



# Hvordan bruken av budsjett og alternative styringsverktøy påvirker insentivsystem: En studie av norske banker

- Adopsjon av Beyond Budgeting som driver for design av insentivsystem

av

**Håkon Alexander Granvik og Ole Christian Kallestad**

**Veileder: Marcus Oliver Selart**

Masterutredning i økonomisk styring

**NORGES HANDELSHØYSKOLE**

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



---

## Forord

Denne utredningen er gjennomført som en del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole, og utgjør 30 studiepoeng av fordypningsprofilen Økonomisk styring.

Utredningen ser på hvordan organisasjoners tilnærming til budsjettering og valg av styringsverktøy påvirker design av insentivsystem. Utredningen studerer fem aktører i den norske bank- og finansbransjen. Informasjonsinnhenting har hovedsakelig foregått gjennom dybdeintervjuer med individer i de respektive bankene sin toppledelse.

Vi ønsker å takke samtlige personer som har stilt opp til intervju og således bidratt til at denne utredning lot seg gjennomføre.

Vi ønsker også å takke vår veileder Marcus Oliver Selart som har hjulpet oss gjennom prosessen med gode råd og tilbakemeldinger.

Til slutt vil vi takke hverandre for et godt og spennende samarbeid. Arbeidet med utredningen har vært både interessant og lærerikt, og vi har tilegnet oss kunnskap og erfaringer som vi tror vil være nyttig i årene som kommer.

Bergen, 18. Juni, 2015

---

Håkon Alexander Granvik

---

Ole Christian Kallestad

---

## **Sammendrag**

Temaet for utredningen er hvordan bruken av budsjett og alternative styringsverktøy påvirker design av insentivsystem hos norske bank- og finansaktører. Forskningsobjektene i denne studien er Danske Bank, DNB, Handelsbanken, Nordea og SpareBank 1 Gruppen. Før arbeidet med utredningen startet, kjente vi til at Handelsbanken og SpareBank 1 Gruppen har adoptert styringsfilosofien kjent som Beyond Budgeting. Utredningen søker å gi svar på om banker som har adoptert Beyond Budgeting benytter andre styringsverktøy enn øvrige banker, og hvordan bruken av disse påvirker organisasjonenes design av insentivsystem.

Utredningens konklusjoner baseres på data som er innhentet gjennom dybdeintervjuer med toppledelsen i de respektive bankene. Vi finner at bankene som på forhånd ikke var kjent som Beyond Budgeting organisasjoner, også har gått bort fra tradisjonell budsjettering og implementert mer moderne styringsverktøy. Videre finner vi at organisasjoner som har adoptert Beyond Budgeting typisk benytter seg av andre styringsverktøy enn de øvrige virksomhetene. Vi finner også at Beyond Budgeting organisasjonene skiller seg ut med hensyn til design av insentivsystem. Vi argumenterer for at dette skillet kan skyldes ledelsenes tilsynelatende ulike syn på hva som driver og motiverer individer.

---

## Innholdsfortegnelse

<b>Forord .....</b>	<b>ii</b>
<b>Sammendrag.....</b>	<b>iii</b>
<b>Figurliste .....</b>	<b>vii</b>
<b>Tabelloversikt.....</b>	<b>vii</b>
<b>1. Introduksjon.....</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrunn for utredningen .....	1
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	2
1.3 Formål .....	3
1.4 Empiri.....	4
1.5 Oppgavens avgrensning .....	4
1.6 Oppgavens videre struktur og oppbygging .....	4
<b>2. Teori .....</b>	<b>5</b>
2.1 Økonomistyringens hensikt og Relevance Lost .....	5
2.2 Tradisjonell budsjettering.....	7
2.3 Beyond Budgeting og kritikken mot tradisjonelle budsjetter .....	9
2.4 Alternativer til budsjettering .....	13
2.4.1 Balansert målstyring .....	13
2.4.2 Benchmarking.....	14
2.4.3 Rullerende prognoser.....	15
2.5 Organisasjonsteori.....	16
2.5.1 Variabel lønn og motivasjon.....	16
2.5.2 Prinsipal-agent .....	18
2.5.3 Myk- vs. Hard HRM.....	19
<b>3. Rammeverk for analyse og proposisjonsutvikling.....</b>	<b>21</b>
3.1 Konseptuelt rammeverk for analyse.....	22
3.2 Proposisjonsutvikling .....	26
<b>4. Metode.....</b>	<b>29</b>
4.1 Forskningsobjekter .....	29
4.2 Valg av forskningsdesign .....	30
4.3 Datainnsamling.....	31

---

4.3.1 Kvalitativ vs. kvantitativ metode.....	32
4.3.2 Intervjuguide.....	33
4.3.3 Forberedelse og gjennomføring av intervjuer .....	34
4.4 Analyse av data .....	35
4.5 Evaluering av metode.....	35
4.5.1 Pålitelighet .....	36
4.5.2 Troverdighet .....	36
4.5.3 Overførbarhet.....	36
4.5.4 Overenstemmelse.....	37
<b>5. Empiri og analyse.....</b>	<b>39</b>
5.1 Danske Bank .....	42
5.1.1 Presentasjon av Danske Bank.....	42
5.1.2 Budsjett og andre styringsverktøy .....	42
5.1.3 Incentiver og målstyring .....	43
5.2 DNB .....	43
5.2.1 Presentasjon av DNB.....	43
5.2.2 Budsjett og andre styringsverktøy .....	43
5.2.3 Incentiver og målstyring .....	44
5.3 Handelsbanken .....	44
5.3.1 Presentasjon av Handelsbanken.....	44
5.3.2 Budsjett og andre styringsverktøy .....	45
5.3.3 Incentiver og målstyring .....	45
5.4 Nordea .....	45
5.4.1 Presentasjon av Nordea .....	45
5.4.2 Budsjett og andre styringsverktøy .....	46
5.4.3 Incentiver og målstyring .....	46
5.5 SpareBank 1 Gruppen .....	47
5.5.1 Presentasjon av SpareBank 1 Gruppen.....	47
5.5.2 Budsjett og andre styringsverktøy .....	47
5.5.3 Incentiver og målstyring .....	47
5.6 Komparativ Analyse.....	48

---

5.6.1 Budsjett og andre styringsverktøy .....	48
5.6.2 Design av insentivsystem .....	50
<b>6. Diskusjon .....</b>	<b>53</b>
6.1 Drøftelse av forskningsspørsmål og proposisjoner .....	53
6.1.1 Forskningsobjektene valg og anvendelse av styringsverktøy .....	53
6.1.2 Grad av BB adopsjon.....	56
6.1.3 Forskningsobjektene design av insentivsystem .....	59
6.1.4 Helhetlig evaluering av utredningens funn.....	65
6.3 Konklusjon .....	68
6.4 Teoretiske og praktiske implikasjoner .....	69
6.5 Utredningens begrensninger.....	71
6.6 Forslag til videre forskning .....	72
<b>Litteraturliste .....</b>	<b>73</b>
<b>Vedlegg.....</b>	<b>79</b>
Vedlegg 1: Intervjuguide.....	79

---

## Figurliste

Figur 1: Innholdet i økonomi- og virksomhetsstyringsbegrepet.....	6
Figur 2: De 12 Beyond Budgeting prinsippene .....	11
Figur 3: Klassiske vs. moderne styringsverktøy .....	23
Figur 4: Indikatorer for grad av BB adopsjon.....	24
Figur 5: Dimensjoner ved insentivsystem.....	25
Figur 6: Relasjon mellom utredningens ulike variabler, og proposisjonenes forhold til disse.....	28
Figur 7: Sammenligning av forskningsobjektene design av insentivsystem.....	63

## Tabelloversikt

Tabell 1: Forskningsobjekter med tilhørende intervjuobjekter.....	32
Tabell 2: Bearbeidet data; bruk av styringsverktøy .....	40
Tabell 3: Bearbeidet data; design av insentivsystem .....	41
Tabell 4: Sammenligning av forskningsobjektene valg av styringsverktøy.....	50
Tabell 5: Sammenligning av forskningsobjektene design av insentivsystem .....	51
Tabell 6: Klassifisering av forskningsobjektene viktigste styringsverktøy.....	56



---

# 1. Introduksjon

## 1.1 Bakgrunn for utredningen

Budsjettet og budsjetteringsprosessen slik vi kjenner den i dag har sin opprinnelse fra 1920-tallet (Wallander, 1994). I de fleste virksomheter er budsjettet det viktigste og mest benyttede styrings- og planleggingsverktøyet (Hansen et al., 2003; Horngren et al., 2002). Et budsjett kan defineres som en "... detaljert og tallfestet handlingsplan for en gitt fremtidig periode" (Hoff & Bjørnenak, 2010, s313). Hensikten og rollen til budsjettet kan likevel være ulikt i forskjellige organisasjoner. Gjønnnes & Tangenes (2012) påpeker 10 ulike oppgaver som budsjettet kan tenkes å skulle ivareta, men understreker at budsjettet først og fremst bør fungere som et prognoseverktøy.

Budsjettering og budsjetteringsprosessen har over de siste 30 årene vært objekt for kritikk (Bjørnenak, 2010). Tidlig på 70-tallet gikk denne kritikken i hovedsak på at budsjetteringsprosessen var kostnadskreven og at dens nytte var usikker. Dette som følge av budsjettets manglende evne til å faktisk produsere gode prediksjoner for fremtiden da det typisk baserer seg på historiske data (Wallander, 1994). Det var først på slutten av 90-tallet at svakhetene ved budsjettet ble viet betydelig oppmerksomhet. Kritikken mot budsjettet ble utvidet og aktualisert i Hope og Fraser sin bok "*Beyond Budgeting, How Managers Can Break Free the Annual Performance Trap*". Kritikken ble nå også rettet mot negative adferdseffekter, som skyldes forhandlinger og internt spill i budsjetteringsprosessen, og uheldige insentiver som følger av styring med budsjettmål (Hope & Fraser, 2003; Bogsnes, 2009). Beyond Budgeting (heretter BB) kan sees som et alternativ til budsjettstyring. Det bør bemerkes at BB ikke er et styringsverktøy på samme måte som budsjettet, men heller et sett av ledelses- og prosessprinsipper som gjør at BB bedre kan beskrives som en styringsfilosofi. Til tross for at mange ledere synes å forstå og sympatisere med kritikken mot budsjettet er det fortsatt vanlig blant norske og internasjonale bedrifter å beholde, og forsøke å forbedre, budsjettet og budsjetteringsprosessen (Ekholm & Wallin, 2000; Libby & Lindsay, 2010; Eriksrud & McKeown, 2010)

En av flere oppgaver som budsjettet er ment å ivareta er å definere og kommunisere mål på ulike organisatoriske nivå (Hoff et al., 2009). Disse målene knyttes det ofte finansielle insentiver til og

---

budsjettet danner således en plattform for kontroll og oppfølging av ansattes prestasjoner. Insentiver som knyttes til slike mål kan ta mange former. Det er ikke uvanlig å operere med insentiver i form av monetære utbetalinger, som gis dersom de definerte målene oppfylles (ibid.). Hvordan ytre økonomiske insentiver, for eksempel i form av bonusutbetalinger, påvirker ansattes motivasjon er et mye debattert tema i praksis og academia (Kuvaas, 2011). Diskusjonen dreier seg blant annet om hvordan ulike ytre finansielle insentiver fremmer og/eller hemmer individers indre- og ytre motivasjon (Kuvaas, 2011; Frey & Jegen, 2001).

Budsjettet er ikke det eneste styringsverktøyet som kan bli benyttet som rammeverk for insentivordninger. Alternative styringsverktøy som balansert målstyring kan også benyttes som verktøy for definering og kommunikasjon av mål og evaluering av prestasjoner. Balanserte målstyringssystem blir ofte benyttet som rammeverk for å evaluere grunnlag for prestasjonsbasert avlønning (Gjønnes & Tangenes, 2012).

Det er gjort flere studier på organisatoriske effekter som følger ved adopsjon av BB (Haaland & Ytreland, 2009; Rønningen & Ervik, 2008; Bystrøm & Holm, 2010). Men det er forsket lite på hvordan ulike styringssystemer og styringsverktøy påvirker organisasjonens insentivsystem. Denne utredningen vil, så langt dens empiri tillater det, ta for seg hvordan ledelsens tilnærming til budsjettstyring og valg av styringsverktøy påvirker organisasjonenes insentivsystem.

## **1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål**

I denne utredningen søker vi å belyse følgende problemstilling:

*"Hvordan påvirker bruken av budsjett og alternative styringsverktøy design av insentivsystem i norske banker?"*

Vi bryter denne problemstillingen opp i tre forskjellige forskningsspørsmål. Disse er:

1. Hva karakteriserer bruken av budsjetter og andre styringsverktøy i norske banker i dag?
2. Hvordan, og i hvilken grad, benyttes budsjettet og dets alternativer som rammeverk for finansielle insentiver?
3. Har banker som har adoptert Beyond Budgeting ulik tilnærming til design av insentivsystem sammenlignet med øvrige banker, og hva skyldes i så fall dette?

---

### 1.3 Formål

Utredningen vil, med utgangspunkt i problemstillingen og forskningsspørsmålene, ta for seg hvordan bruken av ulike styringsverktøy påvirker de insentiver som blir gitt til ansatte i organisasjonen. Utredningens fokus vil særlig bli rettet mot ledelsens syn på budsjettering og deres forståelse for, og eventuelle sympati med, kritikken som er rettet mot budsjettet og budsjetteringsprosessen. Mange ledere og kontrollere forstår og er i stor grad enig med kritikken som ligger til grunn for BB, men budsjetter benyttes fortsatt i majoriteten av norske bedrifter (Eriksrud & McKeown, 2010). Budsjettet er blant styringsverktøyene som ledere er mest fornøyde med (Bjørnenak, 2013). Da så mange virksomheter fortsatt benytter budsjett som en viktig del av sin økonomistyring er det interessant å studere om bedrifter som har valgt å avskaffe budsjettstyring også skiller seg ut på flere områder, som for eksempel hva slags tilnærming de har til insentiver og motivasjon.

Vi ser det som interessant å studere hvorvidt virksomheter med en ledelse som sympatiserer med retorikken bak BB, og som har tatt skrittet mot en økonomistyring uten budsjetter, også ser ut til å ta innover seg den teori Y baserte tilnærmingen til individers motivasjon som BB bygger på (McGregor, 1960; Bogsnes, 2009). Om, og i så fall hvordan, ledelsen gir økonomiske insentiver til sine underordnede kan si noe om hva ledelsen tror driver og motiverer individene i organisasjonen til å yte innsats. På forhånd var vi kjent med at to banker som opererer i Norge har introdusert BB (Lindsay & Libby, 2007; Bystrøm & Holm, 2010). I den forbindelse var vi interessert i å studere om disse bankene har en ulik tilnærming til økonomisk styring enn øvrige aktører i bransjen.

Utredningen søker å belyse hvorvidt banker som har adoptert BB inspirerte praksiser også ser ut til å omfavne det tillitsbaserte og positive menneskesynet som kan sees som en essensiell del av BB retorikken (Bogsnes, 2009). Hvis dette er tilfellet burde det reflekteres gjennom deres design av økonomiske insentiver til ansatte lenger ned i organisasjonen, ved at deres tilnærming kan karakteriseres som myk- fremfor hard HRM (Kuvaas, 2011).

Videre kan utredningens forskningsspørsmål belyse hvordan bankenes valg av styringsverktøy ser ut til å påvirke insentivstrukturen i organisasjonen. Det kan eventuelt være slik at valg av styringsverktøy og design av insentivstruktur bedre kan forklares som en følge av

---

organisasjonskultur og verdier som holdes av ledelsen. Dette gjør at vi i arbeidet med denne utredningen vanskelig kan identifisere kausale forhold mellom forskningsvariablene.

#### **1.4 Empiri**

Oppgaven studerer bruk av styringsverktøy, design av insentivsystem og ledelsens retorikk rundt disse temaene i fem av de største aktørene i den norske bank- og finansbransjen. De aktuelle forskningsobjektene er Danske Bank, DNB, Handelsbanken, Nordea og SpareBank 1 Gruppen.

Data har i hovedsak blitt samlet inn ved gjennomføring av kvalitative semistrukturerte dybdeintervjuer av bankenes norske toppledelse (CFO-nivå eller tilsvarende).

#### **1.5 Oppgavens avgrensning**

Enkelte av forskningsobjektene opererer i andre land og/eller har ledelse i utlandet. Utredningen fokuserer kun på den norske delen av virksomheten. Utredningen vil, da den blant annet studerer insentivstrukturer, ikke fokusere på avlønning av toppledere (Corporate Governance). Vi fokuserer i stedet på hvordan ledelsen velger å gi insentiver til mellomledere og andre ansatte i organisasjonen.

#### **1.6 Oppgavens videre struktur og oppbygging**

Etter innledningskapittelet følger det fem kapitler. I kapittel 2 gjør vi rede for relevant teori innenfor økonomistyring, budsjettering og alternative styringsverktøy samt organisasjons- og insentivteori. Vi har som del av arbeidet med utredningen utviklet et konseptuelt rammeverk som skal bistå vår analyse og drøftelse av den innsamlede data, dette presenteres i kapittel 3. I kapittel 4 presenteres oppgavens metodiske tilnærming. Videre presenterer vi i kapittel 5 de ulike forskningsobjektene og det vi anser som relevante funn hos disse. Til slutt drøfter vi oppgavens funn, evaluerer forskningsspørsmål og proposisjoner, utleder konklusjoner, og påpeker det vi anser som svakheter ved utredningen samt forslag til videre forskning i kapittel 6.

---

## 2. Teori

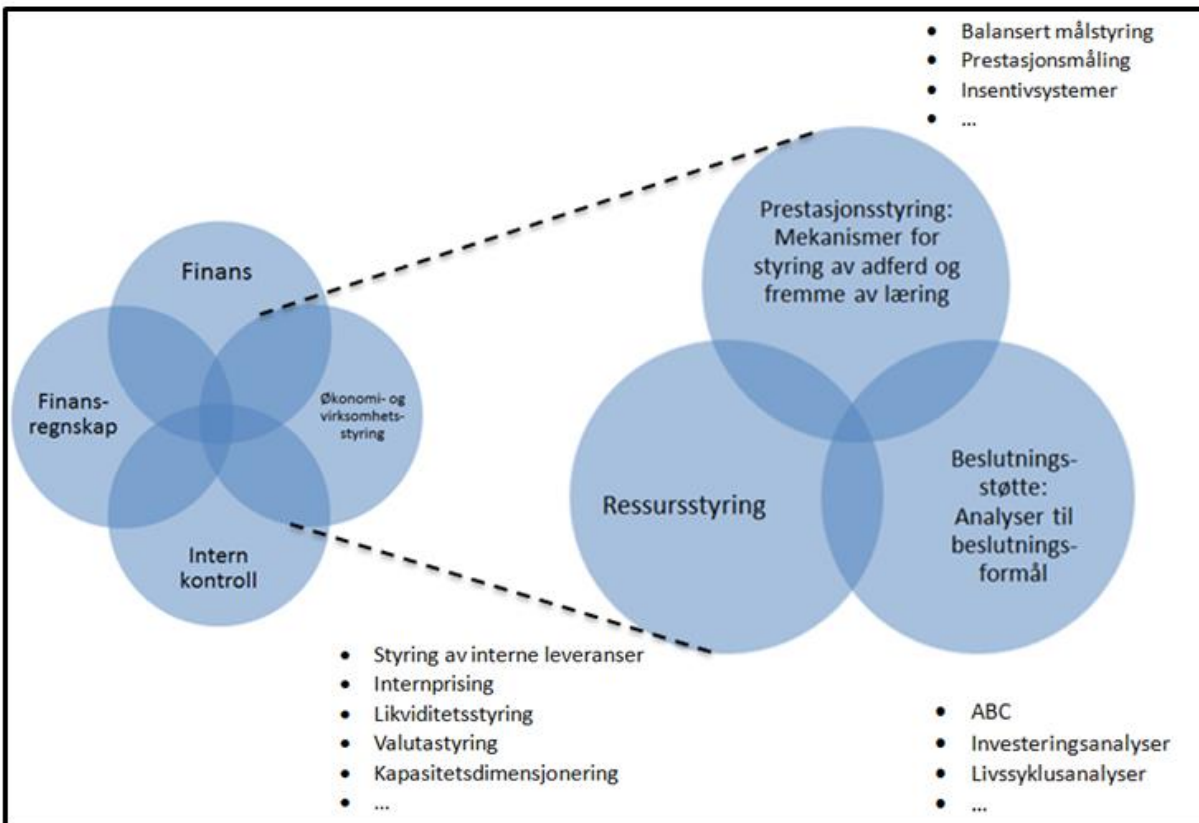
I denne delen vil vi presentere teori som er relevant for oppgaven. Vi starter med en presentasjon av debatten som har eksistert rundt klassiske styringssystemer og styringsverktøy, for så å fokusere på den tradisjonelle budsjetteringsprosessen og kritikken av denne. Vi gjør rede for hvordan BB bevegelsen har vokst frem og hvilke momenter denne styringsfilosofien bygger på. Vi baserer oss her i hovedsak på arbeidet til Hope & Fraser (2003), Bogsnes (2009 og 2013), Wallander (1994) og Gjønnnes & Tangenes (2012). Hope & Fraser er forfatterne bak det mest kjente verket innenfor BB litteraturen; *"Beyond Budgeting, How Managers Can Break Free the Annual Performance Trap"*. Denne boken var blant annet inspirert av Jan Wallander sitt arbeid i Handelsbanken på 1970-tallet. Bjarte Bogsnes er blant de mest kjente innenfor BB litteraturen i Skandinavia. Mye av teorien knyttet til økonomisk styring og styringsverktøy er basert på verket til Gjønnnes & Tangenes, da disse gir en utfyllende diskusjon rundt budsjettet og dets rolle innen økonomi- og virksomhetsstyring.

Videre presenterer vi motivasjons- og insentivteori. Vi presenterer hvordan prinsipal-agent forhold kan ha ulike karakteristika i organisasjoner med ulik organisasjonskultur og ulike syn på hva som driver og motiverer individet.

### 2.1 Økonomistyringens hensikt og Relevance Lost

Det er ingen felles enighet om en helhetlig og fullt ut dekkende definisjon av hva som legges i økonomistyringsbegrepet. Gjønnnes og Tangenes (2012) beskriver økonomi- og virksomhetsstyring som et fagfelt som har til hensikt å skape konkurransekraft i virksomheter gjennom å gi god beslutningsstøtte og sørge for god ressurs- og prestasjonsstyring. Videre er økonomistyring tett knyttet til implementeringen og oppfølgingen av virksomhetens tilsiktede strategi (Gjønnnes & Tangenes, 2012; Hoff & Bjørnenak, 2010).

Økonomistyrings rolle og innhold kan illustreres på følgende måte:



**Figur 1: Innholdet i økonomi- og virksomhetsstyringsbegrepet (basert på Gjønnnes & Tangenes, 2012, s.22)**

Økonomistyring kan altså dekomponeres i tre delvis overlappende hovedelementer; prestasjonsstyring, beslutningsstøtte og ressursstyring. Prestasjonsstyring (management control) handler om å utvikle, tilrettelegge og anvende mekanismer for styring av adferd for å understøtte virksomhetens verdiskaping. Herunder finner vi benyttelsen av styringsverktøy som balansert målstyring, prestasjonsmåling og insentivsystem.

Beslutningsstøtte (management accounting) omfatter innsamling, analyse og kommunikasjon av informasjon som er relevant for beslutninger knyttet til virksomhetens verdiskaping. Investeringsanalyser, ABC-kalkyler og livssyklusanalyser er eksempler på verktøy som benyttes for å bringe frem denne typen styringsinformasjon. Ressursstyring omfatter tilegnelse, utvikling og bruk av virksomhetens ressurser.

---

Økonomistyring som fagfelt har de siste tiårene vært preget av en pågående debatt kjent som *Relevance Lost*-debatten. Denne har vært drevet av ulike kritiske innvendinger rettet mot regjerende praksis på området og ble initiert da Thomas Johnson og Robert Kaplan publiserte det klassiske verket "*Relevance Lost: The rise and Fall of Management Accounting*" i 1987 (Johnson & Kaplan, 1987). Her var kritikken rettet mot virksomheters manglende evne til å frembringe beslutningsrelevant styringsinformasjon. De mente at beslutninger ble basert på informasjon som var utdatert, for aggregert og i for stor grad basert på krav til ekstern rapportering (ibid.). Som del av responsen på denne kritikken ble fokuset skjøvet mot ABC-kalkulering der kunder og produksjonskanaler var typiske kalkulasjonsobjekter (Bjørnenak, 2010).

