

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Bergen, Våren 2006

Utredning i fordypnings-/spesialfagsområdet: Strategisk Økonomistyring

Veileder: Førsteamanuensis Katarina Østergren

THE BALANCED SCORECARD - TEORI OG PRAKTISK ANVENDELSE

Av

Anne Linn A. Kalland

Denne utredningen er gjennomført som et ledd i masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at høyskolen innestår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Forord:

Denne utredningen er skrevet som en del av Masterstudiet på Norges Handelshøyskole. Temaet Balansert Målstyring er interessant fordi mange organisasjoner bruker verktøyet som styringsverktøy, samtidig som det er et verktøy som har fått kritikk fra forskerhold. Min interesse for Balansert målstyring ble vekket i kurset strategisk økonomistyring, og etter å ha jobbet med disse to casene har min interesse for temaet bare vokst.

Takket være god hjelp fra direktøren i Oslo Fengsel, Are Høidal og Controller i Sparebanken Vest, Liv Næss, har jeg fått et innblikk i hvordan dette styringsverktøyet brukes i praksis. Gjennom lange samtaler med direktøren i Oslo Fengsel har jeg i tillegg fått innsikt i et fagfelt som jeg ikke hadde noen kjennskap til i utgangspunktet, fått innblikk i hvordan et fengsel drives, og også fått nye innspill om virksomhetsstyring. I tillegg vil jeg takke alle i Oslo Fengsel og i Sparebanken Vest som tok seg tid til å bli intervjuet.

Begge organisasjonene har vært veldig hjelpsomme og lagt forholdene til rette slik at jeg fikk den informasjonen jeg var ute etter. En begrensning er likevel at Sparebanken Vest er børsnotert slik at en del informasjon derfra er konfidensiell. I tillegg sluttet flere personer i ledelsen i banken, som jeg skulle intervjuer, før jeg fikk intervjuet dem. På tross av dette føler jeg at jeg har fått et innblikk i bruken av verktøyet og de opplevde virkningene i organisasjonene.

En spesiell takk rettes også til min veileder, Katarina Østergren, for verdifulle innspill under arbeidet med denne utredningen.

Bergen, Juni 2006

Anne Linn A. Kalland

Sammendrag:

I utredningen presenteres bruken av Balanced Scorecard i case bedriftene Oslo Fengsel og Sparebanken Vest. Begge bedriftene var i en omstillingsprosess og hadde dårlig måloppnåelse på det tidspunktet de innførte styringsverktøyet. Begge bedriftene kan nå vise til bedret måloppnåelse. Bedringen i måloppnåelse kan imidlertid ikke direkte tilskrives verktøyet, spesielt ikke i Sparebanken Vest hvor resultatene i stor grad også blir påvirket av eksterne faktorer.

Endringene i målekortene til Oslo Fengsel skyldes hovedsakelig endring i fokus. I Sparebanken Vest har endringene i stor grad kommet som følge av at de videreutvikler verktøyet. Begge organisasjonene opplever verktøyet som et effektivt strategisk styringsverktøy for å implementere strategien i organisasjonen og styre atferd.

Innholdsfortegnelse:

FORORD:	2
SAMMENDRAG:	3
INNHOLDSFORTEGNELSE:	4
FIGUROVERSIKT	5
1.0 INNLEDNING	6
1.1 INTRODUKSJON - MOTIVASJON	6
1.2 FORSKNINGSSPØRSMÅL OG FORMÅL MED UTREDNINGEN	7
1.2.1 Forskningsspørsmål.....	8
1.2.2 Videre presisering av forskningsspørsmål	8
1.2.3 Begrunnelse for valg av forskningsspørsmål	9
1.2.4 Formål med utredningen	9
1.3 HVORDAN FORSKNINGSSPØRSMÅLENE SKAL BESVARES:.....	9
1.4 DISPOSISJON:.....	10
2.0 METODE	11
3.0 BALANCED SCORECARD	15
3.1 DE FIRE PERSPEKTIVENE (KAPLAN & ATKINSON, 1998):.....	16
3.2 MÅLSETNINGER OG MÅLEPARAMETERE:	19
3.3 KAUSALITET:.....	20
4.0 EFFEKTIVITETEN AV BSC	21
4.1 DAVIS & ALBRIGHT – DEN FINANSIELLE VIRKNINGEN AV Å INNFØRE BSC I BANKSEKTOREN	21
4.2 EFFEKTENE AV BSC I HELSESEKTOREN:.....	23
5.0 KRITIKK AV BSC OG DETS UNDERLIGGENDE ANTAKELSER	24
6.0 DET RASJONELLE PERSPEKTIVET VERSUS INSTITUSJONELL TEORI PERSPEKTIVET.	27
6.1 PRINSIPAL-AGENT TEORI:.....	28
6.2 INSTITUSJONELL TEORI.....	30
7.0 SPAREBANKEN VEST	32
7.1 PRESENTASJON AV SPAREBANKEN VEST:.....	32
7.2 BANKENS UTFORDRINGER OG RAMMEBETINGELSER 2000-2005:.....	35
7.2.1 Årene frem til innføringen av BSC i januar 2002, 2000-2002:.....	35
7.2.2 Innføring av BSC som styringsverktøy i 2002. Vendepunktet?.....	37
7.2.3 Vekst, perioden etter innføringen. 2003 – 2005:.....	38
7.3 BESKRIVELSE AV VIRKSOMHETSSTYRINGEN I SPAREBANKEN VEST 2000-2005:.....	40
7.3.1 Årene frem til innføringen av BSC i januar 2002, 2000- 2002:.....	40
7.3.2 Innføring av BSC som styringsverktøy i 2002. Vendepunktet?.....	41
7.3.3 Vekst, perioden etter innføringen, 2003 – 2005.....	43
7.4 OPPLEVDE VIRKNINGER AV Å BRUKE BSC SOM STYRINGSVERKTØY:	47
7.5 SVAR PÅ FORSKNINGSSPØRSMÅL SPAREBANKEN VEST:	48
8.0 OSLO FENGSEL	48
8.1 KRIMINALOMSORGENS ORGANISERING:	48
8.2 PRESENTASJON AV OSLO FENGSEL.....	49
8.3 FENGSELETS UTFORDRINGER OG RAMMEBETINGELSER 2000-2005:	52

8.3.1	Årene frem til innføringen av BSC i mars 2003, 2000-2003:.....	52
8.3.2	Innføringen av BSC som styringsverktøy i mars 2003, vendepunktet?.....	56
8.3.3	Perioden etter innføringen 2003-2005.....	56
8.4	BESKRIVELSE AV VIRKSOMHETSSTYRINGEN I OSLO FENGSEL 2000-2005:.....	59
8.4.1	Årene frem til innføringen av BSC i Mars 2003. 2000-2003:	59
8.4.2	Innføringen av BSC som styringsverktøy i mars 2003, vendepunktet?.....	61
8.4.3	Perioden etter innføringen 2003-2005.....	63
8.5	OPPLEVDE VIRKNINGER AV Å BRUKE BSC SOM STYRINGSVERKTØY:	67
8.6	SVAR PÅ FORSKNINGSSPØRSMÅL OSLO FENGSEL:	70
9.0	KOMPARATIV ANALYSE.....	70
9.1	FORSKJELLER OG LIKHETER MELLOM OSLO FENGSEL OG SPAREBANKEN VEST:	70
9.1.1	Omstilling:.....	71
9.1.2	Implementering av verktøyet:	71
9.1.3	Bruken av BSC og endringene i verktøyet:.....	71
9.1.4	Belønning:	72
9.1.5	Ledelsesforankring:	73
9.1.6	Virkninger:	73
9.2	DE VIKTIGSTE LIKHETENE OG FORSKJELLENE MELLOM CASENE:	76
9.3	SVAR PÅ FORSKNINGSSPØRSMÅL:.....	77
9.3.1	Bakgrunnen for målekortene:.....	77
9.3.2	De opplevde virkningene:	77
10.	OPPSUMMERING OG KONKLUSJON.....	79
11.	FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING:.....	79
12.	LITTERATURLISTE:	81
APPENDIX	85
	INTERVJUGUIDE OSLO FENGSEL:.....	85
	INTERVJUGUIDE SPAREBANKEN VEST:	88

Figuroversikt

Figur 1. Strategiimplementering

Figur 2: De fire perspektivene.

Figur 3. BSC knytter sammen strategi og handling.

Figur 4. Organisasjonsplan for Sparebanken Vest.

Figur 5. Resultatutvikling Sparebanken Vest.

Figur 6: Oslo Fengsel sett fra luften

Figur 7. Organisasjonskart Oslo Fengsel

1.0 Innledning

1.1 Introduksjon - Motivasjon

I vårt informasjonssamfunn med stadig økende konkurranse, stor endringstakt og økende fokus på immaterielle eiendeler er industrialderens finansielle mål ikke lenger tilstrekkelig for å måle en bedrifts ytelse. Satsning på Forskning & Utvikling, utvikling av humankapital samt forbedringer av interne prosesser har blitt avgjørende for moderne bedrifter og fordrer at bedriften også måler ytelsen innen disse områdene. Denne endringen i fokus krever at bedriften sees fra andre perspektiv, i tillegg til det rent finansielle, som det tradisjonelt har vært fokusert på.

Som et svar på manglene i den tradisjonelle resultatmålingen introduserte Kaplan & Norton i 1992 "The Balanced Scorecard" som siden den gang er blitt tatt i bruk i flere og flere virksomheter som et moderne strategisk økonomistyringssystem.

Balanced Scorecard, heretter omtalt som BSC, er et styringssystem som er intuitivt lett å forstå. Det virker å fylle manglene i tradisjonelle økonomistyringssystem ved å fokusere på kundeperspektiv, interne prosesser og læring og vekst, i tillegg til det finansielle perspektivet. Det har følgelig blitt veldig populært. Malmi (2001) finner for eksempel at 31 % av bedriftene i undersøkelsen han foretok i Finland hadde innført BSC og 30 % holdt på å implementere. Liknende tall ble også funnet for Sverige (Kald & Nilsson, 2000). Når de inkluderte organisasjonene som hadde planer om å innføre i løpet av 2 år ble tallet 61 %. Liknende undersøkelser gjort i USA estimerer at 60 % av Fortune 1000 selskapene har eksperimentert med BSC (Malmi 2001). Norge vil i mange sammenhenger være sammenlignbart med de andre nordiske landene så vi kan anta at andelen bedrifter som bruker eller har eksperimentert med BSC ligger rundt 60 % her også. Samtidig med denne entusiasmen har vi også fått stadig flere forskere som har gjort undersøkelser rundt effektiviteten av å bruke BSC i virksomheter. Disse har kommet frem til blandete resultater.

I tillegg til at BSC fyller manglene i de tradisjonelle styringssystemene basert på finansiell informasjon, har BSC også blitt fremhevet som et effektivt verktøy for å kommunisere strategien ut til de ansatte. Strategiplaner er ofte gjennomarbeidete dokumenter som organisasjonen har brukt mye ressurser på å utarbeide, og som inneholder planer som er veldig viktig for virksomheten å gjennomføre. Likevel er gjennomføringen av disse planene gjerne vanskelig da de ansatte ikke har nok kunnskap om strategiene. De er ikke motivert til å

sette seg inn i strategiene og til å jobbe for at bedriften skal nå sine strategiske målsetninger. BSC er her et virkemiddel for å synliggjøre bedriftens strategi for de ansatte i klare mål og målsetninger slik at de ser konkret hva de kan gjøre for at bedriften skal nå sine strategiske målsetninger.



Figur 1. Strategiimplementering, Liv Næss, presentasjon Hansa Borg, 20.01.2006.

En del forskere har imidlertid stilt seg kritisk til effekten av BSC og de underliggende antakelsene. Nørreklit (2000), som er en betydningsfull artikkel som refereres i en rekke forskningsartikler, hevder at BSC er et unødvendig styringsverktøy på grunn av manglende kausalitet. Hun påpeker også at BSC ikke er et gyldig strategisk styringsverktøy, hovedsakelig fordi det ikke sikrer forankring i organisasjonen, som en følge av dette forventes et gap mellom den planlagte strategien og den gjennomførte strategien. Oppgaven viser imidlertid at i praksis opplever bedriftene verktøyet som effektivt og de anser ikke denne kritikken for å være relevant.

1.2 Forsknings spørsmål og formål med utredningen

Ser man på i hvilken grad BSC er tatt i bruk, og hvor stor oppmerksomhet det har fått, er BSC det ytelsesmålingssystemet som har hatt størst suksess i Norge og andre steder siden begynnelsen av 1990 tallet (Stemsrudhagen 2003). Det vil derfor være interessant å se på hvordan bedriftene bruker verktøyet og hva de opplever virkningene er.

1.2.1 Forskningsspørsmål

På bakgrunn av dette ønsker jeg i min undersøkelse å se på:

Hva er bakgrunnen for det målekortet som organisasjonen har i ulike perioder og hva er de opplevde virkningene av å bruke BSC verktøyet?

1.2.2 Videre presisering av forskningsspørsmål

Hva er det som fører til endringer i målekortene? Bakgrunnen for målekortet organisasjonen har i ulike perioder kan tenkes å være spesielle utfordringer organisasjonen står ovenfor eksternt eller interne forhold. Kan det også være andre forhold som spiller inn på utformingen av målekortene? For å undersøke bakgrunnen for målekortene til organisasjonene vil det derfor være interessant å se på utfordringene organisasjonene stod ovenfor internt i bedriften, eksternt i omgivelsene og også å undersøke eventuelle andre grunner til endringer i målekortene.

I følge Kaplan og Norton er det et kausalitetsforhold mellom perspektivene i form av at bedriften ved å forbedre seg på læring og vekst perspektivet vil kunne forbedre interne prosesser som igjen vil gi økt kundetilfredshet noe som forutsettes å ha en årsak-virkning sammenheng med bedret finansielt resultat. I antakelsene bak BSC antas det altså at målet til bedriftene med å bruke BSC er bedret finansielt resultat og det vil bedriftene oppnå gjennom kausalitetskjeden beskrevet ovenfor. Det er vanskelig å måle objektive effekter av BSC, denne undersøkelsen tar derfor sikte på å beskrive de opplevde effektene i organisasjonene.

Malmi (2001) finner at BSC blir brukt hovedsakelig på to måter: som et målstyringssystem og som et rent informasjonssystem. At organisasjonene bruker BSC på forskjellige måter kan være en kompliserende faktor for å sammenstille opplevde virkninger i ulike organisasjoner. Ved undersøkelser av opplevde effekter i ulike foretak kan forskjellene altså komme som følge av at de bruker BSC på forskjellig måte, i tillegg til at det kan komme av at BSC kanskje er mer egnet for den ene typen organisasjon enn den andre. Det kan nemlig være slik at en måte å bruke BSC på fører til gode resultater, mens en kan forvente betydelig mindre fordeler fra en annen måte (Malmi 2001). Det vil derfor være viktig å beskrive på hvilken måte bedriftene bruker BSC på slik at dette kan sammenstilles med beskrivelsen av de opplevde effektene i organisasjonen.

1.2.3 Begrunnelse for valg av forskningsspørsmål

Balanced Scorecard er et interessant tema da det er et strategisk styringsverktøy som er blitt veldig populært. Det kan nesten virke som det har blitt en mote innenfor strategisk økonomistyring. Samtidig leser vi som nevnt tidligere at en del forskere har stilt seg kritisk til forutsetningene som dette styrings- og ytelsesmålingsverktøyet bygger på. Det kan dermed stilles spørsmål til validiteten til verktøyet. Det er derfor veldig interessant å se på hvordan organisasjonene bruker BSC og hva de mener virkningene av styringssystemet er. Kan det være at organisasjonene opplever at verktøyet har andre viktige virkninger enn de rent finansielle? Er det rasjonelle økonomiske begrunnelser som ligger bak bruken? Institusjonell gir teori støtte for at det kan være legitimeringsprosesser som ligger bak beslutningen om å bruke styringssystem som BSC (Dimaggio & Powell, 1983). Som nevnt over er det viktig å beskrive bruken av BSC for å kunne sammenligne beskrivelser av de opplevde effektene. BSC er også et tema hvor det er foretatt relativt lite undersøkelser sammenlignet med den enorme populariteten verktøyet etter hvert har fått. Det er derfor et veldig viktig tema å belyse.

1.2.4 Formål med utredningen

Denne utredningen er ment å belyse bruk og virkninger av målekortene i to ulike organisasjoner. Det kan være at bedriftene opplever at BSC fører til bedre økonomiske resultater på tross av at forskningsmiljøet har stilt seg kritisk til dette. Det kan også være at det er andre virkninger, enn forbedret finansielt resultat, som enhetene vektlegger. Med utgangspunkt i Kaplan og Norton sin teori og relevant forskning analyseres problemstillingen ut fra to ulike perspektiver som kan forklare bruken av BSC, henholdsvis et rasjonelt perspektiv og et institusjonelt perspektiv.

Formål:

Å beskrive bruken av BSC og opplevde virkninger av å bruke verktøyet i to ulike organisasjoner.

1. 3 Hvordan forskningsspørsmålene skal besvares:

Forskningsspørsmålet er her todelt. Det første spørsmålet ser på hva som er bakgrunnen for målekortet i de ulike periodene. Det andre omhandler de opplevde effektene. For å få svar på det første spørsmålet vil det være relevant å undersøke årsrapporter og snakke med ledelsen om hvilke utfordringer organisasjonen stod ovenfor både eksternt og internt.

Når det gjelder bakgrunnen for målekortene i de ulike periodene er utredningen avgrenset til å se på målekortene på konsernnivå/fengselsnivå. Når det gjelder virkningene av BSC vil de måtte baseres på intervjuobjektene subjektive vurdering. I tillegg til eventuelt å se på utviklingen i resultater. For å belyse de opplevde virkningene vil det være hensiktsmessig å intervjuer både den sentrale ledelse og avdelingsledere. Det er ikke gitt at medarbeidere på ulike nivå i organisasjonen har den samme oppfatning av virkningene.

Forskningsspørsmålene belyses ved å gjøre undersøkelser i to case organisasjoner, henholdsvis Oslo Fengsel og Sparebanken Vest. Grunnet omfanget av oppgaven er undersøkelsene avgrenset til disse to organisasjonene. Å undersøke to organisasjoner vil selvsagt ikke gi et fullgodt bilde på hvordan organisasjoner bruker målekortet og hva som er virkningene av det. Det gir likevel en beskrivelse fra to veldig ulike organisasjoner av deres praksis og erfaringer.

Organisasjonene i denne undersøkelsen har relativt lang erfaring med BSC og har dermed et godt utgangspunkt for å uttale seg om virkningene av målekortet. En faktor som gjør det vanskelig å uttale seg om effektene av verktøyet er at det er vanskelig å vite hva organisasjonen kunne oppnådd med andre midler. Fokus her ligger imidlertid på de subjektive virkningene av verktøyet uten å stille disse opp mot virkningene av alternative verktøy. En grundigere gjennomgang av hvilke undersøkelser som er gjort for å belyse forskningsspørsmålet kommer i metodekapittelet.

1.4 Disposisjon:

Oppgaven starter med en innledning hvor forskningsspørsmålet presenteres og motiveres. Videre avgrenses oppgaven og metodevalg presenteres og begrunnes. Deretter presenteres relevant teori og forskning for å besvare forskningsspørsmålene. Først kommer en kort presentasjon av verktøyet etterfulgt av forskning som kan belyse effektene av verktøyet i banksektoren og i offentlig sektor før en kort presentasjon av kritikken mot verktøyet. Det kan være nyttig å belyse problemstillingene ved hjelp av to perspektiver; det rasjonelle perspektivet som fokuserer på effekter versus institusjonell teori som kan belyse andre hensikter, enn de rent effektivitetsmessige, som bedrifter kan ha for å bruke BSC. En presentasjon av disse to perspektivene følger dermed før case bedriftene presenteres. For hver case bedrift kommer først en generell presentasjon, for å bli kjent med bedriften, etterfulgt av utfordringene organisasjonen stod ovenfor i perioden før innføringen av verktøyet, på tidspunktet for innføringen og etter. Dette kan gi oss en pekepinn på bakgrunnen for

målekortene. Virksomhetsstyringen i organisasjonen presenteres deretter for de samme periodene. Case presentasjonen er hovedsakelig en beskrivelse av empirien mens analysen følger i kapittelet etter. Case presentasjonene følges altså av en komparativ analyse som ser på likheter og ulikheter mellom casene og tentativt forsøker å forklare empirien ved hjelp av forskningen og teorien presentert tidligere i utredningen. Forskningsspørsmålene besvares så ut fra den foregående analysen. Til sist sammenfattes funnene i en konklusjon og forslag til videre forskning fremlegges.

2.0 Metode

Metode og forskningsdesign

I dette kapittelet presenteres metodevalg og fordeler og ulemper som kan oppstå som følge av dette valget. Det kan først være hensiktsmessig å avklare noen begreper. Fremstillingen er basert på Johannesen, Tufte og Kristoffersen sin bok ”Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode”.

Metode:

Å følge en bestemt vei mot et mål. Samfunnsvitenskapelig metode er hvordan vi går fram for å hente inn informasjon om virkeligheten og hvordan vi analyserer for å finne ut hva denne informasjonen forteller oss (Johannesen, Tufte og Kristoffersen 2004).

Forskningsdesign:

Hvordan en undersøkelse organiseres og gjennomføres for at forskningsspørsmålet skal kunne besvares: fra ide, utforming av forskningsspørsmål, innsamling av analyse og tolkning av data til ferdig resultat.

Valg knyttet til forskningsdesign:

Det er flere typer generelle kategorier av undersøkelser. I undersøkelsene i denne oppgaven er det benyttet et kvalitativt design, herunder dybdeintervjuer og dokumentanalyse.

Dybdeintervju er formålstjenlig fordi det gjør det mulig å belyse problemstillingen mer detaljert og nyansert enn det som ville vært mulig i en kvantitativ undersøkelse, i form av for eksempel spørreundersøkelser. Et dybdeintervju gir også mer fleksibilitet med hensyn til å tilpasse spørsmålene etter hvert for å oppnå en dypere forståelse av temaet enn om det skulle vært foretatt en survey. I tillegg er dybdeintervjuer mindre ressurs og tidkrevende enn deltakende observasjon og gir likevel den nødvendige informasjon.

Valg av casebedrifter:

Problemstillingen belyses ved å undersøke to ulike case, henholdsvis Oslo Fengsel og Sparebanken Vest. Ordet case kommer fra det latinske ordet casus som betyr tilfelle (Johannesen, Tufte og Kristoffersen 2004). En case undersøkelse kjennetegnes ved at en eller noen få tilfeller studeres inngående. Denne typen undersøkelse er hensiktsmessig for å få en bredere forståelse for spørsmålene stilt i forskningsspørsmålet. Grunnen til at nettopp disse to casebedriftene ble valgt er at det er interessant å sammenligne to så ulike organisasjoner for å sammenstille deres erfaringer. Dette gir et interessant bilde og det å belyse bruken og de opplevde virkningene i to ulike case øker generaliserbarheten. Dette er også to organisasjoner som begge har jobbet mye med utviklingen av dette verktøyet. Siden de har brukt verktøyet i noen år kan de være forventet å ha kommet over stadiet med eventuelle ”barnesykdommer” og har dermed et godt utgangspunkt for å uttale seg om virkningene. De to organisasjonene har også en del likheter. Begge organisasjonene måtte foreta store omstillinger og endre bedriftskulturen for å tilpasse seg endrede rammebetingelser. Case studiene er i denne oppgaven basert på dokumentanalyse og dybdeintervjuer.

Intervjuene:

For å kartlegge bruken og de opplevde virkningene ble det foretatt intervjuer i de to organisasjonene. Intervjuene ble foretatt blant medlemmer av toppledelsen og avdelingsledere i løpet av våren 2006. I intervjuene med toppledelsen i organisasjonene var fokuset på hvordan de bruker verktøyet, hvilke endringer som har blitt gjort og hvorfor, i tillegg til opplevde virkninger, mens intervjuene på avdelingsledernivå hovedsakelig fokuserte på sistnevnte.

I toppledelsen i Sparebanken Vest ble det foretatt en innledende samtale med Controller Liv Næss i tillegg til et oppfølgingsintervju for å klargjøre en del tilleggsspørsmål. Deretter ble intervjuet med avdelingsleder på hovedkontoret gjennomført. I Oslo Fengsel ble både direktøren, Are Høidal, og 3 medlemmer av hans stab intervjuet, i tillegg til en enhetsleder, en avdelingsleder og en ansatt i enhet A. I tillegg til intervjuene holdt direktøren ett foredrag som også gav nyttig informasjon om fengselets erfaringer og som gav innledende informasjon som dannet et grunnlag for videre undersøkelser.

Grunnen til at det ble færre intervjuobjekter i Sparebanken Vest var at flere personer i ledelsen sluttet i perioden hvor disse intervjuene ble foretatt og det var dermed ikke mulig å få intervjuet flere. Dette har imidlertid ikke vært veldig problematisk da de intervjuobjektene som ble intervjuet gav utfyllende informasjon om de temaene som skulle belyses.

Dokumentanalysen:

Dokumentanalysen tar for seg dokumenter som går fra i dag og tilbake til 2000. Disse undersøkelsene er bygget på informasjon fra årsrapporter, ledelsesdokumenter og prosjektplaner i tillegg til foredrag som ledelsen i de to organisasjonene har holdt om temaet. I begge organisasjonene dannet prosjektplanen for innføring av verktøyet grunnlaget for å kunne uttale seg om hvorfor organisasjonene innførte verktøyet og hva de ville oppnå. Grunnen til at disse dokumentene ble benyttet, heller enn å spørre ledelsen, er at de gir mer objektiv og nøyaktig informasjon. Dokumenter kan i noe henseende være en mer hensiktsmessig og pålitelig kilde til informasjon, enn å gjøre intervjuer, fordi menneskene som jobber med BSC kan ha en tendens til å justere oppfatningene sine, om hva som var hensikten med BSC, etter hva BSC bidrar med i bedriften nå. Ledelsens uttalelser gir på en annen side bredere og mer nyansert innsikt i forholdene og vil være nyttig for endringene i målekortene.

For å få en oversikt over hvilke utfordringer Sparebanken Vest stod overfor i de ulike periodene ble årsrapportene benyttet. Dette var hensiktsmessig fordi disse gav fyldige beskrivelser av det aktuelle året, og også hva banken hadde satset på de foregående årene og skulle satse på fremover. Årsrapporter er også en kilde med stor troverdighet. Det var imidlertid viktig å ta hensyn til at disse er utformet for å gi et fordelaktig bilde av virksomheten til offentligheten og informasjonen som inkluderes og formuleringene er preget av dette. Likevel var årsrapportene den mest hensiktsmessige kilden til informasjon i dette tilfellet, da det ikke kan forventes at ledelsen skal kunne gjengi like nøyaktig hva som var utfordringene fra år til år.

