



Balansert målstyring i Harstad Kommune

Masteroppgave innen Bedriftsøkonomi

Masterstudie i Økonomi og Ledelse, Universitetet i Sørøst- Norge

Hønefoss/ Ringerike, Juni 2021

Forfatter: Nzimirro Adam Obiora

Forord

Denne masteroppgaven er min avsluttende oppgave på en toårs lang masterstudie ved Universitetet i Sørøst-Norge (Hønefoss/Ringerike) med spesialisering i bedriftsøkonomi, og ved siden av fulltidsjobb. Gjennom studietiden har jeg opparbeidet meg god faglig kompetanse som gjør meg godt rusten til å kunne trekke inn praktisk erfaring og kunnskap direkte fra virksomheten. Fokuset i denne masteroppgaven er rettet mot påvirknings faktorer før og etter en implementering av balansert målstyring i Harstad kommune. Temaet for oppgaven er svært interessant. Den går i dybden i å analysere de sosiale aspekter som tar plass ved en implementering av bms som et styringssystem, og plukker ut, forklarer endringer og utviklinger som skjer før og etter en implementering.

Arbeidet med denne masteroppgaven har vært veldig morsomt og lærerikt. Jeg har brukt mye tid på denne oppgaven og er stolt over sluttproduktet. Det har alltid vært en drøm å kunne ta en mastergrad. Jeg er stolt av meg selv som har klart å realisere dette målet som engang var en drøm.

Jeg vil først takke Gud for å ha kommet til dette punktet i livet. Deretter ønsker jeg å takke min veileder, Professor Konstantin Yurievich Timochenko for et glimrende samarbeid med å veilede meg og gi meg gode råd ved utformingen av masteroppgaven.

Jeg ønsker å rette en takk til hele min polske og nigerianske familie for å ha trua på meg. Til slutt ønsker jeg å takke min mor Ewa Sniegocka Obiora som har vært min nærmeste støttespiller under hele studietiden min. Jeg ønsker også rette en takk til min far Eugene Ejike Obiora, bestemor Elżbieta Sniegocka og min onkel Stanisław Sniegocki som døde før jeg realiserte drømmen å fullføre min masterstudie.

Med denne masteroppgaven avslutter jeg masterstudiet og et kapittel i livet mitt.

God lesing!

Oslo, 1 Juni 2021

Nzimirro Adam Obiora

Abstrakt

Balansert Målstyring (heretter kalt bms) har de siste tre tiårene har fått mye oppmerksomhet som styringsmodell for både privat og offentlig sektor. Bms ble benyttet først i privat sektoren. Styringskonseptet fokuserer langsiktig verdiskaping gjennom å balansere finansielle og ikke-finansielle prestasjonsmål, eksterne og interne prestasjonsperspektiver, og resultat – og ytelsesindikatorer. Konseptets kjerne fikk sin relevans og ble anerkjent av majoriteten av forskerne, som mente at den appellerer best for godt for non-profit organisasjoner og offentlige virksomheter.

Harstad kommune som en offentlig virksomhet har gått gjennom et internt utviklingsprogram fra år 2000 til 2002. Et internt utviklingsprogram tok for seg ulike aktive aktiviteter som omorganisering fra etatsmodellen til en to-nivåmodell, arbeid med å implementere bms som styringssystem og pilotprosjektet. Baktanken med å introdusere bms som et styringssystem hos Harstad kommune var å løse viktige velferdsoppgaver som kommunen tilbyr til innbyggere. For å kunne oppnå dette var et styringssystem der dialog med bruker/ medarbeider og samfunnsendringer blir prioritert som en viktig parameter i tillegg til økonomi.

Masteravhandlingen fokuserer på å indentifisere påvirknings faktorer som skjer før en implementering, og endringer og utviklinger etter en implementering av bms som et styringssystem hos Harstad kommune. Tidligere forskning og litteratur tyder på at implementeringen av bms einer seg til en offentlig virksomhet. Derimot er det lite forskning på analyse av de sosiale aspekter som påvirker til en implementering av bms konseptet, og plukker ut, forklarer endringer og utviklinger som skjer etter en implementering i en offentlig virksomhet. Jeg har tatt utgangspunkt i institusjonell teori og design & mobilisering som er et analyseverktøy som forteller og fanger opp de sosiale aspekter. Gjennom denne teoretiske tilnærmingen klarer man å indentifisere de ulike påvirknings faktorer som har oppstått i Harstad kommune. Dette vil bidra med å skjønne forskjellige elementer som skjer før og etter en implementering. Masteravhandlingen har tatt utgangspunkt fra teoretiskrammeverk av forprosjektet mitt som ble skrevet høsten 2020. Det teoretiske rammeverket går gjennom relevant litteratur som gir meg godt grunnlag til å forstå implementeringen av bms i en offentlig virksomhet.

Studiets funn resonerer med det utvalgte litteratur. Ved å benytte av institusjonell teori viser det er historisk konsistens av det som har blitt presentert i litteraturen. Med at påvirkningsfaktorer kan være «trend» og «myte». Det blir spekulert med støtte av funn og litteratur at årsaken ligger å legitimere sin praksis og få sosialt aksept. Samt var det stor etterspørsel etter en styringssystemet uten å ha dokumentert effekt i offentlig sektor i starten av 2000 tallet. Harstad kommune går gjennom en isomorfisk prosess som er virksomheter begynner å ligne hverandre og avbilde hverandre. I institusjonell teori blir mimetiskpress er å kopiere vellykkede form som oppstår under høy usikkerhet. Dette bidro med å styrke sannsynligheten for at «trend» og «myte» kan være en påvirkningsfaktor til en implementering hos Harstad kommune. Ved å benytte av design og mobilisering som teoretisk verktøy blir bms sett på som design. Mobilisering er tiltak som ledelsen må gjøre for å endre effekten på aktiv design. Et av tiltakene var å inkludere brukerne mer med å øke kvaliteten på tjenestene og definere målene mer spesifikt, og redusere antall målindikatorer for å gjøre det mer gunstig for de som benytter seg av virksomhetsplanen (rapport). Et annet tiltak er å kompetanse heve ledere i bms for å skjønne hvordan styringssystemet fungerer. Grunnen til det har vært ulik kompetanse. De som var involvert i implementeringsprosessen har en betraktelig bedre forståelse av prosessen og opplæringen, enn enhetsledere som var på siden. Siste tiltaket som Harstad kommune jobber med er teknologisk hemninger. Det jobbes det med et nytt teknologisk system som skal være lettere å innhente informasjon. Dette bidrar med å orientere seg hva som skjer i organisasjonen når bms er i aktivitet. Dette vil hjelpe ved å forebygge avvik i organisasjonen og gjøre de nødvendige justeringer som forekommer i organisasjonen.

Etter flere år med å benytte styringssystemet som sitt styringssystem i Harstad kommunen har studiet oppklart påvirkningsfaktorer som kan ha skjedd før en implementering og endringer og utviklinger som skjer etter en implementering. Studie hadde ikke tatt hensikt om å generalisere funnet. Dette betyr at studie ikke er representativ for å generalisere det til andre kommuner. For videre forskning hadde det vært interessant å gjøre samme forskning hos en annen kommune som har benyttet eller benytter av bms, og sammenligner ved å avdekke forskjeller og likheter ved studiet. Å gjøre samme forskning i en annen kommune vil bidra til å øke kunnskap, se om det er historisk konsistens med tidligere litteratur og forskning som presenteres, og øke litteraturen i den tematikken.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	2
Abstrakt	3
1.0 Innledning.....	8
1.1 Bakgrunn og Motivasjon.	8
1.2 Problemstilling	10
1.3 Avgrensning og nytteverdi	10
1.4 Begrepsavklaring.....	11
1.5 Oppgavens struktur.....	11
2.0 Teori.....	12
2.1 Balansert målstyring.....	12
2.1.1 De fire perspektiver	14
2.1.1.1 Finansielle Perspektiv.....	15
2.1.1.2 Kundeperspektivet.....	16
2.1.1.3 Det interne forretningsprosesser	16
2.1.1.4 Læring og vekst perspektivet.....	17
2.1.1.5 Sammenhengen mellom Perspektivene	18
2.1.2 Strategisk Kart.....	18
2.1.3 Bms Målekart	20
2.2 Empirisk forskning av BMS i Offentlige virksomhet	21
2.2.1 Implementering og spredning av Balansert målstyring	22
2.2.2 Hvordan benyttes bms ?	24
2.2.3 Effekten av bms	25
2.3 Institusjonell teori	27
2.4 Design & Mobilisering av styringssystemer.....	29
3.0 Harstad Kommune organisasjonskart	30
3.1 Bms i Harstad Kommune	33
4.0 Metode	36
4.1 Forskningsetikk	36
4.2 Forskningsprosessen.....	37
4.2.1 Utforming av problemstilling	37
4.2.2 Undersøkelsesopplegg	38
4.2.3 Metodisk tilnærming	38
4.2.3.1 Kvalitativ og kvantitativ	39

4.2.4 Valg av datametodeinnsamling	39
4.2.4.1 Fremgangsmåten i empiri arbeid	41
4.2.4.1.1 Rekrutering	41
4.2.4.1.2 Informantene	41
4.2.4.1.3 Verktøy	42
4.2.4.1.4 Intervju	42
4.2.4.1.5 Intervjuguide	42
4.2.4.1.6 Evaluering av metode	43
4.3 Oppsummering	45
5.0 Introduksjon av funn	46
5.1 Introduksjon av bms i Harstad Kommune	46
5.1 Omstilling i Harstad Kommune	47
5.2 Implementering av bms i Harstad Kommune	50
5.3 Effekten av bms i Harstad kommune	54
5.4 Fremtiden til bms i Harstad Kommune	60
6 Analyse og diskusjon	61
6.1 Innflytelse til implementering av styringssystemet	61
6.1.1 Trend	62
6.1.2 Myte	63
6.1.3 Avkreftede påstand	64
6.1.3.1 Tvangspress	64
6.1.3.2 Normativ press	64
6.2 Tilpasning av aktiviteter	65
6.2.1 Design & Mobilisering	65
7.0 Konklusjon	68
6.1 Formålet med Masteroppgaven	68
7.1.1 Studiets hovedfunn & Problemstilling 1	68
7.1.2 Studiets hovedfunn & Problemstilling 2	71
7.2 Begrensinger for masteroppgaven	73
7.3 Implikasjoner for videre forskning	73
8 Referanse	75
8.1 Artikler	75
5.2 Bøker	76
5.3 Kompendium	76

8.4 Nettsider	77
8.5 Annen Litteratur	78
Vedlegg.....	80
Vedlegg nr 1.....	80
Vedlegg nr 2.....	82
Intervju	83

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn og Motivasjon.

Bms ble introdusert som en ny ytelsesmålingssystem tidlig 1900s (Kaplan og Norton 1992). Bms har kommet opp i søkelyset i praksis, og konseptet hevdes er et av de mest brukte ledelsesverktøyene ifølge forskerne (Rigby og Bilodeau, 2009,2011,2013). Dette støttes av forskere som forteller at bms målstyring har fått mye oppmerksomhet og enorm popularitet blant akademikere og praktikanter (Frigo, 2012 og Hoque, 2014) . Tidligere forskning sier at bms fant en stor grad av popularitet og appellen i sin relevans i offentlig sektor som kan tilskrives internasjonal trend kalt New Public Management, som hevdes av forskerne at de siste tiårene har feid gjennom offentlig sektor (Christensen and Lærgreid 2001, Hood 1995, Hyndman og Lapsley 2016), og offentlig sektor i større grad baserer seg på prinsipper og ideer hentet fra privat sektor (Daleq og Hobbel 2014).