De siste årene har debatten om økonomistyringens relevans rettet seg mot budsjettet og budsjetteringsprosessen. Denne diskusjonen har blitt kjent som *Beyond Budgeting*-debatten (ibid.). Kritikken mot tradisjonell bruk av budsjetter har sin opprinnelse fra før Johnson og Kaplan initierte *Relevance Lost*-debatten, men har gjennom det siste tiåret blitt viet betydelig større oppmerksomhet (ibid.). Vi vil gå nærmere inn på de ulike elementene i budsjettkritikken i kapittel 2.3.

## **2.2 Tradisjonell budsjettering**

Budsjettet har lenge vært et av de mest benyttede verktøyene for styring av virksomheter (Hansen et al., 2003; Horngren et al., 2002). Hoff og Bjørnenak definerer budsjettet som en "... *detaljert og tallfestet handlingsplan for en gitt fremtidig periode*" (Hoff & Bjørnenak, 2010, s. 313). Dette er en definisjon som støttes av Gjønnes & Tangenes (2012) som presiserer at budsjetter (bør) benyttes som et verktøy for å teste og utrykke finansielle implikasjoner av operative planer samt koordinere samspillet mellom ulike organisatoriske enheter. Dette er en tilnærming til definisjon som preges av å ha tatt innover seg store deler av kritikken mot det tradisjonelle budsjettet.

Tradisjonell budsjettering kan sees som et styringsverktøy som betjener oppgaver innen samtlige av de tre komponenter av økonomi- og virksomhetsstyring presentert i Figur 1. Dette kommer av at "... *det tradisjonelle budsjettet ofte benyttes som grunnlag for inntekts- og kostnadsanalyser,*

---

*samtidig som det brukes til ressursstyring og til å styre adferd (prestasjonsstyring) gjennom budsjettmål og kanskje budsjettbaserte bonusordninger." (Gjønnes & Tangenes, 2012, s. 22).*

Tradisjonell bruk av budsjetter innebærer altså at budsjettet betjener flere oppgaver enn det de nevnte definisjonene beskriver. Gjønnes og Tangenes (2012) peker på at i mange virksomheter fungerer budsjettet og budsjetteringsprosessen som en organisatorisk ryggrad og sees som et slags vegg-til-vegg konsept som betjener alle formål. De påpeker totalt ti ulike formål som et budsjett ofte ilegges:

1. Prognostisering og implikasjonstesting
2. Helhetlig koordinering på tvers av organisatoriske enheter
3. Prioritering/ressursallokering
4. Kostnadsstyring/-kontroll
5. Grunnlag for utløsning av belønning
6. Oppfølging og avviksanalyse
7. Målformulering
8. Kommunikasjon
9. Planlegging
10. Ansvarliggjøring

Gjennom en diskusjon der det drøftes hvorvidt disse ulike formålene er relevante, innbyrdes konsistente/forenlige og hvorvidt budsjettet er egnet til å betjene dem, konkluderer forfatterne med at kun et av disse formålene er fullt ut ivaretatt gjennom bruken av budsjetter (ibid.). Dette formålet er som nevnt prognostisering og implikasjonstesting. Formål nummer 2 til 4 kan sees som delvis ivaretatt gjennom budsjettet. De øvrige formålene sees som uegnet for et budsjett å betjene da de enten er uforenlige med prognostiseringsformålet, eller at budsjettet som verktøy ikke evner å ivareta formålet på en god og effektiv måte (ibid.).

Vi ser at det er et betydelig skille mellom de formål teorien tilsier at et budsjett bør/evner å ivareta og de formål budsjettet ofte kan tildeles i praksis. Dette er et viktig moment for utredningen da dette kan bidra til å skille mellom klassiske budsjetteringstilnærminger og



---

budsjetteringstilnæringer som i større grad har tatt innover seg denne inkonsistensen mellom formålene, og som således kan sees som mer moderne.

### **2.3 Beyond Budgeting og kritikken mot tradisjonelle budsjetter**

I *Relevance Lost*-debatten på 80- og 90-tallet var kritikken rettet mot de eksisterende økonomistyringssystemers manglende evne til å levere beslutningsrelevant styringsdata. Kritikken gikk i stor grad på at virksomhetene ikke klarte å produsere god informasjon om hvordan verdier faktisk ble skapt i organisasjonen (Bjørnenak, 2010). I dag har debatten om styringssystemers evne til å produsere beslutningsrelevant styringsinformasjon rettet seg mer mot det tradisjonelle budsjettet og budsjetteringsprosessen.

Det tradisjonelle budsjettet var objekt for kritikk også før Johnson og Kaplan initierte den første *Relevance Lost*-debatten på 80-tallet. Men det er først i de siste 10-15 årene at denne kritikken mot budsjetter har blitt viet større oppmerksomhet fra både praksis og akademia. I motsetning til den første *Relevance Lost*-debatten stammer kritikken denne gang fra næringslivet og ikke akademia (ibid.). Kritikken mot budsjettet og filosofien som har utviklet seg i kjølvannet av denne har blitt kjent som Beyond Budgeting. I Norge har særlig større bedrifter som Statoil og Telenor gitt energi til denne bevegelsen mot en virksomhetsstyring uten budsjetter (Bjørnenak, 2010; Boggsnes, 2013).

På 1970-tallet gjennomførte daværende CEO i svenske Handelsbanken, Jan Wallander, en total avskaffelse av budsjetteringsprosessen i organisasjonen (Wallander, 1994). Dette var et betydelig brudd med hvordan Handelsbanken tidligere opererte og hvordan de fleste andre virksomheter praktiserer økonomistyring i dag. Handelsbankens oppgjør med tradisjonell budsjettering, og Wallander sin tidligere erfaring med prognosearbeid, resulterte i 1994 i boken "*Budgeten – et onödigt ondt*", der Wallander presenterer det han ser som budsjettet sine svakheter. Hovedmomentene i Wallander sin kritikk av den tradisjonelle budsjetteringsprosessen går på budsjettets historiske fokus og den betydelige ressursbruken som følger med utarbeidelsen av detaljerte budsjetter. Budsjettets tilbakeskuende natur gjør at virksomheter vil budsjettere med at verden ser forholdsvis lik ut neste år som inneværende år. Budsjettet sees med andre ord som lite egnet til å fange opp trendbrudd og andre faktorer som vil kunne forårsake sjokk i virksomhetens omgivelser. Videre argumenterer Wallander for at et sterkt fokus på budsjettstyring også vil

---

gjøre organisasjoner dårligere skikket til å reagere på slike sjokk dersom de først oppstår. Wallander begrunner kritikken med eksempler fra sin bakgrunn innen prognosearbeid. Han viser til en rekke konkrete eksempler der budsjetter i de fleste tilfeller bommer grovt i forhold til det som faktisk blir realisert (Wallander, 1994, s. 19-24). Wallander presenterer også data fra da Handelsbanken fortsatt benyttet budsjetter. Det kommer her frem at budsjettene til Handelsbanken i 41 tilfeller (av 70 observasjoner) bommet med over 50 % sammenlignet med realiserte tall (ibid.).

Handelsbanken sin løsning var som nevnt å slutte med budsjetter. Fokuset ble i stedet skjøvet over på å holde controllerfunksjonen slank uten avanserte økonomistyringssystemer som krevde oppfølging og vedlikehold. Videre ble benchmarking av kostnadsstrukturen i ulike filialer og avdelinger et viktig verktøy for å identifisere slakk og forbedringspotensial. Særlig ble det fokusert på kostnader i prosent av topplinje som måltall. Dette gjør avdelinger med ulikt volum mer sammenlignbare.

Banken innførte også en langsiktig insentivordning for alle ansatte. Denne baserte seg på at ansatte fikk eierandeler i en stiftelse som videre eier deler av aksjekapitalen i Handelsbanken.

Handelsbanken implementerte BB lenge før dette i det hele tatt ble et kjent begrep. Hope og Fraser introduserte begrepet først i 1998 med boken *"Beyond Budgeting; How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap"*. Her studerer Hope og Fraser flere multinasjonale virksomheter av ulik karakter som alle har, på forskjellige måter, forlatt det tradisjonelle budsjettet. Basert på fellestrekkene til disse virksomhetene identifiserer forfatterne 12 prinsipper som skal kunne fungere som en rettetråd for virksomheter som ønsker å adoptere BB. Disse er gjengitt i Figur 2.

---

## Leadership principles

### Governance and transparency

- **Values** – Bind people to a common cause; not a central plan
- **Governance** – Govern through shared values and sound judgement; not detailed rules and regulations
- **Transparency** – Make information open and transparent; don't restrict and control it

### Accountable teams

- **Teams** – Organize around a seamless network of accountable teams; not centralized functions
- **Trust** – Trust teams to regulate their performance; don't micro-manage them
- **Accountability** – Base accountability on holistic criteria and peer reviews; not on hierarchical relationships

## Processes principles

### Goals and rewards

- **Goals** – Set ambitions medium-term goals; not short-term fixed targets
- **Rewards** – Base rewards on relative performance; not on meeting fixed targets

### Planning and controls

- **Planning** – Make planning a continuous and inclusive process; not a top-down annual event
- **Coordination** – Coordinate interactions dynamically; not through annual budgets
- **Resources** – Make resources available just-in-time; not just-in-case
- **Controls** – Base controls on fast, frequent feedback; not on budget variances

**Figur 2: De 12 Beyond Budgeting prinsippene, (Bogsnes, 2009)**

En annen kjent bidragsyter innen BB bevegelsen er Bjarte Bogsnes. I 2009 publiserte han boken *"Implementing Beyond Budgeting: Unlocking the Performance Potential"*. Her utvider han kritikken mot bruken av budsjetter og den klassiske budsjetteringsprosessen. Bogsnes argumenterer for at budsjettering ikke bare er en vanskelig øvelse i det å forsøke å predikere fremtiden, men at det også er en inkonsistens i de formål som ledere mener at budsjettet skal tjene (Bogsnes, 2009). Han påpeker særlig tre formål som et budsjett typisk antas å kunne ivareta, nemlig nøktern prediksjon av fremtiden, fastsettelse av gode mål for organisatoriske enheter og effektiv fordeling av ressurser. Altså skal et budsjett og budsjetteringsprosessen, slik mange ledere ser det, kunne fungere som et prognoseverktøy, ressursallokeringsverktøy, målsetnings- og måloppfølgingsverktøy. Argumentasjonen til Bogsnes bygger på at disse ulike formålene vanskelig kan ivaretas samtidig. Det er kanskje intuitivt at et ambisiøst mål som skal inspirere og gi noe å strekke seg etter, ikke nødvendigvis er det samme tallet som en nøktern og brutalt ærlig prognose for fremtiden. Dette taler for at disse formålene bør betjenes av ulike og

---

mer uavhengige prosesser (ibid.). Videre påpeker Bogsnes at i større foretak kan budsjettet også inneha en viktig rolle som koordineringsverktøy og kommunikator av planer og mål.

Bogsnes understreker også budsjetteringsprosessen sin tendens til å skape internt spill mellom avdelinger samt opportunistisk adferd blant ledere som blir målt opp mot budsjetter. Eksempler på denne type opportunistisk adferd ser vi i at IT- og konsulentselskaper opplever en unormal økning i etterspørselen mot slutten av budsjettperioder som konsekvens av lederes ønske om å bruke opp sine tildelte midler i den hensikt å unngå å bli tildelt mindre ressurser i neste budsjettperiode (Heskestad, 2014).

Bogsnes sin erfaring er primært fra praksis gjennom arbeid med økonomistyring i Statoil og Borealis. Statoil har forlatt den tradisjonelle budsjetteringsprosessen og er ansett som en av pionérbedriftene innen BB i Norden. Statoil sin praktiske tilnærming til BB skiller seg fra Handelsbanken (Lindsay & Libby, 2007; Bogsnes, 2013). Dette viser at måten BB praktiseres på kan avhenge av bransje og virksomhetens karakteristika.

Begrepet BB refererer i dag til noe mer enn kun et styringssystem der målet er å forkaste bruken av det tradisjonelle budsjettet. BB er bedre beskrevet som en helhetlig styringsfilosofi som forsøker å ta virkeligheten på alvor (Bogsnes, 2013). Dagens virkelighet er langt mer dynamisk og uforutsigbar enn da budsjettet først ble allment benyttet. Videre har det også, særlig i land som Norge, skjedd et skift i rollen arbeidstakeren spiller i økonomien. Ord som kunnskaps- og informasjonsøkonomi illustrer den økte viktigheten av menneskelige ressurser. BB søker å bidra med styringsprosesser og ledelsesprinsipper som gjør virksomheter bedre egnet til å skape verdier i en verden som er i betydelig endring, hvor mennesket og kunnskap blir en stadig viktigere ressurs (ibid.). Således kan vi si at BB, i motsetning til klassiske "Command and Control"-tilnærminger, er langt mer teori Y inspirert (ibid.).

Nyere forskning viser at ledelses- og styringsprinsippene som BB bygger på leder til at beslutningstakere i organisasjoner lettere havner i det Bourmistrov og Kaarbøe (2013) identifiserer som "stretch zones". BB adopsjon vil altså kunne bidra til at individer blir mer ansvarlige for egne avgjørelser og mindre påvirket av regelbasert detaljstyring fra sentralisert ledelse (Bourmistrov & Kraabøe, 2013).

---

Tradisjonell budsjettstyring er fortsatt en essensiell del av økonomistyringen i de fleste virksomheter (Hansen et al., 2003). I Norge er det særlig noen få større virksomheter som er kjent for å adoptere prinsippene bak BB og utvikle styringssystemer i tråd med disse. Statoil, Telenor og SpareBank 1 Gruppen er eksempler på slike bedrifter (Beyond Budgeting Round Table, 2015). Utbredelsen av BB generelt i Norge er likevel svært begrenset (Eriksrud & McKeown, 2010). Dette til tross for at den nordiske kulturen kan sees som fremmede for suksessfull implementering av BB da den kjennetegnes av et mer selvregulerende, tillitsbaserte og fleksible arbeidsmiljø sammenlignet med andre land som er mer autoritære og byråkratiske (Bogsnes, 2013).

Dersom vi ser på Telenor, Statoil og SpareBank 1 Gruppen ser vi at måten BB implementeres på er ulik og særegen for hver enkelt virksomhet, selv om alle tilnærminger kan sies å basere seg på de samme grunnleggende prinsippene (Heinzelmann, 2015).

## **2.4 Alternativer til budsjettering**

Vi vil i dette delkapitlet gi en presentasjon av andre styringsverktøy som kan sees på som alternativer til budsjettet. Ved å kalle dem "alternativer til budsjetter" sikter vi ikke til at bruken av disse vil utelukke bruken av budsjetter, men heller at de kan sees som komplementære mekanismer som påtar seg en eller flere av oppgavene som det tradisjonelle budsjettet ofte er ment å betjene. Vi mener det er hensiktsmessig å redegjøre for disse ulike styringsmekanismene da vi ser det som sannsynlig at en eller flere av disse vil utgjøre viktige elementer i styringssystemene til bankene vi analyserer.

### **2.4.1 Balansert målstyring**

Balansert målstyring (heretter BM) ble introdusert på 1990-tallet av Robert S. Kaplan og David P. Norton gjennom en rekke artikler og boken *"The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action"*. Det opprinnelige fokuset til BM var å rette oppmerksomheten til prestasjonsledelse mer mot ikke-finansielle parametere og ikke-materielle verdier. Tidligere var prestasjonsledelse kjennetegnet av et mer ensidig finansielt fokus der man målte resultatene av virksomhetens verdiskapning (Kaplan & Norton, 1996). BM introduserte tre "nye" perspektiver som skulle bidra til å måle og følge opp parametere som er del av verdiskapingsprosessen og ikke kun et resultat av verdiskapingen. De aktuelle perspektivene var det eksterne perspektivet (interessenter

---

og kunder), interne prosesser perspektivet og læring- og vekst perspektivet (ibid.). En sentral idé bak BM er at man "får det man måler" i den forstand at individer vil innrette sin innsats slik at det gir dem en høyest mulig sannsynlighet for å oppnå de fastsatte målene. Det vil derfor være viktig å sette mål og følge opp variabler som er viktige for verdiskapningen, og ikke kun operere med mål som reflekterer resultatene av verdiskapningen. Av dette følger en viktig antagelse innen BM, nemlig at verdiskapning kan sees som en årsak-virkning prosess (ibid.).

BM har utviklet seg til å bli et helhetlig verktøy for strategiimplementering og oppfølging av tilsiktet strategi. Gjennom utviklingen av et strategikart og identifiseringen av kritiske suksessfaktorer og tilhørende måleparametere søker BM å oversette den tilsiktede strategien til mer konkrete og aksjonærbare mål (Gjønnes & Tangenes, 2012). Det kanskje mest velkjente elementet ved BM er målkortet der de kritiske suksessfaktorene (KPIene) måles og graderes, typisk etter fargekoder og trendretninger.

Studier viser at i praksis er BM først og fremst benyttet som et måleverktøy og i mindre grad som et verktøy for kommunikasjon og implementering av strategi (Ax & Bjørnenak, 2005).

BM ansees for å være et velegnet styringsverktøy for organisasjoner som ønsker å bevege seg bort fra tradisjonell budsjettering og adoptere BB (Hope & Fraser, 2003; Bogsnes, 2009). Dette gjør at vi kan forvente å se BM inspirerte styringsverktøy bli benyttet hos forskningsobjekter som sympatiserer med kritikken rettet mot tradisjonell budsjettering.

Vider påpeker Gjønnes & Tangenes (2012) at BM, og målkortene som typisk følger ved bruken av dette styringsverktøyet, ofte blir tilknyttet ulike organisatoriske insentiver. Det kan for eksempel knyttes monetære bonuser til bestemte grader av måloppnåelse i målkortet. Dette gjør at vi kan forvente at forskningsobjekter som benytter BM også velger å integrere sitt insentivsystem med dette styringsverktøyet.

#### **2.4.2 Benchmarking**

Et annet styringsverktøy vi ønsker å presentere, da dette er hyppig nevnt innen BB litteraturen, er benchmarking. Benchmarking er et strategisk styringsverktøy som går ut på å sammenligne egen virksomhet med andre organisasjoner for å identifisere forbedringspotensial og beste praksis (Beyond Budgeting Round Table, 2011). Forbedringspotensial identifiseres gjennom komparative analyser av andre organisasjoners konkrete gjennomføring av ulike oppgaver. Dette

---

krever typisk et samarbeid mellom de aktuelle virksomhetene der aktørene deler informasjon om egen praksis med hverandre, noe som ofte kan være problematisk da aktørene ønsker å lære av andres praksis samtidig som de selv ønsker å holde tilbake intern informasjon. Benchmarking kan foregå innad i en bransje eller mellom organisasjoner som opererer i ulike bransjer. I større organisasjoner kan benchmarking også gjennomføres som en virksomhetsintern aktivitet (ibid.).

I dagligtale brukes begrepet benchmarking også som betegnelse på det å sammenligne virksomheters prestasjoner opp mot hverandre, uten nødvendigvis å grave nevneverdig i hva ulike prestasjonsnivå skyldes. Vi ser det som viktig at vi er klare over dette skillet i arbeidet med denne utredningen da hva de ulike forskningsobjektene legger i dette begrepet kan variere og avvike fra det som akademia karakteriserer som benchmarking.

Vi ser det som hensiktsmessig å presentere dette styringsverktøyet da BB litteraturen understreker viktigheten av benchmarking for å kunne vurdere en organisasjons prestasjoner (Beyond Budgeting Round Table, 2011; Hope & Fraser, 2003). Gitt dette vil det være naturlig å forvente at benchmarking utgjør et viktig styringsverktøy for virksomheter som har adoptert BB.

Vi forventer videre at organisasjoner som har implementert BB velger å knytte eventuelle variable lønnskomponenter til relative mål, evaluert gjennom ekstern benchmarking. Det kan også tenkes at dette er vanlig praksis hos forskningsobjekter som ikke har implementert BB.

### **2.4.3 Rullerende prognoser**

Et annet styringsverktøy som er mye benyttet i organisasjoner som har beveget seg bort fra det tradisjonelle budsjettet er rullerende prognoser (Bogsnes, 2009; Rønningen & Ervik, 2008). Rullerende prognoser skal gi prediksjoner for fremtiden som er brutalt ærlige og ikke påvirket av mål eller ambisjoner (Morlidge & Player, 2013). Styringsverktøyet skal baseres på enkelte nøkkelindikatorer som er viktige for fremtiden og skal være mer aggregert enn hva som er vanlig ved tradisjonell budsjettering. Prognosen skal oppdateres hyppig eller når det inntreffer hendelser som vil føre til vesentlige endringer. Rullerende prognoser er ment å skulle fungere som et varslingsystem som kan indikere uheldige utviklinger på et tidlig tidspunkt. Det er i dag vanlig blant organisasjoner som benytter rullerende prognoser å operere med en tidshorisont på fem kvartaler (ibid.).

---

Rullerende prognoser er, innen BB litteraturen, den prosessen som er ment å ta over for det tradisjonelle budsjettets rolle som verktøy for prediksjon og testing av finansielle implikasjoner (Bogsnes, 2009). Ekholm & Wallin (2000) argumenterer for at bruken av rullerende prognoser som styringsverktøy ofte er assosiert med det å avskaffe budsjettering. Dette gjør at vi kan forvente at organisasjoner som har forlatt det tradisjonelle budsjettet vil benytte styringsverktøy som kan karakteriseres som rullerende prognoser.

Det vil være interessant å observere hvorvidt forskningsobjektene som benytter rullerende prognoser også velger å benytte prognosene som mål og utgangspunkt for prestasjonsevaluering. Dersom det knyttes insentiver til realiseringen av prognosene kan det argumenteres for at bruken av dette styringsverktøyet har noen av de samme svakhetene som tradisjonell budsjettering (Gjønnes & Tangenes, 2012).

## **2.5 Organisasjonsteori**

### **2.5.1 Variabel lønn og motivasjon**

Da denne studien tar for seg organisasjoners insentivsystem ønsker vi å presentere teori knyttet til variabel avlønning og motivasjon. Forskjellen på fast og variabel lønn, er at den variable lønnen avhenger av resultatet i en aktuell periode, og forsvinner dersom resultatene senere uteblir (Bragelien, 2003). Hoff et al. (2009) hevder variabel lønn, gitt at denne utformes fornuftig, kan bidra til å øke motivasjonen og påpeker videre at "*... erfaringer tilsier at belønningsordningene må tilpasses den enkelte virksomhets aktuelle styringsutfordringer, og dens egenart for øvrig, for å bli vellykket.*" Jenkins et al. (1998) mener variabel lønn egner seg best i enkle og rutinepregede jobber med få målbare resultater og hvor arbeidsoppgavene i seg selv er lite motiverende. Kuvaas (2008a) argumenterer at prestasjonsbasert lønn kan ha positive effekter på kvantitet, men ikke på kvalitet. Knudsen & Ryen (2005) påpeker at økonomiske insentiver egner seg godt til å skape midlertidig tilpasning av adferd, men på lengre sikt er mindre egnet til å skape vedvarende endringer i holdninger, adferd og verdier.



---

Insentiver kan defineres som følger (Hoff et al., 2009):

*”Insentiver innebærer at en person eller en gruppe personer mottar en belønning som resultat av vedkommendes aktiviteter eller beslutninger. Belønningene påvirkes direkte av det den enkelte gjør, og atferden påvirkes av belønningene.”*

Formålene med insentiver kan skilles mellom seleksjon av arbeidsstokken og adferds- / holdningspåvirkning (Kuvaas, 2008b). Seleksjon av arbeidsstokken betyr at formålet med systemet er å sile ut arbeidstakere man ikke ønsker, samtidig som man ønsker å beholde og tiltrekke seg visse typer personer. Det andre formålet er å øke motivasjonen til de ansatte, eller å skape en kultur- / adferdsendring. For eksempel gjennom å få de ansatte til å ta bedre beslutninger, øke innsatsen, jobbe smartere og øke fokuset på koblingen mellom prestasjoner og belønning. Formålet kan også være å få de ansatte til å bli mer lojale mot arbeidsgiver, slik at det igjen vil føre til økt kvalitet og økt innsats (ibid.).