Oslo Fengsel derimot, er en offentlig virksomhet og utformer ikke årsrapporter. Det finnes årsrapporter for kriminalomsorgen, men disse var veldig generelle og dermed lite relevante for Oslo Fengsel. Andre kilder måtte dermed benyttes for å få et bilde av utfordringene og rammebetingelsene i de ulike periodene. Det var derfor nødvendig å intervju flere objekter her enn i Sparebanken Vest i tillegg til å ha flere samtaler med direktøren. Sistnevnte har imidlertid utformet et foredrag som også tar for seg utfordringer og endringer i rammebetingelser som ble et supplement til samtalen. Til sammen gav dette et godt bilde av hvilke utfordringer organisasjonen stod ovenfor og hvilke endringer som ble gjort i virksomhetsstyringen. I tillegg gav Strategiplanen for 2000-2005 en nøyaktig beskrivelse av utfordringer og hvordan disse utfordringene skulle møtes. Strategiplanen ble dermed et viktig supplement til beskrivelsen av utfordringer.

I tillegg dannet dokumenter som kvalitet i varetektsarbeidet, stortingsmeldinger og kriminalomsorgens hjemmesider et viktig bakteppe. Da kriminalomsorgen er en bransje som var relativt ukjent i utgangspunktet ble disse kildene brukt for å få en dypere forståelse for problemstillingene et fengsel står ovenfor og for å kunne utforme intervjuguiden.

Mulige svakheter som følge av metodevalget:

For å vurdere kvaliteten av dataene som fremkommer i den kvalitative analysen er to viktige stikkord reabilitet og validitet. Reabilitet knytter seg til undersøkelsens data, hvilke data som brukes, den måten de er samlet inn på, og hvordan de bearbeides. Reabilitet dreier seg altså om dataenes pålitelighet. Validitet dreier seg om hvor troverdige eller relevante data er. Det er flere validitetsformer. Spesielt interessant er det her å se på ekstern validitet som går på om resultatene er overførbare til andre liknende case.

Reabilitet:

En begrensning ved undersøkelsen er at den som vi har sett delvis skal bygges på kvalitative intervjuer, det gir dermed subjektive meninger. Spesielt hvis intervjuene er av mennesker som har vært ansvarlig for å innføre BSC i bedriften vil meningene deres være farget av dette. Det kan til en viss grad rettes opp ved å også intervju mennesker som bruker BSC til daglig, men som ikke har vært direkte involvert i arbeidet med å innføre verktøyet i bedriften. Det kan også være hensiktsmessig å spørre hva BSC har ført til for endringer i organisasjonen. Det kan gi mer presise svar enn om det bare spørres om de opplever at BSC har vært effektivt. Kvaliteten på intervjuene er også sikret ved å gjøre lydopptak av alle intervjuene for så å skrive de ned ordrett, og i tillegg dobbeltsjekke sitater med personen som har blitt intervjuet for å unngå misforståelser og uklarheter.

Ekstern validitet:

En innvendig mot bruk av casestudier er at det ikke er mulig å generalisere resultatene (Johannesen, Tufte og Kristoffersen 2004). Dette er et poeng siden oppgaven tar for seg to spesifikke bedrifter og beskriver bruken av målekortet og de opplevde virkningene i disse bedriftene. Resultatene er dermed ikke direkte overførbare til andre bedrifter. Det at de to case bedriftene som er valgt er såpass ulike øker imidlertid muligheten for å få et representativt bilde. Dermed er det at case studier gir mindre generaliserbarhet forsøkt løst ved å velge to veldig ulike case organisasjoner.

Case spesifikke svakheter ved undersøkelsen:

Det kan være problematisk for representativiteten at de intervjuobjektene jeg har intervjuet ikke har vært tilfeldig valgt. Det kan tenkes at en bedrift tenderer til å velge ut intervjuobjekter som er positivt innstilt til verktøyet. I Oslo Fengsel vil dette mest sannsynlig ikke være et problem da intervjuene omfatter mange ulike personer på forskjellige nivåer i organisasjonen. I Sparebanken Vest derimot er intervjuutvalget mindre og det kan føre til et mindre representativt bilde av oppfatningen i bedriften. I og med at Sparebanken Vest er et børsnotert selskap er de strategiene som ligger som grunn for målekortene hvert år til dels konfidensiell. Dette gjør at beskrivelsen av bakgrunnen for målekortene ikke kan beskrives i detalj. På den andre siden gir likevel undersøkelsene et godt bilde av hva som fører til endringer i målekortene for de to organisasjonene og gir grunnlag for sammenligning. På grunn av tidsbegrensningen vil det ikke være mulighet for å følge bedriftene over tid. Jeg har imidlertid tilgang til historisk informasjon i årsrapporter og fra intervjuer og kan sette dette opp mot informasjon fra intervjuer og BSC systemet.

3.0 Balanced Scorecard

Som grunnlag for å forstå hvorfor bedrifter innfører BSC og hva de opplever BSC bidrar med må vi forstå litt av teorien bak dette strategiske økonomistyringsverktøyet. Presentasjonen av BSC tar utgangspunkt i artikler skrevet av Kaplan & Northon og Advanced Management Accounting (Kaplan & Atkinson 1998).

Tradisjonell versus strategisk økonomistyring:

Tradisjonell økonomisk styring vektlegger verktøy som budsjett og avviksanalyse, standardkostnader og finansiell resultatmåling som rentabilitetsmåling. Felles for disse verktøyene er at de er administrativt orienterte løsninger som ble introdusert i slutten av forrige århundre (Bjørnenak, 2003). Det som skiller strategisk økonomistyring fra den tradisjonelle økonomistyringen er at retningen fokuserer på nye objekter, nye variable og lengre tidshorisonter, nye typer kostnadsdrivere og en sterkere kobling mellom virksomhetens strategi og valg av styringssystem (Bjørnenak, 2003).

<p>The Balanced Scorecard: The Balanced Scorecard, eller Balansert målstyring som det kalles på norsk, er et strategisk økonomistyringsverktøy som oversetter bedriftens visjon og strategi til ytelsesmål og ytelsesdrivere som organiseres i fire perspektiver: det finansielle, kunde, interne prosesser og læring og vekst perspektivet (Kaplan og Atkinson, 1998).</p>
--

I følge Kaplan & Atkinson ble BSC utviklet for å kommunisere de flerdimensjonale og sammenhengende målene som bedrifter må oppnå for å konkurrere på grunnlag av kapabiliteter og innovasjon ikke bare fysiske aktiva. Målekortet oversetter bedriftens visjon og strategi til ytelsesmål og ytelsesdrivere som blir organisert i fire perspektiver: finansielt, kunde, interne forretningsprosesser, og læring & vekst.

3.1 De fire perspektivene (Kaplan & Atkinson, 1998):

Det finansielle perspektivet:

For å lykkes finansielt hvordan ønsker vi å se ut for våre eiere? Det finansielle perspektivet indikerer om bedriftens strategiimplementering fører til forbedringer på bunnlinjen.

Finansielle mål er typisk profittmål.

Kundeperspektivet:

I kundeperspektivet identifiseres kunde og markedssegmentene organisasjonen skal satse på og mål på enhetens ytelse i disse segmentene. Kundeperspektivet inkluderer typisk flere generelle mål på suksessfulle utfall av en velformulert og implementert strategi. Målene som ofte brukes; kundetilfredshet, antall nye kunder, kundelojalitet, kan virke som de er generelle for alle bedrifter, de bør imidlertid tilpasses det aktuelle kundesegmentet.

Kundeperspektivet kan oppsummeres ved å si at det gjør det mulig for ledelsen å artikulere enhetens unike kunde- og markedsstrategi for å skape gode resultater i fremtiden.

Interne forretningsprosesser:

Her ligger fokuset på de kritiske interne prosessene, som organisasjonen må ha ekstraordinær ytelse på, for å kunne oppnå målene i kundeperspektivet og det finansielle perspektivet.

Hver bedrift har sitt unike sett med prosesser som skaper verdi for kunder og gir finansielle resultater. Interne forretningsprosesser perspektivet avdekker to fundamentale forskjeller mellom den tradisjonelle og BSC tilnærmingen til ytelsesmåling. Tradisjonelle tilnærminger tilstreber å overvåke og forbedre eksisterende forretningsprosesser. Det kan gå utover bare rent finansielle mål ved å inkludere kvalitets- og tidsbaserte mål, men de fokuserer fremdeles på å forbedre eksisterende prosesser. BSC tilnærmingen på sin side vil imidlertid vanligvis identifisere helt nye prosesser som bedriften må satse på for å møte kunde og finansielle mål. Perspektivet fokuserer altså på de interne prosessene som vil ha størst innvirkning på kundetilfredshet og på oppnåelsen av bedriftens finansielle mål.

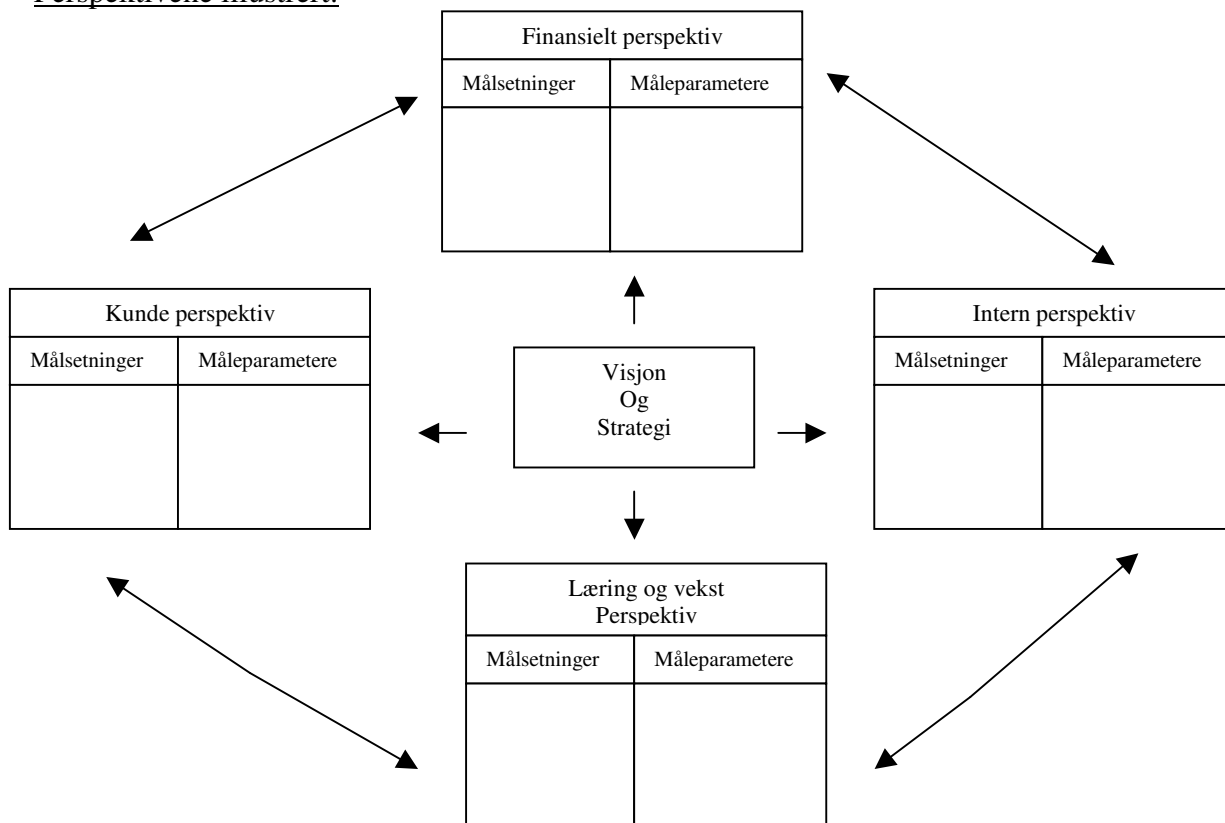
Interne forretningsprosesser perspektivet fremhever altså de mest kritiske prosessene for å lykkes, hvorav mange kan være prosesser som bedriften ikke utfører i det hele tatt på det nåværende tidspunkt.

Læring og vekst perspektivet:

Dette perspektivet identifiserer den infrastrukturen bedriften må bygge for å oppnå langsiktig vekst og forbedring. Kunde- og interne forretningsprosesser perspektivene identifiserer de faktorene som er kritisk for den nåværende og fremtidige suksess. Bedriftene vil gjerne ikke kunne oppnå målene i interne foretningsprosesser og kundeperspektivet ved å bruke dagens teknologi og kapabiliteter. I tillegg så fører hard konkurranse til at bedriftene stadig må utvikle kapabilitetene sine for å levere verdi til kunder og eiere.

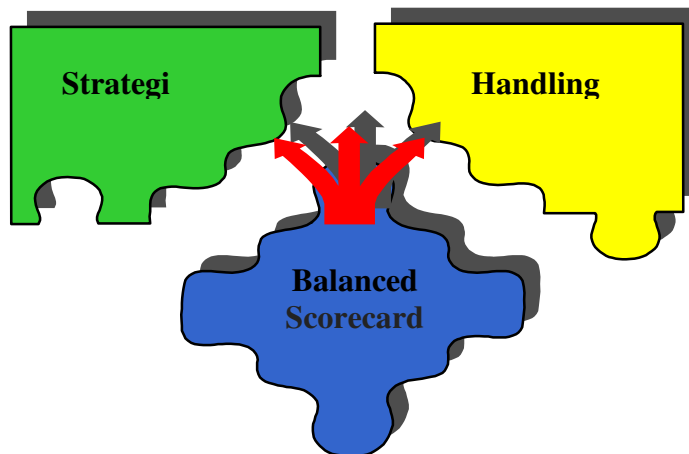
Organisasjonell læring og vekst kommer fra tre hovedkilder: mennesker, systemer og organisasjonelle prosedyrer. Målekortet vil typisk avdekke store gap mellom de eksisterende kapabilitetene til menneskene, systemene og prosedyrene i forhold til hva som kreves for å oppnå målene for ekstraordinær ytelse. For å lukke disse gapene må bedriftene investere i opplæring av ansatte, utvikle informasjonsteknologi og systemer, og tilpasse organisasjonelle prosedyrer og rutiner. Disse målene er artikulert i læring og vekst perspektivet.

Perspektivene illustrert:



Figur 2: De fire perspektivene. Kaplan & Norton, 1996a.

BSC beholder de tradisjonelle finansielle målene. Finansielle mål alene er imidlertid ikke nok for å gi retning til og evaluere hvordan informasjonsalderens bedrifter skaper fremtidig verdi gjennom investeringer i kunder, leverandører, ansatte, prosesser, teknologi og innovasjon. Finansielle mål forteller historien om aktiviteter som allerede er avsluttet. Slik mål var passende for bedriftene i industrialderen hvor investering i langsiktige kapabiliteter og kundeforhold ikke var kritisk for suksess. Med BSC kan ledelsen måle hvordan bedriften skaper verdi for nåværende og fremtidige kunder og hvordan de må bygge og forsterke interne kapabiliteter. Det viser også de investeringer i mennesker, systemer og prosedyrer som er nødvendig for å forbedre fremtidig ytelse (Kaplan & Atkinson, 1998, oversatt). BSC fremhever de kritiske aktivitetene de ansatte må utføre for at bedriften skal nå sine mål. De finansielle målene gir et bilde av de kortsiktige resultatene, mens BSC også viser driverne for fremtidig finansiell suksess.



Figur 3. BSC knytter sammen strategi og handling. Kilde: Liv Næss, Presentasjon Hansa Borg, 20.01.2006

I tillegg så gjør BSC det mulig at finansielle og ikke-finansielle mål blir en del av informasjonssystemet til de ansatte på alle nivå i organisasjonen. Frontlinje ansatte kan forstå de finansielle konsekvensene av deres beslutninger og handlinger, og topplederne kan bedre forstå driverne av langsiktig finansiell suksess. BSC er en oversettelse av bedriftens strategi til synlige målsetninger og mål. Det er altså også et verktøy som kan brukes for å kommunisere enhetens strategi til de ansatte.

De fire perspektivene på målekortet muliggjør en balanse:

- (1) mellom kortsiktige og langsiktige perspektiver
- (2) mellom eksterne mål – for eiere og kunder – og interne mål for kritiske forretningsprosesser, innovasjon og læring og vekst

- (3) mellom ønsket utfall og driverne til de utfallene
- (4) mellom harde objektive mål og mykere, mer subjektive mål.

Mange tenker på måling som et verktøy for å kontrollere atferd og for å evaluere ytelsen så langt. Målene på BSC bør brukes på en annen måte: for å artikulere strategien til bedriften, for å kommunisere strategien til bedriften, og for å samkjøre individuelle og organisasjonelle initiativ, og initiativ mellom avdelinger, for å oppnå et felles mål. Når det blir brukt på denne måten streber ikke BSC etter å holde individet og organisasjonsenhetens handlinger i samsvar med en forhåndsoppsatt plan, som det tradisjonelle kontrollsystemmålet. BSC bør brukes som et kommunikasjons, informasjons og læringssystem, ikke som et kontrollsystem (Kaplan & Atkinson, 1998, oversatt).

3.2 Målsetninger og måleparametere:

Et godt balansert målekort bør ha en blanding av målsetninger og måleparametere. Målsetninger uten måleparametere som drivere kommuniserer ikke hvordan målet skal oppnås, de gir heller ingen tidlig indikasjon på om strategien implementeres på en tilfredsstillende måte. Og motsatt måleparametere alene, slik som sykeltider, antall defekte produkter per tusen million rate, vil uten målsetninger, kunne gi kortsiktige operasjonelle forbedringer. De vil imidlertid feile med hensyn til å avsløre om de operasjonelle forbedringene har ført til mer handel med eksisterende og nye kunder, og til sist ført til bedre finansielt resultat.

Et godt BSC bør ha en passende blanding av målsetninger og måleparametere som er driverne for foretningseenhetens strategi. På denne måten oversetter målekortet foretningseenhetens strategi til et sammenhengende sett med mål som definerer både langsiktige strategiske mål og mekanismene for å oppnå de målene.

BSC er ikke en erstatning for en organisasjons daglige ytelsesmålingssystem. Målene på BSC er valgt for å rette oppmerksomheten til lederne og ansatte mot de faktorene, som kan føre til at bedriften oppnår konkurransemessige gjennombrudd, dersom den oppnår høy ytelse på disse.

Målsetningene og måleparameterne på BSC bør være tema for intensiv og ekstensiv interaksjon mellom topp og mellomledere ettersom de evaluerer strategien basert på ny informasjon om konkurrenter, kunder, markeder, teknologi, og leverandører.

Neste avsnitt omhandler årsak-virkning påstanden i mer detalj siden det er en så viktig antakelse i modellen. Hovedkritikken mot denne modellen dreier seg også i stor grad om dette punktet.

3.3 Kausalitet:

Kausal sammenheng/ kausalitet: Når man skal definere en kausal sammenheng (årsak-virkning sammenheng) bruker man vanligvis Humes kriterier (Nørreklit, 2000). De er som følger: X kommer før Y i tid, observasjon av en hendelse X innebærer, nødvendigvis eller høyst sannsynlig, en annen hendelse Y, og de to hendelsene kan observeres tett på hverandre i tid og rom.

Kausalitetskjede: Når vi snakker om kausalitetskjede her mener vi de fire perspektivene som er knyttet sammen i en rekke av årsakvirkningsforhold.

De mange målene på et BSC kan virke forvirrende. Et korrekt utformet BSC vil imidlertid inneholde et enhetlig mål fordi alle målene er rettet mot å oppnå en integrert strategi (Kaplan & Atkinson, 1998, oversatt). Poenget her er altså at alle målene skal være sammenhengende i en årsak-virkningkjede som skal føre til gode resultater i det finansielle perspektivet som antas å være det overordende målet til organisasjoner. Målene skal altså henge sammen og være gjensidig forsterkende. Alle målene blir da virkemiddel for å oppnå den samme strategien.

En strategi kan sees på som et sett av hypoteser om årsak – virkning og det understrekes i litteraturen om BSC at årsak-virkningkjeden bør gjennomsyre alle de fire perspektivene i BSC (Kaplan & Atkinson, 1998). Det er viktig at relasjonene gjøres eksplisitt fordi bare da er det mulig å styre etter, og ta stilling til validiteten til, disse sammenhengene.

Et velkonstruert BSC bør altså fortelle historien til foretningens strategi. Det bør identifisere og gjøre eksplisitt sekvensen av hypoteser om årsaks – virkningsforholdet mellom målene på resultat og driverne av dette resultatet.

Kaplan & Norton (1996b) antar følgende kausale forhold:

Mål på læring og vekst -> mål på interne forretningsprosesser -> mål på kundeperspektivet -> finansielle mål.

Målene på organisasjonell læring og vekst er derfor driverne av målene for interne forretningsprosesser. Målene for disse prosessene er igjen driverne av målene for kundeperspektivet mens disse målene er driverne av de finansielle målene.

Antakelsen om kausale sammenhenger er essensiell fordi den gjør det mulig å bruke ikke finansielle mål for å predikere fremtidige finansielle resultater (Nørreklit, 2000). Finansielle mål er som sagt lite egnede som styringsverktøy for de sier kun noe om historisk ytelse, mens ikke-finansielle mål sies å være driverne av fremtidig ytelse (Kaplan & Norton, 1996b, s.8). En grunnleggende antakelse for denne modellen er da imidlertid at kausaliteten holder mellom de områdene man måler (Nørreklit, 2000).

4.0 Effektiviteten av BSC

I følge Kaplan og Norton er BSC altså et strategisk økonomistyringsverktøy som skal muliggjøre for ledelsen å oppnå bedre økonomiske resultater gjennom kausalitetskjeden. Det er imidlertid lite forskning som gir entydig støtte til de økonomiske effektene av BSC. Det er også vanskelig å objektivt måle effektene av innføringen av BSC siden det ofte mangler informasjon om hva som ville skjedd hvis bedriften ikke innførte, det mangler altså en kontrollgruppe med identiske bedrifter. Å få til en undersøkelse som objektivt måler effekter er altså vanskelig å få til i praksis, en undersøkelse som imidlertid oppfyller disse kravene er Davis og Albright sin undersøkelse.

4.1 Davis & Albright – den finansielle virkningen av å innføre BSC i banksektoren

I sin undersøkelse for å vurdere den finansielle virkningen av å innføre BSC studerte Davis og Albright om bankfilialer som innførte BSC oppnådde høyere ytelse på gitte finansielle mål enn bankfilialer som ikke innførte BSC innen det samme bankkonsernet. Dette er en interessant undersøkelse fordi det er sjelden man får testet ut effekten av å innføre et nytt styringsverktøy på en objektiv måte grunnet mangelen på en kontrollgruppe. Ved å teste en gruppe filialer innen et bankkonsern som innførte BSC sammenlignet med en gruppe innen samme konsern som ikke innførte BSC får man på denne måten en kontrollgruppe, noe som øker kvaliteten på undersøkelsen betraktelig.

Davis & Albright (2004) finner i sin studie beviser som støtter hypotesen om at implementeringen av BSC programmet resulterte i bedret finansielt resultat sammenlignet med hva som ville bli oppnådd hvis BSC ikke hadde blitt implementert. Ytelsen i de avdelingene som innførte BSC økte signifikant mer enn i kontroll gruppen med avdelinger

som ikke innførte BSC. I deres undersøkelse fant de at innføringen av BSC hadde en betydelig og positiv effekt på den avhengige variabelen, det finansielle resultatet. Davis & Albright sine funn gir altså støtte til synet om at BSC metoden kan fremme bedre finansielt resultat sammenlignet med tradisjonelle ytelsesmålingssystemer som bare fokuserer på finansielle mål:

“By incorporating a group of NFMs (non-financial measures) into the performance measurement system in a logical and systematic manner, a group of branches outperformed another control group on a financial metric important to both branches (Davis & Albright 2004).”

De fremhever imidlertid at generaliserbarheten av denne studien kan være begrenset da enhver organisasjons som innfører BSC vil være unik. I tillegg så er det en fare at funnene i en slik studie er resultatet av en Hawthorne effekt. Hawthorne effekten er et fenomen hvor man får en bedring i prestasjon fordi folk vet at de blir observert (Svartdal 2004). Det å få oppmerksomhet og anerkjennelse er en viktig motivasjonsfaktor som i seg selv kan føre til at resultatene bedres (Kaufmann & Kaufmann 1996).

Forskjellige undersøkelser har vist motstridende resultater av effektene av å innføre BSC (Davis & Albright, 2004). De hevder i sin artikkel at grunnen til at undersøkelser om effektene av BSC viser så blandete resultater er at mange bedrifter gjerne ikke bruker BSC på den måten det er ment at man skal bruke det. Som eksempel fremhever de her undersøkelsen til, Ittner mfl. (2003). De fant at mens 20 % av bedriftene i undersøkelsen svarte at de brukte BSC, rapporterte over 75 % av disse at de ikke brukte forretningsmodeller som kausalt forbinder ytelsesdrivere til ytelsesresultater. Gitt at det å utvikle og forstå kausale sammenhenger mellom de valgte målene er en viktig del av ett rett utformet BSC, er det at man ikke finner at BSC er effektivt i testen hvor flesteparten svarer at de ikke har vektlagt kausale sammenhenger ikke uventet. Malmi (2000) finner også her er en del forvirring i praksis. De fleste bedriftene hevdet å ta utgangspunkt i årsak-virkning kjeder, men de har kanskje ikke fullt ut forstått kausalitetskravet. Dette støtter opp under Kaplan og Norton sine påstander om at BSC er et verktøy som gir bedret lønnsomhet for bedriften. En annen undersøkelse som støtter opp under dette synet og som dermed kan hjelpe å forklare innføringen av BSC ut fra et rasjonelt perspektiv er Aidemark (2001).

4.2 Effektene av BSC i helsesektoren:

Aidemark (2001) sine undersøkelser tyder på at BSC er et effektivt verktøy for å oppnå høyere grad av måloppnåelse i helsesektoren. Verktøyet som brukes er imidlertid justert i forhold til det Kaplan og Norton la frem for å bedre være tilpasset offentlig sektor. Balanced Scorecard er som vi har sett tidligere basert på ideen om at de tre perspektivene; kundeperspektivet, interne forretningsprosessperspektivet og læring & vekst er av avgjørende betydning for det fjerde perspektivet, det finansielle. Lærings og vekst perspektivet er ment å styrke kompetansen til de ansatte. Dette vil igjen styrke utviklingen av interne forretningsprosesser, som igjen vil føre til bedre kunderelasjoner. Vekst i kundelojalitet betyr økonomisk vekst.

