planlegging, ressursallokering etter behov, dynamisk koordinering på tvers og kontroll på flere nivå av organisasjonen. Som beskrevet betegnes budsjettet som ”a fixed performance contract”. Dette står i sterk kontrast til den nye modellen, som betegnes som ”a relative improvement contract” (Hope og Fraser, 2003). Med dette skifter en fokus fra kortsiktige faste kontrakter med kontroll fra toppen i organisasjonen til mer langsiktige kontrakter med kontroll på flere nivå.

Dette innebærer et skift i resultatansvar fra sentralt til lavere nivå i organisasjonen, og dermed en kulturell endring. Filosofien i tradisjonell budsjettering og prinsippene for Beyond Budgeting er ulik. Den faste kontrakten i tradisjonell budsjettering baserer seg på sentralisert kontroll, ikke på tillit. Den relative kontrakten er derimot basert på at ledere på lavere nivå selv kan bli gitt tillit til å handle og ta beslutninger innenfor visse rammer og være fullt ut ansvarlig for sine resultater.

Aktørene i organisasjonen står ikke ovenfor forhåndbestemte, faste måltall som de skal forsøke å nå. De oppfordres hele tiden til å endre og forbedre seg slik at organisasjonen kan tilpasse seg dynamisk til omgivelsene. Ledere på lavere nivå i organisasjonen får økt tillit ved at de får mer ansvar for og mer frihet til å foreta nødvendige handlinger for å nå disse målene. Som svar på denne tilliten vil en oppleve en kontinuerlig streben etter forbedringer i organisasjonen. Den nye modellen skal dermed gi mer frihet, men det betyr ikke at kravet til prestasjoner senkes. Tvert imot, resultatansvaret overføres fra sentralt i organisasjonen til de ulike enhetene og til ledere i frontlinjen. Det at lokale ledere gis mer frihet og i større grad involveres i å sette mål og legge handlingsplaner, vil innebære at de får større ansvar og i større grad blir holdt ansvarlige. Dette kan øke grad av eierskap og forpliktelse, noe som vil være drivkrefter for kontinuerlig forbedring (Hope og Fraser, 2003).

Det at den nye styringsfilosofien gir mer frihet til ledere på lavere nivå kan innebære at en vil se mer av det Argyris (1998) betegner som *intern forpliktelse*. Dette står i følge Argyris i kontrast til ekstern forpliktelse. Ekstern forpliktelse innebærer at en oppfylder forpliktelser som er spesifisert av andre i en kontrakt, og der målene er gitt fra overordnede. Intern forpliktelse betyr på den andre siden at individer selv definerer sine egne planer og hvilke oppgaver som må utføres for at planene skal nås. Individet er selv deltakende og vil føle en indre forpliktelse som fører til at en tar risiko og samtidig ansvar for sine egne handlinger.

Hope og Fraser (2003) skisserer to måter å innføre prinsippene for Beyond Budgeting på. Den første innebærer å bytte ut tradisjonell budsjettering med mer *tilpasningsdyktige prosesser*. Disse prinsippene innebærer fokus på seks prinsipper:

1. Sette ambisiøse mål for å oppnå relativ forbedring. Dette innebærer å sette mål i forhold til ekstern benchmark og i forhold til andre enheter internt.
2. Basere evaluering og belønning på kontrakter som er basert på relativ forbedring.

3. Gjøre planlegging en kontinuerlig og inkluderende prosess.
4. Gjøre ressurser tilgjengelig etter behov.
5. Koordinere aktiviteter på tvers av selskapet i forhold til kundenes behov.
6. Basere kontroll på effektiv ledelse og på en rekke relative prestasjonsindikatorer.

Det at en tar i bruk slike tilpasningsdyktige prosesser vil redusere dysfunksjonell atferd i organisasjonen, slik som var karakteristisk i den tradisjonelle budsjettprosessen. Den endrede styringsmodellen vil i tråd med Beyond Budgeting uttrykkes gjennom endret atferd. Eksempler på denne endrede atferden kan for det første være at en forsøker å alltid forbedre seg og overgå andre, i stedet for å kun ha fokus på å nå et bestemt måltall. Videre vil en kunne få et større fokus på kundenes behov, fordi en nå vil være mer opptatt av å tilfredsstille kundene for å oppnå langsiktig lønnsomhet. I tillegg vil en også få en mer effektiv ressursbruk fordi den tidligere mentaliteten med at en skulle bruke opp det en hadde fått tildelt i budsjettet ikke lenger gir mening når en ikke har budsjett. Fordi en blir målt på prestasjonsindikatorer vil en også ha fokus på å redusere kostnader. Videre vil en gå vekk fra avviksforklaringer som var karakteristisk for tradisjonell budsjettering, og heller ha fokus på å finne underliggende årsaker til problemer slik at en oppnår læring og forbedring. En vil også ha insentiv til å dele dårlige nyheter hvis en oppdager uforutsette ting i omgivelsene, fordi en ikke lenger blir straffet for å ikke treffe med budsjettet. Dette beskriver en kultur som har fokus på kontinuerlig forbedring, og i en slik kultur vil folk også bli oppfordret til å utfordre eksisterende sannheter i organisasjonen. På denne måten legger en til rette for nye og kreative ideer, som igjen vil sørge for å opprettholde fokus på forbedring.

Den andre måten å benytte seg av prinsippene for Beyond Budgeting på i organisasjoner er i følge Hope og Fraser (2003) et skritt videre fra innføringen av tilpasningsdyktige prosesser. Dette innebærer å innføre såkalte prinsipper for *radikal desentralisering*. Disse seks prinsippene beskrives som følger:

1. Sørge for et styringsrammeverk basert på klare prinsipper og grenser.
2. Skape et prestasjonsklima basert på relativ suksess.
3. Gi folk frihet til å ta beslutninger på lavere nivå som er konsistent med styringsprinsippene og organisasjonens mål.
4. Gi ansvaret for verdiskapende beslutninger til team i frontlinjen.
5. Gjør folk ansvarlig for kunderesultater.

6. Støtte åpne og etiske informasjonssystemer som sørger for ”én sannhet” gjennom hele organisasjonen.

Disse prinsippene går lenger enn prinsippene for tilpasningsdyktige prosesser, og innebærer enda større grad av frihet i beslutningstaking helt ned til laveste nivå i organisasjonen. Fokus er også i enda større grad på at team på laveste nivå skal ta ansvar for resultater. Dette innebærer en endring i tankegang og kultur i organisasjonen, og en slik endring tar tid. Det er derfor et sentralt poeng at en endrer prosessene før en kan oppnå en endring i ansvarlighet (Hope og Fraser, 2003).

Oppsummert kan en si at Beyond Budgeting er en styringsfilosofi som skiller seg fra tradisjonell budsjettering fordi den er basert på en kontrakt som er karakterisert av relativ forbedring og tillit heller enn faste mål og sentralisert kontroll. Gjennom nye prinsipper for styring legges det til rette for en kultur for kontinuerlig forbedring.

## **2.4 Beyond Budgeting i Statoil<sup>2</sup>**

Statoil har vedtatt å gå vekk fra tradisjonell budsjettering og over til andre styringsformer. Det tradisjonelle budsjettet har som beskrevet en prinsipiell konflikt i seg, fordi det prøver å dekke ulike formål samtidig. Budsjettet skal *sette mål, gi forventingsrette prognoser og allokere ressurser*. For å løse denne konflikten deler den nye styringsmodellen derfor opp den gamle budsjettprosessens tre formål i tre separate styringsprosesser. Dette innebærer at *målsetting, planlegging og ressursallokering* skilles ut i egne prosesser. I tillegg er *rapportering og evaluering* endret i den nye styringsmodellen.

Mål og plan skilles ved å skille dem i tid. Mens målene tidligere ble satt i selve budsjettprosessen, skjer det nå først en målprosess som bestemmer retningen en skal gå i, og deretter en planprosess som ser på hvordan en skal komme dit. Målene og planen utgjør dokumentet ”Ambisjon til handling” som inngår i det webbaserte målstyringssystemet MiS (Målstyring i Statoil), og som er sentralt i den nye styringsmodellen. ”Ambisjon til handling” fyller én side eller ett skjermbilde i MiS. Det lages slike dokumenter på ulike nivå i organisasjonen, og de er resultatet av mål- og planprosessene. Det er mer enn 500 slike

---

<sup>2</sup> Dette avsnittet beskriver den nye styringsmodellen i Statoil basert på en artikkel av prosjektleder for Beyond Budgeting, Bjarte Bogsnes (2006).

”Ambisjon til handling” i Statoil, og de bygger alle opp til å levere den overordnede strategiske målsetningen til selskapet. ”Ambisjon til handling” er det som vedtas av styret i stedet for budsjettet.

Ressursallokeringen skjer kontinuerlig og mer dynamisk enn med tradisjonell budsjettering. Rapporteringen er endret for å reflektere en fremoverskuende og handlingsorientert styring. I den nye styringsmodellen er også evalueringssystemet endret, og dette reflekterer prinsippene i Beyond Budgeting. I tråd med Hope og Fraser (2003) kan endringen i styringsmodellen i første omgang karakteriseres mer som en innføring av tilpasningsdyktige prosesser enn radikal desentralisering.

### 2.4.1 Den nye styringsmodellen i Statoil

Figur 1 viser en oversikt over hvordan den nye årlige prosessen ser ut i Statoil. ”Ambisjon til handling” oppsummerer strategi, mål og plan, og brukes som innspill i evalueringen.

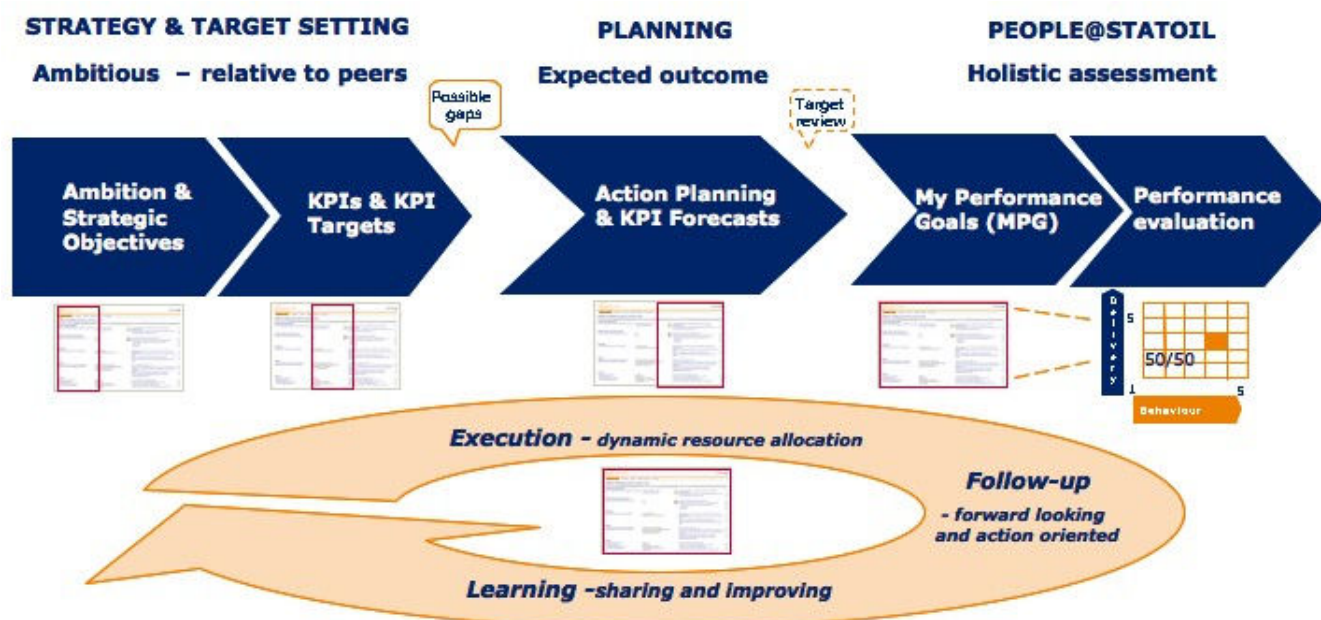


Figur 1 Den nye årlige prosessen i Statoil. Kilde: Statoil

I den nye styringsmodellen starter en med å definere ambisjon og strategisk retning med utgangspunkt i hvordan en kan bli suksessfull på lang sikt. Fokus er her på de viktigste strategiske områdene innenfor en horisont på 3-5 år. Deretter settes det mål på kritiske prestasjonsindikatorer, KPIer. Disse skal måle suksess og indikere hvordan en leverer i

forhold til den strategiske retningen, og det vil være tilstrekkelig å definere rundt 10-12 slike KPIer. Den siste delen av "Ambisjon til handling" er planleggingen av konkrete tiltak og handlinger, og disse forteller hva en gjør for å levere i forhold til mål. Til hvert av tiltakene skal det være tilknyttet klare frister og ansvar. Den årlige prosessen avsluttes med evaluering, som skjer ved hjelp av verktøyet People@Statoil. Evalueringen skjer i forhold til to dimensjoner. Her vil hver leder ha sine egne mål som en evalueres i forhold til ("My Performance Goals"). For det første blir en evaluert i forhold til hva en leverer ("Delivery"), og her inngår hele "Ambisjon til handling". I tillegg blir en evaluert i forhold til atferd ("Behavior").

Figur 2 beskriver mer av prosessen rundt "Ambisjon til handling". Denne modellen viser at fokus skal være på å avdekke mulige gap mellom mål og plan. I tillegg viser den at en før evalueringen av måloppnåelse vil ha mulighet til å revidere målene. Modellen viser hvordan målsetting, planlegging, ressursallokering, evaluering og oppfølging henger sammen. Utøvelsen av "Ambisjon til handling" skjer gjennom den dynamiske ressursallokeringen. I oppfølgingen har en fokus på å se fremover og være handlingsorientert. Dette skal gi læring, som er basert på deling og forbedring.



Figur 2 Hele prosessen rundt "Ambisjon til handling". Kilde: Statoil

De neste avsnittene ser nærmere på målsetting, planlegging, ressursallokering, rapportering, samt evaluering og belønning i den nye styringsmodellen.



### **2.4.2 Målsetting**

Som beskrevet settes mål i en egen prosess, og målene presenteres i ”Ambisjon til handling”, som også betegnes som måltavlen. Utgangspunktet for målsettingen er balansert målstyring, som skal definere et årsaks- og virkningsforhold gjennom ulike perspektiver (Kaplan og Norton, 1992). I Statoil innebærer dette fem perspektiver: økonomi, marked, drift, HMS (helse, miljø og sikkerhet), og mennesker og organisasjon. Formålet er å sørge for en god balanse mellom disse perspektivene, og en god balanse mellom kortsiktige og langsiktige mål. Innenfor hvert av perspektivene defineres en langsiktig ambisjon og strategiske mål. Deretter settes det mål på kritiske prestasjonsindikatorer, KPIer, som skal måle hvordan en beveger seg mot de strategiske målene. Selskapet har også tidligere hatt KPIer, men med den nye styringsmodellen har disse fått et helt annet fokus i og med at de er satt inn i en tydeligere sammenheng. Den siste delen av ”Ambisjon til handling” innebærer å se på hvilke handlinger som er nødvendige for å nå strategiske mål og KPIer.

Målene skal settes på bakgrunn av hvordan konkurrenter presterer i markedet og hvilke forventninger og krav omverdenen har til selskapet. I dynamiske omgivelser med forventninger fra mange hold, resulterer en slik innfallsvinkel i ambisiøse mål. På denne måten kan en si at målsettingen nå er mer utenfra og inn. Med tradisjonell budsjettering så en ofte på forrige års plan når en skulle sette mål, og målsettingen var dermed innenfra og ut. I den nye styringsmodellen settes målene dels ”top-down”, fra toppen i organisasjonen og ned. Den tidligere målprosessen var i stor grad ”bottom-up”, bygget opp fra bunnen av organisasjonen.

Gode KPIer er relative, det innebærer at en kan måle prestasjoner i forhold til andre, internt eller eksternt. Kostnadmålene skal i tillegg være forholdstall mellom hva en setter inn av ressurser og hva en får igjen. KPIene tar hovedsaklig for seg områder hvor det er behov for endring eller forbedring. Budsjettmålene var absolutte størrelser, som ikke tok hensyn til relative forhold og som dermed ikke hadde evnen til å følge opp kontinuerlig forbedring.

### **2.4.3 Planlegging**

Når målene er satt begynner en å planlegge hvordan en skal nå dem og hvordan en forventer å prestere. Dette innebærer å utforme tiltak og lage prognoser, som er den siste delen av ”Ambisjon til handling”. Prognosen skal være realistisk i den forstand at den skal beskrive forventet utfall. I tradisjonell budsjettering var planen det som dannet utgangspunktet for mål og ressursallokering. For å unngå å få for ”tøffe” mål eller for å sørge for å få mest mulig

ressurser tildelt, ville en derfor ikke bli realistisk nok i planleggingen. I tillegg er det viktig å ikke legge for optimistiske planer. Den nye styringsmodellen skal legge til rette for å kunne avdekke gap mellom mål og det prognosene indikerer at en kommer til å oppnå, og det skal settes inn tiltak der det er gap.

Prognosene oppdateres som regel kvartalsvis, eller oftere dersom det skjer store endringer. En prognose skal ikke ha samme detaljeringsgrad som et budsjett. Fokus er på at prognosen skal gi styringssignaler og at den skal brukes til å iverksette korrektive tiltak. Prognosen skal derfor ikke inneholde mer informasjon enn det som kreves for fornuftig styring.

#### **2.4.4 Ressursallokering**

Tildeling av ressurser skjer dynamisk og løpende gjennom året. Med tradisjonell budsjettering ble ressursene allokert gjennom årlige budsjetter. Prinsippet i den nye styringsmodellen er at ressursallokeringen skal være dynamisk. Det er ingen enheter som lenger får tildelt en ”pengesekk” ved starten av året, men ressursene er tilgjengelige for enhetene gjennom året for at de skal kunne nå målene sine. Ressursene er tilgjengelige innenfor de retningslinjer som gis av strategi og plan, KPIer, samt mandater og beslutningskriterier.

I forhold til den løpende driften i selskapet skjer det ingen utdeling av ressurser. Mange enheter vil ha KPIer som direkte eller indirekte gir styringssignaler til effektiv ressursbruk. Eksempelvis vil dette for noen enheter bety at økt ressursbruk kun kan legitimeres gjennom økt verdiskaping.

For prosjekter og andre større beslutninger tildeles fortsatt ressurser som faste økonomiske rammer, men forskjellen fra tradisjonell budsjettering er at utdelingen skjer ved beslutning og ikke på bakgrunn av det årlige budsjettet. Prosjektbeslutningene styres gjennom den såkalte fullmaktsstrukturen, som beskriver hvor store enkeltbeslutninger ledere på ulike nivå kan ta, og gjennom beslutningsprosessen for prosjekter, som blant annet beskriver hvilke kriterier som gjelder. Lederne skal ta beslutninger med basis i Statoils verdier og prinsipper, beslutningskriterier og fullmakter, ”Ambisjon til handling” og fornuftige forretningsmessige vurderinger.

Selv om en slutter å budsjettere, slutter en ikke å lage regnskap. Kostnadene overvåkes gjennom trendrapportering. Trenden ser både bakover, i forhold til regnskap, og fremover ved

hjelp av prognoser. Dette gir mulighet til å gripe inn dersom trendbildet synes å gå i gal retning. Forskjellen fra tradisjonell budsjettering er at en kun griper inn dersom det er nødvendig, mens en i et budsjett griper inn for alle, og fast en gang i året.

#### **2.4.5 Rapportering**

Rapporteringen har tradisjonelt vært fokusert på å forklare avvik mellom budsjett og regnskap. Erfaringen har imidlertid vært at en ikke gikk lenger enn å forklare hvorfor en var ute av kurs. Det ble på mange måter en bakoverorientert styring, der en kun så hvor en var og hvorfor en var ute av kurs. Det interessante er imidlertid å lage prognoser som kan si noe om hvor en er på vei og hvor en vil havne i forhold til målet.

Rapporteringen skjer i målstyringsystemet MiS gjennom bruk av symboler, og denne er endret for å reflektere hvor en skal ha fokus. Fargene rød, gul og grønn indikerer hvorvidt siste prognose er bedre eller dårligere enn mål, mens en pil som enten peker oppover eller nedover viser hvordan prognosen utvikler seg. I oppfølgingen skal en også kunne si hva en har tenkt å gjøre dersom prognosen viser at en går i feil retning. På denne måten blir det en mer fremoverorientert styring med den nye styringsmodellen enn med tradisjonell budsjettering.

#### **2.4.6 Evaluering og belønning**

Med den nye styringsmodellen er også evalueringsformene endret. Tidligere var det forhåndsbestemte og absolutte KPIer som var grunnlaget for å vurdere prestasjoner. Erkjennelsen er imidlertid at det vanligvis først er i etterkant en har nok informasjon til å vurdere om en prestasjon er god eller dårlig. Dette innebærer at evalueringen er endret til å omfatte både hva en leverer og hvordan en leverer. I evalueringen vil begge dimensjonene telle like mye.

Tidligere inneholdt den delen som går på hva en leverer kun vurdering av måloppnåelse i forhold til KPIer. Definisjonen av hva en leverer er nå utvidet til ikke bare å omfatte KPIer, men også strategiske mål og tiltak, det vil si hele "Ambisjon til handling". Eksempel på spørsmål som stilles i vurdering av leveransen er: Har en levert i forhold til de strategiske målene? Hvor ambisiøse var KPIene? Har forutsetningene endret seg, med positiv eller negativ effekt? Hvilke tiltak ble gjennomført og hvilke korrektive tiltak ble satt i gang?

I tillegg er atferd, det vil si hvordan en leverer, innført som en likestilt dimensjon som det evalueres på. Det settes mål i forhold til atferd i forkant og disse evalueres i etterkant. Atferdsdimensjonen handler om hvordan selskapets verdier anvendes og etterlevs, og dette innebærer bærekraftige resultater. I evalueringen vil en også se på prestasjoner relativt til andre der det er mulig, og benchmarking er et verktøy som benyttes i denne sammenhengen.

#### **2.4.7 Fra kommando og kontroll til fleksibilitet og tillit**

Målet med Beyond Budgeting er å endre organisasjonen fra å ha fokus på å nå budsjetter og faste måltall til å gi økt frihet, men under bedre overvåkning av prestasjoner. Prestasjoner vurderes både i forhold til hva en leverer og hvordan en leverer. *Målsettingen* er endret til hele ”Ambisjon til handling” og fokus på relative mål. *Planen* skal ikke sørge for både mål, prognose og ressursallokering, den skal bare være en prognose. Rapporteringen skal være fremoverskuende og basert på ”Ambisjon til handling”. Der det er gap mellom mål og prognose skal det settes inn korrektive tiltak, og en skal ikke prøve å skjule det. Planprosessen skal også være mindre detaljert enn den tradisjonelle budsjettprosessen. *Ressurser* skal være tilgjengelig ved behov, og ikke forhåndstildeles gjennom årlige budsjetter, men de skal være tilgjengelig i forhold til KPIer, mandater og beslutningskriteria.

Alle i Statoil er forventet å handle basert på den faktiske situasjonen i stedet for detaljerte budsjetter, med bruk av selskapets verdier og sunn fornuft. Endringen innebærer at en går fra en kultur preget av kommando og kontroll gjennom budsjetter til å gi fleksibilitet og bygge på tillit i den nye styringsmodellen.

## 3.0 Bruken av styringssystemet

---

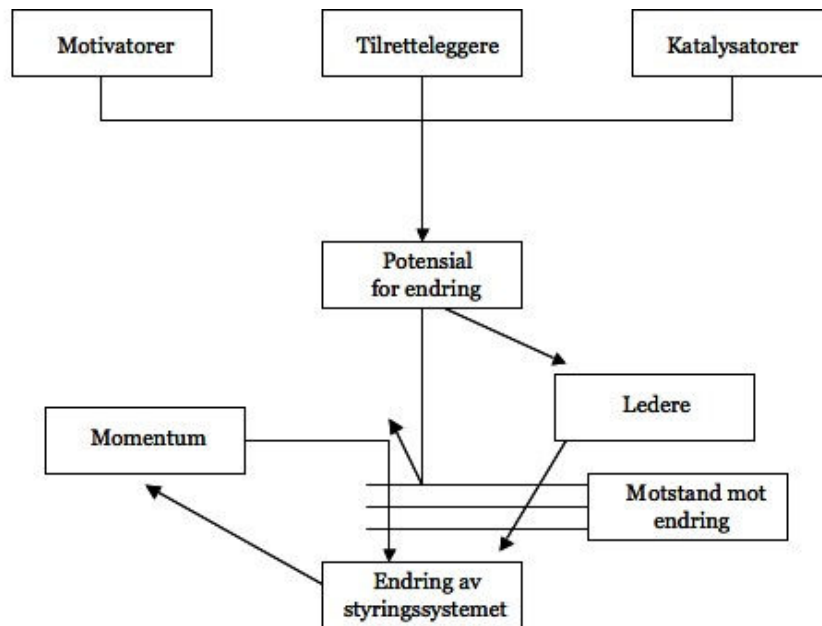
Dette kapitlet vil som nevnt presentere et teoretisk rammeverk for analysen. Det bygger videre på formålet for rapporten, som er å beskrive og analysere bruken av styringssystemet slik det er implementert i ulike enheter i virksomheten. For å forstå denne prosessen kan en bruke *struktureringsteori*, og det gis derfor en innføring i hovedpoengene fra denne teorien. Deretter presenteres et rammeverk som bygger på struktureringsteori, og som vil være sentralt i analysen.

Før en ser på i hvor stor grad det nye styringssystemet faktisk har ført til endringer i praksis, er det også nyttig å se på hvordan de ulike enhetene har tilnærmet seg den nye formen for styring. Dette innebærer å se på selve endringsprosessen. For å beskrive denne vil et rammeverk presentert av Cobb, Helliard og Innes (1995) benyttes.

### 3.1 Endringsprosessen

I prosessen med å innføre et nytt system vil det være forhold som vil legge til rette for i hvor stor grad en lykkes. Det er derfor naturlig å anta at faktorer i selve endringsprosessen vil være avgjørende for den videre bruken av styringssystemet og hvor store endringer det i praksis vil bli. Cobb et al. (1995) har videreutviklet en modell presentert av Innes og Mitchell (1990), som bygger på å identifisere ulike faktorer som påvirker potensialet for endring av et styringssystem. Modellen kan brukes til å identifisere faktorer som vil være tilstede i endringsprosessen og som dermed vil ha innvirkning på potensialet. Disse faktorene kan i følge Innes og Mitchell deles inn i *motivatorer*, *katalysatorer* og *tilretteleggere*. Motivatorer er relatert til endring på generell basis, det kan være endringer i omgivelsene eller i organisasjonsstrukturen. Katalysatorer er mer direkte relatert til endringen, det kan for eksempel være snakk om dårlige finansielle resultater eller tap av markedsandeler. Tilretteleggere i en endringsprosess er ikke tilstrekkelig for å resultere i endring, men det er ofte nødvendig for å faktisk oppnå endringen. Cobb et al. (1995) utvider denne modellen ved å koble disse sammen med *motstand* mot endring, og de trekker inn betydningen av at individer *leder* endringen. I tillegg trekker de inn et element som de betegner som *momentum*, som er forventningen i organisasjonen om at en vil holde oppe trykket på endringen.

Bakgrunnen for å utvide modellen til Innes og Mitchell (1990) var at en fant at motivatorer, katalysatorer og tilretteleggere er nødvendige for å skape et potensial for endring, men at individers handlinger er nødvendige for å overkomme motstand mot endringen (Cobb et al., 1995). Modellen understreker derfor betydningen av individer som ledere i en endring. Figur 3 er en presentasjon av modellen.



Figur 3 Endring av styringssystem. Kilde: Cobb et al. (1995)

### 3.2 Struktureringsteori

For å studere hvilke endringer som har forekommet i praksis, vil denne studien som beskrevet ta utgangspunkt i struktureringsteori. Denne teorien ble introdusert av Giddens (1976). Teorien har blitt benyttet i analyser av styringssystemer i organisasjoner av blant andre Macintosh og Scapens (1990), som baserer sin forskning på Giddens (1976, 1979, 1984). Macintosh og Scapens bruker Giddens' struktureringsteori som et rammeverk for å studere sosiale og politiske dimensjoner ved styringssystemer. Rammeverket baserer seg på et tolkningsperspektiv (Macintosh, 1994). Fokus i et slikt perspektiv er på å gi en rik og dyp forståelse av hvordan ledere og ansatte i en organisasjon forstår og bruker styringssystemer. På denne måten gis det grunnlag for en dypere forståelse av styringssystemer enn mer rasjonelle økonomiske teorier.