Motivasjon kan defineres som *”... de indre drivkreftene som er rettet mot å utøve en bestemt adferd”* (Busch & Vanebo, 2003). Sosiologer og psykologer skiller mellom ytre motivasjon (hvor drivkraften for adferden kommer fra ytre belønninger) og indre motivasjon (knyttet til egne verdier og selvrealisering). Tidligere har man ofte sett på disse som komplementære mekanismer, altså at økt ytre motivasjon eller indre motivasjon gir økt motivasjon totalt sett (Hoff et al., 2009). I de senere årene har sammenhengen mellom de ulike formene for motivasjon blitt mer fremhevet. Frey & Jegen (2001) viser at økt ytre motivasjon kan redusere den indre motivasjonen, og at nettoeffekten av økt ytre motivasjon kan bli negativ. Dette fenomenet er kjent som "crowding out" effekter (Frey & Jegen, 2001).

Flere empiriske studier har vist at det å innføre en bonusordning ikke nødvendigvis øker motivasjonen til den ansatte (Kohn, 1993; Kuvaas, 2006). Pengeinsentiver kan i enkelte tilfeller fortrenge indre motivasjon (Gneezy & Rustichini, 2000). Videre kan pengeinsentiver gi et negativt signal om jobbens karakter, og om arbeidsgivers tillitt til den ansattes evne og/eller motivasjon til å yte høy innsats (Benabou & Triole, 2003). Ellingsen & Johannesson (2008) viser at ansatte kan bli mindre motivert av å arbeide for arbeidsgivere som fokuserer på pengeinsentiver. Vi observerer at akademikere har forskjellige syn på bruken av variabel lønn og

---

monetære insentiver. Det finnes altså ikke et fasitsvar på hvordan bedrifter skal belønne sine ansatte for å sikre høy innsats (Kuvaas 2011; Hoff et al., 2009)

### **2.5.2 Prinsipal-agent**

Prinsipal-agent teori tar for seg forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker kan sees som å være i et avhengighetsforhold med hverandre. Teorien antar at det eksisterer en interessekonflikt mellom partene (Busch & Vanebo, 2003). Jensen & Meckling (1976) definerer en prinsipal-agent relasjon som følgende:

*”En kontrakt hvor en eller flere personer (prinsipalene) engasjerer en annen person (agenten) til å gjøre en jobb for dem, og som innebærer at en viss form for beslutningsmyndighet er delegert til agenten.”* (Jensen & Meckling, 1976, s.5)

Prinsipalen inngår altså en kontrakt med en agent som innebærer at et oppdrag skal utføres. Agenten får myndighet til å foreta beslutninger og velger selv grad av innsats. Resultatet av beslutningene og innsatsen vil påvirke prinsipalens resultater. Interessekonflikten oppstår da prinsipalen ønsker å få mest mulig ut av agentene, for minst mulig kostnader. Agentene har motsatt utgangspunktet, og ønsker å få mest mulig igjen, for minst mulig innsats. For å hindre eller redusere opportunistisk adferd blant agentene kan prinsipalen søke å utvikle effektive styringsrutiner. Styrings- og kontrollmekanismene vil medføre agentkostnader for prinsipalen. Det er kostnader forbundet med lav innsats fra agentene og kontrollkostnader forbundet med å avdekke lav innsats (ibid.). Prinsipalen ønsker å minimere disse agentkostnadene. Det er tre mulige styringsmekanismer for å redusere agentkostnadene; autoritære mekanismer, sosiale mekanismer og belønningsmekanismer (Bradach & Eccles, 1989; Hoff et al., 2009). Autoritære mekanismer vil si at prinsipalen direkte instruerer agenten gjennom formelle regler og rutiner. Prinsipalen vil da ha god oversikt over hva agenten foretar seg, men dette vil medføre høye kontrollkostnader for prinsipalen. Sosiale mekanismer har som formål å påvirke bedriftskulturen gjennom å forsterke agentens oppfatning og sympati med organisasjonens sosiale verdier. Belønningsmekanismen knyttes direkte til resultatene av agentens innsats og beslutninger, og agentens belønning avhenger således av resultatet. Agenten får da større frihet til selv å bestemme hvordan oppgavene skal utføres, samtidig som prinsipalen får reduserte kontrollkostnader. Prinsipalen ønsker å finne en balanse mellom disse tre styringsmekanismene

---

som minimerer agentkostnadene (Hoff et al. 2009). Belønninger er altså bare én av flere mekanismer som prinsipalen kan benytte for å styre agentens adferd.

Det å kun benytte fastlønn kan være å foretrekke dersom prinsipalen ikke kan vurdere innsatsen til agenten på annet vis enn ved å observere et unøyaktig signal for den virkelige verdiskapningen (ibid.). Videre kan slike signaler manipuleres av agenten. Det kan således være vanskelig å måle resultatet for den enkelte ansatte eller små grupper, fordi gode tall kun finnes på aggregerte nivå. Samtidig vil ansatte gjerne vri innsatsen mot de aktivitetene som måles på kort sikt, mens andre aktiviteter nedprioriteres. Denne vridningseffekten kan bli et problem dersom viktige aktiviteter ikke kan måles. Vridningseffekten er også den største styrken ved insentivordninger da den gjør at de ansatte vrir oppmerksomheten mot målene og aktivitetene som betyr mest for eierne. Utfordringen er å gjøre dette på en god måte, slik at de positive effektene av insentivene blir større enn de negative. Det viser seg at det er vanskelig å lage gode bonusordninger som gir bedre resultater på lang sikt (ibid.). En løsning er å bruke mange måltall, men dette er heller ingen garanti for suksess. Ved bruk av mange måltall kan man bli fristet til å måle det som enkelt kan måles i stedet for det som er viktig. Dersom måleproblemene er store nok, vil det ikke være hensiktsmessig å innføre monetære belønninger i det hele tatt.

### **2.5.3 Myk- vs. Hard HRM**

Rundt årtusenskiftet var det en kraftig økning i bruken av prestasjonslønn i Norge (Barth et al., 2005). Hensikten med implementeringen av moderne kontroll- og belønningssystemer har vært å forsterke koblingen mellom hver enkelt ansatts prestasjoner/innsats og den økonomiske belønningen de får (Thierry, 2002).

Innenfor HR-litteraturen skilles det mellom hard og myk HRM (Truss et al., 1997; Kuvaas, 2011). Hard og myk HRM er basert på forskjellige forutsetninger. Hard HRM, også kalt økonomisk basert eller kontrollorientert HRM, baserer seg på forutsetninger om jobbmotivasjon og adferd som innebærer at ansatte i utgangspunktet er umotiverte og late, eller smarte og opportunistiske, slik McGregor (1960) beskrev menneskesynet til teori X-lederne. Teori X-lederne mener at den typiske ansatte misliker jobben, ønsker å unngå ansvar og er mer opptatt av jobbsikkerhet enn noe annet. Hovedutfordringen blir derfor å forene de motstridende interessene til ansatte og eiere. Dette kan gjøres ved kontinuerlig overvåking av de ansatte eller ved å gi de ansatte belønning for utført innsats eller målt prestasjon, for eksempel akkord, individuell bonus

---

og provisjonslønn. Fordi de ansatte forfølger sine egeninteresser og derfor vil utnytte alle muligheter til å sørge for seg selv, bør man være forsiktig med å implementere ellers effektive tiltak som for eksempel å delegerer ansvar eller å utvikle de ansattes ferdigheter (Kuvaas, 2011). I store deler av økonomisk teori likestilles ofte generell motivasjon med ytre motivasjon, slik som i prinsipal-agent teori. Ytre motivasjon referer til adferd hvor drivkraften for adferden kommer fra ytre belønninger, som for eksempel lønn, bonus, frynsegoder eller en forfremmelse (ibid.). Kilden til motivasjonen ligger altså utenfor det å utføre selve jobbaktiviteten, og er i stedet knyttet til resultatet som følger den.

Innenfor det som kalles myk HRM, også kalt forpliktelsesorientert eller involveringsorientert HRM, ligger det helt andre forutsetninger til grunn (Whitfield & Poole, 1997). Som i McGregors teori Y-perspektiv antar man at de ansatte liker å gjøre en god jobb, at de ønsker å utvikle sine ferdigheter og at de gjerne deltar frivillig i oppgaver som bidrar til å nå organisasjonens mål (McGregor, 1960; Kuvaas, 2011). I så tilfelle kan man lede de ansatte gjennom å styrke de psykologiske og sosiale båndene mellom ansatte og ledelse som gjør at de ansatte ønsker å gjøre en ekstra innsats (Kuvaas, 2011). Tiltak som kollektive belønningssystemer, overskuddsdeling, utvikling av ansattes ferdigheter, delegering av ansvar og stor grad av autonomi antas å føre til lojale, involverte og engasjerte ansatte, som igjen forventes å bli motivert til å yte høy innsats (Pfeffer & Veiga, 1999). Myk HRM åpner altså for at også indre motivasjon kan være en viktig drivkraft i organisasjoner. Indre motivasjon refererer til adferd utført med bakgrunn i indre belønninger som tilfredshet, glede eller mening knyttet til de oppgavene som utføres (Kuvaas, 2011). Mange virksomheter opererer med elementer fra både myk- og hard HRM.

---

### 3. Rammeverk for analyse og proposisjonsutvikling

I dette kapittelet vil vi presentere utredningens konseptuelle rammeverk for analyse. Vi har utarbeidet rammeverket for å best mulig kunne kategorisere og analysere oppgavens datagrunnlag på en strukturert og hensiktsmessig måte. Videre vil vi i dette kapittelet legge frem proposisjoner som vi har til hensikt å teste så langt oppgavens empiri tillater det.

Utredningens datagrunnlag vil i all hovedsak være kvalitativt. For at vi best mulig skal kunne undersøke og besvare utredningens problemstilling og forskningsspørsmål ønsker vi et rammeverk som definerer aktuelle variabler og det vi anser som relevante dimensjoner ved disse. Dette verktøyet skal gjøre oss i stand til å analysere datagrunnlaget fra de forskjellige forskningsobjektene på en helhetlig og innbyrdes rettferdig måte. I denne utredningen studerer vi ulike forskningsobjekter sin tilnærming til budsjettstyring, bruk av andre styringsverktøy som kan sees som alternativer til budsjettet og hvordan disse bidrar til å forme insentivstrukturen hos de ulike forskningsobjektene.

Vi har formulert problemstillingen slik: *"Hvordan påvirker bruken av budsjettet og alternative styringsverktøy design av insentivsystem i norske banker?"*

Ut ifra denne har vi formulert følgende forskningsspørsmål som metoden og rammeverket skal gjøre oss i stand til å besvare:

1. Hva karakteriserer bruken av budsjetter og andre styringsverktøy i norske banker i dag?
2. Hvordan, og i hvilken grad, benyttes budsjettet og dets alternativer som rammeverk for finansielle insentiver(insentivsystemet)?
3. Har banker som har adoptert Beyond Budgeting ulik tilnærming til design av insentivsystem sammenlignet med øvrige banker, og hva skyldes i så fall dette?

Utredningens konseptuelle rammeverk skal kunne benyttes til å sortere og analysere den innsamlede data slik at vi kan belyse og drøfte problemstillingen og forskningsspørsmålene på en hensiktsmessig måte. Videre vil forskningsspørsmålene også danne grunnlag for formuleringen av utredningens proposisjoner.

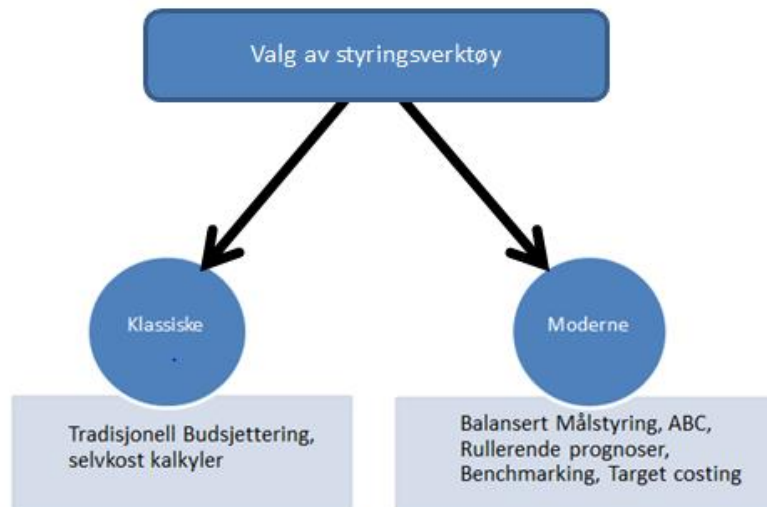
---

### 3.1 Konseptuelt rammeverk for analyse

I dette delkapitlet vil vi presisere de variabler som vi forsker på i denne utredningen. Vi vil også utdype hvilke dimensjoner disse variablene analyseres i. Dette vil vi gjøre ved å danne et rammeverk som vi kan benytte i analysen av den data vi har samlet inn gjennom intervjuene i bankene.

Som presentert tidligere er hensikten med denne utredningen å studere sammenhenger mellom en rekke bedriftsspesifikke variabler i bankbransjen. Det er spesielt tre variabler vi studerer; bankenes valg av styringsverktøy, grad av BB adopsjon og design av insentivsystem. For å kunne analysere sammenhenger mellom disse variablene vil vi her konstruere et rammeverk som presiserer de dimensjonene vi mener det er relevant å diskutere med hensyn til de ulike variablene. Rammeverket er altså basert på de tre variablene; (1) Bankenes valg av styringsverktøy, (2) grad av BB adopsjon og (3) design av insentivsystem.

I variabel (1) vil vi nyansere mellom det Bjørnenak (2003) identifiserer som klassiske og moderne/dynamiske styringsverktøy. Klassiske styringsverktøy inkluderer typisk tradisjonell budsjettering og standardkost kalkyler. Blant de mer moderne og dynamiske styringsverktøyene finner vi BM, ABC, benchmarking, target costing og rullerende prognoser. Tradisjonell budsjettering, BM, benchmarking og rullerende prognoser har blitt presentert tidligere i utredningen. Dekomponeringen av variabel (1) er illustrert i Figur 3. Merk her at virksomheter ikke står ovenfor et binært valg mellom enten tradisjonelle eller moderne styringsverktøy. Virksomheter kan med andre ord ha et styringssystem som bygger på både klassiske og moderne styringsverktøy. Vi ser det likevel som relevant å skille styringsverktøy i denne dimensjonen med hensyn til analysen.



**Figur 3: Klassiske vs. moderne styringsverktøy**

Variabel (2) går på forskningsobjektets grad av adopsjon av BB. Her vil vi skille mellom adopsjon av BB retorikk og BB teknikker. Retorikken til en økonomistyringsinnovasjon er argumentasjonen for de påståtte fordelene som styringsverktøyet bringer med seg (Ax & Bjørnenak, 2007). Innen BB er kritikken av budsjettet og budsjetteringsprosessen en sentral del av retorikken bak styringsfilosofien (Hope & Fraser, 2003). Vi velger å identifisere forskningsobjektene kjennskap til- og sympati med budsjettkritikken som indikator for adopsjon av BB retorikk.

BB teknikker er mer tungvint å definere. Dette skyldes at virksomheter som har implementert BB har ulike tilnærminger til utforming av styringssystem (Heinzelmann, 2015; Rønningen & Ervik, 2008). En må ikke nødvendigvis forkaste budsjettet i sin helhet for å implementere BB. Budsjettet kan eventuelt forbedres med utgangspunkt i kritikken som er rettet mot det. En annen tilnærming kan være å dekomponere budsjettet til mindre verktøy som er mer skreddersydde for spesifikke oppgaver. Vi kan altså ikke si at en må avskaffe budsjettet i sin helhet for å være en BB organisasjon. Det å forkaste budsjettet vil heller ikke være en tilstrekkelig betingelse for å kunne sies å ha adoptert BB. I Handelsbanken var tilnærmingen kjennetegnet av en kraftig desentralisering, innføring av et langsiktig insentivsystem og benchmarking (Hope & Fraser, 2003). I andre organisasjoner som Statoil og Telenor er tilnærmingen heller karakterisert av flere og mer omfattende styringsverktøy som skal betjene de ulike oppgavene det tradisjonelle budsjettet tidligere ble tildelt. Et eksempel på dette er Statoil sitt "ambition-to-action" system

---

som har mange fellestrekk med BM (Bogsnes, 2013). Det finnes altså ikke et entydig sett med styringsverktøy eller praksiser som kan gi en klar definisjon av hva som menes med BB teknikker. Vi velger likevel å anse verktøyene benchmarking, rullerende prognoser og BM som typiske BB verktøy/praksiser. Både Bogsnes (2009) og Hope og Fraser (2003) identifiserer BM som et sentralt verktøy innen BB. Videre argumenterer Ekholm & Wallin (2000) for at rullerende prognoser ofte er assosiert med å forlate det tradisjonelle budsjettet.

Figur 4 illustrer dekomponeringen av variabel (2) og dimensjonene vi analyserer ved denne variabelen. Jo flere retoriske og tekniske elementer vi identifiserer hos forskningsobjektene, dess høyere vil vi anse deres grad av BB adopsjon.



**Figur 4: Indikatorer for grad av BB adopsjon**

Variabel (3) tar for seg forskningsobjektene design av insentivsystem. Denne variabelen vil vi studere i dimensjonene vi har kalt; kompensasjon, insentivnivå, målsetting og tidshorisont.

Ved dimensjonen insentivnivå ser vi på hvorvidt forskningsobjektene gir insentiver gjennom å fastsette mål, evaluere prestasjoner og vurdere grunnlag for eventuell prestasjonsbasert avlønning på et individuelt eller et gruppebasert nivå. Insentiver kan typisk gis på enten individnivå, teamnivå eller organisasjonsnivå. Det er også mulig at ansatte får flere insentiver på ulike nivåer.

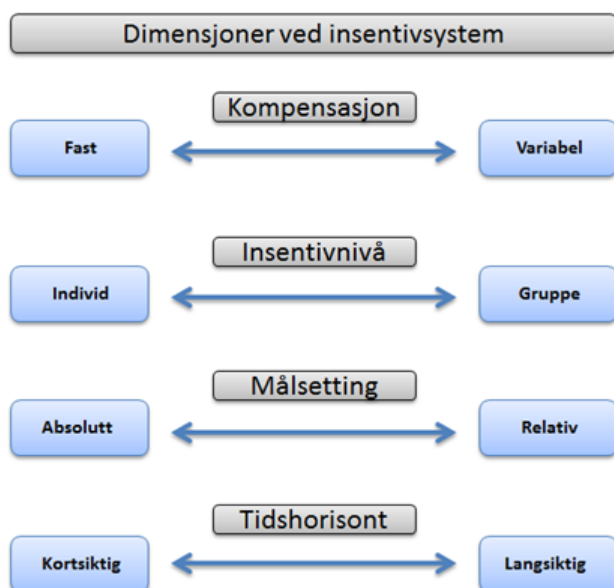


Graden av variabel avlønning er et annet aspekt ved insentivstrukturer, som vi her har kalt kompensasjon. Her er det interessant å se hvorvidt forskningsobjektene lar variabel lønn utgjøre deler av ansattes kompensasjon, og i så fall hvor stor del av total avlønning som er variabel for en gjennomsnittlig ansatt.

Grunnlaget for utbetaling av eventuell økonomiske insentiver er typisk knyttet opp mot fastsatte mål. Dimensjonen målsetting fanger opp at insentiver enten kan være knyttet til absolutte eller relative mål. Absolutte målsettinger kan for eksempel være en egenkapitalrentabilitet på x %, mens et relativt mål vil sammenligne agentenes prestasjoner med andre sammenlignbare aktører, som for eksempel konkurrenter.

Et annet relevant perspektiv ved insentivsystem er insentivenes tidshorisont. Vi ser det som interessant å undersøke tidshorisonten bankene setter for måloppnåelsen som insentivene knyttes til. Hvorvidt insentiver er kortsiktige eller langsiktige kan ha betydelig effekt på agentenes adferd. Vi anser kortsiktige insentiver som insentiver der målet og eventuell utbetaling av tilhørende kompensasjon skjer innen et år.

Figur 5 viser en sammenstilling av dimensjonene vi studerer ved forskningsobjektene design av insentivsystem.



Figur 5: Dimensjoner ved insentivsystem

---

## 3.2 Proposisjonsutvikling

Vi vil her presentere proposisjoner som vi knytter til utredningens ulike forskningsspørsmål. Proposisjonene baseres på den forståelse vi har av relevant teori. Forskningsspørsmål 1 og 2 er i stor grad mulig å besvare kun ved å beskrive de empiriske forhold vi observerer, mens forskningsspørsmål 3 krever at vi analyserer og drøfter den innsamlede data. Det å utvikle proposisjoner for forskningsspørsmål 2 ser vi på som uhensiktsmessig da det er begrenset hva teori kan si om dette.

Vi har utviklet én proposisjon tilknyttet forskningsspørsmål 1, som tar for seg hvilke styringsverktøy som bankene benytter og hva som karakteriserer anvendelsen av disse. Bank- og finans er en bransje som er utsatt for betydelige makroøkonomiske fluktasjoner og hyppige regulatoriske endringer (Isachsen, 2013). I *Relevance Lost*-debatten og i argumentasjonen bak BB er det et viktig retorisk moment at klassiske styringssystem er for statiske og gir ledelsen dårlige verktøy for å respondere på eksterne sjokk (jamfør diskusjonen om *Relevance Lost* og BB i kapittel 2). Dette betyr at vi kan forvente at banknæringen generelt benytter moderne styringsverktøy i større grad enn klassiske styringsverktøy (ref. Figur 3), da disse kan sees som mer dynamiske og derfor bedre egnet for aktørene i en slik volatil bransje. Vi formulerer da proposisjonen:

**P<sub>1</sub>:** *Norske banker benytter moderne styringsverktøy i større grad enn klassiske styringsverktøy.*

Dersom denne proposisjonen ser ut til å holde må vi være forsiktig med å trekke slutningen om at anvendelsen av styringsverktøy som BM kan sees som en god indikator for BB adopsjon, slik vi legger opp til i rammeverket for analysen.

Med hensyn til forskningsspørsmål 2 ser vi det ikke som hensiktsmessig å utvikle proposisjoner da vi mener teori ikke gir grunnlag for dette. Vi ser det likevel som rimelig å forvente at de styringsverktøy som benyttes typisk vil tjene som plattform for prestasjonsmåling og evaluering av grunnlag for utbetaling av eventuelle variable kompensasjonskomponenter.

Forskingsspørsmål 3 er det mest sentrale forskningsspørsmålet for å kunne belyse utredningens problemstilling. Vi ser her etter sammenhenger mellom bankenes grad av BB adopsjon og egenskaper ved deres insentivsystem. Da analysen vil ta utgangspunkt i det presenterte rammeverket vil vi også la proposisjonene gjøre det samme. Vi har i rammeverket identifisert

---

fire ulike dimensjoner ved insentivsystem; kompensasjon, insentivnivå, målsetting og tidshorisont (ref. Figur 5). Ved gjennomgang av BB litteraturen identifiserer vi tre viktige momenter relatert til insentiver og målsetting. Insentiver bør ifølge BB litteraturen gis til ansvarlige team fremfor individer, altså gruppebaserte insentiver. Videre bør insentiver kobles til relative mål fremfor absolutte mål. Til slutt argumenterer BB litteraturen for å unngå kortsiktige insentiver/mål. Alle disse momentene reflekteres i de 12 BB prinsippene (ref. Figur 2). Vi kan nå, med utgangspunkt i teori, utvikle proposisjoner relatert til dimensjonene insentivnivå, målsetting og tidshorisont. For dimensjonen kompensasjon finner vi ikke grunnlag for å utvikle en tilhørende proposisjon. BB litteraturen ser ikke ut til å argumentere verken for eller imot bruken av variabel lønn. Vi bemerker likevel at BB er sterkt inspirert av et teori Y basert menneskesyn (Bogsnes, 2009). Dette kan gjøre det rimelig å forvente at virksomheter som har adoptert BB ikke ønsker å benytte variabel avlønning da de antas å anse ytre insentiver som uegnet for å motivere ansatte som regnes for å være indre motiverte, og således best styrt gjennom en myk HRM praksis.