Kjeden av årsak-virkning sammenhenger som BSC er basert på eksisterer imidlertid ikke i helseorganisasjonen. Det antatte forholdet mellom kundeperspektivet og det finansielle perspektivet mangler. Isteden vil satsning på kundeperspektivet være en måte å øke aktivitetene og utgiftene på, spesielt i forbindelse med et kjøps og salgs system hvor fagpersonalet blir betalt for å utvide behandlingen. Det er ikke engang klart om pasienter tjener på at man vektlegger deres ønsker. På mange måter er fagpersonalet her bedre informert enn pasientene. Det at kunden vet best er ikke alltid sant (Aidemark 2001).

BSC skal oversette visjonen og strategien til organisasjonen til ytelsesmål og ytelsesdrivere. Siden den offentlige sektor ikke er profittmaksimerende, men skal oppnå sine målsetninger innenfor rammen av tildelte midler blir perspektivene gjerne snudd på hodet. Det finansielle målet vil da altså være en beskrankning og ikke et mål i seg selv. Det finansielle perspektivet gav en restriksjon på læring og vekst og interne prosesser. Disse tre perspektivene bestemmer igjen om kundeperspektivet vil bli utviklet (Aidemark 2001).

Effektiviteten til BSC i helsesektoren:

I sin undersøkelse finner Aidemark at fagpersonalet så på BSC som en mulighet til å erstatte det tradisjonelle økonomiske målingssystemet med et system som tok hensyn til aktivitetene. De ville bruke BSC som struktur for dialog og kommunikasjon om aktiviteter og kostnader. Konseptet "Balanced" ble sett på som en balanse mellom de fire perspektivene som innebar at pasienter, ansatte og prosesser var like viktige som det finansielle. BSC fungerte som et virkemiddel i dialogen om de komplekse aktivitetene utført av fagpersonalet og reduserte måluoverensstemmelsene mellom partene. Balanced Scorecard kombinerer aktivitetsstyring

og økonomisk styring. Når BSC blir utviklet og brukt av de som utfører aktivitetene har det et betydelig potensial for å påvirke de aktivitetene (Aidemark 2001).

Aidemark sin undersøkelse gir altså støtte til at BSC vil være et effektivt strategisk økonomistyringsverktøy selv for bedrifter som ikke er profittmaksimerende. Det som fremheves som spesielt attraktivt med BSC er at det hjelper å fokusere på både ansatte, pasienter og prosesser samtidig som man tar hensyn til det finansielle perspektivet. Det er et betydelig fremskritt i forhold til den overfokuseringen som har vært på regnskapstall som gjerne kan føre til at viktige aspekter ved aktivitetene i organisasjonen blir oversett. Handlinger blir nå ikke bare vurdert ut fra økonomiske mål, men også ut fra aktivitet og kvalitetsmål (Aidemark 2001). I tillegg fremheves det at BSC kan bidra med å redusere gapet mellom de politiske, administrative og faglige områdene i organisasjonen (Aidemark 2001). Vi ser altså her at selv om organisasjonen ikke er profittmaksimerende kan BSC bidra med bedre måloppnåelse ved at man får frem helheten ved virksomheten.

Disse undersøkelsene gir altså støtte til at BSC er et effektivt verktøy, andre forskere har imidlertid stilt spørsmål ved de grunnleggende antakelsene til verktøyet. Hovedantakelsen i BSC verktøyet kan sies å være kausalitetskjeden. Det er nettopp denne som skiller BSC fra andre strategiske styringsverktøy og som danner grunnlaget for at verktøyet kan brukes til styring.

5.0 Kritikk av BSC og dets underliggende antakelser

BSC har fått kritikk fra ulike hold i forskningsmiljøet. Nørreklit (2000) sin analyse og kritikk mot de viktigste bakenforliggende antakelsene i BSC teorien vektlegges spesielt da det er en betydningsfull artikkel som refereres i mange forskningsartikler om BSC. Andre forskere har imidlertid også sett på BSC. Epstein og Manzoni (1997) setter spørsmål ved evnen til bedriftene å fastsette en strategi i så klare ordelag at det muliggjør utarbeidelse av BSC. De føler også at å opprettholde et slikt system kan vise seg å være veldig arbeidskrevende. Vaivio (1995) setter på sin side spørsmål med ideen om at en håndfull kvantitative mål kan gi et tilstrekkelig bilde av en bedrifts komplekse strategi.

5.1 Kritikk av de underliggende antakelsene:

Hovedkritikken mot BSC som ofte refereres i ulike forskningsartikler kommer fra Nørreklit (2000). Denne kritikken er i hovedsak rettet mot den fundamentale antakelsen i teorien bak

BSC om at det er et kausalitetsforhold mellom perspektivene, hvor BSC i siste instans fører til bedret finansielt resultat (Kaplan og Norton 1996):

Mål på læring og vekst -> mål på interne forretningsprosesser -> mål på kundeperspektivet -> finansielle mål

Denne antakelsen er essensiell fordi den gjør det mulig at mål i ikke-finansielle områder kan bli brukt for å predikere fremtidige finansielle resultater. Det hevdes altså at finansielle mål sier noe om historisk ytelse, mens ikke-finansielle mål er drivere av fremtidig finansiell ytelse (Kaplan & Norton 1996b, s. 8). Dette høres veldig lovende ut da det ville løse problemet med at regnskapsdata er historiske data. Validiteten av modellen avhenger imidlertid av påstanden om årsaksvirkningsforholdet som skal være tilstede mellom de foreslåtte målingsområdene (Nørreklit, 2000).

Analysen av årsak-virkning kjeden tar utgangspunkt i Humes kriterier for årsak-virkning:

Kriteriene er som følger:

- X kommer før Y i tid
- Observasjonen av hendelse X medfører nødvendigvis eller veldig sannsynlig den etterfølgende observasjonen av Y
- De to hendelsene kan observeres nært hverandre i tid og rom

I et årsak-virkning forhold er hendelsene X og Y logisk uavhengig av hverandre. Det betyr at vi kan ikke resonere oss frem til at X fører til Y, men vi kan bare finne det ut empirisk.

Logisk sammenheng: Logiske forhold er en del av begrepene/konseptene i språket, mens årsak-virkning er en del av strukturen i den empiriske verden og kan vises empirisk. Logikk på den andre siden kan ikke verifiseres eller fastslås empirisk (Nørreklit, 2000, oversatt).

Forskjellen mellom logiske og kausale forhold er essensiell når vi ser på kausalitetsforholdet og forskjellen kan illustreres ved følgende eksempler. Logiske forhold er en del av begrepene/konseptene i språket, mens årsak-virkning er en del av strukturen i den empiriske verden og kan vises empirisk. Logikk på den andre siden kan ikke verifiseres eller fastslås empirisk.

Økonomiske modeller og nåverdikalculasjonsmetoder er logiske modeller som har som hensikt å skape økonomisk mening i organisasjonen. De er basert på logiske argumenter og ikke empiriske observasjoner av strukturer og forhold i bedriften. Økonomiske modeller kan logisk bli bevist eller avvist. Riktigheten av økonomiske resultater kan dermed ikke bevises gjennom empiriske observasjoner nettopp fordi økonomiske resultater bare kan oppnås ved bruk av økonomiske beregninger.

Forholdet mellom to fenomen kan ikke både være kausalt og logisk. Som en konsekvens av dette er det viktig for ledelsen i en bedrift å vite forholdet mellom hendelser fordi det avgjør om effekten av en handling, nødvendigvis, eller høyst sannsynlig, vil inntreffe, eller om den må bli vurdert på bakgrunn av økonomisk kalkulasjon. I tillegg er det om det er et logisk eller kausalt forhold avgjørende for om beslutninger om hvilken handling som vil være mest suksessfull, bør baseres bare på statistisk analyse eller på en økonomisk beregning.

Hvis et årsak-virkning forhold krever et tidsrom mellom årsak og virkning, da er det problematisk fordi tidsdimensjonen er ikke en del av målekortet. Det at det tidsdimensjonen ikke er inkorporert i BSC er altså problematisk når man hevder at det er en årsak-virkningkjede mellom perspektivene. Det første kravet til et årsak-virkning forhold er dermed ikke oppfylt.

Det er et velkjent faktum i statistikk at man ikke kan konkludere, med utgangspunkt i samvariasjon, at det er en kausal sammenheng. Analysen over viser at BSC bygger på ugyldige antakelser om kausale sammenhenger, noe som fører til forventning til måleparametere som ikke stemmer, noe som kan resultere i disfunksjonell atferd i organisasjonen og suboptimaliserte resultater. Nørreklit (2000) foreslår at heller enn et kausalt forhold kan det være gjensidig avhengighet mellom perspektivene.

Det er mye i argumentasjonen rundt BSC som tyder på at perspektivene kan være gjensidig avhengige (Nørreklit 2000). For å kunne investere i forskning og utvikling trenger bedriften for eksempel tilfredstillende økonomiske resultater, men de trenger også forskning og utvikling for å kunne produsere tilfredstillende økonomiske resultater. Vi får altså sirkelargumenter. I stedet for et kausalt forhold er forholdet mellom perspektivene heller et gjensidigpåvirkningsforhold.

Det at strategien reduseres til mål og målsetninger i kortene medfølger både positive og negative aspekter. Fordelen med ytelsesmål er at de er konkret, ulempen er at de er reduserte enheter. Det vil si at man reduserer strategien til mål. På tross av denne reduksjonen kan ofte målekortet si mer om strategien til en bedrift enn den strategiske planene i seg selv, fordi den vanlige måten å formidle strategien på kan bli så intetsigende at ingen får med seg budskapet. Nørreklit vektlegger altså her det aspektet at BSC kan øke forståelsen for bedriftens strategi blant de ansatte.

Nørreklit (2000) fremhever altså det at BSC har potensialet til å gi et mer fullstendig bilde av bedriften og endre kommunikasjonene om strategi siden den ikke lenger vil være begrenset til finansielle mål. Dette er både veldig interessant og relevant, men BSC har imidlertid problemer med noen av de grunnleggende antakelsene og sammenhengene (Nørreklit 2000). Det er altså rom for forbedringer i teorien rundt BSC i følge kritikerne. Hun vektlegger som vi har sett spesielt mangelen på kausalitet mellom perspektivene. I tillegg fremhever hun at BSC verktøyet mangler mekanismer som sikrer roffeste i omgivelsene og i organisasjonen.

Vi ser at selv om det er forskning som støtter opp under antakelsen om at BSC skal føre til bedre resultater for bedriften er det også stilt spørsmål ved en del av de underliggende antakelsene.

6.0 Det rasjonelle perspektivet versus Institusjonell teori perspektivet.

Hvis vi ser beslutningen om å bruke BSC ut fra et rent kostnad-nytte perspektiv vil det være fornuftig å bruke styringsverktøyet dersom mergevinsten ved å bruke BSC er større enn kostnaden. Det antas at bedriftenes mål er størst mulig profitt og at et effektivt BSC skal bidra til økt profitt. For at det skal være rasjonelt å bruke BSC er det ikke nok at gevinsten overstiger kostnadene, verktøyet må også være mer hensiktsmessig enn alternativene.

Vi har sett at det har blitt stilt spørsmål med en del av de underliggende antakelsene i BSC og forskning som går på effektiviteten til styringsverktøyet gir blandete resultater. Når verktøyet på tross av kritikken er blitt så populært er det interessant å analysere bruken av verktøyet. Det kan også være interessant å se bruken av BSC ut fra et annet perspektiv enn det rent økonomisk rasjonelle.

Bruken av BSC kan altså belyses ut fra to perspektiver. Det kan sees på som et rasjonelt valg det vil si at bedriften bruker BSC for å bedre de økonomiske resultatene. Gevinsten ved å bruke BSC kan være at det reduserer agentkostnadene ved reduserer agentproblemene.

Alternativt kan bruken sees ut fra institusjonell teori. I institusjonell teori er man ikke opptatt av å forklare effektene av de strategiske styringsverktøyene, man er derimot opptatt av å forklare hvorfor ikke bedrifter endrer seg. I nyere institusjonell teori er man spesielt opptatt av legitimering som begrunnelse for bedrifters handlinger.

6.1 Prinsipal-Agent teori:

Agent-prinsipal teori omhandler styringsproblemer i organisasjoner og er derfor et nyttig verktøy for å analysere bruken av strategiske økonomistyringsverktøy. Ettersom BSC er en ny måte å styre organisasjonene på vil denne teorien kunne danne et interessant utgangspunkt for analysen.

Et agentforhold oppstår når en part (prinsipalen) ansetter en annen part (agenten) for å utføre en tjeneste som krever at prinsipalen delegerer en viss beslutningsmyndighet til agenten.

Relasjonen mellom de to partene beskrives som en kontrakt hvor prinsipalen overfører beslutningsmyndighet til agenten, og teorien er spesielt opptatt av problemene som oppstår i denne relasjonen.

Eksempler på slike relasjoner er når eierne av bedriften ansetter ledere til å forvalte deres investering på en best mulig måte, og ledelsen ansetter mellomledere som skal yte til det beste for målene satt av ledelsen og så videre.

I teorien antas det at prinsipalen og agenten har forskjellige mål i det at begge er ute etter å maksimere sin egen nytte, samtidig er prinsipalen avhengig av agentens handlinger for å nå sine mål. Prinsipalen vil da altså forsøke å inngå en kontrakt med agenten for å sikre at agenten ivaretar interessene hans.

Teorien forutsetter videre asymmetrisk informasjon, noe som gir agenten ett visst rom for å oppnå egne fordeler på bekostning av prinsipalens interesser.

Ledere arbeider for å maksimere kompensasjonen de får for deres deltakelse i organisasjonen. Men det å bruke sin tid, kunnskap og innsats på bedriften medfører personlige kostnader for arbeideren. Derfor antar prinsipal agent teorien at agenten søker å balansere avkastningen fra og kostnadene som forårsakes av innsatsen. Agent teorien antar også at agenten ikke har noen arbeidsmoral, som hindrer de i å avvike fra bedriftens mål, for å søke å maksimere egen profitt. De er derfor villig til å bryte med den kontrakten de har inngått som fastsetter innsatsnivå og kunnskapsnivå som agenten skal tilføre bedriften. Denne karakteristikken kombinert med at prinsipalen ikke har mulighet til å overvåke nøyaktig hva agenten yter

skaper det som kalles "Moral hazard" problemet og behovet for å overvåke agentens handlinger (Kaplan & Atkinson, 1998).

En måte å få ledere til å jobbe mot bedriftens beste interesser er å utforme en kompensasjonsordning som gir lederne en andel av bedriftens resultater, eller mer generelt, at agenten får belønning som samstemmer agentens interesser med prinsipalens (Kaplan & Atkinson, 1998).

Incentivplaner blir utformet for at agenten og prinsipalen skal ha felles interesser. Men på grunn av forskjellig grad av risikoaversjon, eksistensen av privat informasjon og begrenset eller for kostbare muligheter for observasjon av handling, vil det alltid gjenstå et visst avvik i interessene til agenten og prinsipalen, noe som skaper fenomenet agentkostnader. Prinsipalen forsøker å begrense agentkostnadene ved å etablere incentiver for agenten og ved å pådra seg overvåkningskostnader (kostnader forbundet med kontrollrutiner) for å overvåke agentens handlinger, som blir utformet for å begrense handlinger som øker agentens velferd på bekostning av prinsipalens (Kaplan & Atkinson, 1998).

Selv med kostbare incentiv og overvåknings arrangementer vil agentens beslutninger fremdeles avvike fra de som ville maksimert prinsipalens velferd. Agent kostnader i eier-leder forholdet er summen av kostnader forbundet med incentivplaner, overvåkningskostnader og kostnaden forbundet med de gjenværende handlingene fra agenten som avviker fra preferansene til eieren.

Ved utformingen av incentivsystem kan det også oppstå vridningseffekter da medarbeiderne kan ha en tendens til å fokusere kun på det som blir målt og belønnet og forsake andre elementer som ikke måles eller ikke er målbart. Ideelt sett ønsker man derfor å måle hele den ansattes bidrag til bedriftens resultater. Blir det for mange målinger som danner utgangspunkt for belønningen vil imidlertid bli veldig uoversiktlig og vanskelig for den ansatte å forholde seg til, og ville dermed ikke virke motiverende for innsatsen. For at incentivsystemet skal virke motiverende må det dermed være oversiktlig og enkelt samtidig som det på best mulig måte måler den ansattes bidrag til bedriftens resultater slik at man unngår uheldige vridningseffekter som følge av smale mål.

Indre og ytre motivasjon:

Det som organisasjonen imidlertid må ta hensyn til ved utformingen av incentivsystem er forholdet mellom indre og ytre motivasjon. Hvis organisasjonen har belønningssystem hvor

belønningen er veldig nært knyttet til arbeidsoppgavene vil det stimulere den ytre motivasjonen. Et slikt belønningssystem vil imidlertid kunne være ødeleggende for den indre motivasjonen fordi fokuset da lett kan flyttes vekk fra arbeidet i seg selv og over på belønningen.

Indre motivasjon har dårlige vekstvilkår i organisasjoner som behandler ansatte som om de ikke ville gjøre en god jobb dersom de ikke får ekstra belønning for å gjøre det (Bård Kuvaas, 2005)

Både indre og ytre motivasjon er viktige kilder til forklaring av atferd. Hvilken av de to typene motivasjon som er viktigst kan være avhengig av typen arbeidsoppgaver som skal utføres.

Indre motivasjon som kilde til gode prestasjoner synes å være mer effektivt enn ytre motivasjon for oppgaver eller jobber hvor kvalitet, forståelse, læring, utvikling og kreativitet er viktigere enn kvantitet (Bård Kuvaas, 2005).

Ytre motivasjon ser derimot ut til å være best egnet for relativt trivielle, enkle og standardiserte oppgaver eller jobber som i utgangspunktet ikke er indre motiverende, hvor det viktigste er å få oppgaven løst eller jobben gjort med tilfredstillende resultater, og hvor det ikke forventes vedvarende positive langtidseffekter på atferd eller holdninger (Bård Kuvaas, 2005).

6.2 Institusjonell teori

Ser man på bruken av styringsverktøy ut fra tradisjonell teori er man ikke opptatt av å forklare effekter, man er mer opptatt av hvorfor bedrifter ikke endrer seg.

Isomorfi: betyr formlikhet, det at stoffer som i kjemisk henseende er analogt bygd, krystalliserer i like, eller nesten like, former (Fremmedord Blå Ordbok, 2000). I organisasjonssammenheng brukes det gjerne for å beskrive tiltagende strukturell likhet innenfor et organisasjonsfelt.

Denne retningen fokuserer på at bedrifter er overraskende like. DiMaggio & Powell (1983) ser i sin artikkel på hvorfor bedrifter er så like med hensyn til form og praksis. Institusjonell isomorfi fremsettes som et nyttig verktøy for å forstå mye av politikken som gjennomsyrrer dagens organisasjoner. Isomorfi betyr formlikhet, det at stoffer som i kjemisk henseende er analogt bygd, krystalliserer i like eller nesten like former (Fremmedordbok 2002). I vår sammenheng brukes det gjerne for å beskrive tiltagende strukturell likhet innenfor et

organisasjonsfelt. Det er en begrensende prosess som tvinger en enhet i en populasjon til å likne enheter som står ovenfor de samme betingelsene (Dimaggio & Powell, 1983).

I følge Dimaggio og Powell vil gjerne de første enhetene som innfører en innovasjon være drevet av et ønske om å forbedre ytelsen. Ny praksis kan imidlertid bli tillagt verdi utover deres tekniske verdi (Selznik, 1957). Ettersom en innovasjon sprer seg vil en grense nås hvor innføring gir legitimitet heller enn forbedret ytelse.

Demaggio & Powell skiller mellom tre mekanismer for isomorfisk endring:

- Tvangsmessig isomorfisme: organisasjonen utsettes for press, invitasjon eller overtalelse fra omgivelsene, til å innføre spesifikke organisatoriske løsninger. Denne tvangsmessige isomorfismen resulterer både fra det uformelle og formelle presset på organisasjoner fra andre organisasjoner de er avhengige av og fra kulturelle forventninger i samfunnet som organisasjonene opererer i.
- Imitasjons isomorfisme: organisasjonen imiterer sine omgivelser. Når bedriftens forståelse av egen teknologi er dårlig, når målene er tvetydige og det er usikkerhet i omgivelsene kan det føre til at organisasjoner utformer seg selv på grunnlag av andre organisasjoner. Dette kalles i artikkelen for ”modellering” og sees på som et svar på usikkerhet.
Den organisasjonen som blir imitert er gjerne ikke oppmerksom på det, og har ikke noe ønske om å bli kopiert, den blir bare en kilde til praksis som en imiterende organisasjon benytter seg av. Modeller kan bli spredd uten av noen aktivt promoterer dem, indirekte gjennom at ansatte skifter jobb, eller eksplisitt av bedrifter som konsulentselskap eller bransjeorganisasjoner.
Store organisasjoner har relativt få konsulentselskaper å velge mellom som sprer noen få organisasjonsmodeller.
Organisasjoner tenderer til å imitere lignende organisasjoner innen samme felt som de oppfatter som mer legitim og suksessfull. Innføringen av verktøyet skyldes da imitasjonsprosesser heller enn økonomisk effektivitetsvurderinger.
- Normativ isomorfisme: Normativt press som fører til at bedrifter blir mer og mer like innen et segment skyldes gjerne at profesjonsnormer spres gjennom faglige forum og nettverk.

I tillegg har ledere gjerne veldig lik bakgrunn og rekrutteres fra de samme utdanningsinstitusjoner de vil derfor gjerne oppfatte problemer på den samme måten, og se på de samme politikkene, prosedyrene og strukturene som legitime, og de vil ta mye de samme beslutningene.

Disse prosessene kan forventes å fortsette selv om man ikke har bevis på at effektiviteten i organisasjonen økes. I den grad organisasjonell effektivitet fremmes er grunnen ofte at bedrifter belønnes for sin likhet med andre organisasjoner i samme bransje/fagfelt. Denne likheten kan gjøre det enklere for organisasjonen å samhandle med andre organisasjoner, å tiltrekke seg karrierebevisste ansatte, å bli oppfattet som legitim å få et godt rykte, og å passe inn i den rette kategorien mht til tildeling av offentlige og private midler.

I artikkelen utpekes organisasjonelle felt som inneholder store profesjoner, som sykehus, som de som først og fremst vil drive slik statuskonkurranse. Prestigen til organisasjonen vil være en hovedkilde for å tiltrekke seg mennesker med høyere utdanning. Denne prosessen fører til en homogenisering ettersom sykehus forsikrer seg om at de kan tilby de samme fordelene som konkurrentene sine (Dimaggio & Powell, 1983). Et hovedpoeng i institusjonell teori er hvor overraskende lite endring man finner i organisasjoner.

Ny-institusjonell teori fokuserer spesielt på de legitimerende aspektene ved organisasjoners tilpassning til organisasjonelle moter. Dette gjelder spesielt organisasjoner som ikke er profittmaksimerende. Disse kan ikke vise til sine økonomiske resultater for å få legitimitet fra sine omgivelser. Da kan det å vise at de er en tidsriktig organisasjon være et alternativ for å oppnå denne legitimiteten. Det kan derfor være strategisk å tilpasse seg normene i omgivelsene, selv om disse normene ikke nødvendigvis gir bedre effektivitet, eller man ikke kan vurdere effektene av de. Det å fremstå som moderne kan være grunn nok i seg selv (Meyer & Rowan, 1977).

7.0 Sparebanken Vest

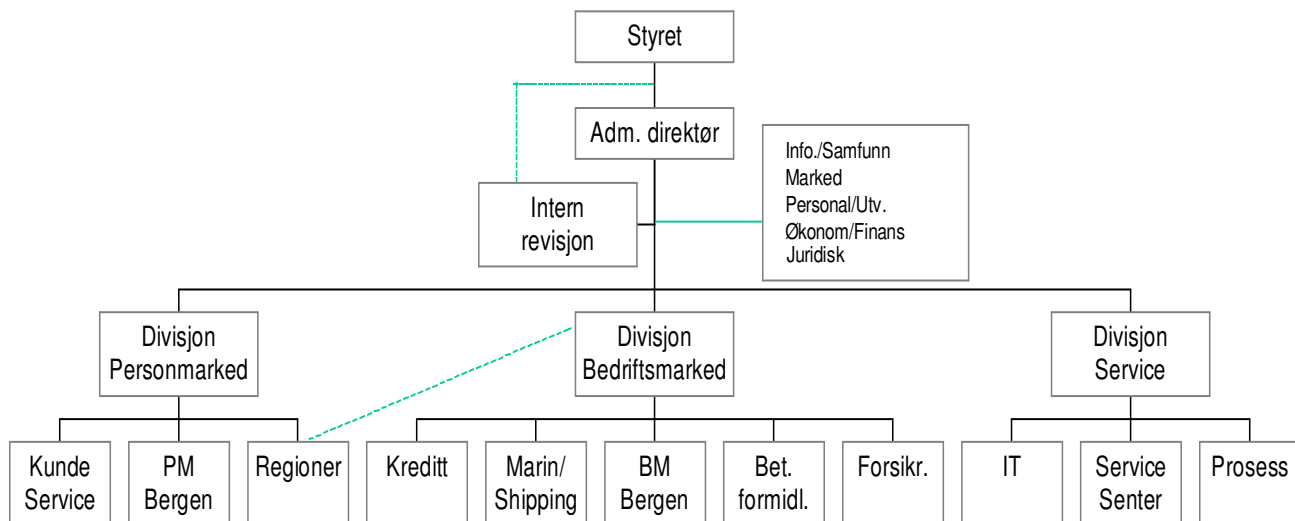
For å danne et grunnlag for å analysere Sparebanken Vest kommer her en kort presentasjon av banken, informasjonen er hentet fra bankens hjemmeside og årsrapporter.

7.1 Presentasjon av Sparebanken Vest:

Sparebanken Vest er landets tredje største sparebank, med en forvaltningskapital på 54,6 milliarder kroner og 800 årsverk. Hovedkontoret ligger i Bergen. Banken betjener personmarkedet, næringsliv og offentlig sektor i Hordaland og Sogn og Fjordane og har 58

filialer.