Bms ble utarbeidet for og først tatt i bruk i privat sektor (Fallan, Olsen, Daleq, Hobbel: 2015). Årsaken til det er styringsutfordringer i privat sektor er å gi ledelsen et bedre grunnlag for langsiktig verdiskaping gjennom å balansere finansielle og ikke-finansielle prestasjonsmål, eksterne og interne prestasjonsperspektiver, og resultat – og ytelsesindikatorer (Hoff og Holving 2002). Bms modellen de fireperspektiver også kalt for «målekortperspektiver» (Gjønnes & Tangenes, 2012) studerer forskjellige perspektiver som man kontinuerlig overvåker og resultatmåling av kritiske suksessfaktorer for å avdekke eventuelle avvik som må korrigeres (Sander 2020).

Forskerne hevder at bms er appellerende og kan passe godt i det offentlige sektor som en styringsform, og kan være utfordrende å få det iverksatt i offentlige sektor (Deryl Northcott & Tuivaiti Ma'amora Taulapapa, 2012). Grunnen til det er at det har vært veldig lite tradisjonelt å ha ytelsesmåling og benchmarking i offentlige virksomheter, særlig i Norge (Deryl Northcott & Tuivaiti Ma'amora Taulapapa, 2012). Dette vil skape utfordringer når det kommer til koordinering av politikk og strategisk ledelse (Rodriguez Bolivar et al., 2010). Introduksjonen av bms i nittitallet av Kaplan og Norton (Hanif, Bilal, Farooq and Farid, 2012), så hevder Kaplan til tross for alle disse implementeringsutfordringer at det passer godt i offentlig virksomhet (Kaplan, 2000,2012), og at bms passer godt for non-profit organisasjoner og offentlige virksomheter (Kaplan & Norton, 1999; Wilson, Hagarty,& Gauthier,2004). Dette blir støttet av forskere at bms presentert som en løsning (noe som er universalmiddel) på mange moderne offentlige organisasjoner står ovenfor i forhold til ledelse

og styring (Kaplan og Norton 1999, Kaplan 2000; Niven 2011). I følge Greatbanks og Tapp (2007) implementering av bms for prestasjonsmåling er mye diskutert blant mange forskere (Greatbanks og Tapp (2007)). Tidligere studier indikerer at det mangler på kunnskap i bruken av bms. (Cavalluzzo & Ittner, 2004; Griffiths, 2003; Talbot, 2010; Greatbanks & Tapp 2007; Hellstrom et al., 2009), Madsen og Stenheim (2012).

Likevel en eldre studie fra 2004 forteller at 26 prosent av norske kommuner benyttet av bms i en eller slags form, og i en litt nyere studie fra 2008 forteller at spredningen og bruken av bms har økt til 52 prosent (Hovik og Stigen 2004,2008).

Fallan, Olsen, Daleq og Hobbøl (2015) hevder at det er gjort lite studieforskning innen hva som sprer, og bruken av økonomistyringen i offentlige sektoren. Det samme hevder Northcott og Taulapapa (2012) at bms har varslet nytten for offentlig sektor, men det er relativt lite forskning i litteraturen. Dette gapet hevder Madsen (2012), Azizi & Rushiti (2014) og Stenheim (2019) at deres artikkel skal avdekke. Jeg ser at jeg ikke er den første som avdekker gapet om implementering i en offentlig virksomhet basert på artikkelen til Madsen (2012), Azizi & Rushiti (2014) og Stenheim (2019). Likevel ønsker jeg å fordype meg i dette fagfeltet, og se ulike synspunkter som kan ha påvirket til en implementering og årsaken til det, samt hvilke utviklinger og endringer har skjedd siden implementering og hvilke tiltak har blitt gjort og hvorfor. til det. I neste kapittel vil jeg presentere problemstilling og forskningsspørsmål knyttet til det, og hvordan jeg kom fram til det.

1.2 Problemstilling

Formålet med denne masteravhandlingen er at studie skal gi bedre forståelse over hvilke faktorer som kan ha påvirket til implementering og årsaken til det, samt hvordan utviklingen har vært siden implementeringen og hvilke tiltak har blitt gjort og hvorfor. På bakgrunn av dette har jeg konstruert følgende problemstilling og forskningsspørsmål knyttet til problemstillingen.

Problemstilling 1

«Hvilke faktorer kan ha påvirket til implementeringen av bms i Harstad Kommune?»

Forskningsspørsmål

«hva er årsaken til det?»

Problemstilling 2

«Hvilken utvikling og endringer har oppstått etter implementering av bms i Harstad Kommune»

Forskningsspørsmål

«Hvilke tiltak ble gjort og hvorfor?»

Jeg ønsket meg forskningsspørsmål knyttet til problemstillingene. Forskningsspørsmålet funksjon er å øke kunnskap og forstå hva som leder til implementering, og hva er effekten av etterårsaken ved implementering. Problemstillingen og forskningsspørsmålet har av flere grunner sin berettigelse. For det første er det ikke forsket mye på å analysere av de sosiale aspekter som påvirker til en implementering av bms konseptet, og plukker ut, forklarer endringer og utviklinger som skjer etter en implementering i en offentlig virksomhet. Forskere som Madsen (2012), Azizi, Rushiti (2014) og Stenheim (2019) prøver å tette igjen gapen med sin forskning i dette fagfeltet. Det er derfor plass for flere studier som kan støtte opp om tidligere litteratur eller øke litteratur i den tematikk.

1.3 Avgrensning og nytteverdi

Under presenteres punktvist avgrensinger til denne masteravhandlingen:

- Studiet er avgrenset hovedsakelig til Harstad Kommune.
- Jeg har tatt hensyn til kapasiteten til Harstad Kommunens styringsgruppe med tanken på Covid – 19 (pandemien).
- Oppgavens empiriske og empiri data er fra 2000 – 2021, og omfatter styringsgruppen i Harstad kommune.
- Studiets primærdata er innhentet i et tidsrom Februar til Mars 2021

- Oppgaven går i dybden på påvirknings faktorer ved implementering av bms og endringer etter en implementering i Harstad Kommune

Når det kommer til nytteverdien av masteroppgaven håper jeg at studie bidrar med å øke forståelsen i å analysere de sosiale aspekter som påvirker til en implementering av bms konseptet, og plukker ut, forklarer endringer og utviklinger som skjer etter en implementering i en offentlig virksomhet.

1.4 Begrepsavklaring

Implementering: Når oppgaven nevner implementering, refereres det til første gang tiltredelse av et fenomen. Etter en første gangs tiltredelse blir det sett som justeringer av fenomenet.

Trend: blir definert som generell retning på markedsbevegelse i en ulik tidsperiode Sander (2021).

Myte: er en symbolsk fortelling.

1.5 Oppgavens struktur

Masteravhandlingen er bygd opp av syv kapitler og har følgende oppbygning. I første kapittel består av bakgrunn og motivasjon, studiets tema og problemstilling blant annet. I det andre kapittel blir bms som konsept forklart, empiriske forskning av bms i offentlig sektor og det teoretiske verktøy presentert. I tredje kapitlet presenteres Harstad kommunes organisasjonskart og bms i Harstad kommune. I fjerde kapitlet handler det om studiets forskningsprosess som består blant annet av forskningsdesign, datainnsamling og mye mer. I tillegg til det etiske retningslinjer. I femte kapittel presenteres funnene fra datainnsamlingen. Videre i sjette kapitel analyseres og diskuteres datainnsamling mot teoretisk verktøy, litteratur og tidligere forskning på samme området. I sjuende kapittel presenteres konklusjon. Kapitlet består av blant annet svar av problemstilling, begrensinger for masteroppgaven og implikasjoner for videre forskning.

2.0 Teori

I dette kapitlet vil jeg gi en oversikt over relevante forskning på området.

Teoretiskrammeverk tar utgangspunkt fra forprosjektet mitt som ble skrevet høsten 2020. Formålet med forprosjektet var å gå gjennom relevant litteratur og bygge et teoretisk rammeverk som gir meg godt grunnlag til å forstå utvalgt tematikk som blir presentert i masteravhandlingen, og er et fundament på forskningen. Utvalget av det teoretiskrammeverket har blitt benyttet av litteratursøk som innebærer å søke seg frem til best tilgjengelig litteratur innen fagområdet. Dette ved hjelp av Google Scholar som min søkemotor. Teoretiske rammeverket omfatter ulike kriterier som ble benyttet i søkemotoren. Dette var kombinert med avgrenset av tidsperiode fra 2000 til 2020. Jeg stilte kriterier til at de måtte handle om implementering av bms i det offentlige virksomhet og det skulle dreie seg om implementering. Artikler som omhandlet privat sektoren ble ikke vurdert, grunnen til det er at forprosjektet bygget på at masteravhandlingen skal handle om en virksomhet i offentlig sektor. Artikkene og masteravhandlingene som møtte på kriteriene bidro til utarbeidelsen av teoretisk rammeverk. Forprosjektet tok også utgangspunkt i litteraturlistene til disse masteravhandlingene og artiklene for å kunne få bedre kunnskap om litteraturen.

I teori kapitlet skal jeg først fortelle historien bak bms. Videre ønsker jeg å beskrive bms ved å benytte litteratur og fortelle litt om elementer den bringer som «de fire perspektiver», «målekart» og «strategikart». Deretter skal jeg å se hva forskning sier om påvirkningen av implementering, og hva er effekten av etterårsaken ved å benytte av tidligere forskning. Til slutt skal jeg presentere to typer av teoretiskverktøy som skal senere i oppgaven bidra med å analysere funnene.

2.1 Balansert målstyring

Bms ble introdusert for over 20 år siden, og har utviklet seg siden med nye ideer og inspirasjon fra andre konsepter og teorier (Barnabè og Busco 2012, Kaplan 2008, Kaplan 2012). Bms sin opprinnelige form fra 1992 presenterte seg som et flerdimensjonalt målsystem hvor hensikten med dette målsystemet var å gi ledere et bedre beslutningsgrunnlag (Madsen og Stenheim 2014). Opprinnelige versjonen av bms handler om å kombinere finansielle og ikke finansielle ytelsesmål og resultatmål (Madsen og Stenheim 2014). Kaplan og Nortan kalte det for et «dashbord» som består av ulike målparametere gruppert i fireperspektiver (Madsen og Stenheim 2014). De fire perspektivene kommer jeg nærmere til utover teoridelen. Grunnen til det er at studie hevder at fire perspektivene studerer forskjellige perspektiver som

man kontinuerlig overvåker og resultatmålinger av kritiske suksessfaktorer for å avdekke eventuelle avvik som må korrigeres (Sander 2020).

Kaplan og Norton (1996) sin definisjon av bms på den tiden var:

"The Balanced Scorecard translates mission and strategy into objectives and measures, organized into four different perspectives: financial, customer, internal business process, and learning and growth. The scorecard provides a framework, a language, to communicate mission and strategy; it uses measurement to inform employees about the drivers of current and future success. By articulating the outcomes the organization desires and the drivers of those outcomes, senior executives hope to channel the energies, the abilities, and the specific knowledge of people throughout the organization toward achieving the long-term goals"

Hoff og Holving (2002) definerer bms slik at Bms går ut på å vurdere virksomhets utviklingen gjennom et balansert syn med flere perspektiver enn det økonomiske f.eks : Det finansielle Perspektiv, Kundeperspektivet, Prosessperspektivet og Læring og vekstperspektivet.