Vi formulerer følgende proposisjoner tilknyttet forskningsspørsmål 3:

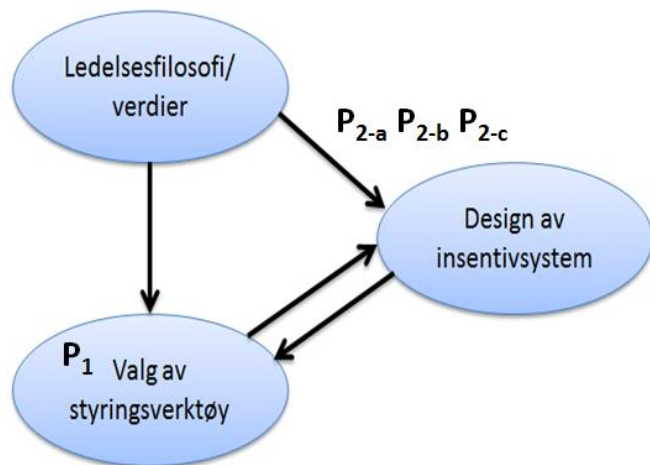
**P<sub>2-a</sub>:** *Banker med høy grad av BB adopsjon vil ha større fokus på gruppebaserte (kontra individbaserte) insentiver enn banker med lav grad av BB adopsjon.*

**P<sub>2-b</sub>:** *Banker med høy grad av BB adopsjon vil ha større fokus på insentiver knyttet til relative (kontra absolutte) mål enn banker med lav grad av BB adopsjon.*

**P<sub>2-c</sub>:** *Banker med høy grad av BB adopsjon vil ha større fokus på langsiktige (kontra kortsiktige) insentiver enn banker med lav grad av BB adopsjon.*

For dimensjonene insentivnivå, målsetting og tidshorisont reflekterer disse proposisjonene et skift mot høyre i Figur 5 dess større graden av BB adopsjon er. Graden av BB adopsjon vil vi evaluere med utgangspunkt i dimensjonene presentert i Figur 4.

Dersom vi finner at proposisjonene ser ut til å stemme overens med empiriske funn vil vi kunne identifisere mulige sammenhenger mellom styringsfilosofier som BB, valg styringsverktøy og egenskaper ved insentivstrukturer, men vi vil ikke nødvendigvis kunne påvise kausale forhold. Dette har vi forsøkt å illustrere i Figur 6.



**Figur 6: Relasjon mellom utredningens ulike variabler, og proposisjonenes forhold til disse**

Figur 6 viser det vi anser som årsaks-virkning forhold som er rimelig å anta eksisterer. Vi ser det som rimelig å anse valg av styringsverktøy og insentivsystemets design som sterkt påvirket av ledelsesfilosofi, verdier og organisasjonskultur. Videre ser vi for oss at det som regel er et samspill mellom valg av styringsverktøy og design av insentivsystem. I Figur 6 har vi plassert proposisjonene ved de momentene de er relatert til.

Denne utredningen vil trolig ikke være i stand til å påvise en generell kausalitet mellom- eller rekkefølge på disse elementene. Det kan for eksempel tenkes at ledelsen, med sine verdier og filosofier, ønsker ett bestemt design av insentivsystemet og velger styringsverktøy som støtter dette. På en annen side kan det tenkes at ledelsen velger styringsverktøy som av forskjellige grunner prefereres fremfor andre styringsverktøy. Dette valget kan igjen da ha betydning for utformingen av insentivsystemet. Poenget her er at vi ikke vil søke å belyse disse kausale forholdene, men heller se etter sammenhenger mellom variablene og drøfte hvilke faktorer eventuelle sammenhenger kan skyldes.

---

## 4. Metode

I dette kapitlet vil vi ta for oss oppgavens metodiske tilnærming. Vi vil her gjøre rede for oppgavens forskningsobjekter, forskningsdesign og datainnsamling. Kapitlet vil også drøfte ulike begrensinger og svakheter ved utredningens metode.

For at vi skal kunne undersøke og besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene trenger vi en metode som er gjennomtenkt og som passer til problemstillingen vi ønsker å belyse. Metode kan defineres som "*Hvordan vi går frem for å hente inn informasjon om virkeligheten, og hvordan vi analyserer for å finne hva denne informasjonen forteller oss.*" (Johannessen et al., 2010, s. 401). Da selve rammeverket for analysen ble presentert i kapittel 3 vil vi i dette kapitlet fokusere på hvordan utredningens datainnsamling har foregått.

### 4.1 Forskningsobjekter

Forskningsobjektene i denne utredningen er Danske Bank, DNB, Handelsbanken, Nordea og SpareBank 1 Gruppen. Samtlige forskningsobjekter er aktører i den norske bank- og finansbransjen. Før arbeidet med utredningen startet kjente vi til at Handelsbanken og SpareBank 1 Gruppen offentlig er profilert som BB organisasjoner (Lindsay & Libby, 2007; Bystrøm & Holm, 2010). Vi kjente i mindre grad til hva som karakteriserer den økonomiske styringen blant de øvrige forskningsobjektene og hva som eventuelt skiller disse fra organisasjonene som har adoptert BB.

Vi mener bankbransjen er passende for en slik utredning da den kan anses for å være velegnet for adopsjon av BB. Østergren & Stensaker (2010) argumenterer for at virksomheter som opererer i bransjer som kjennetegnes av høy grad av volatilitet, uforutsigbarhet og handlingsfrihet er gode kandidater for adopsjon av BB. Dette mener vi gjør bankbransjen egnet for en studie av hvordan ulike styringsfilosofier og styringsverktøy påvirker insentivsystem, da vi kan forvente at det er heterogenitet blant aktørene med hensyn til adopsjon av moderne tilnærminger til økonomisk styring. En slik heterogenitet gjør at vi kan sammenligne og drøfte ulike praksiser og konsekvensene av disse.

---

## 4.2 Valg av forskningsdesign

Ifølge Johannessen et al. (2010) kan forskningsdesign beskrives som hvordan en undersøkelse skal utformes fra start til slutt for å kunne besvare problemstillingen. Oppgavens forskningsdesign vil derfor ha stor betydning for vår evne til å kunne belyse de aktuelle forskningsspørsmålene. I dette delkapittelet vil vi gjøre rede for oppgavens forskningsdesign ved å presentere vår forskningstilnærming og forskningshensikt.

Saunders et al. (2009) skiller mellom deduktive og induktive forskningstilnærminger. En deduktiv forskningstilnærming betyr at man tar utgangspunkt i teori for så å formulere hypoteser/proposisjoner som testes opp mot empirisk data. Et induktivt forskningsdesign innebærer at man analyserer empirisk data og formulerer teorier basert på en slik analyse (ibid.). Det er gjennomført flere casestudier av hvordan ulike bedrifter har implementert BB. På bakgrunn av disse formulerer vi proposisjoner. Formulering av proposisjoner som vi ønsker å teste opp mot empirien er mest aktuelt i forskningsspørsmål 3. De øvrige forskningsspørsmålene vil være mindre egnet for proposisjonsutvikling og proposisjonstesting da de er mest å anse som beskrivende/undersøkende av konkrete empiriske egenskaper ved forskningsobjektene. Som nevnt tidligere mener vi at det derfor har liten hensikt å utvikle proposisjoner tilhørende forskningsspørsmål 2.

Oppgaven vil ha hovedvekt på et deduktiv forskningsdesign, men dersom empirien ikke støtter våre proposisjoner vil vi kunne benytte den empiriske dataen til å formulere andre proposisjoner som bedre samsvarer med funnene i oppgaven, altså en mer induktiv forskningstilnærming.

Gripsrud et al. (2010) beskriver tre ulike typer forskningsdesign; deskriptivt, eksplorativt og kausalt. Et deskriptivt forskningsdesign har til hensikt å beskrive en variabel eller sammenhengen mellom flere variabler (ibid.). Deskriptive casestudier har som formål å beskrive styringssystemer og teknikker hos caseobjektet (Ryan et al., 2002). Besvarelsen av forskningsspørsmål 1 og 2 vil primært ha en deskriptiv tilnærming da vi her søker å beskrive de ulike egenskapene ved styringssystemene som benyttes hos forskningsobjektene. Forskningsspørsmål 3 vil delvis kreve en deskriptiv tilnærming, men åpner også for et kausalt forskningsdesign da vi ønsker å belyse hva et eventuelt skille mellom bankenes tilnærming til insentivsystem kan skyldes. Et kausalt forskningsdesign har til hensikt å identifisere årsak – virkning forhold (Gripsrud et al., 2010). Vårt empiriske datagrunnlag er dessverre lite egnet for

---

et kausalt design da det kun inneholder tverrsnittsdata og ikke tidsseriedata, noe som kunne gjort oss i stand til å identifisere at faktor X inntreffer før faktor Y i tid og at det derfor kan være et kausalt forhold mellom disse. Vi kan likevel identifisere samvariasjon mellom ulike variabler med et deskriptivt forskningsdesign.

Oppgaven vil altså ha et deskriptivt forskningsdesign som har til hensikt å beskrive empiri samt å identifisere sammenhenger mellom ulike empiriske variabler som valg av styringsverktøy, grad av BB adopsjon og design av insentivsystem.

### **4.3 Datainnsamling**

I denne utredningen søker vi å belyse den aktuelle problemstillingen og tilhørende forskningsspørsmål ved å analysere kvalitative data som vi samler inn gjennom semistrukturerte dybdeintervjuer. Vi intervjuer individer i toppledelsen i de ulike bankene, typisk på CFO nivå. Alle intervjuene ble foretatt ansikt til ansikt, ikke over telefon. Vi valgte å gjøre det slik da vi mener dette gir oss en bedre evne til å kommunisere med, og forstå budskapet til, intervjuobjektene. I enkelte tilfeller besto datainnsamlingen også av presentasjoner/foredrag om relevante tema holdt av det aktuelle intervjuobjektet.

Datamateriale kan deles inn i primær- og sekundærdata (Gripsrud et al., 2010). Hovedmengden av data som benyttes i utredningens analyse er primærdata. Det vil si data som er samlet inn i den hensikt å belyse den aktuelle problemstillingen. Sekundærdata er data som er samlet inn av andre og til andre formål enn å belyse den aktuelle problemstillingen (ibid.). Av sekundærdata benyttes blant annet bankenes årsberetninger og annen offentlig informasjon som er tilgjengelig om bankenes organisering og virksomhet.

Da majoriteten av utrednings datainnsamling skjer gjennom de semistrukturerte dybdeintervjuene ønsket vi å utvikle en intervjuguide som ville sette oss i stand til å fremskaffe samme type informasjon fra samtlige forskningsobjekter. Intervjuguiden fungerte som en rettetråd for oss som forskere under selve intervjuene. Denne drøftes nærmere i kapittel 4.3.2 og er gjengitt i Vedlegg 1.

I tabell 1 presenterer vi en oversikt over de ulike intervjuobjektene og deres titler/stillinger.

Forskningsobjekt	Intervjuobjekt(er)	Stilling
Danske Bank	A	Regnskapssjef
	B	Head Performance Manager Business Banking Norway
DNB	C	Group CFO
	D	Head of Group Financial Reporting
Handelsbanken	E	CFO
Nordea	F	Head of Retail Banking Planning & Control
SpareBank 1 Gruppen	G	CFO

**Tabell 1: Forskningsobjekter med tilhørende intervjuobjekter**

Samtlige forskningsobjekter fikk i etterkant av intervjuene tilsendt en tekstfil der vi presenterer det vi ser som vesentlige og relevante funn i den respektive forskningsobjektens tilfelle. Dette ga dem en mulighet til å bekrefte eller endre/avkrefte den informasjon vi baserer store deler av analysen vår på.

#### **4.3.1 Kvalitativ vs. kvantitativ metode**

Vi har tidligere definert metode som "*Hvordan vi går frem for å hente inn informasjon om virkeligheten, og hvordan vi analyserer for å finne hva denne informasjonen forteller oss.*" (Johannessen et al., 2010, s. 401). Det kan skilles mellom kvantitative og kvalitative metoder. Kvantitative løsningsmetoder baseres på datamateriale som kan kvantifiseres. Kvantitativ metode er altså best egnet dersom en skal analysere numerisk data. Kvalitative metoder fokuserer heller på egenskaper(kvaliteter) ved forskningsobjektene. I vår oppgave er problemstillingen og forskningsspørsmålene slik utformet at de vanskelig kan belyses gjennom kvantitative data. Dette skyldes at flere av variablene vi ønsker å observere ikke enkelt kan kvantifiseres. En kvalitativ metode vil derfor være best egnet da dette tillater oss å kunne evaluere og drøfte egenskaper ved bankene som vi ikke lett kunne kvantifisert.

For å best kunne besvare vår problemstilling har vi altså valgt en kvalitativ løsningsmetode. Innen kvalitativ metode er det vanlig å benytte fokusgrupper eller casestudier. Yin (2009) definerer casestudier som "*... et studium av ett eller flere objekter over tid gjennom detaljert og omfattende datainnsamling*". Casedesign er særlig velegnet til å besvare forskningsspørsmål som



---

spør "hvordan" og "hvorfor" (ibid.). Dette passer bra for vår utredning da vi ønsker å kunne belyse hvordan de ulike bankene benytter styringsverktøy, hvordan de gir incentiver til ansatte og hvordan/hvorfor bankene skiller seg på disse områdene.

Utredningen kan delvis karakteriseres som en sammensetting av flere casestudier. Men som følge av at vi kun gjennomfører ett dybdeintervju i hver enkelt bank er det vanskelig å forsvare dette som en casebasert utredning. Analysen av funnene hos forskningsobjektene kan heller anses som "mini-case". Ideelt sett skulle vi gjerne ha samlet større mengder data fra toppledernivå samt mellomledernivå i alle bankene, men dette har ikke vært mulig som følge av begrensede ressurser.

#### **4.3.2 Intervjuguide**

I forbindelse med datainnsamlingen utarbeidet vi en intervjuguide i forkant av intervjuene (ref. Vedlegg 1). Denne intervjuguiden er utarbeidet i samsvar med anbefalingene til Johannesen et al. (2010). Intervjuguiden er inndelt tematisk i følgende tema; generelt om banken og dens styringssystem, budsjettering, incentivsystem og mål, ledelsens syn på motivasjon og BB. Temaene og spørsmålene er valgt slik at vi skulle få et best mulig datagrunnlag for å kunne belyse utredningens forskningsspørsmål.

Da intervjuene vi gjennomførte kan karakteriseres som semistrukturerte benyttet vi ikke intervjuguiden til å spørre hvert enkelt spørsmål direkte til intervjuobjektene, men heller som et verktøy for å kontrollere at vi fikk svar på alle spørsmålene gjennom intervjuet eller presentasjoner holdt av forskningsobjektene. Intervjuguiden var nyttig for oss ved å bistå med å bygge den tematiske rekkefølgen i intervjuene. Dette så vi som viktig å kontrollere da vi ønsket å diskutere generelle trekk ved bankenes styringsverktøy, budsjetteringspraksis og incentivsystem før vi vinklet oss mer inn mot bankens oppfatning og grad av adopsjon av BB. Dette ønsket vi da vi ville unngå at utredningens fokus på BB ikke skulle påvirke intervjuobjektene retorikk rundt budsjetter og andre relevante styringsverktøy. Det at vi benyttet den samme intervjuguiden i samtlige intervjuer gjør at vi fikk en større grad av struktur i den innsamlede dataen enn det vi ville fått ved ustrukturerte intervjuer. Denne strukturen bidrar til å forenkle prosessen med å sammenligne og drøfte funnene i de ulike bankene opp mot hverandre.

---

### 4.3.3 Forberedelse og gjennomføring av intervjuer

Forberedelsen til intervjuene bestod i at vi gjorde oss kjent med den aktuelle bankens legale og operasjonelle struktur gjennom offentlig informasjon som blant annet årsberetninger. For enkelte av bankene finnes det tidligere utredninger av deres organisasjon og styringssystemer. Dette gjelder særlig Handelsbanken og SpareBank 1 Gruppen som er offentlig kjent som organisasjoner som praktiserer BB inspirert virksomhetsstyring (Beyond Budgeting Round Table, 2015). Disse studiene hjelper oss å bli bedre kjent med noen av forskningsobjektene på forhånd, men vi ønsket likevel å bekrefte eventuelt relevante beskrivelser og funn gjort i disse utredningene gjennom vår egen datainnsamling. Her bidrar nok en gang intervjuguiden med å sørge for at vi samler inn samme type (og mengde) informasjon fra alle forskningsobjektene og ikke baserer oss på tidligere observasjoner som ikke nødvendigvis lenger er gjeldende.

Alle intervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt med begge forskerne / studentene til stede. En av intervjuerne hadde hovedansvar for fremdriften i intervjuet/samtalen og at den tematiske tråden i intervjuguiden ble overholdt. Den andre var mer passiv og gjorde notater for å identifisere eventuelt relevante oppfølgingsspørsmål som gikk utover de konkretiserte intervju spørsmålene i intervjuguiden.

Med unntak av intervjuet med CFO i SpareBank 1 Gruppen fant alle intervjuene sted i de norske hovedkontorene til de respektive bankene. Intervjuet med SpareBank 1 Gruppen ble gjennomført i lokalene til NHH i sammenheng med en gjesteforelesning.

Som det går frem av Tabell 1 er antall personer som møtte til intervjuene ulike for de forskjellige forskningsobjektene. Dette skyldes at det i enkelte av bankene var flere som satt på spisskompetanse eller som hadde en særlig interesse for ett eller flere av temaene vi ønsket å ta opp. Vi ser det som positivt at flere av intervjuene hadde flere representanter fra banken tilstede da dette kan bidra til å øke presisjonen på datamaterialet.

Alle intervjuene ble spilt inn som lydfil slik at vi ikke var avhengig av å notere alt vi mente var relevant under selve intervjuet. Dette satt oss bedre i stand til å delta aktivt i samtalen med intervjuobjektet og forfølge momenter vi så som viktige for utredningen.

---

#### **4.4 Analyse av data**

Analysen i denne utredningen baserer seg i hovedsak på data hentet inn gjennom de 5 semistrukturerte dybdeintervjuene. Samtlige intervjuer ble tatt opp på tape og ble i etterkant transkribert. Vår fremgangsmåte ved analysen av den innsamlede informasjonen var at vi begge leste/hørte gjennom hvert enkelt intervju individuelt og noterte det vi oppfattet som relevante funn. Deretter drøftet og sammenlignet vi funnene våre for de enkelte bankene. Ved gjennomgang av hva som sees som relevante funn hadde vi alltid forskningsspørsmålene i bakhodet, og forsøkte å identifisere informasjon som hjelper oss å besvare disse. Vi samlet det vi oppfattet som viktige funn i et dokument og sorterte funnene etter både forskningsobjekt og tema. Denne tilnærmingen er i tråd med anbefalingene til Johannesen et al. (2010) om hvordan kvalitative data burde analyseres.

Det neste steget var å gjennomføre en komparativ analyse/drøftelse av funnene hos de ulike forskningsobjektene. Her søker vi å identifisere tilsynelatende sammenhenger mellom de ulike variablene utredningen tar for seg.

#### **4.5 Evaluering av metode**

Ved evaluering av kvaliteten til metodiske tilnærminger er det særlig vanlig å ta for seg momenter som utredningens reliabilitet og validitet (Johannessen et al., 2010). Dette er begreper som blir benyttet ved evaluering av både kvalitative og kvantitative studier, men er nok aller mest vanlig i tilfeller der studien analyserer kvantitative data. Yin (2009) argumenterer for at validitets- og reliabilitetsbegreper er relevante for både kvalitative og kvantitative utredninger. Det kan likevel argumenteres for at disse begrepene ikke er særlig hensiktsmessige å drøfte i utredninger som baserer på et rent kvalitativt datagrunnlag. Guba & Lincoln (1985, 1989), kritiserer benyttelsen av disse begrepene i evalueringen av kvaliteten på kvalitative metoder og argumenter i stedet for å bruke begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og overenstemmelse. Vi velger i denne utredningen å benytte begrepene som anbefales av Guba og Lincoln (1985, 1989) ved evaluering av kvalitative metoder.

---

### **4.5.1 Pålitelighet**

Utredningens pålitelighet er relatert til datamaterialet, hvordan datainnsamlingen har forløpt og hvordan datagrunnlaget blir klargjort for analyse. Som følge av at vi gjennomfører en kvalitativ informasjonsinnhenting er det flere momenter som svekker metodens pålitelighet. Det at vi gjennomfører dybdeintervjuer og henter inn data gjennom en dialog med intervjuobjektene betyr at vi har en relativt ustrukturert teknikk for innsamling av data. Videre vil informasjonen vi samler inn gjennom intervjuene være avhengig av konteksten til de enkelte intervjuene. Dette kan føre til at eventuelt andre forskere ikke vil gjøre de samme observasjonene som oss. De funn vi gjør som forskere vil også kunne være påvirket av vår erfaring og bakgrunn.

For å styrke utredningens pålitelighet har vi økt strukturen på datainnsamlingen ved å utarbeide og benytte en intervjuguide. Videre ble samtlige intervjuer spilt inn og transkribert slik at vi ikke ville gå glipp av momenter vi ikke fikk med oss under selve intervjuet. Analysen av data fra bankene ble gjort individuelt og deretter på gruppenivå for å gjøre det lettere å identifisere ulike vinklinger og tolkninger av datagrunnlaget. For å ytterligere styrke påliteligheten sørger vi for at utredningen gir en utfyllende beskrivelse av forskningsobjektene, metode og fremgangsmåte.

### **4.5.2 Troverdighet**

Johannessen et al. (2010) beskriver troverdighet som hvorvidt funnene og konklusjonen i utredningen er resultater av den faktiske forskningen og ikke forskeren sine subjektive holdninger. For å sørge for at utredningen har en høyest mulig grad av troverdighet forsøker vi å gjøre prosessen ved innsamling, bearbeiding og analyse av data så transparent som mulig. Dette oppnår vi ved å beskrive alle prosessene i detalj. Vi har også forsøkt å være kritiske mot hverandres og ens egen tolkning av datamateriale. Videre har vi vært åpne om egne erfaringer, meninger og overbevisninger ovenfor hverandre slik at vi lettere kan identifisere den andres eventuelle fordommer.

### **4.5.3 Overførbarhet**

Et interessant tema ved evaluering av utredningens metode er hvorvidt vi har kommet frem til resultater/konklusjoner som kan overføres til andre tilfeller, også kjent som generalisering. Ved vurdering av overførbarhet vurderer man ifølge Johannesen et al. (2010) om man har klart å komme opp med beskrivelser, begreper, fortolkninger eller kausalitetsforhold som også kan gjelde i andre sammenhenger og situasjoner.

---

Da vår analyse baserer seg på intervjuer av relativt få individer kan dette tale for at utredningen har begrenset overførbarhet. Dette fordi andre individer i de samme organisasjonene kan ha andre perspektiver og vinklinger. Vi har likevel studert en majoritet av bankgruppene i Norge, så dette kan gi utredningen en mulig overførbarhet til andre bank- og finansgrupper i Norge som er utsatt for lignende omgivelser med tilsvarende grad av dynamikk og usikkerhet.

#### **4.5.4 Overenstemmelse**

Overenstemmelse omhandler hvorvidt funnene gjort i utredningen reflekterer formålet med studien og hvorvidt virkeligheten er presentert på en riktig måte (Johannessen et al., 2010). Vi har gjort flere tiltak for å styrke overenstemmelsen i denne utredningen. Når vi foretok intervjuene hadde vi alltid forskningsspørsmålene i bakhodet. Dette, kombinert med at vi gjorde oss godt kjent med forskningsobjektene i forkant av intervjuene, satt oss i bedre stand til å identifisere hva som var relevante momenter under intervjuene. Videre sendte vi tilbake en tekst med det vi mente var relevante observasjoner tilbake til de respektive intervjuobjektene for å gi dem mulighet til å omformulere seg. Vi har valgt å holde intervjuobjektene anonyme. Dette kan i større grad gi intervjuobjektene mulighet til å utrykke personlige synspunkter.