Organisasjonskart:



Figur 4. Organisasjonsplan for Sparebanken Vest.

Banken ble etter omorganiseringen delt inn i tre divisjoner; personmarked, bedriftsmarked og service. Divisjonsledere og stabsledere rapporterer direkte til administrerende direktør. De to førstnevnte konsentrerer seg om kunder, mens service er en støtteavdeling.

Markedsområder:

- Sogn og Fjordane
- Nordhordland
- Hardanger/Midt Hordaland
- Vest
- Sunnhordland
- Bergen.

Sparebanken Vest er den dominerende personkundebanken i sitt markedsområde, med 203.000 helkunder, 10.000 næringslivskunder og 95.000 nettbankkunder. Banken har hatt en sterk vekst innen næringsliv de siste årene. Viktige faktorer her har vært bankens lokale tilhørighet og kjennskap til ulike markeder.

Forløperen til Sparebanken Vest, Bergens Sparebank, ble etablert i 1823, banken har altså drevet i over 180 år.

Bankens mål er å forsterke sitt engasjement i samfunnsutviklingen og være den største selvstendige bank med lokal forankring.

Bankens kjerneverdier:

- nær
- vennlig
- dyktig
- engasjert

Disse kjerneverdiene skal bidra til at Sparebanken Vest opprettholder posisjonen som landsdelens største selvstendige bank, med en sterk lokal forankring.

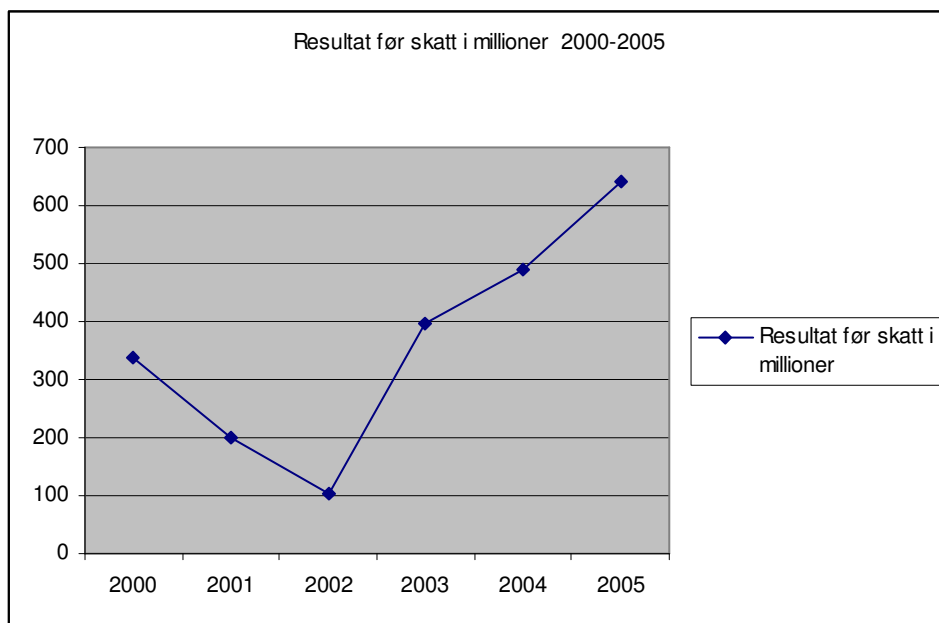
Visjon:

Sparebanken Vest skal være en drivkraft for utviklingen av samfunns- og næringsliv på Vestlandet.

Hovedmålsetninger:

- SPV skal være banken for alle
- SPV skal ha en klar og synlig vestlandsprofil
- SPV skal være nær
- SPV skal være tilstedet, det gjelder både telefon, nettbank og kontor.
- SPV skal være best på relasjoner i alle kanaler
- SPV skal være en småbedriftsbank og satse spesielt i dette området.
- SPV skal være ledende på personkundemarkedet.
- SPV skal være konkurransedyktig på pris.
- SPV skal ha høy kundetilfredshet.

Resultatoversikt:



Figur 5. Banken innførte BSC 1. januar 2002 hvor resultatet nådde ett bunnivå.

7.2 Bankens utfordringer og rammebetingelser 2000-2005:

For å få en bakgrunn for innføringen og bruken av BSC kan det være nyttig å se litt nærmere på utfordringene banken stod ovenfor både i perioden før innføringen, på det tidspunktet de innførte BSC og perioden etter.

7.2.1 Årene frem til innføringen av BSC i januar 2002, 2000-2002:

Omstillingsprosess i banken:

Banken er i denne perioden inne i en omstillingsprosess for å styrke bankens salgskultur med kunden i fokus.

I 1970-1980 årene var banken en ren forvaltningskultur som var styrt av rammer fra det offentlige. Det var for eksempel begrensninger for hvor mye man hadde lov å låne ut og driften var gjennomregulert. Det var først på midten av 80 tallet at en borgerlig regjering slapp løs markedene og bankene begynte å konkurrere. Dereguleringen ble den spede begynnelse for salgskulturen for nå begynte bankene å konkurrere på kvalitet og pris.

Denne omstillingsprosessen har vært tidkrevende. Selv i de første årene i det nye årtusenet, mange år etter at man skiftet fokus fra å være en ren forvaltningsbank til å bli mer salgsorientert, opplevde banken at den gamle forvaltningskulturen hang igjen.

Nærmere 90 årene begynte banken for alvor å si at de var en salgsorganisasjon. Forvaltningskulturen i banken som hadde vært bedriftskulturen i 150 år stod imidlertid sterkt og det har derfor som vi har sett vært en tidkrevende prosess å endre denne, selv i 2006 finnes det medarbeidere som har litt av forvaltningskulturen i seg enda selv om banken nå i all hovedsak er en salgsfokusert organisasjon.

”Edgar Shine stiller et spørsmål om det i det hele tatt er mulig å endre bedriftskultur. Det er nok mulig, men det er en lang vei å gå. Gjennomsnittsalderen i banken i år 2000 var ca 48 år. Det er de som er kulturbærerne.” (Liv Næss, Controller).

Et viktig poeng er at gjennomsnittsalderen i banken var rundt 48 år i år 2000 og disse medarbeiderne var da rekruttert før skiftet i fokus og var dermed ikke rekruttert som selgere, mens banken nå vektlegger egenskaper innen salg og relasjoner når de ansetter nye medarbeidere. Det å utvikle salgskultur intern i banken har dermed vært et hovedsatsningsområde for banken i mange år.

Effektivisering:

Banken har satset på effektivisering og kostnadsreduksjon og satser på å ta ut gevinster av denne satsningen, samtidig som det satses på mersalg til eksisterende kundebase. Sammenlignet med andre Sparebank 1 banker har Sparebanken Vest et potensiale i å drive mersalg til eksisterende kunder.

Medarbeider og kundetilfredshet:

De har gjort undersøkelser blant både ansatte og kunder og finner at disse stort sett er fornøyde, men det identifiseres også klare forbedringsområder.

Økonomiske resultater:

2000 var et godt år for Sparebanken Vest, men etter dette begynner resultatene å falle. 2001 gir et resultat som ikke er tilfredstillende selv om den underliggende bankdriften viste positive tegn med vekst i både salg og antall kunder. utfordringene ligger i å redusere kostnadene og styrke salgskulturen.

Markedet:

Det er ventet gradvis nedgang i den økonomiske veksten i Norge. Veksten begynte å avta allerede i annet halvår 2000 og banken forventet en noe avdempet lånevekst og innskuddsvekst. Dårlige tider i økonomien innebærer også økt risiko for tap og mislighold av lån.

På tross av at mange nye aktører i markedet byr på sterk konkurranse har Sparebanken Vest tro på at de skal klare å opprettholde og styrke sin stilling i markedet som en fullskala bank med et komplett finansielt tilbud (Årsrapport 2000). Dette skal de gjøre gjennom å satse på sine kjerneverdier: nær, vennlig, hjelpsom og dyktig. Administrerende Direktør Knut Ravnå fremhever i sin årsrapport for 2000 at en felles forståelse av kjerneverdiene sees på som en viktig forutsetning for at alle skal gå i samme retning.

7.2.2 Innføring av BSC som styringsverktøy i 2002. Vendepunktet?

Resultatet banken oppnådde i 2002 var slett ikke tilfredstillende i forhold til målsetningene, men det dårlige resultatet skyldes hovedsakelig et stort tap i forbindelse med utlån til Finance Credit Norge AS og underskudd i Sparebank 1 gruppen. Selve den underliggende bankdriften viste imidlertid fremdeles en positiv utvikling.

Banken bestemte seg for å forlate Sparebank 1 gruppen for å bygge seg opp som en selvstendig bank.

Omstillingsprosessen:

Endringen av bedriftskultur i forbindelse med omstillingen fra å være en ren forvaltningsbank til å være en salgorientert bedrift er fremdeles en utfordring og fokus er på å ytterligere styrke salgskulturen og kundeorienteringen.

Denne endringen innebar at banken måtte skifte fokus fra å i hovedsak fokusere på finansielle mål til å inkludere ikke-økonomiske måleparametere som medarbeidertilfredshet, kompetanse og utvikling. Styringsverktøyet banken valgte å bruke for å oppnå dette var BSC. Verktøyet ble innført i banken fra 1. januar 2002. Allerede etter første år høster de gevinster (Årsrapport 2000). I 2002 styrket Sparebanken Vest sin posisjon som markedsleder for personkundemarkedet og satsingen i bedriftsmarkedet gav vekst i både antall kunder og forvaltningskapital.

Ved siden av å styrke salgskulturen har kostnadsreduksjon vært et viktig satsningsområde de siste årene og det fortsetter å være en viktig utfordring. Målet er at kostnadseffektiviseringen

skal gi resultater både på kort sikt og gi en mer langsiktig reduksjon i kostnadsnivå. Kunde og medarbeider tilfredshet var også fremdeles viktige satsningsområder for banken

Strukturelle endringer:

I tillegg til å innføre BSC som strategisk økonomistyringsverktøy gjennomførte banken en omstrukturering av virksomheten ved å etablere 3 divisjoner. Omstruktureringen ble gjort for å kunne rendyrke kundeledet og skape en mer dynamisk og konkurransekraftig organisasjon. Divisjonene ble rendyrket med fokus på å optimalisere betjening, service og ressursbruk (Årsrapport 2002). Resultatene fra divisjonene tyder i følge årsrapporten (2002) på at denne omorganiseringen var vellykket da divisjonen nådde sine resultatmål og økte kundetilfredsheten.

De ytre rammebetingelsene:

De ytre rammebetingelsene i 2002 var preget av en rekke utfordringer med en sterk krone, høyt rentenivå og tiltakende arbeidsløshet. Disse faktorene innebærer at faren for tap på utlån øker. I tillegg var det en utvikling i enkelte land, inkludert Norge, at finansmarkedene strammer seg til. Styret betegner i årsrapporten for 2002 situasjonen ved inngangen til 2003 som bekymringsfull. Norsk økonomi var ved inngangen til 2002 preget av svake utsikter og stor sannsynlighet for rentenedgang. Et meget ekspansivt lønnsoppgjør førte imidlertid til at Norges Bank strammet til pengepolitikken ved å øke signalrenten for å demme opp for stigningen i inflasjon. En betydelig styrkning av kroneverdien og høy norsk realrente sammen med en svakere global utvikling, førte til at norsk økonomi opplevde en tiltakende nedkjøling i andre halvår 2002. Vekstimpulsene hadde avtatt, samtidig som lønnsomheten i store deler av næringslivet var svekket.

7.2.3 Vekst, perioden etter innføringen. 2003 – 2005:

Interne forhold:

I 2003 er resultatet svakt under mål og i 2004 når banken sine resultatmål og oppnår dermed det målet de har satt for egenkapitalavkastning. De har imidlertid fremdeles behov for å redusere kostnadsnivået og en nedbemanning på 60-80 årsverk vil være nødvendig i den kommende treårs perioden.

Bankmarkedet har endret seg:

Bankmarkedet hadde endret seg betydelig de foregående årene og man hadde nå en situasjon hvor markedet var dominert av store allianser. Sparebanken går dermed mot strømmen som uavhengig bank, men basert på de gode resultatene banken oppnår i 2003 uttaler administrerende direktør Knut Ravnå i årsrapporten (2003) at han mener banken har lyktes godt med sin selvstendighetsstrategi.

Konkurransefortrinn og konkurrenter:

Det at banken er selvstendig, har sterk soliditet og lokal beslutningskraft trekkes i årsrapportene frem som et konkurransefortrinn for Sparebanken Vest i forhold til de viktigste konkurrentene.

Ytre rammebetingelser i økonomien:

I denne perioden falt rentenivået betraktelig, i forhold til toppnivået i 2001-2002, hvor styringsrenten lå opp mot 7 %, ned mot under 2 % i 2004. I 2005 er rentene langsam på vei oppover igjen. Det lave rentenivået i perioden setter press på inntektene fra den tradisjonelle kapitalforvaltningen som står for 75 % av bankens inntekter. Betalingsformidling, valuta/verdipapirer, kort og fordelsprogrammer blir derfor viktige inntjeningsområder for banken i denne perioden.

Positiv utvikling:

Banken er i slutten av denne perioden inne i en positiv utvikling og utfordringen er da å holde oppe den gode utviklingen og ytterligere forbedre rådgivning, relasjoner og salg. Det er fokus på å hele tiden tilpasse seg markedet slik at man forblir førstevalget til sine kunder. Det som fremsettes som en viktig faktor her er kompetanse og kompetanseutvikling er da også et viktig satsningsområde for banken. Selv om utviklingen er positiv var kostnadene fremdeles for høye i 2004. Utfordringene for 2005 var derfor å bedre inntektssiden samtidig som banken måtte bli mer kostnadseffektive og opprettholde kvaliteten. Dette var en stor utfordring i et marked hvor presset på marginene var forventet å øke ytterligere.

Banken tar sikte på å oppnå suksess, men det er betinget av en langt lavere kostnadsvekst enn det man har kunnet tillate seg de senere årene (Årsrapport 2004). Årsrapporten for 2005 viser da også måloppfyllende resultater. Banken økte sine markedsandeler og fikk netto 4700 kunder i personmarkedet og 400 kunder i bedriftsmarkedet.

Konkurransesituasjonen på personkundemarkedet er blitt enda tøffere siste år. Flere banker etablerer seg i markedsområdet og flere av de store bankene satser mer på personkundesegmentet enn tidligere. Resultatet er et sterkt press på marginene, økt forventning om nye produkter og større krav til god og personlig rådgivning.

Historisk godt resultat:

2005 ble et godt år for Sparebanken Vest. Driftsresultatet ble det beste banken noen gang har oppnådd. Resultatforbedringene kan i tillegg til god drift, tilskrives positive makroøkonomiske forhold og tilbakeføringer på tidligere tapsavsetninger.

7.3 Beskrivelse av virksomhetsstyringen i Sparebanken Vest 2000-2005:

Informasjonen om virksomhetsstyringen er basert på intervjuer med Controller i banken Liv Næss og bankens årsrapporter.

7.3.1 Årene frem til innføringen av BSC i januar 2002, 2000- 2002:

Før Sparebanken Vest innførte balansert målstyring hadde banken ikke noe spesielt styringssystem, bare helt vanlig tradisjonell økonomistyring. De styrte i stor grad etter de samme målingene som nå. Tidligere var det imidlertid målingene organisert annerledes og presentert mindre lettfattelig. Før BSC kom økonomiavdelingen med en rapport med de økonomiske nøkkelindikatorene, markedsavdelingen rapporterte kundetilfredshet og salgspoeng, sykefraværet kom fra personalavdelingen og så videre.

Informasjon til styret:

All denne informasjonen som ble samlet inn i forskjellige avdelinger kom i forskjellige rapporter til styret.

Informasjon mellom ledere og ansatte:

Det som opplevdes som et problem i lederens kommunikasjon med de ansatte var at informasjonen var veldig fragmentert og sammenhengene var uklare. Lederne opplevde det som vanskelig å formidle mål, retning og resultater til de ansatte. De hadde gjerne en lang liste med tall og så skulle man henvise til det nederste tallet for å vise hvordan det stod til. Sammenhengene mellom hva de ansatte gjorde og hvilke resultater avdelingen fikk kom ikke klart frem, og målingene som ble gjort av de ansatte var oppdelte og foretatt av forskjellige enheter selv om målene i seg selv var de samme som det måles på i dag.

7.3.2 Innføring av BSC som styringsverktøy i 2002. Vendepunktet?

Beskrivelse av innføringen og verktøyet:

Banken prioriterte det å komme raskt i gang fremfor å ha en 100 % løsning fra starten, og målekortene ble med en gang innført på alle nivåer både i stab og linje.

Begrunnelsen for innføringen:

I prosjektmandatet for innføringen av BSC står det at ”innføring av balansert målstyring skal sikre realisering av strategiske målsetninger og visjon for Sparebanken Vest”. Det slås fast at det skal gjøres gjennom å utvikle balanserte måleindikatorer, både finansielle og ikke-finansielle, med hensikt å fremskaffe relevant strategisk styringsinformasjon.

I VestAvis (nr 10, 2001) kan vi lese at i årene før Sparebanken Vest vedtok å innføre BSC i 2001, hadde banken vært gjenstand for store endringer. Banken hadde gått fra å være en tradisjonell leverandør av finansielle tjenester til å være en aktiv salgorientert bedrift. Dette førte til at fokus skiftet fra at de i hovedsak konsentrerte seg om de finansielle resultatene til at de også inkluderte ikke-finansielle måleparametere som medarbeidertilfredshet, kundeorientering, kompetanse og utvikling. Derfor ble også BSC innført på dette tidspunktet.

Etter innføringen har en rekke sentrale personer i Sparebanken Vest som jobbet med BSC uttalt seg om formålet med innføringen i intern-avisen VestAvis.

Frode Høyland prosjektansvarlig for innføringen av BSC uttalte ”målekort skal medføre at vi alle får en bedre forståelse for hvordan de ulike arbeidsoppgaver og strategien henger sammen – og hvordan vi skal gå frem for å forbedre oss og utvikle oss videre”.

Prosjektgruppen uttaler at ” Det handler om å sette ting i system. Både i forhold til hvordan ting henger sammen, og i et teknisk system” (VestAvis nr 10, 2001).

Ledelsen mente også at det ikke var vits i å ha mål man ikke kunne måle, de innførte BSC for å få et styringsverktøy som tok hensyn til både finansielle og ikke-finansielle faktorer og gav et enkelt og oversiktlig bilde av situasjonen (VestAvis nr 10, 2001).

I VestAvis (nr 11, 2001) fremsettes innføringen av BSC som en naturlig konsekvens av at man er gått fra å være en ren ekspedisjonsbedrift til å være en aktiv salgs- og kundeorientert bedrift. Mange av målene eksisterer allerede, men BSC ”samlar alt til ett rike”.

Her også fremstilles et mål med BSC som å få satt ting i system og la alle som jobber i samme bedrift være opptatt av de samme tingene.

Forskjeller i informasjonen til styret:

I motsetning til tidligere kan styret nå se med ett blick hvordan tilstanden er i banken siden all den kritiske informasjonen er samlet på ett målekort i stedet for å lese gjennom mange forskjellige rapporter. Styret får målekort sammen med styrepapirene hver måned.

”Hvis du tenker deg at du sitter i konsernledelsen nå, så fikk du alle disse opplysningene i og for seg, men de kom fra forskjellige personer, i dag kan styret i banken se på ett ark og ved hjelp av rød, gul og grønn hvordan ting står til. Er alt grønt så er det bare å si ok, har vi satt de riktige indikatorene, det stoler vi på, så er banken der den skal være. Du slipper å sitte og bla i tusen papirer, hvis du vil gå lenger ned og ha litt mer så er det alltid muligheter for det. Det vil alltid ligge dokumentasjon ved styrepapirene som gjør at styremedlemmene kan komme lenger ned, men du kan få oversikt i løpet av ett blick.” (Liv Næss, Controller).

Forskjeller i vurdering av avdelingene:

Avdelingene blir med balansert målstyringssystemet målt på de samme faktorene som før innføringen. Det som er forskjellen er sammensetningen og den bevisste gjennomgangen og diskusjonen av årsak-virkning sammenhenger.

Belønningssystemet:

Banken innførte samtidig som de innførte målekortene også en forventning om bonus. Bonusordningen slo imidlertid uheldig ut det første året. Selv om målekortene var grønne var det ingen som fikk bonus. Bonusen var nemlig lagt opp slik at det var kun dersom banken oppnådde sitt mål på egenkapitalrentabilitet at en andel av det overskytende skulle deles ut i bonus. Dette året led imidlertid banken store tap på grunn av at Finance Credit Norge AS gikk konkurs og det ble dermed ingen bonus til de ansatte. Ledelsen tok imidlertid konsekvensen av den negative motivasjonseffekten av dette. De endret systemet slik at medarbeiderne nå kan få bonus dersom målsetningene nås, uavhengig av bankens økonomiske resultater, når ikke resultatene på kortene kunne påvirke tapet. Den gjennomsnittlige bonusen per medarbeider i 2005 var 30 000 kroner.

Det er også skjedd en del endringer i belønningssystemet for bonus. Medarbeidertilfredshet var en del av bonusgrunnlaget de første 2 årene. Det ble endret for det hadde en uheldig virkning i forhold til det å svare objektivt på medarbeidertilfredshetsundersøkelser. Nå står

målet på medarbeidertilfredshet som en informasjon i kortene uten at det er en del av bonusgrunnlaget.

På avdelingsnivå er det delte meninger om målekortene burde være utgangspunkt for bonussystemet. En del mener at det er unødvendig å knytte målekortet opp til belønning og at det hadde vært mer rettferdig om bonusen ble fordelt jevnt utover.

”Det er derimot veldig ulike oppfatninger om det er målekortet som skal være grunnlag for bonusen vår. Det er det veldig ulike oppfatninger om. Jeg hadde ønsket meg at bonusen var underordnet, men ledelsen er redd for at hvis BSC ikke er styrende for bonusen så bryr man seg ikke like mye.” (Bente Tjore, Avdelingsleder).

Det fremheves her at de føler at målekortet er så godt innarbeidet nå og de ser at det hjelper slik at de kunne tenke seg fokuset på bonus var underordnet og at fokuset var på at det er gøy å bli grønn og at alle ønsker å gjøre en god jobb slik at man kunne styre etter det uten å ha bonussystemet direkte knyttet til målekortene.

”Det å bli grønn tror jeg faktisk vi kunne klart å gjort uten styringen med bonus. Da føler jeg mer at det hadde vært en rettferdighetsgreie inni deg at alle gjør så godt de kan og då ..” (Bente Tjore, Avdelingsleder)

I banken ble de ansatte i stor grad målt før innføringen av balansert målstyring også. Målingen i BSC har dermed ikke ført tilbetydelig endring på det området. Når det gjelder salg blir det målt både på individnivå og team nivå, kun det sistnevnte rapporteres ut fra avdelingen.

7.3.3 Vekst, perioden etter innføringen, 2003 – 2005.

Bruken av BSC:

Det er strategien og markedsplanene som danner utgangspunktet for målekortene i hver periode. Dersom strategien angir en endring, noe som er spesielt for det inneværende året, kan det inngå som en strategisk aktivitet det aktuelle året. Det er likevel slik at når man driver bank ligger de kritiske suksessfaktorene ganske fast. Uansett hva som skjer i omgivelsene vil det å satse på kundertilfredshet være avgjørende og dette målet vil alltid være en viktig del av målekortene. Økonomiske mål vil alltid også stå i fokus.

Kritiske suksessfaktorer for å drive en bank:

Det som alltid vil være grunnleggende viktig når man driver bank er troverdighet og tillitt. De grunnleggende målene og kritiske suksessfaktorene vil derfor i stor grad ligge fast.

”I en bank eller service organisasjon er produktet egentlig troverdighet og tillit. Vi handler med folk sin økonomi ikke jogglesko. Derfor er troverdighet og tillitt kjernen i produktet uansett hva vi selger. Om vi selger forsikring, lån eller sparing så er det troverdigheten til det vi gjør og folkene vi har som er vesentlig for kundenes tilfredshet.” (Liv Næss, Controller).

En del endringer er likevel blitt foretatt i målekortene siden innføringen. Noen av disse endringene kom som følge av behov for endringer internt eller som følge av endringer i rammebetingelser. I tillegg til slike endringer har man etter hvert som man har opparbeidet seg mer erfaring og forståelse for sammenhenger og for virkningene av verktøyet foretatt en del justeringer for å sofistikere selve verktøyet.

Endringer som følge av endringer i utfordringer eksternt og internt:

Kundeundersøkelsen som ble foretatt i 2004 viste at kundene mente at bedriftsmarkedsmedarbeiderne hadde for lite faglig kompetanse i forhold til det kundene ønsket seg og i forhold til det faglige nivået banken ønsket å ligge på. Dermed ble det satt i gang et opplæringsopplegg med e-læring som også kom inn i målekortene for å signalisere at dette var veldig viktig. Året etter ble disse indikatorene tatt ut igjen da prosjektet var avsluttet.

Videreutvikling av verktøyet:

Årshjulet viser hvordan banken jobber med verktøyet i ulike perioder. Hver september/oktober spør banken seg hvordan verktøyet har fungert i det året. De er da interessert i om de måler det de ønsker å måle og hvordan verktøyet fungerer. Og justerer da målekortene basert på erfaringer fra de foregående år. For at det skal være et konsistent verktøy endres målekortene kun en gang i året.

”For eksempel det første året hadde vi sykefravær som indikator. Vi så etter 2 måneder at det ikke fungerte. Ikke fordi sykefravær er en dårlig indikator, men det er en dårlig indikator på det nivået vi hadde det. Nemlig på kontorer med 5 ansatte, og så er det i prosent...” (Liv Næss, Controller).

Sykefravær var tatt med som en indikator på målekortet første året. De merket raskt at dette var en indikator som slo urettferdig ut for småkontorer siden det var målt i prosent. I stedet for å endre på målekortet underveis gav de beskjed om at de skulle endre det til neste år.

I følge Liv Næss har man også hatt tilfeller hvor ledelsen mener de måler det som er riktig, men at de som jobber ut fra kortene til daglig synes det blir for komplisert. Når målene vurderes kan i noen tilfeller enkelthetshensyn gå foran, selv om ledelsen synes målet er viktig i seg selv.

”For hvis ikke den enkelte salgsleder klarer å forstå og styre etter de indikatorene da har vi misset”. (Liv Næss, Controller).