Giddens' struktureringsteori ser på forholdet mellom menneskers handlinger og sosiale strukturer. I analysen av sosiale systemer skiller Giddens mellom *struktur*, "agency" (norsk:

handlemåte) og *system*. Sosiale systemer har strukturer som er koder og retningslinjer for atferd i sosiale sammenhenger, mens *agency* er handlingene til de individuelle medlemmene av systemet. Aktørene benytter seg av strukturene i sosial samhandling og gjennom dette produseres og reproduseres den sosiale praksisen på tvers av tid og rom. Dette innebærer at systemer ikke *er* strukturer, men at systemer *har* strukturer, som brukes av mennesker i deres samhandling. Det er imidlertid bare gjennom handling og samhandling at strukturene selv reproduseres. Strukturer er altså både mediet for og resultatet av samhandling (Giddens, 1984). Det er dette Giddens betegner som *strukturens dualitet*, og det innebærer at strukturen gir individene både muligheter og begrensninger. Individuell atferd både skaper og skapes av strukturer. Aktørene betegnes i struktureringsteori som bevisste individer som kan ta og tar valg i sosiale sammenhenger. Aktørene tar del i sosial samhandling på en måte som gir dem muligheten til å handle på en slik måte at sosiale koder kan endres, enten begrenset eller dramatisk.

*Strukturering* er et annet sentralt begrep i teorien, som kan knyttes opp mot strukturens dualitet. Det betegner prosessen hvor sosiale systemer enkelte ganger fungerer slik at de nærmest automatisk reproduserer nåværende situasjon, mens de andre ganger gjennomgår radikale endringer. Dette impliserer at struktureringsteori kan brukes til å se på endring i organisasjoner (Macintosh, 1994).

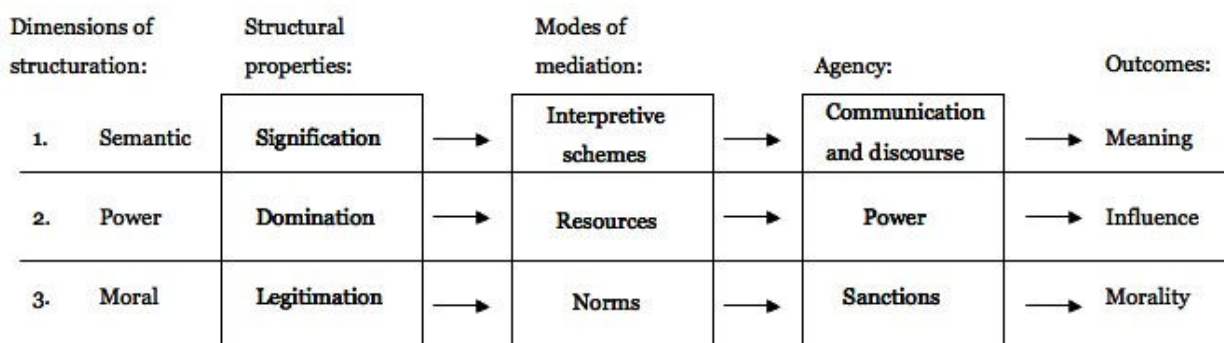
Teorien gir et utgangspunkt for å skille mellom styringssystemet slik det er i prinsippet, og slik det brukes i praksis. Hovedprinsippet i teorien er at systemer og handlinger ikke blir sett på som forhåndsbestemte, men som resultat av aktørenes samhandling. Ut fra struktureringsteori er det bare dersom det nye styringssystemet faktisk fører til ny praksis at det kan endre strukturen og dermed måten aktørene samhandler på lang sikt. Måten styringssystemet er utformet på vil selvsagt legge grunnlaget for i hvor stor grad dette er mulig, men det er altså ikke tilstrekkelig for å sikre endring. Det blir derfor avgjørende å se på hvordan aktørene handler og hvordan disse handlingene skiller seg fra den praksis som var gjeldende under det tidligere styringssystemet.

Macintosh og Scapens (1990) skiller mellom styringssystemer slik de er utformet og slik de tas i bruk. Dette skillet ble introdusert av Roberts og Scapens (1985), som diskuterer ansvarlighet i forhold til styringssystemer. De introduserer et skille mellom begrepene ”accounting systems” (norsk: styringssystemer) og ”systems of accountability” (norsk:

ansvarlighetssystemer). Det første begrepet innebærer det abstrakte, potensielle styrings-systemet, mens det andre refererer til bruken av systemet, slik aktørene tar det opp i sin praksis og hvordan de dermed gjøres ansvarlige for de deler av systemet som de tar i bruk. Ulike aktører vil kjenne ulik grad av ansvarlighet, og det er viktig å legge vekt på disse forskjellene og hvilke konsekvenser de medfører, for å kunne få en forståelse av hvordan styringssystemet fungerer i praksis. Denne studien ser på bruken av styringssystemet i praksis i Statoil, og skiller dermed på samme som Roberts og Scapens (1985) og Macintosh og Scapens (1990) mellom styringssystemet slik det er utformet og slik det tas i bruk.

### 3.3 Rammeverk for analyse

Giddens' struktureringsteori foreslår å identifisere tre dimensjoner av sosiale systemer – signifikering (mening), dominerings (innflytelse) og legitimering (moralitet). Signifikering gir mening i sosial samhandling, dominerings gir innflytelse og legitimering sørger for systemets moralitet. Figur 4 er en fremstilling av dette sosiale systemet, slik det er presentert av Macintosh og Scapens (1990).



Figur 4 Struktur og agency i sosiale systemer. Kilde: Macintosh og Scapens (1990)

*Signifikering* innebærer alle måter mennesker kan uttrykke seg selv og kommunisere med andre på for å gi mening til ulike hendelser. Aktørene benytter tolkningsskjema for å kommunisere mening og forståelse. Gjennom organiserte former for kommunikasjon legges det til rette for handling og samhandling. På denne måten reproduseres samtidig systemet og de kodene som individene i organisasjonen deler og som gjør at de forstår hverandre.

*Legitimering* er det normative aspektet av sosiale systemer; det sett med moralske verdier som deles av enkelte eller alle medlemmer av organisasjonen. Alle handlinger er utsatt for normativ vurdering, bedømmelse av hvorvidt de er egnet, akseptert og ønskelige. Aktørene



vurderer både seg selv og andre. Dette aspektet av sosiale systemer kan legitimere at enkelte aktører holder andre ansvarlig for deres handlinger.

*Dominering* refererer til alle organiserte måter mennesker står i relasjon til hverandre i form av hierarkiske strukturer og nivåer av kontroll og makt. Domineringsstrukturene legger til rette for handling og samhandling mellom individer, samtidig som de forsterker og reproducerer hierarkiene som ligger til grunn for disse handlingene. Domineringsstrukturer benyttes i form av to typer ressurser: allokerbare og autoritative. Allokerbare ressurser kan være materielle objekter, og aktører dominerer andre gjennom retten til å kontrollere slike ressurser og vite hvordan de skal brukes. På samme måte vil de aktører som har autoritative ressurser dominere ved at de har rett til å kontrollere andre aktører. Begge typer av ressurser legger til rette for koordinering og kontroll av ting og mennesker i sosiale systemer.

De ulike dimensjonene ved sosiale systemer kan benyttes i analysen av bruken av styringssystemet. De tre strukturene henger tett sammen i praksis, og kan kun skilles for analytiske formål (Giddens, 1984). I tråd med struktureringsteori gir styringssystemer organisasjoner en ramme for å gi mening, samtidig som det påvirker maktforhold og moral i organisasjonen (Macintosh og Scapens, 1990). Struktureringsteori kan dermed brukes for å forklare sosiale prosesser som observeres. Et av formålene til tradisjonell budsjettering er som Hope og Fraser (2003) påpeker å sikre toppledelsen kontroll over alle divisjoner og enheter. Denne kontrollen vil være en del av domineringsstrukturen; den gir toppledelsen rett til å utøve makt i organisasjonen. De ansatte blir med utgangspunkt i maktstrukturen og gjennom "the fixed performance contract" holdt ansvarlige for bestemte aktiviteter. Denne kontrakten er sentral i ansvarliggjøringen av de ansatte. Ansvarlighetsbegrepet må imidlertid også knyttes til signifikering og legitimering. Aktørene finner mening i handlinger og hendelser ved å benytte seg av prinsippene for budsjettering. Disse prinsippene gir videre legitimitet til aktørenes handlinger.

I det nye styringssystemet endres kontrakten til "a relative improvement contract" (Hope og Fraser, 2003). Dette innebærer også, som beskrevet, en endring i ansvarlighet. Organisasjonen er ikke lenger karakterisert av at toppledelsen kommanderer og kontrollerer og dermed utøver makt. Ansvarliggjøringen ligger nå i at de ansatte selv tar ansvar for både handlinger og resultater. På den måten kan domineringsstrukturen endres; ansatte holdes ansvarlig gjennom resultater og kontrolleres gjennom insentivsystemer. I tillegg kan også signifikerings-

strukturen endres; det nye styringssystemet bygger på nye prinsipper som vil gi ny mening til aktørene. Endrede prinsipper innebærer at nye handlinger blir ansett som legitime, og legitimeringsstrukturen kan derfor også endres. Oppsummert vil en kunne si at et nytt styringssystem i prinsippet innebærer store endringer for aktørene i organisasjonen. Grad av suksess vil avhenge av i hvor stor grad de ulike delene av strukturen endres i praksis.

## **DEL III: VALG AV METODE**



## 4.0 Metode

---

### 4.1 Studieobjekt: tre enheter i Statoil

Problemstillingen for utredningen er ”*Hvordan brukes nye styringsformer i Statoil, og vil disse gi økt grunnlag for strategisk måloppnåelse? Hvilke utfordringer knyttes til implementeringen av disse?*”

Som beskrevet er formålet med studien å beskrive og analysere bruken av styringssystemet slik det er implementert i ulike enheter i virksomheten. Dette innebærer å vise hvilke endringer som har blitt gjennomført i enhetene. På bakgrunn av dette er det valgt ut tre enheter i Statoil. Disse enhetene er valgt ut på bakgrunn av at de har vært piloter i innføringen av den nye styringsmodellen i selskapet, og fordi de er ulike i forhold til kontekst, størrelse og type virksomhet. Det er valgt en enhet i letevirksomheten, Global Exploration (GEX), den tjenesteytende enheten Global Business Services (GBS), og en enhet i nedstrømsvirksomheten, Energy & Retail (E&R). GEX og E&R er begge enheter på forretningsområdenivå og underlagt divisjonsnivået, mens GBS er en del av konsernsenteret.

Med utgangspunkt i problemstillingen var det ønskelig å få til intervjuer med representanter fra tre ulike roller i selskapet; leder og controller på overordnet nivå i enheten og en ansatt på lavere nivå. Formålet med dette var å få ulike perspektiver på hvordan den nye styringsmodellen brukes. De intervjuobjektene som ble valgt ut hadde imidlertid andre roller enn det som i utgangspunktet var tiltenkt, noe som skyldes at de ulike intervjuobjektene ble valgt ut av en kontaktperson for hver av enhetene. Det var vanskelig å få oversikt over hvilke roller de ulike hadde før intervjuene faktisk fant sted. Dette har ført til at studien ikke legger vekt på å tydelig skille mellom ulike rollers erfaringer med den nye styringsmodellen. Det kommer likevel frem i analysedelen hvem de ulike sitatene og uttalelsene kommer fra. Intervjuobjektene identitet er imidlertid valgt å holdes skjult, for å legge til rette for så åpne uttalelser som mulig under intervjuene. Det ble gjennomført totalt ti intervjuer; tre i hver av enhetene GEX og E&R og fire i GBS. I GEX ble det gjennomført intervjuer med leder, controller og en mellomleder. I E&R ble det gjort intervjuer med to representanter fra prosjektgruppen som hadde ansvar for innføringen i enheten, hvor den ene av disse i tillegg har erfaring fra mellomledernivå, samt en representant fra controllerenheten. I GBS var

intervjuobjektene den tidligere controlleren, den nåværende controlleren og to ansatte på mellomledernivå.

#### **4.2 Valg av forskningsdesign: komparativ analyse av tre case**

Et forskningsdesign er i følge Johannessen, Tufte og Kristoffersen (2004) en utforming av hvordan det er mulig å gjennomføre en undersøkelse fra start til mål. I denne studien er det valgt en casestudie. Caseundersøkelser er i følge Johannessen et al. det å samle inn mye informasjon om et avgrenset fenomen. Det avgjørende er at en får frem det særegne og vesentlige ved det enkelte case. Som beskrevet er det i denne studien valgt å studere tre enheter innenfor samme selskap. Det er imidlertid valgt å se på disse tre enhetene som tre ulike case, og deretter gjøre en komparativ analyse av disse casene.

Ryan, Scapens og Theobald (2002) påpeker at casestudier i økende grad brukes i studier av økonomiske styringssystemer. Det trekkes her frem ulike former for casestudier. *Deskriptive* casestudier beskriver styringssystemer, teknikker og prosedyrer brukt i praksis. Formålet til denne typen studier er å gi en beskrivelse av praksis, som kan være nyttig for å forklare bruken av tradisjonelle eller mer moderne styringsteknikker. *Illustrative* casestudier ønsker å illustrere ny og muligens innovativ praksis som er utviklet av bedrifter. *Eksperimentelle* casestudier kan brukes for å vurdere utfordringene knyttet til implementering av og evaluere fordelene ved å bruke nye styringsprinsipper som er utviklet basert på eksisterende teoretiske perspektiver. *Eksplorative* casestudier kan brukes for å utforske årsakene til at bestemte styringsverktøy brukes. Slike studier gjør det mulig å generere hypoteser om hvorfor en bestemt praksis benyttes. Dette er ofte første steg i forhold til å gå videre og teste en bestemt praksis empirisk. *Forklarende* casestudier forsøker å forklare årsakene til en observert praksis. Fokus er på et bestemt case, og teori brukes for å forstå og forklare det spesifikke, heller enn å gjøre det mulig å generalisere. Teorien er nyttig fordi det gir forskeren grunnlag for å forklare det som er observert i praksis.

Den todelte problemstillingen i denne studien innebærer at studien både vil være *beskrivende* og *forklarende*. Den første delen av problemstillingen har et beskrivende formål i den forstand at den forsøker å tegne et tydelig bilde av hvordan den nye styringsmodellen brukes i praksis i ulike enheter. Den er i tillegg forklarende idet den forsøker å påvise om nye styringsformer vil gi økt grunnlag for strategisk måloppnåelse. Dette innebærer at studien forsøker å forklare sammenhengen mellom innføringen av nye styringsformer og *grunnlaget* for måloppnåelse.

Studien forsøker imidlertid ikke å forklare sammenhengen mellom den nye styringsmodellen og *faktisk* måloppnåelse.

Den andre delen av problemstillingen har kun et beskrivende formål, idet den ønsker å påpeke hvilke utfordringer som er knyttet til implementeringen av styringsmodellen.

### **4.3 Datainnsamling og analyse**

Innsamling av data kan gjøres gjennom ulike metoder. Hovedskillet er mellom kvalitative og kvantitative tilnærminger. Utvalget av metoder begrenses av det forskningsdesignet som er valgt. Denne undersøkelsen har valgt en casestudie med både beskrivende og forklarende formål. På bakgrunn av dette er det valgt å bruke en kvalitativ tilnærming. Kvalitativ datainnsamling har i følge Johannessen et al. (2004) stor fleksibilitet ved at forskeren kan la intervjuobjektene styre den informasjonen som kommer frem, og derigjennom lettere oppdage forhold som en ikke hadde tenkt seg på forhånd. Et annet viktig poeng er at kvalitative tilnærminger er nyttig for å tolke hva som får folk til å handle som de gjør.

Det er i denne studien valgt å innhente data gjennom kvalitative dybdeintervjuer. Formålet med kvalitative intervjuer er i følge Kvale (1997) å beskrive og tolke temaer i intervjuobjektets verden. Formålet med å bruke intervjuer i denne studien er å innhente kunnskap om et bestemt case.

#### **4.3.1 Forberedelse til intervju**

For å få en oversikt over hvilke problemstillinger som kunne fremkomme under intervjuene ble det i forkant studert ulike dokumenter som beskriver hvordan styringsmodellen til Statoil ser ut. I tillegg ble det avholdt et møte med prosjektlederen for innføringen av Beyond Budgeting i Statoil, Bjarte Bogsnes. Gjennom disse forberedelsene fikk jeg dannet et bilde av situasjonen i selskapet, og på bakgrunn av dette ble det utformet en intervjuguide. En intervjuguide er en liste over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås i løpet av intervjuet (Johannessen et al., 2004). På forespørsel fra enkelte av intervjuobjektene fikk de tilsendt en oversikt over hvilke tema som skulle berøres under intervjuene, slik at de kunne forberede seg på disse.

### **4.3.2 Delvis strukturert intervjuguide som utgangspunkt**

Det ble utformet en intervjuguide som skulle danne utgangspunktet for intervjuene (se Appendix). Intervjuene ble derfor gjennomført som delvis strukturerte intervjuer (Johannessen et al., 2004). Intervjuguiden inneholdt overordnede punkter som det var viktig å få frem intervjuobjektene synspunkter på. Underpunktene var mest til hjelp for intervjuer som en sjekk på om de viktigste punktene ble berørt. Under intervjuene var fokus på å få frem intervjuobjektene fortellinger og deres erfaringer, og derfor var det nødvendig å åpne opp for dette. Intervjuguiden antydte rekkefølgen på temaene som skulle berøres, men denne ble endret når intervjuobjektene selv brakte ulike temaer på banen. På denne måten fikk en det Johannessen et al. beskriver som en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet. I de intervjuene hvor intervjuobjektene viste tydelig at de var forberedt på å presentere sine erfaringer fungerte dynamikken mellom intervjuer og intervjuobjekt best. Det ble åpnet opp for intervjuobjektene fortellinger og stilt bekræftende og kritiske oppfølgingsspørsmål fra intervjuer.

Erfaringen underveis i prosessen var imidlertid at det var stor forskjell på i hvor stor grad intervjuobjektene faktisk var i stand til å fritt presentere sine erfaringer. Inntrykket var at dette i stor grad hang sammen med hvor sterkt intervjuobjektene var involvert i endringen. Under de intervjuene hvor det ikke ble presentert et like tydelig bilde var det derfor nødvendig å i større grad benytte intervjuguiden for å styre intervjuet. Det var også nødvendig å i enkelte tilfeller stille mer ledende spørsmål for å hjelpe intervjuobjektene på vei.

### **4.3.3 Validitet og reliabilitet i innsamling og tolkning av data**

Et sentralt spørsmål er i tråd med Johannessen et al. (2004) hvor godt data representerer virkeligheten. Dette betegnes i forskningslitteraturen som validitet, og i følge Kvale (1997) er det viktig å sikre validiteten gjennom alle stadiene i intervjuprosessen. Det skilles mellom indre og ytre validitet. Indre validitet handler om i hvilken grad forskerens funn på en riktig måte reflekterer virkeligheten (Johannessen et al., 2004). Spørsmålet vil derfor være om det som er fremkommet under intervjuene faktisk reflekterer hvordan styringssystemene brukes i praksis. Fordi studien legger vekt på å få frem hvordan de nye styringsformene tolkes og brukes av aktørene vil det som fremkommer under intervjuene i form av intervjuobjektene beretninger i seg selv kunne sies å ha validitet i forhold til formålet med studien. Det er imidlertid en fare for at intervjuobjektene forsøker å fremstille hvordan styringssystemet bør brukes i praksis i stedet for hvordan det faktisk brukes. Det kan spesielt være en fare for dette



fordi intervjuobjektene i stor grad er de som har best kjennskap til styringsmodellen. Det er imidlertid naturlig å anta at intervjuobjektene forsøker å gi et mest mulig realistisk bilde av de endringene som har forekommet, særlig fordi de blir anonymisert. Under intervjuene var opplevelsen at det ble skapt en gjensidig tillit mellom intervjuer og intervjuobjekt, og dette er også med på å bygge opp under den indre validiteten.

Ytre validitet innebærer å se på om de resultatene som fremkommer i studien kan overføres, og i tilfelle til hvem eller hva (Johannessen et al., 2004). I denne studien knyttes dette først og fremst til om resultatene kan overføres til andre enheter i Statoil, ettersom de enhetene som er studert har vært piloter for endringen. Det vil være naturlig å anta at de erfaringene som kommer frem i studien av disse enhetene vil kunne overføres til og benyttes av andre enheter i selskapet som også står overfor mange av de samme problemstillingene. Det vil videre også kunne antas at resultatene fra denne studien kan overføres til andre selskaper som ønsker å innføre de samme styringsprinsippene, fordi en etter all sannsynlighet vil se mange av de samme prosessene også i andre organisasjoner.

Et grunnleggende spørsmål i forskning er hvor pålitelige data er. Reliabilitet knytter seg til undersøkelsens data, hvilke data som brukes, den måten de samles inn på, og hvordan de bearbeides (Johannessen et al., 2004). Innsamlingen av data skjedde ved bruk av båndopptaker, slik at alt som ble sagt under intervjusamtalene ble fanget opp. Intervjusamtalene ble deretter transkribert, det vil si skrevet ordrett ned. Det ble lagt vekt på å gjengi beretningenes muntlige form for å sikre reliabiliteten i transkripsjonene. I tolkningen av data har jeg lagt vekt på å ikke ta sitater eller argumenter ut av sammenhengen, men de er forsøkt fremstilt så korrekt som mulig. Det vil imidlertid alltid være en viss subjektivitet i en tolkning. For å sikre ytterligere reliabilitet ble de transkriberte intervjuene samt deler av analysene sendt til intervjuobjektene slik at de fikk komme med tilbakemelding. I denne prosessen ble deler av de transkriberte intervjuene endret på bakgrunn av tilbakemeldingen fra intervjuobjektene. Det ble fullt ut tatt hensyn til denne tilbakemeldingen. I stor grad gjaldt dette språklige korrigeringer og presiseringer, men i enkelte tilfeller innebar det også å kutte vekk enkelte deler. Dette kan ha medført at en mistet noen av poengene som kom frem under intervjuet, og at datamaterialet derfor har blitt mer moderat. Det har imidlertid vært viktig for meg å ta hensyn til disse tilbakemeldingene, og dette hensynet har blitt satt over det å skulle sørge for å få frem mest mulig av det som kom frem under intervjuene. Etter endt

masterstudium skal jeg selv gå inn som ansatt i selskapet, og dette har nok vært med på å prege de hensyn jeg har tatt i denne sammenhengen.

#### **4.3.4 Analyse av data**

Etter at data var innsamlet gjennom intervjuene ble de analysert gjennom en trinnvis prosess. Hvert enkelt case ble først analysert for seg selv, før de tre casene ble sammenlignet. Dette betegnes som ”within-case”-analyse etterfulgt av ”cross-case”-analyse, og er en typisk metode brukt for å analysere flere case (Creswell, 1998). Den første delen av analysen bestod i systematisering av datamaterialet gjennom koding av data. Strukturen i intervjuguiden ble her brukt som utgangspunkt. Analysen ble deretter gjennomført som en veksling mellom en deduktiv og en induktiv metode. En tilnærming ”fra teori til empiri” betegnes som deduktiv, mens tilnærming ”fra empiri til teori” betegnes som induktiv (Johannessen et al., 2004). Det første jeg gjorde var å forsøke å anvende rammeverket fra struktureringsteori på datamaterialet. Dette kan dermed ses på som en deduktiv prosess. For å tydeliggjøre funnene var det imidlertid i neste trinn nødvendig å kun ta utgangspunkt i datamaterialet og analysere dette uavhengig av teori, og på denne måten bruke en induktiv metode og la data styre analyseprosessen. Innenfor hver enhet tok jeg utgangspunkt i de intervjuene som ga mest helhetlig informasjon for å få en oversikt over problemstillingene i enheten. Det var i stor grad kontrollernes beretninger som ga et bilde av helheten, og dette henger sammen med at det er de som har hatt mest med endringen i styringssystemet å gjøre. Fordi jeg i analysen i stor grad har tatt utgangspunkt i kontrollernes helhetlige bilde er det mulig at analysen er påvirket av dette og at det dermed representerer en svakhet ved analysen. Jeg har imidlertid forsøkt å løse dette ved å ta hensyn til alle ulike synspunkter som kom frem også fra ledere og mellomledere, og sammenstille disse med controllerens beretninger.

Den neste delen er den empiriske analysen. Her vil de tre enhetene i Statoil bli presentert og analysert med bakgrunn i den teoretiske referanserammen fra kapittel 3. Delen har fire kapitler. De tre første omhandler henholdsvis GEX, GBS og E&R, og strukturen i disse kapitlene er lik. Alle kapitlene starter med en presentasjon av enheten. Deretter ser en på prosessen med å innføre Beyond Budgeting i enheten. Det er valgt å fokusere på implementeringen før en ser på hvordan prinsippene brukes i praksis. Hovedfokus i analysen er på hvordan Beyond Budgeting brukes i praksis i de ulike enhetene, og spesielt på hvordan målsetting, planlegging og ressursallokering er endret. Den siste delen av kapitlet oppsummerer hovedfunnene i analysen, samtidig som den påpeker hvor veien går videre for

enhetene ut fra hvor langt de har kommet med bruken av Beyond Budgeting. Det siste kapitlet er en komparativ analyse av enhetene som samtidig fungerer som en oppsummering av de ulike analysene.



## **DEL IV: EMPIRISK ANALYSE**



## 5.0 Analyse av Global Exploration

---

I dette kapitlet analyseres Global Exploration (GEX) på grunnlag av det innsamlede datamaterialet beskrevet i kapittel 4. Analysen baserer seg på intervjuer med leder og controller på overordnet nivå, og en mellomleder. Analysen er delt i fire deler. Den første delen gir en presentasjon av GEX. Den andre delen ser på veien mot Beyond Budgeting, som innebærer en analyse av hvilke faktorer som var viktige i innføringen av styringssystemet. Her benyttes rammeverket presentert av Cobb et al. (1995). Hoveddelen i dette kapitlet er analysen av Beyond Budgeting i praksis. Her er fokus spesielt på hvordan målsetting, planlegging og ressursallokering er endret, og hvordan dette løser problemene med tradisjonell budsjettering og dermed endrer de sosiale prosessene i organisasjonen. I tolkningen av funnene benyttes rammeverket fra struktureringsteori, basert på Macintosh og Scapens (1990). Den siste delen oppsummerer analysens hovedfunn, samtidig som den ser på veien videre for enheten. Her trekkes det frem hvilke utfordringer enheten nå må forholde seg til.

### 5.1 Presentasjon av Global Exploration

Global Exploration (GEX) er en operativ enhet i Statoil og består av den delen av letevirksomheten som er utenfor norsk sokkel. Enheten er en del av forretningsområdet Internasjonal produksjon og leting (INT).

GEX består av ulike segmenter: et Afrika-segment, et Asia-segment, et segment som betegnes Former Soviet Union/Europe, og New Opportunities, som ser på nye forretningsmuligheter, nye lisenssøknader og nye geografiske områder som virksomheten ikke er inne på per i dag.

GEX er på mange måter vekstmaskinen i selskapet, det er et område med mye fokus i konsernledelsen og store midler blir brukt her hvert år. Omgivelsene som enheten opererer i er karakterisert av stadige endringer, og det gjør at en er avhengig av å være fleksibel. En av de store utfordringene er at letekostnader øker kraftig. Nå er oljeprisen høy, men det vil medføre en utfordring dersom denne faller og kostnadene ikke umiddelbart følger etter.

Virksomheten prøver på best mulig måte å øke sjansene for å finne mer olje og gass, som innebærer å ha fokus på store prospekter med moderat risiko. En har mer frihetsgrader til å

fokusere på nye prospekter enn å stoppe programmer som allerede er i gang. Utfordringen er å gjøre sitt beste for å øke antall brønner som bores på årsbasis, for å øke sannsynligheten for å finne mer ressurser. Det er flere måter å få areal på i letevirksomheten, så enheten jobber gjennom flere mekanismer. Disse innebærer å by på lisensrunder, foreta oppkjøp eller bytte seg imellom med andre aktører i bransjen.

GEX består av omtrent 300 årsverk, som inkluderer egne folk som rapporterer i linjen til enheten samt årsverk om kjøpes fra andre enheter i selskapet.

## **5.2 Veien mot *Beyond Budgeting***

Denne delen gir en beskrivelse av hvordan tilnærmingen til den nye styringsmodellen har vært i GEX. Her legges det vekt på å identifisere de faktorer som har vært avgjørende i innføringsprosessen. I tråd med rammeverket presentert av Cobb et al. (1995), deles de ulike faktorene som har hatt positiv innflytelse i denne prosessen inn i *motivatorer*, *katalysatorer* og *tilretteleggere*. I tillegg ser analysen på betydningen av at individer *leder* endringen. Cobb et al. påpeker også at det vil være faktorer som gir *motstand* mot endringen.

### **5.2.1 Problemene med budsjettet**

Kravet om økt fleksibilitet i endrede omgivelser har vært en av de viktigste faktorene som har *motivert* endringen av styringsmodellen i Statoil. Bakgrunnen for initiativet fra konsernledelsen om å endre styringsmodellen stemmer godt overens med det en hadde opplevd i GEX. I enheten har opplevelsen vært at det i endrede omgivelser, som blir mer dynamiske og uforutsigbare, er behov for andre styringsformer enn budsjett. En ønsker ikke lenger å bruke tid på ikke-verdiskapende aktiviteter, slik som budsjettprosessen på mange måter har blitt oppfattet. Initiativet fra konsernledelsen var det som utløste endringen, og som i tråd med Cobb et al. betegnes som *katalysator*.