---

## **5. Empiri og analyse**

Vi vil i dette kapitlet gi en kort presentasjon av de ulike forskningsobjektene i denne utredningen. Finansielle tall og informasjon om bankene er hentet i fra selskapenes årsrapporter for regnskapsåret 2014. Videre vil vi kort presentere de funn vi har gjort hva gjelder forskningsobjektene tilnærming til budsjettstyring og andre styringsverktøy, samt design av insentivsystem. Beskrivelsen her bygger på data vi har hentet inn gjennom intervjuene hos forskningsobjektene. Vi vil i dette kapitlet ikke gjennomføre en dypere analyse eller vurdering av de funnene vi gjør, men søker i stedet å danne et helhetlig bilde av hva som karakteriserer de ulike forskningsobjektene tilnærming til variablene relevante for utredningen. I siste delkapittel søker vi å identifisere fellestrekk og ulikheter ved funnene gjort i de ulike bankene.

I tabell 2 og 3 presenteres det bearbeidede datagrunnlaget fra dybdeintervjuene. Data samlet inn gjennom disse intervjuene danner grunnlag for vår beskrivelse og senere drøftelse av bruken av styringsverktøy og design av insentivsystem hos de ulike forskningsobjektene.

Forskningsobjekt	Bruk av styringsverktøy
<b>Danske Bank</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Balansert målstyring</li> <li>• Budsjettering/ambisjonsutvikling               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hensikt å utarbeide finansielle ambisjoner</li> <li>- 3 års tidshorisont</li> <li>- Utarbeides gjennom en årlig prosess</li> <li>- Danner grunnlag for ressursallokering</li> </ul> </li> </ul>
<b>DNB</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Balansert målstyring</li> <li>• Finansiell planlegging/prognose (forbedret budsjettering)               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 års tidshorisont</li> <li>- Oppdateres hvert kvartal</li> <li>- Grunnlag for langsiktige finansielle mål</li> </ul> </li> <li>• Intern benchmarking</li> </ul>
<b>Handelsbanken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Benchmarking               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eksternt mot konkurrenter</li> <li>- Internt mellom regionbanker og filialer</li> </ul> </li> <li>• Oppfølging og evaluering av realiserte tall</li> </ul>
<b>Nordea</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Balansert målstyring</li> <li>• Rullerende prognoser               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tidshorisont på 4-6 kvartaler</li> <li>- Oppdateres hvert kvartal</li> <li>- Oppdateringen i 4.kvartal fungerer som mål for neste år</li> </ul> </li> <li>• Intern benchmarking</li> </ul>
<b>SpareBank 1 Gruppen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Benchmarking</li> <li>• Dynamisk Styring (Dynamic management)               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rullerende prognoser</li> <li>- Separat prosess for utvikling av mål</li> <li>- Separat prosess for ressursallokering</li> <li>- Opererer med et lite antall KPIer</li> </ul> </li> <li>• Lean</li> </ul>

**Tabell 2: Bearbeidet data; bruk av styringsverktøy**



Forskningsobjekt	Design av insentivsystem
<b>Danske Bank</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opererer med bonuser <ul style="list-style-type: none"> <li>- Som regel individuelle</li> <li>- Vurderes årlig</li> </ul> </li> <li>• BM system fungerer som plattform for insentivsystem <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definerer av mål og vurdering av måloppnåelse</li> </ul> </li> <li>• Insentivene knyttes typisk til absolutte (ikke relative) mål</li> <li>• Totalvurdering av overordnet <ul style="list-style-type: none"> <li>- Subjektive variabler legges også til grunn</li> </ul> </li> <li>• Ingen overskuddsdeling/konsernbonus de siste årene</li> </ul>
<b>DNB</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opererer med bonuser <ul style="list-style-type: none"> <li>- Som regel individuelle</li> <li>- Vurderes årlig</li> </ul> </li> <li>• BM system fungerer som plattform for insentivsystem <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definerer av mål og vurdering av måloppnåelse</li> </ul> </li> <li>• Ulik vektlegging av finansielle KPIer <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lengre ned i org. færre finansielle KPIer</li> <li>- Større grad av subjektiv vurdering av overordnet</li> </ul> </li> <li>• Insentivene knyttes typisk til absolutte (ikke relative) mål</li> <li>• De siste årene er det utbetalt konsernbonus</li> </ul>
<b>Handelsbanken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insentiv i form av utbetaling av eierandeler <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eierandeler i stiftelsen Oktogonen</li> <li>- Gis kun dersom konsernet har en rentabilitet bedre enn gjennomsnittet av sine konkurrenter</li> <li>- Vurderes og utdeles årlig</li> <li>- Ansatte får utbetaling først ved avgått pensjon</li> <li>- Unntak for fondsforvaltere som har individuelle bonusordninger</li> </ul> </li> <li>• Ekstern benchmarking danner grunnlag for prestasjons evaluering av organisasjonen.</li> </ul>
<b>Nordea</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opererer med bonuser <ul style="list-style-type: none"> <li>- Som regel individuelle</li> <li>- Vurderes årlig</li> </ul> </li> <li>• BM system fungerer som plattform for insentivsystem <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definerer av mål og vurdering av måloppnåelse</li> </ul> </li> <li>• Insentivene knyttes typisk til absolutte (ikke relative) mål</li> <li>• Benytter også gruppebaserte ikke-monetære insentiver <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prestisje knyttet til intern konkurranse/benchmarking</li> </ul> </li> <li>• Utbetales konsernbonus når konsernet presterer godt <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vurderer faktorer som bl.a. rentabilitet og kundetilfredshet.</li> </ul> </li> </ul>
<b>SpareBank 1 Gruppen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opererer fra og med 2015 ikke med variabel avlønning <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gjelder alle stillingsnivå</li> <li>- Unntak for fondsforvaltere som har individuelle bonusordninger</li> </ul> </li> <li>• Frem til 2015 ga banken variabel avlønning i form av bonus <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alle ansatte kunne få opptil 50'NOK årlig bonus</li> <li>- Ekstern benchmarking var grunnlag for prestasjonsevaluering</li> <li>- Insentivene var typisk knyttet til relative mål</li> <li>- 60 ledere hadde også individuelle bonusavtaler</li> </ul> </li> </ul>

**Tabell 3: Bearbeidet data; design av insentivsystem**

---

## **5.1 Danske Bank**

### **5.1.1 Presentasjon av Danske Bank**

Danske Bank er et finanskonsern med operasjoner i Danmark, Finland, Sverige, Norge, Nord-Irland, Irland, Tyskland, England, Polen, Luxembourg og i de baltiske statene. Konsernet har forvaltningskapital (balanseverdi) på over 3400 milliarder DKK og har ca. 18 500 ansatte (Danske Bank, 2015a). Selskapet har hatt virksomhet i Norge i lengre tid, men gjennom oppkjøpet av Fokus Bank i 1999 ble konsernet en av de store aktørene på det norske markedet. Siden 2007 har den norske virksomheten vært en filial underlagt Danske Bank AS, slik at virksomheten er underlagt både norske og danske rapporteringskrav. I 2012 byttet den norske virksomheten navn fra Fokus Bank til Danske Bank (Danske Bank, 2015b).

Det settes ingen targets/mål spesifikt for den norske virksomheten som helhet, da dette gjøres på divisjonsnivå. I 2014 oppnådde Danske Bank en avkastning på egenkapitalen på 8,5 %. Selskapets langsiktige mål er å oppnå en avkastning på egenkapitalen på minst 12,5 % innen 2018. Det strategisk overordnede målet er å være blant topp 2 på kundetilfredshet og topp 2 på avkastning på egenkapitalen målt mot konkurrentene (Danske Bank, 2015a).

### **5.1.2 Budsjett og andre styringsverktøy**

Danske Bank sitt viktigste styringsverktøy er deres rammeverk for definering, måling og oppfølging av KPIer. I dette verktøyet presiseres det selskapet identifiserer som strategiske og taktiske KPIer for respektive avdelinger og individer. Til KPIene knyttes det targets, en actual/prestasjon og en kvalitetsindikasjon gitt ved fargekoder. Dette gjør at vi langt på vei kan karakterisere dette som et BM verktøy. Et viktig element ved Danske Bank sin BM tilnærming er ifølge ledelsen å unngå finansielle budsjetter.

Identifiseringen av strategiske KPIer og tilhørende taktiske KPIer skjer gjennom en ovenfra-ned-prosess, mens fastsettelsen av targets som knyttes til de ulike KPIene dannes gjennom en årlig budsjetteringsprosess der de ulike avdelingene er ansvarlige for utarbeidelsen av budsjettet. Ledelsen unngår å bruke ordet budsjett. Det kommuniseres i stedet at det utarbeides en ambisjon som det skal styres etter. Denne prosessen har som formål å danne en finansiell ambisjon for de 3 kommende årene, der det første årets ambisjon blir å finne som target i målkortet.

---

Ledelsen ønsker et 3 års perspektiv på ambisjonene for å unngå "budsjettankegangen". Prosessen skal sørge for at hver avdelingsleder setter ambisiøse mål, samt danne grunnlag for ressursallokering i virksomheten. Intervjuobjektene viser kjennskap til BB og virker til å delvis sympatisere med kritikken av den tradisjonelle budsjetteringsprosessen.

### **5.1.3 Insentiver og målstyring**

Bonuser gis typisk individuelt. Beløpene baseres på oppnådde KPIer i målkortet og andre subjektive variabler som vurderes av nærmeste overordnede. Oppnåelsene på KPIene er transparente, mens den endelige fastsettelsen av bonusene skjer diskresjonært. Ledelsen anser oppfølgingsprosessen og dialogen som det viktigste, ikke selve kronebelønningen. Gruppebaserte bonuser benyttes i liten grad, men kan forekomme hvis lederen ønsker å belønne teamet samlet. Det har ikke blitt utdelt noen felles konsernbonus de siste årene. Eventuelle bonusutbetalinger skjer årlig.

## **5.2 DNB**

### **5.2.1 Presentasjon av DNB**

DNB er et norsk finanskonsern med operasjoner i 18 land utenom Norge. Selskapet har en forvaltningskapital på opp mot 2 700 milliarder NOK og har ca. 11 500 ansatte. I 1990 fusjonerte to av Norges største forretningsbanker, Bergen Bank og DnC, og dannet DnB (DNB, 2015a). Etter fusjonen med Gjensidige NOR i 2003, byttet banken navn til DNB NOR, før man i 2011 byttet navn til dagens DNB (DNB, 2015b). Selskapets største aksjonær er den norske stat, ved Nærings- og fiskeridepartementet, som har en eierandel på 34 % (DNB, 2015a).

Selskapets langsiktige finansielle mål er å oppnå en egenkapitalavkastning på over 12 % fra og med 2016. Konsernet har også mål knyttet til ren kjernekapitaldekning og utbyttepolitikken. I 2014 oppnådde DNB en avkastning på egenkapitalen på 13,8 % (ibid.).

### **5.2.2 Budsjett og andre styringsverktøy**

DNB har gått bort fra tradisjonell budsjettering og benytter i stedet det de kaller for finansiell planlegging. Hver høst legges en 3 årsplan for å avstemme ressurser og kapasitet, samt å diskutere langsiktige finansielle mål knyttet til balanse, kapital og et fåtall andre overordnede økonomiske parametere. Hver måned rapporteres oppnådde resultater, og hvert kvartal gjennomgås og

---

oppdateres prognosen utfra eventuelt endrede forutsetninger. Alle forretningsområder har et dashboard som er deres styringsinstrument som de følges opp på. KPIene kan være både finansielle og operasjonelle. Målkortet inkluderer trafikklys, trender og actuals/oppnådde resultater sammenliknet med målet. Dette kan karakteriseres som en versjon av BM. DNB benchmarker internt som en driver for forbedring og endring. Ledelsen virker å være opptatte av å identifisere prosesser, metoder og konsepter som fungerer best mulig, og bruker intern benchmarking for å finne beste praksis.

Ledelsen kjenner til BB og ser ut til å sympatisere med kritikken av tradisjonell budsjettering.

### **5.2.3 Insentiver og målstyring**

Ledere og mellomledere i DNB blir gitt økonomiske insentiver i form av variabel lønn. Målingen av lederne inkluderer oppnådde måltall i dashboardet og en individuell utviklingsplan. Det blir foretatt en totalvurdering som blir lagt til grunn for belønningen. Lengre ned i organisasjonen, teller de konkrete finansielle KPIene mindre ved vurdering av måloppnåelse. Den enkeltes mål for perioden utarbeides da i større grad gjennom en dialog med overordnede, hvor man blant annet blir enige om resultatmål og mål for personlig utvikling. Vurderingen skjer kontinuerlig, men det utbetales bonus kun én gang i året. Det finnes lite gruppeinsentiver i organisasjonen. De siste årene har det blitt utdelt en konsernbonus på 20.000 NOK til hver ansatt i banken.

## **5.3 Handelsbanken**

### **5.3.1 Presentasjon av Handelsbanken**

Handelsbanken er et svensk finanskonsern etablert i Stockholm i 1871. Selskapet anser Sverige, Finland, Danmark, Norge, Storbritannia og Nederland som sine hjemmemarkeder. Selskapet har en balanseverdi på over 2 800 milliarder SEK og har i underkant av 12 000 ansatte (Handelsbanken, 2015a). Handelsbanken opprettet et representasjonskontor i Norge i 1986, og i 1994 gikk den norske virksomheten fra å være et datterselskap til å bli en regionavdeling (Handelsbanken, 2015b).

Handelsbanken har som mål å ha bedre lønnsomhet enn gjennomsnittet av sammenliknbare banker på hjemmemarkedene. Selskapet skriver i årsrapporten at målet skal oppnås ved å ha mer

---

fornøyde kunder og lavere kostander enn sine konkurrenter. Handelsbanken oppnådde i 2014 en avkastning på egenkapitalen på 13,4 % (Handelsbanken, 2015a).

Handelsbanken er medlem av BBRT (Beyond Budgeting Round Table, 2015).

### **5.3.2 Budsjett og andre styringsverktøy**

Det er ingen bruk av budsjett, målkort eller KPIer. Man setter ikke mål for divisjonene og kontorene. Regionbankene benchmarkes opp mot hverandre på rentabilitet, mens kontorene benchmarkes på K/I (kostnader/inntekter). Den interne benchmarkingen benyttes for å identifisere "beste praksis", og det knyttes intern prestisje til denne.

Handelsbanken fremstår som en sterkt desentralisert organisasjon. Hensikten med dette er i følge ledelsen å flytte beslutningsmakt og ansvar nærmest mulig kunden.

### **5.3.3 Insentiver og målstyring**

Det er ingen monetære insentiver knyttet til den interne benchmarkingen. Banken deler ikke ut noen form for årlige bonuser til ansatte. Handelsbanken har i stedet en stiftelse som heter Oktogonen, hvor alle ansatte i banken får eierandeler hvert år konsernet når sitt mål om bedre lønnsomhet enn snittet av sine konkurrenter. Stiftelsen, som fungerer som et fond, eier aksjer hovedsakelig i Handelsbanken. Gjennom dette systemet får de ansatte eierandeler i selskapet og drar nytte av både aksjens verdiøkning og får en andel av overskuddet hvert år selskapet når sitt mål. Ansatte kan ikke ta ut sin andel av fondet før den ansatte går av med pensjon. Hensikten er å gi de ansatte et langsiktig insentiv.

## **5.4 Nordea**

### **5.4.1 Presentasjon av Nordea**

Nordea er et nordisk finanskonsern med hovedkontor i Stockholm. Nordea ble etablert rundt årtusenskiftet da svenske Nordbanken, finske Merita Bank, danske Unibank, norske Christiania Bank og Kredittkassen fusjonerte (Nordea, 2015b). Virksomheten har siden blitt utvidet til å inkludere Polen, Russland og de baltiske statene. Nordea har en forvaltningskapital på 670 milliarder Euro og har over 29 000 ansatte, og er med dette den største finansaktøren i Norden (Nordea, 2015a).

---

I 2014 oppnådde Nordea en egenkapitalavkastning på 11,6 %. Det overordnede målet til selskapet er å oppnå en avkastning på egenkapitalen på minst 13 % (Nordea, 2015a).

#### **5.4.2 Budsjett og andre styringsverktøy**

I Nordea har BM og rullerende prognoser tatt over rollen til tradisjonell budsjettering. Det gis føringer fra konsernledelsen om hvilke forventninger de har til avkastning, så settes det ambisjoner for de ulike divisjonene. Videre arbeides det nedover i organisasjonen med å gjøre strategien om til KPIer gjennom et BM system. BM er altså ment å fungere som et strategiimplementeringsverktøy. Det benyttes også et styringssystem som kalles RFF; Rolling Financial Forecast. I slutten av hvert år settes det mål knyttet til KPIene. Prognosen endres kvartalsvis og fremskrives 4-6 kvartaler, men målene settes kun én gang i året. Prosessen er lik hvert kvartal, men kalles for "target" siste kvartal. RFF benyttes først og fremst for å se hvordan man presterer i forhold til oppnåelsen av KPIene og for å se om det er nødvendig å iverksette eventuelle tiltak. RFF er mer aggregert og forenklet enn tidligere budsjetteringsprosesser, og man fokuserer kun på trender og utvikling.

Intervjuobjektet kjenner til BB og virker å sympatisere med kritikken av tradisjonell budsjettering.

#### **5.4.3 Insentiver og målstyring**

Nordea belønner som regel ledere og mellomledere med en variabel del, som baseres delvis på prestasjoner knyttet til KPIene i målkortene. Målene knyttet til KPIene settes én gang i året og eventuell bonus utbetales årlig. Nordea legger også opp til bruk av ikke-monetære teambaserte insentiver. Team og avdelinger benchmarkes mot hverandre. Det knyttes intern prestisje til denne benchmarkingen, men ingen monetære insentiver. Bakgrunnen for dette er at ledelsen ønsker å bygge teamfølelse. Deres erfaring er at dette gir økte prestasjoner. De siste årene har det blitt utdelt konsernbonuser når konsernet har prestert godt. Rentabiliteten er viktig når man evaluerer om konsernet har prestert bra, men andre faktorer som kundetilfredshet kan også ligge til grunn.

---

## **5.5 SpareBank 1 Gruppen**

### **5.5.1 Presentasjon av SpareBank 1 Gruppen**

SpareBank 1 Gruppen er et finanskonsern som produserer, leverer og distribuerer produkter innenfor skadeforsikring, livsforsikring, fondsforvaltning, factoring og inkasso. Selskapet ble opprettet i 1996 og inngår i SpareBank 1 alliansen. I motsetning til de andre bankene i denne studien, er ikke SpareBank 1 Gruppen en universal-bank. Gruppen er ikke børsnotert og eies i dag av SpareBank 1 SR-Bank (19,5 %), SpareBank 1 Nord-Norge (19,5 %), SpareBank 1 SMN (19,5 %), Sparebanken Hedmark (11 %), Samarbeidende Sparebanker AS (19,5 %), SpareBank 1 Oslo Akershus (1,4 %), samt Landsorganisasjonen/fagforbund tilknyttet LO (9,6 %). 15 uavhengige norske sparebanker er medlem av alliansen (SpareBank 1 Gruppen, 2015b).

Gruppen har i dag ca. 1 200 ansatte og oppnådde i 2014 en egenkapitalavkastning på 27,8 % med en samlet forvaltningskapital på 55,1 milliarder NOK (SpareBank 1 Gruppen, 2015a).

SpareBank 1 Gruppen er medlem av Beyond Budgeting Round Table (Beyond Budgeting Round Table, 2015).

### **5.5.2 Budsjett og andre styringsverktøy**

SpareBank 1 Gruppen besluttet å implementere BB i 2008. Blant de første tiltakene var å forkaste budsjettet. Den nye måten å styre på fikk navnet Dynamisk Styring (Dynamic Management), hvor man setter mål, lager rullerende prognoser og driver ressursallokeringen i separate prosesser. Prognosene er 12 måneders rullerende og oppdateres 4 ganger i året. Som en del av BB tilnærmingen søker SpareBank 1 Gruppen å styre organisasjonen etter noen få bærende verdier i stedet for et stort antall KPIer og mål.

For 2 år siden ble Lean introdusert som et verktøy. Ledelsen mener filosofien og tenkingen i Lean passer godt overens med deres tilnærming til BB. Ingen av medlemsbankene (eierne) har selv adoptert BB.

### **5.5.3 Incentiver og målstyring**

SpareBank 1 Gruppen søker å sette relative mål. Avkastning på egenkapitalen måles hvert kvartal mot sammenliknbare selskaper, og konsernets mål er å være topp 3 på denne rentabilitetstabellen. Det utarbeides tilsvarende ligatabeller for datterselskapene basert på ulike

---

mål. I perioden 2009-2014 hadde konsernet en bonusordning hvor hver ansatt kunne få opptil 50.000 NOK i bonus. 16.000 NOK ble utbetalt hvis konsernet nådde målet om å være blant topp 3 på rentabilitetstabellen. Resterende 34.000 NOK ble utbetalt basert på datterselskapenes prestasjoner på sine ligatabeller. I samme periode hadde i tillegg ca. 60 personer i lederstillinger individuelle bonusavtaler hvor de kunne få utbetalt opp til 3 månedslønner i bonus. Styret i SpareBank 1 Gruppen har vedtatt at denne bonusordninger skal fjernes fra og med 2015, slik at det fremover ikke skal utbetales noen bonuser til ansatte, inkludert toppledelsen. Enkelte av medlemsbankene (eierne) har også fjernet bonusordninger for ledere og ansatte.

## **5.6 Komparativ Analyse**

I dette delkapittelet vil vi foreta en sammenligning av observasjonene vi har gjort i de ulike bankene. Vi vil presentere det vi oppfatter som viktige ulikheter og fellestrekk i forskningsobjektene tilnærming til budsjettering, valg av styringsverktøy og design av insentivsystem. Videre vil vi beskrive tilsynelatende sammenhenger mellom de variablene utredningen studerer. Vi vil ikke gå inn på hva eventuelle fellestrekk og ulikheter kan skyldes, da vi kommer nærmer inn på dette i kapittel 6.

### **5.6.1 Budsjett og andre styringsverktøy**

Ved gjennomgang av funnene vi har gjort hos de ulike forskningsobjektene ser det ut til at vi med sikkerhet kan si at det i bankbransjen benyttes ulike tilnærminger til både ledelse og budsjettering. Bearbeidet data relatert til forskningsobjektene styringsverktøy som ble hentet inn gjennom de semistrukturerte dybdeintervjuene er tidligere presentert i Tabell 2.

Generelt kan vi si at det er et tydelig skille mellom forskningsobjektene sin tilnærming til budsjettering. Selv om ingen av forskningsobjektene kan sies å operere med det som vil kunne karakteriseres som en tradisjonell budsjetteringsprosess er det likevel betydelige ulikheter i deres retorikk rundt- og løsninger på problematikken knyttet til tradisjonell budsjettering. På den ene siden har vi Handelsbanken og SpareBank 1 Gruppen. Disse forskningsobjektene har begge forkastet budsjetteringsprosessen i sin helhet. Dette er ikke overraskende da vi fra tidligere studier kjenner til Handelsbanken sin historie med- og SpareBank 1 Gruppen sin nyere adopsjon av BB (Lindsay & Libby, 2007; Bystrøm & Holm, 2010). SpareBank 1 Gruppen har splittet opp oppgavene og formålene som budsjettet tidligere var ment å ivareta i separate prosesser.



---

Virksomheten opererer fortsatt med prognoser, målfastsettelse og ressursallokering, men dette foregår i adskilte prosesser. Handelsbanken opererer, i motsetning til SpareBank 1 Gruppen, ikke med prognoser og ser videre ut til å ha et mindre formalisert system for ressursallokering.

Verken Danske Bank, DNB eller Nordea uttrykker at de opererer med tradisjonelle budsjetter, men det ser likevel ut til at de benytter prosesser som må kunne karakteriseres som en form for budsjettering. DNB opererer med en 3 års plan/prognose, Nordea utarbeider det de kaller Rolling Financial Forecast som fremskrives 4-6 kvartaler og Danske Bank utvikler finansielle ambisjoner for de neste 3 årene. Særlig DNB og Nordea sine prosesser virker å være langt mer dynamiske enn det som kjennetegner en klassisk budsjetteringsprosess, da prognosene oppdateres kvartalsvis. Prosessene virker også å være mer aggregerte enn et typisk tradisjonelt budsjett. Videre er det en ulik retorisk tilnærming til disse prosessene. Danske Bank ønsker gjennom denne prosessen å utvikle mål/ambisjoner, mens DNB og Nordea omtaler det i større grad som en prognose.