Enkelhet er avgjørende for at verktøyet skal kunne motivere og gi retning til de ansatte. For å oppnå det må de ansatte kunne påvirke og for å kunne påvirke må de ansatte forstå elementene i hver enkelt indikator. Av den samme grunn forsøker de å unngå indekser som mål i målekortene. Fra begynnelsen av hadde man en del slik indekser, men disse er tatt vekk etter hvert. Etersom disse er sammensatt av flere elementer oppfatter banken indekser som et pedagogisk problem. For at målekortet skal fungere best mulig må det være enkelt.

En annen endring som ble foretatt i 2004, som også ble gjort for at verktøyet skal være motiverende, er å tilpasse målsetningene til hvert enkelt kontor slik at de skal være realistiske. Dette er også i følge Liv Næss viktig for å opprettholde troverdigheten til indikatorene. I stedet for at et kontor må klare å oppnå en kundetilfredshet på nivå med banken sitt mål for å bli grønne vil en forbedring på 4 poeng fra det nivået de ligger på være tilstrekkelig for å gi grønne målekort. På den måten får alle avdelingene målsetninger som er oppnåelige.

Et mål som banken har kastet ut fra målekortene er innskuddsdekning, altså forholdet mellom innskudd og utlån. Innskuddsdekning er et veldig viktig nøkkeltall for alle banker. Det viste seg imidlertid å være lite egnet for å spre utover på avdelingene. Dette har sammenheng med at det er demografiske forskjeller fra område til område som slår ut i målekortene.

Et eksempel er hvis man er regionbanksjef i region Vest, det vil si Austevoll, Sund og Sotra. Der er det stor byggeaktivitet og stor tilflytning, kundene låner mye penger og har nesten ikke innskudd. Innskuddsdekningen i denne regionen var 40 %, mens bankens mål var 70 %.

”Regionsdirektøren i Region Vest gav veldig klar beskjed om vanskelighetene med å jobbe mot et urealistisk mål.” (Liv Næss, Controller).

Et slikt mål på regionsnivå blir dermed feil for det er jo ikke meningen av bankene skal si nei til lån for å oppnå forholdstallet.

Dersom man på den andre siden er filialsjef på Almenningen med mange eldre i området da har man mye mer innskudd enn utlån. På et aggregert nivå blir dermed målet meningsfylt, mens på lavere nivå ble det problematisk. Målet ble dermed fjernet og innskuddsvekst og utlånsvekst erstattet det på målekortene. På denne måten har banken hele tiden en prosess hvor de tilpasser verktøyet etter hvert som de får erfaring med virkningene.

En annen tilpassning som er blitt gjennomført er at 2-3 indikatorer i målekortet er knyttet opp til bankens drift på alle målekortene i organisasjonen og på alle nivåer. Tidligere kunne det nemlig gjerne oppleves som urettferdig at det var lettere for stabsavdelinger å få grønne kort enn for de avdelingene som hadde med operativ drift. Nå har også disse avdelingene 2-3 indikatorer som er knyttet til bankens drift. Kundetilfredshet på privatkundemarkedet og bedriftskundemarkedet ligger nå som indikator for alle stabsavdelinger.

”Vi er alle sammen med på, på en eller annen måte, å skape kundetilfredshet” (Liv Næss, Controller).

En endring som er etterspurt av avdelingene, men som ikke er gjennomført er at de gjerne skulle ønske seg at kundetilfredsheten ble oppdatert mer enn en gang i året slik at de visste hvordan de lå an. Dette målet teller veldig tungt for det kommer inn tre steder i målekortet. Er avdelingen rød på disse indikatorene oppleves det som veldig tungt at det skal henge med de hele året uten at de vet hvor de ligger an.

”Det som hadde vært greit hadde vært å få hyppigere KTI'er. Det føler vi er slitsomt at 3 av de parametrene, hvert fall når den er rød, så skal den ligge og trone der i et helt år” (Bente Tjore, avdelingsleder).

Utvikling i de tekniske løsningene:

I 2004 byttet banken til en ny versjon av dataverktøyet. Den nye versjonen er mindre arbeidskrevende å administrere, det er lagt mer informasjon til ledere inn i kortene og det er større muligheter for å utvikle verktøyet videre.

Oppsummering bruken av BSC:

Som vi ser er mange av endringene som er foretatt i målekortet heller en sofistikering av verktøyet, og justeringer for å tilpasse verktøyet bedre, heller enn endringer som følge av endringer i utfordringer. Dette kan også ha sammenheng med at det kun er gått 4 år siden innføringen og utfordringene til banken ikke har endret seg betraktelig på denne tiden. I hele denne perioden har for eksempel rentenivået vært lavt, noe som fører til press på marginene, og at andre inntekter er blitt viktigere. Andre inntekter er derfor et eget mål på målekortene i

hele denne perioden. Det at målekortene ikke endres mye i forhold til omgivelsene kan også ha sammenheng med at de hovedsatsningsområdene som gjør banken konkurransedyktig er de samme uavhengig av om det kommer en ny konkurrent til eller at forholdene i økonomien endrer seg.

7.4 Opplevde virkninger av å bruke BSC som styringsverktøy:

Opplevde forskjeller med BSC:

Det som fremheves som en av endringene ved innføringen av BSC er at informasjonen blir mye mer lettfattelig og pedagogisk.

”Før var det mye vanskeligere for kontorlederne å få frem et budskap, nå er det veldig lett å få frem budskapet til alle medarbeiderne: *dette går bra gutter og jenter, se hvor grønn vi er.*” (Liv Næss, Controller).

”Det er en utrolig grei pedagogisk måte å presentere en nå-situasjon på. Og et greit utgangspunkt for å si ja vel nå ser det slik ut, hvor skal vi gå videre og hvordan kommer vi dit, og hva skal vi måle for å vite at vi ikke er på vei til Trondheim når vi skal til Oslo.” (Liv Næss, Controller).

Avdelingsleder Bente Tjore fremhevet også det at informasjonen ble mer lettfattelig som en av hovedvirkningene. Hun brukte verktøyet aktivt på avdelingsmøter og synes det var lettere å få frem et budskap når alt var samlet på ett kort enn før hvor de hadde flere forskjellige rapporter og tallene ikke var systematisert. Da var det også lett å glemme enkelte viktige mål. Målekortet er dermed blitt et viktig redskap for kommunikasjonen med de ansatte. Når målekortet kommer hver måned holder de morgenmøte og snakker om hvordan det står til og hvordan utviklingen er og hva som må gjøres.

”Det er lett for meg å få oversikt over bildet. Fort og greit. Slik at det er et fint arbeidsredskap for meg og det er en fin oversikt for de ansatte. Det er lett å holde seg orientert om hvor vi ligger an” (Bente Tjore, avdelingsleder).

En annen virkning hun opplevde var mer bevissthet hos medarbeiderne. De er blitt opptatt av hvordan det går med avdelingen og hva de kan gjøre for at avdelingen skal få gode resultater på målekortet.

”Det er et veldig stort engasjement. Det første de spurte meg om i morges var hvilket nummer vi ble på salgsrangeringen. Det får følge både for belønningen og at vi blir grønne. Det gjør noe med folk..” (Bente Tjore, avdelingsleder).

Finansielle effekter:

Det er vanskelig å tilskrive forbedringen i det finansielle resultatet til balansert målstyring. Det er nemlig en rekke eksterne faktorer som spiller inn på bankens resultater i tillegg til god drift.

To eksterne faktorer som påvirker bankens resultater er renten og tilstanden i den norske økonomien. Når renten er lav og økonomien går godt da taper ikke bankene penger. Den lave renten fører også til at verdien på bankens obligasjonsportefølje, som alltid er ganske stor, stiger. Lav rente fører imidlertid også til press på marginene og lavere inntekter.

Utviklingen på børsen påvirker også resultatet til Sparebanken Vest i noen grad selv om de ikke er så tungt inne.

7.5 Svar på forskningsspørsmål Sparebanken Vest:

Hovedendringene som er foretatt i målekortene er foretatt som en sofistikering av målekortene heller enn endring i fokusområder.

Ut fra et rasjonelt perspektiv kan BSC sies å være et effektivt verktøy i Sparebanken Vest da det reduserer agentkostnadene gjennom bedre informasjonsstrømmer. Dette fremheves også som en av de viktigste opplevde virkningene. I tillegg danner BSC grunnlaget for incentivlønnen og denne baseres dermed på et bredt grunnlag slik at man kan redusere uheldige vridningseffekter, altså at arbeideren ikke har incentiver til å avvike fra bedriftens målsetninger for å maksimere sin egen belønning.

8.0 Oslo Fengsel

8.1 Kriminalomsorgens organisering:

Informasjonen er hentet fra årsmelding 2005 for kriminalomsorgen.

Kriminalomsorgen:

Kriminalomsorgen stiller varetektsplasser til disposisjon for politiet og gjennomfører idømt straff. Kriminalomsorgen er organisert med en sentral forvaltning (KSF), seks regionadministrasjoner, fengslene og friomsorgskontorene, samt Kriminalomsorgens utdanningscenter (KRUS) og Kriminalomsorgens IT-tjeneste (KITT).

Organisering:

Kriminalomsorgen er organisert på tre nivåer: Kriminalomsorgens sentrale forvaltning (KSF), seks regionsadministrasjoner, de lokale fengsler og friomsorgskontor.

Kriminalomsorgens sentrale forvaltning (KSF)

Kriminalomsorgens sentrale forvaltning (KSF) er integrert i Kriminalomsorgsavdelingen i Justisdepartementet. Kriminalomsorgen samarbeider med andre offentlige etater om å legge til rette for at domfelte og innsatte får de tjenestene de har krav på innenfor rammen av straffegjennomføringen.

Regionsnivå:

Den enkelte region har ansvar for straffegjennomføringen i sine fylker og skal sikre helhetlig straffegjennomføring i sine fylker og skal sikre helhetlig ressursutnyttelse og et godt samarbeid med andre regioner.

Fengselsnivå:

Fengslene og friomsorgskontorene har ansvaret for den daglige driften på lokalt nivå.

Her vil hovedfokuset videre ligge på Oslo Fengsel som er den ene case bedriften. De hører inn under region Øst som omfatter fengslene i Oslo og Østfold.

8.2 Presentasjon av Oslo Fengsel

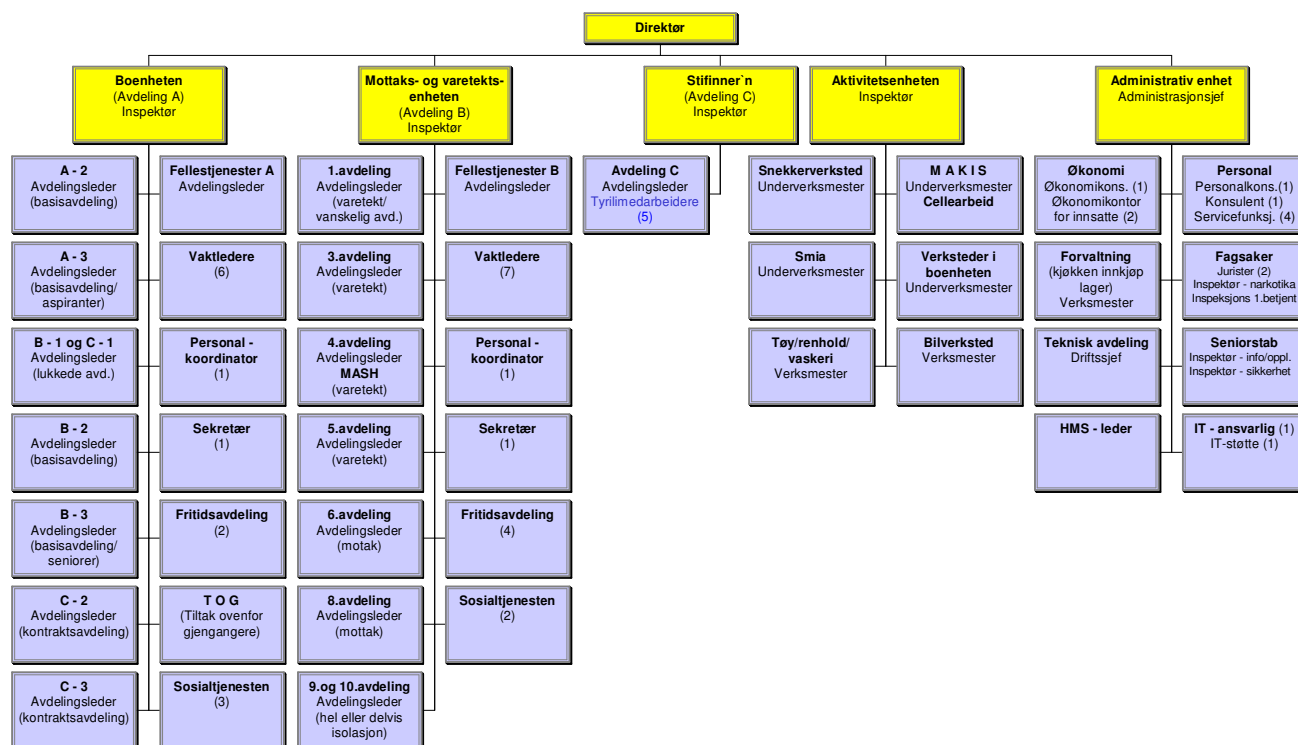
Informasjonen om Oslo Fengsel er hentet fra fengselets hjemmesider og fra seminar holdt av Direktør Are Høydal 15.03.2006.



Figur 6: Oslo Fengsel sett fra luften (oslofengsel.no)

Oslo fengsel er Norges største fengsel med 392 innsatte og 366 ansatte. Fengselet hører inn under Kriminalomsorgen Region Øst. De primære målgruppene er varetekts- og gjengangerinnsatte.

Organisasjonskart:



Figur 7. Organisasjonskart Oslo Fengsel. (Presentasjon Oslo Fengsel, 15.03.06)

Visjon:

Oslo Fengsel – Trygghet og mangfold – med muligheter for alle.

Overordnede målsetninger:

Fengselet har som mål at oppholdet for den innsatte skal gjennomføres på en måte som sikrer samfunnet, samtidig som det gir den innsatte best mulig forutsetninger for en fremtidig tilværelse uten kriminalitet. Et godt og planmessig forvaltningsarbeid, et mangfoldig tilbud, med høyt kompetente ansatte skal gi de innsatte motivasjon til å ta ansvar for eget liv (Strategisk plan 2001-2005).

Viktige satsningsområder:

5 hovedsatsningsområder(Strategiplan 2001-2005):

- Kvalitet i varetektsarbeidet
- Innsatte med psykiske problemer og store atferdsavvik
- Gjengangere
- Unge innsatte/førstegangsinnsatte
- Utlendinger

Den typiske bruker – den innsatte:

- De har hatt store problemer under **oppveksten**
- De har **lite skolegang**
- De har liten eller ustabil tilknytning til **arbeidsmarkedet**
- De er **somatisk syke**
- De har **psykiske lidelser** eller plager
- De er **fattige**
- De er **stoffmisbrukere**
- De har **stor gjeld** i forhold til inntekt
- De har sonet i fengsel før - **gjengangere**
- Ved **løslatelse** har de problemer med bolig, penger og arbeid

Torbjørn Skardhamar, forsker (Foredrag Oslo Fengsel 15.03.06)

Det har vært forsket mye på dette temaet. De innsatte er mennesker som har problemer på alle sider av livet og dette skal fengselet prøve å endre. De skal arbeide med problemene de har hatt under oppveksten, skaffe de påfyll på skole, skaffe de arbeid, rydde opp i gjeldsproblematikk, få bukt med stoffproblemer og så videre. Alt dette er forventning om at kriminalomsorgen skal drive med. Slik at det er store tunge utfordringer fengselet står ovenfor (Foredrag Oslo Fengsel 15.03.06).

Ca. 80 % av de innsatte så mye problemer som skissert over, mens 20 % er de ressurssterke ”luringene”, de som driver med organisert kriminalitet, MC kriminalitet, osv. De utgjør en liten andel av fangebefolkningen, disse skal taes på med hardere hånd og behandles tøffere. Mens hovedtyngden av de innsatte og gjengangerne er bare folk som har kommet feilt ut i livet og har kjempe problemer. Det er derfor viktig å ikke behandle alle innsatte som om de var livsfarlige.

Som vi ser står de ansatte i Oslo Fengsel ovenfor store utfordringer og har en kompleks oppgave de skal løse. Nedenunder presenteres utdypes noen av disse utfordringene.

8.3 Fengselets utfordringer og rammebetingelser 2000-2005:

For å få en bakgrunn for innføringen og bruken av BSC kan det være nyttig å se litt nærmere på utfordringene fengselet stod ovenfor både i perioden før innføringen, på det tidspunktet de innførte BSC og i perioden etter.

8.3.1 Årene frem til innføringen av BSC i mars 2003, 2000-2003:

Omstilling i kriminalomsorgen – nye krav til fengselsbetjentene.

Tradisjonelt var målet for kriminalomsorgen å gjennomføre straffen på en human måte. Betjentene snakket ikke med de innsatte om kriminalitet og jobbet ikke aktivt for at de innsatte ikke skulle vende tilbake til kriminaliteten. På slutten av 90 tallet kom imidlertid en stortingsmelding som stilte nye krav til kriminalomsorgen og snudde hele tenkningen på hodet.

”Det skal skje en videreutvikling av den tradisjonelle tjenestemannsrollen. Tilsatte skal ha en aktiv rolle i tiltak som bidrar til at innsatte kan oppnå en kriminalitetsfri tilværelse etter endt opphold” (St.meld. 97).

Kontaktbetjenten er en tjenestemann med et særlig ansvar for å følge opp den enkelte innsatte under varetektsopphold og straffegjennomføring (Kriminalomsorgen.no).

Da denne ordningen ble innført var hensikten å bedre soningsforholdene og den samlede innsatsen ovenfor innsatte. Innføringen av denne ordningen omtales som en av de mest radikale endringer i norsk kriminalomsorg den senere tid (Kriminalomsorgen.no). Denne omstillingen har ført til store endringer i forventningene som stilles til de ansatte og måten å tenke på. De gikk fra den tradisjonelle ”vokter” rollen til å skulle være omsorgsarbeidere.

”Kontaktbetjentsordningen er grunnmuren i alt vi skal gjøre, i tillegg til det å sørge for en trygg sikker gjennomføring - det ligger alltid som det viktigste. Når vi har en god sikkerhet skal vi prøve å få de innsatte til å endre atferd. Bli lovlidige borgere det er målet vårt. For å få til det så må vi få til endring. Og for å få til endring så må du snakke med innsatte om endring, og det er jo kontaktbetjenten som skal gjøre i utgangspunktet. Han skal jobbe med endringsarbeid. Så det som har vært hovedsaken de siste 10 årene faktisk er å få til skikkelig god kontaktsbetjentsordning.” (Direktør Are Høydal).

Målet var å få til en samhandling mellom betjenten og den innsatte hvor betjenten diskuterte kriminalitet og tiltak med de innsatte, la planer og fulgte opp. Kontaktbetjentordningen stilte helt nye krav til de ansatte så vel som innsatte. De ansatte skulle nå jobbe med tunge samtaler, jobbe med endring og motiverende samtaler. Det skulle jobbes med miljøarbeid i fangemiljøet og bidras ute i avdelingen til å få hele miljøet til å tenke annerledes. Dette kom i tillegg til at betjentene fremdeles jobbet med sikkerhet. Denne nye tankegangen bygget på at kriminaliteten reduseres ikke ved å bare kjøre tøft mot de kriminelle. Det er viktig å jobbe mye med rehabilitering.

Det ble en krevende overgang for de som jobbet i fengselet fra før og det var store utfordringer knyttet til kompetanseutvikling av de ansatte. I tillegg ble det stilt nye krav til nyansatte, disse kom imidlertid fra fengselsskolen slik at de hadde kompetanse tilpasset de nye kravene. Det ble naturlig nok en kulturkollisjon mellom de gamle ”vokterne” og de nye ”omsorgsarbeiderne” som skulle jobbe mot samme mål.

Denne omstillingen krevde en endring i hele bedriftskulturen og måten å jobbe på, noe som er en krevende og lang prosess i Norges eldste fengsel hvor historien henger i veggene.

”Det tok lang tid fra det ble bestemt at slik skal det gjøres, og det ble forsøkt implementert, til det faktisk ble gjort slik. Det tok lang tid. Nå ti år etterpå er det ikke helt slik at man kan si at alle på Oslo Fengsel, av de innsatte, kan si at jeg har en kontaktbetjent eller vet hvem det er.” (Tom Eberhardt, Ansvarlig for fag og organisasjonsutvikling).

Andre omstillinger:

I tillegg til arbeidet med å endre bedriftskulturen, og måten betjentene tenker på rundt arbeidet med innsatte, har fengselet også gjennomført noen strukturelle endringer. I 2001 innførte de avdelingslederrollen.

De styrket også økonomikompetansen ved å ansette en ny økonomikonsulent. Dette var en viktig endring da mye av det økonomiske ansvaret før lå ute hos enhetsledere som gjerne var uten utdanning innen økonomi.

”Vi ansatte blant annet en (ny) økonomikonsulent. Før lå all økonomi ute på enhetsledere og mange av de hadde bare fengselsskolen. Når man da skal drive en enhet som har et budsjett på 20-25 millioner kroner da... Det var ikke oversikt over penger i det hele tatt. Lederne var vant til gamle dager, for lenge siden, hvor det var den gamle direktøren, som aldri husket hva du snakket om, hvor man bare kunne sette seg i en drosje å dra til departementet å få penger.. Det var på det nivået der.” (Tom Eberhardt, ansvarlig for fag og organisasjonsutvikling)

Nye krav til offentlige virksomheter:

Kravene til virksomheter i offentlig sektor er betydelig skjerpet de senere år. Tidligere var det mye lettere å få ekstra midler dersom man hadde brukt det man hadde i tillegg til at det nå blir stilt strengere krav til resultatoppnåelse i offentlig sektor.

”Tidligere har det aldri vært en diskusjon om ressurser, man har på en måte fått de ressursene man trenger hele veien, synes jeg da ut fra den erfaringen jeg har her. Men de senere årene har vi fått helt nye krav. Det nytter ikke å reise bort til departementet og si at nå trenger jeg 10 millioner til, det nytter ikke lenger. Det kunne man gjøre før, det går ikke lenger.” (Idem & Larsen, Administrasjon).

Følgende sitat fra Tom Eberhardt viser også denne endringen i krav og holdning til ressursbruk:

”man hadde ikke noe spesielt forhold til penger. Man var vant til at i offentlig sektor så brukte man det man hadde og når man var tom kunne man få mer. Slik var verden, men det snudde seg jo og det kom helt andre krav. Og det er jo slik det skal være. Men det gjorde kanskje at ikke alle var like flinke til å henge med i tiden. Det hadde kanskje ikke noe med vilje å gjøre. Det hadde kanskje med evne, man hadde kanskje ikke noe peiling på økonomi i det hele tatt.” (Tom Eberhardt, ansvarlig for fag og organisasjonsutvikling).

Ny budsjettordning – økonomiske utfordringer:

I 2001 kom en ny budsjettmodell for etaten som var veldig dramatisk for Oslo Fengsel. På grunn av nye fordelingsnøkler fikk de redusert sitt budsjett med om lag 10 %. Før fikk fengselet tildelt ressurser etter antall hoder. Så kom den nye budsjettmodellen med kriterier for størrelsen på anstalten, antall plasser. Det er også kriterier som går på å motivere for innholdsarbeid og programvirksomhet er nå blitt et kriterium. Fengsel som har mange programmer får mer penger. Med programmer menes programmer rettet mot innsatte som voldsprogrammer, narkotikaprogrammer og lignede, altså programmer som skal arbeide med de innsatte på en mer kvalitetsmessig måte. Den nye budsjettmodellen førte til at Oslo Fengsel fikk 14 millioner mindre i budsjett og gikk dermed på en budsjettsprikk på 6 millioner.

Kritikk av varetekt:

Oslo Fengsel er ikke bare Norges største fengsel det er også den institusjonen som mottar flest varetektsfanger gjennom året (Danielsen og Meek-Hansen, 2002).

Europarådets torturovervåkningskomité besøkte Norge i 1993, 1997 og i 1999. I sine rapporter påpekte komiteen behovet for forbedringer på flere områder når det gjelder varetektsordningen. Det ble blant annet rettet fokus på tiltak som kan redusere virkninger av langvarig isolasjon i varetektstiden (Strategisk Plan Oslo Fengsel). Det kom også et rundskriv

fra kriminalomsorgen som følge av denne kritikken, rundskriv 6/97. Oslo Fengsel sier i sin strategiplan for 2000-2005 at de vil prioritere høyt oppfølgingen av dette rundskrivet.

Som følge av kritikken fra Europarådets torturovervåkningskomité ble det satt i gang et prosjekt som heter "kvalitet i varetektsarbeidet". I 2002 kom resultatene av undersøkelsen som ble foretatt i dette prosjektet. Forskerne kom her frem til en del indikatorer som brukes i brukerundersøkelser blant de innsatte.

De kom frem til 5 områder som de mener er viktige uttrykk for den samlede kvaliteten på varetektsarbeidet for innsatte med restriksjoner:

- Informasjon
- Menneskelig kontakt (motvirke isolasjon)
- Aktiviteter
- Andre tjenester
- Fleksibilitet (individuelle behov)

Strategisk plan:

Som vi har sett stod Oslo Fengsel foran viktige utfordringer. Etter en omfattende strategiprosess kom de frem til en strategiplan for 2001-2005.

Døde dokumenter:

Fengselsledelsen opplevde imidlertid at det hadde kommet en rekke flotte stortingsmeldinger, fagstrategier og andre strategier tidligere som ble sendt ut, uten at det har skjedd de store endringene. Statskonsult foretok i 2001 en stor evaluering hvor de kom med kritikk av kriminalomsorgen og det ble spesielt påpekt at det var gjort lite fra departementets side for å sikre at disse planene ble implementert. Det ble da veldig personavhengig om noen grep tak i strategiene ute i linjen.

Riksrevisjonen kom også med en rapport i 2005 som kritiserte kriminalomsorgen på grunn av manglende måloppnåelse. Planlegging er en veldig viktig del i kriminalomsorgen; departementet planlegger, regionene planlegger, fengselsledelsen planlegger, de sender planene videre til enheter under seg som planlegger, og under der igjen så er det avdelingene, og til sist så er det fengselsbetjenten som skal gjøre jobben. Problemet som Oslo Fengsel opplevde var at selv om disse planene var veldig gode så rakk de ikke frem til den som faktisk utførte jobben. Fengselsledelsen opplevde dette som ille for hvis fengselet faktisk hadde klart å gjennomføre planene kunne kriminalomsorgen sett helt annerledes ut. Planene kom rett og

slett ikke frem til de ytterste leddene i linjen og ble ikke satt ut i livet. De søkte dermed etter en løsning på dette problemet.