I GEX førte budsjettprosessen til frustrasjon, som i stor grad skyldtes at en prøvde å sette mål, planlegge og tildele ressurser i én og samme prosess, som controlleren påpeker:

*”Alle de tre tingene prøvde man å gjøre på høstparten hvert år.”*

Den tidligere prosessen ble bygget fra bunnen av organisasjonen og opp, ved at de ulike segmentene kom med sine innspill. Ved at en satte mål i selve budsjettprosessen var



erfaringen at en fikk elementer av spill i disse innspillene. Opplevelsen var at en ikke fikk satt mål som var ambisiøse nok, og controlleren forklarer tankegangen mange hadde når de skulle komme med innspill til budsjettet:

*”Det kan jo være lurt å sette seg mål som er litt slakke, så du er sikker på at du når dem.”*

I tillegg til problemer med å sette gode mål, opplevde en også å ha et for stort fokus på detaljer i planleggingen, og at dette tok mye tid vekk fra viktigere diskusjoner og de faktiske problemstillingene. Controlleren uttrykker det slik:

*”Det var jo så mye informasjon at du så ikke skogen for bare trær.”*

Disse frustrasjonselementene førte til at enheten på mange måter var klar for en endring i styringssystemet. En representant fra GEX beskriver innføringen av den nye styringsmodellen som et svar på det tidligere problemet:

*”Vi følte at det var ting som tok mye av vår tid i perioder av året, og vi følte ikke at det var verdiskapende. Til syvende og sist så følte vi ikke at det betydde noe. (...) Spesielt i vår enhet, for vi drev jo med mye brønner, det var jo mye aktivitet rundt oss, så vi stilte spørsmålstejn stadig vekk, er dette virkelig noe som er nødvendig, hva er gevinsten med å drive på den måten, og så plutselig kom dette.”*

### **5.2.2 Controllerens rolle i innføringsprosessen**

I GEX var det controlleren på overordnet nivå som i stor grad tok ansvar for å *legge til rette* for endringen. En viktig faktor her var at controlleren var den som hadde hatt mest negative erfaringer med budsjettprosessen. Med bakgrunn i disse erfaringene følte controlleren at hun hadde de rette argumentene til å prøve å overbevise ledelsen om at dette var det rette å gjøre.

I starten av endringsprosessen måtte controlleren begynne på toppen i ledergruppen, og sørge for at lederen for GEX var inneforstått med hva endringene innebar, slik at han kommuniserte de rette tingene ut til organisasjonen. Deretter jobbet controlleren ut mot ledergruppene i de ulike segmentene, og lenger ned i organisasjonen. Det ble brukt flere arenaer: selve GEX-ledergruppen, segmentledergruppene og fora hvor en samlet alle ledere i GEX. Dette sørget

for å få budskapet ut, og legge til rette for en nødvendig dialog i enheten. I tillegg hadde controlleren ”én til én”-diskusjoner der det var nødvendig.

I tillegg til at controlleren selv var den som la til rette for endringen, var det også av avgjørende betydning at lederen for enheten var støttende til endringen. På den måten hadde controlleren ryggdekning til å gå ut i organisasjonen for å påse at en får til de rette forenklinger og klarer å jobbe med kontinuerlig forbedring. Controllerens beskriver her viktigheten av ledelsens støtte:

*”Hvis du ikke får buy-in for dette fra toppen av så har du i grunnen tapt, for det hjelper ikke å agere lenger ned i organisasjonen hvis du hele tiden får andre tilbakemeldinger fra toppen.”*

Cobb et al. (1995) påpeker at det er viktig at individer *leder* endringen. Som beskrevet spilte controlleren en viktig rolle i endringsprosessen. Controlleren beskriver selv rollen som en leder av endringen:

*”Jeg måtte være den som satt på hest fremst i flokken og holdt flagget høyt og sa sånn skal vi gjøre det.”*

For å få til endringen var det viktig å ikke bare få med seg toppen, men også gå lenger ned i organisasjonen. Det er viktig at ikke bare ledergruppen, men at hele organisasjonen forstår det som er endret. Controlleren rolle ble i stor grad en kommunikasjonsjobb og på mange måter også en opplæringsjobb, hvor det måtte jobbes på flere nivåer. Folk i organisasjonen opplevde at controlleren spilte en viktig rolle, og at det var controlleren som guidet dem gjennom prosessen. Som en av de ansatte beskriver:

*”[Controlleren] var en veldig sterk nøkkelspiller. (...) Jeg tror nok det at i slike prosesser er det viktig at det er en person som tar eierskap i det og som driver det og som forstår mulighetene og begrensningene”.*

### **5.2.3 Motstand mot endringen?**

Controlleren i GEX beskriver at folk i starten av endringsprosessen var skeptiske. Etter det første året med den nye styringsmodellen fikk de imidlertid erfaring med at det var en fornuftig endring, fordi det fungerte i praksis. Controlleren påpeker dette:

*”Erfaringen var at dette var en veldig smart måte å jobbe på, for det fungerte i praksis.”*

Dette tyder på at det ikke var stor motstand mot endringen i GEX, og at en på tross av skepsis i starten lyktes med å innføre konseptet i løpet av relativt kort tid.

### **5.3 Beyond Budgeting i praksis**

*”Før i tiden kalte vi det budsjettprosessen, nå kaller vi det planprosessen for å markere et skifte.”* Controller, GEX

Gjennom innføringen av den nye styringsmodellen ble det etablert en ny retning og en ny tankegang i GEX, og en har gått vekk fra den tidligere budsjettankegangen. Ifølge kontrolleren skjedde tankegangsendringen allerede etter første året. Da fikk ledelsen bevist hvordan den nye styringsmodellen fungerer i praksis, og opplevelsen kontrolleren hadde var at folk aksepterte endringen.

I tråd med struktureringsteori kan en si at den nye styringsmodellen etablerer en ny signifikasjonsstruktur, som består av prinsippene for Beyond Budgeting. Den nye styringsmodellen uttrykkes i praksis gjennom sosial samhandling. Diskusjonene i ledergruppen i GEX er i stor grad endret til å ha fokus på den nye styringsmodellen, og kommunikasjonen skjer ved hjelp av begrepene fra den nye modellen. Det er fokus på mål, planprosess, prognoser og tiltak. I følge struktureringsteori benytter aktørene seg av tolkningskjema i sin samhandling (Macintosh og Scapens, 1990). Budsjettet representerte tidligere et slikt tolkningskjema som ble brukt til å gi mening til aktørenes handlinger. En viktig del av det nye tolkningskjemaet er dokumentet ”Ambisjon til handling”, som brukes for å gi mening på ulike nivå i organisasjonen.

Som beskrevet var kontrolleren den som tok ansvar for innføringen av den nye styringsmodellen i GEX. Gjennom innføringsprosessen har kontrolleren klart å suksessfullt

introdusere en ny signifikeringsstruktur i ledergruppen. Struktureringsteori påpeker at en endring i signifikeringsstrukturen muliggjøres gjennom at legitimerings- og domineringsstrukturen samtidig endres (Macintosh, 1994). I GEX har diskusjonene i ledergruppen endret seg fordi den nye styringsmodellen legitimerer andre handlinger enn det budsjettet gjorde. Gjennom at budsjettet ikke lenger er det som legitimerer ressursbruk er den underliggende normen for beslutningstaking endret, og det har dermed har skjedd en endring i legitimeringsstrukturen. Fokus er nå på å foreta handlinger som gir verdiskaping og måloppnåelse. Evalueringssystemet er endret for å reflektere hvilke handlinger en skal ha fokus på, og de endrede evalueringssystemene er en del av den nye legitimeringsstrukturen.

I tillegg sørger den nye styringsmodellen for økt ansvarliggjøring av lederne. Gjennom endret ressursallokering har ledergruppen *sammen* fått større makt til å prioritere bruk av ressurser som kan gi verdiskaping, og en kan dermed si at domineringsstrukturen er endret. Tøffe kriterier for beslutninger sikrer at ledergruppen kan ivareta kontroll med bruk av ressurser.

Den endrede atferden som har funnet sted i GEX er i tråd med det Hope og Fraser (2003) beskriver at en vil kunne oppnå med å innføre Beyond Budgeting. Fokus er på kontinuerlig forbedring og verdiskapende aktiviteter, og resultatet av den endrede atferden er at en får en mer effektiv ressursbruk.

De neste avsnittene beskriver de sosiale prosessene som observeres i GEX gjennom bruk av den nye styringsmodellen. Fokus er på hvordan den nye styringsmodellen har endret målsettingen, planleggingen og ressursallokeringen, og hvordan dette kommer til uttrykk i praksis. Målsettingen og planleggingen har gått fra å være *bottom-up* til å bli mer *top-down*. Fokus er endret fra *absolutte mål* i budsjettet til mer *relative mål*, som har gitt økt fokus på verdiskaping. Diskusjonene i ledergruppen er endret til å ha økt *fokus fra ambisjon til handling* og på beslutninger som er til det beste for *felleskapet*. Ledergruppen har på denne måten større *frihet i beslutningstaking*, men samtidig et større *ansvar*, og dette sikres gjennom kriterier for beslutninger og evalueringssystemet. I ledergruppen har *controlleren* fått større ansvar i forhold til å følge opp prinsippene i den nye styringsmodellen.

### **5.3.1 Fra bottom-up til top-down i målsetting og planlegging**

Den nye styringsmodellen løser problemet med konflikter mellom *mål*, *planlegging* og *ressursallokering* i budsjettet. Med den nye styringsmodellen er tilnærmingen til det som var

den tidligere budsjettprosessen endret. Målsettings- og planprosessen er skilt ved å skille dem i tid. Målene settes på våren, mens planprosessen skjer på høsten. Som beskrevet ble den tidligere budsjettprosessen bygget opp fra bunnen i organisasjonen. I tråd med den nye styringsmodellen settes målene i GEX nå på overordnet nivå, og tilnærmingen til planprosessen er mer top-down. Det at målsettings- og planprosessen er skilt i separate prosesser gjør at en kan sette *ambisiøse* mål, samtidig som en får *realistiske* planer.

### **Ambisiøse mål med basis i ulike kriterier**

I den nye styringsmodellen kan målsettingsprosessen beskrives som mer top-down fordi en tar utgangspunkt i ambisjonen og ser på hva som skal til for å nå denne. Controlleren beskriver at dette er mer fornuftig enn å bygge opp målene bottom-up, slik som det ble gjort tidligere:

*”Hvis vi sier i GEX at vi skal være et top tier exploration company så betyr det noe, og da må målsettingen være deretter.”*

Fokus i målsettingsprosessen er hva som kreves for å nå ambisjonen, og dette gjør at en må sette mer ambisiøse mål. I denne prosessen skal en sette mål både på kort og på lang sikt. De strategiske målene settes på lang sikt. Erkjennelsen i GEX er at det ikke er behov for å ha et høyt detaljnivå på disse målene, fordi ting endrer seg så raskt i de omgivelsene letevirsomheten opererer i. Det en gjør er å bygge såkalte generiske case med fokus på lange linjer.

Med utgangspunkt i at en forsøker å nå ambisjonen vil det i tillegg være ulike kriterier og rammebetingelser som legges til grunn i målsettingen. Dette vil blant annet være forpliktelser som er tilknyttet lisenser. I målsettingen tar en også hensyn til det som er kjent i forhold til historikk og trender, og en bruker tommelfingerregler. I følge controlleren fører dette til at en blir mer realistisk i målsettingen, i forhold til situasjonen med bottom-up budsjettering:

*”Det at du bruker tommelfingerregler, statistikk og trend gjør at du er bedre i stand til å predikere noe som er realistisk for fremtiden på en helt annen måte enn en bottom-up tilnærming som kan gjøre at du blir blindet av detaljnivået.”*

Når målene er satt foretas det en vurdering på hvor fornuftig de er. Målene skal være ambisiøse, men også mulige å nå, som controlleren påpeker:

*”Det skal være mulig å oppnå målene våre, sånn at vi ikke føler at vi har tapt på startstreken.”*

Dette innebærer at når en kommer inn i planprosessen har en mulighet til å vurdere målene, og der hvor en ønsker å ha et tøffere mål har ledergruppen i GEX mulighet til å bestemme dette selv. Hvis en derimot ser at en ønsker et litt ”slakkere” mål må en gå til konsernledelsen for å få en avklaring på om det er greit.

### **Endret mentalitet: realistiske planer og fokus på korrektive tiltak**

Som beskrevet er tilnærmingen til planprosessen endret ved at ledergruppen i større grad tar ansvar for å utforme de lange linjene for planen og legge premissene på plass. Deretter ber en om innspill fra organisasjonen for å sjekke at forutsetningene er realistiske. Planprosessen er dermed snudd på hodet.

Når en går inn i planprosessen vet en allerede hvilke mål som er satt, og fokus i denne prosessen er på hvordan en er i stand til å nå de målene en har satt. Det skjer ved at en utformer prognoser. Poenget med den nye tilnærmingen til en planprosess er å forstå at planen skal være en *realistisk prognose*. Dette innebærer at en kan ha mål som en i følge planen ikke vil nå. Fokuset skal da være på å gjøre noe med dette gapet mellom mål og plan, i stedet for å forsøke å dekke til gapet med planer som ikke er realistiske. Controlleren i GEX beskriver det tidligere problemet slik:

*”Før i tiden ble nok dette tilslørt fordi man var så opptatt av å legge inn tall som viste at organisasjonen nådde sine mål, selv om det ikke var realistisk.”*

Fokus på realistiske planer er en del av den tankegangsendringen som den nye styringsmodellen krever. I tråd med struktureringsteori gir den endrede mentaliteten en endring i signifikasjonsstrukturen. Controlleren understreker at det er stor forskjell fra den tidligere tankegangen:

*”Jeg tror det som er litt av modningen og kanskje litt av mentaliteten nå, det er det at man forstår at en plan skal være en realistisk forecast. Det er ikke om å gjøre å få lagt tall inn som gir en fasit på KPIen hvis vi ikke tror det er realistisk. Og det er en ganske sjelsettende forskjell.”*

Som beskrevet er fokus i planprosessen å sjekke måloppnåelighet og avdekke potensielle gap mellom mål og plan, slik at en kan iverksette *tiltak*. Controlleren påpeker dette:

*”Hvis vi ser at det er gap så bør jo fokuset i planprosessen være hvordan klarer vi å dekke gapene.”*

Der det er et gap mellom mål og prognose vil en diskutere hvilke korrektive tiltak en må gå inn med. De tiltakene som utformes støtter direkte opp under KPIene. Tiltakene er et uttrykk for hva en må ha fokus på i ledergruppen gjennom året.

### **5.3.2 Fra absolutte til relative KPIer – fokus på verdiskaping**

I den tidligere budsjetteringen var de mer operative målene, KPIene, absolutte størrelser. Erkjennelsen i GEX var at absolutte KPIer ikke ga noen informasjon om evnen til å gjøre jobben. Dersom en gjorde en dårlig jobb og klarte et lavere antall brønner enn først anslått, ville en få en lavere kostnad enn det som lå i planen. Sammenlignet med KPIen ville det se ut som en hadde gjort en god jobb fordi en fikk lavere kostnader enn det som var budsjettert.

Med den nye styringsmodellen er en opptatt av å finne relative mål heller enn slike absolutte mål. Målet er å finne gode KPIer som måler den reelle verdiskapingen, og det innebærer å ta hensyn til inntektssiden og ikke bare kostnadssiden. I forhold til eksemplet med antall brønner, vil et bedre mål være hvor mye ressurser en faktisk klarer å frembringe ut fra brønnene. Et eksempel på en absolutt KPI var letekostnader, det vil si hvor mye en bruker på å lete etter olje og gass. Denne KPIen er nå gjort relativ ved at en ser på letekostnader i forhold til nye ressurser en klarer å frembringe. På denne måten oppnås en god kobling mellom input og output, det en setter inn av ressurser og det en får ut.

I tillegg opereres det ikke lenger med absolutte kostnadsmål. I stedet ser en på kostnader per enhet og sammenligner seg med andre ut fra en ekstern benchmark der det er mulig. På denne måten kan en se på de som er de mest effektive selskapene innenfor letevirksomheten og lære av disse.

Det å finne relative KPIer beskrives av controlleren som krevende, og det påpekes at enkelte steder er det lettere å finne det enn andre. Utgangspunktet er likevel at en forsøker å finne relative KPIer slik at en kan ha fokus på reell verdiskaping.

### 5.3.3 Fokus fra ambisjon til handling i ledergruppen

Som beskrevet har selve oppbyggingen av målsettingsprosessen gått fra å være bottom-up til å bli top-down. I den tidligere budsjettprosessen ble målene bygget fra bunnen og opp ved at organisasjonen kom med innspill. I den nye styringsmodellen skjer målsettingen på overordnet nivå i GEX. Selve måltavlen, som inneholder ambisjon, langsiktige strategiske mål og mer kortsiktige KPIer, utformes kun på overordnet nivå og ikke for hvert enkelt segment. Lederne for de ulike segmentene blir gitt indikasjoner på hva det forventes at de skal levere gjennom året, men måltavlen står kun på overordnet nivå. Dette gir ledergruppen en større frihet til å prioritere mellom de ulike segmentene gjennom året.

Dynamikken i ledergruppen på overordnet nivå har blitt viktigere med den nye styringsmodellen, og diskusjonene i ledermøtene preges av de underliggende prinsippene i Beyond Budgeting. Dette innebærer i tråd med struktureringsteori at den nye signifikasjonsstrukturen kommer til uttrykk gjennom møter i ledergruppen og det som her kommuniseres. Dette fremkommer i form av to observasjoner. For det første er en viktig del av det som gir mening til aktørene tolkningskjemaet ”Ambisjon til handling”, som benyttes aktivt i oppfølgingen i ledergruppen. Dette gir en *tydelig sammenheng fra ambisjon til handling*. For det andre gjør den endrede dynamikken i ledergruppen at en samtidig får fokus på handlinger som er til det beste for *felleskapet*, i stedet for at de enkelte lederne kun har fokus på sitt eget område.

På mellomledernivå uttrykker en imidlertid *usikkerhet* i forhold til oppfølgingen av ”Ambisjon til handling”. Denne usikkerheten knyttes først og fremst til hvordan systemene skal brukes på dette nivået.

### Tydelig sammenheng fra ambisjon til handling

I GEX er opplevelsen at en nå har fått en tydeligere sammenheng fra ambisjon til handling. Dette kan en se gjennom at en har fått økt fokus på ”Ambisjon til handling” i målstyringssystemet MiS (Målstyring i Statoil), som inneholder ambisjon, strategiske mål, KPIer og tiltak. Som beskrevet er MiS et webbasert ledelsesverktøy som skal brukes aktivt i ledergruppene. Dette systemet er bygget opp med trafikklys, der rødt, gult og grønt sier noe om status på hvordan utviklingen på KPIer og tiltak er i forhold til prognose. Controlleren påpeker at dette indikerer hvor en må ha fokus i ledergruppene:



*”Det er en intuitivt lett måte å se hvor er det vi må ha oppmerksomheten i forhold til diskusjonene i ledergruppene. Og da er det jo gjerne de gule og de røde vi bruker mest tid på.”*

Oppfølgingen i MiS skjer månedlig i ledergruppene i GEX. Tidligere har en også hatt ambisjon, strategiske mål og KPIer, men det var da mer løsrevet fra hverandre og i følge controlleren mer krevende å sette i sammenheng:

*”Det var litt mer krevende å sette det i en sammenheng som gjorde at du forstår at det er en rød tråd gjennom dette her.”*

Det en opplever nå er at sammenhengen er tydeligere fordi alt er satt sammen i ”Ambisjon til handling”. Controlleren uttrykker dette slik:

*”Jeg tror rett og slett at det at man setter det sammen, gjør det mye tydeligere for folk som er involvert i disse prosessene å se sammenhengene.”*

Det en opplever i GEX er at både målsettingsprosessen og sammenhengen fra ambisjon til handling har blitt mye tydeligere, og at dette gjør at det blir lettere å sette mål og beslutte tiltak for å bevege seg i riktig retning i forhold til strategien.

I følge controlleren i GEX er det en styrke at en har én felles kilde til informasjon. Det at hele organisasjonen bruker samme kilde for informasjon og oppfølging er et kraftfullt verktøy for å holde fokus på de rette tingene.

I tråd med struktureringsteori kan det påpekes at en ved å erstatte budsjettet med økt fokus på ”Ambisjon til handling” har gitt aktørene i organisasjonen et nytt *tolknings skjema*. Det var tidligere budsjettet som ga mening i forhold til mål og plan, mens det nå er den tydelige sammenhengen fra ambisjonen på toppen og ned til de enkelte tiltak som gir mening til aktørene i organisasjonen.

### **Usikkerhet på mellomledernivå**

På mellomledernivå uttrykkes det usikkerhet knyttet til hvordan MiS skal brukes på dette nivået. En mellomleder uttrykker det slik:

*”MiS er en litt sånn mystisk greie som vi ikke helt har innblikk i og forstår hvordan vi skal trekke nytten ut av på vårt nivå.”*

Usikkerheten er også knyttet til koblingen mellom de ulike systemene som brukes i organisasjonen. For at MiS skal kunne brukes på en virkningsfull måte også nedover i organisasjonen påpekes det av mellomlederen at det må være gode koblinger mellom for eksempel MiS og personalsystemet, slik at en har en avspeiling av organisasjonen i MiS. Det krever dermed samarbeid mellom personalavdelingen og de ulike avdelingene for å legge til rette for dette.

I tråd med struktureringsteori kan en som beskrevet påpeke at ”Ambisjon til handling” har blitt det nye tolkningskjemaet for aktørene i organisasjonen. Den usikkerheten knyttet til bruken av dette som fremkommer på mellomledernivå tyder imidlertid på at tolkningskjemaet ikke er rotfestet i alle ledd i organisasjonen. Inntrykket er imidlertid at en også på dette nivået over tid forventer å få mer innblikk i hvordan en skal følge opp ”Ambisjon til handling” i MiS, og at hver enkelt leder dermed kan gå inn og rotfeste det i sin avdeling.

### **Fra ”eget kongedømme” til fokus på fellesskapet**

Den endrede dynamikken i ledergruppen gjør at en får fokus på handlinger som er til det beste for fellesskapet, i stedet for at de enkelte lederne kun har fokus på sitt eget område. Dette henger sammen med at GEX på overordnet nivå styrer seg som en gruppe, slik at en bedre kan prioritere midler mellom de ulike segmentene gjennom året. Controlleren påpeker dette:

*”Det som er viktig i forhold til målstyringen er at GEX styrer seg som en gruppe, for det har noe med dynamikken i ledergruppen å gjøre når det gjelder å prioritere midler riktig gjennom året.”*

Ved at ressursallokeringen har blitt mer dynamisk kan en ta hensyn til de endringer som skjer gjennom året i forhold til prioritering av ressurser. På hvert ledermøte i GEX kommer det i følge controlleren ny informasjon som påvirker måltavlen, og som kan innebære at en har behov for å sette inn ekstra ressurser i enkelte segmenter.

Ressurser tildeles nå ikke ut fra en budsjettsøknad, og det innebærer at en ikke får tildelt mandater i form av ”pengesekker” ved starten av året som en må klare seg innenfor. Mandatene følger nå beslutningene, ikke planene. På det tidspunktet en tar beslutninger og med det sier hva en trenger midler til, vil midlene bli tildelt. Denne *dynamiske ressurstildelingen* sikrer på denne måten en bedre styring av ressursene. Slik unngår en også problemet med å gi folk insentiver til å ”bruke opp budsjettet”, slik som en opplevde med tradisjonell budsjettering.

Med tradisjonell budsjettering, der hvert segment hadde fått tildelt sine ressurser ved starten av året, ville det vært vanskelig for ledergruppen å prioritere mellom de ulike segmentene, fordi hvert segment ville forsøke å holde på sine ressurser. Controlleren beskriver dette problemet slik:

*”Så ble det sånne mistrøstige diskusjoner som ikke var verdiskapende, a la jeg holder på min pengesekk og du holder på din.”*

Fordi GEX nå styres som en gruppe, får en mye mer fokus på helhet. En unngår de mistrøstige diskusjonene og får diskusjoner som har fokus på verdiskaping. Fokus er på hva som er til det beste for GEX og for Statoil å gjøre, ikke det som er til det beste for hver enkelt. Controlleren beskriver dette slik:

*”Da får du mye mer fruktbare diskusjoner i kontrast til at alle bare sitter og tenker på seg selv og sitt eget lille kongedømme, som er suboptimalt.”*

For å bruke begrep fra struktureringsteori, var den tidligere *underliggende normen* at en skulle holde seg innenfor sitt budsjett og bruke de ressurser en var blitt tildelt ut fra dette. Gjennom den endrede dynamikken i ledergruppen, tydeliggjøres det at fokus nå er å se på hva som er til det beste for fellesskapet heller enn det beste for hver enkelt. Dette uttrykker at normen er endret, og at det er andre handlinger som *legitimeres* i den nye styringsmodellen. Der hvor budsjettet tidligere legitimerte ressursbruk innenfor hver enkelt enhet selv om forutsetningene endret seg, sørger den nye styringsmodellen for at kun de handlinger og beslutninger som faktisk gir verdiskaping anses som legitime.

### 5.3.4 Frihet under ansvar i beslutningstaking

Som beskrevet i forrige avsnitt sørger den dynamiske ressursallokeringen for en endring i hvilke handlinger som er legitime i henhold til den nye modellen. I tillegg til at det i tråd med struktureringsteori dermed skjer en endring i legitimeringsstrukturen, vil endringen i resurstildelingen også gi en endring i domineringsstrukturen. Ledergruppen på overordnet nivå har fått større frihet til å ta beslutninger, og dermed større makt til å gjøre prioriteringer gjennom året, fordi tildelingen av ressurser nå skjer dynamisk og ikke gjennom budsjettet. Beslutningsmyndigheten gir ledergruppen makt i form av at den kontrollerer en allokert ressurs, for å bruke begrep fra struktureringsteori. Gjennom at ledergruppen har makt til å tildele mandater gjennom året, og ikke bare forhåndstildele i et budsjett, kan fokus på verdiskaping bedre ivaretas.

For nivåene under det øverste ledernivået har det at en har tatt vekk budsjettet ført til at enkelte har uttrykt frykt for å *miste kontroll*, samtidig som en har følt at en har mistet makt. Domineringsstrukturen er endret ved at det ikke lenger er budsjettet som gir makt til å ta beslutninger og bruke ressurser. Dette innebærer at budsjettet ikke lenger blir et *alibi for beslutninger*, slik en opplevde at det ble tidligere.

Selv om den nye styringsmodellen gir større frihet til å ta beslutninger stilles det også større krav. Kontrollen med beslutningene ivaretas gjennom *tøffe kriterier* for beslutninger. Samtidig sikres dette gjennom det *relative evalueringssystemet*.

#### ”Mister vi kontroll?”

Det første året med den nye styringsmodellen måtte controlleren ta mange tøffe diskusjoner for å få lederne for de ulike segmentene til å forstå hva endringen av styringssystemet innebar. For det første var folk redde for at ledelsen ikke mente det de sa i forhold til at ingen blir straffet dersom de bruker mer enn det planen indikerer at de skal bruke. Tankegangsendringen som folk måtte ta innover seg var at midlene faktisk ikke blir tildelt før en kommer inn i ledergruppen og verifiserer at en trenger dem. Selv om planen på overordnet nivå indikerer hvor mye ressurser en tror en kommer til å bruke på de enkelte segmentene i løpet av året, vil ikke midlene bli gitt før beslutningene tas.

For det andre var folk bekymret for at en skulle miste kontrollen med midlene når de ikke lenger ble tildelt ved starten av året, men i henhold til beslutninger. Folk uttrykte bekymringen slik:

*”Har vi kontroll på midlene da, blir ikke dette bare en kostnadsekspløsjon? Det høres jo helt nifst ut.”*

I følge controlleren har en med den nye styringsmodellen like stort fokus på styringen av virksomheten som før, og dermed ivaretar en kontrollen. En har kontinuerlig fokus på prognoser og hvordan en ligger an i forhold til måloppnåelsen. Når en oppdager gap mellom mål og prognose, tar en diskusjoner i ledergruppen i forhold til hvor en er nødt til å sette inn korrektive tiltak. På denne måten har en god kontroll og ivaretar en god styring. En har hele tiden fokus på helheten og god kontroll på hva som er besluttet. I følge controlleren har en heller ikke mistet kontrollen i forhold til pengesekken, fordi kriteriene for beslutningene er så tøffe.