Basert på funnene virker det naturlig å oppfatte den generelle bruken av styringsverktøy i Danske Bank, DNB og Nordea som forholdvis like. Samtlige av disse bankene har et styringssystem der BM er et av de viktigste styringsverktøyene. De opererer med målkort der de definerer KPIer og targets, samt indikerer prestasjonsnivå med actuals, trender og fargeindikatorer. Identifiseringen av KPIer skjer typisk gjennom en ovenfra-ned prosess der ledelsen søker å oversette overordnet strategi til konkrete KPIer lengre ned i organisasjonen. Prosessen ved fastsettelse av targets skjer med ulik grad av samarbeid mellom underordnet og overordnet. Videre inneholder alle målkortløsningene KPIer av både finansiell og ikke-finansiell karakter. Samtlige av bankene som benytter BM utvikler målkort for hver enkelt leder og mellomleder.

Benchmarking er et styringsverktøy som ser ut til å være mest brukt i Handelsbanken og SpareBank 1 Gruppen. Særlig ekstern benchmarking er viktig for disse forskningsobjektene. Den eksterne benchmarkingen er typisk brukt for å sammenligne prestasjoner for å kunne evaluere hvorvidt virksomheten presterer bra eller ikke. Denne type ekstern benchmarkingen kan altså ikke karakteriseres som et samarbeidsprosjekt mellom ulike aktører for å fremme læring slik som litteraturen beskriver benchmarking, men heller som et enkelt system for prestasjonsevaluering (Beyond Budgeting Round Table, 2011).

Handelsbanken driver også med intern benchmarking mellom filialer/avdelinger og benytter dette som et verktøy for forbedring og identifisering av beste praksis. DNB benytter også intern benchmarking for å identifisere beste praksis, men dette utgjør en mindre viktig del av deres styringssystem. I de øvrige bankene fremstår ikke benchmarking, verken intern eller ekstern, som noe sentralt styringsverktøy.

Sammenligningen av forskningsobjektene valg av styringsverktøy oppsummeres i Tabell 4.

	Trad. budsjett	BM	Prognose/plan	Benchmarking (intern/ekstern)	
Danske Bank		•	•		
DNB		•	•	•	
Handelsbanken				•	•
Nordea		•	•	•	
SpareBank 1 Gruppen			•	•	•

**Tabell 4: Sammenligning av forskningsobjektene valg av styringsverktøy**

### 5.6.2 Design av insentivsystem

Med utgangspunkt i utredningens datagrunnlag ser vi et tydelig skille mellom forskningsobjektene insentivsystem. Bearbeidet datagrunnlag relatert til forskningsobjektene design av insentivsystem ble presentert i Tabell 3.

Hos Danske Bank, DNB og Nordea finner vi forholdsvis like insentivsystem. Disse utbetaler typisk individuelle bonuser basert på oppnåelsen av KPIene i BM systemet. I tillegg legger disse bankene til grunn en subjektiv vurdering av den individuelle prestasjonen ved evaluering av grunnlaget for bonusutbetaling. Danske Bank, DNB og Nordea knytter typisk insentivene til absolutte mål som sjeldent vil være objekt for endring i løpet av året. Tidshorizonten til målene og utbetaling av variable lønnskomponenter er typisk ett år.

Insentivsystemene i Handelsbanken og SpareBank 1 Gruppen skiller seg fra de øvrige forskningsobjektene, men er også ulike hverandre. Ingen av dem gir noen form for bonusutbetalinger eller annen form for årlige kompensasjonselementer. Handelsbanken gir langsiktige insentiver gjennom å gi ansatte eierandeler i stiftelsen kjent som Oktagonen. Insentiveffekten kommer av at disse eierandelene kun utdeles dersom Handelsbanken når sitt overordnede årlige mål. SpareBank 1 Gruppen har i 2015 valgt å avskaffe all form for variabel avlønning og gir nå kun fastlønn. Handelsbanken knytter sin insentivordning opp mot relative

målsetninger der de sammenligner sine prestasjoner med sine konkurrenter. Relative målsetninger lå også til grunn for SpareBank 1 Gruppen sitt forrige insentivsystem. Dette systemet var mer kortsiktig da de ansatte fikk bonusutbetalinger på årlig basis, dersom målene ble nådd. Samtidig hadde et titalls ansatte i ledende posisjoner individuelle bonusordninger.

I Tabell 5 oppsummeres forskningsobjektene sin tilnærming til design av insentivsystem. Merk at en utfyllende drøftelse av forskningsobjektene valg av styringsverktøy og design av insentivsystem kommer i kapittel 6.

	Variabel lønn	Ind. målkort	Ind. bonus	Konsernbonus
Danske Bank	•	•	•	
DNB	•	•	•	•
Handelsbanken	•			
Nordea	•	•	•	•
SpareBank 1 Gruppen				

**Tabell 5: Sammenligning av forskningsobjektene design av insentivsystem**



---

## 6. Diskusjon

I dette kapitlet vil vi gjennomføre en helhetlig og avsluttende analyse av utredningens funn. Vi vil diskutere og drøfte betydningen av funnene, samt knytte disse opp mot utredningens forskningsspørsmål og proposisjoner. Videre vil vi presentere det vi ser som utredningens praktiske og teoretiske implikasjoner, samt drøfte utredningens begrensninger. Til slutt vil vi gi forslag til fremtidig forskning relevant for denne utredningen.

### 6.1 Drøftelse av forskningsspørsmål og proposisjoner

I dette delkapittelet vil vi drøfte funnene vi har gjort hos de ulike forskningsobjektene, og knytte funnene opp mot forskningsspørsmålene og proposisjonene. Vi vil, så langt det lar seg gjøre, benytte det tidligere definerte rammeverk for å forsøke å identifisere sammenhenger mellom relevante variabler. Eventuelle mangler og svakheter ved rammeverket vil også drøftes. Forskningsspørsmålene og proposisjonene diskuteres i den rekkefølgen de tidligere ble presentert.

#### 6.1.1 Forskningsobjektene valg og anvendelse av styringsverktøy

I forbindelse med forskningsspørsmål 1 ønsket vi å studere hva som karakteriserte bruken av budsjetter og andre styringsverktøy i norske banker. Vi utviklet proposisjon **P<sub>1</sub>** hvor vi predikerte at norske banker benytter moderne styringsverktøy i større grad enn klassiske styringsverktøy. Proposisjonen var basert på at banknæringen kan anses for å være en volatil bransje (Isachsen, 2013). I den forbindelse argumenterte vi for at moderne styringsverktøy er bedre egnet enn de klassiske for aktørene i denne bransjen.

Utredningens konseptuelle rammeverk skiller mellom det vi identifiserer som klassiske og moderne styringsverktøy (ref. Figur 3).

Selv om samtlige forskningsobjekter kan sies å operere med moderne styringsverktøy er det, som tidligere presentert, ulikt hvilke styringsverktøy forskningsobjektene benytter. Det er et særlig skille mellom de forskningsobjektene vi på forhånd kjenner til har implementert BB og de øvrige forskningsobjektene. Danske Bank, DNB og Nordea opererer alle med styringsverktøy som vi oppfatter å ha flere fellestrekk med budsjettering. Dette gjelder prognose- og målutviklingsverktøyene som typisk har års- eller kvartalssykluser. Videre har Danske Bank,

---

DNB og Nordea implementert tunge målstyringssystemer (BM) for å kommunisere, følge opp og evaluere målene og prognosene. Disse bankene utvikler et betydelig antall KPIer og targets som gjengis og visualiseres i ulike former for målkort. Dette er ikke noe vi kjenner igjen i Handelsbanken og SpareBank 1 Gruppen. SpareBank 1 Gruppen utvikler riktig nok prognoser, men dette følges ikke opp gjennom et BM system.

Samtlige banker hevder å ha kvittet seg med det tradisjonelle budsjettet. For Handelsbanken og SpareBank1 Gruppen stemmer dette da de har avskaffet budsjettet og budsjetteringsprosessen i sin helhet. Det kan diskuteres hvorvidt Danske Bank, DNB og Nordea faktisk opererer med budsjettering, og i hvilken grad denne kan karakteriseres som tradisjonell. Rent retorisk har disse bankene gått bort fra å kalle prognose- og målutviklingsprosessene for budsjettering.

*”Vi bruker aldri ordet budsjett, vi lager en ambisjon som vi styrer etter.”* (B, Danske Bank)

*”Vi kaller det ikke budsjett lengre, vi kaller det en finansiell plan.”* (C, DNB)

*”Balansert målstyring og rullerende prognoser har tatt over rollen til tradisjonell budsjettering.”* (F, Nordea)

DNB og Nordea kaller det for finansielle planer/prognoser, mens Danske Bank kommuniserer resultatet av budsjetteringsprosessen som en ren ambisjon. Dette anser vi mer som retoriske grep, da disse prosessene langt på vei må kunne karakteriseres som budsjetteringsprosesser. Det skal likevel påpekes at disse prosessene er mer dynamiske med hensyn til tidshorisonter enn det vi vil forvente ved tradisjonell budsjettering, der budsjettet typisk utvikles årlig med ett års tidshorison (Hope & Fraser, 2003). Det at ledelsen bevisst ser ut til å gjøre det retoriske grepet å unngå å omtale prosessen som budsjettering kan i seg selv være et tegn på at ledelsen kjenner til, og sympatiserer med, kritikken som er rettet mot bruken av budsjetter.

Med utgangspunkt i Danske Bank, DNB og Nordea sin beskrivelse av deres styringsverktøy virker det rimelig å si at de har gått bort fra tradisjonell budsjettering ved å innføre mer dynamikk, mer aggregerte data, samt forsøke å unngå prosessmessige formålskonflikter. Vi mener likevel at dagens prosesser for mål- og prognoseutvikling må kunne beskrives som en budsjetteringsprosess. Dog er dette prosesser vi ikke kjenner igjen som tradisjonelle. Vi mener

---

bankene har rett i å hevde at de har avskaffet tradisjonell budsjettering, men at de fortsatt opererer med prosesser som må kunne klassifiseres som en form for budsjettering. Dette da prognosene i ulik grad også kommuniseres som ambisjoner og mål, samt danner grunnlag for ressursallokering, og dermed tildeles formål som ofte tilskrives budsjetter.

En annen interessant observasjon er hvordan de to forskningsobjektene som er kjent for sin BB praksis har ulik tilnærming til valg av styringsverktøy. SpareBank 1 Gruppen ser ut til å ha gått for et styringssystem som har mange fellestrekk med det vi kjenner igjen fra Bogsnes (2013) sin beskrivelse av styringssystemet i Statoil. Et sentralt moment her er at oppgavene det tradisjonelle budsjettet var ment å betjene fortsatt skal betjenes, men gjennom separate og uavhengige prosesser (ibid.). På samme måte setter SpareBank 1 Gruppen klare skiller mellom prosessene for målutvikling, ressursallokering og prognoseutvikling.

Handelsbanken kjennetegnes av et enklere styringssystem der det ikke utarbeides prognoser. Ledelsen til Handelsbanken ser ut til å oppfatte det å utvikle prognoser som verken nyttig eller verdiskapende.

*”Vi lager ikke prognoser ... Det eneste en kan være sikker på når man utarbeider en prognose er at det ikke kommer til å stemme... Skal man da sitte å bruke tid på å finne ut hvorfor det ikke stemte?” (E, Handelsbanken)*

Vårt inntrykk er at Handelsbanken også skiller seg fra øvrige banker i det at organisasjonen kjennetegnes av en tilsynelatende kraftig desentralisering av ansvar og beslutningsmyndighet.

*”Desentralisering, og hva det innebærer i praksis, er noe vi aktivt jobber med hele tiden...det er en viktig del av kulturen vår.” (E, Handelsbanken)*

Generelt observerer vi at bransjen ser ut til å benytte seg utelukkende av styringsverktøy som må kunne kategoriseres som moderne, da de enten har kommet til som en respons på *Relevance Lost*-debatten, eller at bankene selv har tatt skritt for å fornye og forbedre tradisjonelle styringsverktøy (Bjørnenak, 2010). Dette kan være en konsekvens av at forskningsobjektene opererer i en bransje som preges av volatilitet og usikkerhet (Isachsen, 2013). Bankene kan da antas å benytte styringsverktøy som setter dem i bedre stand til å reagere på endrede markedsforutsetninger, samt å fremskaffe relevant styringsinformasjon i slike dynamiske

omgivelser. En oppsummering av diskusjonen rundt klassifiseringen av bankenes valg av styringsverktøy presenteres i Tabell 6.

	Klassisk	Moderne
<b>Danske Bank:</b>		
- Balansert målstyring		•
- Ambisjon/"budsjett"		•
<b>DNB:</b>		
- Balansert målstyring		•
- Rullerende prognose/plan		•
<b>Handelsbanken:</b>		
- Benchmarking		•
<b>Nordea:</b>		
- Balansert målstyring		•
- Rullerende prognose		•
<b>SpareBank 1 Gruppen:</b>		
- "Dynamisk styring"		•
- Benchmarking		•

**Tabell 6: Klassifisering av forskningsobjektene viktigste styringsverktøy**

Basert på data presentert i kapittel 5, og vår drøftelse av denne, kan vi plassere samtlige styringsverktøy som benyttes av forskningsobjektene i kategorien moderne (ref. Figur 3). Da moderne verktøy som BM er hyppig brukt, samt at prognose- og målutviklingsprosessene ser ut til å være forbedret med hensyn til deler av kritikken som er rettet mot det tradisjonelle budsjettet, kan vi konkludere med at proposisjon **P<sub>1</sub>** ser ut til å holde.

### 6.1.2 Grad av BB adopsjon

For å kunne vurdere forskningsspørsmål 2 og 3 må vi først se nærmere på forskningsobjektene sin grad av BB adopsjon. Før arbeidet med denne utregningen startet kjente vi til SpareBank 1 Gruppen og Handelsbanken sin tilnærming til BB (Lindsay & Libby, 2007; Bystrøm & Holm, 2010). Vi argumenterte likevel for at det var hensiktsmessig å utvikle et rammeverk for identifisering av grad av BB adopsjon. Det kunne tenkes at flere av forskningsobjektene i realiteten opererte med styringssystemer/styringsfilosofier som kan karakteriseres som BB eller BB lignende tilnærminger, uten at dette var offentlig kjent.

Videre vil vi kunne benytte rammeverket til å bedømme hvorvidt utredningens funn ser ut til å understøtte tidligere beskrivelser av Handelsbanken og SpareBank 1 Gruppen som BB



---

organisasjoner. Rammeverket vi utviklet skiller mellom adopsjon av BB retorikk og BB teknikker (ref. Figur 4).

Utredningens empiri ser ut til å støtte oppfattelsen av Handelsbanken og SpareBank 1 Gruppen som BB organisasjoner. Begge forskningsobjektene uttrykker det vi oppfatter som en sterk forståelse for kritikken mot det tradisjonelle budsjettet. Videre viser de sterk sympati med budsjettkritikken da de har utviklet sine styringsverktøy med hensyn til dette. Vi oppfatter Handelsbanken å være i enden av skalaen når det kommer til sympati med budsjettkritikken, da ledelsen også ser svært kritisk på det å utvikle rene prognoser. SpareBank 1 Gruppen oppfyller også i høy grad det vi har vurdert som indikatorer for BB teknikker. Forskningsobjektet opererer med benchmarking og rullerende prognoser samt at budsjettet er splittet opp i flere separate prosesser. Handelsbanken har en mindre grad av oppfyllelse innen BB teknikker. Den eneste BB teknikken hos Handelsbanken, som vi kjenner igjen fra rammeverket, er den interne og eksterne benchmarkingen. Dette kommer av at Handelsbanken sin praksis kjennetegnes av en "keep it simple"- tilnærming, der det ikke er implementert omfattende styringsverktøy. Denne observasjonen støttes av Bjørnenak (2010).

Generelt mener vi at ledelsen i Danske Bank, DNB, og Nordea uttrykker klar kjennskap til og forståelse for kritikken rettet mot tradisjonell budsjettering. Dette kommer frem i deres retorikk rundt selskapenes valg av styringsverktøy, samt deres respons på mer konkrete spørsmål stilt rundt ledelsens forhold til BB.

*"Vår utfordring, er at vi må være mye mer dynamiske, og det er iboende motstand mot det i et budsjett ...vi må allokere knappe ressurser dynamisk." (A, DNB)*

Danske Bank, DNB og Nordea viser også sympati med budsjettkritikken. De har utviklet forbedrede versjoner av det tradisjonelle budsjettet ved å innføre mer dynamikk og ved å søke å unngå formålskonflikter gjennom benyttelsen av både rullerende prognoser og BM. Når det gjelder disse forskningsobjektene anvendelse av det vi har identifisert som BB teknikker, ser vi at BM er et styringsverktøy som går igjen. Det samme gjelder rullerende prognoser, med det unntak at Danske Bank kommuniserer denne prosessen som en utvikling av ambisjoner mer enn en utvikling av prognoser. Dette taler for at Danske Bank, DNB og Nordea har en betydelig grad av adopsjon av det vi har karakterisert som BB teknikker. Det kan likevel

---

påpekes at ingen av disse bankene benytter seg av ekstern benchmarking, noe som ansees som et svært sentralt moment innen BB litteraturen.

Med utgangspunkt i rammeverket for identifisering av forskningsobjektene grad av BB adopsjon finner vi altså at Handelsbanken og særlig SpareBank 1 Gruppen scorer høyt både innen BB retorikk og BB teknikker. Dette tilsier at funnene, ikke overraskende, understøtter det etablerte inntrykket av Handelsbanken og SpareBank 1 Gruppen som BB organisasjoner. Det som er mer interessant er at funnene tilsier at også de øvrige forskningsobjektene har en betydelig grad av BB adopsjon, både gjennom BB teknikker og BB retorikk. Dette kan ha flere mulige forklaringer. For eksempel kan det være at det i realiteten ikke er særlig innbyrdes forskjell mellom banker som offentlig er kjent som BB organisasjoner og de som er kjent for mer klassiske styringsfilosofier. Et annet alternativ er at rammeverket ikke godt nok evner å fange opp sentrale aspekter som kan skille forskningsobjektene sin grad av BB adopsjon. Et paradoks er at vi, i tråd med Bogsnes (2009) har identifisert BM som et styringsverktøy under BB teknikker, men at verken Handelsbanken eller SpareBank 1 Gruppen benytter seg av dette, i motsetning til de øvrige forskningsobjektene.

Rammeverket for vurdering av grad av BB adopsjon har, slik vi ser det, den svakheten at det ser på kjennskap til- og sympati med budsjettkritikk som en fullgod indikator for BB retorikk. Dette er nok ikke helt dekkende da BB er en styringsfilosofi som går langt utover det å kun avskaffe eller endre budsjetteringspraksisen. Denne delen av rammeverket fanger for eksempel ikke opp forskningsobjektene syn på hva som driver og motiverer medarbeidere. Dette er noe vi kommer tilbake til når vi drøfter forskningsobjektene design av insentivsystem i neste delkapittel.

Et annet moment som burde vært inkludert under BB teknikker i rammeverket er desentralisering av ansvar og beslutningsmyndighet. Vi observerer at dette er særlig viktig i Handelsbanken.

Med utgangspunkt i rammeverket, og de manglene vi har påpekt ved det, synes det naturlig å skille bankene i to ulike kategorier. Handelsbanken og SpareBank 1 Gruppen er å anse som BB organisasjoner, mens Danske Bank, DNB og Nordea preges av en mer klassisk "command and control"- styringsfilosofi. Dette er ikke overraskende gitt det vi visste om Handelsbanken og Sparebank 1 Gruppen før vi startet arbeidet med denne utredningen (Lindsay & Libby, 2007; Bystrøm & Holm, 2010). Videre ser vi det som et interessant moment at samtlige banker ser ut

---

til å ha en høy grad av BB adopsjon gitt det konseptuelle rammeverket. Dette skyldes at samtlige forskningsobjekter, i ulik grad, sympatiserer med kritikken rettet mot det tradisjonelle budsjettet og implementert tiltak og verktøy som har tatt denne kritikken innover seg. Noe som ser ut til å være et viktig skille mellom det vi kan karakterisere som BB banker og ikke-BB banker, er at BB bankene i større grad ser ut til å tro at den typiske medarbeideren best kan beskrives gjennom et teori Y perspektiv slik dette beskrives av McGregor (1960). Dette er et moment vi kommer tilbake til i de neste delkapitlene der vi ser på hvordan forskningsobjektene søker å motivere ansatte gjennom økonomiske insentiver.

### **6.1.3 Forskningsobjektene design av insentivsystem**

Vi vil her drøfte forskningsobjektene sin tilnærming til design av insentivsystem. Vi tar først for oss forskningsspørsmål 2 for å se om budsjetter og dets alternativer benyttes som rammeverk for bankenes insentivsystem. Videre søker vi å belyse forskningsspørsmål 3 med utgangspunkt i utredningens konseptuelle rammeverk. I Figur 5 presenterte vi de ulike dimensjonene vi ønsket å analysere bankenes insentivsystem i. Vi tar her for oss hver enkelt insentivdimensjon og knytter disse mot proposisjonene, før vi til slutt drøfter de ulike insentivsystemene i sin helhet.

I forskningsspørsmål 2 ønsket vi å se på hvordan, og i hvilken grad, budsjettet og dets alternativer benyttes som rammeverk for monetære insentiver i norske banker. Vi utviklet ingen proposisjon basert på forskningsspørsmål 2 da verken BB litteraturen eller annen teori ga noe godt grunnlag for det. Vi forventet likevel at styringsverktøyene i de respektive bankene benyttes som rammeverk for eventuelle insentivsystem.

Utredningens empiri viser at BM er det viktigste styringsverktøyet blant ikke-BB bankene, og at BM benyttes som rammeverk for insentivsystemene deres. Handelsbanken benytter ekstern benchmarking som grunnlag for utdeling av eierandeler i Oktogonen. Ekstern og intern benchmarking lå også til grunn for SpareBank 1 Gruppen sitt gamle insentivsystem.

Ikke-BB bankene bruker BM som grunnlag for sine insentivsystem og BB banken(e) som opererer med monetære insentiver bruker benchmarking som grunnlag for sine insentivsystem. Vi finner altså at styringsverktøyene typisk benyttes som plattform for insentivsystem i forskningsobjektene.

---

I forskningsspørsmål 3 ønsket vi å belyse hvorvidt BB banker har ulik tilnærming til design av insentivsystem sammenlignet med ikke-BB banker, og i så fall hva dette skyldes. Vi utviklet tre proposisjoner basert på BB litteraturen sin tilnærming til insentivsystem. Proposisjonene tok utgangspunkt i det presenterte rammeverket.

Den første dimensjonen vi identifiserte ved insentivsystem var hvorvidt det gis variabel avlønning og i så fall i hvilken grad dette gis. Med variabel lønn mener vi kompensasjon som avhenger av målt resultat eller andre former for måloppnåelse. Vi observerer en ulik tilnærming hos forskningsobjektene. Danske Bank, DNB og Nordea ser ut til å ha en tilnærmet lik praksis hvor variabel lønn kan utgjøre en vesentlig andel av ansattes kompensasjon. Den variable lønnen knyttes opp mot definerte mål i de individuelle målkortene som er utviklet gjennom bankenes BM system. Graden av måloppnåelse, kombinert med en subjektiv evaluering av overordret, gir grunnlaget for beregning av bonusstørrelsen.

DNB og Nordea har de siste årene gitt overskuddsdeling i form av en bonus til alle ansatte i hele organisasjonen. Danske Bank har ikke gjort dette, men det kan skyldes at banken har hatt svakere lønnsomhet de senere årene (Danske Bank, 2015a). Det kan diskuteres i hvilken grad overskuddsdeling er å anse som variabel for individet da den marginale effekten av individets innsats typisk er svært liten med tanke på toppledelsens/styrets vurderingsgrunnlag for utbetaling av en slik bonus. Vi kan likevel anse overskuddsdeling som en variabel avlønning dersom vi ser på hele organisasjonen som én enhet. Motivasjonseffekten denne typen bonuser har på individer er trolig ganske liten (Hoff et al., 2009). Dette da individet har liten evne til å påvirke bonusutbetalingen, samt at overskuddsdelingen ikke er avtalesfestet slik at ansatte ikke har krav på bonusen dersom organisasjonene presterer bra. Det å utbetale slike konsernbonuser kan muligens sees på som det Herzberg (1966) identifiserer som en hygienefaktor i den forstand at ansatte ikke vil oppleve bonusen som motiverende, men heller oppfatte det som demotiverende å ikke få en slik bonus dersom organisasjonen presterer bra.