Steen og Olsen (2007) studie definerer bms :

« BMS er et strategisk ledelsessystem som fokuserer langsiktig, og som bidrar til kommunikasjon og oppfølging rundt visjon, mål og strategier. Det er et verktøy for å se om kommunen og virksomheten går i ønsket retning, og om strategiene blir fulgt»

Definisjonen til Hanif, Farooq og Farid (2012) lyder slik:

«bms er et omfattende målerammeverk i et kort dokument som kortfattet og omfattende oppsummerer et sett med hengende og ledende ytelsesindikatorer som er samlet i fire forskjellige perspektiver.»

I de ulike studier og fra gründere selv av konseptet kan jeg se likheter og en utvikling fra hvordan det var definert fra 1996 til 2012. Det som gjentar seg fra de ulike tidsperiodene er at bms kjennetegner oppfølging og vurdering av ulike perspektiver som skal gi et helhetsbilde av virksomheten.

Ved årtusenskiftet begynte Kaplan og Norton snakke om den strategifokuserte organisasjonen (Kaplan og Norton 2001). Det ble introdusert et begrep «Strategikart», som ble etter hvert og har blitt det mest fremtredende elementet i bms- konseptet. Strategikartet benyttes for å visualisere og kommunisere virksomhetens strategi til hele organisasjonen (Kaplan og Norton

2001, Kaplan og Norton 2004). Kaplan (2008) beskriver selv at de har utviklet et konsept fra å være et prestasjonsmålingssystem til å bli et utvidet og bedre ledelsesverktøy som bidrar til å beskrive, kommunisere og iverksette organisasjonens strategi (Madsen og Stenheim 2014). Slik vi ser utviklingen av bms de siste to tiårene ser vi at fokuset på strategi har økt. Ettersom vi har sett litt på utviklingen av beskrivelsen av bms, ser jeg at det beveger seg mot strategisk ledelse. Dette blir drøftet mer i videre innen bms kapitlet.

2.1.1 De fire perspektiver

Det første grunnbegrepet de fire perspektiver som også kalles på norsk «målekortperspektiver» (Gjønnnes & Tangenes, 2012) eller «styringsperspektiver» (Hoff, 2008; Hoff & Holving, 2002). Forskning sier at de fire perspektiver gir ledere struktur som er nyttig i analysen. Videre forteller de at gir ledere et langsiktig syn og får de til å fokusere på verdidrivere, dvs organisatoriske evner og kundeverdier indikere fremtidig ytelse (Madsen Stenheim, 2014).

Ifølge Hoff (2009) forteller han at konseptet går ut på å vurdere virksomheten utvikling sett fra fire ulike perspektiver. Kaplan og Norton (2004) forteller at de fire perspektivene har ulike fokus, men bygger på hverandre, og at hver har en viktig rolle når det gjelder verdiskapning i organisasjonen.

Torsteinsen (2012) hever at lærerperspektivet har en grunnleggende rolle. Han fortsetter med at virksomheten ikke legger læring i organisasjonen til rette, vil man ikke nå målene til de andre perspektivene. Det påpekes i samme studie at fire perspektiver hjelper med å balansere kortsiktig og langsiktige hensyn og mål. Eksempel på det er det gir «tidlig varsel» ved å være på utkikk på utviklingen i ikke-finansielle indikatorer som kundetilfredshet (Madsen Stenheim, 2014).

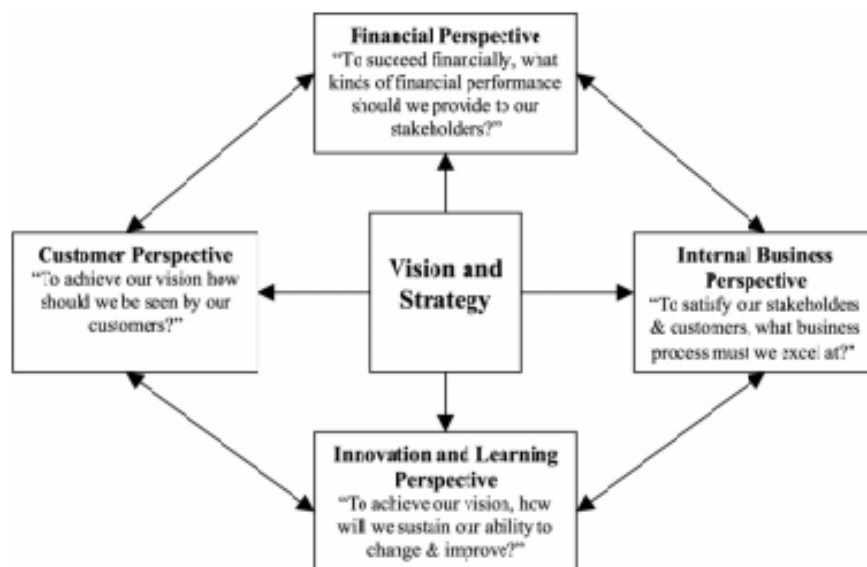
Studie til Steen og Olsen (2007) understreker de at perspektivene blir brukt litt annerledes i offentlig virksomhet enn i privaten. Studie fortsetter med at offentlige virksomheter har ulike funksjoner og er grunnleggende forskjellig enn det private bedrifter. Steen og Olsen (2007) har generalisert private og den offentlige virksomheten med at formålet til privat bedrifter er å produsere og yte tjenester som tilfredsstillende kundene, og dermed sikrer økonomisk profitt, mens den offentlige virksomhet fokuserer på brukerens behov og forventninger. De konkluderer at perspektivene vil da være annerledes fra hverandre Steen og Olsen (2007). Dette blir støttet at forskere som Metliaas og Valstad (2006) som mener at perspektivene må tilpasses, og at bms systemet er noe annerledes i offentlig sektor enn i privat. Azizi & Rushiti

(2014) i sitt studie forteller også at kundeperspektivet kommer først som også kalles bruker, og det finansielle perspektivet kommer sist. De begrunner dette med at offentlige virksomheter har mer eller mindre fastsatt budsjett som de må prøve å forholde seg til, og formålet er at innbyggere skal få med velferd Azizi & Rushiti (2014).

Det er ulike synspunkt på når det kommer til tolkningen på perspektivene og hvilket perspektiv prioriteres, men det som gjentar seg og som er konsistent i de ulike litteraturene er forskerne hevder at det er et analyseverktøy som skal ta hensyn for å oppnå virksomhetens mål Steen og Olsen (2007), Azizi & Rushiti (2014), (Madsen Stenheim, 2014), Torsteinsen (2012), Hoff (2009) Kaplan og Norton (2004) .

De fire Perspektivene fra Kaplan og Norton (1996) består av:

- Det finansielle Perspektiv
- Kundeperspektivet
- Prosessperspektivet
- Læring og vekstperspektivet



Source: Adapted from Kaplan and Norton (1996, p. 76)

Figur 1 De fireperspektivene (Sander 2020, side 9)

2.1.1.1 Finansielle Perspektiv

Det finansielle perspektivet forteller oss om virksomheten strategiimplementering fører til forbedring på bunnlinjen (Sander, 2020). Finansielle mål er typisk profittmål (Sander, 2020). Ifølge Madsen og Stenheim så representerer finansiell perspektivet eierperspektivet. Med

dette mener de at finansielle perspektivet innebærer et mål om verdimaksimering. For å forbedre den finansielle ytelsen kan skje enten ved konstansreduksjon eller inntektsøkning gjennom økt salg eller høyere salgspris (Madsen og Stenheim 2012). Dette perspektivet blir plassert nederst ifølge Matello (2008) grunnen til det er at offentlige virksomheter har en begrensning på overskudd. Dette blir støttet av forskere Azizi & Rushiti (2014) at offentlige skal fokusere mer på velferd enn det å oppnå økonomisk gevinst. Dette blir også støttet av Daleq og Hobbrel (2014) de forteller at offentlig virksomheter har ofte andre målsetninger en å skape størst pengeverdi for aksjonærene. De fortsetter med at fokuset til en offentlig virksomhet er å ha best mulig tilbud på tjenester, og det må de gjøre innenfor de økonomiske rammene de har fått tildelt. De konkluderer med at økonomi spiller en viktig rolle, men det er ikke overskudd som står i fokus. Selv om det ikke er den første prioriterte perspektivet i det offentlige virksomhet er det en viktig komponent som bestemmer suksess Farid, Hanif og Farooq (2012).

2.1.1.2 Kundeperspektivet

Kundeperspektivet blir beskrevet slik at det identifiserer kunde og markedssegmentene organisasjonen skal satse på og mål på enhetens ytelse i disse segmentene (Sander, 2020). Verditilbudet er de egenskapene ved en tjeneste eller et produkt som brukes for å skape kundetilfredshet og kundelojalitet (Hoff, 2008:320) Kundeperspektivet kan oppsummeres ved å gjøre det mulig for ledelsen å artikulere enhetens unike kunde – og markedsstrategi for å skape gode resultater i fremtiden (Sander 2020). I studie til Daleq og Hobbrel (2014) differensierer de hvordan det er i privaten sektor og hvordan det er i offentlig virksomhet. Studie fortsetter med å fortelle at brukerne av offentlige tjenester betaler ikke på samme måte som i privat sektoren, og konkurranse forholdene er ulike fra hverandre. De hevder at privat sektor er kritiske å oppfylle kundebehovet for bedriften skal oppnå sine finansielle mål, og det gjelder ikke i like stor grad i det offentlige Daleq og Hobbrel (2014). Dette blir støttet av Mouritsen (2005) kundeperspektivet konsekvensene vil videre føre seg til det finansielle når det kommer til posisjonerings i markedet og målene for markedssegmentet.

2.1.1.3 Det interne forretningsprosesser

Når det kommer til interne forretningsprosesser ligger fokuset på de kritiske interne prosessene, som organisasjonen må ha ekstraordinær ytelse på, for å kunne oppnå målene i kundeperspektivet og det finansielle perspektivet (Sander 2020). Organisasjoner utfører i den forstand mange ulike prosesser ifølge Atkinson et al. (2011) Disse blir klassifisert i fire grupper:

<i>Operative prosesser</i>	- Prosesser hvor virksomheter produserer sine eksisterende produkter og tjenester og leverer dem til sine kunder
<i>Kundestyringsprosesser</i>	- Prosesser hvor virksomheter utvider og utdypersine forhold til kundemålgruppen
<i>Innovasjonsprosesser</i>	- Prosesser hvor organisasjoner utvikler nye produkter, prosesser og tjenester
<i>Regulerende og sosiale prosesser</i>	- Prosesser hvor organisasjoner forsikrer seg om at de møter krav fra lovgivende myndigheter osv.

Tabell 28: Hva prosessperspektivet bør omfatte (Kilde: Atkinson et al. 2011: 55–58)

Tabell 2 Klassifisering i fire grupper for kunder og verdiskapning (Madsen & Stenheim side 127,2014)

Interne perspektivet i en offentlig virksomhet blir beskrevet av Steen og Olsen (2007) prosessene og aktiviteter som skal drives effektivt og tilfredsstillende måte. De fortsetter med å fortelle i studiet at lederne skal prøve å identifisere de interne prosessene slik at strategiiverksettelsen blir en suksess. Dette blir støttet av forskere som forteller «Leder skal identifisere de interne prosessene som organisasjonen må utføre fort for å sikre at strategiiverksettelsen blir en suksess» (Hoff og Holving, 2002). I privat sektoren fokuserer de på aktivitetene og prosessene som er viktig for å oppnå de finansielle perspektivet og kundeperspektivet Steen og Olsen (2007).