### **Budsjettet ikke lenger et alibi for beslutninger**

I tillegg til de konsekvensene endringen av styringsmodellen har fått på overordnet nivå, har det også vært konsekvenser for de som sitter lenger ned i organisasjonen. Innenfor hvert segment var det tidligere mange som hadde sitt eget budsjett, og dette har de mistet som følge av at en har sluttet med tradisjonell budsjettering. I følge controlleren følte noen at de mistet sin makt da de mistet budsjettet, og at noen dermed savnet budsjettene. Controlleren beskriver hvordan budsjettet ga en form for makt:

*”Det var lettere å si nei når du hadde budsjett, de kunne bare si nei, fordi vi har ikke nok penger.”*

Når budsjettene tas vekk blir det mer krevende å være leder på alle nivåer, fordi en må ha fokus på å si ja eller nei av de rette grunner, og ikke bare begrunne ut fra budsjettet. Controlleren påpeker at en ikke lenger kan støtte seg til budsjettet i beslutningene:

*”Det blir ikke et alibi lenger for beslutningene.”*

Ledere på alle nivåer tvinges dermed til å ta beslutninger som er bedre begrunnet, og dette vil gi mer fornuftige prioriteringer. På mellomledernivå opplever en større frihet i beslutningstakingen gjennom at budsjettet ikke lenger er det som styrer beslutningene. En mellomleder uttrykker det slik:

*”Jeg føler jo at nå er det mulighetene som er det som teller, og ikke budsjettene. (...) Før så hadde du jo situasjoner hvor du kunne si nei, glem det, det har vi ikke budsjetter til og vi må vente til neste år.”*

### **Tøffe kriterier for beslutninger**

Når ledergruppen skal ta beslutninger må den forholde seg til visse kriterier, og i letevirkosheten er disse helt klare, tøffe kriterier i forhold til hva som er gode prosjekter. De ulike segmentene kommer inn i ledergruppen med konkrete beslutningssaker, og ledergruppen vil diskutere disse i henhold til kriteriene. Det er først når et prosjekt oppnår alle lønnsomhetskrav og alle kriterier at en tar en beslutning om å gjennomføre det. Lederen for GEX har da et mandat til å godkjenne det, men dersom noe er over hans mandat må han gå lenger opp i konsernet for å få det godkjent.

Dersom en tar beslutninger som viser seg å ha et negativt resultat, vil ikke dette gå ut over noen. Selv om det viser seg at det var en dårlig beslutning vil ingen bli straffet, fordi ledergruppen i fellesskap har blitt enige om at det var den riktige prioriteringen. Med den informasjonen ledergruppen hadde på beslutningstidspunktet var det den rette beslutningen. Som beskrevet var den tidligere underliggende normen at en skulle holde seg innenfor budsjettet, og en forventet å bli straffet dersom en ikke klarte dette. Det at en ikke blir straffet på en slik måte med den nye styringsmodellen, sørger for å ivareta endringen i den underliggende normen. Fokus er nå på å gi større frihet til å ta beslutninger som kan gi verdiskaping. I evalueringen av prestasjoner åpnes det derfor opp for å ta hensyn til ulike prioriteringer en har gjort gjennom året. Dette diskuteres nærmere i neste avsnitt.

### **Endret evaluering sikrer tankegangsendringen**

Den tankegangsendringen som den nye styringsmodellen oppfordrer til, sikres gjennom evalueringssystemet, som er endret for å reflektere de nye prinsippene. I GEX har lederne for de ulike segmentene personlige mål som er avtalt med lederen for GEX. På slutten av året når en vurderer måloppnåelsen, vil en se dette i kraft av de diskusjoner som har skjedd i

ledergruppen gjennom året. Dette innebærer at en leder for et segment ikke vil bli straffet hvis han har kuttet ned på sine ting og heller prioritert fellesskapet. Dette vil tvert imot vise at lederen har gjort de riktige prioriteringene, og det er rom for denne typen diskusjoner i evalueringssystemet. Dette innebærer i tråd med struktureringsteori en endring i legitimeringsstrukturen, fordi den endrede evalueringen tydeliggjør hvilke handlinger en skal fokusere på gjennom at en belønnes for dem.

Evalueringssystemet tillater nå at en kan tenke relativt om prestasjoner. Evalueringen innebærer ikke bare å se på hvilke resultater en har oppnådd i forhold til det som var målet, men også å evaluere hvor godt målet var i forhold til det som faktisk har skjedd gjennom året. I letevirkingsomheten er det kunstig å se på hva som er oppnådd i løpet av et kalenderår, fordi en eksempelvis kan ha brønner som er påbegynt i slutten av året og som vil være ferdig i det neste året. Det oppleves dermed fornuftig at det er åpnet opp for å ta hensyn til slike ting i evalueringen.

I tillegg evalueres de tiltakene som er knyttet til KPIene. Selv om målet ikke er nådd kan det ha blitt iverksatt fornuftige tiltak, og det tas hensyn til dette i evalueringen. Et viktig poeng er at en også ser på de resultatene en har levert, om en har oppnådd disse på en måte som gir verdiskaping til Statoil på lang sikt. Lederne evalueres også i forhold til måten de leverer resultater på, det vil si at en har en sunn organisasjon og at en ivaretar Statoils verdier.

Den relative evalueringen gjør det mer komplekst for lederne å si hva som er gode prestasjoner, fordi en må tenke mer helhetlig. Dette innebærer også bruk av sunn fornuft. I følge controlleren i GEX er det nødvendig med en mer helhetlig vurdering når en befinner seg i de omgivelser som en gjør. Det er i følge controlleren viktig å gi folk rom til å gjøre feil, slik at de ikke blir handlingslammet:

*”Hvis det er så tøffe konsekvenser for å ta feil, så tør jo ikke folk å stikke hodet ut, man sitter og safer hele veien, og det er jo ikke det vi ønsker.”*

### **5.3.5 Endring i controllerens rolle**

I følge controlleren i GEX er controllerrollen i Statoil på mange måter endret, og dette synliggjøres gjennom endringen i styringsmodellen. Mens controlleren tidligere hadde fokus på *detaljer*, rapporterte historikk og var bakoverskuende, er rollen nå mer å jobbe med

kontinuerlig forbedring gjennom *verdiskapende aktiviteter* og ha fokus fremover. I tillegg er en viktig del av controllerens rolle å gi føringer for styring i ledergruppen. Dette innebærer at controlleren er mer i den reelle lederdimensjonen og i større grad støtter ledergruppen i beslutninger og setter ting på agendaen i forhold til styring. Dette krever at controlleren er mer *”hands-on”* og har innsikt i organisasjonen.

### **Fra detaljfokus til verdiskapende aktiviteter**

Controlleren bruker med det nye styringssystemet mye mindre tid på detaljer og diskusjoner i forhold til målsetting, og mer tid på diskusjoner som oppleves verdiskapende. Controlleren bruker også mer tid i ledergruppen på å sette agenda og ha fokus på hvor en er i forhold til ønsket målsetting. Det brukes mye mer tid på korrektive tiltak og på å finne ut hvor problemene ligger, noe som oppleves givende. Fordi en har gått bort fra et fokus på detaljer og løftet nivået i forhold til tradisjonell budsjettering, opplever en å ha fokus på de aktiviteter som er verdiskapende. Controlleren påpeker at en tidligere tenkte at det å ha kontroll på detaljer innebar å ha god styring og kontroll:

*”Vi lurer oss selv med detaljfokuset, og det å tro at veldig god kontroll på detaljene gjør at vi har god styring på butikken. Noen ganger er det jo det motsatte.”*

En utfordring i forhold til dette er at det faktisk i stor grad har vært de samme menneskene som har vært i denne rollen før og etter endringen. En viktig endring som har skjedd er at det gamle controllerbegrepet er splittet i to ulike roller: regnskapssjef og controller. Regnskapssjefen kan dermed være den som er god på regnskap og detaljer og dermed den som skriver historien, mens controlleren er den som bruker historikken som basis for å se fremover. Dette betyr at controlleren kan konsentrere seg om det som er verdiskapende i forhold til sin rolle.

### **”Hands-on” i forhold til organisasjonen**

På overordnet nivå i GEX er en helt avhengig av at controlleren har forståelse, og det kreves nå også mer innsikt i planer på nivåene lenger ned i organisasjonen. Dette krever mer *”hands-on”* fra controlleren, og i GEX oppleves dette som positivt. Som en mellomleder beskriver det:



*”Så det betyr egentlig at det krever mer hands-on. Og det er jo bra det, for det har noe med gruppetilhørigheten, lagfølelsen, at du faktisk, at du har felles mål, at ikke bare folk sitter på sitt budsjett og sin greie, så får du faktisk at du kan knytte alt sammen på en bedre måte.”*

Den nye styringsmodellen stiller dermed større krav til kommunikasjon og kontakt mellom controller på overordnet nivå og nivåene lenger ned i organisasjonen. I tillegg til oppfølgingen gjennom formaliserte møter er også den uformelle, daglige kontakten blitt viktigere. Som en ansatt på mellomledernivå i organisasjonen beskriver det, stilles det krav til at folk jobber bedre sammen og kommuniserer bedre, og dette vil i stor grad være personavhengig:

*”Alt som går på hands-on og det som går på kommunikasjon og sånn, noen personer gjør det [knips] sånn, mens andre trenger mer tid for å komme inn i den måten å jobbe på. Det har jo vært personavhengig før også, selvfølgelig, men det tvinger jo folk også til å jobbe bedre sammen og kommunisere bedre, tror jeg.”*

Controlleren har som beskrevet en sentral rolle i denne kommunikasjonen. Ansatte opplever å se mer til kontrolleren rundt om i organisasjonen. Dette oppleves utelukkende positivt, mens det som trekkes frem som et negativt element er at en ser mindre til lederen. Dette går på den daglige oppfølgingen som en nå, i følge en ansatt, i større grad får gjennom kontrolleren.

#### **5.4 Oppsummering og veien videre**

Etter det første året fikk ledelsen bevist hvordan den nye styringsmodellen fungerer i praksis, og opplevelsen var at folk aksepterte endringen. Folk forstod at målene skulle settes i forkant, at planen skulle utformes uten at en hadde alle detaljer, at planprosessen skulle være top-down i stedet for bottom-up, og de så at endringen var fornuftig og ga mening. Ledelsen beviste også i praksis at ingen ble straffet dersom de brukte mer enn det planen indikerte, og at en heller ble belønnet på å tenke helhetlig og på fellesskapets beste.

Ifølge kontrolleren skjedde tankegangsendringen allerede etter første året, fordi folk fikk en annen holdning og ble mye mer avslappet, både i forhold til tilnærmingen til planen og hva planen faktisk skal være. Planen er ikke et mandat, men den er en realistisk prognose. Det som nå oppleves som mentaliteten er at en forstår at planen skal være en realistisk prognose, og dette innebærer at en kan komme opp med prognoser som viser at en ikke kommer til å nå

målet. I stedet for å forsøke å tilsløre gapet mellom mål og prognose, slik som en ofte så at folk gjorde med tradisjonell budsjettering, er fokus nå på å avdekke gap slik at en kan sette inn tiltak og gjøre noe med det.

Det en har fått til i GEX er mer effektive planprosesser og mer fornuftige målsettingsprosesser hvor en unngår spill og ikke-verdiskapende diskusjoner. I ledergruppen bruker en mer tid i planprosessen på de gode diskusjonene som går på korrektive tiltak knyttet til eventuelle gap mellom mål og plan.

Utfordringen videre er å holde trykket oppe, fordi endringen trenger tid for å modnes i organisasjonen. Controlleren i GEX understreker at en må ha et kontinuerlig fokus på å få folk til å forstå prinsippene, og dette innebærer å følge opp prinsippene i praksis. Hun uttrykker det slik:

*”Det som hele veien er utfordringen er ”walk the talk”.”*

Fokus må hele tiden være på å sette gode relative mål og å sørge for kvalitet og realisme i prognoser. For å være i stand til å sette realistiske prognoser må en være bevisst på å utøve godt skjønn, og dette krever et kontinuerlig fokus i organisasjonen.

I dette kontinuerlige fokuset er det viktig at controllerne er tydelige og sterke i ledergruppene, slik at de styrer diskusjonene og styrer hva som bør være fokus. Controllerne må i stor grad hjelpe lederen med å sette den riktige agendaen, slik at en har fokus på de viktige tingene.

## 6.0 Analyse av Global Business Services

---

I dette kapitlet analyseres Global Business Services (GBS) på grunnlag av det innsamlede datamaterialet beskrevet i kapittel 4. Analysen er basert på intervjuer med den tidligere og den nåværende controlleren på overordnet nivå, og to ansatte på mellomledernivå. Analysen er delt i fire deler. Den første delen gir en presentasjon av GBS. Den neste delen ser på veien mot Beyond Budgeting, som innebærer en analyse av hvilke faktorer som var viktige i innføringen av styringsmodellen. Hoveddelen i dette kapitlet er analysen av Beyond Budgeting i praksis. Her er fokus spesielt på hvordan målsetting, planlegging og ressursallokering er endret, og hvordan dette løser problemene med tradisjonell budsjettering og dermed endrer de sosiale prosessene i organisasjonen.

### 6.1 Presentasjon av Global Business Services

Global Business Services (GBS) er den tjenesteytende delen av selskapet, og enheten er en del av staben innenfor Konsernsenteret. GBS gikk fra å være kostsenteret Konserntjenester (KTJ) til å bli opprettet som en ny resultatenhet i 2006. GBS har fått et nytt og utvidet ansvarsområde i Statoil. Enheten leverer tjenester innen forretningsstøtte til hele Statoil-konsernet innen områdene informasjonsteknologi, økonomi og finans, personal og organisasjon, innkjøp og kontor- og eiendomsdrift.

Tjenestene som leveres er produkter som selges til stykkpris. Produktene selges som ”pakker” som består av helhetlige løsninger innenfor ulike områder. Tidligere ble delene av produktet solgt hver for seg, i tillegg til at en solgte årsverk. Et eksempel på et produkt er IT-arbeidsplass, som består av det den enkelte ansatte i Statoil trenger på kontoret sitt, inkludert PC med alle komponenter, infrastruktur og alle systemløsninger. Tidligere ble disse delene solgt hver for seg. Et eksempel på et produkt innenfor økonomi og finans er et årsregnskap, som tidligere ble solgt som regnskapstimer.

Organisasjonsstrukturen i GBS går fra overordnet ledernivå til resultatenhetsnivå, sektornivå og ned til avdelingsnivå. Enheten har om lag 1700 ansatte.

## **6.2 Veien mot Beyond Budgeting**

I denne delen beskrives hvordan GBS har tilnærmet seg endringen av styringsmodellen. Denne delen viser tydelig hvordan prinsippene i den nye styringsmodellen langt på vei allerede var innført i GBS før Beyond Budgeting som konsept ble introdusert. Det sentrale poenget er derfor at endringen av styringsmodell på mange måter har vært en lang reise for GBS. I analysen av denne prosessen benyttes rammeverket presentert av Cobb et al. (1995), og faktorer som identifiseres er hva som har *motivert* endringen, hva som har vært *katalysatorer*, og hva som har vært *tilretteleggere* for endringen. I tillegg analyseres også controllerens rolle som *leder* av endringsprosessen. Rammeverket til Cobb et al. ser også på hvilke faktorer som har gitt *motstand* mot endringen.

### **6.2.1 Motivasjon for å endre styringsmodellen**

I den tjenesteytende enheten begynte prosessen med å endre styringsmodellen allerede i 2002, da enheten fikk en ny controller i det som da var Konserntjenester. *Motivasjonen* for å endre styringsmodellen kom på bakgrunn av at controlleren observerte at enheten var veldig fokusert på å nå budsjetter, og hadde mye mindre fokus på hva en faktisk skulle levere. Det var detaljbudsjettering på laveste nivå i enheten. Mentaliteten var at hvis en hadde nådd budsjettet så hadde en gjort en god jobb.

Det første controlleren gjorde var å løfte nivået i forhold til budsjettering. Dette innebar at det nå var kun på visse nivåer en skulle ha budsjett, og i tillegg ble budsjettprosessen kortet veldig ned. Prosessen skulle i større grad være top-down enn bottom-up. Tidligere hadde enheten to budsjettprosesser i året, en på våren og en på høsten. Deler av KTJs leveranser ble belastet ut til kunden via et timepriskonsept i Statoil, og budsjettering av timepris hadde en frist i juni. Den delen av budsjettet måtte derfor tas i juni, mens resten av prosessen måtte tas på høsten, da resten av selskapet var i budsjettprosess.

Den første endringen innebar å gå over fra bottom-up budsjettprosess to ganger i året til top-down prosess, fremdeles to ganger i året. Det neste skrittet var å gå over til kun én gang i året og enda mer top-down. Opplevelsen controlleren hadde var at det hadde liten verdi å bygge opp budsjettprosessen fra bunnen, og at budsjettet ikke var en god måleindikator eller et godt styringsverktøy. Initiativet fra controlleren ble derfor en viktig *katalysator* for endringen. Controlleren erfarte at folk overbudsjetterte ved å legge inn litt ekstra i budsjettet, og at en dermed ikke fikk god styring med budsjett:

*”Jeg var helt overbevist om at man la inn contingency på hvert nivå og dermed ble det som styringsparametere dårlige mål.”*

Det at budsjettprosessen ble kortet ned innebar at folk fikk mindre tid og dermed ble tvunget til å gjøre ting på en enklere måte, og dette kan dermed betraktes som en *tilrettelegger* for endringen. Controlleren understreker dette:

*”Jeg tror faktisk det at de fikk mindre tid til budsjettprosess var avgjørende, fordi de ble tvunget til å gjøre ting på en enklere måte.”*

## **6.2.2 Innføring av enhetskostnads mål**

Samtidig startet KTJ en jobb med å ”produktivisere” tjenestene. Fra å selge årsverk og timer rett til kunden gikk en over til å etablere en produktkatalog. Det ble etablert en ny kostnadsallokeringsmodell, som var fokusert på at en solgte produkter til enhetspris. Tidligere hadde en solgt årsverk og timer på et veldig detaljert nivå, noe som hadde gjort behovet for detaljstyring veldig stort. Produktiviseringen var i utgangspunktet ikke ment for å lette budsjetteringen, heller for å få et bedre grensesnitt mot kunden og gjøre det mer tydelig hva en leverer. Det var imidlertid ifølge controlleren viktig å produktivisere og innføre enhetspris for å kunne gå videre i forhold til å forenkle budsjetteringen. Enheten fikk på plass enhetskostnads mål, som gjorde at en fikk dekket en stor andel av tjenestene med relative mål. Fordi innføringen av enhetskostnads målene var med på å gå videre i forhold til å tilnærme seg en ny styringsmodell, kan det sies å ha vært med på å *legge til rette* for endringen.

*”Når vi starter året så har vi satt en pris, og vi måler oss i forhold til den prisen. Vi har enhetskostnads-KPIer som vi måler oss på. Og det var en viktig forutsetning for at vi kunne gå vekk fra budsjetter.”*

Enhetskostnads mål ble løsningen på problemet med budsjettet, som controlleren beskriver det:

*”Jeg opplevde at enhetskostnads målene var bedre styringsindikatorer, for de tar hensyn til ekstern benchmarking, forventning fra kunder etc., og er ikke bare en intern øvelse.”*

### 6.2.3 Controllerens rolle i innføringsprosessen

Controlleren var den som tok initiativ til alle endringene fra 2002 og var dermed den som *la til rette* og samtidig *ledet* organisasjonen inn i endringsprosessen. Endringene skapte først *motstand* i organisasjonen, spesielt skapte det frustrasjon at deler av budsjettprosessen ble tatt vekk. Controlleren var hele tiden på jakt etter nye muligheter for forenkling og forbedring, som han selv beskriver sin rolle:

*”Mitt utgangspunkt var jo at en controller i Statoil skal være en som er en utfordrer i forhold til forretningsbeslutningene vi tar.”*

Han påpeker videre at controlleren på mange måter skal være lederens høyre hånd på ulike nivåer i forretningsbeslutningene, og ikke sitte med detaljer og regnskap.

Controllergruppen bestod av controlleren på overordnet nivå, KTJ-controlleren, og fire andre controllere. Ved innføringen av Beyond Budgeting var det ingen enighet i controllergruppen. Dette skyldtes nok i stor grad at controllerne som satt i denne gruppen hadde ulik bakgrunn og så ting på ulike måter. Enkelte var veldig fokusert på detaljer og var derfor kritiske til endringen, med bakgrunn i frykt for å *miste kontroll*. KTJ-controlleren fikk innspill fra de som satt i denne gruppen, men tok selv beslutningen om å gå vekk fra budsjett på tross av at de andre var kritiske.

De negative reaksjonene fra enkelte i controllergruppen hadde i følge KTJ-controlleren å gjøre med at endringen medførte at mange av deres arbeidsoppgaver ble tatt vekk:

*”Jeg ønsket jo å løfte controllerne, men det betyr at de må slippe noe. Så det var ikke bare det at jeg ville ha vekk budsjettene, men jeg må ta vekk noe av rollen til controllerne for at de skal faktisk være det de er tiltenkt å være.”*

Det KTJ-controlleren ønsket var å løfte de som satt i controllergruppen vekk fra detaljer og opp på et mer strategisk nivå. Endringen innebar altså ikke bare å ta vekk budsjettene, men også å ta vekk noe av rollen til controllerne for at de faktisk skulle bli det de var tiltenkt å være. Utfordringen ligger her i at mange av controllerne har bakgrunner som tilsier at de er detaljfokuserte. KTJ-controlleren beskriver hvordan han møtte denne utfordringen:

*”Det du kan gjøre er å prøve å få dem til å løfte seg, altså tenke annerledes, få dem til å jobbe på en annen måte, men det er ikke lett, og jeg fikk det ikke til på alle, jeg har ikke fått løftet alle opp slik som jeg ville. (...) Men jeg har tatt vekk oppgaver fra dem, det er kanskje den eneste måten jeg kunne få løftet dem noe iallfall.”*

Det som går på den operasjonelle delen av styringen er det andre enn controllerne som har ansvaret for. Rollene til disse blir også løftet når en tar vekk budsjettet, fordi de var mye involvert i det praktiske i forhold til budsjettering. De har nå andre oppgaver, de har blitt mye mer fokusert på KPIer og målstyring.

#### **6.2.4 Kommunikasjon ut mot organisasjonen**

I forhold til implementeringen av Beyond Budgeting var det controlleren som fullt ut tok ansvaret. Lederen for KTJ var støttende til endringen, men ansvaret lå på controlleren:

*”Det var ganske mye sololøp, det må jeg si, og det kan være en risikosport spesielt i Statoil, for her er vi opptatt av prosess og involvering.”*

I følge controlleren var prosessen rundt implementeringen avgjørende. I stedet for å gå ut i organisasjonen med en stor informasjonskampanje til alle ansatte og fortelle om endringen og hva den betydde, sendte controlleren våren 2005 ut en kommunikasjonsmelding som beskrev hva som skulle skje fra den og den datoen og at konsekvensen var at en ikke kom til å ha budsjettprosesser. Det kom ingen umiddelbar respons på dette fra organisasjonen. Når en så kom til høsten, hvor en var vant til å gå inn i en budsjettprosess, begynte folk likevel å stille spørsmål. En viktig del av endringen var at målsettingsprosessen var skilt fra budsjettprosessen, og på det tidspunktet spørsmålene begynte å komme kunne en si at målene allerede var satt og at fokuset i budsjettprosessen skulle være på tiltak. Controlleren kommuniserte da ut hvordan prosessen skulle foregå, og opplevelsen var at folk forstod dette. Controlleren beskriver det slik:

*”Jeg kommuniserte jo ut hvordan den prosessen skulle gå, og det gikk greit. Siden har det ikke vært en lyd i organisasjonen. Jeg har vært og ute i enkelte enheter og fortalt om den nye måten å jobbe på, (...) så det er jo ikke sånn at vi ikke har gjort noe. Men jeg er sikker på at hadde vi startet med ”nå har tenkt å gjøre sånn og sånn, og vi vil gjerne høre litt kommentarer og alle skal bli hørt” så hadde ikke vi fått dette til.”*

Sitatet indikerer at det ifølge controlleren var avgjørende at prosessen med å endre styringsmodellen var styrt fra toppen og at en ikke involverte organisasjonen i det.

### **6.2.5 Reisen mot Beyond Budgeting**

Beyond Budgeting innebærer en endring i tankesettet, men ifølge controlleren er ikke denne så stor som en i utgangspunktet tror. Det å gå vekk fra budsjett i KTJ ble et naturlig neste skritt i forhold til de endringene som controlleren tidligere hadde gjennomført, som controlleren selv beskriver:

*”Grunnen til at overgangen har vært så grei som den har vært er det at vi har en historie fra 2002 frem til i dag. (...) Vi har hatt en vei som har gått i rett retning, og derfor ble overgangen mye smidigere enn det mange andre ville oppleve.”*

I tillegg hadde også flere av enhetene innenfor KTJ allerede sett svakhetene med budsjettet og mer eller mindre sluttet med budsjettstyring allerede før Beyond Budgeting kom. Dette påpekes også av en ansatt i enheten:

*”For mange av oss hadde vi tatt det vekk allerede mer eller mindre.”*

Den samme ansatte beskriver videre hvorfor endringen ikke har opplevdes så stor:

*”For alle så har det ikke vært en så stor endring, det har vært en reise. (...) Man har tatt element for element.”*

En annen ansatt i enheten påpeker at Beyond Budgeting har kommet inn i organisasjonen på et høyt nivå uten at det har hatt et veldig stort fokus nedover i organisasjonen, og at det ikke er blitt satt i verk spesielle tiltak for å innføre det. Den ansatte uttrykker det slik:

*”Det har kommet litt sånn stille og rolig og folk bare på en måte oppdaget at ”å ja, vi har ikke budsjett lenger”. Så det har ikke vært noe særlig fokus på at nå er det ikke budsjett lenger. Sånn sett så kunne kanskje informasjonen vært bedre nedover i organisasjonen når vi innførte Beyond Budgeting.”*



## 6.2.6 Konflikt mellom målstyring og budsjett

Ifølge kontrolleren i GBS konkurrerte tidligere målstyring og budsjetter om samme fokus, og det var derfor en nødvendig forutsetning å ta vekk budsjettene for å få til en god målstyringsprosess:

*”Vi slet egentlig med at målstyring og budsjetter konkurrerte om fokus. Jeg opplevde vel at selv om de hadde måltavler så ble fokus mest på budsjettene. Så for å få en god målstyringsprosess så var det nesten avgjørende at vi fikk tatt vekk budsjettene.”*

Erkjennelsen er også at budsjettet er mer et sikkerhetsnett enn noe en kan styre etter som kan gi forbedring.

Dette impliserer at styring uten budsjett i større grad utnytter potensialet i målstyring, noe som påpekes av Hope og Fraser (2003). Selv om selskapet tidligere har hatt fokus på målstyring, er det først når et så kraftfullt verktøy som budsjettet tas vekk at en kan få god styring i forhold til andre verktøy, som balansert målstyring.

## 6.3 Beyond Budgeting i praksis

*”Det er ingen som snakker om budsjett. Det er ingen som snakker om kostnader i form av totale kostnader, det er et ord som er vekke.”* Tidligere KTJ-controller

Sitatet over indikerer at Beyond Budgeting har gitt grunnlag for en endring i hva som kommuniseres og hva som gir mening til aktørene i organisasjonen. I tråd med struktureringsteori innebærer dette at den tidligere signifikasjonsstrukturen er endret, og at budsjettet ikke lenger er en del av denne. Gjennom det nye tolkningskjemmet, ”Ambisjon til handling”, gir den nye styringsmodellen et tydelig bilde av hva en skal ha fokus på i organisasjonen. I tillegg til at signifikasjonsstrukturen er endret, har den nye styringsmodellen også gitt endringer i legitimeringsstrukturen. Dette har skjedd gjennom at en har gått fra rammestyring til å ha fokus på måloppnåelse og kontinuerlig forbedring, og ved at budsjettet ikke lenger legitimerer ressursbruk. Fokuset er ikke på kostnader, men på verdiskaping. Dette henger sammen med at ressurstildelingen er endret, som igjen får konsekvenser for beslutningstakingen i organisasjonen. Den nye styringsmodellen stiller større krav til ansvarliggjøring av beslutningstakerne, og disse får dermed større innflytelse. Gjennom dette kan en også i tråd med struktureringsteori si at domineringsstrukturen er endret.

Det en ser i GBS er en endring i atferd som er helt i tråd med det Hope og Fraser (2003) påpeker at en vil kunne se ved å innføre Beyond Budgeting. Dette innebærer at en har fått til en kultur for kontinuerlig forbedring gjennom fokus på kunder, mer effektiv ressursbruk, kostnadsreduksjon og fokus på læring og forbedring i stedet for avviksforklaringer i forhold til et budsjett.

De neste avsnittene analyserer de sosiale prosessene i GBS i bruken av den nye styringsmodellen. Det er et særlig fokus på hvordan endringen i målsetting, planlegging og ressurstildeling preger disse prosessene. I målsettingen har fokus skiftet *fra internt til eksternt*. I tillegg har en gått fra absolutte mål i budsjettet til *relative mål*, som gir fokus på kontinuerlig forbedring. Dette skjer også gjennom at en i både planleggingen og kontinuerlig gjennom året jobber med *prognoser og tiltak*. Opplevelsen er også at en har gått vekk fra et kostnadsfokus til *fokus på verdiskaping* gjennom at ressurstildelingen er endret.