Handelsbanken opererer også med en form for overskuddsdeling, men den gis ikke i form av en eventuell årlig bonus. Overskuddsdelingen skjer, som tidligere nevnt, gjennom å tildele eierander i stiftelsen kjent som Oktogonen. Ved denne ordningen får ansatte utbetalt den variable lønnen når de går av med pensjon. Vi anser dette som en form for variabel kompensasjon, da den er avhengig av konsernets prestasjon.

---

SpareBank 1 Gruppen har siden 2009 hatt et insentivsystem for alle ansatte der evalueringen av bonusutbetalingene var basert delvis på organisasjonens prestasjoner sammenlignet med konkurrenter og delvis på den respektive avdelingens/divisjonens prestasjoner sammenlignet med komparative enheter. I tillegg hadde ca. 60 ledere og mellomledere individuelle bonusavtaler. Selskapet har for inneværende år valgt å gå bort i fra dette systemet, så fra og med 2015 er all form for variabel avlønning i hele organisasjonen avskaffet. Det er interessant å merke seg at det er gjort et unntak for fondsforvaltere. Unntaket skyldes at ledelsen ikke tror de ville klart å tiltrekke seg dyktige medarbeidere til slike stillinger dersom forvalterne ikke blir tildelt prestasjonsbasert avlønning.

Vi observerer altså et skille mellom de forskningsobjektene vi har identifisert som BB organisasjoner og de øvrige forskningsobjektene. Handelsbanken og SpareBank 1 Gruppen fokuserer i liten grad på variabel avlønning, mens Danske Bank, DNB og Nordea gir variabel lønn til en vesentlig del av sine ledende ansatte. Det er mulig at det er forskjeller mellom Danske Bank, DNB og Nordea med tanke på hvor stor andel av total lønn som er å anse som variabel. Dette er informasjon ledelsen er tilbakeholden med å presisere, så dette er vi ikke i stand til å drøfte med utgangspunkt i utredningens datagrunnlag. Det er likevel slik at banker er underlagt regulatoriske rammer for hvor stor grad av total kompensasjon som kan bestå av variabel lønn. Dette begrenser muligheten for de mest ekstreme tilfellene av variabel avlønning.

I dimensjonen insentivnivå i rammeverket skiller vi mellom insentiver som gis på individ- og gruppenivå. Vi utviklet proposisjon **P<sub>2-A</sub>** hvor vi forventet at BB banker ville ha større fokus på gruppebaserte (kontra individbaserte) insentiver sammenlignet med ikke-BB banker. Proposisjonen bygger på BB litteraturen sin påstand om at insentiver bør gis til ansvarlige team fremfor individer (ref. Figur 2). Handelsbanken opererer med et system hvor samtlige ansatte, på tvers av divisjoner og uavhengig av stillingsnivå, gis samme bonus når konsernet oppnår sin målsetting. Det gis ingen form for individuell kompensasjon, med unntak for fondsforvaltere.

SpareBank 1 Gruppen har tidligere operert med både gruppebaserte- og individbaserte insentiver, men fokus ser hovedsakelig ut til å ha vært rettet mot gruppebaserte insentiver. Ved implementeringen av det nye insentivsystemet, fokuserer SpareBank 1 Gruppen verken på gruppebaserte eller individbaserte insentiver.

---

Sammenlignet med BB bankene ser Danske Bank, DNB og Nordea ut til å fokusere i langt større grad på insentiver som gis og evalueres på individnivå. Overskuddsdelingen som finner sted i DNB og Nordea er en form for gruppebasert insentiv, men ordningen utgjør slik vi oppfatter det en mindre viktig del av bankenes insentivsystem, da oppfølgingen av det individuelle målkortet er det dominerende.

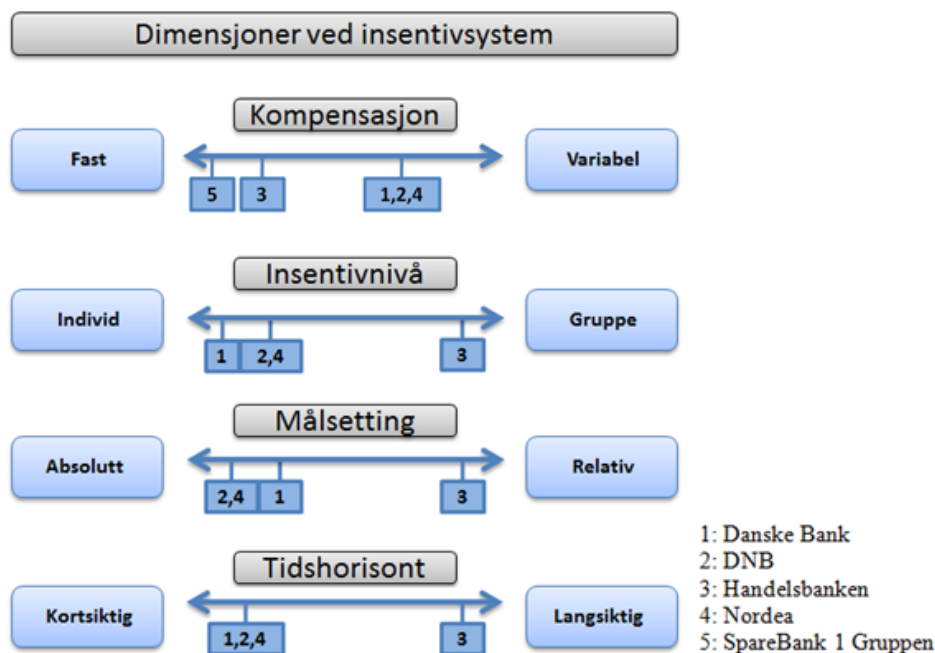
Den tredje dimensjonen ved insentivsystem tar for seg skillet mellom absolutte og relative mål som vurderingsgrunnlag for utbetaling av variabel lønn. I proposisjon **P<sub>2.B</sub>** predikerte vi at BB banker har større fokus på insentiver knyttet til relative (kontra absolutte) mål enn ikke-BB banker. Proposisjonen bygger på BB litteraturens argumentasjon for at insentiver bør knyttes til relative- fremfor absolutte mål (ref. Figur 2).

Handelsbanken sin gjeldende og SpareBank 1 Gruppen sin tidligere ordning er begge basert på fastsettelsen av relative mål. Handelsbanken deler ut eierandeler i stiftelsen Oktogonen dersom målet om at banken leverer en egenkapitalrentabilitet bedre enn snittet av konkurrentene oppnås. SpareBank 1 Gruppen sitt insentivsystem var tidligere knyttet til mål som var basert på ekstern benchmarking, hvor det ble satt et overordnet mål om å være blant topp tre i bransjen, målt på egenkapitalrentabilitet. Danske Bank, DNB og Nordea setter, slik vi tolker funnene, i all hovedsak mål som er absolutte. Det benyttes en sammenstilling av flere mål som knyttes opp mot ulike KPIer i bankenes BM system. En del av grunnlaget for utbetaling av variabel lønn er basert på en subjektiv evaluering av overordnet, men det er ikke en relativ evaluering i den forstand at organisasjonens eller ansattes prestasjoner sammenlignes med konkurrenters prestasjoner. Ikke-BB bankene setter absolutte mål for egenkapitalrentabiliteten til konsernet. Med unntak for toppledelsen knyttes det ikke direkte insentiver til disse målene, men dette kan typisk være mål som vurderes ved en eventuell overskuddsdeling.

Den fjerde og siste dimensjonen presentert i rammeverket er insentivenes tidshorisont. I proposisjon **P<sub>2.C</sub>** predikerte vi at BB banker ville ha mer fokus på langsiktige insentiver (kontra kortsiktige) sammenliknet med ikke-BB banker. Proposisjonen ble utviklet basert på BB litteraturen sin anbefaling om å unngå kortsiktige insentiver (Hope & Fraser, 2003). Handelsbanken sitt insentivsystem kan karakteriseres som svært langsiktig da den variable lønnskomponenten utbetales først når de ansatte går av med pensjon. De øvrige bankene skiller seg fra dette ved å gi insentiver som har en tidsramme på typisk ett år. Oppfølgingen av mål og

prestasjoner kan skje flere ganger årlig, men eventuelle bonusutbetalinger forekommer som et resultat av en årlig sluttevaluering av de ansattes prestasjoner. SpareBank 1 Gruppen sitt tidligere system utbetalte også eventuelle bonuser årlig. Med utgangspunkt i dette systemet ville vi ikke hatt noe klart skille mellom BB bankene og ikke-BB bankene sin tidshorisont ved incentiver. Nå som SpareBank 1 Gruppen har valgt å gå bort i fra all form for variabel avlønning, og da også kortsiktige incentiver, får vi et tydeligere skille.

Vi observerer et klart skille mellom det vi har identifisert som BB banker og ikke-BB banker når det gjelder deres tilnærming til design av incentivsystem. I Figur 7 har vi gitt en sammenfattende fremstilling av funnene og vurderingene vi har gjort av de ulike forskningsobjektene incentivsystem. Dimensjonene i denne figuren er ikke absolutte skalaer og plasseringen av de ulike forskningsobjektene er kun ment å illustrere innbyrdes forskjeller mellom dem.



**Figur 7: Sammenligning av forskningsobjektene design av incentivsystem**

I den første dimensjonen ser vi at ikke-BB bankene i større grad fokuserer på variabel avlønning i forhold til BB bankene. SpareBank 1 Gruppen, som nå kun gir fast avlønning, velger vi da å utelukke i de tre nederste dimensjonene, men vi diskuterer kort hvor vi ville plassert deres forrige incentivsystem.

---

I den andre dimensjonen ser vi at BB bankene har et betydelig større fokus på gruppebaserte insentiver enn ikke-BB bankene. Basert på dette kan vi si at **P<sub>2-A</sub>** ser ut til å holde. I rammeverket er DNB og Nordea plassert noe mer mot gruppebasert fokus enn Danske Bank, og dette skyldes at DNB og Nordea de siste årene har utbetalt konsernbonus til alle ansatte.

I dimensjonen målsetting er Handelsbanken plassert ytterst mot et relativt insentivfokus, da insentivsystemet er tett knyttet til konsernets overordnede mål om å levere bedre egenkapitalavkastning enn snittet for bransjen. På samme måte forsøkte SpareBank 1 Gruppen å forholde seg til relative mål, da det tidligere systemet var basert på ekstern benchmarking. Bankene med lavere grad av BB adopsjon fokuserer i større grad på absolutte mål. Danske Bank, DNB og Nordea har alle absolutte målsetninger på overordnet konsernnivå, og dette ser ut til følge nedover i organisasjonen i form av at insentivene knyttes til absolutte mål gjennom målkortene i BM systemene. Vi kan dermed konkludere med at proposisjon **P<sub>2-B</sub>** ser ut til å holde.

I tidshorisontdimensjonen ser vi at Handelsbanken sitt insentivsystem kan karakteriseres som svært langsiktig, og med dette skiller de seg vesentlig fra de resterende forskningsobjektene. Samtlige ikke-BB banker utbetaler eventuelle bonuser på årlig basis. I tillegg har SpareBank 1 Gruppen sitt insentivsystem tidligere fungert slik at det ble utbetalt årlig når målsetningene ble nådd. Selv om SpareBank 1 Gruppen har en høy grad av BB adopsjon, ser det ikke ut til at de har hatt noe lengre perspektiv på sine insentiver enn banker med lavere grad av BB adopsjon. Gitt SpareBank 1 Gruppen sitt nye insentivsystem opererer de derimot ikke lengre med kortsiktige insentiver, og vi får et tydeligere skille mellom BB banker og ikke-BB banker ved tidshorisontdimensjonen. Med utgangspunkt i SpareBank 1 Gruppen sitt tidligere insentivsystem kunne vi ikke konkludere med at proposisjon **P<sub>2-C</sub>** holder. Tar vi derimot utgangspunkt i SpareBank 1 Gruppen sitt gjeldene insentivsystem vil vi kunne trekke slutningen at proposisjon **P<sub>2-C</sub>** ser ut til å holde.

Vi ser av Figur 7 at Handelsbanken skiller seg klart ut innen alle dimensjonene. SpareBank 1 Gruppen sitt tidligere insentivsystem ville ligget nært der vi har plassert Handelsbanken i de ulike dimensjonene, utenom tidshorisontdimensjonen.



---

BB bankene ser ut til å ha en ulik tilnærming til design av insentivsystem sammenliknet med ikke-BB bankene, og samtlige av våre proposisjoner ser ut til å holde.

Det observerte skillet kan komme av at forskningsobjektene sin ledelse har ulike syn på hva som driver og motiverer individer. Eventuelt kan det være tilfellet at de ansatte i BB bankene motiveres gjennom andre faktorer og mekanismer enn ansatte i ikke-BB bankene, og at hver enkelt organisasjon sitt insentivsystem således kan anses som effektivt gitt de respektive organisasjonskulturene.

#### **6.1.4 Helhetlig evaluering av utredningens funn**

Som nevnt i delkapittel 6.1.2 argumenterer vi for at hvorvidt en organisasjon benytter BM som styringsverktøy ser ut til å være en dårlig indikator for BB adopsjon. Dette kan virke som et paradoks da man ut fra teori vil kunne forvente en sammenheng mellom adopsjon av BB og benyttelse av BM (Bogsnes, 2009). Vi oppfatter det som mer korrekt å anse bruken av BM som en brukbar indikator for sympati med kritikken rettet mot det tradisjonelle budsjettet. Det er her viktig å skille mellom det å sympatisere med budsjettkritikken og det å sympatisere med tankegodset som BB bygger på. BB er mer enn kun en kritisk innvendig mot bruken av budsjetter, det er en helhetlig styringsfilosofi som er basert på et teori Y perspektiv (ibid.). Videre er desentralisering av ansvar og beslutningsmakt en viktig del av BB (ref. Figur 2). I hvilken grad en organisasjon har adoptert disse aspektene ved BB klarer vi ikke å si noe meningsfullt om kun ved å se på hvorvidt organisasjonen benytter BM eller ikke. Vi mener dette representerer en svakhet ved vårt utarbeidede rammeverk, da vi gjennom dette ikke evner å fange opp enkelte aspekter som er sentrale for å vurdere en organisasjons grad av BB adopsjon.

En annen svakhet ved å benytte BM som en indikator for adopsjon av BB er at det er ulike tilnærminger til hvordan BB kan praktiseres (Lindsay & Libby, 2007; Bogsnes, 2013). Handelsbanken er et eksempel på hvordan en organisasjon har forkastet budsjettet uten å erstatte det med andre tunge styringsverktøy, som for eksempel BM.

Gitt drøftelsen av rammeverkets svakheter ved identifisering av grad av BB adopsjon mener vi, ved en helhetlig vurdering av utredningens funn, at det er naturlig å skille mellom forskningsobjektene i deres grad av BB adopsjon. Vi identifiserer derfor kun Handelsbanken og SpareBank 1 Gruppen som BB organisasjoner.

---

Vi har tidligere drøftet hvordan forskningsobjektene har ulike tilnærminger til design av insentivsystem og påpekt at bankene vi har identifisert som BB organisasjoner gjennom sin praksis klart skiller seg fra de øvrige forskningsobjektene. Et interessant moment er hvordan SpareBank 1 Gruppen har valgt å avskaffe all form for variabel avlønning. Ledelsen uttrykker at de tidligere har vurdert å innføre en ordning som er tilvarende det Handelsbanken opererer med, men at dette vanskelig lot seg gjøre på grunn av selskapsform og regulatoriske forhold. Med dette skiftet i insentivsystem velger SpareBank 1 Gruppen å gå bort fra et insentivsystem der de ga monetære bonuser knyttet til relative og kortsiktige mål. Organisasjonen opererer fortsatt med relative overordnede målsettinger, men knytter ikke økonomiske insentiver til disse.

Det å ikke gi direkte økonomisk insentiver gjennom variabel avlønning er ikke nødvendigvis i strid med det som skisseres som optimalt av BB teorien. BB prinsippene (ref. Figur 2) er ikke eksplisitte i hvordan insentivsystem bør utformes, men sier at insentiver bør knyttes til relative mål som ikke er kortsiktige. Hvorvidt SpareBank 1 Gruppen sitt nye insentivsystem kan oppfattes å være i strid med BB prinsippene vil avhenge av hvordan vi tolker disse. Det går ikke klart frem hvorvidt BB litteraturen påstår at en organisasjon burde søke å gi langsiktige insentiver som knyttes til relative prestasjonsmål fremfor å ikke gi økonomiske insentiver i det hele tatt. Det er altså uklart om det å designe insentiver slik BB prinsippene beskriver er ansett som en mer "riktig" løsning enn å unngå å gi direkte økonomiske insentiver. Dersom vi tar utgangspunkt i det faktum at BB er sterkt inspirert av McGregor (1960) sitt teori Y baserte menneskesyn, mener vi at det ikke er rimelig å anse SpareBank 1 Gruppen sitt nye insentivsystem for å være i strid med BB sine grunnleggende verdier. Dette da teori Y perspektivet beskriver individer som indre motiverte og ikke avhengig av ytre insentiver for å ønske å yte innsats. Teori på området kan argumentere for at ytre insentiver kan være skadelig for indre motivasjon (Frey & Jegen, 2001). Vi kan således anse det å gi ytre økonomiske insentiver til ansatte for å stride imot det grunnleggende menneskesynet som BB bygger på (Kuvaas, 2011).

Basert på en helhetlig vurdering av utredningens funn kan det virke som at de bankene vi har identifisert som BB organisasjoner gir insentiver med en annen hensikt enn det de øvrige forskningsobjektene gjør. Vårt inntrykk er at Danske Bank, DNB og Nordea gir økonomiske insentiver i den hensikt å motivere ansatte til å yte høy innsats samt å sørge for at

---

agentens(ansatte) insentiver er symmetriske med prinsipalens(ledelsen). Dette er det vi kjenner igjen som belønningsmekanismer (Hoff, et al., 2009). Handelsbanken og SpareBank 1 Gruppen virker ikke til å anse dette som et like viktig argument for å gi insentiver. BB organisasjonene sin retorikk og praksis rund insentiver gir et inntrykk av at ønsket er å bygge organisasjonskultur og skape en følelse av felleskap. Dette fremfor å skape direkte motivasjon til handling. Vi kjenner dette igjen som de sosiale mekanismene ved insentiver (ibid.).

De siste tiårene har det vært vanlig praksis å gi ytre økonomiske insentiver til ansatte i form av variabel lønn (Barth, 2005). Det kan tenkes at BB i fremtiden vil bevege seg lengre bort fra dette og ta til ordet for organisasjoner uten variabel avlønning av ansatte.

Med utgangspunkt i teori kan vi også gjøre noen prediksjoner om hvordan SpareBank 1 Gruppen sin endring av insentivsystem vil påvirke kompensasjonsnivået i organisasjonen. Fra et prinsipal-agent perspektiv er det rimelig å forvente at et slikt skifte fra variabel til fast kompensasjon vil føre til en økning i den faste lønnen, men en reduksjon i forventet total lønnsutbetaling (Hoff et al., 2009). Dette da agenten (de ansatte) ikke lengere vil kreve kompensasjon for den usikkerheten de tidligere ble utsatt for gjennom den variable avlønningen.

Et siste punkt vi mener er sentralt når vi drøfter utredningens funn er Handelsbankens særegne organisasjonskultur. Denne kjennetegnes særlig av en sterk desentralisering av ansvar og beslutningsmakt. Dette er en organisasjonskultur som har vokst frem over lang tid, men som har sitt klare utspring fra 1970-tallet da Jan Wallander ledet banken (Hope & Fraser, 2003). Gjennom intervjuene vi har gjennomført kommer det frem at også ledelsen i mange av de øvrige forskningsobjektene er kjent med (og enig i) at Handelsbanken har en særegen organisasjonskultur.

Dette skillet i organisasjonskultur gjør at vi ikke kan konkludere med at noen av forskningsobjektene designer insentiver på en bedre eller mer effektiv måte enn andre. Dette da vi ikke besitter nok data om de ulike organisasjonenes organisasjonskultur.

---

### 6.3 Konklusjon

Vi har gjennom arbeidet med denne utredningen søkt å besvare følgende problemstilling:

*"Hvordan påvirker bruken av budsjett og alternative styringsverktøy design av insentivsystem i norske banker?"*

For å kunne belyse problemstillingen utledet vi tre forskningsspørsmål. I forskningsspørsmål 1 ønsket vi å studere hva som karakteriserer bruken av budsjetter og alternative styringsverktøy i norske banker. Vi har funnet at samtlige av utredningens forskningsobjekter benytter styringsverktøy som kan klassifiseres som moderne. Videre ser vi at bruken av tradisjonelle budsjetteringsprosesser er faset ut og typisk erstattet av ett eller flere styringsverktøy som anses for å ikke lide av de samme svakhetene som det tradisjonelle budsjettet.

Utredningens funn støtter vår tidligere oppfattelse av Handelsbanken og SpareBank 1 Gruppen som BB organisasjoner. Selv om Danske Bank, DNB og Nordea kan sies å ha forkastet det tradisjonelle budsjettet mener vi likevel at de ikke kan klassifiseres som BB organisasjoner. Dette da vi mener at ledelsen i disse bankene ikke klart uttrykker en sympati med, eller designer insentivsystem i tråd med, det som kan sees som BB sine grunnverdier.

I forskningsspørsmål 2 ser vi på hvorvidt de benyttede styringssystemene fungerer som plattform for organisasjonene sine insentivsystem. Vi ser her et skille mellom det vi har identifisert som BB organisasjoner og de øvrige bankene. Vi finner at ikke-BB bankene typisk opererer med en helhetlig anvendelse av styringssystemene da disse tjener som rammeverk for økonomiske insentiver, samt som verktøy for planlegging, koordinering og ressursallokering.

Gjennom forskningsspørsmål 3 søker vi å besvare hva som skiller BB bankene fra ikke-BB bankene med hensyn til design av insentivsystem. Vi konkluderer med at BB bankene skiller seg fra øvrige banker i samtlige av de identifiserte dimensjonene ved insentivsystem. Fra og med 2015 er det også et klart skille mellom utredningens to BB organisasjoner, da SpareBank 1 Gruppen har valgt å avskaffe all form for variabel kompensasjon. Ikke-BB bankene opererer med forholdsvis like insentivsystem og fokuserer på individuelle insentiver der prestasjonsevalueringen skjer gjennom målkort (BM).

---

Med utgangspunkt i utredningens funn mener vi skillet mellom BB bankene og ikke-BB bankene kan komme av forskningsobjektene sin ulike grad av sympati med de underliggende verdiene til BB. Selv om ikke-BB bankene ser ut til å sympatisere med den generelle kritikken mot det tradisjonelle budsjettet, og har iverksatt tiltak i tråd med dette, bærer de ikke vesentlig preg av en teori Y tankegang. BB bankene kjennetegnes i større grad av et slikt menneskesyn og vi ser det derfor som sannsynlig at dette former deres tilnærming til hvordan de søker å motivere sine ansatte gjennom økonomiske insentiver.

Slik vi tolker funnene kan BB bankene virke til å designe insentivsystem i den hensikt å bygge organisasjonskultur, samarbeid og langsiktige relasjoner, fremfor å motivere til innsats gjennom kortsiktige direkte insentiver. Altså at de har et sterkere fokus på sosiale mekanismer fremfor belønningsmekanismer ved insentiver.

Utredningens empiri tillater oss ikke å konkludere hvorvidt enkelte av forskningsobjektene har en bedre eller mer effektiv tilnærming til design av styringssystem enn andre forskningsobjekter.

#### **6.4 Teoretiske og praktiske implikasjoner**

Gjennom denne utredningen finner vi at det er et skille mellom BB banker og ikke-BB banker sin tilnærming til design av insentivsystem. Dette skillet betyr at vi i den norske bank- og finansbransjen observerer ulike tilnærminger til hvordan organisasjoner søker å motivere ansatte, noe vi mener kan aktualisere debatten rundt hva som driver og motiverer kunnskapsmedarbeidere.