2.1.1.4 Læring og vekst perspektivet

Formålet med Læring og vekst perspektivet det er å identifisere hva som driver forbedringer i prosessperspektivet. Ifølge Atkinson et al. (2011: s.59 – 60) hevder han at i Læring og vekst perspektivet bør det omfatte menneskelige ressurser, informasjonsteknologi og organisasjonskultur. Dette blir illustrert i tabellen under:

<i>Menneskelige ressurser</i>	Sørge for at man har tilgang på strategisk viktig kompetanse Sørge for at man har passende ferdigheter og «know-how» slik at man kan utføre nødvendige oppgaver og realisere virksomhetens strategi
<i>Informasjonsteknologi</i>	I hvilken grad strategisk viktig informasjon er tilgjengelig Systemer og applikasjoner som bidrar til effektiv iverksetting av strategier Informasjonssystemer som støtter prosessforbedringer og samhandling med kunder og leverandører
<i>Organisasjonskultur og alignment</i>	Utvikling av organisasjonskultur og –klima Skape en forståelse av delte visjoner, strategier og kulturelle verdier i organisasjonen Skape målkongruens og «alignment», sørge for at målsetninger og insentiver er i samsvar med strategien Kunnskapsdeling og samarbeid. Ulike medlemmer av organisasjoner deler «best practices» og annen kunnskap som kan benyttes i forbindelse med iverksettelse av strategien

Tabell 29: Hva lærings- og vekstperspektivet bør omfatte (kilde: Atkinson et al. 2011: 59–60)

Tabell 2 Læring- og vekstperspektivet (Madsen & Stenheim side 138,2014)

Daleq og Hobbel (2014) tolker dette perspektivet slik at for å lykkes som virksomhet eller bedrift er det viktig at kontinuerlig forbedring i kompetanse, innaktivitet og personlig ansvar. Dette støttes av Kaplan og Norton (2001) at dette perspektivet skal skape en infrastruktur som gjør at det er mulig å realisere ambisiøse målsetninger i de tre andre perspektivene.

2.1.1.5 Sammenhengen mellom Perspektivene

Det er ulike tolkninger på tidligere studier angående sammenhengen mellom disse perspektivene. En studie forteller at sammenhengen mellom disse fire perspektivene ligger i bunn læring og vekstperspektivet som danner grunnlag for gode forretningsprosesser. Forretningsprosesser danner grunnlaget for kundeperspektivet med kvalitetsprodukt som skaper fornøyde og lojale kunder, og til slutt kundeperspektivet skaper høyere verdiskaping som bidrar med finansielle perspektivet. (Madsen og Stenheim 2012)

En annen forsknings litteratur forteller at sammenhengen mellom disse fire perspektivene gir et flerdimensjonalt fokus (Steen og Olsen 2007). Studie fortsetter med at sammenhengen mellom disse fire perspektivene tar utgangspunkt i visjon, mål og strategi. På den måten bidrar den med å koble kortsiktige drift til langsiktig visjon, mål og strategi (Steen og Olsen 2007).

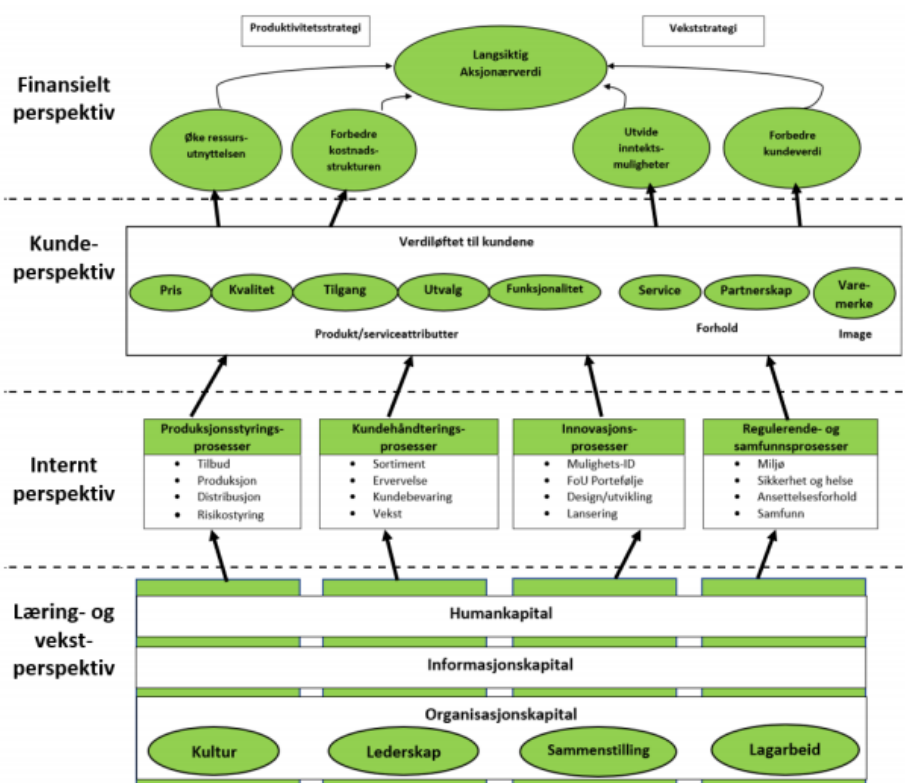
Annen studie fra Heldal og Grønnesby (2019) ble det diskutert sammenhengen mellom perspektivene. Heldal og Grønnesby (2019) hevder at perspektivenes sammenheng er målparameterne og de strategiske målsettingene som presenterer bms. Kritikken kommer fra Nørreklit (2000, 2003) og argumenterer at antagelsen som er gjort er feilaktig grunnen manglede evne til å bevise det logisk eller empirisk. Han fortsetter med at årsakssammenhenger som eksisterer i modellen, og at det eksisterer et gjensidig avhengighetsforhold mellom perspektivene som leder til logikk og det blir feil å utlede ensrettede påvirkninger gjennom perspektivene. Dette besvarer Kaplan (2012) kritikken med at det blir fokusert mye på årsaks virkningssammenhengene og for lite på selve bms sin viktige rolle som et strategiimplementeringsverktøy.

2.1.2 Strategisk Kart

I totusen tallet begynte utviklingen av bms fra å være et målesystem i nittitallet til å fokusere mer på strategi (Madsen og Stenheim 2014). I følge Kaplan og Norton (2001,2004) brukes strategi kartet for å visualisere og kommunisere virksomhetenes strategi til hele virksomheten. Det samme hevder Bukh og Christensen (2010,2012,2013), Steen og Olsen (2007) at

strategikart skal visualisere strategien i form av strategiske delmål i årsak- og virkningssammenhenger.

Steen og Olsen (2007) ved å bruke strategisk kart gjør det enklere å kommunisere strategien med medarbeiderne, og det blir i større grad påvirkning på overordnede målet til virksomheten.. En annen synspunkt fra Madsen og Stenheim (2014) angående strategikart er strategikart har en ytelsesfremmende effekt, kan være at organisasjoner som gjennomgår prosessen med å utvikle strategikart får innsikt i virksomheten og hvordan de skaper verdi, noe organisasjoner som hovedsakelig bruker bms som en 'måling system' vil det være problematisk. Dette blir støttet av forskere som kan være nyttig verktøy som såkalt strategizing (Jarzabkowski Balogun og Seidl 2007)



Figur 2 (Kaplan & Norton 2004) Et strategikart. Presenterer hvordan virksomheten skaper verdi.

Forskerne stiller spørsmål om det å ha litt mer avansert bms vil lede til en mer positiv opplevelse av implementeringen? (Lucianetti,2010). Studie til Steen og Olsen (2007) forteller at offentlige virksomheten ser optimistisk med å bli introdusert et strategisk kart. Studie fortsetter med at strategisk kart vil gi et helhetsbilde av hovedelementene i strategiene, og vil vise sammenhengene mellom de ulike perspektivene som er viktig å satse på. De konkluderer

i samme studie at på den måten vil det bli enklere for ansatte å se hva som vektlegges og satt sammen, og hvordan det vil påvirke de ulike områdene.

Forskerne hevder også at virksomheter kan oppleve problemer med å velge begrense hvilke måleindikatorer de skal bruke, grunnen til det at opereres i flere avdelinger (Greatbanks & Tapp 2007; Boyne, 2002; Kaplan, 2001). Studie til Wilson (2003) ble det observert at bms var dårlig integrert i planlegging- og ledelsesprosesser. Studie fortsetter med at de ikke kunne fortsette med å utnytte konseptet til fullt utbytte. Det argumenteres imot av Northcott & Taulapap at årsakssammenhenger er vanskelig å påvise i offentlig sektor. De fortsetter med å påpeke at årsakssammenheng er vanskeligere i det offentlige, grunnen til det er at det preges av ledere som mangler organisasjonens styringssans av strategisk retning.

2.1.3 Bms Målekart

I tidligere kapittel ble det presentert strategisk kart som er med på å danne et helhetlig bilde av virksomhetens strategi. Ifølge Sander (2020) forteller han at bak et strategisk kart ligger det et målekort eller et styringskort. Man kan stille seg et spørsmål om hva er hensikten med et målekort? Sander (2020) hevder at målekartet skal oppsummere rekkefølge på mål basert på bms opplegg av en tabell hvor alle målene og innsatsene understøtter resultatene som fremgår. I studie til Mortensen (2019) og kompendium til Sander (2020) poengteres det at målkortet inneholder målsetninger og hvilke indikatorer man skal benytte for å måle disse. Under blir det presentert et eksempel på hva et målekartet bør inneholde.

Tabell 3 Målekart (Sander 2020 side 45)

Perspektiv	Mål	Måling	Målsetning	Tiltak
Finansielt	Øke profitt Øke aksjekurs	Return on investment Kurs på Oslo Børs	Opp 10 % Opp 5 %	
Kunde	Få større markedsandel Få kundene til å kjøpe mer	% markedsandel Salg per kunde	Opp 10 % Opp 20 %	Presentere vårt konsept for butikker Lage konsepter
Interne prosesser	Effektivisere distribusjon Tilpasse produksjon til nye serier Design nye produkter	Tid fra fabrikk til butikk Tid for omlegging Tid for ny design	Maks 2 døgn Maks 1 døgn Maks 1 uke	Samarbeid med transportør Maskiner styrt av DAK-system DAK-system
Læring	Mer kunnskap om kunder og markeder Ypperlige kunnskaper om design	Tid for å analysere markeder Evne til å lage ny design	Maks 1 dag Utdannelse Antall opp 25 % Utdannelse	BI-system Ansette analytiker Kursing Ansette designere Kursing

Perspektivene fra målekartet varierer fra virksomhet til virksomhet på hva de ønsker å prioritere. I fremstillingen i tabell 3 bør måleindikatorene være forståelig for hele organisasjonen, lett å kommunisere, og bør oppdateres når nye prioriteringer kommer i søkelyset. Et slik målekart gir tilgang til mye informasjon fra ulike avdelinger og brukere. Kvantitative måleindikatorer bør være relevant i til strategien som blir benyttet og stilt spørsmål om det er nødvendig, siden det er noe som ligger bak strategisk kart ifølge Sander (2020).

2.2 Empirisk forskning av BMS i Offentlige virksomhet

Etter å ha sett på ulike definisjoner og drøftet begrepet bms, og sett utviklingen av konseptet skal vi se på hva empiriske studier sier om implementeringen av bms i det offentlige. Det har kommet en rekke empiriske studier angående effekten av bms i den offentlig sektor. Videre skal jeg se på ulike synpunkter rundt forskningsspørsmål ut ifra litteratursøket.