### **6.3.1 Fra internt til eksternt fokus i målsettingen**

I GBS har den tradisjonelle budsjettprosessen fullt ut blitt erstattet med prinsippene i Beyond Budgeting og den nye styringsmodellen. Dette innebærer, som beskrevet, at en har skilt ut målsettingen i en egen prosess. Tidligere var det slik at enheten budsjetterte, og på bakgrunn av budsjettprosessen ble målene satt. Målene ble derfor et resultat av det en hadde bygget opp i budsjettprosessen. Målsettingen skjer nå gjennom en top-down prosess, og det fokuseres på andre mål enn de absolutte budsjettallene.

Tidligere ble budsjettmålene satt kun med utgangspunkt i forrige års budsjett, med enkelte justeringer som for eksempel prisstigning. Målene settes nå også basert på erfaringen fra året før, men en tar i tillegg hensyn til kravene eller forventningene som kundene har i forhold til en eventuell effektivisering av produktene og tjenestene som leveres, enhetens egne forventninger til effektivisering, og eksternt benchmarking. Fra å være fokusert på det interne budsjettet har en skiftet fokus til hva som *forventes* både eksternt og internt.

Det GBS vinner på Beyond Budgeting er ifølge controlleren det at alle som jobber i organisasjonen blir fokusert på pris og kvalitet på hva en faktisk leverer av produkter og tjenester. Gjennom endret målsetting og måloppfølging oppnås en bedre markedstilpasning og mer fleksibel og endringsvillig organisasjon. Fokus er å se på hvor en skal og hva som er de viktige tingene med utgangspunkt i hvem kundene er og hva de synes.

### **6.3.2 Fra rammestyring til relative mål – fokus på kontinuerlig forbedring**

Enheten har som beskrevet også tidligere hatt målstyring, men da var målene knyttet opp mot budsjettet. Med Beyond Budgeting styrer en på andre mål, og de nye KPIene er blant annet enhetskostnader, effektivitetsindikatorer og servicenivå. Som beskrevet var etableringen av enhetskostnader en viktig forutsetning for å kunne gå vekk fra budsjetter. Enhetskostnadene styrer både kostnadssiden og volumsiden. Når en styrer i forhold til et budsjett vil en kun fokusere på å følge opp utviklingen av en total kostnad. Dersom en i løpet av året får et bortfall i volum, vil dette reflekteres ved at en får en lavere total kostnad enn budsjettet. Dersom en i stedet styrer i forhold til et enhetskostnadmål, vil effekten av et volumbortfall reflekteres ved at enhetskostnaden går opp. Ved at endringer fanges opp gjennom året, vil en kunne sette inn tiltak for enten å redusere kostnaden eller øke volum.

Når en styrer på enhetskostnad får en derfor fokus på kontinuerlig forbedring, i motsetning til situasjonen med budsjett, der en målte total kostnad. Controlleren beskriver at en har gått vekk fra en situasjon med såkalt rammestyring, der folk var opptatt av å styre etter en ramme og holde seg innenfor denne. Med budsjettstyring kunne en si nei til initiativ som ville kunne forbedret produkter eller tjenester fordi budsjetttrammene var brukt. Når en ikke lenger styrer med budsjett, stoppes en ikke av slike rammer. Hvis en får initiativ som kan forbedre et produkt eller en tjeneste, enten det gjelder kvalitetsforbedring eller kostnadseffektivisering, kan en gjennomføre disse og dermed få en mer kontinuerlig prosess rundt forbedring.

I tillegg til å måle på enhetskostnader, måler en på effektivitetsindikatorer og servicenivå, som også er relative mål. En forsøker å finne relative mål så langt det er mulig. Controlleren påpeker imidlertid at det ikke er mulig å finne slike mål for alle tjenester, blant annet nye tjenester. Noen tjenester vil være lite utviklet når en begynner å måle dem, og da vil det ofte ikke være relevant å ha et relativt mål. Når tjenestene etter hvert blir mer modne, vil det være lettere å se tydelig hva som er enhetskostnadmålet for disse tjenestene.

I prosessen med å produktivisere tjenestene har GBS som beskrevet gått fra å selge årsverk til å selge produkter, og dermed har en kunnet innføre enhetskostnadmål på produktene. I deler av organisasjonen er imidlertid årsverkforbruk fortsatt viktig, og her er det innført effektivitetsindikatorer som en måler på. Dette er tilsvarende enhetskostnadmål, fordi en

måler årsverk per volum. På den måten får en den samme prosessen i organisasjonen selv om en ikke måler på kostnadene, men på innsatsfaktorene.

Det at enheten opplever at fokus er endret fra rammestyring til kontinuerlig forbedring, tyder på at deler av de sosiale strukturene i organisasjonen er endret. Den tidligere rammestyningen var uttrykk for en norm i organisasjonen som innebar at en måtte holde seg innenfor budsjettet, mens den nye normen er at budsjettet ikke representerer en slik ramme og at fokus derfor skal være på kontinuerlige initiativ som kan gi forbedring. I følge struktureringsteori betyr en slik endring av normen en endring i legitimeringsstrukturen i organisasjonen.

### **6.3.3 Prognoser og tiltak – proaktiv styring**

Planleggingsprosessen i GBS er nå endret fra å ha fokus på årlige budsjetter til fokus på *prognoser og tiltak*. Som beskrevet settes målene på våren, og det som tidligere var den årlige budsjettprosessen på høsten er nå en prosess der en er fokusert på tiltak. De tiltakene som settes i verk skal være basert på hvordan prognosene på KPIene ser ut. På det tidspunktet en skal begynne å komme med tiltak har en satt et mål for neste år og en har en prognose for inneværende år. Hvis det er et gap her må det settes i gang korrektive tiltak.

Gjennom fokuset på prognoser og tiltak opplever en å få en kultur for *kontinuerlig forbedring*. Det at oppfølgingen skjer gjennom ”Ambisjon til handling” i målstyringssystemet MiS gjør *oppfølgingen av mål og tiltak* lettere, fordi systemet gir et helhetlig bilde av situasjonen i enheten. Fokuset fra ambisjon til handling gir også en klar sammenheng og et *tydelig fokus på hva den enkelte i enheten kan bidra til*. Dette gjør at de ansatte ansvarliggjøres på en annen måte enn tidligere.

### **Kultur for kontinuerlig forbedring**

Prognosene som lages i GBS er rullerende for 12 måneder frem i tid. Det er i følge controlleren viktig at en er fremtidsrettet i måten en styrer på. Samtidig som en har historiske data som viser hvordan en ligger an i dag, må en også tenke på hvordan en tror ting vil utvikle seg fremover, og bruke dette som en del av styringen. I GBS oppdateres prognosene hver måned. Da styringsmodellen ble innført ble det vurdert om en skulle gjøre det hvert kvartal, men for å få inn prognosetenkningen ble det bestemt at det skulle gjøres hver måned.

Ved at en har fokus på prognoser og tiltak blir måten å jobbe på mye mer *proaktiv*. I følge controlleren gjør den nye styringsmodellen det mulig å løse problemene før de oppstår. I motsetning til budsjettstyring, der en fulgte opp i forhold til et årlig budsjett for å se hva resultatet ble, har en nå et mer dynamisk fokus gjennom året.

Fokus på prognoser og tiltak gjør at en får en kultur for kontinuerlig forbedring, og den endrede tankegangen oppleves som fornuftig. Det å lage prognoser oppleves som mer positivt enn det å måtte forklare avvik i forhold til budsjettet. Gjennom fokus på prognoser er erfaringen at en kan ha et bevisst forhold til endringer og at en dermed får en bedre økonomistyring. En ansatt på tjenestenivå i GBS beskriver det slik:

*”Det at vi nå da har vridd over til å ha et fokus på prognoser, for meg, nå har vi ikke prøvd det så veldig lenge da, men jeg opplever at vi har et bevisst forhold til endringer i økonomien i de forskjellige områdene vi jobber i.”*

Den samme ansatte opplever endringen som den nye styringsmodellen krever som en kontinuerlig prosess på daglig basis, fordi en hele tiden må ta avveininger og beslutninger.

### **Oppfølging av mål og tiltak i MiS**

Tiltakene inngår som beskrevet i ”Ambisjon til handling”, som brukes aktivt i oppfølgingen. I løpet av året er det tiltaksdelen som er den dynamiske delen, der en går inn og iverksetter nye tiltak der det er nødvendig. Bak hvert tiltak ligger det en tabell som viser hva en faktisk skal gjøre, hvem som er ansvarlig og et tidspunkt for når dette skal være levert. I tillegg skal en oppdatere status underveis på hvordan en ligger an. Tiltakene brukes for å sørge for at en hele tiden er på vei mot målet.

Ansvaret til ledergruppen på overordnet nivå i GBS har endret seg til å ha et helt annet fokus på måloppfølging enn tidligere. På overordnet ledernivå er det månedlig oppfølging av ”Ambisjon til handling” i MiS, og på dette nivået er en veldig målfokusert. Resten av organisasjonen jobber med tiltak, men disse diskuteres også på øverste ledernivå. Her diskuteres de korrektive tiltakene som allerede er satt i gang og hvilke som bør settes i gang. Disse tiltakene er ofte diskutert i ledergruppene lavere ned i organisasjonen, slik at det som kommer inn i ledergruppen på øverste nivå allerede er godt diskutert og gjennomtenkt. ”Ambisjon til handling” i MiS brukes i den formelle oppfølgingen ned til sektornivå i GBS.

Fra dette nivået tas elementer fra måltavlen ned til mål på avdelingsnivå, som igjen blir mål for individene. Under sektornivå brukes et annet verktøy, People@Statoil, som er et verktøy som beskriver målene til hver enkelt medarbeider.

Opplevelsen er at måloppfølgingen nå skjer ved hjelp av bedre verktøy enn tidligere, fordi det nå støtter mer opp under virksomhetsstyringen enn før. Det oppleves enklere administrativt sett, fordi alt er satt sammen. Tidligere har oppfølging av strategi, mål og tiltak vært manuelt og vanskelig å få oversikt over. Nå er alt dette veldig synlig, en kan hele tiden følge med på hvordan en ligger an i forhold til KPIer og tiltak. På denne måten er oppfølgingen og rapporteringen gjort lettere.

### **Tydlig fokus på hva den enkelte kan bidra til**

Tiltak kan i GBS treffe helt ned på det laveste nivået i organisasjonen, ut i linjen. Tiltakene vil være avgjørende for måloppnåelse, og for å nå et mål kan enheter innenfor GBS bli nødt til å jobbe annerledes eller gjøre andre ting. Poenget er at en er en del av en større sammenheng, fordi tiltakene er knyttet til måloppnåelsen for GBS totalt sett. Tiltakene ses i forhold til KPIer, som igjen ses i forhold til strategiske mål og ambisjon. Beyond Budgeting gir dermed et tydeligere fokus på hva linjen og den enkelte kan bidra til, hele veien fra handling til ambisjon.

I GBS tas det mange beslutninger per dag, og de aller fleste er små. Det som kommuniseres fra øverste nivå er at hver gang folk skal ta en beslutning skal de ha måltavlen i bakhodet og spørre seg selv om den beslutningen de er i ferd med å ta bidrar til å nå målene. Fordi det er så mange beslutninger som tas kontinuerlig, må også de på laveste nivå i organisasjonen ha fokus på hvordan deres handlinger bidrar til måloppnåelse for GBS som helhet. I følge controlleren har en ikke fullt ut oppnådd etterlevelsen av denne tankegangen, men folk er på vei dit. Det brukes mye tid i enheten på måloppfølging og tiltaksoppfølging for å sørge for at alle beslutningstakere følger opp dette i praksis.

I tråd med struktureringsteori kan en si at ”Ambisjon til handling” blir det nye *tolkningsskjemaet* som organisasjonen benytter seg av for å gi mening til handling og samhandling. Budsjettet var tidligere det tolkningsskjema som ga mening. Endringen i styringsmodellen innebærer derfor en endring i signifikeringsstrukturen i organisasjonen. Bruken av ”Ambisjon til handling” i den nye styringsmodellen synes å sørge for en

*ansvarliggjøring* av ansatte i organisasjonen. Fordi en så tydelig ser sammenhengen fra det enkelte tiltak på laveste nivå til måloppnåelse på overordnet nivå, blir det lettere å ta ansvar for handlinger som kan bidra til måloppnåelse. Det at en ansatt på laveste nivå i organisasjonen ser at de handlingene en gjør faktisk kan bidra til å nå målene kan gi grunnlag for det Argyris (1998) kaller *intern forpliktelse*.

### **6.3.4 Fra kostnadsfokus til fokus på verdiskaping**

Med budsjettstyring opplevde GBS et ekstremt kostnadsfokus. Som intern tjenesteleverandør var det hele tiden fokus på å redusere kostnader, og mange var frustrert over dette fokuset. Kostnadseffektiviseringen foregikk tidligere i form av forbedringsprogram og skippertak med jevne mellomrom.

Mange savnet fokus på verdiskaping, og opplevelsen er nå at den nye styringsmodellen gir nettopp dette. Nå fokuseres det på verdiskaping gjennom fokus på måloppnåelse og kontinuerlig forbedring, og gjennom at organisasjonen er mer tiltaksbasert. En viktig del av dette er at *ressurstildelingen* er endret. Dette gjør at en opplever å kunne ta *beslutninger på mer relevante tidspunkt*, og at en gjennom dette går vekk fra et kostnadsfokus og over til fokus på verdiskaping. Det at ressurstildelingen er endret gjør at en får et større fokus på verdiskaping, men det er også viktig å *ivareta kontroll med ressursene*. Kontrollen ivaretas gjennom oppfølging av andre dimensjoner enn budsjettet, og henger sammen med ansvarliggjøringen av beslutningstakerne i organisasjonen.

### **Fra forhåndstildeling til dynamisk tildeling av ressurser**

Nå skjer det ingen forhåndstildeling av ressurser, men en bruker de ressursene som skal til for å nå målene. En ansatt beskriver det slik:

*”Vi setter oss noen mål og så bruker vi de ressursene som er nødvendig for å nå de målene og vi slipper litt taket i det med kostnader. (...) At fokuset nå har dreid seg fra kostnadsfokus til å ha fokus på en del mål vi skal nå, det opplever jeg som veldig positivt.”*

Det tidligere problemet var at når en fikk tildelt ressurser i forhold til et årlig budsjett, hadde en insentiver til å bruke opp de ressurser som en hadde fått tildelt. En ansatt i GBS beskriver det slik:

*”Det gamle forslitte problemet med at vi ”må bruke opp budsjettet”, den har jeg jo også vært borti.”*

Det som her påpekes er et uttrykk for at budsjettet *legitimerte ressursbruk* selv om forutsetningene gjennom året endret seg, og dette beskriver den tidligere normen i organisasjonen. Beyond Budgeting innebærer en endring i tankegangen, og opplevelsen er at en med den nye styringsmodellen i GBS er kvitt den tankegangen som tradisjonell budsjettering ga insentiv til. Fokuset er nå på hva en kan oppnå av verdiskaping for å nå målene, og ikke om en klarer å holde seg innenfor årets kostnadsramme. Dette innebærer at normen er endret, og som beskrevet innebærer dette i følge struktureringsteori at en kan si at legitimeringsstrukturen i GBS er endret.

### **Mer relevante beslutningstidspunkt**

Ved at ressurstildelingen er endret opplever en i GBS å kunne ta beslutninger på mer relevante tidspunkt, og at dette er med på å skifte fokus fra kostnader til verdiskaping. Tidligere ble det tatt beslutninger om bruk av ressurser i forhold til en fastsatt kostnadsramme. Endringen i styringsmodellen innebærer at en nå kan ta beslutninger uavhengig av disse rammene, og opplevelsen er at beslutningstakingen nå er mer fornuftig og mer relevant. Controlleren beskriver dette slik:

*”Beslutningene kommer mer relevant. Beslutningstidspunktet er mer relevant i forhold til framdriften på ting. Du tar beslutningene når ting kommer opp til beslutning. Du lager ikke en beslutning på en ramme som skal styre deg langt fram i tid.”*

I GBS opplever en at den nye styringsmodellen gir fleksibilitet i forhold til det å ta beslutninger om bruk av ressurser. I stedet for å se på hvor mye ressurser budsjettet tillater at en kan bruke, gir den nye styringsmodellen rom for å ta beslutninger uavhengig av en slik forhåndsbestemt ramme. En blir mer fleksibel i forhold til å iverksette nye tiltak og få kreative løsninger tidligere satt i kraft. I dette opplever en også å ha større *innflytelse* i forhold til å ta beslutninger, fordi fokus er på å ta beslutninger som kan gi måloppnåelse. Dette gjør også at en kan ta raskere beslutninger, som en ansatt beskriver det:



*”Så lenge jeg vet vi holder oss innenfor den avtalte enhetsprisen, så lenge vi når måltallet, så er det blitt enklere å ta en del kjappe beslutninger.”*

Ved at beslutningstidspunktet blir mer relevant blir en utfordret til å ta andre typer diskusjoner enn i situasjonen med budsjett. Controlleren hevder at en tvinges til å oftere ta fornuftige diskusjoner dersom forutsetningene for planene endres. Når det skjer endringer gjennom året er det mulig at det som en planla og trodde på et tidspunkt var det rette å gjøre ikke lenger vil være det rette. Dette kan innebære at en blir nødt til å endre planene. Den nye styringsmodellen gir rom for slike diskusjoner, mens en slik tankegang ikke var lett å få til når en styrte med budsjett. Controlleren beskriver det slik:

*”Det skaper mer rom for den type diskusjoner, mens den type diskusjoner kunne du nesten drepe før med å legge et budsjett på bordet og si at det står ikke i planen, og da gjør vi det ikke. Og jeg blir målt på å gjennomføre denne planen og dette budsjettet, og dermed så vil jeg ikke gå på akkord med det.”*

Det controlleren her påpeker er at budsjettet ga folk insentiver til å følge det som lå i planen, og det ga ikke rom for å diskutere endringer. Dette hang sammen med at en ble målt på budsjettet, og at en derfor kun hadde insentiver til å holde seg innenfor budsjetttrammene. Det som beskrives her understreker at normen i organisasjonen er endret.

### **Kontroll med ressursbruk**

Når en går vekk fra forhåndstildeling av ressurser og faste rammer som en skal holde seg innenfor, er en bekymring som uttrykkes i organisasjonen om dette gjør at en mister kontroll med ressursbruken. Folk er redde for at styring uten budsjett på den måten vil være en kostnadsdriver. En ansatt på tjenestenivå i GBS uttrykker denne bekymringen:

*”Jeg også er jo blant de som er litt redd for at folk skal bli slepphendte ute rundt omkring, og mellomledere og folks holdninger, at nå har vi ikke budsjett lenger så da er det ikke så nøye.”*

Den samme ansatte beskriver imidlertid videre hvordan han opplever at kontrollen ivaretas med den nye styringsmodellen:

*”Men i og med at vi følger opp såpass nøye i andre dimensjoner pluss at vi har fått litt annen, bedre kultur på økonomioppfølging, så er jeg bare litt redd for det, men det har ikke sluppet helt taket.”*

Ifølge den ansatte oppnås bedre økonomioppfølging gjennom fokus på prognoser og oppfølging i flere dimensjoner enn kun et budsjett. Dermed ivaretar en et aktivt forhold til hvordan ressursene brukes. I stedet for å følge opp og etterspørre informasjon i forhold til et budsjett, ivaretas kontrollen nå i andre dimensjoner. En ansatt på tjenestenivå understreker at det å følge opp i forhold til et kostnadsbudsjett var slitsomt, og at oppfølgingen i den nye styringsmodellen oppleves mer fornuftig. Han uttrykker det slik:

*”Jeg håper det at folk over tid ser at vi spør i en annen setting, det er ikke for å passe på et kostnadsbudsjett, for jeg vil si at det var ganske slitsomt etter hvert.”*

Controlleren i GBS beskriver at det er viktig at en har kontroll med beslutningsprosessene i forhold til ressursbruk når en ikke lenger styrer med budsjett:

*”Så er det jo sånn at du kan ikke slippe rammene helt løst heller, du må ha en viss kontroll rundt beslutningsprosesser. Det er etter mitt skjønn noe av det som er det viktigste elementet når du går Beyond Budgeting, det er at du sørger for at du har struktur og kontroll rundt beslutningsprosesser.”*

I følge kontrolleren i GBS er kontroll et nøkkelord i forhold til tradisjonell budsjettering, og en av fordelene med å ha et budsjett er at en har kontroll. Controlleren understreker imidlertid behovet for en styringsmodell som ikke bare innbyr til kontroll, men som innbyr til verdiskaping:

*”Du må sørge for at du har en styringsmodell som innbyr til verdiskaping og ikke bare innbyr til kontroll på det du har besluttet for lenge siden, da budsjettet ble godkjent.”*

Det at en har tatt vekk budsjettet innebærer at den mekanismen som tidligere sørget for å ivareta kontroll er erstattet med andre mekanismer. For å bruke begrep fra struktureringsteori, inngår ikke budsjettet lenger i domineringsstrukturen i organisasjonen. Ansatte i

organisasjonen opplever å få større *innflytelse* i forhold til beslutninger og ressursbruk i den nye styringsmodellen, og dette kan tyde på at maktstrukturene er endret. Det ville vært å gå for langt å hevde at den nye styringsmodellen gir den *enkelt* ansatte mer makt og innflytelse, fordi kontrollen med ressursbruk fremdeles ivaretas gjennom mandatstrukturer og større beslutninger fortsatt tas på overordnet nivå. Det som imidlertid er tydelig i GBS er at den nye styringsmodellen gir større frihet i forhold til de mindre beslutningene som tas kontinuerlig og på daglig basis. Dette er igjen tett knyttet til ansvarliggjøringen av ansatte, fordi det kommuniseres at en skal ha et kontinuerlig fokus på å ta beslutninger i forhold til handlinger som faktisk kan gi måloppnåelse.

#### **6.4 Oppsummering og veien videre**

I GBS har en kommet langt med å innføre den nye tankegangen som Beyond Budgeting representerer. Det at en har innført relative KPIer har gitt en mer tiltaksbasert organisasjon. Enheten har oppnådd et fokus på tiltak og prognoser, som gjør at en kan tilpasse seg dynamisk i forhold til endringer i omgivelsene. Et viktig element er også at ”Ambisjon til handling” brukes i den formelle oppfølgingen på de øverste ledernivåene; på overordnet nivå, tjenestenivå og sektornivå, slik at en får fokus på sammenhengen fra langsiktige strategier til handlinger gjennom hele organisasjonen. Gjennom den dynamiske bruken av ressurser har en lagt til rette for at tankegangen endres til å ha fokus på hvordan en på best mulig måte kan nå målene som er satt. For en tjenesteytende enhet som GBS, der det tas mange små beslutninger hver dag i forhold til de ulike produktene og tjenestene, gjelder tankegangsendringen i stor grad hvordan en i det daglige arbeidet gjør avveininger og tar beslutninger ned til laveste nivå. På denne måten hjelper Beyond Budgeting med å legge til rette for kontinuerlig forbedring i hele organisasjonen. Dette beskriver at de sosiale strukturene i organisasjonen i stor grad er endret.

Som en del av kontinuerlig forbedring er GBS nå inne i en endringsprosess, der enheten ser på hvordan en kan forbedre måten en presenterer de tjenestene som tilbys ut mot kundene, som er de andre enhetene i Statoil. I tillegg ser en konkret på å definere tydelige roller og ansvarsområder i organisasjonen, for å kontinuerlig forbedre seg i forhold til måten en jobber på og måten en yter tjenester til kundene på. Beyond Budgeting er en del av denne prosessen, og dette reflekteres blant annet i at fokus i måltavlene, ”Ambisjon til handling”, blir dreiet fra det som går på intern drift til det som går på å styre og utvikle tjenestene og være en

profesjonell leverandør til kunden. Controlleren understreker at den nye styringsmodellen oppfordrer organisasjonen til å ta initiativ som vil være bra for kunden:

*”Du lager et konsept som oppfordrer til å til enhver tid tenke nytt og til enhver tid implementere ting som kommer fram basert på kreativ tenkning og så videre. Det er ikke noen rigid ramme som gjør at du begrenser den type virksomhet. Det tror jeg er bra for kunden.”*

Utfordringen videre i forhold til Beyond Budgeting er å fortsette å definere gode mål og finne gode KPIer som reflekterer virkeligheten. I forhold til tradisjonell budsjettering er det mer krevende, men inntrykket er at organisasjonen opplever det som mer meningsfylt å jobbe på en slik måte. I følge controlleren har folk i stor grad akseptert konseptet og forstått det godt, men det er viktig å følge opp i forhold til etterlevelse, fordi det nok fortsatt er litt å gå på her. I denne oppfølgingen er både linjeledere og kontrollere viktige aktører.

For å sørge for etterlevelse av prinsippene i Beyond Budgeting er det viktig at ledelsen har fokus på å kun etterspørre ting i henhold til den nye styringsmodellen. En ansatt i GBS påpeker at det vil være avgjørende at det er konsistens i hvordan ledelsen, helt fra toppen i selskapet etterspør informasjon, slik at folk lenger ned i organisasjonen kan være trygge på at de kan gå over til å kun jobbe i henhold til den nye styringsmodellen.

## **7.0 Analyse av Energy & Retail**

---

I dette kapitlet analyseres Energy & Retail (E&R) på grunnlag av det innsamlede datamaterialet beskrevet i kapittel 4. Analysen er basert på intervjuer med to representanter fra prosjektgruppen som hadde ansvar for innføringen i enheten, hvor den ene av disse i tillegg har erfaring fra mellomledernivå, samt en representant fra controllerenheten. Analysen er delt i fire deler. Den første delen gir en presentasjon av E&R. Den neste delen ser på veien mot Beyond Budgeting, som innebærer en analyse av hvilke faktorer som var viktige i innføringen av styringsmodellen. Hoveddelen i dette kapitlet er analysen av Beyond Budgeting i praksis. Her er fokus spesielt på hvordan målsetting, planlegging og ressursallokering er endret, og hvordan dette løser problemene med tradisjonell budsjettering og dermed endrer de sosiale prosessene i organisasjonen.

### **7.1 Presentasjon av Energy & Retail**

Energy & Retail (E&R) er en sammenslåing av enhetene Nordisk Energi og Retail, som ble gjennomført i 2006. E&R er en del av nedstrømsvirksomheten i Statoil, og ligger under forretningsområdet Foredling og markedsføring (F&M).

Energivirksomheten, det som tidligere var Nordisk Energi, består av totalt fem resultatenheter: tre energienheter som ligger i Norge, Sverige og Danmark, i tillegg til Lubricants og Aviation. Energivirksomheten består i salg av ulike former for energi.

Den andre delen av E&R er bensinstasjonsnettverket, det som tidligere var Retail. Dette befinner seg i åtte land, hvor de store enhetene finnes i de nordiske landene.

E&R består av enheter som har ulike type forretninger, ulike produkter og ulike organisasjonsstrukturer. E&R er den største enheten i Statoil, med rundt 10 000 ansatte.

### **7.2 Veien mot Beyond Budgeting**

I 2005 ble Beyond Budgeting introdusert i det som da var Nordisk Energi. Denne delen av analysen gir en beskrivelse av hvordan tilnærmingen til den nye styringsmodellen har vært i denne enheten, før sammenslåingen med Retail. I denne analysen legges det vekt på å identifisere de faktorer som har vært avgjørende i innføringsprosessen. I tråd med

rammeverket presentert av Cobb et al. (1995), deles de ulike faktorene som har hatt positiv innflytelse i denne prosessen inn i *motivatorer*, *katalysatorer* og *tilretteleggere*. I tillegg ser analysen på betydningen av at individer *leder* endringen. I tråd med rammeverket ser analysen også på faktorer som har representert motstand mot endringen, og det legges her særlig vekt på hvordan sammenslåingen av Nordisk Energi og Retail bremset implementeringsprosessen.

### 7.2.1 Prosjektgruppens rolle i innføringsprosessen

I Nordisk Energi ble det i slutten av 2005 etablert en *prosjektgruppe* som skulle utvikle og konkretisere konseptet Beyond Budgeting, som kom fra konsernledelsen, ned på et praktisk gjennomførbart nivå. Dette innebar å se på hvordan en skal styre en virksomhet når en ikke sammenligner seg med et budsjett. Prosjektgruppens rolle har derfor på mange måter vært å *legge til rette* for den praktiske gjennomføringen, samtidig som prosjektgruppen *ledet* den første fasen av innføringsprosessen. Initiativet fra konsernledelsen fungerte som en *katalysator* for endringen. Erfaringen med budsjettstyring i enheten var at det i en så skiftende virksomhet som det en befinner seg i, hvor ting skifter fort og ofte, er viktig at en ikke låser seg i forhold til et budsjett.