8.3.2 Innføringen av BSC som styringsverktøy i mars 2003, vendepunktet?

Omstillingsprosessen:

Kontaktbetjentordningen er fremdeles en hovedutfordring.

Økonomi:

Fengselet fikk pålegg fra overordnede myndigheter å spare inn igjen budsjettsprekken fra fjoråret slik at man begynte året med et etterslep på 6 millioner i underskudd.

Fengselet stod altså ovenfor betydelig innskrenkede rammebetingelser som krevde tiltak. Det var viktig å få dette inn i styringsmodellen og ha mulighet til å se på hva som var kritisk viktig for økonomistyringen.

8.3.3 Perioden etter innføringen 2003-2005

Oslo Fengsel er blitt et foregangsfengsel:

Oslo Fengsel var det første fengselet og blant de første innen offentlig sektor som begynte å bruke balansert målstyring. Etter hvert har de fått mer og mer oppmerksomhet, og nesten ukentlig er det utsendinger fra forskjellige foretak på besøk for å høre om deres erfaringer. Regionen har også, selv etter å ha vært skeptisk i starten, tatt etter Oslo Fengsel, og balansert målstyring innføres nå både i region øst og region sør. Tom Eberhardt viser til denne økte anerkjennelsen, som Oslo Fengsel fikk, i følgende sitat:

”Vi gikk fra å være et fengsel hvor egentlig våre overordnede myndigheter følte at vi fikk ikke til noen ting. Det var ikke noe spesielt fokus på de riktige tingene og så plutselig går vi til å være et fengsel som får til veldig mye og har veldig mye spennende ved seg.” (Tom Eberhardt, Ansvarlig for fag og organisasjonsutvikling).

Nasjonal og internasjonal anerkjennelse for ”kvalitet i varetekt” arbeidet:

Kvalitet i varetektsprosjektet som nevnt over ble tatt initiativ til av noen fra Oslo Fengsels varetektsavdeling som fikk med seg en forsker fra KRUS, Trond Danielsen. Prosjektet sprang ut av behovet for å få mer kvalitet inn i varetektsarbeidet og behovet for å gjøre noe med mottaksprosedyrene.

”Jeg var med på å startet dette prosjektet for noen år siden. Vi var noen som tenkte at vi må gjøre noe med mottaksprosedyrene og kartlegging av varetektsinnsatte, vi må få mer kvalitet inn i det, at det ikke er så tilfeldig. Og så var det et lyst hode av en betjent som allerede hadde masse tanker om det der og som mer enn gjerne kunne ta på seg å drive frem dette her og startet mer eller mindre på egenhånd og fikk med seg Trond Danielsen fra Krus og så har det ballet på seg, og de guttene der har gjort en utrolig god jobb.” (Nils Petter Lier, Leder for Varetektsavdeling 9 & 10).

Prosjektet blomstret altså i første omgang opp fra gulvet, men har nå blitt mer formelt og har fått både nasjonal og internasjonal anerkjennelse. Det er velfundert i kriminalomsorgen og brukes i undervisningen på fengselsskolen. Direktøren i Oslo Fengsel har også ved flere anledninger vært i utlandet for å snakke om prosjektet.

”Dette er blitt en fane for kriminalomsorgen når det gjelder varetekt” (Nils Petter Lier, Leder for Varetektsavdeling 9 & 10).

Kvalitet i varetekt er altså noe som de jobber veldig aktivt med i fengselet, og disse kvalitetsindikatorerne som forskerne kom frem til i undersøkelsen, og som brukes i brukerundersøkelsen, ble også bakt inn i balansert målstyring ved innføringen. Oslo Fengsel har altså gått fra å være et fengsel som fikk kritikk for sin behandling av de varetektsinnsatte av torturkommisjonen til å bli et foregangs fengsel for arbeidet med kvalitet i varetektsarbeidet.

I forbindelse med BSC er det også blitt ett mye større krav til skriftlighet noe som har ført til at fengselet har gått inn og detaljert sett på prosedyrer og hvordan man skal jobbe med de innsatte i varetekt noe som har resultert i skriftlige rutiner og prosedyrer for arbeidet i tillegg til at resultater fra brukerundersøkelser og fra arbeidet blir rapportert inn i BSC systemet.

Fremdeles knappe ressurser:

Oslo Fengsel jobber imidlertid fremdeles med knappe ressurser og står ovenfor mange utfordringer og dilemmaer i forhold til dette. Det er ikke bare å sette seg høye målsetninger disse må også stå i samsvar med tildelte ressurser.

”Det er masse dilemmaer i forhold til ressurser. Vi har ganske høye ambisjoner om å være Norges beste fengsel eller verdens beste fengsel, men det hender nok at en møter seg selv i døren, når vi må vurdere hva som er mulig å få til ut fra det man får inn i systemet.” (Idem & Larsen, Administrasjon).

Når det gjelder arbeidet med kvalitet i varetektsarbeidet, for eksempel, er det et problem at det, i tillegg til at det er vektlagt at det skal prioriteres å aktivisere de innsatte, så ble det samtidig bestemt fra overordnet nivå at kapasiteten skulle utvides. Slik at fengselet gikk fra 355 innsatte til vel 392 innsatte. Det var kontorer, aktivitetsrom, treningsrom som dermed ble gjort om til celler. Dette står i motsetning til at fengselet samtidig er pålagt å sørge for mer aktivitetstilbud til de innsatte.

”Det er fullstendig sprenget her, og det gjør jo sitt til at det går utover aktivitetsnivået.” (Nils Petter Lier, Leder for Varetektsavdeling 9 & 10).

Denne konflikten mellom krav og mål i forhold til ressurser kommer også frem i følgende sitat av Tom Eberhardt:

”For noen få år siden hadde vi riksrevisjonen inne, ikke for bare for å se på økonomi, men for å se på måloppnåelsen i fengselet. De fant da at vi er et hav fra å nå målsetningene våre. Vi har ikke ressurser til å nå de i det hele tatt. Sånn sett er BSC noe man burde drevet med på KSF nivå for der tror jeg det er litt Texas... Nettopp fordi de er så opptatt av å tekkes politikerne, eller gjøre som politikerne sier, så lager de veldig mye fine planer, og jeg er veldig enig i dem, men problemet er at vi har overhodet ikke sjanse til å gjennomføre det på lokalt nivå for vi har ikke ressursene.” (Tom Eberhardt, Ansvarlig for fag og organisasjonsutvikling).

Likevel er det stor oppfinnsomhet med hensyn til å finne løsninger innenfor disse komplekse rammebetingelsene. Det vil for eksempel i de neste budsjettene bli satt av penger til å gjøre en gammel luftegård for isolasjonsfanger om til et uteområde med tak hvor man kan aktivisere de innsatte. Lederen for varetektsavdeling 9 & 10 forteller om dette initiativet:

”Jeg fikk en idé for noen år siden om å lage et stort rom for aktivisering av de innsatte med tak over av denne luftegården. Nå settes det av midler til det i budsjettet, det som ikke går i år settes av neste år.. det tar noen år å få gjennom ting her. Men det går an å ha ideer om ting når det er i den gode hensikt. I denne luftegården kan man ta ut 20 innsatte med to betjenter å ha det hyggelig, spille innebandy, kan til og med ha grillparty der.” (Nils Petter Lier, Leder for Varetektsavdeling 9 & 10).

Det er altså mange initiativ og de forsøker å stadig finne nye måter å løse oppgavene på innenfor de gitte rammene, men ressursene er langt fra å strekke til for å oppnå målsetningene i planene som kommer fra de overordnede etater.

”..det er mye man kan få til ved å endre kultur og endre organisasjon det er det. Men på ett eller annet tidspunkt er det også stopp. Departementet er veldig opptatt av at vi skal aktivisere de innsatte, men utfordringen her er hvor i all verden skal vi aktivisere dem?! Og så putter justisdepartementet stadig flere inn i fengselet her og da

tar de fellesskapsrom, tar kontorer og lager celler, og da blir den skjevdelingen bare skjevere og skjevere.” (Tom Eberhardt, Ansvarlig for fag og organisasjonsutvikling).

Omstillingsprosessen:

Fengselet har kommet langt når det gjelder å utvikling av virksomheten i forhold til kompetanse, økonomisk styring og å utvikle kontaktbetjentsordningen. Sistnevnte er imidlertid et viktig fokusområde enda. Selv om alle de ansatte som nå jobber i Oslo Fengsel har den nødvendige kompetanse for å kunne jobbe med kontaktbetjentsarbeid har det likevel vært vanskelig å få dette arbeidet til å fungere optimalt. Dette har ganske enkelt med mangel på tid å gjøre. De daglige rutinemessige arbeidsoppgavene i fengselet som for eksempel består i å følge fanger og dele ut mat og lignende tar opp mye tid og det blir lite tid til overs å sette seg ned å snakke med de innsatte. Fra våren 2006 tok fengselet konsekvensen av dette og satt av to timer hver dag til kontaktbetjentsarbeid. Det jobbes altså fremdeles med disse utfordringene. I tillegg er offentlig sektor preget av mye omstillinger. Dette har sammenheng med at kravene som settes til organisasjonene blir høyere og høyere uten at ressursene nødvendigvis økes tilsvarende.

”Det er ikke til å stikke under en stol at vi er egentlig under kontinuerlig omstilling, det er stort sett all offentlig sektor. For kravene blir jo stadig høyere og høyere uten at vi nødvendigvis får noe mer penger til å gjøre de samme tingene. Det gjør at vi må endre organisasjonen vår hvis vi ser at det er nødvendig. Tidligere ble det jo ramaskrik ved enhver liten endring. Selv om folk nå kanskje er mer sliten av endring, for det har vært veldig mye endring de siste årene, så tror jeg også at de ser at de endringene som er foretatt har vært nyttig.” (Tom Eberhardt, Ansvarlig for fag og organisasjonsutvikling).

8.4 Beskrivelse av virksomhetsstyringen i Oslo Fengsel 2000-2005:

Informasjonen er basert på intervjuer med ledelsen i fengselet og foredrag holt av direktøren 15.03.06, samt strategiplan og prosjektplan for innføring av BSC.

8.4.1 Årene frem til innføringen av BSC i Mars 2003. 2000-2003:

Ledelsen:

Fengselet opplevde på denne tiden en generasjonskløft i ledelsen. Ikke bare var alderspennet stort, det gjaldt også faglig sett og på måten de jobbet på som leder. Det var et klart skille mellom den eldre generasjonen og den yngre generasjonen når det gjaldt hvordan de utførte lederarbeidet.

”Jeg tror jeg var på mitt første toppledermøte her i 2000. Da var det ganske mange flere personer i toppledelsen og alderspennet var stort. Den gang så var jeg 30 år tenker jeg og eldstemann var vel 60. Alderspennet var dermed stort, og også faglig sett. Man hadde det der gamle inspektørkorpset hvor ledelse var ”management by walking around”. De gikk rundt med henda på ryggen, var litt synlig, og var litt det der fyrårnet. De var veldig lite opptatt av dokumenter, og planer. Virksomhetsplaner ble laget hver januar og ble lagt i en skuff og der lå de ut året. Det ble aldri evaluert eller.. All organisasjonsutvikling og all virksomhetsstyring var slikt som skjedde her oppe (direktørens kontor og stabsavdeling) det skjedde ikke ute i enhetene i det hele tatt. Det var veldig stort spenn mellom de strategiene og tildelingsbrevene vi fikk fra KSF, om hva de ønsket, og det vi gjorde på ledernivå (under direktøren).” (Tom Eberhardt, Ansvarlig for fag og organisasjonsutvikling).

Det var heller ikke førstebetjenter som avdelingsledere, opprinnelig var de kun en operativ leder som ikke hadde noe personalansvar. Fengselet hadde en situasjon hvor betjentene gjerne ikke visste hvem som var deres nærmeste leder.

”Betjentene visste ikke hvem som var deres nærmeste leder. Det var først noe som kom etter vi fikk et avdelingsledernivå, så det var veldig kaotisk. Vi savnet veldig ett eller annet som kunne gjøre oss mer strukturerte og som kunne gjøre at vi kunne bruke mindre tid på strategi og mer tid på å jobbe operativt.” (Tom Eberhardt, ansvarlig for fag og organisasjonsutvikling).

Virksomhetsplanlegging:

Oslo Fengsel drev i denne perioden mye med virksomhetsplanlegging, men det var et problem at de planene som ble utarbeidet havnet i en skuff og ble ikke implementert i organisasjonen. Det ble foretatt en arbeidsmiljøundersøkelse og der kom det blant annet frem at mange i fengselet ikke var sikker på hva som var fengselets hovedmålsetninger. Det var stor forvirring og usikkerhet omkring hva som skulle vektlegges mye og hva som var mindre viktig og hva man egentlig skulle jobbe med. Det var også lite konsistens i måten underleiderne jobbet på, på de forskjellige enhetene.

”Det var faktisk så ille her hos oss, slik jeg ser det i hvert fall at, at det kunne være at de jobbet på en måte på avdeling A og på en helt annen på måte på avdeling B og en annen måte på avdeling C igjen. Det var ikke en sammenheng i systemet, nå har vi en rød tråd gjennom hele systemet. Også i forhold til hvordan du jobber med innsatte.” (Idem & Larsen, Administrasjon)

Det var ganske stor programvirksomhet i fengselet allerede i denne perioden. Det som var problemet her var at den store sammenhengen i arbeidet og den overordnede planmessige organiseringen manglet. Det var derfor til en viss grad tilfeldig hvilke innsatte som havnet på hvilke programmer. Det kunne være at innsatte meldte seg på slike programmer bare for å ha noe å gjøre på.

Kvantitative målinger:

Fengselet målte på denne tiden kun på kvantitet ikke kvalitet. De rapporterte for eksempel full dekning på kontrollbetjent ordningen, altså at alle de innsatte hadde en kontaktbetjent. De undersøkte imidlertid ikke om den innsatte selv opplevde at de hadde en kontaktbetjent eller om de hadde hørt om denne ordningen i det hele tatt. På den måten kunne mange tall gi misvisende og mangelfull informasjon.

8.4.2 Innføringen av BSC som styringsverktøy i mars 2003, vendepunktet?

For at strategien som var utviklet skulle bli en levende plan som skulle brukes aktivt i hverdagen så ville de bruke balansert målstyring som hjelpemiddel. Basert på tidligere erfaringer visste de nemlig at selv om strategiene var gode stoppet de opp i systemet og ble ikke tatt opp av den enkelte ansatt og dermed ikke satt ut i praksis. Den store utfordringen ble sett på som å ”oversette” overordnede planer til forståelige handlinger og få dette kommunisert og forankret i alle deler av organisasjonen (Foredrag Oslo Fengsel, 15.03.06).

Beskrivelse av innføringen:

Oslo Fengsel valgte å kun innføre verktøyet på det øverste nivået, altså ledelsesnivå det første året.

Begrunnelsen for innføringen:

I følge prosjektplanen innførte Oslo Fengsel BSC for å få den nylig utformede strategien til å bli en ”levende” plan som brukes aktivt i hverdagen.

Fengselets direktør følte et behov for å finne et nytt styringsverktøy som kunne være til hjelp for å implementere denne strategien, slik at strategien denne gangen faktisk skulle bli gjennomført i praksis. Direktøren meldte seg derfor på et kurs i regi av Statskonsult som het ”Styring – oppfølging av strategier”. I kurset, som gikk over to dager, var det en time med presentasjon av BSC. Direktøren syntes det var et interessant verktøy og meldte seg derfor på et todagers kurs i BSC. Etter dette kurset var han overbevist om at dette var veien å gå for Oslo Fengsel. Direktøren satte derfor i gang arbeidet med å implementere BSC selv om han ikke fikk støtte av de overordnede myndigheter. Oslo Fengsel tok i sitt arbeide med BSC utgangspunkt i Statskonsult sitt hefte om BSC heller enn å lese Kaplan og Norton.

I stortingsmeldingen lå de overordnede strategiske føringer for kriminalomsorgen fast slik at disse var allerede på plass. Det var også allerede utarbeidet en strategiplan for fengselet, som nevnt over, slik at det var på plass når virksomheten bestemte seg for å innføre BSC.

De lagde så en prosjektplan for innføringen av balansert målstyring. Fengselet har siden innføringen, takket være direktøren som er en aktiv pådriver, brukt styringsverktøyet aktivt.

Fokus:

Hovedfokuset var det første året på økonomiperspektivet da fengselet hadde fått et pålegg om å dekke inn igjen budsjettsprekken fra året før i løpet av året.

Ny informasjon:

Målingene som ble foretatt nå var målinger som gikk på kvalitet og ikke bare kvantitet. Det er en av tingene som fremheves som en viktig endring med BSC. Før målte fengselet for eksempel hvor mange som hadde kontaktsbetjenter og rapporterte full dekning. Når de begynte å måle kvaliteten merket de imidlertid at selv om innsatte stod oppført med en kontaktsbetjent var det ikke sikkert at denne innsatte en gang hadde hørt om ordningen.

Belønning:

Oslo Fengsel foretar en utdeling av en intern BSC pris hvert år. Det er ikke pengemessig belønning knyttet til måloppnåelse, men den avdelingen som vinner prisen får anerkjennelse for godt arbeid og en oppmerksomhet i form av et sosialt arrangement for avdelingen.

”Vi kan ikke gjøre det slik som de gjør det i privat virksomhet, vi kan ikke øse ut med midler. Det blir mer sånne små drypp som egentlig ikke koster så veldig mye, men som blir sett. Blir verdsatt. Slik at det er en helt annen tenkning hos oss enn det er i privat sektor. Her er det ikke snakk om å gi folk bonuser. Men det er småting som folk setter stor pris på.” (Idem og Larsen, Administrasjon).

Følgende sitat fra lederen for 9 & 10ende avdeling peker på at fengselsansatte gjerne er dedikerte til oppgaven og interessert i selve jobben utover den pengemessige belønningen.

”Man blir ikke rik av dette her, men det er jo greit nok for de som jobber her er egentlig dedikerte til oppgaven. Man går ikke å vasser på en avdeling med så mye død og elendighet holdt jeg på å si, med så mye depressive mennesker hvis du ikke synes det er ålreit. Det er ikke en jobb man tar bare for å ha en jobb, så de ansatte synes det er en tilfredstillende og fryktelig interessant måte å jobbe med mennesker på. Det er det.” (Nils Petter Lier, leder for 9 & 10. avdeling).

8.4.3 Perioden etter innføringen 2003-2005

Det første året fengselet hadde balansert målstyring ble det innført og brukt kun i toppledelsen, året etter i 2005 ble det innført på enhetsnivå, og i løpet av 2006 skal det etter planen implementeres på avdelingsnivå.

Bruken av BSC:

Utgangspunktet for målekortene i de ulike periodene er strategien til fengselet sammen med de retningslinjer og begrensninger som legges i tildelingsbrevene og disponeringsbrevet fra departementet og regionen. Tildelingsbrevet angir hvor mye ressurser de får og føringene for hva fengselet skal bruke de på. Revisjonen av målekortene er derfor lagt til et tidspunkt etter mottakelsen av tildelingsbrevet for neste periode som er i februar. Allerede fra november vet de imidlertid hva som blir satsningsområdene for da har de stortingsproposisjonene og strategiene. Fengselet har dermed valgt å flytte den store revisjonen av målekortene til november fra 2006 slik at de er klar til årets begynnelse.

Et dilemma som Oslo Fengsel møter i sitt arbeid med BSC er forholdet mellom strategiene fra overordnede etater og begrensningene fengselet har i forhold til ressurstilgang. BSC kan være et nyttig verktøy for å vise mangelen på ressurser for å oppfylle de forskjellige målsetningene. Da vil fengselet kunne vise målekort med røde indikatorer fordi de ikke har midler til å gjennomføre strategiene på en tilfredstillende måte. Systemet vil da fungere som et rapporteringssystem til overordnede etater med et signal om ressursbehov. For at BSC skal kunne brukes som et ledelsesverktøy er det imidlertid viktig at målsetningene på målekortene er oppnåelige og realistiske for at de skal være motiverende. Denne problemstillingen har vært diskutert i ledelsen og de er enige om at de ønsker å bruke verktøyet som et ledelsesverktøy i styringen av virksomheten og er dermed opptatt av at målene skal være realistiske.

”Det kan være et veldig greit signal at det er faktisk rødt fordi vi mangler ressurser, vi mangler aktiviseringsmulighetene for eksempel. Det er derfor egentlig en ganske viktig diskusjon. Det handler om hvordan egentlig man skal bruke systemet. Om man skal ha det bare som rapporteringssystem eller om man skal bruke det som et lederverktøy. Skal man bruke det som et lederverktøy så er det viktig å forholde seg til realiteten. Altså hvordan ting faktisk er, ikke hvordan man skulle ønske de var, for å tilfredsstille noen øvre myndighet.” (Tom Eberhardt, Ansvarlig for fag og organisasjonsutvikling).

Et viktig poeng som understrekes fra Oslo Fengsel sin side er at BSC er en nyttig modell som man bruker inni den strategiskvirksomhetsstyringstotaløsningen som også involverer

prosesser og mennesker. De to sistnevnte er faktorer som de mener mange undervurderer når de innfører BSC (Foredrag Oslo Fengsel, 15.03.2006).

Kritiske suksessfaktorer for å drive et fengsel:

Hovedmålsetningene til fengselet endrer seg ikke i stor grad. Utfordringene i forhold til de innsatte ligger fast selv om endringer i politisk ledelse kan føre til endringer i hva som blir vektlagt innenfor disse hovedmålsetningene. Kontaktbetjentordningen ligger som grunnpilaren i arbeidet med de innsatte og den er derfor også viet stort fokus i målekortene ved flere indikatorer som går på denne.

Endringer i målekortene:

Målekortene endres ved en hovedrevisjon en gang i året. Når de kritiske suksessfaktorene endres er det hovedsakelig som følge av endringer i fokus og disse endres kun ved den store revisjonen en gang i året. Balansert målstyringsgruppen har også månedlige møter hvor tiltak kan tas vekk dersom de er fullført og nye tiltak kommer til.

Endringer i målekortene som følge av endringer i fokus:

I februar 2004 hadde fengselet en evaluering av verktøyet etter ett år i drift. Resultatet av denne evalueringen var at de tok ut to kritiske suksessfaktorer og tok inn to nye. Slik at det fremdeles var 15 kritiske suksessfaktorer. I tillegg ble noen parametere skiftet ut, netto 4 nye, slik at de endte opp med 33 parametere.

En KSF de tok ut var "Å hindre rømninger", grunnen til at denne kritiske suksessfaktoren ble fjernet var at det å hindre rømninger ikke ble sett på som et problemområde som krevde spesielt fokus. Det som derimot var mye viktigere å ha fokus på var å hindre narkotikatilgang, det ble dermed satt inn som en kritisk suksessfaktor.

Den andre KSF som ble tatt ut var "tilstrekkelig faglært bemanning". I Begynnelsen av 2000 tallet når disse kritiske suksessfaktorene ble utarbeidet var det en tørke på ledig kompetent bemanning. Nå har imidlertid alle betjentene fengselsskolen og tilstrekkelig kompetanse var derfor i 2004 ikke et problem lenger og denne KSF ble dermed tatt ut. I stedet ble det satt inn en KSF som het "styrke det gode arbeidsmiljøet". Det var allerede et godt arbeidsmiljø i fengselet, og å videreutvikle dette var et viktig satsningsområde for fengselet.

Måleindikatorene ble tilpasset til disse endringene i KSF'er.

I 2004 blir BSC også tatt i bruk av regionen og Oslo Fengsel måtte dermed tilpasse sitt BSC system til regionen sitt system. De må nemlig også måle på det som de overordnede

myndigheter etterspør. Resultatet av denne tilpassningen var at man gikk fra 33 parametere i 2004 til 65 parametere i 2005. De var imidlertid fremdeles 15 kritiske suksessfaktorer. Det ble dermed to revisjoner av målekortet i 2004.

I 2005 ble det ikke foretatt noen store endringer i målekortene. Hovedmålsetningene lå fast bortsett fra at hovedmålet i økonomiperspektivet ble reformulert fra ”Regnskap i Balanse” til ”Økonomistyring som gir handlefrihet”. Fengselet er altså gått fra å ha fokus på å komme i null til å ha som mål å få en økonomi som gir handlefrihet med hensyn på å foreta tiltak og så videre.

Ellers var det å sette inn tiltak som det var fokus på i 2005. I tillegg er målene på brukertilfredshet oppjustert for å ha noe å strekke seg etter, ettersom de fikk gode resultater her. På den andre siden ble målsetningene som går på aktiviteter justert ned da disse var for ambisiøse i forhold til ressursene de hadde tilgjengelig. Disse justeringene skjer i dialog med regionen om hvilket ambisjonsnivå fengselet skal ligge på.

Selv om Oslo Fengsel skal bygge opp under regionen sin strategi har de også egne interne mål som de mener er viktig å ha fokus på. Regionen etterspør en del indikatorer som kan betegnes som ren statistikk som for eksempel antall rømminger, antall urinprøver og antall utåndningsprøver. Fengselet har i tillegg en del egne parametere som er av mer kvalitativ art, som ikke etterspørres ovenfra, men som de selv mener er av stor viktighet. De har for eksempel et parameter som heter ”bedre ut enn inn”, denne parameteren underbygges av en spørreundersøkelse og fokuset er på om situasjonen til den innsatte har bedret seg i løpet av oppholdet når det gjelder for eksempel kontakter utenfor rusbelastet miljø, lese og skrive ferdigheter og lignende. De har også andre brukerundersøkelser de foretar hos andre brukere enn innsatte, altså politi og besøkende, og ansattundersøkelser for å kartlegge arbeidsmiljø. Resultatene av disse undersøkelsene anses som viktige av fengselet og inngår derfor i målekortene selv om de ikke etterspørres av regionen. Den eneste kvalitative undersøkelsen som etterspørres av regionen går på kvaliteten på kontaktbetjentarbeidet.

Et annen indikator som Oslo Fengsel benytter, men som ikke etterspørres av regionen er bruken av sikkerhetscelle. Dette var det viktig å sette fokus på slik at disse cellene ikke skulle brukes ukritisk.

Første året de brukte balansert målstyring klarte Oslo Fengsel å få budsjettet i balanse og året etter i 2005 hadde de et mindreforbruk, slik at nå er det andre forhold som det er mer fokus på

enn økonomi. Det har ført til at fokus er endret, etter det første året fra å ha hovedfokus på økonomiperspektivet, til å mer fokus på brukerperspektivet. En grunn til at de skifter ut parametere kan altså være at det ikke er nødvendig å ha så mye fokus på noe lenger fordi det er kommet inn i rutine.