Forhåpentligvis vil det gi oss forskjellige synsvinkler rundt temaene. Dette vil være nyttig med å svare på hovedproblemstilling og diskutere rundt funnet. Jeg har valgt maksimalt med ti litteratur forskning som består av artikler og masteroppgaver ut ifra deres introduksjon. Grunnen til ti er at det er en tidskrevende prosess og ved å benytte av litteratursøk innebærer å søke seg frem til best tilgjengelig litteratur innen fagområdet, som passet best de kriteriene

som er forklart tidligere. Dette er en indikasjon på at det gjort mye forskning innen konseptet. Dette er viktig for å gi oss ny kunnskap og økt viten Skoie (2020).

2.2.1 Implementering og spredning av Balansert målstyring

Studier viser at bms er mye brukt i Norge både i det privaten og i det offentlige (Kjøde 2003, Madsen 2012, Stemrudhagen 2004). Hva kan bakgrunnen for at virksomheter ønsker implementere bms?

Abrahamson (1991,1996) forklarer at organisasjoner blir påvirket av ledelsesmoter, og andre former for institusjons press (Sturdy 2004). En eldre artikkel fra Malmi (2001) hevder forskeren at det er fem motiver for bms implementere. Disse 5 motiver er:

- 1) For å oversette strategi til handling
- 2) For å håndtere organisasjonsendringer
- 3) For å iverksette kvalitetsprogrammer og for å kunne vinne kvalitetspriser
- 4) Som et press på ledelsesmoter
- 5) I forbindelse med avvikling av tradisjonell budsjettering.

En studie fra 2004 forteller at 26 prosent av norske kommuner brukte bms i en eller slags form, og i en litt nyere studie fra 2008 forteller at spredningen og bruken av bms har økt til 52 prosent (Hovik og Stigen 2004,2008). Eldre forskningen forteller at motivene kan deles i ulike grupper blant resultatene de fant, og fremhevingen ønsker om forbedring av prosesser av prestasjonsmålinger, budsjettering og strategi (Hovik og Stigen 2004,2008). I Madsen (2011) sin forskning om implementering av bms kom han fram til samme svar, og at organisasjonspolitik og organisasjonsendringer som er årsaken til at implementering av bms er i bruk. Videre i samme studie forteller han at implementeringen kan også være kontakt med tilbudssideaktører for eksempel konsulenter. Dette indikerer ifølge studie til Madsen (2011) at ledelsesmoter har en innflytelse på beslutningen om adopsjon av bms.

En tidligere studie fra *Reshitaj og Löfstål* (2013) forteller at implementeringen til bms og spredningen var på grunn av institusjonelt press. virksomheten hadde begynt å introdusere og deretter bruke bms for å revitalisere styresett *Reshitaj og Löfstål* (2013). Dette resultatet er i tråd med det generelle beviset for at organisasjoner er påvirket av samfunnets gjelde regler og forventinger (Zucker, 1987; Kasperskaya, 2008; Rautiainen, 2009). De fortsetter med at de tolker funnet når det kommer til implementering og spredning av bms at det avhenger ikke bare av god økonomistyring og effektivitet i tjenester, men at det legges vekt på legitimiteten *Reshitaj og Löfstål* (2013). Hvis organisasjonen ikke oppfyller ikke legitimitet i øynene til

verden og andre organisasjoner, da vil ikke andre virksomheter samarbeide med det *Reshitaj og Lövstål* (2013). Det fører til samfunnspresset med implementeringen av bms *Reshitaj og Lövstål* (2013). Studie til *Reshitaj og Lövstål* (2013) forteller også at årsaken til spredningen er for å nå gjeldene mål, strategier og ytelser.

Azizi og Rushiti (2014) sin studie har de tilsvarende svar som funnet hos *Reshitaj og Lövstål* (2013). De forteller at bms i det offentlige sektor kan være en vedvarende mote i Norge *Azizi og Rushiti* (2014). Videre i funnet i studie forteller de at implementering til bms er hovedsakelig som et måle- og rapporteringssystem, og at det støtter opp mot funnene fra andre forskere som *Funck og Larsoon* (2014) at det tar holistisk tilnærming med redusert fokus på økonomi og økt fokus mer på tjenester.

I studie til *Steen og Olsen* (2007) var spredningen av bms i drammen kommune som en virksomhet forbindelsen med behov for et system for resultatstyring, og endring til organisasjonsstruktur som er kalt for to- nivåmodell. Grunnen til det var at drammen kommune ønsket å fokusere på resultater og nye arbeidsmetoder og organisering *Steen og Olsen* (2007). I samme studie så de på Tønsberg kommune og samme som drammen kommune hadde de gått gjennom en organisasjonsstruktur, og dette medførte behov for styringssystem som kunne ivareta funksjoner som styring, rapportering og utviklingsarbeid. De ønsket et system som fokuserte mer enn kun på det økonomiske.

Basert på disse case studiene og artiklene ser vi at sosiologiske i form av press gjentar seg. Dette samsvarer med motivet *Malmi* (2001) forteller i punkt 4) press på ledelsesmoter fra myndighetene. Et rasjonelt krav som dukker opp i artiklene kan samsvare med motivet i punkt 1) for å oversette strategi til handling, grunnen er å oppnå gjeldene mål og ytelser. To av virksomhetene i case studie byttet organisasjonsstruktur til å være to- nivåmodell. Dette samsvarer med motivet i punkt 2) for å håndtere organisasjonsendringer. Det er vanskelig å konkludere at det er kun disse motivene som har påvirket til implementering og spredning. Men det ser ganske lovende ut med tanken på det *Malmi* hevder at det er fem motiver for bms implementering og spredning, og dette mønstret kan vi se blir realisert i en offentlig virksomhet. Utvalget av case studie ble valgt på grunn av litteratursøket, og skal ikke generalisere det, men funnet som er gjort ser lovende ut mot teorien *Malmi* kommer med.

2.2.2 Hvordan benyttes bms ?

Bms konseptet kan tolkes og forstås på ulike måter avhengig av din faglig og yrkesmessig bakgrunn (Aidemark 2001, Ax og Bjørnenak 2005, Braam 2012, Hansen og Mouritsen 2005 Madsen 2011, Modell 2009). De ulike tolkninger av bms kan skyldes at man leser ulike bøker om konseptet (Braam og Nijseen 2004) eller at man eksponert for ulike mellomledd som kan ha sine egne versjoner av bms (ax og Bjørneak 2005, Braam 2007, Madsen 2011)

Kaplan og Norton legger vekt på i sin bms litteratur at konseptet kan tilpasses ulike adopteres behov (Madsen og Stenheim 2014). En rekke forskere har sett nærmere på realiseringen av bms i praksis, og de viser frem til ulike klassifiseringer av realiseringen av bms (Madsen og Stenheim 2014).

I følge Speckbacher (2003) har i sin forskning identifisert tre typer bms. Den første typen beskriver han som et prestasjonsmålingssystem. Den andre typen inkluderer årsak- og virkningssammenheng og en sterk sammenheng med organisasjons strategi. Den tredje typen representerer den avanserte bruken av bms og inkluderer bruken av strategikart og koblinger til belønningssystemer.

Lawrie og Cobbold (2004) klassifiserer det i 3 generasjoner. Første generasjon er et prestasjonsmålingssystem, mens den tredje generasjon har man inkludert strategikart og såkalt destination statement Lawrie og Cobbold (2004).

Brudan (2005) klassifiser mellom fem typer bms. Den første typen brukes i hovedsak til rapportering, og men det mest avanserte er komplett bms som inneholder strategikart og andre avanserte elementer Brudan(2005).

Soderberg (2011) klassifiser det også i fem typer bms. Han beskriver 1 nivået at det er prestasjonsmålene er avledet fra organisasjonens strategi. Nivå to deles in i nivå 2a og 2b. han beskriver at nivå 2a inkluder nivå1 og balanse mellom ulike prestasjonsmålene, mens nivå 2b inkluderer nivå 1 og årsak- virkningssammenhenger. Nivå 3 inkluderer nivå 1 og nivå 2 som helhet. Nivå 4 er delt in i 4a og 4b. 4a beskrives slik at organisasjonen er i stand til å utfordre antakelser og oppfatninger, mens nivå 4b har fokus på belønningssystemer. Nivå 5 baserer seg på alle nivåene som helhet.

Perkins (2014) klassifiserer bms i tre generasjoner. Denne oppdelingen bygger mye å Lawrie og Cobbold (2004), men den blir deles i tre ulike generasjoner med åtte ulike versjoner. Dette

blir illustrert i tabellen under. Fenomenet i bestemte typer på grunnlag av systematiske forskjeller og likheter som har blitt beskrevet.

Speckbacher (2003)	Lawrie og Cobblod (2004)	Brudan (2005)	Soderberg (2011)	Perkins (2014)
Type 1	Førse Generasjon	Rapportering	Nivå 1	Bms 1.0 (4 versj)
Type 2	Andre Generasjon	Funksjonell	Nivå 2 a og b	Bms 2.0 (2 versj)
Type 3	Tredje Generasjon	Kontroll	Nivå 3	Bms 3.0 (2.versj)
		Målkongruens	Nivå 4	
		Komplett	Nivå 5	

Tabell 4 Balansert målstyrings generasjoner

Likheten i realiseringen mellom de 5 forskere som har presentert sine klassifiseringer er at fra enkel bruk som prestasjonsmålingssystem til en mer avansert anvendelse som har blitt inkorporert til Kaplan og Norton sitt konsept (Madsen og Stenheim 2014). Uenigheten mellom forskere kan forklares med tidspunktet i deres studie av egen observasjon. Spesielt begrepet som strategikart som var et nytt begrep i starten av 2000 tallet enn i 2011 tallet (Madsen og Stenheim 2014).

2.2.3 Effekten av bms

I forskningslitteraturen om bruken av bms gir noen effekt i form av organisatorisk ytelse, slikt det blir lovet av Kaplan og Norton og andre forkjempere er et sentralt spørsmål i litteraturen (Madsen og Stenheim 2014). Forskere påpeker at bms er et ledelsesverktøy som potensielt kan øke organisasjonens ytelse ved å tilrettelegge av organisasjonens strategi (De Geuser, Majooraj og Oyon 2009). Mens andre forskere hevder at effektene er avhengige av hvordan bms tolkes og forstås (Braam og Nijssen 2004).

Ifølge Madsen og Stenheim (2014) så hevder de at kritikken mot bms er rettet seg mot ulike sider ved konseptet. De fortsetter med at det er seks temaer som blir diskutert i bms litteraturen som er:

- 1) Årsak – virkningssammenhengene
- 2) Antakelsen om at organisasjoner implementerer strategi i en rasjonell ovenfra og ned prosess.
- 3) Bruken av dramatiske og forførende retorikk i BMS- litteraturen

4) Bruken av bms hindrer innovasjon, kreativitet og organisasjonslæring

5) BMS er en ledelsesmote

6) BMS er et konsulentprodukt og blir beskrevet slik : «Gammel vin på nye flasker»

De tre første blir sett på som kritikk av balansert målstyring og tre siste blir sett på hvordan man benytter seg av bms Madsen og Stenheim (2014).

Jeg har valgt tre tilfeldige casestudier fra litteratursøket som har tatt for seg effekten av bms i deres offentlige virksomhet. Vi skal se nærmere på hva praktikantene synspunkt om effekten til bms, og reflektere rundt tidligere forskning.

I studie til *Reshitaj og Lövstål* (2013) forteller de at realiseringen av bms som er ledere i forskjellige avdelingene i den offentlige sektoren, synes effekten av bms er et fint verktøy for ikke- finansielle dimensjoner. Casestudie deres forteller at avdelingen oppfatter bms som et hjelpemiddel til verbal beskrivelser av den respektive aktiviteten Reshitaj og Lövstål (2013).