Prosjektgruppen bestod av folk fra den sentrale controllerstaben i Nordisk Energi som hadde erfaring med budsjetteringen sentralt. Deres erfaring med budsjettet var i stor grad at en brukte mye tid på ting som tilsynelatende ikke ga verdiskaping. Dette har vært *motivatorer* for endringen. Det en hadde sett tidligere var at det i enheten ble brukt mye tid og ressurser på budsjettprosessen og oppfølging av budsjettet. Rapportering skjedde i forhold til et budsjett, men problemet var at budsjettet ikke sa noen ting om årsaken til avviket i forhold til planen. På den måten hadde budsjettet liten verdi.

Opplevelsen av at budsjettprosessen ikke ga verdiskaping var med på å gjøre enheten klar for en endring. På bakgrunn av de negative erfaringene med budsjettet har enheten vært i endringsfokus lenger tid tilbake og prøvd å standardisere både budsjettprosessen og rapporteringen. Dette har på mange måter vært en *tilrettelegger* for endringen, fordi *standardisering* er en viktig forutsetning for å kunne introdusere den nye styringsmodellen.

Beyond Budgeting kom på mange måter inn som løsningen på de tidligere problemene, og lederen for prosjektgruppen uttrykker det slik:

*”Vi følte at dette var virkelig en riktig vei å gå.”*

Med innføringen av Beyond Budgeting skulle enheten sammen *løsrive seg fra en budsjettankegang* og over til en ny styringsmodell. Dette innebar ikke bare å gå vekk fra budsjettet, men å gå over til en ny styringsmåte og en annen måte å tenke forretningsdrift på. Lederen for prosjektgruppen beskriver endringen som en *snuoperasjon*, vekk fra budsjettankegangen og over til å fokusere på strategiske mål og hva det er nødvendig å levere i markedet for å være konkurransedyktig. Hun beskriver prinsippet om bred forankring av strategi i hele organisasjonen som mer *fornuftig* enn det tidligere fokuset på budsjett:

*”Det å jobbe med en bred forankring i hele organisasjonen og bruke tid på det er jo mye mer proaktivt og mye mer verdiskapende som vi også så det, helt klart.”*

I prosjektgruppen deltok også kontrollere fra linjeorganisasjonen som hadde innsikt i de mer operative problemstillingene, slik at en fikk testet konseptet ut mot linjen.

## **7.2.2 Forankring i ledergruppene**

Prosjektgruppen brukte mye tid på å forankre prinsippene i den nye styringsmodellen i de ulike ledergruppene i enheten. Han som er prosjektleder for innføringen av Beyond Budgeting i hele konsernet ble invitert til ledermøtene i de enkelte resultatområdene i Nordisk Energi for å formidle prinsippene i den nye styringsmodellen.

Utfordringen i innføringen av Beyond Budgeting var i følge en representant for prosjektgruppen å overbevise ledelsen i Nordisk Energi. Han uttrykker at utfordringen hele veien er det å få ledelsen i alle ledd nedover i organisasjonen til å bruke nok tid til å forstå konseptet. Prosjektgruppen brukte mye tid på å forstå hva det innebar i praksis, mens ledelsen ikke hadde tid til dette på samme måte. Den største utfordringen ble derfor å få ledelsen til å forstå den nye styringsmodellen og forankre prinsippene i de ulike ledergruppene i Nordisk Energi.

Som representanten fra prosjektgruppen påpeker, går Beyond Budgeting som konsept på at en ikke skal detaljstyre, og det var derfor viktig å ikke tvinge endringen på folk. Det en forsøkte var å få lederne med på å stille spørsmålet om hva slags informasjon enheten trenger, og sørge for at det som etterspørres av informasjon er i henhold til det som ligger i konseptet Beyond

Budgeting. Dette innebærer å ikke etterspørre detaljer, slik at en kan få til endringen uten å måtte detaljstyre.

### **7.2.3 Controllerne som budbringere**

Prosjektgruppen jobbet også inn mot kontrollernettverket i enheten. En representant for prosjektgruppen beskriver hvor viktig det er å få med *controllerne* på endringen, slik at disse er inneforstått med at det ikke vil etterspørres detaljinformasjon. Han uttrykker at det er en *nøkkelfaktor* for å lykkes at en får med controllerne, fordi disse personene sitter i ledergruppene og må være talerør for den nye måten å styre på.

Etter at prosjektgruppen var oppløst, var det controllerne som i stor grad fikk ansvar for å ta endringsprosessen videre. Controllerne fortsatte jobben med å selge konseptet inn mot ledelsen og sørge for å forankre det i ledergruppene. Cobb et al. (1995) påpeker betydningen av at individer *leder* endringen, og controllerne er nøkkelpersoner i så måte. I følge en representant fra controllerenheten begynte controllerne å spørre og følge opp lederne på en annen måte for å få bort budsjettankegangen, som han beskriver det:

*”Jeg begynte med min leder og begynte å lære opp han og kuttet han hver gang han brukte budsjettordet, for du må prøve å legge om litt og ha mer fokus på prognoser enn budsjett.”*

Det påpekes at enkelte av lederne var skeptiske til endringen til å begynne med, men at de etter å ha satt seg inn i hva det innebar fikk tro på det. De som hadde vært skeptiske ble de som selv var de ivrigste selgerne av konseptet. Representanten fra controllerenheten understreker at controllerne på en god måte solgte det inn hos ledelsen:

*”Vi solgte det iallfall veldig godt, vi var gode ambassadører.”*

*Forankring* på øverste nivå påpekes som den viktigste forutsetningen for å kunne lykkes med endringen.

### **7.2.4 ”Budsjettet vinner alltid”**

I Nordisk Energi, som i resten av Statoil, har en lenge hatt målstyring og måltavler med KPIer. Det som imidlertid påpekes av en representant fra controllerenheten i Nordisk Energi



er den erfaringen at gjennomslagskraften til måltavlene ikke var så stor når en hadde budsjetter i tillegg. Som han beskriver ville en leder alltid forholde seg til budsjettet og prioritere det foran andre mål, selv om en hadde måltall i ulike perspektiver innenfor balansert målstyring. Budsjettet vil alltid vinne, og når en fjerner budsjettet vil derfor måltavlen få en helt annen styrke. Selv om en også tidligere hadde målstyring ble dette en slags annenhånds styring på grunn av at en også hadde budsjett. Dette er i tråd med det Hope og Fraser (2003) påpeker.

### **7.2.5 Stopp i endringsprosessen**

Høsten 2006 ble Nordisk Energi slått sammen med Retail, og enheten ble til Energy & Retail (E&R). I Retail hadde de ikke begynt å jobbe med den nye styringsmodellen, og dette ble en utfordring i forhold til oppfølgingen av de nye prinsippene i den nye enheten. I tillegg ble det omorganiseringer, så opplevelsen var at en mistet trykket på Beyond Budgeting.

Nordisk Energi hadde kommet veldig langt i innføringen av Beyond Budgeting, og en viktig del av dette var at en hadde fått ledelsen med på det. Retail hadde på sin side ikke tatt det så langt som Nordisk Energi, de hadde fortsatt budsjetter. Retail-forretningen krever også mye mer detaljstyring, og dette var i strid med det Nordisk Energi hadde lagt opp til. En stor utfordring var at en del av ledelsen i den sammenslåtte enheten kom fra Retail, og de forventet å kunne etterspørre detaljinformasjon. I sammenslåingen opplevde en derfor en konflikt i tankegangen mellom de to enhetene, og dette representerte *motstand* mot endringen.

I Nordisk Energi hadde en gjennomført en målsettings- og planleggingsprosess før sammenslåingen med Retail. I tillegg var tankegangsendringen langt på vei forstått og akseptert av lederne på ulike nivåer. Det neste avsnittet ser på Beyond Budgeting i praksis i E&R, og her legges det vekt på erfaringen fra Nordisk Energi. Innenfor Nordisk Energi finnes det resultatenheter som fullt ut har implementert Beyond Budgeting og den nye styringsmodellen. Lubricants er en slik enhet, og analysen inneholder eksempler fra denne enheten.

### **7.3 Beyond Budgeting i praksis**

*”Det er ingen som får lov til å snakke om et budsjett, vi skal være helt tro i forhold til den nye styringsmodellen.”* Leder for prosjektgruppen, Nordisk Energi

I følge lederen for prosjektgruppen har fokus vært på at en ikke lenger skal snakke om et budsjett, men at en skal være helt tro i forhold til den nye styringsmodellen. Det er derfor avgjørende at toppledelsen *etterspør* i henhold til det. Lederen for prosjektgruppen påpeker at det er en fare hvis en sier at en skal gjøre endringer, men samtidig etterspør det samme som en har gjort tidligere fra lederne for resultatene. Hvis toppledelsen fortsetter å etterspørre vil resultatene måtte ha et budsjett ved siden av. Det at en ikke lenger snakker om et budsjett og ikke etterspør detaljinformasjon i forhold til et budsjett innebærer at en forsøker å få til en endring i signifikasjonsstrukturen, for å bruke begrep fra strukturteori.

En viktig del av den nye signifikasjonsstrukturen er tolkningsskjemaet ”Ambisjon til handling”, som har fått et sterkere fokus med den nye styringsmodellen. I de enhetene i E&R hvor Beyond Budgeting fullt ut er implementert i praksis, påpekes det at ”Ambisjon til handling” i målstyringssystemet MiS er et kraftfullt verktøy i forhold til å sikre fokus på helhet og sammenheng fra beslutninger på laveste nivå til den overordnede strategiske retningen.

I tillegg til at den nye styringsmodellen endrer signifikasjonsstrukturen, observerer en også endringer i legitimeringsstrukturen og domineringsstrukturen. Budsjettet var tidligere det som legitimerte ressursbruk, og den underliggende normen var at en skulle holde seg innenfor sitt budsjett i sin enhet. Endringen i styringsmodell innebærer et større fokus på helhet og strategi i beslutningstaking, og det legges til rette for dette ved at en ikke lenger begrenses av en ramme for ressursbruk. Dette gjør at normen for beslutningstaking endres, og en kan dermed si at legitimeringsstrukturen endres. Dette krever mer av lederne som skal ta beslutninger, og de ansvarliggjøres på en annen måte enn tidligere. Lederne blir ansvarliggjort til å tenke mer på helheten enn på sitt eget område. Makt, i form av beslutningsmyndighet, overføres fra individ til gruppe. Dette innebærer at domineringsstrukturen er endret. Ansvarliggjøringen sikres også gjennom endring i evalueringssystemet.

Som beskrevet i forrige avsnitt er ikke prinsippene for Beyond Budgeting fullt ut implementert i praksis i alle enheter i E&R, og det forsøkes ikke i analysen å gi et komplett bilde av Beyond Budgeting i praksis i hele E&R. Fokus er på å analysere de sosiale prosessene som beskrives i enheten, med vekt på hvordan målsetting, planlegging og ressursallokering er endret. I målsettingen opplever en å få *mindre uønsket atferd* og *større eierskap til målene*. Med den nye styringsmodellen opplever en et sterkere *fokus på*

”Ambisjon til handling” og en tydelig sammenheng fra ambisjon til handlinger som foretas i enheten. I tillegg opplever en å få mer *realistiske planer*. Endret ressurstildeling gjør at en får flyttet fokus fra eget budsjett til *helhet og strategisk retning* i beslutningstakingen. Samtidig skal *endringen i evalueringssystemet* sørge for å endre atferden i beslutningstaking, gjennom at en måles mer relativt og tar hensyn til flere ting i evalueringen.

I E&R består budsjettet fortsatt på lavere nivå i organisasjonen, og utfordringen er å sørge for at endringen modnes inn gjennom et kontinuerlig fokus på prinsippene i Beyond Budgeting.

### **7.3.1 Mindre uønsket atferd og større eierskap i målsettingen**

Med tradisjonell budsjettering opplevde enheten at en fikk uønsket atferd i form av at folk overbudsjetterte ved å legge inn buffere. Budsjettprosessen var dermed preget av slike politiske vurderinger.

I den tidligere budsjettprosessen var opplevelsen også at en mistet eierskap til målene, fordi budsjettet ble bygget opp fra bunnen og gikk mange iterasjoner opp og ned i organisasjonen. Ved at målsettingen er *skilt ut fra budsjettprosessen* opplever en å få mindre uønsket atferd og samtidig større eierskap i målsettingen.

#### **Målsetting skilt ut fra budsjettprosessen**

Målene settes nå i en egen prosess, og de settes med utgangspunkt i markedet og eksterne betingelser, som en leder for en enhet i E&R beskriver:

*”Målet settes ut fra markedet og eksterne betingelser, en må forholde seg til den verden en lever i. Målene må settes ut fra hvor gode en må være for å lykkes i markedet. Dermed så får en også skilt målsettingen fra de politiske vurderingene som gikk på å helgardere og budsjettere inn buffere.”*

Sitatet viser at ved å skille målsettingen ut i en egen prosess unngår en den uønskede atferden i den tidligere budsjettprosessen.

Den tidligere budsjettprosessen ble bygget fra bunnen i organisasjonen, fra minste kostsenter på hver avdeling og opp til øverste nivå. Det første resultatet som kom fra linjen var sjelden

godt nok i forhold til det som var nødvendig. Dette førte til mange iterasjoner opp og ned mellom nivåene i organisasjonen. En representant fra controllerenheten beskriver det slik:

*”Du fikk sånne iterasjoner, så til slutt kjente ikke de som hadde laget budsjettet seg igjen. Det var ikke deres budsjett, det ble ledernes budsjett.”*

På grunn av dette mistet folk eierskap til budsjettet. Representanten fra controllerenheten påpeker at det at målsettingen er skilt ut i en egen prosess sørger for større eierskap:

*”Nå får du et helt annet eierskap til det, du setter mål.”*

### **7.3.2 Målsettingen for mye top-down?**

Den første delen av målsettingsprosessen består i å etablere de strategiske målene. Dette er en interaktiv prosess med konsernledelsen hvor en diskuterer hva en skal satse på og hvordan det skal se ut på overordnet nivå. Deretter blir hvert resultatområde i E&R bedt om å komme med forslag til sine strategiske mål. Det vil i tillegg være en del mål som går fra konsernet og helt ned til hvert enkelt resultatområde, blant annet målene innenfor mennesker/organisasjon i balansert målstyring. Resultatenhetene har sine egne markedsmål og operasjonsmål. Innenfor HMS og organisasjon er veldig mye likt for hele E&R, mens operasjon og marked vil være forskjellig fordi E&R består av ulike forretninger.

Når de strategiske målene er etablert, jobber en med å sette mål på hva en skal levere. Dette består i å etablere KPIer og sette måltall på dem. Enkelte av KPIene er gitt top-down fra divisjonsnivået F&M ned til E&R. I innføringen av den nye styringsmodellen opplevde en at dette ikke var helt i henhold til prinsippene i Beyond Budgeting, fordi det ble for *toppstyrt*. En representant for controllerenheten beskriver at en opplevde det som et problem at det ble laget KPIer på divisjonsnivå som ikke traff med utfordringene til E&R. Han påpeker at når en sitter for langt unna og prøver å definere detaljert hva andre skal styre på, kan det by på problemer, og det er i strid med Beyond Budgeting. Han begrunner dette slik:

*”Som jeg oppfatter Beyond Budgeting så er jo det en styringsfilosofi hvor du ønsker å gi mest mulig frihet til laveste beslutningstaker, og det tror jeg nok ikke Statoil har kommet helt i mål på, fordi man har en tendens til å prøve å styre litt for detaljert antakelig.”*

Utfordringen er å finne balansen mellom å lede i en retning og samtidig ikke detaljstyre. I følge representanten for controllerenheten er det legitimt at den overordnede enheten har meninger om hvordan den underordnede enheten setter mål, men det bør være i en *dialog* i større grad enn det har vært til nå.

En annen representant for controllerenheten påpeker viktigheten av at enhetene selv får sette mål:

*”Det du da får er et helt annet eierskap til det enn hvis du får det fra toppen og ned.”*

### **7.3.3 Sterkere fokus på ”Ambisjon til handling”**

Enheten har også tidligere hatt fokus på ambisjon, strategiske mål, KPIer og tiltak gjennom ”Ambisjon til handling” i målstyringssystemet MiS. Dette har imidlertid blitt gitt et sterkere fokus og blitt videreutviklet i forbindelse med Beyond Budgeting. ”Ambisjon til handling” har blitt viktigere som tolkningsskjema, fordi det nå er dette og ikke budsjettet som gir mening til aktørene i organisasjonen.

Tolningsskjemaet gir en *tydelig sammenheng* fra ambisjonen og ned til det enkelte tiltak. Det at MiS brukes i all oppfølging og rapportering, gjør det til et *kraftfullt verktøy* i styringen. I resultateneheten Lubricants, der en bruker det ned på nederste ledernivå, opplever en å få større *eierskap* og forankring i enheten.

### **Tydelig sammenheng fra ambisjon til handling**

De enkelte enhetene innenfor E&R har egne måltavler i ”Ambisjon til handling”, og det er lederne på de ulike nivåene som har ansvaret for måltavlen. Når en leder for en enhet har fått et mål, er det opp til lederen å definere *tiltak* for å nå målet. Dette kan innebære at alle i ledergruppen får ansvar for å etablere tiltak for sine avdelinger. Tiltakene følges så opp på hvert ledermøte. På denne måten etableres det en forståelse av hva hver og en skal bidra med å for å nå et mål, som igjen støtter opp om et strategisk mål. En representant fra E&R uttrykker at folk forstår denne strukturen:

*”Det er en veldig lett kommuniserbar struktur som folk forstår.”*

Tiltakene er *mer delegerte* med den nye styringsmodellen enn tidligere. Målet er at alle skal vite hva de skal bidra med for å nå målene. I enkelte enheter innenfor E&R følger en opp og knytter tiltakene helt ned på individnivå. På den måten er ansvaret mer delegert og det kreves at hver og en skal ha et sett av fornuftige aktiviteter som de skal bidra med. I følge lederen for en av disse enhetene sørger den nye styringsmodellen for at det er bedre kobling mellom strategi og handling, og at dette gjøres mulig gjennom å tydeliggjøre og gi ansvar:

*”Det handler om ansvarliggjøring og tydeliggjøring. Først må folk forstå hva de skal levere, og da er det mye lettere for dem å ta ansvaret for det.”*

Den nye styringsmodellen stiller større krav til hver og en i form av større ansvar, men dette oppleves som motiverende, fordi en har faktisk innflytelse og kan bidra. I tråd med struktureringsteori kan en si at fokuset på *ansvarliggjøring* gjennom mer delegert ansvar tyder på en endring i domineringsstrukturen.

### **MiS som kraftfullt verktøy**

”Ambisjon til handling” i ledelsesverktøyet MiS brukes i all oppfølging og rapportering i ledergruppene i E&R. En har fokus på at det kun er dette verktøyet som skal brukes i kommunikasjonen. En representant fra controllerenheten uttrykker det slik:

*”Alle er pålagt å bruke MiS, det skal være felles system, og vi spør ikke om noe annet enn det som står i MiS.”*

Hvis en åpner opp for å bruke andre verktøy vil MiS undergraves. I følge en leder for en enhet i E&R ligger ansvaret på den øverste ledelsen for å få dette til:

*”De som sitter på toppen må kun etterspørre dette, slik at det får en oppdragende effekt.”*

En representant fra controllerenheten påpeker at MiS er et kraftfullt verktøy:

*”Det er et veldig kraftfullt verktøy, og det gjelder å få alle med på og bruke det, og ikke spør om så mye utenom.”*

På hvert nivå i E&R følger en opp ”Ambisjon til handling”. En ser konkret på status og fremdrift på det enkelte tiltak og følger opp utviklingen av den enkelte KPI i MiS. I den formelle oppfølgingen brukes MiS ned til resultatnivå.

I hvor stor grad MiS brukes også på lavere ledernivå varierer. En avdelingsleder kan for eksempel ha ansvar for tiltak som står på måltavlen til E&R, og avdelingen må derfor forholde seg til dette bildet i MiS.

### **Eierskap og forankring i Lubricants**

En av resultatenehetene i E&R, Lubricants, har kommet langt med å gjennomføre bruken av den nye styringsmodellen i praksis. Denne enheten har en interessant forretning som skiller seg fra mange av de andre enhetene i Statoil. I Lubricants har en hele verdikjeden, fra forskning og utvikling, produksjon og salg til transport.

I denne resultateneheten brukes MiS helt ned til *nederste ledernivå*, som er avdelingsnivå. Erfaringen der er at *eierskapet* til MiS på denne måten blir tydeligere, og dermed har fått mye mer gjennomslag. MiS har tidligere kun vært brukt på øverste ledernivå i enheten. Ledergruppen i Lubricants har også jobbet for å få bildet som presenteres i MiS kommunisert ut til hver og en i hele organisasjonen slik at alle skal forstå og bruke de samme tallene. Tidligere har problemet vært at en har forhold seg til mange forskjellige sett av tall, slik at en har fått et diffust bilde av sin egen virksomhet og helheten. En representant fra Lubricants påpeker hvor viktig det er at alle forholder seg til det samme bildet:

*”Hvis alle sammen forholder seg til MiS, så har vi det samme bildet. Det tror jeg er veldig viktig for å forstå hva en skal bidra med, at en har ett bilde som viser gapet og tiltakene.”*

I Lubricants har målsettingsprosessen tatt form av en åpen diskusjon, hvor hele organisasjonen har vært involvert i å utvikle den strategiske retningen. I følge en representant fra enheten er dette fornuftig, fordi det sikrer *forankring*:

*”Hvis en skal være suksessfull i forhold til den nye styringsmodellen så må en ha forankring.”*

Denne diskusjonen innebar å holde allmøter hvor hele forretningen var med og ledermøter med utvidede ledergrupper. Erfaringen var at etter at en hadde forstått forretningen og rammebetingelsene, så var en enig om hva en skulle gjøre. Utfallet av denne prosessen var et sett med strategiske initiativ og et sett med tiltak som hver og en skulle bidra med. Dette var i følge en representant fra enheten den viktigste jobben, fordi det sørget for kvalitet i bunnen. Lederne for de ulike avdelingene forstod hva de skulle bidra med for å gå i riktig strategisk retning. I Lubricants brukte de fire måneder på å skape en sterk strategisk forankring og forpliktelse og på å forstå hva som skal til for å være suksessfull, og deretter to timer på å lage en prognose, i stedet for å bruke fire måneder på en budsjettprosess.

#### **7.3.4 Realistiske planer og fokus på gap mellom mål og plan**

Den tidligere budsjettprosessen ble som beskrevet bygget bottom-up. Prosessen gikk mange runder i ledergruppen, fordi det første resultatet linjen kom med sjelden var godt nok i forhold til det som var nødvendig. I følge en leder for en enhet i E&R var det en uryddig og veldig komplisert prosess som dekket mange forskjellige formål. Den nye styringsmodellen kommuniserer at planen har ett formål, som lederen påpeker:

*”Det tradisjonelle budsjettet hadde mange ulike formål det skulle dekke. Mens nå er det klar beskjed om at planen har ett formål, og det er å få en mest mulig objektiv gjennomgang av ståstedet i enheten. Planen skal være en første prognose, som ikke har noe annet formål enn å være mest mulig ærlig i forhold til hvor en står.”*

Det tidligere problemet var blant annet at budsjettet ble bygget opp for å møte et mål, og at en dermed ikke fikk realistiske planer. Lederen beskriver videre at en nå får mer realistiske planer:

*”Det en ser nå er at en det er realistiske planer som kom opp, og det var klar diskusjon av et gap som en også hadde. Det kom opp på bordet, det var helt klart i dagen at dette her var utfordringen.”*

Realistiske planer gjør at en får satt fokus på hva som er utfordringene og hvor en må sette inn ekstra fokus. Det at en utformer prognoser gjør at en får noe som er forventningsrett, i motsetning til det budsjettet var.



Det gjøres en grov prognoseprosess på høsten, hvor en setter prognosen for det kommende året. Gjennom denne prosessen dannes et bilde av hvordan en ligger an i forhold til mål, slik at en kan sette i gang handlinger og tiltak for å nå målene. Der det er gap mellom mål og plan, skal det settes inn tiltak for å lukke gapet til de forskjellige enhetene. Gjennom året oppdateres prognosen kontinuerlig.

Tidligere, da en rapporterte i forhold til budsjett, brukte en tid gjennom året på avviksforklaringer. Nå kan en sammenligne med fjoråret og se hvordan utviklingen er, og i tillegg kan en sammenligne med prognoser i stedet for budsjettet. Prognosen kan oppdateres oftere enn budsjettet, fordi budsjettet lå fast gjennom året.

### **7.3.5 Fra fokus på eget budsjett til fokus på helhet og strategi**

Budsjettet var tidligere den mekanismen som ble brukt til å tildele ressurser til de ulike enhetene, og lederne kunne ta beslutninger basert på de midlene som de hadde fått tildelt. Dette innebar et fokus på hvor mye ressurser en hadde igjen i følge budsjettet når en skulle ta beslutninger, og det ga også insentiver til å bruke opp det en hadde fått tildelt.

Beyond Budgeting sørger imidlertid for en *holdningsendring*, og fokus er nå på å ta gode beslutninger uavhengig av en fastsatt ramme. Fra å være fokusert på sin enhet og sitt budsjett blir en med den nye styringsmodellen tvunget til å tenke på helheten og se *koblingen fra beslutning til strategisk retning*. Dette oppleves utfordrende i E&R, fordi de fleste beslutninger som tas er små, konkrete beslutninger i det daglige. Endringen innebærer at ledergruppene sammen må ta større *ansvar for helheten*.

### **Beyond Budgeting gir holdningsendring**

Med Beyond Budgeting er ressurstildelingen endret, og fokus er på å ta gode beslutninger, uavhengig av en fastsatt ramme. I følge en representant fra controllerenheten er denne *holdningsendringen* det en vinner mest på med å innføre Beyond Budgeting:

*”Besparelsen er holdningsendringen rett og slett, fra en sånn ”nå må jeg forte meg å bruke det opp”-holdning, bruke opp før året er ferdig.”*

Han påpeker videre at en kunne risikere at gode prosjekter ikke ble valgt fordi en i henhold til budsjettet ikke hadde nok midler. Han understreker hvor lite fornuft det var i dette:

*”Hvor mye penger har jeg igjen på budsjett? Du har et kjempegodt prosjekt, men har ikke penger. Det er jo så tåpelig at det gjør vondt.”*

Poenget er nå at det for gode prosjekter ikke vil være begrensning på ressurser, og endringen i mentaliteten innebærer at en skal si ja til gode prosjekter. I beslutningen om et prosjekt skal settes i gang eller ikke skal en bruke fornuft. Utgangspunktet for en beslutning skal være om det er i tråd med strategien heller enn å ha fokus på om en har nok ressurser til å gjennomføre det.

Enkelte ledere i E&R opplevde det som en trygghet å ha budsjett, fordi de kunne ta beslutninger basert på de midlene de på forhånd hadde fått tildelt. Når en ikke lenger styrer med budsjett, forsvinner disse rammene, og en mister grunnlaget for beslutningstakingen. Dette krever mer av lederne, fordi de må stille seg selv kritiske spørsmål, i stedet for å bare forholde seg til budsjettet de hadde fått. Det at en har tatt vekk budsjettet tvinger derfor folk til å tenke gjennom hvilke beslutninger som vil være fornuftige å ta. Den nye styringsmodellen krever i større grad en *dialog mellom ledere på ulike nivå* i forhold til å ta fornuftige beslutninger.

En representant fra controllerenheten påpeker imidlertid at den gamle mentaliteten fortsatt finnes i organisasjonen:

*”Jeg hører jo fortsatt noen kommentarer på om det er penger til dette, men beslutningen tas på om dette er fornuftig å gjøre eller ikke. Og det skal det være.”*

Mentaliteten henger også igjen i form av at folk er redde for at en beslutning om å sette i gang et prosjekt vil gå på bekostning av andre prosjekter. Fra controllerenheten kommuniseres det at en ikke vil bli straffet ved å beslutte å sette i gang gode prosjekter, men det vil kunne ta tid før denne mentalitetsendringen fullt ut skjer:

*”Vi prøver å si det, men de har en historie med seg alle lederne, hvor de er blitt kuttet i august. Folk glemmer ikke så fort.”*

## **Utfordring å se koblingen fra beslutning til strategisk retning**

I E&R tas det beslutninger av ulik størrelse, men de fleste beslutningene er *små, konkrete beslutninger* som tas i det daglige. Prosjektgruppen har forsøkt å konkretisere hvordan den nye styringsmodellen legger føringer for beslutninger, og det er særlig utfordrende i forhold til små beslutninger fordi det ofte er vanskelig å se koblingen derfra til den strategiske retningen.

## **Ledergruppene er sammen ansvarlige for helheten**

Erfaringen i E&R har vært at folk på lavere nivå i organisasjonen har stilt mange spørsmål knyttet til det å styre uten budsjett og hva en da skal forholde seg til. Den umiddelbare reaksjonen fra ledere innenfor ulike avdelinger var at den nye styringsmodellen ga større frihet i forhold til å iverksette tiltak og bruke ressurser. Samtidig ble det stilt spørsmål om hvilket *nivå* en skulle forholde seg til. Den nye styringsmodellen forsøker å få til en tankegangsendring som innebærer at en ikke ser på sin egen avdeling isolert, men at lederne for de ulike avdelingene i større grad blir integrert i den strategiske retningen og den strategiske tankegangen. En begrenses ikke av forhåndstildelte midler, men får de midlene som er nødvendig for å nå den strategiske målsetningen. Poenget er at de må forstå i hvilken retning forretningen skal gå fremover og ut fra det ta større eierskap til *helheten*. De ulike delene av forretningen må forstå hva de skal bidra med for å nå de strategiske målene.