”Kanskje fordi vi har hatt BMS så finner vi ut at vi får ting inn i rutiner slik at det ruller og går. Da er det ikke vits i å se på det som kritisk suksessfaktor lenger. Det er heller ikke vits i å måle det.” (Tom Eberhardt, Ansvarlig for fag og organisasjonsutvikling).

Målekortene inneholder, som vi har sett, ikke bare informasjon etterspurt av ledelsen i Oslo Fengsel, de må også ta hensyn til de målene som etterspørres av regionen og departementet. Det kan også være at hva departementet etterspør av informasjon endrer seg fra år til år.

”For det kan være at hvert år så reviderer departementet hva de ønsker å få informasjon om. Altså hva de skal ha statistikk om, det er helt utrolig hvor mye statistikk de skal ha. Jeg lurer på hvem som leser det, noe av det går nok bare rett i skuffen. Antall urinprøver for eksempel hva er poenget med det?? Antall positive urinprøver er mye mer interessant!” (Tom Eberhardt, Ansvarlig for fag og organisasjonsutvikling).

Det som vektlegges endres også i forhold til endringer i politisk ledelse, selv om hovedmålene ligger fast. Den tidligere justisministeren Odd Einar Dørum var for eksempel veldig opptatt av at man skulle forbedre forholdene til unge i fengsel. Den nåværende justisministeren, Knut Storberget, er imidlertid veldig opptatt av at de unge skal ut av fengsel, slik at tiltak for unge i fengsel ikke vektlegges i like stor grad. Det var til og med utviklet en plan med tiltak for barn og unge i fengsel før skiftet i politisk ledelse, men den ble endret for fokuset er nå at unge ikke skal i fengsel og tiltakene skal derfor være deretter.

”Det er to helt forskjellige vinklinger til problemstillingen, men problemstillingen blir likevel vår. Fordi vi opplever at uansett hva Storberget sier så renner det inn med unger her uansett.” (Tom Eberhardt, Ansvarlig for fag og organisasjonsutvikling).

Det at kriminalomsorgen er så politisk styrt fører også til en del utfordringer.

Kriminalomsorgen er nemlig direkte underlagt Justisdepartementet uten at de har et eget direktorat. Det betyr at kriminalomsorgen sitter veldig tett opp mot politikerne uten at det er rådgivere og korrektiv, som i et direktorat, i mellom.

”Det sitter veldig tett opp mot politikerne slik at man har i veldig liten grad et korrektiv og en rådgiver mot politikerne. De hopper når politikerne, eller statsråden, sier hopp. Slik at når statsråden bestemmer seg for at vi

må gjøre sånn og sånn, så kommer det et brev fra departementet til regionen og så fra regionen til lokalt nivå, som sier at nå skal vi gjøre sånn og sånn.” (Tom Eberhardt, Ansvarlig for fag og organisasjonsutvikling).

Det kan skape problemer i forhold til hva som skal prioriteres fordi fengselet også skal forholde seg til de mer langsiktige strategiene og det er ikke alltid disse haste skrivene er samstemt med de mer langsiktige føringene som kommer fra samme instans.

”Problemet er at ved siden av alle disse hurtigskrivene så sender de ut strategiplaner; fagstrategi om hvordan du skal jobbe med de innsatte, sikkerhetsstrategi i forhold til hvordan man skal ivareta sikkerheten, både vår egen, de innsattes og samfunnets. De sender også ut arbeidsdriftsstrategi og kommunikasjonsstrategi. Mange av disse strategiene går veldig på tvers av de her hurtigskrivene, som kommer for eksempel når det har vært saker i media.” (Tom Eberhardt, Ansvarlig for fag og organisasjonsutvikling).

Utvikling i de tekniske løsningene:

Oslo Fengsel har våren 2006 gått over til en ny og oppdatert versjon av verktøyet.

Oppsummering bruken av BSC:

Endringene i målekortene kommer som vi har sett hovedsakelig fra endring i fokus. I tillegg så legger de til og fjerner tiltak ettersom disse er gjennomført. Regionen har etter de innførte balansert målstyring også hatt mye å si i forhold til hvilke parametere som måles på likevel måler Oslo Fengsel også på en del parameter som ikke etterspørres av regionen. Det gjelder særlig indikatorer som går på kvalitative faktorer. Det fremheves også som en viktig endring at de, etter innføringen av balansert målstyring, ikke kun måler kvantitet lenger.

8.5 Opplevde virkninger av å bruke BSC som styringsverktøy:

I ledelsen fremheves først og fremst det å få implementert strategien i hele organisasjonen som den viktigste virkningen av BSC verktøyet. Dette var også hovedformålet med innføringen i følge prosjektplanen. Denne virkningen fremheves for eksempel av Idem og Larsen som jobber i administrasjonen:

”Det å få implementert strategien i den daglige virksomheten er slik jeg ser det den største effekten som vi så ganske raskt.” (Idem og Larsen, Administrasjon).

Bedre styring på økonomien:

BSC blir også sett på som et nyttig verktøy når fengselet skal foreta prioriteringer og få oversikt over økonomien.

”Etter hvert som vi begynte å snuse på BSC ble det et ganske godt verktøy for å ha god oversikt over økonomien. Vi fikk bedre styring på økonomien på bakgrunn av at vi alle på forhånd var enig om hva som var satsningsområdene og hva vi skulle tone litt ned.” (Per Idem, Administrasjon).

I tillegg til at fengselet fikk bedre oversikt over økonomien fikk de en mer samstemt ledelse, som jobbet mot de samme målene, noe som fremheves av Idem og Larsen i følgende sitat:

”Det var påfallende hvor nyttig det var for oss å få et styringssystem som var forutsigbart og som systemet på en måte levde etter. Vi fikk en mye mer samstemt ledelse som jobbet mot de samme målene. Vi fikk også synliggjort målene i systemet. Det ble altså en klarere ledelse og det ble stilt klarere krav. Folk fikk beskjed om at det er ditt område, det er ditt styringsparameter, det er du som må sørge for å følge opp her.” (Per Idem, Administrasjon).

Det fremheves også at BSC får frem den store sammenhengen i arbeidet, de tenker mer målrettet og knytter opp praksis til de underliggende målsetningene. Nå når fengselet driver programvirksomhet forsøker de å kanalisere de rette fangene på de rette programmene for å oppnå størst mulig nytte. De forsøker for eksempel at de som har voldsdommer er de som kommer på sinnemestringskurs og så videre. Tiden hvor de innsatte bare meldte seg på tilfeldige kurs for å ha noe å gjøre er dermed forbi.

”Slik at man ser hvem er det som vil ha nytteeffekt av noe. Nå er det ikke slik at de innsatte bare melder seg på for at de skal ha noe å gjøre. Nå ser vi mer på hvilken nytte kan den enkelte innsatte ha av programmet. Og dette har sammenheng med kartleggingsprosessene som man har. Dette er en ny tenkning som kom etter at man begynte å jobbe med balansert målstyring.” (Idem og Larsen, administrasjon).

Målinger på kvalitet gir nyttigere info.

Et eksempel som Oslo Fengsel drar frem som en virkning av å bruke dette verktøyet er at fengselet nå også måler på kvalitet ikke bare kvantitet. Det gir mer nyttig informasjon til ledelsen. Et eksempel på dette er målingene som angikk kontaktbetjentordningen. Det har hele tiden vært målinger på denne. Før fengselet begynte å måle på kvalitet også rapporterte de bare 100 % dekning på kontaktbetjentordningen inn til regionen, alle innsatte var nemlig tildelt en kontaktbetjent. Ved å måle på kvalitet, og spørre de innsatte og ansatte om opplevelsen av ordningen, oppdaget de imidlertid at mange innsatte aldri hadde hørt om ordningen. Selv om alle de ansatte var kontaktbetjenter var det likevel mange innsatte som ikke visste ordningen eksisterte. De kvalitative målingene gir dermed nyttigere informasjon i forhold til å foreta forbedringer, enn bare å måle hvor mange som i teorien skulle ha en kontaktbetjent.

Større krav til skriftlighet:

På avdelingsnivå er ikke verktøyet innført enda, men medarbeiderne opplever likevel større krav om skriftlighet og måling. På avdelingsnivå blir det også gjerne hevdet at den største virkningen av BSC er nettopp større krav til skriftlighet.

”Det har blitt ett større krav til skriftlighet. Disse brukerundersøkelsene blant innsatte kom før balansert målstyring. Jeg forstår at BSC kan være et ok verktøy, men det er et ledelsesverktøy...

Jeg kan ikke se at det har noen nytte for de på nivået under meg i hvert fall. Men det har vel nytte for mitt nivå for jeg skal vel være med å drive gjennom det som toppledelsen finner ut, og vi får for så vidt også være med i prosessen. Are er jo flink til å ta med oss også på en del ting. Vi får lov til å føle oss viktige.” (Nils Petter Lier, Leder for 9 & 10 avdeling).

Omstillingsprosessen:

Det å gå fra den tradisjonelle vokterrollen til å skulle ha dype samtaler med de innsatte var en stor mental omstilling og ikke alle betjentene var villige til dette. BSC verktøyet var til hjelp i denne omstillingsprosessen. Det ble veldig synlig hvem som gjorde en innsats og hvem som ikke gjorde det.

”..å gå fra en kultur som handlet kun om at du var vokter og opptatt av sikkerhet til at du faktisk skulle gå inn å prate med de innsatte om kriminalitet. Prate med dem om det og å hjelpe dem på en måte. Det var ikke alle som var villige til det. Heller ikke i 2006 er alle helt villige til det, men det er jo klart mye større andel som gjør det i dag enn det som det var tilbake i 95. Det har kanskje noe å gjøre med at vi er blitt tydeligere på kravene vi stiller. Gjennom BMS systemet blir det mye tydeligere hvem som følger med i timen, og hvem som ikke følger med i timen, ved at vi går inn og måler. Når vi måler antall innsatte med sonings og fremtidsplaner så er det veldig tydelig hvis en avdeling oppnår veldig dårlig score der. Når vi går inn og måler innsattes opplevelse av kontaktsbetjentordningen så differensierer vi jo det på avdelinger.” (Tom Eberhardt, Ansvarlig for fag og organisasjonsutvikling).

Det følgende sitatet fra direktøren viser også at dette verktøyet oppleves som viktig i utviklingsprosessene i fengselet:

”Det er faktisk ting som skjer i grunnvollene her, på faglige ting. Og det er jo det som er meningen at det skal være et utviklingsverktøy. Vi skal bli bedre. Og jeg føler at nå har det virkelig løsnet. Det var dit vi ville komme.” (Direktør Are Høydal).

Klarere krav og klarere bilde av virksomheten:

Det blir også stilt mye klarere krav til underledere og ansatte slik at de i større grad vet hva som forventes av dem. Lederne og betjentene vet hva de blir målt på, hva som vektlegges. Det blir mye mer synlig hvem som gjør det bra og mindre bra på det som måles.

”Vi har tydeligere mål, mer enhetlig ledelse. Vi har også fått morsommere jobber slik jeg ser det for du får et ansvar og du må ta det ansvaret. Og hvis du ikke er villig til å ta dette ansvaret så må du finne deg noe annet å gjøre på. Selv om det ikke er så dramatisk i offentlig virksomhet så blir man fort parkert her også hvis man ikke følger med i timen.” (Idem og Larsen, Administrasjon).

Verktøyet oppleves som effektivt når det gjelder å synliggjøre forhold som ledelsen ønsker å ha fokus på og som er viktig å ha fokus på for å nå målsetningene. Et eksempel på dette er når de satt inn bruken av sikkerhetscelle som en parameter i målekortet, de opplevde da at bruken ble halvert på ett år.

”Det som vi la merke til først var jo det med bruken av sikkerhetscelle, som var skyhøyt. Ved å sette fokus på det oppnådde vi helt andre resultater. Det var det som vi merket veldig fort resultater på.” (Idem og Larsen, Administrasjon).

8.6 Svar på forskningsspørsmål Oslo Fengsel:

Endringene som er foretatt i fengselets målekort kommer i hovedsak som følge av endring i fokus. Verktøyet oppleves som effektivt for å formidle strategien til organisasjonen og få de ansatte til å arbeide mot organisasjonens mål selv om det ikke er knyttet incentivbelønning til målekortene. Verktøyet kan både sies å være effektivt ut fra et rasjonelt perspektiv i og med at det fører til en reduksjon i agentkostnader og ut i fra et institusjonelt perspektiv grunnet større legitimitet i omgivelsene.

9.0 Komparativ Analyse

9.1 Forskjeller og likheter mellom Oslo Fengsel og Sparebanken Vest:

Det som gjør at det er interessant å sammenligne disse to organisasjonene er at de er veldig ulike på mange punkter, samtidig som de har felles trekk. Mens Oslo Fengsel er en offentlig institusjon, som jobber for høyest mulig måloppnåelse ved hjelp av tildelte knappe ressurser, er Sparebanken Vest en profittmaksimerende bedrift som søker å maksimere sitt finansielle resultat ved hjelp av de ressurser og kapabiliteter de har i organisasjonen. Mens Sparebanken Vest tar utgangspunkt i kausalitetskjeden som blir stipulert av Kaplan og Norton, hvor

målekortet til sist skal gi bedret finansielt resultat i økonomiperspektivet, har Oslo Fengsel en omvendt rekkefølge på perspektivene. I offentlige virksomheter ligger økonomiperspektivet som grunnlag og begrensning, mens brukerperspektivet er det endelige målet.

Selv om dette er to veldig ulike organisasjoner har de også en del likheter. Begge har de personer i ledelsen som jobber med BSC til daglig, som brenner for temaet, og klarer å skape engasjement i resten av organisasjonen. Begge organisasjonene har også jobbet lenge med å få til fundamentale endringer i bedriftskulturen, noe som har vist seg å være en lang og krevende prosess.

9.1.1 Omstilling:

Både Oslo Fengsel og Sparebanken Vest har de senere årene jobbet med viktige omstillinger som involverte en fundamental endring i bedriftskultur og endring i måten å tenke og jobbe på. Vi vet ut fra institusjonell teori at det er vanskelig å få til endringer i organisasjoner. Begge organisasjonene erfarte at selv om det var slått fast i strategien, at disse endringene var et viktig satsningsområde, var det vanskelig å oppnå endring. Medarbeiderne jobbet gjerne slik de alltid hadde gjort uavhengig av hva som stod i planene og det var vanskelig for lederne å få frem budskapet til de ansatte.

9.1.2 Implementering av verktøyet:

De to organisasjonene valgte her forskjellige løsninger. Sparebanken Vest valgte å innføre målekortene på alle nivå med en gang. Det viktigste for de var å komme raskt i gang heller enn å utvikle en helt ferdig utformet løsning. Oslo Fengsel på den andre siden har foretatt innføringen mer steg for steg. Målekortene ble først tatt i bruk på ledelsesnivå i innføringsåret 2003-2004. Deretter ble verktøyet implementert på enhetsnivå i 2005. Det er enda ikke implementert på avdelingsnivå, dette er planlagt gjennomført i løpet av 2006. De to organisasjonene har dermed valgt ulike tilnærminger til innføringen av verktøyet.

9.1.3 Bruken av BSC og endringene i verktøyet:

Begge organisasjonene bruker verktøyet som et ledelsesverktøy for å styre atferd og få informasjonen lettfattelig ut i linjen. Mens endringene som er foretatt i målekortene til Sparebanken Vest i hovedsak har kommet som en sofistisering av verktøyet har endringene i kortene til Oslo Fengsel kommet som en følge av endringer i fokusområder. Hovedmålene for begge organisasjonene har imidlertid ligget fast. Det at Oslo Fengsel ikke har hatt problemparametere som har vakt protester, og som har vist seg å ikke fungere, kan ha sammenheng med at de har gått mer forsiktig frem når det gjelder innføringen av verktøyet

enn det Sparebanken Vest har. De har valgt å innføre verktøyet stegvis på ett og ett trinn i organisasjonen og de har ikke innført verktøyet på avdelingsnivå enda. Før verktøyet innføres på avdelingsnivå vil målekortene også testes ut i pilotprosjekter. På denne måten har de brukt lengre tid enn sparebanken vest på å innføre verktøyet men samtidig støter de kanskje på mindre motstand mot parametere og mål ute i linjen, siden de ansatte i stor grad er involvert i arbeidet med å utarbeide måleindikatorene, og de tar innføringen mer skritt for skritt.

9.1.4 Belønning:

Også når det gjelder belønning skiller de to organisasjonene seg fra hverandre. Sparebanken Vest har knyttet et incentivsystem til målekortene slik at måloppnåelse gir grunnlag for bonus. Oslo Fengsel har ikke incentiv belønning, men belønner likevel den beste avdelingen med en liten oppmerksomhet. Beste avdeling i fjor fikk en tur med danskebåten. Det å vinne pris og få oppmerksomhet for sin innsats ble satt pris på av avdelingen som vant, og det er ment at BSC skal bidra til intern konkurranse mellom avdelingene om å være best. Da BSC ikke er innført på avdelingsnivå enda gjenstår det her en del arbeid.

Sparebanken Vest på sin side fremhever det at de har knyttet pengemessig belønning til kortene som en viktig faktor for å motivere og endre atferden til medarbeiderne.

Systemet til Sparebanken Vest kan altså sies å være fokusert mot ytre motivasjon gjennom pengemessig belønning, mens Oslo Fengsel sitt system appellerer til den indre motivasjonen gjennom å gi retning og gi anerkjennelse for godt utført arbeid. Dette kan være et fornuftig valg også hvis vi ser vekk fra begrensningene som ligger i det å være en offentlig organisasjon i forhold til å kunne gi belønning. Arbeidet med mennesker er nemlig ikke arbeidsoppgaver som er preget av rutinemessige standardoppgaver og vi vet da at i slike mer komplekse oppgaver er det den indre motivasjonen som spiller en viktig rolle (Kuvaas, 2005).

Vi kan her tenke oss at grunnen til at Sparebanken har valgt et incentivsystem som fokuserer mer på ytre motivasjon er at det i større grad er kvantumsmål de ønsker å oppnå, mer salg, mer innskudd, flere kunder osv. Oslo Fengsel på den andre siden har et motivasjonssystem som bygger mer på indre motivasjon. De har ikke prestasjonsbasert lønn, men avdelinger med god måloppnåelse får imidlertid anerkjennelse og en symbolsk påskjønnelse. Denne premien som den beste avdelingen får kan betegnes som en bonus. Den er likevel ikke så sterkt knyttet til en bestemt arbeidsoppgave at den kan komme i skade for å flytte fokus vekk fra arbeidsoppgaver og over på belønningen for arbeidet, altså den risikerer ikke å ødelegge for den indre motivasjonen.

Dette er i så fall i overensstemmelse med teorien om indre og ytre motivasjon, at belønningssystemer som er direkte knyttet til ytre motivasjon er best egnet i organisasjoner med mindre komplekse mer standardiserte oppgaver hvor kvantitet er det som står i fokus. Slike oppgaver finner man i større grad i en bank, enn i et fengsel hvor de ansatte jobber i en tett interaksjon med de innsatte og hvor kvalitet på arbeidet er av avgjørende betydning.

I følge Kuvaas (2005) er det veldig ødeleggende for den indre motivasjonen at organisasjonen behandler de ansatte som om de ikke ville gjort en god jobb, selv om de ikke fikk ekstra belønning. På avdelingsnivå i Sparebanken Vest stilles det også spørsmål med nødvendigheten av å ha bonussystemet direkte knyttet til målekortene. De antar gjerne at alle arbeidere har et indre driv og ønsker å gjøre en god jobb og gjør dermed sitt beste. Det ville derfor føles mer rettferdig om bonusen ble fordelt mer jevnt. Dette har også med at det kan oppleves som urettferdig at det er vanskeligere for enkelte kontorer å få gode resultater enn andre selv om de gjør samme innsatsen. Det at ledelsen knytter pengemessig belønning så nært til arbeidsoppgavene kan dermed ha betydning for nivået på den indre motivasjonen.

9.1.5 Ledelsesforankring:

I begge organisasjonene var toppledelsen involvert og engasjert i utviklingen og bruken av BSC som styringssystem. Direktøren i Oslo Fengsel var selv initiativtakeren og pådriveren for innføring av verktøyet og har jobbet aktivt med verktøyet siden innføringen. Dette blir fremholdt som en viktig faktor for å få verktøyet til å fungere i organisasjonen.

Begge organisasjonene er blitt foregangsmodeller for andre og driver utstrakt foredragsvirksomhet. Både controller i Sparebanken Vest, Liv Næss, og direktøren i Oslo Fengsel, Are Høydal, driver utstrakt foredragsvirksomhet og er veldig engasjerte i å videreformidle kunnskap om verktøyet og sine erfaringer, og også å videreutvikle BSC verktøyet i egen organisasjon.

9.1.6 Virkninger:

En av hovedlikhetene mellom Oslo Fengsel og Sparebanken Vest er som vi har sett at de begge var inne i en betydelig omstillingsprosess for å endre bedriftskulturen da de innførte BSC. Begge organisasjoner hadde vanskeligheter med å få til endring. Begge organisasjonene gikk dårlig og trengte et styringsverktøy for å få implementert strategiene og formidlet budskapet til de ansatte. I begge organisasjoner fremheves BSC som et nyttig verktøy for å få til disse endringsprosessene. I sparebanken fremheves evnen til å påvirke atferd gjennom

belønning. Oslo Fengsel på sin side fremhever den virkningen at de viktige fokusområdene blir synliggjort. Det blir altså mer tydelig for alle i organisasjonen hva som er viktig å fokusere på.

Selv om BSC gjerne ikke direkte kan sies å føre til bedre økonomiske resultater i Sparebanken Vest kan det bidra til å redusere agentkostnadene. Noe som igjen tilsier bedret finansielt resultat. BSC oppleves nemlig å forbedre informasjonsstrømmen både oppover og nedover i organisasjonen og det gir mindre rom for medarbeiderne i forhold til å jobbe for andre mål enn organisasjonens mål. I tillegg til denne reduksjonen av asymmetrisk informasjon fører incentivkontraktene til reduksjon av ”moral hazard” problemet da agentens mål sammenstilles bedre med organisasjonens mål.

Oslo Fengsel på den andre siden er ikke profittmaksimerende og har oppfyllelse av målsetningene til kriminalomsorgen som mål. De hadde imidlertid også et problem med asymmetrisk informasjon og agentkostnader. Medarbeiderne hadde for liten informasjon om organisasjonens målsetninger og ledelsen hadde mindre informasjon om avdelingenes prestasjoner. På denne måten kan vi si at BSC har bidratt med å redusere agentkostnadene. Dersom Oslo Fengsel er preget av ansatte som er engasjert i den jobben de gjør, i motsetning til det som antas i agentteorien, vil det å få bedre informasjon og klarere krav i seg selv gjerne være nok til å få bedre måloppnåelse i og med at de ansatte da i større grad vil jobbe mot organisasjonens mål.

Økonomiske resultater:

Kaplan og Norton sin kausalitetskjede resulterer i bedret finansielt resultat for virksomheten, og når profittmaksimerende bedrifter, som for eksempel Sparebanken Vest, innfører BSC er det naturlig å anta at det er for å oppnå et bedret finansielt resultat. Som presentert før i oppgaven er det imidlertid mange faktorer som spiller inn på bankens resultater. De påpeker derfor at de ikke kan tilskrive oppgangen i finansielt resultat direkte til innføringen av verktøyet. Davis & Albright (2003) på sin side påviser en signifikant bedring i resultat hos de bankfilialene som innførte verktøyet. Denne undersøkelsen gir støtte til Kaplan og Norton sine påstander om at BSC fører til bedret finansielt resultat, og siden denne undersøkelsen var foretatt i samme type organisasjon som Sparebanken Vest øker dette sannsynligheten for at resultatene er overførbare til denne organisasjonen.

Aidemark (2001) sin undersøkelse rundt den opplevde effekten av BSC i helsesektoren kan gi oss en pekepinn på effektene av BSC brukt i kriminalomsorgen fordi organisasjoner i offentlig sektor står ovenfor dels like rammebetingelser, i og med at de ikke er profittmaksimerende og står ovenfor krav til måloppnåelse med begrensede ressurser. I offentlige virksomheter er det kundeperspektivet som står i fokus. Et dilemma som fremheves her av Aidemark (2001) er at det er ikke gitt at kundene tjener på at organisasjonen vektlegger deres ønsker. På mange måter er fagpersonalet bedre informert enn pasientene. Det at kunden vet best er ikke alltid sant (Aidemark 2001).

Her kan det trekkes klare paralleller til kriminalomsorgen. Kundene eller brukerne av kriminalomsorgen er i hovedsak innsatte og politi. Dersom aktivitetsnivået økes for å bedre tilfredsstille brukernes behov vil dette gjerne medføre høyere ressursbruk. Å tilfredsstille de innsattes ønsker er også et komplekst tema når de egentlig ikke ønsker å benytte seg av tilbudet, de er ikke frivillig i fengsel, slik at kundetilfredshet her er ikke like klart som i for eksempel en bank. På tross av dette har Oslo Fengsel opplevd at de har fått overraskende gode tilbakemeldinger fra de innsatte i brukerundersøkelsene.

Informasjonsasymmetri:

Sparebanken Vest sine avdelingsledere opplevde det som vanskelig å kommunisere informasjonen til de ansatte på en slik måte at de fikk frem budskapet om hvordan tilstanden var, hvor de skulle og hvordan de skulle komme dit. På samme måte opplevde Oslo Fengsel at det var vanskelig å formidle planene og målsetningene til grunnivået i organisasjonen. Hvis vi ser på prinsippal-agent forholdene, mellom ledelsen i fengselet og underlederne, underlederne og de ansatte, styret i Sparebanken Vest og ledelsen, ledelsen og medarbeiderne og så videre, ser vi at mangelen på informasjon medførte betydelige agentkostnader i form av at prinsippalens målsetninger ikke i tilstrekkelig grad ble kommunisert til agentene. Det var også mer krevende for prinsippalen å få oversikt over agentens resultater. Dette står i motsetning til i dag hvor prinsippalen med et blick kan få oversikt over agentens resultater. Disse resultatene blir også målt veldig bredt i 4 perspektiver, dette kombinert med at kravene til agentene er blitt tydeligere, og resultatene synliggjort, gir mindre rom for agenten til å avvike fra prinsippalens målsetninger. På denne måten bidrar BSC positivt til resultatene, i og med at verktøyet bidrar til reduserte agentkostnader.