Steen og Olsen (2007) i sin studie forteller at drammen kommune har en positiv effekt med bms. Kommunen blir satt i et helhetlig system og at årsak- / virkningssammenhenger kan synliggjøres Steen og Olsen (2007). Kommunen har fått inntrykket at innbyggerne er positive til det systemet det jobbes etter. I drammen kommune opplever de at resultatene har blitt satt mer i fokus slik at det ikke bare er «business as usual» Steen og Olsen (2007). De fortsetter med å fortelle at systemet er med på å synliggjøre og operasjonalisere de ulike planene opp mot kommunens visjon Steen og Olsen (2007). I tillegg har det bidratt med å utvikle kommunen i riktig retning og bli mer effektiv og fokusert Steen og Olsen (2007). Drammen kommune hevder at mange kommuner vil oppleve fordeler med bruk av bms Steen og Olsen (2007). De fortsetter med at kommuner med dårlige økonomi må gjøre prioriteringer, og ved bruk av bms vil det bidra til å få bedre oversikt og dermed foreta mer rettferdige fordelinger Steen og Olsen (2007).

Samme studie forteller de om Tønsberg kommune at de oppnådde et bedre helhetsbilde etter implementeringen av bms Steen og Olsen (2007). De mener at bms gir en fordel grunnen til at fokuserer på flere perspektiver, og dette vil bidra kommunen med sytingsinformasjon som kan bidra til forskyving og omprioritering av økonomiske midler til de ulike fag områdene Steen og Olsen (2007). Samtidig fokuserer den på ikke finansielle områder som har med tilfredshet til bruken Steen og Olsen (2007).

Studie til Reshitaj og Lövstål (2013) fant de at de ulike avdelingen i kommunen fant fordeler ved bruk av bms. Lederen i barn og utdanningsavdelingen fant fordeler i BMS med grunnlag for beslutningstaking *Reshitaj og Lövstål (2013)*. Lederen for omsorgsavdelingen fant fordel med BMS som et verktøy for å oppnå kundetilfredshet *Reshitaj og Lövstål (2013)*.

Derimot var det også ulemper eller negativ effekt med bruken av bms i de ulike litteraturene. Forskningen til Reshitaj og Lövstål (2013) hevder at lederne opplever bms som problematisk og noen ganger forvirrende av lederne. Lederne i de ulike avdelingen mente at bms bør være målbart Reshitaj og Lövstål (2013). En annen ulempe med bms var at det var mangel på interesse fra politikere på måten bms blir benyttet Reshitaj og Lövstål (2013).

Det ble også avdekket negative momenter ved implementeringen av bms i studiet til Steen og Olsen (2007). En av negative momentene i bruk av bms er: Drammen kommune mener det er vanskelig å finne rettfærdige måter å vurdere innsatsen til de ulike sektorene Steen og Olsen (2007). En annen negativ moment for Drammen kommune er at identifisering av gode styringsindikatorer er komplisert og tidskrevende. De fortsetter med at bms er en kontinuerlig prosess som må utvikles og tilpasses hele tiden, noe som er utfordrende for kommunen Steen og Olsen (2007). Til sist er det utfordrende for kommunen at de ansatte skal ha enhetlig forståelse.

I samme studie har Tønsberg kommune negative momenter med bms at det lar seg ikke alltid tilpasse den daglige driften og problemer som oppstår til bms-systemet. I tillegg opplever de ansatte i Tønsberg kommune «måletretthet» som følger av årlig bruker- og medarbeiderundersøkelser Steen og Olsen (2007).

Etter å ha sett effekten på bms i de utvalgte studier er det vanskelig å konkludere effekt. Konseptet for praktikantene i forskningen så effekt i ikke- finansielle, og satt i et helhetlig system og at årsak- / virkningssammenhenger, mens meste av kritikken handler om bruken av konseptet som ledelseskonsept.

2.3 Institusjonell teori

I tidligere litteratur gjennomgikk jeg tidligere studier som tok for seg implementeringen av bms i en offentlig virksomhet, og blant forskere var det alminnelig å bruke institutional theory på norsk institusjonell teori. Ifølge forskerne tar den for seg spørsmålet om hvordan organisasjoner tilpasser myter i deres institusjonelle miljø (Meyer and Rowan 1977). Dette støttes av Lawrence og Shadnam (2008) som forteller at institusjonell teori er et teoretisk

rammeverk for å analysere sosiale (spesielt organisatoriske fenomener), som ser på den sosiale verden som betydelig sammensatt av institusjoner; vedvarende regler, praksis og strukturer som setter vilkår for handling. De fortsetter med at institusjoner er grunnleggende for å forklare sosiale verden fordi de er innebygd i sosial orden og, styrer flyten av det sosiale.

Diskusjonen rundt bruken av institusjonell teori har forskerne ulike synspunkter og har skapt oppmerksomt til det som har blitt kjent som neo-Institutional theory, som startet med to banebrytende arbeid innen organisasjonsteori Lawrence og Shadnam (2008).

Første kom fra forskeren (Meyer and Rowan 1977) formulerer ulikt at institusjonelle teoretikere hevder det at miljøet sterk kan påvirke utviklingen av formelle strukturer i en organisasjon, ofte dypere enn markedspresset. De fortsetter med at innovative strukturer som forbedrer teknisk effektivitet i organisasjoner som begynner å adoptere, legitimeres i miljøet. Til slutt når disse innovasjonene et nivå av legitimering der manglende implementering blir sett på som «irrasjonell og uaktsom», og på dette tidspunktet vil nye og eksisterende organisasjoner vedta den strukturelle formen selv om det ikke forbedrer effektiviteten. (Meyer and Rowan 1977).

Andre kom fra DiMaggio og Powell, 1983 konkluderer med at nettoeffekten av institusjonelt press er å øke homogeniteten til organisasjonsstrukturer i et institusjonelt miljø. Forskerne fortsetter med at offentlige virksomheter og bedrifter vil vedta til tre typer press:

- Tvangspress kommer fra juridiske mandater eller innflytelse fra organisasjoner de er avhengig av.
- Mimetisk press for å kopiere vellykkede form oppstår under høy usikkerhet.
- Normative press mot homogenitet fra lignende holdninger og tilnærminger fra profesjonelle grupper og foreninger som er bakt inn i virksomheten gjennom ansettelsespraksis.

I artikkelen til Lawrence og Shadnam (2008) forteller de at blant forskere er det brede aksept, er institusjonell teori assosiert med intense, uløst debatter rundt viktige konstruksjoner og problemstillinger. Betydningen av begrepet institusjon anses for eksempel av mange forskere, særlig fra realistiske tradisjoner, å være altfor tvetydige og mangler dermed når det gjelder å være rimelig konstruksjon for forskning. Videre i artikkelen hevder forskerne at denne tvetydigheten er et av mangel på både teoretisk og metodisk utdypning av prosessen med institusjonalisering. Andre forskere tviler på om fenomenologi og etnometodologi kan gi en

nyttig mikro sosiologisk grunnlag for institusjonell teori. Men andre forskere prøver å finne en bedre mikro fundaments tegning på verkene til Pierre Bourdieu, hevder andre at institusjonell teori i utgangpunktet er et makro perspektiv, og det er ikke behov for utdype mye på mikronivå. Forskerne i artikkelen forteller til slutt at institusjonell teori har utvidet seg utover den rette domene.

Hvordan kan institusjonell teori brukes i forskningen min? Et teoretiskverktøy som institusjonell teori bidrar med å analysere de sosiale aspekter ved å implementere et styringssystem i kommunen, og som nevnt tidligere institusjonell teori forklarer hvordan disse elementene blir skapt, spredt og tilpasset over tid, og hvordan ting faller på plass og til slutt ikke benyttes lenger. Dette vil bidra med å skjønne forskjellige elementer som skjer før, nåværende og etter implementering.

2.4 Design & Mobilisering av styringssystemer

I tidligere kapittel «Hvordan benyttes bms?» ble det nevnt at bms er et konsept som kan bli tolket på ulike måter. Det kan skyldes din faglige og yrkesmessige bakgrunn eller at man leser ulike bøker, eller at man blir eksponert for ulike mellomledd som for eksempel konsulentfirma som kan ha sin egen versjon av konseptet. Det er en tidskrevende prosess å implementere et styringssystem som bms inn i kommunen. I dette kapitlet tar jeg utgangspunkt i artikkelen som heter «Beyond accounting change: design and mobilisation of management control systems» av Jan Mouritsen. I artikkelen forteller han om implementering et styringssystem hvor det forekommer endringer i design. Mouritsen oppfordrer å gripe inn i effektene til design, og dette kaller han for mobilisering. Design & mobilisering er et teoretiske rammeverk i artikkelen hvor Mouritsen har brukt bms som et styringsverktøy. Jeg vil gå grundigere inn hva som menes med design og mobilisering i dette kapitlet. Demonstreringen av det teoretiske rammeverket vil gi perspektiv på effektene som skjer i et kretsløp i et aktivt styringssystem i dette tilfelle bms.

Mouritsen (2005) forteller i artikkelen at designets hensikt er å konseptualisere ting (Forestille seg noe), og utformingen av ledelsesstyringssystemer ved å definere roller, beslutningsrettigheter, mål og ytelseskriterier. Videre i artikkelen gir han eksempler på utforming som kan være arbeidsfordeling, ansvarsfordeling og delegering av autoritet og kompetanse. Dette blir sett på som en oppskrift på hvordan det forventes at organisatoriske aktiviteter blir utført for å kunne oppnå koordinering og integrering. Av det Mouritsen forteller virker det lovende at design er noe ledelsen bør benytte seg av, men er det «Be-all

and End-all» når det kommer til ledelsens bekymringer? Mouritsen hevder at designet må mobiliseres, og grunnen til det er at må gripe inn i dens effekter. Dette gjøres ved at ledelsen prøver å forutsi potensielt rot før det kommer. Eksempel på er at bms fungerer med rekke effekter som er regulert på sekvensielt med hverandre over tid. Det kan gi middelmådig lønnsomhet dersom sluttbruker er fornøyd med tjenesten, men tjenesten i seg selv er kostbar. Alternativet kunne ha blitt brukt mindre ressurser og optimalisert tjenesteleveransen med å høre på sluttbruker. Dette kan gi bedre lønnsomhet for organisasjonen og for kunden. Her kan ledelsen suspendere sentrale logikken i designet, slev om bms holder på plass med et formål å informere enn å bli sett på kausalsystem (Forhold mellom årsak og virkning) .

Mobilisering er annerledes enn design ifølge Mouritsen (2005). Han mener at mobilisering sin hensikt er å gripe inn i situasjoner der visse effekter er uønsket. Videre forteller han at istedenfor å være fornøyd med å måle årsakssammenheng gjennom mål av korrelasjon, referer mobilisering til aktivistene som ledere kan iverksette for å orientere designet tydeligere mot effektene. Med andre ord mobilisering griper inn og skaper situasjonen som endrer vilkårene for funksjonaliteten til designet tilpasser situasjonen.