Tidligere satt hver avdelingsleder med sin egen pott og forsøkte å få denne størst mulig. Den nye styringsmodellen stiller andre krav til lederskapet hos disse, fordi de i mye sterkere grad må ta ansvaret for hele forretningen og den strategiske retningen. Fokuset er på hvilke tiltak som skal til, og hva de ulike lederne skal bidra med.

Ledergruppene må jobbe tettere sammen fordi de sammen er ansvarlige for helheten. De operative beslutningene tas i større grad av ledergruppen og ikke av hver avdeling innenfor deres budsjett. Dette indikerer at domineringsstrukturen er endret slik at beslutningsmyndigheten er overført fra *individ* til *gruppe*. En har en mandatstruktur som lederne på lavere nivåer kan ta beslutninger innenfor, slik at ikke alle beslutninger trenger å tas i ledergruppen. I følge en leder for en enhet i E&R er det imidlertid mer som skal opp i ledergruppen nå enn tidligere, fordi holdningsendringen innebærer at en i større grad ser på helheten. Spesielt i starten er det mer som løftes opp i ledergruppen fordi folk er usikre, og det

åpnes for dette slik at en etter hvert kan lære seg hvordan det fungerer i praksis. Hun beskriver at hun tror at mindre og mindre av den vanlige driften vil komme opp etter hvert, fordi en i større grad forstår innenfor hvilke rammebetingelser en kan ta beslutninger.

### **7.3.6 Endret evaluering for å sørge for endret atferd**

Med den nye styringsmodellen evalueres en ikke lenger i forhold til om en når budsjettet. En leder for en enhet i E&R uttrykker at prestasjonene nå blir målt på en mer rettferdig måte fordi en kan ta høyde for at det skjer ting i markedet. Det at det skjer endringer i markedet gjennom året kan medføre at en underleverer i forhold til et fastsatt mål, og nå tas det hensyn til dette i evalueringen.

I følge lederen er det avgjørende for å sikre den endrede atferden som den nye styringsmodellen krever at en blir belønnet ut fra riktige kriterier:

*”Det er det som er så farlig, hvis en har feil kriterier på avlønning så får en feil atferd også.”*

I E&R jobbes det kontinuerlig med å få en mer rettferdig bedømming av atferd og måloppnåelse, blant annet gjennom en ny finansmodell som sikrer en mer tydelig, standardisert måte å måle prestasjon på. En jobber med kvaliteten av måling, og det igjen forsterker og styrker den nye styringsmodellen. I følge lederen for en enhet i E&R har en kommet langt, men det må fortsatt jobbes med kontinuerlig forbedring og ansvarliggjøring av hver og en.

En representant fra controllerenheten påpeker at det også er viktig at ledelsen fra toppen må bevise at en tar hensyn til andre kriterier enn kun resultatoppnåelse i evalueringen. Han uttrykker det slik:

*”[Ledelsen] må vise at hvis det er en leder som har tatt en sjanse og tråkket litt feil så må man bevise at ikke det nødvendigvis er kroken på døra.”*

I tråd med struktureringsteori kan en si at den endrede evalueringen legitimerer endret atferd, og at en dermed oppnår en endring i legitimeringsstrukturen. Sitatet overfor belyser imidlertid

at det er viktig at dette bevises i praksis for at legitimeringsstrukturen skal kunne forsterkes og føre til stabilitet.

### **7.3.7 Fortsatt budsjetter på lavere nivå i organisasjonen**

Med innføringen av den nye styringsmodellen i E&R er det som beskrevet ingen som lenger får tildelt eller blir bedt om å lage et budsjett. Likevel finnes det fortsatt enheter som lager sine egne budsjetter i organisasjonen, som en representant fra controllerenheten beskriver det:

*”Jeg tror nok det er en del lenger ut i linjene som fortsatt har hatt et budsjett.”*

Det at en fortsatt finner budsjetter lenger ned i organisasjonen, kan skyldes ulike faktorer. I deler av forretningen er fortsatt behovet for *detaljstyring* stor, og det gjør også at behovet for budsjetter er stort. I tillegg har mange vært redd for å få *mindre kostnadskontroll* ved å gå vekk fra budsjettet. Frykten for dette gjør dermed at folk beholder egne budsjetter ved siden av den nye styringsmodellen. Det er viktig å ha fokus på at endringen må *modnes* inn i organisasjonen, og dette kan en påvirke gjennom å etterspørre informasjon kun i henhold til den nye styringsmodellen.

### **Behov for detaljstyring**

I følge representanten fra controllerenheten finnes det enkelte land og enheter innenfor E&R som fortsatt har budsjett, og dette har mye å gjøre med sammenslåingen av de to enhetene Nordisk Energi og Retail. Som beskrevet hadde ikke Retail-forretningen kommet så langt som Nordisk Energi på tidspunktet for sammenslåingen. Denne enheten hadde også et større behov for *detaljstyring*, noe som gjorde at behovet for budsjetter også var stort. Utfordringen er å komme med gode alternativ som kan erstatte budsjettet på operativt nivå, og i følge en representant fra controllerenheten har en ikke fått dette til enda.

Utfordringen er at en på overordnet nivå ikke har mulighet til å følge opp om folk holder på budsjettene på lavere nivå i organisasjonen. En representant fra controllerenheten understreker dette:

*”Det er noe vi kan pålegge at nå skal vi ikke ha budsjett, men hva faktisk folk gjør det er jo ikke så lett å kontrollere.”*

## **Frykt for å få mindre kostnadskontroll**

Det som har vært hoveddiskusjonen både i ledergruppene og i den operative delen av virksomheten ved innføringen av Beyond Budgeting, er at en er redd for å få *mindre kostnadskontroll*. I følge lederen for prosjektgruppen i Nordisk Energi har det vært brukt mye tid på å overbevise om at dette ikke er noe problem. Hun uttrykker det slik:

*”Det faller nesten på sin egen urimelighet å tro at man har kostnadskontroll hvis man har et budsjett.”*

Med den nye styringsmodellen skal en ikke følge opp kostnader på en dårligere måte enn en har gjort før, tvert imot. En har nå *bedre KPIer* som gir en bedre kvalitet på oppfølgingen. I tillegg har en heller ikke tatt bort kostnadskontrollrapporter.

Frykt for å miste kontroll fører til at mange har fortsatt med budsjett når en kommer lavere ned i organisasjonen. Utfordringen for lederne er å ikke etterspørre informasjon i henhold til budsjettet, slik at endringen kan modnes inn i organisasjonen. Det er viktig å vise i praksis at en ivaretar kontrollen selv om en går vekk fra budsjettstyring.

## **Endringen må modnes inn i organisasjonen**

Problemet med at folk holder på budsjettene er at det blir mer utfordrende å få til tankegangsendringen som den nye styringsmodellen legger opp til. Lederen for prosjektgruppen understreker dette:

*”Jeg vil jo si at det er en direkte undergraving av tankegangsendringen. Men samtidig må man også ha litt respekt på at ting kan ta litt tid og at det ikke er alle som ønsker å gjøre det med en gang.”*

Sitatet viser at en har fokus på at endringen av tankegang tar tid, og at det på mange måter må modnes inn i organisasjonen. Lederen for prosjektgruppen påpeker at en må være tydelig på å kreve i henhold til den nye modellen:

*”Vi kan ikke reise rundt i skuffene deres og se hva de har der, men prosessen har vært helt tydelig, helt entydig at det er dette vi kjører etter og det er det vi forlanger, og det har alle stilt opp på.”*

Det som påpekes fra flere hold i E&R er at det er viktig å følge opp Beyond Budgeting i praksis ved å være bevisst på å etterspørre informasjon kun i henhold til den nye styringsmodellen. *Controllerne* har et spesielt ansvar for dette gjennom det de presenterer til ledelsen. I følge en representant fra controllerenheten vil det som ikke presenteres til ledelsen heller ikke bli etterspurt av dem, og når ledelsen ikke etterspør det så blir det til slutt heller ikke laget. Han uttrykker det slik:

*”Hvis ingen etterspør det så dør det bare ut. Uten tvil. Beyond Budgeting det tar tid, ikke tvil om det.”*

Det er viktig at controllerne er tydelige på hvordan de kommuniserer budskapet, både oppover og nedover i organisasjonen. Gjennom budsjettet har en tidligere signalisert til ledelsen at en har kontroll, og selv om budsjettet faktisk ikke har gitt mer kontroll har det gitt et bilde og en tro på at en har kontroll. Det er derfor viktig å gi lederne trygghet på at en faktisk har kontroll selv om en styrer uten budsjett.

I forhold til resten av organisasjonen er det viktig at en har fokus på hvordan en etterspør informasjon, og i tillegg sørger for å støtte enhetene på lavere nivå med rapporter som er tilrettelagt i forhold til den nye styringsmodellen. En representant fra controllerenheten uttrykker at det er viktig at organisasjonen selv forstår prinsippene i den nye modellen:

*”Det viktigste er jo at de faktisk finner ut selv og vi kan påvirke det gjennom måten vi spør på og hvordan vi støtter dem med rapporter og slike ting.”*

#### **7.4 Oppsummering og veien videre**

I Nordisk Energi kom en langt med å innføre Beyond Budgeting før sammenslåingen med Retail. Dette innebar at en fikk forankret prinsippene hos *ledelsen*, og at en kom langt i forhold til å forstå den tankegangsendringen som den nye styringsmodellen krever. I følge en i controllerenheten har en lyktes med å redusere detaljnivået og fått økt fokus på tiltak. Han påpeker imidlertid at endringen krever tid, og at en må jobbe aktivt videre. Det må jobbes

kontinuerlig med endringen, også ned i de lavere ledernivåene, slik at de får enda mer *eierskap*. Toppledelsen må ta ansvar overfor mellomnivået, som igjen tar dette nedover.

I tillegg til at en må fortsette å jobbe opp mot ledelsen må en hele tiden stille spørsmål om behovet for styringsinformasjon. Med basis i prinsippene for Beyond Budgeting må en stille spørsmål om hva en skal bruke informasjonen til og på hvilket detaljnivå det er behov for informasjon. Controllerne har en viktig rolle og et spesielt ansvar her. De sitter mellom linjen og ledelsen og har mulighet til å påvirke begge veier. Controllerne må fortsette å utfordre ledelsen på behovet for informasjon og detaljkunnskap, og de må samtidig lære opp lokale controllere og lokal ledelse i forhold til prinsippene i styringsmodellen. Veien videre er derfor å fortsette å utfordre ledelsen og samtidig fortsette å utfordre den enkelte forretningsenhet, hvor enkelte fremdeles driver med detaljert planlegging.

Som beskrevet var opplevelsen at endringsprosessen stoppet litt opp med sammenslåingen av Nordisk Energi og Retail. Veien videre for E&R vil være å ta opp tråden og videreføre prosessen igjen. Sammenslåingen har krevd fokus på andre ting enn den nye styringsmodellen, samtidig som det er en stor utfordring at de to sammenslåtte enhetene har så ulik tankegang. Beyond Budgeting må derfor tas opp igjen i en felles kontekst, som en representant fra controllerenheten uttrykker det.

Veien videre består hovedsaklig av utfordringer i to dimensjoner. Den første dimensjonen går på *systemstøtte*, mens den andre vil være i forhold til *holdningsendring*. Først og fremst vil det være viktig å få på plass verktøystøtte og rapporter som kan hjelpe enhetene med å gi informasjon til ledelsen. Som en representant fra controllerenheten beskriver, forutsettes det at en har standardiserte verktøy og systemer for å kunne innføre Beyond Budgeting. Det er viktig at folk får verktøy som gjør at de kan hente ut rapporter og data som tilfredsstiller deres behov. Som beskrevet jobbes det med en ny finansmodell som standardiserer måten å måle prestasjoner på. I følge en representant fra controllerenheten er denne modellen viktig for å kunne tilby de operative enhetene et alternativ til budsjettet, slik at en kan få fjernet budsjettene lenger nedover i organisasjonen. Systemene i enheten endres i forhold til at en ikke lenger sammenligner mot et budsjett.

Som representanten fra controllerenheten understreker, er det lett å sette mål på overordnet nivå i E&R og sammenligne seg mot det, men det er viktig å legge til rette for de som har



ansvar for ulike ting nedover i organisasjonen. Dette gjøres derfor blant annet ved å sørge for systemer som støtter de ulike enhetene.

I tillegg til at enheten fremover må jobbe med systemstøtte, er det viktig å legge til rette for at holdningsendringen som den nye styringsmodellen krever faktisk implementeres i hele E&R. En utfordring i forhold til dette er imidlertid at det eksisterer store kulturforskjeller i enhetene, spesielt i bensinstasjonsnettverket som består i åtte land. Spørsmålet er om innføringen av styringsmodellen faktisk er riktig på alle nivå. En representant fra controllerenheten påpeker store forskjeller mellom kulturene i Norge og for eksempel de baltiske landene:

*”Noen baltiske må en nok styre med jernhånd, da er måten med budsjett riktig. (...) Mens i Norge så kan faktisk folk ta litt mer ansvar og det er ikke så hierarkisk.”*

Han beskriver at den nye styringsmodellen innebærer en helt annen måte å både *gi og ta ansvar* på, og at enkelte land kan ha kulturer som innebærer at de ikke tør å gi ansvar fordi de da mister kontroll. Disse kulturene vil derfor ikke være modne nok til å ta imot en ny styringsmodell.

I forhold til holdnings- og kulturendringer vil en måtte bruke tid på å la det modnes inn, men i følge representanten fra controllerenheten har en nok kommet lenger med dette enn en i utgangspunkt har trodd:

*”Det tar lang tid, men når jeg begynner å tenke på det så tror jeg kanskje det har kommet lenger enn vi har trodd. I hvert fall hvis du tenker veldig langt tilbake i tid når vi holdt på med budsjetter. Da gjorde man jo ingen ting uten et budsjett, men sånn er det ikke lenger.”*

## 8.0 Sammenligning av enhetene

---

### 8.1 Veien mot *Beyond Budgeting*

#### 8.1.1 Faktorer i endringsprosessen

Implementeringen av *Beyond Budgeting* har foregått i ulike prosesser for de tre enhetene. GBS er den enheten som har gått den lengste veien, fordi enheten har vært i endringsprosessen helt fra 2002. I tråd med rammeverket til Cobb et al. (1995) var *motivatoren* i GBS det at controlleren opplevde at enheten hadde et for stort fokus på budsjetter, og at en hadde mye mindre fokus på hva en faktisk skulle levere. Controlleren tok derfor initiativ som var *katalysatorer* for endringen.

For GEX og E&R var det initiativ fra konsernledelsen i 2005 som utløste endringsprosessen og som derfor i tråd med Cobb et al. kan betegnes som *katalysator*. Begge enhetene hadde imidlertid selv sett svakhetene med den tidligere budsjettstyringen. Dette *motiverte* endringen, og enhetene var i stor grad klar for endringen. I begge enhetene var opplevelsen at det i skiftende omgivelser kreves en annen fleksibilitet i styringen enn det tradisjonell budsjettering kunne gi.

*Tilretteleggere* er i følge Cobb et al. faktorer som er nødvendige, men ikke tilstrekkelige for å få til en endring. De tilretteleggende faktorene i GBS var at controlleren foretok flere grep i prosessen. Både det at budsjettprosessen ble kortet ned og det at det ble innført enhetskostnads mål var viktige steg i prosessen mot å ta vekk budsjettet. I E&R hadde en i lengre tid forsøkt å standardisere budsjettprosessen, og dette la til rette for en endring i styringsmodellen. Både i GBS og i GEX var controlleren den som la til rette for endringen, mens det i E&R var prosjektgruppen som i selve innføringsfasen hadde denne rollen. Prosjektgruppen *ledet* også endringen i denne fasen, mens denne rollen ble overtatt av controllerne etter at prosjektgruppen var oppløst. Cobb et al. påpeker viktigheten av at individer leder en endring. Det er i stor grad controllerne som har den viktigste rollen i alle de tre enhetene.

I alle enhetene opplevde en *motstand* mot endringen i starten, i form av at folk var redde for å miste kontroll ved å gå vekk fra budsjett. I GEX og GBS kom dette til uttrykk i starten av prosessen, men opplevelsen var at folk forstod fornuften i endringen og at en dermed overvant denne motstanden allerede etter relativt kort tid.

Generelt er inntrykket at GEX og GBS har kommet lengst i forhold til innføringen av styringsmodellen, mens E&R fortsatt har mye igjen i forhold til innføring i hele enheten. Dette henger sammen med at prosessen stoppet litt opp på grunn av sammenslåingen mellom Nordisk Energi og Retail høsten 2006. Dette representerte derfor motstand mot endringen i E&R. Fordi E&R består av så mange ulike enheter oppleves det vanskelig å innføre én tankegang. For enkelte enheter på laveste operasjonelle nivå er det utfordrende å se sammenhengen fra deres handlinger til den overordnede strategiske retningen, og en får dermed ikke i like stor grad til den tankegangsendringen som styring uten budsjett krever. Behovet for et alternativ til budsjettet oppstår derfor, og sentralt i enheten har en fokus på å finne gode alternativer slik at også enhetene på laveste nivå kan gå vekk fra sine budsjetter. Det at enkelte har beholdt budsjettene nedover i organisasjonen representerer motstand mot endringen. Det er ikke her nødvendigvis snakk om bevisst motstand, men mer det at en gjennom å beholde den gamle prosessen hindrer at den nye tankegangen rotfestes.

### 8.1.2 Oppsummering og diskusjon av teori

Veien mot Beyond Budgeting i de tre enhetene kan oppsummeres i følgende tabell:

	<b>GEX</b>	<b>GBS</b>	<b>E&amp;R</b>
<b>Motivator</b>	Skiftende omgivelser som krever fleksibilitet Frustrasjon over budsjett	Mer fokus på budsjetter enn hva en skulle levere	Skiftende omgivelser som krever fleksibilitet Budsjettet ikke verdiskapende
<b>Katalysator</b>	Initiativ fra konsernledelsen	Initiativ fra controller	Initiativ fra konsernledelsen
<b>Tilrettelegger</b>	Controller	Nedkortet budsjettprosess Innføring av enhetskostnadsmål Controller	Standardisering av budsjettprosess Prosjektgruppe
<b>Leder av endring</b>	Controller	Controller	Prosjektgruppe Controllerenhet
<b>Motstand</b>	Frykt for å miste kontroll	Frykt for å miste kontroll	Frykt for å miste kontroll Kulturforskjeller mellom Nordisk Energi og Retail Manglende alternativ til budsjett på operasjonelt nivå

*Tabell 1 Sammenligning av veien mot Beyond Budgeting i enhetene*

Modellen til Cobb et al. (1995) gir et tydelig bilde av potensialet for endring i de tre enhetene gjennom å identifisere de faktorene som har virket som motivatorer, katalysatorer og tilretteleggere. På samme måte som Cobb et al. finner også denne studien betydningen av individer som ledere av en endring. Det er et sentralt poeng i denne studien at controllerens rolle i stor grad både har lagt til rette for selve endringen og at det er de som leder organisasjonen gjennom endringen. Det er interessant å se endringen i styringsmodellen i sammenheng med hvordan controllerrollen i Statoil er endret.

Cobb et al. påpeker betydningen av *momentum*, det vil si forventningen om fortsatt endring. Det kommer ikke tydelig frem i denne studien hva det er som sørger for å holde fokuset på endringen oppe. Det som imidlertid påpekes er at det er viktig å fortsette å holde trykket på endringen, og at controllerne har et spesielt ansvar også her.

Oppsummert kan en si at modellen til Cobb et al. gir en god oversikt over hva som har vært viktige elementer i prosessen med å innføre Beyond Budgeting i de tre enhetene.

## **8.2 Beyond Budgeting i praksis**

I analysen av Beyond Budgeting i praksis i de ulike enhetene er det generelle inntrykket at de sosiale prosessene i stor grad er endret på samme måte i alle de tre enhetene. Dette innebærer, i tråd med struktureringsteori, at den nye styringsmodellen har gitt endringer i signifikasjonsstrukturen, legitimeringsstrukturen og domineringsstrukturen. Det har imidlertid skjedd i ulik grad.

Endringene henger i stor grad sammen med at målsetting, planlegging og ressursallokering er delt inn i separate prosesser. For det første opplever alle tre enhetene nå å få mer *ambisiøse mål* og mer *realistiske planer*. For det andre kommer de endrede sosiale prosessene til uttrykk gjennom kommunikasjon og diskusjoner i ledergruppene, og "*Ambisjon til handling*" er en sentral del av denne kommunikasjonen. Her kommer det frem et skille mellom overordnet ledernivå og mellomledernivå i den ene enheten, mens dette ikke kommer like tydelig frem i de to andre enhetene. For det tredje endres *beslutningstakingen* i alle tre enhetene gjennom endring i ressursallokeringen, men dette kommer til uttrykk på litt ulike måter i de ulike enhetene. Endringen i beslutningstaking krever økt ansvarliggjøring av beslutningstakere, og enhetene skiller seg fra hverandre med hensyn til hvor langt de har kommet i denne prosessen. Et viktig aspekt ved endringen er at *controllerne* er sentrale aktører i alle enhetene. De neste avsnittene vil gå nærmere inn på hvordan disse endringene kommer til uttrykk i de tre enhetene.

### **8.2.1 Ambisiøse mål og realistiske planer i alle enhetene**

I alle de tre enhetene opplever en å kunne sette mer *ambisiøse mål* og samtidig få mer *realistiske planer* fordi målsettingen og planleggingen er skilt ut i separate prosesser. Fokuset i målsettingen har skiftet fra internt til eksternt. I dette ligger at en i stedet for å ta utgangspunkt i forrige års budsjett og kun komme med små justeringer, heller har fokus på hva som skal til for å nå ambisjonen og kunne lykkes i markedet.

I GEX er utgangspunktet for målsettingen historikk og trender, bruk av tommelfingerregler og hensyn til rammebetingelser, for eksempel lisensforpliktelser. I GBS er fokus i målsettingen på kundene og deres forventinger til effektivisering og forbedring. I tillegg tar en hensyn til

egne forventninger og ekstern benchmarking. I E&R tar en på tilsvarende måte hensyn til markedet og eksterne betingelser i målsettingen.

Den endrede planprosessen, der en har fokus på å lage realistiske prognoser og iverksette tiltak der det er gap mellom mål og plan, har gitt fokus på kontinuerlig forbedring i de tre enhetene. I GEX beskrives dette som en mentalitetsendring, fordi en har forstått at fokus i planleggingen skal være på realistiske planer og at en gjennom å avdekke gap mellom mål og plan kan iverksette korrektive tiltak. Den samme endringen kommer til uttrykk i GBS og E&R. I GBS uttrykkes det at en har fått til en mer proaktiv styring gjennom å ha fokus på prognoser og tiltak.

Det at en opplever å kunne sette ambisiøse mål og få realistiske planer i alle tre enhetene er et uttrykk for at en har forstått intensjonen bak oppdelingen av målsetting og planlegging i separate prosesser.

### **8.2.2 "Ambisjon til handling" gir helhet og sammenheng i alle enhetene**

Beyond Budgeting har gitt grunnlag for en endring i hva som kommuniseres og hva som gir mening til aktørene i organisasjonen. I tråd med struktureringsteori innebærer dette at den tidligere signifikeringsstrukturen er endret, og at budsjettet ikke lenger er en del av denne. Den nye signifikeringsstrukturen består av prinsippene for Beyond Budgeting. Den nye styringsmodellen uttrykkes i praksis gjennom sosial samhandling. Dette endrer diskusjonene i ledergruppene i enhetene. Fokus er nå gått fra budsjett til den nye styringsmodellen, og kommunikasjonen skjer ved hjelp av begrepene i den nye modellen. Det etterspørres ikke lenger detaljinformasjon i forhold til et budsjett, og fokus er nå på mål, plan, prognoser og tiltak.

I følge struktureringsteori benytter aktørene seg av tolkningsskjema i sin samhandling. Budsjettet var tidligere et slikt tolkningsskjema som ble brukt til å gi mening til aktørenes handlinger. En viktig del av det nye tolkningsskjemaet er "*Ambisjon til handling*" i det webbaserte ledelsesverktøyet MiS, som brukes for å gi mening på ulike nivå i organisasjonene. Dette har blitt gitt et sterkere fokus med den nye styringsmodellen. "Ambisjon til handling" gir et tydelig bilde av hva en skal ha fokus på i organisasjonen, og det gir *helhet og sammenheng* fra beslutninger på laveste nivå til den overordnede strategiske retningen.

Det at ”Ambisjon til handling” er så sentralt i den nye styringsmodellen får implikasjoner for hva en bør fokusere på fremover i enhetene. Det er viktig å fokusere både på *prosessen* rundt ”Ambisjon til handling” og *bruken* av dette i MiS. For det første er det viktig at en skaper økt eierskap til prosessen rundt ”Ambisjon til handling” blant lederne. Selv om en allerede ser at lederne i stor grad har tatt eierskap til prosessen i de tre enhetene, er det viktig at en kontinuerlig har fokus på dette.

For det andre er det et ansvar på ledergruppene at en er konsekvent i bruken av MiS i sine møter og at alt som etterspørres av informasjon er i henhold til ”Ambisjon til handling”. Når en konsekvent slutter å etterspørre i forhold til budsjett vil det ikke lenger være behov for å lage budsjetter. Et viktig poeng er at en også slutter å bruke budsjettordet og er bevisst på å benytte begreper fra den nye styringsmodellen. På denne måten sikrer en etterlevelse av prinsippene på lang sikt. Controllerne har her et spesielt ansvar for å styre ledergruppene og følge opp sine ledere. For å få til forankring i hele organisasjonen må ledergruppen på øverste nivå være tydelige, slik at nivåene nedover blir nødt til å følge opp bruken av ”Ambisjon til handling” i MiS på samme måte.

### **Ulik forståelse på mellomledernivå**

I analysen av GEX fremkommer det et skille mellom bruken av ”Ambisjon til handling” i MiS på overordnet nivå og på mellomledernivå. På mellomledernivå påpekes at en er usikker på hvordan dette verktøyet skal brukes og hvilken nytte det har på dette nivået. Dette kommer ikke like tydelig frem i de to andre enhetene, og det virker som en i GBS og E&R har forstått nytten av ”Ambisjon til handling” lenger ned enn i GEX. Eksempelvis ser en i resultatenheten Lubricants i E&R at MiS brukes helt ned til nederste ledernivå, og at en på denne måten har klart å skape eierskap og forankring i hele organisasjonen. MiS beskrives som et kraftfullt verktøy fordi det så tydelig gir sammenhengen fra ambisjonen på toppen og ned til det enkelte tiltak, og fordi det kommuniserer ett bilde til hele organisasjonen. Det vil derfor være et viktig poeng at en også på mellomledernivå ser nytten av dette verktøyet og vet hvordan det skal brukes.

### **8.2.3 Dynamisk ressursallokering endrer beslutningstaking på ulike måter i enhetene**

Struktureringsteori påpeker at en endring i signifikasjonsstrukturen muliggjøres gjennom at legitimerings- og domineringsstrukturen samtidig endres (Macintosh, 1994). Diskusjonene i

ledergruppene er endret fordi den nye styringsmodellen legitimerer andre handlinger enn det budsjettet gjorde. Budsjettet var tidligere det som legitimerte ressursbruk, og den underliggende normen var at en skulle holde seg innenfor sitt budsjett i sin enhet. Budsjettet legitimerer ikke lenger ressursbruk, fordi det ikke lenger er den mekanismen som tildeler ressurser. Det betyr at budsjettet heller ikke lenger er det som tildeler mandater.

Ressurser tildeles nå dynamisk og på bakgrunn av en beslutning. Fokus er på å foreta handlinger og ta beslutninger som gir verdiskaping og måloppnåelse. Dette innebærer at den underliggende normen for beslutningstaking er endret, og at det dermed har skjedd en endring i legitimeringsstrukturen. Dette har gitt seg utslag i tre endringer. Enhetene opplever for det første å ha gått fra rammestyring til å ha fokus på *kontinuerlig forbedring*. Endringen i styringsmodell innebærer for det andre et større fokus på *helhet og strategi* i beslutningstaking, og det legges til rette for dette ved at en ikke lenger begrenses av en ramme for ressursbruk. For det tredje krever dette mer av lederne som skal ta beslutninger, og de *ansvarliggjøres* på en annen måte enn tidligere. Lederne får økt frihet til å ta beslutninger, men samtidig økt ansvar, og dette innebærer en endring i domineringsstrukturen. Hope og Fraser (2003) påpeker at ledere ikke trenger å bli fortalt hva de skal gjøre, fordi det gjennom endringen i styringsmodellen blir tydelig at de ikke har noe annet valg enn å akseptere større ansvar for sin handlinger og resultater. Dette kan være med på å forklare det at lederne i de ulike enhetene faktisk tar dette ansvaret.