Utredningens datagrunnlag og analyse er ikke egnet for å drøfte hvorvidt de respektive forskningsobjektene opererer med effektive eller rasjonelle insentivsystem. Kjøniksen (2009) argumenter for at norske banker kun delvis ser ut til å gi insentiver som kan anses for å være rasjonelle. Han beskriver rasjonelle insentiver som insentiver knyttet tett opp mot individets prestasjon. Vi mener denne utredningen viser at kvaliteten til ulike tilnærminger til insentivdesign også bør evalueres med hensyn til hva som karakteriserer organisasjonens ansatte og dens kultur.

---

Samtlige av utredningens forskningsobjekter er store finansorganisasjoner som må kunne antas å ansette kompetente og dyktige ledere. Dersom vi på bakgrunn av dette kan påstå at de ulike ledelsene designer insentivsystem som er optimale, gitt organisasjonens kultur og humankapital, støtter utredningens funn insentivteoriens påstand om at det ikke finnes et fasitsvar for hvordan en best kan designe organisatoriske insentiver (Hoff et al., 2009; Kuvaas, 2011).

Vi har gjennom arbeidet med utredningen funnet at SpareBank 1 Gruppen har valgt å endre sin tilnærming til variabel avlønning. Dette ser vi som særlig interessant for praksis og fremtidig forskning. Endringen av insentivsystemet bryter med en bransjepraksis der variabel avlønning er ansett som et vanlig middel for å skape motiverte ledere og ansatte (Barth, 2005). Historisk har BB vært drevet frem gjennom praksis, og ikke akademia (Bjørnenak, 2010). Kanskje er det vi observerer hos SpareBank 1 Gruppen starten på et skift innen BB bevegelsen der organisasjoner vil gå mot mindre bruk av variabel avlønning. Historien til BB tatt i betraktning, er det ikke unaturlig å forvente at fremtiden til denne styringsfilosofien vil kunne formes gjennom praksis. Som tidligere nevnt mener vi at det kan diskuteres hvorvidt et slikt skift, som vi observerer i SpareBank 1 Gruppen, vil være i strid med dagens BB litteratur. Men vi anser endringen for å være i tråd men den generelle teori Y tankegangen som ligger til grunn for BB. Vi mener det at et finanskonsern som SpareBank 1 Gruppen velger å slutte med all bruk av variabel avlønning kan tolkes som et signal om at BB bevegelsen (og BBRT) i fremtiden kan komme til å ta sterkere til orde for en økonomi- og virksomhetsstyring uten variabel avlønning.

Dette er ikke en casestudie av SpareBank 1 Gruppen og de organisatoriske effektene dette skiftet kan tenkes å ha. Gjennom fremtidige erfaringer og forskning vil det være spennende å observere hvordan dette skifte påvirker SpareBank 1 Gruppen sine prestasjoner, samt å analysere organisasjonens evne til å tiltrekke seg kvalifisert arbeidskraft.

Bjørnenak (2013) finner at det i den norske bankbransjen er en samvariasjon mellom bruken av budsjetter og ulike prestasjonsindikatorer. Studien klarer ikke å identifisere kausale forhold, men funnene er konsistente med kritikken rettet mot bruken av budsjetter (Bjørnenak, 2013). Da vi finner at BB banker har en ulik tilnærming til insentiver enn ikke-BB banker, mener vi denne utredningen bidrar med å belyse forhold som (delvis) kan forklare hva som gjør noen banker mer lønnsomme enn andre.

---

## 6.5 Utredningens begrensninger

Utredningens datagrunnlag baseres i hovedsak på informasjon hentet inn gjennom de semistrukturerte dybdeintervjuene vi har gjennomført hos de ulike forskningsobjektene. Noe vi mener er en svakhet ved denne studien er at vi kun har intervjuet én til to individer i hver bank. Dette gjør at vi må anta at intervjuobjektet godt representerer ledelsen sitt samlede syn og at ledelsen gir et balansert og riktig bilde av virkeligheten i den aktuelle organisasjonen. Ideelt sett ville vi ønsket å gjennomføre flere dybdeintervjuer, både på leder, mellomleder- og controller nivå, for å utdype og validere datagrunnlaget.

Det lave antallet intervjuobjekter gjør at ledelsen sin beskrivelse av organisatoriske forhold kan være idealistisk og ikke nødvendigvis representativt for de faktiske forhold. Da vi ikke intervjuer individer utenfor toppledelsen er det vanskelig for oss å vurdere hvorvidt dette faktisk er et problem.

Gjennom arbeidet med utredningen og det konseptuelle rammeverket vi utviklet for analyse av datagrunnlaget fant vi at BM ser ut til å utgjøre en dårlig indikator for en organisasjons grad av BB adopsjon. BM ser heller ut til å kunne fungere som en indikator for sympati med kritikken mot den tradisjonelle budsjetteringsprosessen. Dette utgjør en svakhet ved vårt utviklede rammeverk. Vi har forsøkt å ta hensyn til denne svakheten gjennom våre drøftelser.

Videre har vi gjennom utredningen funnet at samtlige av forskningsobjektene opererer med det vi kan karakterisere som moderne styringsverktøy. Dette gjør at studien vanskelig kan beskrive hvordan insentiver typisk utformes i tilsvarende organisasjoner som benytter tradisjonelle styringsverktøy.

Utrednings datagrunnlag og analyse egner seg, slik vi ser det, ikke til å gjennomføre normative drøftelser av forskningsobjektene valg av styringsverktøy og design av insentivsystem. Dette da vi mener den ikke presenterer tilstrekkelige mengder data knyttet til organisasjonskultur og hva som kjennetegner de ulike virksomhetenes ansatte.

---

## 6.6 Forslag til videre forskning

Som nevnt tidligere anser vi SpareBank 1 Gruppen sitt valg om å slutte å gi ansatte variabel avlønning som et interessant casestudie. Vi ser det som særlig interessant å studere hvordan endringen påvirker ansattes motivasjon samt organisasjonens prestasjon og evne til å trekke til seg godt kvalifisert arbeidskraft.

Videre ser vi det som interessant å utvide omfanget av denne typen studie ved å se på organisasjoner i andre bransjer som benytter mer tradisjonelle styringsverktøy, som for eksempel tradisjonell budsjettering. En slik studie vil være bedre egnet til å analysere hvorvidt det ser ut til å være en sammenheng mellom valg av styringsverktøy og design av insentivsystem. Videre vil en studie som ser på andre bransjer også kunne bidra til å si om funnene vi har gjort i denne utredningen er generaliserbare.

Denne utredningen finner at det vi karakteriserer som BB banker skiller seg fra ikke-BB banker i hvordan de gir økonomiske insentiver til sine ansatte. Vi påpeker videre at utredningens empiri ikke tillater oss å konkludere hvorvidt noen av forskningsobjektene gir insentiver på en bedre eller mer riktig måte enn andre. Vi ser det derfor som interessant å gjennomføre en dypere studie av organisasjonskulturen samt hva som kjennetegner "en typisk ansatt" hos de ulike forskningsobjektene. Dette for å bedre kunne vurdere om de ulike bankledelsene kan sies å gi effektive insentiver gitt den humankapitalen organisasjonen besitter.



---

## Litteraturliste

- Ax, C. & Bjørnenak, T., 2005. Bundeling and diffusion of management accounting innovations- the case of the balanced scorecard in Sweden. *Management Accounting Research*, 16, pp. 1-20.
- Ax, C. & Bjørnenak, T., 2007. Management accounting innovations: origins and diffusion. I: T. Hopper, R. W. Scapens & D. Nortcott, red. *Issues in management accounting*. Essex: Pearson Education Limited, pp. 357-376.
- Barth, E., 2005. Prestasjonslønn - kan det bare gå oppover?. *Horisont*, Issue 4, pp. 114-122.
- Barth, E., Bratsberg, B., Hægeland, T. & Raaum, O., 2005. Nye avlønningformer. I: H. Torp, red. *Nytt arbeidliv: Medvirkning, inkludering og belønning*. Oslo: Gyldendal Akademiske, pp. 55-73.
- Benabou, R. & Triole, J., 2003. Intrinsic and extrinsic motivation. *Review of Economic Studies*, 70(1), pp. 489-520.
- Beyond Budgeting Round Table, 2011. Benchmarking. *Performance Management Tools Research Series - a critical review*.
- Beyond Budgeting Round Table, 2015. *BBRT.org*. [Internett]  
Hentet fra: [www.bbtt.org](http://www.bbtt.org)  
[Funnet 16 Februar 2015].
- Bjørnenak, T., 2003. Strategisk økonomistyring - en oversikt. *Magma*, 6.(2).
- Bjørnenak, T., 2010. Økonomistyringens Tapte Relevans, del 1 og 2 - eller fra ABC til Beyond Budgeting på 20 år. *Magma*, April.
- Bjørnenak, T., 2013. Management accounting tools in banks: are banks without budgets more profitable?. I: I. K. Kaarbøe, P. Gooderham & H. Nørreklit, red. *Managing in Dynamic Business Environments*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Bogsnes, B., 2009. *Implementing Beyond Budgeting: Unlocking the Performance Potential*.. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Bogsnes, B., 2013. Taking reality seriously - towards a more self-regulating management model at Statoil. I: K. Kraabøe, P. N. Gooderham & H. Nørreklit, red. *Managing in Dynamic Business Environments: Between Control and Autonomy*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, pp. 11-13.
- Bourmistrov, A. & Kraabøe, K., 2013. From comfort to stretch zones: A field study of two multinational companies applying "beyond budgeting" ideas. *Management Accounting Research*, 24, pp. 196-211.

---

Bradach, J. L. & Eccles, R. G., 1989. Price, authority and trust: From ideal types to pluralform. *Annual Review of Sociology*, Vol.15.

Bragelien, I., 2003. Bruk av lønn som styringsinstrument - hvorfor så mange mislykkes. *Magma*, Issue 2, pp. 43-57.

Busch, T. & Vanebo, J. T., 2003. *Organisasjon og ledelse*. 5. red. Oslo: Universitetsforlaget.

Bystrøm, W. E. & Holm, M., 2010. *Budsjettet relatert til dynamisk styring - En studie av SpareBank 1 Gruppen AS*, Bergen: Samfunns- og næringslivsforskning AS.

Danske Bank, 2015a. [www.danskebank.com](http://www.danskebank.com). [Internett]  
Hentet fra: <https://www.danskebank.com/en-uk/ir/Documents/2014/Q4/Annualreport-2014.pdf>  
[Funnet 5 Mars 2015].

Danske Bank, 2015b. [www.danskebank.no](http://www.danskebank.no). [Internett]  
Hentet fra: <http://www.danskebank.no/nb-no/om-banken/kort-om-banken/pages/historie.aspx>  
[Funnet 10 Mars 2015].

DNB, 2015a. [www.dnb.no](http://www.dnb.no). [Internett]  
Hentet fra: <https://www.dnb.no/portalfont/nedlast/no/om-oss/resultater/2014/annual-report-dnb-group-2014.pdf>  
[Funnet 30 Mars 2015].

DNB, 2015b. [www.dnb.no](http://www.dnb.no). [Internett]  
Hentet fra: <https://www.dnb.no/om-oss/om-konsernet/historien-vaar.html>  
[Funnet 30 Mars 2015].

Ekholm, B.-G. & Wallin, J., 2000. Is the annual budget really dead?. *The european accounting review*, November 10, pp. 519-539.

Ellingsen, T. & Johannesson, M., 2008. Pride and Prejudice: The Human Side of Incentive Theory. *American Economic Review*, 98(3), pp. 990-1008.

Eriksrud, M. S. & McKeown, M. B., 2010. *Budsjettrevolusjonen lar vente på seg*, Bergen: Samfunns- og næringslivsforskning AS.

Frey, B. S. & Jegen, R., 2001. Motivation Crowding Theory. *Journal of Economic Surveys*, 15(5).

Gjønnnes, S. H. & Tangenes, T., 2012. *Økonomi- og virksomhetsstyring*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

- 
- Gneezy, U. & Rustichini, A., 2000. Pay enough or don't pay at all. *Quarterly Journal of Economics*, 115(3), pp. 791-810.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H. & Silkoset, R., 2010. *Metode og dataanalyse*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S., 1985. *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park: Sage Publications.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S., 1989. *Fourth generation evaluation*. Newbury Park: Sage Publications.
- Haaland, L. H. & Ytreland, G., 2009. *Beyond Budgeting i StatoilHydro: En kvalitativ studie i bruk av, og begrensninger for, Beyond Budgeting*, Bergen: Samfunns- og næringslivsforskning AS.
- Handelsbanken, 2015a. [www.handelsbanken.se](http://www.handelsbanken.se). [Internett]  
Hentet fra:  
[www.handelsbanken.se/shb/inet/icentsv.nsf/vlookuppics/investor\\_relations\\_en\\_hb\\_14\\_highlights/\\$file/hb\\_14\\_highlights.pdf](http://www.handelsbanken.se/shb/inet/icentsv.nsf/vlookuppics/investor_relations_en_hb_14_highlights/$file/hb_14_highlights.pdf)  
[Funnet 30 Mars 2015].
- Handelsbanken, 2015b. [www.handelsbanken.no](http://www.handelsbanken.no). [Internett]  
Hentet fra:  
<https://www.handelsbanken.no/shb/inet/istartno.nsf/FrameSet?OpenView&iddef=Banken&navid=Banken&navob=4&base=/Shb/Inet/ICentNo.nsf&sa=/Shb/Inet/ICentNo.nsf/default/q2023612A6788DE8CC125756A00313E61>  
[Funnet 30 Mars 2015].
- Hansen, S., Otley, D. T. & Stede, W., 2003. Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective. *Journal of management accounting research*, Vol 15, pp. 95-116.
- Heinzelmann, R., 2015. Insights of using Beyond Budgeting ideas for performance management and control in Norwegian companies. *Zeitschrift für Controlling*, 2, pp. 96-101.
- Herzberg, F., 1966. *Work and the nature of man*. Cleveland: World.
- Heskestad, T., 2014. *Deloittebloggen*. [Internett]  
Hentet fra: <http://public.deloitte.no/blog/2014/12/brenn-tradisjonelle-budsjetter/>  
[Funnet 16 Februar 2015].
- Hoff, K. G. & Bjørnenak, T., 2010. *Driftsregnskap og Budsjettering*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hoff, K. G., Bragelien, I., Holving, P. A., Strøm, R. Ø. & Veia, E., 2009. *Strategisk Økonomistyring*. Oslo: Universitetsforlaget.

---

Hope, J. & Fraser, R., 2003. *Beyond Budgeting - How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.

Horngren, C. T., Bhimani, A., Datar, S. M. & Foster, G., 2002. *Management and Cost Accounting, 2. edition*. s.l.:Prentice Hall.

Isachsen, A. J., 2013. Bank og finans - Hva har hendt? Og hva har vi lært?. *Working Paper Series 4/13, Center for Monetary Economics, BI Norwegian Business School*.

Jenkins, G. D., Gupta, N., Mitra, A. & Shaw, J. D., 1998. Are Financial Incentives Related to Performance? A Meta-Analytic Review of Empirical Research. *Journal of Applied Psychology, 83(5)*, pp. 777-787.

Jensen, M. & Meckling, W. H., 1976. Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics, V. 3, No. 4, Oktober*, pp. 305-360.

Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L., 2010. *Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig Metode*. Oslo: Abstrakte forlag AS.

Johnson, T. H. & Kaplan, R. S., 1987. *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 1996. *The Balanced Scorecard - Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press..

Kjøniksen, A., 2009. *En studie av lønnsystem i den norske banknæringen - Benyttes lønn som et rasjonelt styringsverktøy?*, masterutredning, Norges Handelshøyskole.

Knudsen, K. & Ryen, A., 2005. *Hvordan kan frynsegoder bli belønning?*. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag.

Kohn, A., 1993. Why Incentive Plans Cannot Work. *Harvard Business Review, Oktober*, pp. 54-63.

Kuvaas, B., 2006. Work Performance, affective commitment and work motivation: the role of pay and level, 27(3). *Journal of Organizational Behaviour*, pp. 365-385.

Kuvaas, B., 2008a. *Motivasjon av kunnskapsarbeidere: En mikro-tilnærming til fordeler og ulemper ved økonomiske incentiver*. Oslo: Handelshøyskolen BI.

Kuvaas, B., 2008b. Hvorfor prestasjonsbasert belønning ofte skaper flere problemer enn det løser. *Praktisk Økonomi og Finans, 2*, pp. 9-19.

---

Kuvaas, B., 2011. *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser, Evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmonstad & Bjørke AS.

Libby, T. & Lindsay, R., 2010. Beyond Budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice.. *Management accounting research*, 21, pp. 56-75.

Lindsay, R. M. & Libby, T., 2007. Svenska Handelsbanken: Controlling a Radically Decentralized Organization without Budgets. *Issues in Accounting Education*, 22(4), pp. 625-640.

McGregor, D., 1960. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.

Morlidge, S. & Player, S., 2013. *Future ready: How to master business forecasting*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Nordea, 2015a. *www.nordea.com*. [Internett]

Hentet fra: [www.nordea.com/Images/33-36843/2014-01-01\\_Annual-Report-2014-Nordea-Bank-AB\\_EN.pdf](http://www.nordea.com/Images/33-36843/2014-01-01_Annual-Report-2014-Nordea-Bank-AB_EN.pdf)

[Funnet 10 Mars 2015].

Nordea, 2015b. *www.nordea.com*. [Internett]

Hentet fra: <http://www.nordea.com/en/about-nordea/who-we-are/our-history/index.html>

[Funnet 10 mars 2015].

Østergren, K. & Stensaker, I., 2010. Management Control without Budgets: A Field Study of "Beyond Budgeting" in Practice. *European Accounting Review*, Januar, pp. 1-33.

Pfeffer, J. & Veiga, J. F., 1999. Putting People First for Organizational Success. *Academy of Management Executive*, 13(2), pp. 37-48.

Rønningen, H. M. & Ervik, A. L., 2008. *Implementering av Beyond Budgeting*, masterutredning, Norges Handelshøyskole.

Ryan, B., Scapens, R. W. & Theobald, M., 2002. *Research method and methodology in finance and accounting*. London: Thomson Learning.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A., 2009. *Research methods for business students*. Essex: Pearson Education Limited.

SpareBank 1 Gruppen, 2015a. *www.sparebank1.no*. [Internett]

Hentet fra: [investor.sparebank1.no/wp-content/uploads/2009/06/SpareBank-1-Gruppen-Summary-of-Annual-Report-2014.pdf](http://investor.sparebank1.no/wp-content/uploads/2009/06/SpareBank-1-Gruppen-Summary-of-Annual-Report-2014.pdf)

[Funnet Mars 10 2015].

---

SpareBank 1 Gruppen, 2015b. *www.sparebank1.no*. [Internett]  
Hentet fra: <https://pressesenter.sparebank1.no/om-sparebank1/>  
[Funnet 10 Mars 2015].

Thierry, H., 2002. Enhancing Performance Through Pay and Reward Systems. I: Sonnentag, red. *Psychological Management of Individual Performance*. Chichester: Wiley, pp. 325-347.

Truss, C. et al., 1997. Soft and Hard Models of Human Resource Management: A Reappraisal. *Journal of Management Studies*, 34(1), pp. 53-73.

Wallander, J., 1994. *Budgeten - ett onödigt ont*. 2. red. Stockholm: SNS Förlag.

Whitfield, K. & Poole, M., 1997. Organizing Employment for High Performance: Theories, Evidence and Policy. *Organization Studies*, 18(5), pp. 745-764.

Yin, R. K., 2009. *Case study research; design and methods*. 4. red. Los Angeles: Sage.

---

## Vedlegg

### Vedlegg 1: Intervjuguide

#### Generelt om organisasjonen og styringsverktøy:

1. Hvordan er banken organisert?
  - a. Utenlandsk ledelse?
  - b. Skille mellom juridisk og operativ struktur?
2. Ulike typer avdelinger/divisjoner?
  - a. Inndeling etter kunde, produkt og/eller geografi?
  - b. Hvordan kommuniseres det mellom avdelingene/divisjonene?
3. Redegjøre for styringssystem/styringsverktøy som benyttes?
  - a. Budsjetter; prognoser, ressursallokering?
  - b. Balansert målstyring?
  - c. Annet?
4. Er disse styringsverktøyene benyttet lenge i organisasjonen?
  - a. Nylig foretatt endringer/forbedringer av disse?
5. Hva anser dere som fordelene ved disse styringsverktøyene?
  - a. Ulemper/svakheter?
6. Planer om fremtidig endring av styringssystem/styringsverktøy?
  - a. I så fall hvorfor?
7. Vil du/dere si at deres valg av styringsverktøy skyldes virksomhetens overordnede strategi?
  - a. Eventuelt andre faktorer dere mener påvirker deres valg av styringsverktøy?

#### Budsjettering:

8. Benytter dere budsjetter?
9. Hvorfor budsjetterer dere? Formål med budsjettering? Kunne dere klart dere uten?
  - a. Formål med utviklingen av budsjetter?
  - b. Målsetting, ressursallokering, prognose?
  - c. Annet?

- 
10. Hvordan blir budsjetter utarbeidet?
    - a. Informasjonsinnhenting og detaljnivå?
    - b. Interne forhandlinger?
  11. Budsjetteringsprosessens tidsrammer og frekvens?
    - a. Framskriving av 5 kvartal?
    - b. Årlig vs. rullerende/dynamisk prosess?
  12. Benyttes/oppfattes budsjetter som mål i organisasjonen?
    - a. For ledere og/eller andre ansatte?
  13. Hvordan allokeres ressurser?
    - a. Adskilt fra eventuell budsjetteringsprosess?
  14. I hvilken grad vil dere si at budsjettet benyttes som et koordineringsverktøy?
    - a. Representerer budsjettet en overordnet plan?
  15. Skiller dere mellom prognoser og mål (targets)?
  16. Oppfatter dere budsjetteringsprosessen som ressurs/tidkrevende?
    - a. Verdiskapende?

### **Incentivsystem og mål:**

17. Hva slags insentiver gis til organisasjonens ansatte?
  - a. Fast vs. variabel lønn?
  - b. Hvilken form har eventuell variabel kompensasjon?
18. Ulike insentiver til forskjellige stillinger/avdelinger?
  - a. Ulik grad av variabel kompensasjon?
  - b. Ulik form for variabel kompensasjon?
19. Hva slags mål knyttes insentivene til?
  - a. Knytte til evt. balansert målstyringssystem?
  - b. Finansielle vs. ikke finansielle mål?
20. Er målene som insentivene knyttes til relative eller absolutte mål?
  - a. Peer review?
  - b. Benchmarking?
21. Hvordan settes disse målene?



- 
- a. Ovenfra-ned prosess? Eller er ansatte delaktig i utviklingen av målene?
  - b. Er målene dynamiske i den forstand at de kan endres/revideres ved eksterne sjokk?
22. Benyttes gruppe/teambaserte insentiver?
- a. Størrelsen på team?
  - b. Overskuddsdeling/organisasjonsbonus?

**Syn på motivasjon (og "menneskets natur"):**

23. Hvordan mener dere ansatte motiveres?
24. Hva er hensikten med insentivsystemets design?
- a. Anser dere dagens insentivsystem som motiverende for de ansatte i organisasjonen?

**Beyond Budgeting:**

25. Har dere(ledelsen) noe forhold til BB?
- a. Hvordan ble dere i så fall kjent med BB?
26. Hvordan forstår dere dette konseptet?
- a. Hva legger dere i begrepet?
27. Benyttes BB i deres tilnærming til ledelse og/eller organisering?
28. Hvilke konsekvenser har BB for hvordan dere driver prognoseutvikling, målsetting og ressursallokering?
29. Kjenner dere til Handelsbanken sin historie og hvordan banken har forlatt budsjetter?
- a. Sympati med denne tilnærmingen til Handelsbanken
  - b. Kunne tilsvarende tilnærming vært en mulighet for denne organisasjonen?
30. Har du/dere vurdert det som en mulighet for banken å avskaffe/reducere/endre bruken av budsjetter?
- a. Hvorfor/hvorfor ikke?