Legitimitet:

I henhold til institusjonell teori kan legitimeringseffekter være grunn nok i seg selv for å bruke et styringsverktøy. Det å fremstå som moderne kan være grunn nok i seg selv (Meyer &

Rowan, 1977). Dette vil være særlig aktuelt for Oslo Fengsel, siden de er en offentlig organisasjon som ikke har profittmål og klare produktivitetsmål å vise til. De kan da gjerne heller ønske å oppnå legitimitet i sine omgivelser for å kunne få et bedre omdømme og stille bedre rustet i kampen om ressursene. Vi ser også at Oslo Fengsel har fått økt anerkjennelse i sine omgivelser etter innføringen av BSC. Direktøren holder foredrag i inn- og utland om fengselets erfaringer og arbeidsmåter. Fengselet er også, som nevnt av Tom Eberhardt, gått fra å være et fengsel som regionen betraktet som et fengsel som ikke fikk til noen ting, til å være et fengsel som har veldig mye spennende ved seg.

Det kommer også representanter fra uttallige andre offentlige virksomheter for å høre hvilke erfaringer Oslo Fengsel har gjort seg med dette styringsverktøyet. Både regionen og flere andre fengsler tar nå etter Oslo Fengsel. Når departementet henter inn representanter fra profesjonen til arbeidsgrupper er det nå fra Oslo Fengsel de blir hentet. Det gir økt innflytelse og påvirkningsmuligheter for organisasjonen. Likeledes har Sparebanken Vest også holdt foredrag for andre bedrifter som ønsker å innføre verktøyet.

Fokuset i organisasjonene er imidlertid på effektene i form av bedret kommunikasjon av målsetninger til de ansatte og klare krav til de ansatte, altså reduksjon av agentkostnader, som den viktigste virkningen av verktøyet.

9.2 De viktigste likhetene og forskjellene mellom casene:

Likheter:

- Begge organisasjonene jobbet med å få til vanskelige omstillinger i organisasjonen og endre bedriftskulturen.
- Begge organisasjonene hadde et behov for å få formidlet strategien ut i linjen for å få gjennomført viktige tiltak.

Ulikheter:

- Sparebanken Vest er en profittmaksimerende organisasjon og har incentivlønn knyttet til målekortene, mens Oslo Fengsel som er en offentlig organisasjon ikke har slike ordninger. De har derimot en mer symbolsk premiering av beste avdeling.
- Endringene av målekortene i Sparebanken Vest har kommet mer som en sofistikering av verktøyet, mens endringene i målekortene til Oslo Fengsel er kommet som følge av endring i fokus.

9.3 Svar på forskningsspørsmål:

9.3.1 Bakgrunnen for målekortene:

I Sparebanken Vest er det markedsplanen som danner utgangspunktet for målekortene hvert år. De fleste utskiftingene av måleindikatorer og KSF er derimot foretatt for å videreutvikle og sofistikere verktøyet ettersom de får erfaring og tilbakemeldinger fra medarbeidere. I Oslo Fengsel er det tildelingsbrevene og strategiene som kommer i løpet av året fra regionen og departementshold som danner utgangspunkt for målekortene. Målekortene endres her som følge av endringer i hva er i fokus. Hovedmålene til begge organisasjonene ligger imidlertid fast slik at det skjer ikke store endringer i kritiske suksessfaktorer ei heller i de tilhørende måleindikatorene. Slik at det som endres blir dermed i størst grad at målsetningene blir justert opp, og eventuelt ned, dersom de er urealistisk. I Oslo Fengsel er det også stort fokus på tiltak og disse settes inn fortløpende og tas vekk når de er fullført. Sparebanken Vest har også strategiske aktiviteter som kan komme inn i målekortene ett år og bli tatt ut neste år når de er fullført. Endringer i ytre rammebetingelser påvirker dermed ikke målekortene i så stor grad som en kan anta. Det som er kritisk viktig for at et fengsel og en bank skal få god måloppnåelse ligger i stor grad fast, uavhengig av endringer i de ytre rammebetingelsene.

9.3.2 De opplevde virkningene:

På ledelsesnivå har de mye samme oppfatningen av de opplevde virkningene. I begge organisasjonene fremhever ledelsen at verktøyet er et verktøy for å kommunisere strategien på en mer pedagogisk og forståelig måte. Sparebanken Vest vektlegger også aspektet ved at de ved å knytte pengemessig belønning til målekortene styrer atferd.

På avdelingsnivå og individnivå virker organisasjonene imidlertid å skille seg fra hverandre. Mens det i Oslo Fengsel oppleves at BSC hovedsakelig har ført til et større krav til skriftlighet brukes BSC allerede aktivt av lederne i Sparebanken Vest og de ansatte ned på individnivå er opptatt av dette verktøyet og hvordan avdelingen ligger an. Dette kan ha sammenheng med at i Oslo Fengsel er ikke verktøyet implementert på avdelingsnivå enda, og også at i Sparebanken Vest har målekortet også direkte betydning for de ansatte fordi det påvirker belønningen deres, det er naturlig at dette skaper engasjement.

Kritikken mot de underliggende antakelsene til verktøyet, slik den fremstilles i teorien av Kaplan og Norton, går hovedsakelig ut på at det gjøres antakelser om at sammenhenger er kausale når det ikke nødvendigvis er det.

Nørreklit (2000) påpeker også at det er vanskelig å avdekke kausale sammenhenger i bedrifter hvor omgivelsene og rammebetingelsen er i stadig endring. I utgangspunktet kan en tenke seg at Sparebanken Vest, som er en profittmaksimerende organisasjon, står ovenfor mye større endringer i omgivelsene da de er konkurranseutsatt, og at Oslo Fengsel står ovenfor mer stabile rammebetingelser. Samtidig så har vi sett at Oslo Fengsel også står ovenfor endringer i krav som følge av endringer i politisk ledelse, og hva som er i fokus i mediebildet og dermed hos politikerne. Sparebanken Vest på sine resultater på sin side er også i stor grad påvirket utenfra av makroøkonomiske forhold og tilstanden i økonomien. Hos begge organisasjonene ligger imidlertid de grunnleggende målsetningene fast. Det endrer seg nemlig ikke mye fra år til år hva som er kritisk viktig for å tiltrekke seg kunder og gjøre eksisterende kunder fornøyde i banken. Ei heller hva som er hovedmålsetningene i kriminalsektoren nemlig å ivareta sikkerheten og legge forholdene til rette for at de innsatte ved egen innsats skal endre sitt kriminelle handlingsmønster. Dette er et argument for at det kan være mulig å kartlegge sammenhengene mellom målene over tid.

Ingen av bedriftene opplever kritikken som er rettet mot verktøyet spesielt relevant for dem fordi de har sett at det fungerer i praksis. I Oslo Fengsel understreker de i tillegg at de ikke har spesielt fokus på pilene som blir tegnet mellom de forskjellige KSF'ene, dette er antatte sammenhenger. Fokuset er heller på at alle disse målene er faktorer som bidrar til å bygge opp under hovedmålet i det aktuelle perspektivet.

Nørreklit gir imidlertid rom for at i bedrifter som opererer i relativt stabile omgivelser vil kunne avdekke sammenhenger ved å opprette en database med målingene og etter hvert avdekke sammenhenger. Sparebanken Vest har opprettet en slik database som kan danne utgangspunkt for å videre undersøke kausale sammenhenger. På bakgrunn av dette kan vi si at kritikken mot de underliggende antakelsene i dette verktøyet ikke virker å være relevant for effekten i de aktuelle organisasjonene. Organisasjonene selv oppfatter også BSC verktøyet som effektivt i forhold til målsetningene de hadde med å innføre det, nemlig å implementere strategien i organisasjonen og påvirke atferd.

Nørreklit hevder også at verktøyet mangler mekanismer som sikret roffeste i organisasjonen. Et viktig poeng som fremheves at direktøren i Oslo Fengsel i sitt fordrag er at BSC bare blir sett på som en nyttig modell som man bruker inni strategiskvirksomhetsstyringstotalløsningen som også involverer prosesser og mennesker. De to sistnevnte er faktorer som de mener mange undervurderer når de innfører BSC. Når verktøyet sees på denne måten blir ikke

Nørreklit sin kritikk om at verktøyet ikke sikrer forankring i organisasjonen relevant. Dette er altså i samsvar med organisasjonenes opplevelse av at BSC er et effektivt verktøy for strategiimplementering og for å få alle i organisasjonen til å ”spille på samme lag”.

10. Oppsummering og Konklusjon

Begge organisasjonene bruker BSC som et verktøy for å implementere strategien i bedriften og for å få alle medarbeiderne til å ”spille på samme lag”. De opplever begge at i dette henseende er verktøyet et effektivt hjelpemiddel i den strategiske økonomistyringen. Sparebanken Vest har imidlertid kommet lenger enn Oslo Fengsel når det gjelder å implementere verktøyet i hele organisasjonen og de ansatte på lavere nivåer ser dermed mer effekter av verktøyet enn i Oslo Fengsel. I begge organisasjoner er det stort engasjement rundt verktøyet og begge har nytt anerkjennelse i sine omgivelser som følge av innføringen. Mens bakgrunnen for målekortene i begge organisasjonene er strategien, er de store endringene som er gjort i målekortene i Sparebanken Vest hovedsakelig en sofistikering av verktøyet. I Oslo Fengsel kommer endringene mer som følge av endring i fokusområder. Ved å belyse bruken og de opplevde virkningene i to så ulike organisasjoner øker dette sannsynligheten for at funnene er generaliserbare til andre bedrifter. Det som synes å prege begge disse organisasjonene spesielt er stort engasjement i toppledelsen for dette verktøyet. Dette engasjementet virker å ha vært kritisk for den suksessen de har oppnådd med styringsverktøyet. I begge disse organisasjonene har også verktøyet bidratt til å gjøre strategien mer kjent i organisasjonen. BSC fremstår dermed som et nyttig verktøy for å få alle i organisasjonen til å gå i samme retning.

11. Forslag til videre forskning:

For å undersøke om kritikken av verktøyets underliggende antakelser er relevant vil det kunne være interessant å se nærmere på hvordan organisasjoner kommer frem til sammenhengene i strategikartet, som de antar er kausale sammenhenger, og undersøke om disse virkelig er kausale sammenhenger. Dette går ut over formålet med denne utredningen, men det kunne vært interessant å foreta slike undersøkelser. Sparebanken Vest har for eksempel en database med målinger som kunne vært brukt til slik forskning.

Det kunne også vært interessant å følge Oslo Fengsel over lenger tid, ettersom verktøyet der ikke er fullstendig implementert enda, for å se på endringene i måloppnåelse over tid.

Et annet forhold som er interessant er hvorfor bedriftene innfører verktøyet. Kommer dette fra et internt behov eller skyldes det påvirkning utenfra. Hvordan spres slike verktøy i Norge og hvor utbredt er bruken av BSC verktøyet i Norge. Vi ser også at mange bedrifter innfører

verktøyet uten suksess, hva er det som skiller de som fortsetter å bruke det og som opplever det som et effektivt verktøy og de som mislykkes?

12. Litteraturliste:

Artikler:

Aidemark, L.G., 2001, The meaning of Balanced Scorecards in the health care organisation. *Financial Accountability & Management*, 17(1), Februar, s.23-40.

Ax, C., Bjørnenak, T., Bundling and diffusion of management accounting innovations – the case of the balanced scorecard in Sweden. *Management Accounting Research* 16, s. 1-20.

Bjørnenak, T. (1997). Diffusion and accounting: the case of ABC in Norway. *Management Accounting Research*, 8, 3-17.

Bjørnenak, T. , 2003. Strategisk økonomistyring en oversikt. *Magma* 2/2003, s.21-28.

Bradford, M. G. og Kent, W. A. , 1977. *Human Geography. Theories and Their Applications*, Oxford, Oxford University Press.

Davis S., Albright T., 2003. An investigation of the effect of Balanced Scorecard – implementation on financial performance. *Management Accounting Research* 15, s. 135-153.

Dimaggio P. J., Powell W. W., *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*.

Epstein, M. J. og Manzoni, J. F., 1997. *The Balanced Scorecard and Tableau de Bord – A global perspective on translating strategy into action*. INSEAD working papers, INSEAD, France, Fontainebleu.

Føllesdal, D. , Walløe, L. og Eslter, J. , 1997. *Argumentasjonsteori, Språk og vitenskapsfilosofi*, Oslo, Universitetsforlaget.

Ittner, C., Larker, D.F., Randall, T., 2003. Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Organizations and Society* 28, s. 715-741.

Jones, T. O. og Sasser, W. E., 1995. Why satisfied customers defect, *Harward Business Rewiew*, November – December, s. 88-99.

Kald, M., Nilsson, F., 2000. Performance measurement at Nordic companies. *Europ.Manage.J.* 113-127.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 1996a. Using the balanced scorecard as a strategic management system, *Harward Business Rewiew*, Jan-Feb.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 1996b. *The Balanced Scorecard: Transelating strategy into action*, Boston, Harward Business School Press, MA.

Kaufmann, G., Kaufmann, A., *Psykologi i Organisasjon og Ledelse*, 1996. Fagbokforlaget.

Kuvaas, Bård, 2005, *Belønning og motivasjon*, BI Alumni, utdrag fra "Hvordan kan frynsegoder bli belønning?", Cappelen Akademisk forlag.

Malmi, Teemu, 2001. Balanced Scorecards in Finnish companies. A research note. *Management Accounting Research*, 12, 207-220.

Meyer J. W., Rowan B., (1977): "Institutional organizations: Structure as myth and ceremony", *American Journal of Sociology* 83:340-363.

Nørreklit, Hanne. 2000. The Balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions. *Management accounting research*, 2000, 11, s. 65-88.

Selznik (finner i Dimaggio og powel)

Stemsrudhagen, P. I., 1998. *Styring av kvalitet og økonomi*. Cappelen Akademisk forlag. S. 45-52.

Stemsrudhagen, P.I., 2003, *The structure of balanced scorecards: empirical evidence from Norway*.

Svartdal F., 2004. *Psykologiens forskningsmetoder*. Fagbokforlaget.

Vavio, J., 1995. The emergence of non-financial management accounting measures – A case study, *Licentiate Thesis. Publications of the Helsinki School of Economics and Business Administration (B-158)*, Helsinki.

Webster, F. jr., 1971. Communication and Diffusion Processes in Industrial Markets, European Journal of Marketing, 4, s.177-178.

Bøker:

Berulfsen B., Gundersen D., 2000. Fremmedord Blå Ordbok, Kunnskapsforlaget.

Johannessen A., Tuft P. A., Kristoffersen L., 2004. Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode. Abstrakt Forlag.

Kaplan, Robert S., Atkinson, Antony A., 1998. Advanced Management Accounting. Third edition. Prentice Hall. International Edition.

Sparebanken Vest:

Bankens hjemmeside, www.spv.no

Prosjektmandat for innføring av balansert målstyring i sparebanken vest.

VestAvis, internavis for Sparebanken Vest: nr 10 2001, nr 1 2002, nr 11 2001
Årsrapporter Sparebanken Vest 2000- 2005

Intervjuer Sparebanken Vest:

- Liv Næss, Controller
- Bente Tjore, Avdelingsleder for hovedkontoret i kaigaten

Oslo Fengsel:

Danielsen, Trond, Hansen, Wilhelm Meek, 2002. Kvalitet i Varetektsarbeidet,

Fengselsets hjemmeside, www.oslofengsel.no

Foredrag Oslo Fengsel, 15.03.2006, ved Are Høidal, Direktør.

Kriminalomsorgens Utdanningscenter KRUS, Dokumentasjon og Debatt, nr1/2002.

Statskonsult. Rapport 2001:23. Balansert målstyring i offentlig sektor.

St meld nr 27, 97-98. Om Kriminalomsorgen.

Strategisk plan for Oslo Fengsel 2001-2005.

Årsmeldinger 2000-2005 for Kriminalomsorgen, www.kriminalomsorgen.no

Intervjuer Oslo Fengsel:

Are Høidal, Direktør

Rolf Henning Larsen, Assisterende Fengselsleder

Per Idem, Administrasjon

Nils Petter Lier, Leder for 9 & 10 avdeling, varetekt.

Tom Engebretsen, Leder for enhet A

Sylvia Iversen, Avdeling A.

Tom Eberhardt, Super-superbruker BSC og ansvarlig for fag og organisasjonsutvikling.

Appendix

Intervjuguide Oslo Fengsel:

Disposisjon intervjuguide:

Bakgrunn:

Navn?

Stilling?

Hva er dine ansvarsområder? Arbeidsoppgaver?

Hvor lenge har du jobbet her?

Deltok du i prosjektet med å innføre BSC i organisasjonen?

1. Begrunnelsen for Scorecardet 2002-2005

Kan du fortelle litt om de utfordringene som Oslo Fengsel stod ovenfor da de innførte BSC?

- Omstilling i kriminalomsorgen – nye krav til fengselsbetjentene
- Døde dokumenter – strategidokumenter som ikke ble fulgt opp
- Kvalitet
- Økonomiske utfordringer – ny budsjettordning
- Ny strategisk plan

5 Hovedsatsningsområder i Strategisk plan 2001-2005

- i. Kvalitet i varetektsarbeidet
- ii. Innsatte med psykiske problemer og store atferdsavvik
- iii. Gjengangere
- iv. Unge innsatte/førstegangsinnsatte
- v. Utlendinger

Har disse utfordringene endret seg?

Har det kommet nye utfordringer underveis?

Er det noen av disse utfordringene som ikke er aktuelle mer?

Hvor ofte endrer dere målsetningene på målekortene? Skjer dette på et fast tidspunkt eller etter behov?

Institusjonelt perspektiv:

Hvordan fikk organisasjonen høre om BSC?

Hadde dere eksempler på praksis hvor verktøyet fungerte før dere bestemte dere for å implementere BSC?

Var det mange eksterne kilde som tilbød økonomistyringsløsninger?

2. Drivkreftene

Hva var drivkreftene bak disse endringene?

Var alle disse strategiske utfordringene gitt av stortingsmeldingen eller kom noe fra interne behov?

- Lovpålagt reform
- Var det noen endringer som kom internt?
- Bare en tilpassning til lovverket?
- Kognitivt perspektiv
- Kausalitet rasjonelt perspektiv – vi hadde problemer med det og det derfor gjorde vi det og det for å øke lønnsomheten.

3. Hindringer for å innføre

BSC ble valgt som verktøy for å møte disse utfordringene. Hvilken hindringer møtte man ved innføringen av dette verktøyet?

- Mangel på penger/ressurser
- Mentale hindringer:

Hvordan reagerte de ansatte på å bli målt?

- Etaten
-

Hvilke hindringer møtte man når man for å få til de nødvendige endringer for å møte disse utfordringene?

- Sterke normer i en slik profesjon så det må være vanskelig å få endret fengselsbetjentrollen?
- Var det noen endringer som man har jobbet med som har møtt spesielt stor motstand blant de ansatte?

- Snakker vi her om hindringer for at strategien skal kunne gjennomføres eller hindringer for innføring av BSC?

4. Virkningene

- Hva hadde forskjellen vært om de ikke hadde hatt BSC?

Hvilke endringer har skjedd i organisasjonen som følge av BSC?

Førte innføringen av BSC til store endringer for din avdeling?

Hvilke endringer har BSC ført med seg?

Hva er de viktigste målsetningene for din avdeling?

I hvilken grad opplever du at BSC fanger opp de faktorene som er kritisk viktig for at din avdeling skal nå sine mål? Som er kritisk for de aktivitetene som du skal utføre?

Hvordan bruker du BSC til daglig?

- Måloppnåelse

Eksempler på utfordringer man har løst?

- Kommunikasjon:

I hvilken grad bruker du BSC når du skal kommunisere med dine underordnede?

Overordnede?

Hvorfor er BSC et effektivt verktøy for å bedre kommunikasjon?

På hvilken måte hjelper dette å løse de utfordringene man står ovenfor?

- Budsjett

Bruker org fremdeles budsjett som styringsverktøy? Eller kommer BSC i stedet for budsjett?

- Legitimitet:

Er det mange som har vært interessert i det dere har gjort?

Har innføringen av BSC gitt OF større anerkjennelse hos de overordnede etater?

- Intern legitimitet:

Synes de ansatte det er stas med BSC pris?

Har BSC ført til mye konkurranse mellom avdelingene?

- Motivasjon:

På hvilken måte motiverer BSC ansatte til bedre måloppnåelse:

Er det noen form for belønning knyttet til måloppnåelse?

Intervjuguide Sparebanken Vest:

Intervju med Liv Næss

- Har allerede mye informasjon fra årsrapporter. Må få litt utfyllende informasjon og informasjon om endringene i målekortene.

Foreløpig problemstilling:

Hva er bakgrunnen for det målekortet som organisasjonen har i ulike perioder og hva er virkningene av å bruke dette verktøyet? Er kritikken som er reist mot dette verktøyet relevant?

Endringer i omgivelsene:

1. Beskrive endringene
2. Beskrive hvilke endringer endringene i omgivelsene har ført til på målekortene.

Perioden før innføring:

Hvilket styringssystem/styringsverktøy brukte dere før innføringen?

Hvordan håndterte dere endringer i strategi endringer i omgivelsene da?

Asymmetrisk informasjonsproblem:

Hvordan ble strategien formidlet til de ansatte? Hvordan målte man måloppnåelse?

Hvordan målte dere avdelingenes resultater før? (nå?)

Hadde dere incentivsystem før BSC?

Forhold i omgivelsene:

Hvilke nye konkurrenter kom?

Hvilke forbedringsområder ble identifisert?

Hvilke tiltak ble satt i verk:

Hvilke tiltak satt man i verk for å styrke salgskulturen?

(Det er jo en profittmaksimerende bedrift hva hadde før hvis de ikke hadde salgskultur?)

Hvilke tiltak satt man i gang for å effektivisere og redusere kostnader?

Beskrive omstillingsprosessen:

- Hva kom denne av?
- Hva innebar denne?

Hvilke hindringer møtte man for å få til de nødvendige strategiske tilpassningene?

- sterke normer i profesjonen? De ansatte fortsetter slik de alltid har gjort? Vanskelig å få endret fokuset til de ansatte for å bli en mer salgsorientert bedrift? Endre normene?

Innføring av BSC som styringsverktøy i 2002. Vendepunktet?

Omgivelsene:

Noe annet jeg bør ha med i beskrivelsen?

Hva gjorde man konkret her?

Har man oppnådd de ønskede kostnadsreduksjoner og styrking av salgskulturen nå? Eller er dette fortsatt mål i 2005-6?

Var det andre utfordringer for banken enn de overnevnte?

Bakgrunnen for innføringen:

Kan du fortelle litt om hvilke utfordringer dere stod ovenfor da dere innførte BSC?

Hva påvirker bankens resultat?

Hvilke faktorer var det som bidro til at resultatutviklingen snudde?

- Hvor mye påvirkningsmulighet har banken selv? Hvor mye er resultatene avhengig av eksterne makroøkonomiske forhold?
- I hvilken grad påvirker banken sin egen lønnsomhet og i hvilken grad påvirkes denne av konjunktorene (rentenivå, vekst i økonomien)

(Hvor mye av vendepunktet skyldes BSC hvor mye skyldes oppgang i økonomien?)

Hva var utfordringene og hvordan ble dette reflektert i målsetningene?

Hva var hovedsatsningsområdene på konsernets (må holde det på konsernnivå) målekort?

Hvordan endret de seg? Resultater?

Hvilke utfordringer var det for banken på dette tidspunkt? Hvilke forbedringsområder ble identifisert mht medarbeidere og kunde tilfredshet? Som nevnt i årsrapport 2000, eksempler på hvordan man satt dette inn i BSC.

Utvikling i kundemasse. Låneetterspørselen. Virker som mange av tiltakene kom før BSC men virkningen kom etter innføringen?

Vekst, perioden etter innføringen. 2003 – 2005.

Her får de en mulighet til å styrke sin posisjon på bedriftsmarkedet.

- endres strategien? Eller er den generell og overordnet og ligger mer eller mindre fast?
- Endres KSF?
- Endres det man måler?
- Endres målsetningen på det man måler?

Har rentenivået mye å si for bankens inntjening?

Konkret hva er strategien for å møte den økte konkurransen? Hvordan reflekteres den i målekortet?

Generelt:

Hva ble gjort med BSC i de forskjellige periodene og hvorfor?

Hvordan endres målekortet som følge av endringer i utfordringer?

Intervjuguide Bente Tjore, Avdelingsleder i SPV.

- Tilhører ikke toppledelse og intervjuet dreier seg dermed kun om opplevde effekter og bruk.

Stilling?

Hvilken avdeling?

- Hva hadde forskjellen vært om de ikke hadde hatt BSC?

Hvilke endringer har skjedd i organisasjonen som følge av BSC?

Førte innføringen av BSC til store endringer for din avdeling?

Hva er de viktigste målsetningene for din avdeling?

- Vridningseffekter:

Opplever du at BSC fanger opp de faktorene som er kritisk viktig for at din avdeling skal nå sine mål? Som er kritisk for de aktivitetene som du skal utføre?

(- føler du at det er de målene som er viktigst for at dere skal nå målene deres som dere må rapportere på?)

Er det noe som er viktig som ikke blir målt? Går det da an å komme med forslag til endringer?

Kan det være at man neglisjerer det som ikke blir målt?

- Bruken:

Bruker du BSC til daglig? Hvordan? Er det slik at man jobber med det til daglig eller blir det mest på avdelingsmøter? Bruker du det i møter med dine underordnede? Overordnede? Hvor langt ned i organisasjonen blir BSC brukt? Brukes det av den vanlige medarbeider? Hvordan?

- Motstand:

Hvordan reagerer de ansatte på å bli målt?

Var det mye motstand mot verktøyet?

- Kommunikasjon:

I hvilken grad bruker du BSC når du skal kommunisere med dine underordnede?

Overordnede?

Hvorfor er BSC et effektivt verktøy for å bedre kommunikasjon?

På hvilken måte hjelper dette å løse de utfordringene man står ovenfor?

- Budsjett

Bruker org fremdeles budsjett som styringsverktøy? Eller kommer BSC i stedet for budsjett?

- Intern legitimitet:

Har BSC ført til mye konkurranse mellom avdelingene?

- Motivasjon:

På hvilken måte motiverer BSC ansatte til bedre måloppnåelse?

Bryr de ansatte seg om målene på kortene?

Hvilken betydning har bellønningssystemet for de ansattes atferd?

Når ble bonus systemet innført? Har dette ført til noen merkbare endringer i atferd?