Endret beslutningstaking og ansvarliggjøring kommer til uttrykk på litt ulike måter i de ulike enhetene. Både i E&R og i GBS er beslutningene som tas små, konkrete beslutninger i det daglige, mens det i GEX er snakk om større beslutninger. Gjennom den endrede ressursallokeringen er beslutningstakingen endret. Den nye styringsmodellen stiller større krav til ansvarliggjøring av beslutningstakerne, og disse får dermed større innflytelse. Gjennom dette kan en også i tråd med struktureringsteori si at domineringsstrukturen endres.

I GEX kommer dette til uttrykk ved at ledergruppen *sammen* har fått større makt til å prioritere bruk av ressurser som kan gi verdiskaping. Fordi det her er snakk om store beslutninger sitter ledergruppen på overordnet nivå med beslutningsmyndigheten. I E&R ser en også at beslutningsmyndigheten har gått *fra individ til gruppe* på ulike nivå. Flere beslutninger skal løftes opp i ledergruppene. Dette gjelder spesielt i startfasen av bruken av den nye styringsmodellen, for at en skal få innarbeidet holdningsendringen som går på å



fokusere på fellesskapet og helheten. Fordi det er snakk om mindre beslutninger her enn i GEX, er inntrykket at en forsøker å få til en ansvarliggjøring av individer, men at dette må modnes inn i organisasjonen.

Et moment som fremkommer i analysen av E&R er at enheten er sammensatt av ulike kulturer som i ulik grad vil være i stand til å akseptere en endring i ansvarlighet. I enkelte kulturer vil en kunne se problemer både med å gi og ta ansvar. E&R vil dermed stå overfor andre type utfordringer enn de to andre enhetene i forhold til etterlevelse av prinsippene i Beyond Budgeting. Selv om GEX også består av ulike segmenter som representerer ulike land og kulturer, trekkes ikke denne typen utfordringer i forhold til ansvarlighet frem av representantene fra denne enheten. GBS er på sin side mindre sammensatt, og derfor vil en her ikke stå overfor slike kulturelle utfordringer. I GEX og GBS er inntrykket derfor at ansvarliggjøringen av lederne ikke oppleves problematisk.

Inntrykket fra GBS er at det er større vekt her enn i de andre enhetene på hvordan den *enkelte* beslutningstaker tar beslutninger i den nye styringsmodellen. Dette er også konsistent med at det her tas mange små beslutninger i det daglige. Sammenlignet med E&R kan det tyde på at en har kommet lenger med å ansvarliggjøre ansatte i GBS, og det kan ha sammenheng med at veien mot Beyond Budgeting har gått over et lengre tidsrom for denne enheten enn for de andre. Det at ansatte i GBS beskriver at de mer eller mindre hadde tatt vekk budsjettet før Beyond Budgeting ble innført, tyder på at folk i denne enheten i enda større grad enn de andre har vært klar for den tankegangsendringen som den nye styringsmodellen krever.

Det at analysen belyser at enkelte enheter har kommet lenger med å ansvarliggjøre ansatte impliserer at en kan se på endringen i styringssystemet som bestående av to deler. Den første delen innebærer en endring av prosessene fra tradisjonell budsjettering til målsetting, planlegging og ressursallokering i tråd med den nye styringsmodellen. På bakgrunn av analysen kan en si at alle tre enhetene har lykket med å etablere de nye prosessene. Den andre delen av endringen innebærer en endring i ansvarlighet, og dette må modnes inn i organisasjonen. Ut fra analysen av de tre enhetene kan det virke som GEX og GBS har kommet lenger enn E&R med denne siste delen av endringen.

## **8.2.4 Controllerne sentrale aktører i alle enhetene**

I GEX og GBS har controlleren på det overordnede nivået tatt ansvar for innføringen av den nye styringsmodellen. Gjennom innføringsprosessen har controllerne klart å suksessfullt introdusere en ny signifikeringsstruktur i ledergruppene. I Nordisk Energi var det prosjektgruppen som fikk ansvar for å introdusere konseptet Beyond Budgeting i enheten, mens dette ansvaret ble overført til controllerne etter at prosjektgruppen var oppløst. I den sammenslåtte enheten E&R er derfor controllerne viktige aktører.

I alle enhetene har det vært av stor betydning at en har klart å forankre prinsippene så sterkt hos controller og ledergruppen. Controllerne har klart å være tydelige budbringere av konseptet Beyond Budgeting, og de har klart å kommunisere svakhetene med budsjettet og mulighetene den nye styringsmodellen gir. Controllerne opplever å ha fått en mer proaktiv rolle, og at de bidrar på en bedre måte enn tidligere til at Statoil når sine mål. Endringen i styringssystemet oppleves dermed utelukkende positiv fra controllernes side, og dette har gjort det enkelt å introdusere endringen i enhetene. Lederne opplever også på sin side at de får frigjort tid til å fokusere på verdiskapende aktiviteter, og det nye styringssystemet representerer dermed en mer motiverende måte å jobbe på.

Endring i controllerens rolle krever en endring i kompetansen som disse personene innehar. I den nye rollen kreves det for det første at en liker å jobbe på en proaktiv måte og at en har evnen til å se nye muligheter og løsninger. For det andre kreves det at en har evnen til å sette agendaen i ledergruppen. Dette innebærer at en må være i stand til å være tydelig overfor lederen slik at en får fokus på de rette tingene i ledergruppen. Et tredje poeng er derfor at relasjonen mellom controller og leder må være god og at de er i stand til å samarbeide tett.

Inntrykket fra de tre enhetene er at de eksisterende controllerne har lykket med å fylle den rollen som den nye styringsmodellen krever. Dette kan for det første skyldes at en har tatt hensyn til den kompetansen som den nye rollen krever i rekrutteringen av nye controllere. For det andre kan en årsak til dette være at en har måttet tvinge de eksisterende controllerne inn i den nye rollen ved å ta vekk noen av de tidligere oppgavene deres, slik som tilfellet var i GBS.

Endringen i controllerens rolle gjør denne til en mer dominerende aktør enn tidligere, noe som forsterkes gjennom den nye styringsmodellen. I følge struktureringsteorien påpekes det at de normer som dominerende grupper i organisasjonen tar opp i seg kan ha en viktigere innflytelse på stabiliteten i sosiale systemer enn hvor langt majoriteten har kommet med å internalisere de samme standardene og normene (Giddens, 1979). For enhetene ser dette ut til å stemme godt overens med teorien, og det kan være en av årsakene til at en opplever å ha lykket med å innføre en ny signifikasjonsstruktur.

### 8.2.5 Oppsummering og diskusjon av teori

Sammenligningen av enhetene kan oppsummeres i følgende tabell:

	<b>GEX</b>	<b>GBS</b>	<b>E&amp;R</b>
<b>Type virksomhet</b>	Operativ enhet, oppstrøms	Tjenesteytende enhet	Operativ enhet, nedstrøms
<b>Målsetting</b>	Ambisiøse mål med utgangspunkt i - historikk og trender - tommelfingerregler - rammebetingelser, f.eks. lisensforpliktelser	Ambisiøse mål med utgangspunkt i - kunders forventninger til effektivisering - egne forventninger - benchmark	Ambisiøse mål med utgangspunkt i - markedet - eksterne betingelser
<b>Planlegging</b>	Mentalitetsendring: realistiske planer og fokus på korrektive tiltak	Proaktiv styring gjennom fokus på prognoser og tiltak	Realistiske planer og fokus på gap mellom mål og plan
<b>Fokus i ledergruppene</b>	”Ambisjon til handling”	”Ambisjon til handling” - usikkerhet på mellomledernivå	”Ambisjon til handling”
<b>Beslutninger</b>	Store	Små	Små
<b>Ansvarliggjøring</b>	Ledergruppen større ansvar	Ansvarliggjøre hver enkelt	Ledergruppene større ansvar Ansvarliggjøre hver enkelt - kulturelle utfordringer
<b>Controllerens rolle</b>	Budbringer Sette agenda i ledergruppen	Initiativtaker Sette agenda i ledergruppen	Budbringer Sette agenda i ledergruppen

Tabell 2 Sammenligning av Beyond Budgeting i praksis i enhetene

I tråd med rammeverket til Macintosh og Scapens (1990) fremgår det av analysen at innføringen av det nye styringssystemet i de tre enhetene har endret signifikasjons-, legitimerings- og domineringsstrukturene. Struktureringsteori benyttes til å se på hvordan sosiale prosesser kan endre strukturer i et sosialt system. Det at en går vekk fra budsjettering og innfører en ny styringsmodell gir grunnlag for at det etableres en ny signifikasjonsstruktur.

Analysen har vist at denne signifikasjonsstrukturen, som består av prinsippene i den nye styringsmodellen, har gitt en endret atferd i organisasjonen.

Struktureringsteori ser på hvordan aktørene benytter seg av strukturer i handlinger og samhandling, og hvordan dette over tid er med på å forme disse strukturene. Innføringen av et nytt styringssystem innebærer at en forsøker å bevisst bytte ut en signifikasjonsstruktur med en annen. Aktørene vil i tråd med teorien imidlertid selv ha mulighet til å bevisst ikke endre sine handlinger etter den nye styringsmodellen. I følge struktureringsteori vil en ikke kunne si at en innføring av et nytt styringssystem automatisk endrer aktørenes atferd, nettopp fordi de er bevisste aktører som har mulighet til å ta egne valg. Vil derfor de endringene i atferd som observeres faktisk tyde på at strukturene er endret? Denne studien finner at aktørenes atferd bekrefter de strukturene som innføres med den nye styringsmodellen. Studien ser på endringen relativt tidlig i prosessen, og det er derfor et godt tegn at en allerede da ser disse virkningene. Dette har imidlertid ikke kommet av seg selv. På bakgrunn av analysen kan en si at controllerne har hatt en svært viktig rolle i etableringen av de nye strukturene. Analysen viser at controllerne i stor grad har vært klar for endringen, og deres negative erfaringer med budsjettet har gjort det lett for dem å komme med gode argumenter for den nye styringsmodellen overfor lederne. På denne måten har de klart å skape forankring i ledergruppene.

Et viktig spørsmål er imidlertid hvor langt ned i organisasjonen den nye styringsmodellen er forankret. Fordi det her er snakk om en endring i tankegang vil det være naturlig at dette krever modning i organisasjonen over tid. Ut fra struktureringsteori kan en på bakgrunn av analysen si at en observerer endret atferd og at det sosiale systemet derfor er endret. Det at strukturene faktisk er endret krever imidlertid at en ser at prinsippene i den nye styringsmodellen etterleveres over tid, og at det sørger for en ny stabilitet i organisasjonen. En slik stabilitet krever at ansatte på alle nivåer i organisasjonen har tatt innover seg endringen og at prinsippene etterleveres.

Struktureringsteori vil være best egnet til å forklare sosiale prosesser i organisasjoner dersom en studerer disse prosessene over lengre tid. Denne studien baserer seg på et relativt kort tidsrom etter innføringen av styringssystemet, og den ville gitt et enda tydeligere bilde av hvordan den endrede atferden påvirker strukturene og dermed stabiliteten over tid dersom den hadde hatt et lengre tidsperspektiv.

## **DEL V: AVSLUTNING**



## 9.0 Konklusjon

---

Problemstillingen for denne studien er todelt. For det første har studien hatt fokus på å beskrive og analysere hvordan nye styringsformer brukes i praksis i tre enheter i Statoil. Gjennom dette forsøker studien å peke på om bruken av de nye styringsformene gir økt grunnlag for strategisk måloppnåelse. For det andre har studien forsøkt å beskrive og analysere hvilke utfordringer som er knyttet til implementeringen av disse styringsformene.

Hovedfokus har vært på hvordan styringsformene brukes i praksis, men i forhold til strukturen i analysen er det som beskrevet valgt å se på implementeringen før en ser på bruken. Denne strukturen følges også i dette kapitlet, som først konkluderer i forhold til utfordringer i innføringen av Beyond Budgeting. Deretter presenteres konklusjonene som følger av analysen av bruken av styringssystemet i forhold til grunnlaget for måloppnåelse.

### 9.1 *Utfordringer på veien mot Beyond Budgeting*

Analysen har vist at alle tre enhetene i stor grad har vært klar for en endring, fordi de har erfart svakhetene med budsjettet. Controllerne har vært sentrale aktører i endringsprosessen, og de har lyktes med å kommunisere implikasjoner av endringen i styringsmodell både mot ledere på overordnet nivå og mellomledernivå.

På bakgrunn av analysen av enhetene kan en si at utfordringene i stor grad innebærer å først få til en *forankring* hos lederne og deretter i resten av organisasjonen. Det er *controllerne* som må ta ansvaret for dette, og dette skyldes i stor grad at det er de som har hatt negative erfaringer med budsjettering. Dette gjør dem i stand til å kommunisere svakhetene med budsjettet og hvordan den nye styringsmodellen løser disse. Samtidig har også controllerne en posisjon som gjør at de kan ta ansvar både oppover og nedover i organisasjonen.

For å få til en slik forankring må controllerne for det første *overbevise om at en ikke mister kontroll* med den nye styringsmodellen, slik at en tør å gi slipp på budsjettet. For det andre er det viktig at en er tydelig på å kun bruke begreper og *etterspørre i henhold til den nye styringsmodellen*, slik at ingen får behov for å sitte med egne budsjetter ved siden av. Dette vil gi grunnlag for å få vekk budsjettankegangen og få til den mentalitetsendringen som den nye styringsmodellen krever.

En tredje utfordring går på hvordan en kan gi enhetene på lavere nivå i organisasjonen *konkrete alternativer til budsjettet*. Det vil for enkelte enheter på laveste operasjonelle nivå kunne være krevende å se sammenhengen fra de handlinger en foretar seg til den overordnede strategien, og dermed er det ikke like lett å få til en endring i tankegang.

En siste utfordring som kan trekkes ut fra analysen er at *jo mer kompleks og sammensatt* av ulike kulturer en enhet er, jo vanskeligere er det å få til en mentalitetsendring. Dette belyses spesielt i analysen av E&R.

Utfordringene som knyttes til implementeringen av Beyond Budgeting vil oppsummert hovedsaklig være å få folk til å forstå den *mentalitetsendringen* som den nye styringsmodellen krever.

## **9.2 Beyond Budgeting gir økt grunnlag for måloppnåelse**

I analysen av bruken av den nye styringsmodellen i de tre enhetene i Statoil har struktureringsteori gitt nyttig innsikt. Ut fra denne teorien kan en si at det sentrale i endringen er at en har etablert en ny signifikasjonsstruktur som består av prinsippene for Beyond Budgeting. Dette ville imidlertid i seg selv ikke vært tilstrekkelig for å få til endringen i styringssystemet. I tråd med struktureringsteori har endringen vært mulig fordi en samtidig har sett endringer i legitimerings- og domineringsstrukturen. Endringen i legitimeringsstrukturen innebærer endrede normer for atferd og beslutningstaking, og endringen i evalueringssystemet har vært viktig for å sikre dette. Domineringsstrukturen er endret ved økt ansvarliggjøring og ved at budsjettet ikke lenger gir makt til å ta beslutninger.

Endringen i styringssystemet har hovedsaklig gitt seg utslag på tre måter i enhetene. For det første har analysen av de tre enhetene vist at innføring av prinsippene for Beyond Budgeting for det første gjør at en kan ha mer *ambisiøse mål*, samtidig som en også får mer *realistiske planer*. Dette skyldes i stor grad at en har skilt målsettingsprosessen fra selve planprosessen, og på denne måten klart å redusere omfanget av dysfunksjonell atferd som preget målsetting og planlegging i den tidligere budsjettprosessen.

For det andre er bruken av "Ambisjon til handling" i målstyringsverktøyet MiS sentral, fordi den sikrer *helhet og sammenheng* i enhetene. Ambisjonen gir utgangspunktet for den strategiske retningen og strategiske mål, som uttrykkes gjennom kritiske prestasjons-



indikatorer. Gjennom iverksetting av tiltak har en fokus på hva som skal til for å nå målene. På denne måten har en skapt en tydelig sammenheng fra ambisjonen på toppen og ned til konkrete handlinger som må foretas for at denne skal kunne oppnås. Det at MiS brukes konsekvent sørger for å tydeliggjøre denne sammenhengen i hele enheten. Samtidig sørger en for større grad av ansvarliggjøring gjennom å delegere tiltak nedover i organisasjonen. På denne måten kan en si at den nye styringsmodellen, som er basert på prinsippene for Beyond Budgeting, faktisk gir en bedre kobling mellom strategi og handling. Dette gir igjen grunnlag for å øke graden av måloppnåelse.

På overordnet nivå ser en i hver av enhetene at "Ambisjon til handling" brukes konsekvent i kommunikasjonen. Analysen av GEX belyser imidlertid at det på mellomledernivå er knyttet usikkerhet til bruken av "Ambisjon til handling". Dette impliserer at en videre må ha fokus på å øke forståelsen rundt dette for å sikre etterlevelse av prinsippene i Beyond Budgeting i hele organisasjonen.

For det tredje har endringen fra forhåndstildeling av ressurser til dynamisk ressursallokering endret beslutningstakingen på en slik måte at en får større fokus på *verdiskaping* og *kontinuerlig forbedring*, og derigjennom grunnlag for økt måloppnåelse. Endret beslutningstaking har gitt fokus på økt *ansvarliggjøring* av ansatte. Som analysen viser har enkelte enheter kommet lenger enn andre i forhold til dette. En kan derfor konkludere med at ansvarliggjøringen er den delen av endringen som tar lengst tid og som må modnes inn i organisasjonen over tid.

Ved å ta vekk budsjettet og endre målsetting, planlegging, ressursallokering og evaluering er de sosiale prosessene i organisasjonen endret, og gjennom de nye prinsippene har en klart å etablere nye strukturer i organisasjonen. Analysen har imidlertid vist at det fortsatt eksisterer budsjetter på lavere nivåer i enkelte enheter. Dette innebærer at det for enkelte fortsatt er en vei å gå i forhold til det som går på etterlevelse av prinsippene. Det sentrale poenget er her at lederne og controllerne har ansvar for oppfølgingen og de må fortsatt ha fokus på å kun etterspørre i henhold til den nye styringsmodellen. Da vil budsjettene etter hvert dø helt ut.

Hovedkonklusjonen i denne studien er derfor at bruken av Beyond Budgeting i de tre enhetene i Statoil tyder på at grunnlaget er lagt for å få til tankegangsendringen som styring uten budsjett krever. Denne tankegangsendringen innebærer at en får til en bedre kobling

mellom strategi og handling, og at en dermed øker grunnlaget for måloppnåelse. Selv om grunnlaget for tankegangsendringen i stor grad er lagt, er det viktig å ha kontinuerlig fokus på etterlevelse av prinsippene. Dette kan sikres gjennom at controllerne og lederne er tydelige og etterspør kun i henhold til den nye styringsmodellen.

## 10.0 Forslag til videre forskning

---

Denne studien har sett på innføringen og bruken av prinsippene for Beyond Budgeting i tre enheter i Statoil. Ved bruk av struktureringsteori har studien påpekt hvilke endringer i ulike strukturer som har vært nødvendige for å få til denne endringen. Som beskrevet ville det imidlertid gitt et mer komplett bilde av endringen dersom en hadde studert organisasjonen over et lengre tidsrom etter innføringen. Dette vil kunne gi grunnlag for å si noe om hva som sørger for stabiliteten i sosiale systemer etter en slik endring. Her vil en også i større grad kunne fokusere på hvordan prinsippene etterleves på lavere nivåer i organisasjonen. Det er naturlig å i større grad knytte inn ansattes erfaringer når det har gått en tid etter innføringen av den nye styringsmodellen. Det vil derfor kunne være interessant i videre studier å fokusere på etterlevelse og stabilitet i hele organisasjonen.

I tillegg vil det være interessant å ta utgangspunkt i denne studien for å se videre på dominerende aktørers rolle både i en endring og i stabiliteten i en organisasjon. I denne analysen er det i stor grad controllerne som har hatt ansvar for både innføring og oppfølging av endringen i praksis. En kan si at controllerne har fått en mer dominerende rolle i Statoil, og det vil kunne være interessant for videre studier å se på om det er avgjørende at en tydelig har omdefinert controllerens rolle for at en skal kunne få til en vellykket innføring av et nytt styringssystem.

I forhold til dynamisk ressursallokering og endret beslutningstaking vil det kunne være interessant for videre studier å se på tilgang på ressurser. En av årsakene til at det oppleves lett å endre beslutningstakingen kan være at Statoil i dag har så stor tilgang på ressurser. På denne måten virker det fornuftig, men også mulig, at ressurser er tilgjengelige for å ta beslutninger som skal gi måloppnåelse. Det interessante spørsmålet er hva som skjer dersom en kommer i en situasjon der en opplever knapphet på ressurser. Hva skjer dersom en har flere prosjekter som møter lønnsomhetskravene, men ikke har mulighet til å gjennomføre alle? Utfordringen er hvordan en kan ivareta prinsippene i den nye styringsmodellen dersom situasjonen endres, og det kan i videre studier være interessant å fokusere på denne typen problemstillinger.

## 11.0 Kilder

---

### **Artikler**

Argyris, Chris (1998): Empowerment: The Emperor's New Clothes. (Harvard Business Review, May-June, pp. 98-105)

Bogsnes, Bjarte (2006): Beyond Budgeting – En reise mot bedre virksomhetsstyring. (Børsen Ledeshåndbøker, Praktisk Ledelse, 4/Juli 2006, 9.1.)

Cobb, Ian, Helliar, Christine og Innes, John (1995): Management accounting change in a bank. (Management Accounting Research, 6, 155-175)

Freixas, Xavier, Guesnerie, Roger og Tirole, Jean (1985): Planning under Incomplete Information and the Ratchet Effect. (Review of Economic Studies, Vol. 52, No. 2, pp. 173-91)

Granlund, Markus (2001): Towards Explaining Stability In and Around Management Accounting Systems. (Management Accounting Research, Vol. 12, No. 2, pp. 141-166)

Innes, J. og Mitchell, F. (1990): The process of change in management accounting: some field study evidence. (Management Accounting Research, 1, 3-19)

Kaplan, David S. og Norton, David P. (1992): The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. (Harvard Business Review, January-February, pp. 71-79)

Laffont, J-J. og Tirole, J. (1988): The Dynamics of Incentive Contracts. (Econometrica, Vol. 56, No. 5, pp. 1153-1175)

Macintosh, Norman B. og Scapens, Robert W. (1990): Structuration theory in management accounting. (Accounting, Organizations and Society, Vol. 15, No. 5, pp. 455-477)

Roberts, J. og Scapens, R.W. (1985): Accounting systems and systems of accountability - understanding accounting practices in their organizational contexts. (Accounting Organizations and Society, Vol. 10 No. 4, pp. 443-56)

Wallander, J. (1999): Budgeting – an unnecessary evil. (Scandinavian Journal of Management, 15, pp. 405-421)

### **Bøker**

Bergstrand, Jan, Bjørnenak, Trond og Boye, Knut (1999), Budsjettering. Cappelen akademisk forlag, Oslo.

Creswell, J. W. (1998). Qualitative Inquiry and Research Design. Sage, Thousand Oaks, California.

Giddens, Anthony (1976): New Rules of Sociological Method. Hutchinson & Co., London.

Giddens, Anthony (1979): Central Problems in Social Theory. Macmillan, London.

Giddens, Anthony (1984): The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration. University of California Press, Berkeley, Los Angeles.

Hope, J. og Fraser, R. (2003): Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Johannessen, Asbjørn, Tufte, Per Arne og Kristoffersen, Line (2004): Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode. 2.utg. Abstrakt forlag, Oslo.

Johnson og Kaplan (1991): Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Kvale, Steinar (1997): Det kvalitative forskningsintervju. Ad notam Gyldendal, Oslo.

Laffont, J-J. og Tirole, J. (1993): A Theory of Incentives in Procurement and Regulation. Massachusetts Institute of Technology.

Macintosh, Norman B. (1994): Management Accounting and Control Systems: An Organizational and Behavioral Approach. Wiley, Chichester.

Ryan, Bob, Scapens, Robert W. Og Theobald, Michael (2002): Research Method and Methodology in Finance and Accounting. Second Edition. Academic Press, London.

## **Internett**

### **www.bbrt.org**

Home > About Beyond Budgeting

<<http://www.bbrt.org/beybud.htm>>

(Sist nedlastet 7. juni 2007)

### **www.corporater.com/forums**

1. Corporater Forum > Scorecard Masters > Statoil- Bjarte Bogsnes

<<http://www.corporater.com/forums/Default.aspx?tabid=465>>

(Sist nedlastet 7. juni 2007)

2. Corporater Forum > Tips, Tools & Techniques > Choosing Targets

<<http://www.corporater.com/forums/choosing-targets.aspx>>

(Sist nedlastet 7. Juni 2007)

### **www.statoil.com**

Statoil Annual report 2006

<<http://www.statoil.com/INF/SVG03636.NSF?OpenDatabase&lang=en&app=2006year>>

(Sist nedlastet 7. juni 2007)

### **www.the-financedirector.com**

Home > Feature Articles > Break With the Budget - Why Budgeting is Obsolete

<<http://www.the-financedirector.com/features/feature876/>>

(Sist nedlastet 7. juni 2007)

## Figur- og tabelliste

---

### **Figurliste**

Figur 1:	Den nye årlige prosessen i Statoil .....	17
Figur 2:	Hele prosessen rundt ”Ambisjon til handling” .....	18
Figur 3:	Endring av styringssystem.....	24
Figur 4:	Strukturer og agency i sosiale systemer .....	26

### **Tabelliste**

Tabell 1:	Sammenligning av veien mot Beyond Budgeting i enhetene .....	102
Tabell 2:	Sammenligning av Beyond Budgeting i praksis i enhetene.....	109

## Appendix

---

### ***Intervjuguide***

#### **Introduksjon**

1. Informasjon om intervjuobjektet/enheten
  - a. Beskriv din rolle i organisasjonen
  - b. Beskriv enhetens virksomhet

#### **Tema I: Endring i prinsipp: Beyond Budgeting vs. budsjettering**

2. Hva er det som er endret? Hvordan var det før?
  - a. Hva var fokus i budsjettering?
  - b. Hva er fokus i den nye styringsmodellen?
  - c. Har dine arbeidsoppgaver endret seg?
3. Hva var det tidligere problemet?
  - a. Hvilken erfaring har du med dette?
  - b. Hvordan har dette blitt kommunisert fra ledelsen?
4. Hvordan løses dette problemet med den nye styringsmodellen?
  - a. Hvilken ny *informasjon* gir den nye modellen?
  - b. Hvilke muligheter gir den?
5. Hvordan ser du at det nye styringssystemet henger sammen med det gamle?
  - a. Hvilke deler er ivarettatt og hvilke er endret?

#### **Tema II: Implementering av styringssystemet / endringsprosessen**

##### *Leder:*

6. Hvilke grep foretok enheten for å endre styringssystemet?
  - a. Hva var avgjørende her?
    - i. Motivatorer
    - ii. Katalysatorer
    - iii. Tilretteleggere
  - b. Hvilke utfordringer møtte du i endringsprosessen?
    - i. Forvirrende faktorer
    - ii. Frustrerende faktorer
    - iii. Forsinkende faktorer
  - c. Gjenstår noe av endringen?

##### *Controller/ansatt:*

7. Hvordan opplevde du selve prosessen med å endre styringssystemet?
  - a. I hvilken grad var du involvert?
  - b. Hva ble kommunisert fra ledelsen?
  - c. Hvilke utfordringer møtte du i prosessen?



- d. Gjenstår noe av endringen?

**Tema III: Endring i praksis: bruk av nytt styringssystem / tolkning**

*Leder/controller:*

8. Har ditt ansvar endret seg med det nye styringssystemet?
- a. Endret grad av *innflytelse*?
  - b. Endret grad av *kontroll*?
  - c. I hvor stor grad har du *frihet* til å foreta handlinger?

*Leder/controller:*

9. Hva gjør man rent praktisk for å lykkes med styring uten budsjett?
- a. Beskriv den årlige prosessen i denne enheten med og uten budsjett
  - b. Hvordan settes mål? Hvilke måltall er de viktigste for denne enheten?
  - c. Hvordan lages handlingsplaner og prognoser? Hvordan følges disse opp?
  - d. Hvordan skjer rapporteringen?
  - e. Hvordan er evalueringssystemet endret?
  - f. Hvordan foregår tildelingen av ressurser til denne enheten?
  - g. Hvilke muligheter erfarer du at styring uten budsjett gir?
  - h. Hvilke utfordringer møter du?

*Ansatt:*

10. Hva gjør man rent praktisk for å lykkes med styring uten budsjett?
- a. I hvilken grad er du involvert i det å sette mål?
  - b. Hvordan følges dine prestasjoner opp?
  - c. Hvordan skjer rapporteringen?
  - d. Hvordan belønnes prestasjoner og resultater?
  - e. Hvilke utfordringer møter du?

11. Har det nye systemet gitt forbedringer? Hvilke?