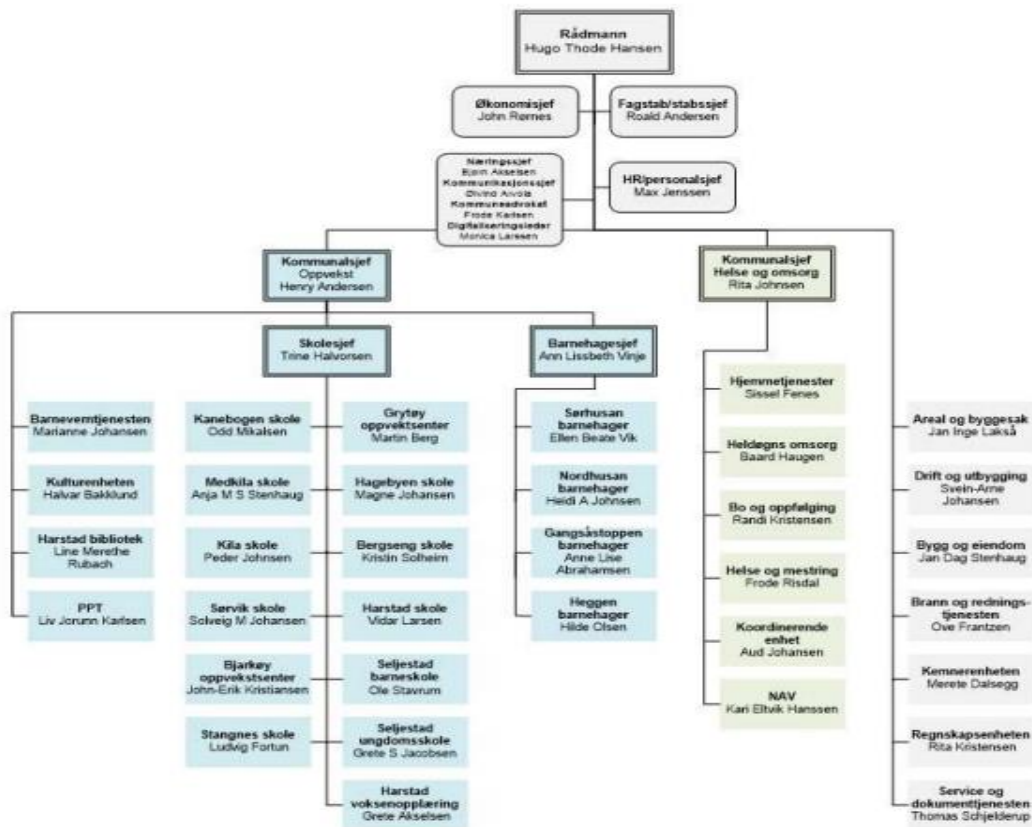
Hvordan er dette relevant i masteravhandlingen? Design og mobilisering er en analyse verktøy som vil plukke ut og forklare endringer og utviklinger som skjer ved et styringssystem. Fremtiden er ikke forhåndsbestemt, og derfor er det mulig analysere designet, men tanken på effekten. Design vil være aktivt, men man kan ikke forutsi alle konsekvensene på en pågående aktivitet. Forholde mellom design og mobilisering er slik at mobilisering involvert i å få designet til å utføre i forhold til organisasjonens bekymringer. Grunnen til det er ikke for å forkaste designet, men for å tolke og reforhandle antakelser og konsekvenser på nytt. Her må lederne gripe inn og endre effekten, og det vil stridde mot erfaring og ambisjoner på den tingen.

3.0 Harstad Kommune organisasjonskart

I dette kapitlet skal jeg presentere Harstad kommune og deres forhold til bms. Harstad kommune tar i bruk to nivåmodellen. Modellen er strukturert ved at øverste nivå består av strategisk ledergruppe, mens det andre nivået består av selvstendige enheter med virksomhetsledere. Harstads kommunes visjon er «Attraktiv hele livet». Hovedsatsingen er fremtidsrettet på utviklingen og etablering som skjer på en bærekraftig måte. Dette er for å ivareta miljø, mennesker og samfunnsøkonomien. Representantene i ledergruppen hevder at kontinuerlig forbedring er en strategi som skal hjelpe med å forbedre, utvikle virksomheten og

tjenesteområdene. Kommunen har ambisjoner for at innbyggerne skal oppleve god kvalitet i tjenestene kommunen tilbyr. For å kunne realisere dette hevder ledergruppen i Harstad kommune at de må klare å mobilisere hele virksomheten i opplæringen, daglig drift, rapportering, styring og planarbeidet. Fokuset er på innbyggerne skal oppleve i organiseringen av Harstad kommune består av strategisk ledergruppe og 37 enheter.

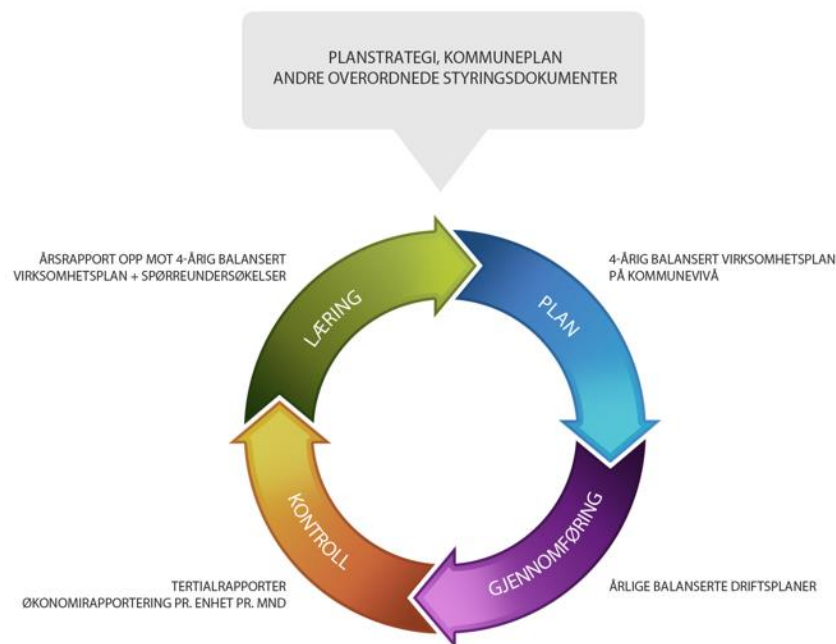
Figur 3 : Organisasjonskart av Harstad Kommune pr 01.01.21



Strategisk ledergruppen: Rådmann, to kommunalsjefene, personalsjef, økonomisjef, stabssjef, kommunikasjonsjef og digitaliseringsleder.

Enheter: Kommunen består av 37 enheter. Disse er ledet av hver sin enhetsleder. 4 barnehager, 13 skoler (inkl voksenopplæring), kulturenheten, biblioteket, 5 helse- og omsorgsenheter, NAV, BUT, 4 tekniske enheter og 6 stabs- støtteenheter og PPT. Disse 37 enhetene består av ca 82 avdelinger fordelt.

Figur 4 : Styringskonsept Harstad Kommune



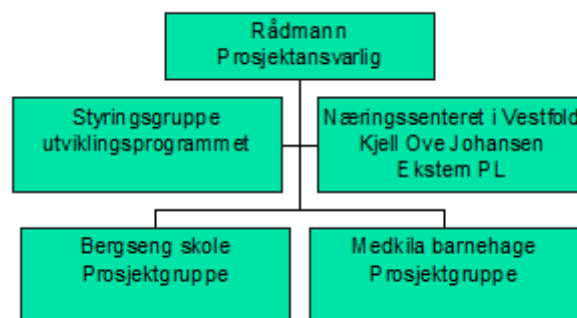
Styringskonseptet til Harstad Kommune består av flere elementer slik vi kan se i figuren 4. Kommuneplan er i de norske kommunene det overordnede styringsdokumentet. Planstrategi er et dokument som klargjør hvilke oppgaver som kommunen skal jobbe med i kommunestyreperioden. Hvilken sammenheng har den med kommuneplanen? Planstrategi er kommunestyres verktøy for å prioritere hvilke kommunedelplaner, temaplaner og reguleringsplaner som skal utarbeides for å nå kommuneplanmålene. Kommuneplanen skal ha en handlingsplan som legger føring for de fire påfølgende årene. Denne handlingsplanen blir kalt for virksomhetsplan (Heretter kalt vhp). Denne vhp er oppbygd av prinsipper fra bms som styringssystem Harstad kommune har implementert og som gjennomføres. Vhp skal ivareta føringer som påvirker økonomiplan og årsbudsjett. Dette kaller kommunen for plan-fasen. For hver enkelt tjenesteenhet er driftsplan en nedbryting og operasjonalisering rammer som stammer fra de politiske vedtatte vhp. Denne fasen kaller kommunen for gjennomføringsfasen. Neste fase er kontroll-fasen som består av økonomiskrapportering. Hensikten med rapportering er at det skal beskrive den økonomiske utviklingen og utviklingen i tjenesteproduksjonen som skal sammenlignes til tallbudsjett og aktivitetsplaner. Rapporten består av periodisert budsjett, akkumulert regnskap og prognose for året. Siste fasen er lærings-fasen. I denne fasen Gjennomføres det bruker- og medarbeiderspørreundersøkelser for å få tilbakemelding på hvorvidt ansatte kjenner til og deltar i kommunens innovasjonsarbeid. Formålet med det er å hente data og analyseres for å se om det er

kvalitetsindikatorer som bør undersøkes grundigere. Dette er fase som man lærer av og som bidrar til kontinuerlig forbedring fra sist år.

3.1 Bms i Harstad Kommune

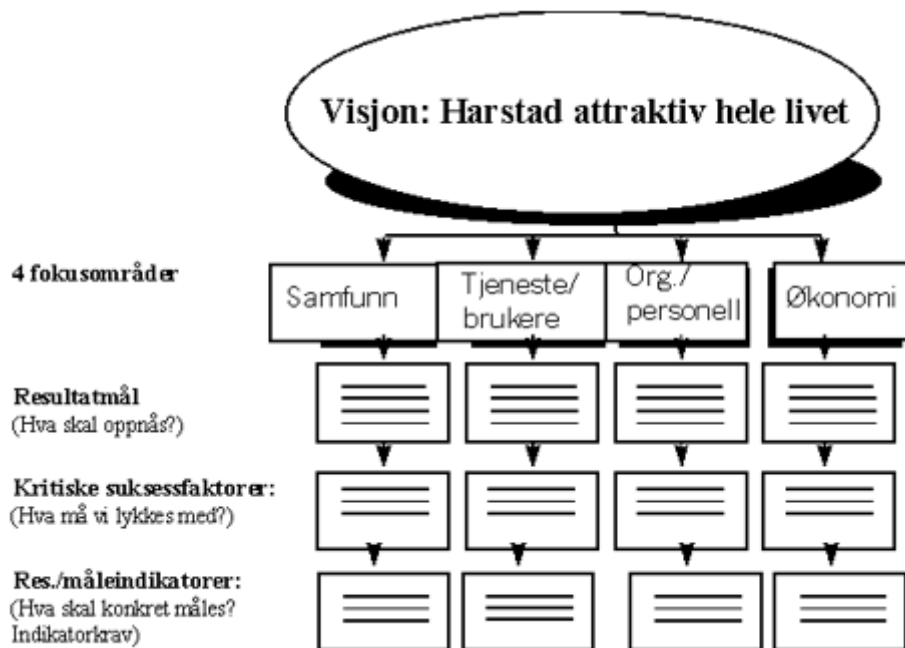
Etableringen av bms i Harstad kommune var et utviklingsprosjekt i regi av kommunaldepartementet som er i samarbeid med Tønsberg kommune og sør – Trøndelag fylkeskommune. I en nylig studie fra Mortensen (2019) som omhandler bms i Harstad Kommune presenterer studie at det ble benyttet eksterne konsulenter og gitt opplæring i implementeringen av styringssystemet (Mortensen, 2019). I en presentasjon fra Harstad Kommune som ble sendt til meg viser det at implementeringen av bms iverksatt rundt 2002-tallet. Dette ble organisert i såkalt pilotprosjektet. Dette blir presentert i figuren under.

Figur 5 Organisering av pilotprosjektet Harstad Kommune



Dette konseptet besluttet å starte med en skole og en barnehage som blir presentert i figuren 5. Ifølge studie til Mortensen (2019) ble målekartet og forslaget et steg for å finne ut om hva som passer best for skole – og barnehagesektoren. Videre i studiet blir det presentert at starter nedenfra og opp som vises i figuren. Fokus områdene for kommunens styring og resultatrapportering skal ta for seg økonomien, tjenester /brukere, organisasjon og samfunnsutviklingen ifølge rådmannen Arne Johansen (2002). Videre har kommunestyret vedtatt at økonomi skal ha prioritet foran de andre fokusområdene. Ifølge kommunestyret i målkartet finnes det objektive og subjektive kvalitetsindikatorer som de hevder trenger regelmessige tilbakemeldinger i form av spørreundersøkelse. Dette begrunnes med at sammenligningsmuligheter og kontinuitet sikres. Det benyttes spørreundersøkelse fra bruker og medarbeidere for å få tilbakemelding på kvalitetsindikatorer. Dette gjennomføres i henhold til egen plan.

Figur 6 De 4 fokusområdene for Harstad Kommune



Styringsgruppen i Harstad kommune i 2001 hevdet at tradisjonelle målingene de gjorde gjennom eksisterende finansielle prestasjonsmålingene, ikke var en effektiv måte å lede en virksomhet. I figur 6 blir det presentert 4 fokusområder hos Harstad kommune som jobber med en visjon om et mer attraktivt hele livet. Ledergruppen ønsket seg målinger som ikke bare baserte seg kun på finansielle målinger. Videre presenterer kommunen at behovet for bms er for et felles faktabasert ledelsessystem som kan måle og vurdere resultat, og som kan stimulere til kvalitetsutvikling. Dette blir presentert punktvis i presentasjonen (2021):

- Koble mål, strategi og handling/tiltak
- Tydeliggjøre årsak – virkningssammenhenger
- Muliggjøre riktig prioritering
- Stimulere til læring og utvikling
- Gi grunnlag for sammenlikninger(benchmarking)
- Gi brukere og ansatte mulighet til å påvirke tjenestetilbudet
- Øke engasjement og forståelse hos brukere og ansatte
- Effektivisere drift – klarere fokus

For Harstad kommune er bms styringssystem som beskriver krav til resultater i tjenesteproduksjonen. Dette gjelder kvalitet, kvantitet og produktivitet. Målene kommunen setter skal være målbare og stabile over tid. Dette er for å kunne følge en utvikling. Dette

bidrar med sammenligningsmuligheter og kontinuitet over tid sikres på denne måten. Andre fokusområder som ledelsen fokuserer på innen god styring og kvalitetsutvikling er å forbedre praksisen. Dette er for å skape tillit i lokalsamfunnet, og tilfredsstillende brukere, ansatte, ledelsen og politikerne. Å ha bra dialog med ulike parter gir oss tilbakemelding på ulike indikatorer. Indikatorene bygges opp på valgte tjenesteområder samt nøkkeltall fra KOSTRA. KOSTRA står for kommune-stat -rapportering. Dette er informasjonssystem som blir benyttet ved å gi styringsinformasjon om kommunen eller fylkeskommunal virksomhet til innbyggere, media, politikerne, kommunesektor selv og staten. Ledernes ansvar i Harstad kommune er å utvikle prosesser og møtearenaer der brukernes, borgernes og ansattes behov og forventninger klargjøres og er betydningsfulle for dem. I virksomhetsplanen inneholder målekartet for kommunen, og skal være lett tilgjengelig og oversiktlig som dokumentasjon av målene til Harstad kommunen. Dette blir introdusert som et vedlegg nr 1. I målekartet ser vi at den tar for seg hva skal oppnås, hva må til for å lykkes, hva som skal måles , hva ønsket resultat og hvilken metode for å samle inn data. Formålet med målekartet er å gi godt rapporteringsgrunnlag i årsregnskapet.

4.0 Metode

«Metode er en planmessig fremgangsmåte» ifølge Knut Erik Tranøy (2019).

Det er mange ulike metoder for å innhente og analysere data. Ved utvalgt teoridel er metodedelen en planmessig fremgangsmåte for å kunne svare på problemstillingen. I dette kapitlet skal jeg forklare den utvalgte metoden som tar stilling til fremgangsmåten for innhenting av data. Før jeg skal presenterer utvalgt metode er det noen bestemmelser som bør settes først, forskningsetikk. Retningslinjer innen nasjonale forskningsetiske som har fokus på verdier, prinsipper, normer og institusjonelle ordninger som bidrar til god vitenskapelig praksis, og ansvar for anvendelse av kunnskapen i samfunn og miljø

4.1 Forskningsetikk

I følge de nasjonale forskningsetiske komiteene (2018) forteller de at forskningsetiske retningslinjer for både nasjonale og internasjonale er for å anse konkretiseringer av anerkjent forskningsetiske normer. Videre forteller de at forskningsetiske normer fungerer som rettesnorer for god etisk og ansvarlig forskning. Under valgte jeg å ta et utdrag fra boken «Forskningsetikk yrkesetikk ved forskningsvirksomhet» av Dag Slotfeldt-Ellingsen (s 28-29, 2020) som et utgangspunkt i forskningsetikk. Utdraget representerer retningslinjer på normer som regulerer forskningsaktiviteten.

” 1) normer for god vitenskapelig praksis, knyttet til forskningens søken etter sikker,

dekkende

og relevant kunnskap (akademisk frihet, åpenhet, etterprøvbarehet etc.)

2) normer som regulerer forskersamfunnet (redelighet, etterrettelighet, habilitet, kritikk etc.)

3) forskningens forpliktelse overfor dem som deltar i forskningen (respekt, menneskeverd,

konfidensialitet, fritt og informert samtykke etc.)

4) forskningens relasjon til resten av samfunnet (uavhengighet, interessekonflikter,

samfunnsansvar, forskningsformidling etc.)”

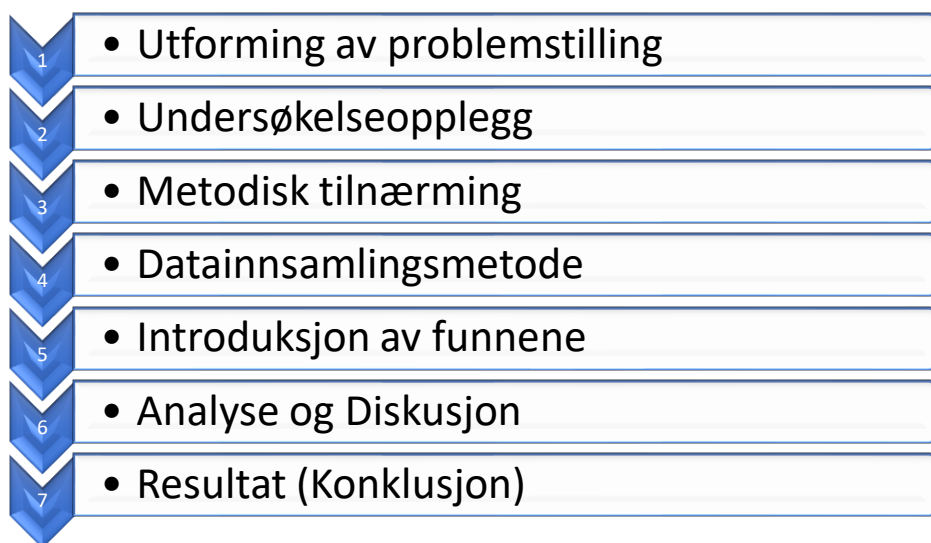
Jeg har tatt hensyn på etiske retningslinjer for god etisk og ansvarlig forskning. De to første retningslinjene skal bidra med å regulere forskningsaktiviteten som er interne etiske normer. De to siste retningslinjene er eksterne, disse skal bidra med til å knytte et forhold mellom

forskning og samfunnet. Disse retningslinjene er for å hjelpe forskersamfunnet og forskeren selv.

4.2 Forskningsprosessen

I dette kapitlet skal jeg gå gjennom de forskjellige fasene i en forskningsprosess. Jeg har valgt å basere min forskningsprosess fra boken «Hvordan gjennomføre undersøkelser? innføring i samfunnsvitenskap metode.» av Jacobsen (2005, s60.) Figuren som blir presentert under er juster ut ifra faser i forskningsprosessen forskningen min går gjennom.

Figur 7 faser i min forskningsprosess. (s 60 boken til Jacobsen)



4.2.1 Utforming av problemstilling

Utformingen av problemstillingen har blitt tatt hensyn på teoretiske rammeverket som har blitt presentert i mitt tidligere forprosjekt. Jacobsen (2005) hevder at problemstilling bør konkretiseres. Videre forteller han at det må bringes fra et teoretisk til et operativt nivå. Etter mange veiledningsmøter med min veileder har jeg konstruere to ulike problemstillinger med forskningsspørsmål knyttet til problemstillingene. Problemstillingen som har blitt utformet har gjort det mulig å lage et spørreskjema slik at det kan undersøkes empiri. Jacobsen (2005) forteller at det å konkretisere problemstillingen er den tyngste og tidkrevende fase i forskningsprosess. Med godveiledning og flere korreksjoner på spørreskjemaet har jeg konstruert spørreskjema som bidrar med å samle inn informasjonen jeg trenger for å svare på problemstillingen.

4.2.2 Undersøkelsesopplegg

Ifølge boken «Hvordan gjennomføre undersøkelser? innføring i samfunnsvitenskap metode.» av Jacobsen (2005, s87.) forteller han at undersøkelsesopplegg blir klassifisert etter to dimensjoner. Disse to dimensjonene blir beskrevet slik:

- 1) « Om studie går i bredden (ekstensiv) eller i dybden (intensiv)» Jacobsen (2005)
- 2) « Om studien er beskrivende eller forklarende (kausale)» Jacobsen (2005)

Ifølge boken til Jacobsen (2005) blir intensiv design i hovedfokus den jeg ønsker å benytte. Grunnen til det er at intensiv design har sitt formål å gå i dybden for å få fram ulike nyanser og detaljer rundt fenomenet. Informasjonen som jeg får fra en intensiv design, blir ikke løsrevet av konteksten. I en slik undersøkelsesopplegg omfatter det mange detaljer og får i dybden. Jacobsen hevder i boken at en slik design at interne gyldigheten vil ofte være stor. Videre forteller han at det negative med slik type design er at studie bli i stor grad spesifikke. Det blir stilt spørsmål i hvor stor grad man kan generalisere funnet. Vil det videre bidra med andre studie? eller kun denne konteksten. En annen grunn til at jeg velger å benytte meg primært av denne type design er at den passer best for problemstillingen min, som jeg nevnte tidligere at jeg ønsker å ha bedre forståelse av fenomenet. Intensiv design har mange likhetstrekk som assosieres med kvalitativ metode som vi kommer tilbake til. Jeg har også valgt å fokusere på ekstensiv design som tar for seg bredden. Ekstensiv design tar for seg undersøker med mange enheter. Jacobsen (2005,94) hevder ved å gå i bredden er et forsøk på å få en presis beskrivelse av fenomenet på tvers av ulike kontekster. Videre forteller han at det å gå i bredden øker mulighetene for å generalisere funnene fra et utvalg til en populasjon. Covid-19 har gjort at det er begrenset med kapasitet hos Harstad kommune og hva de kan bidra med. Jeg har valgt å gjennomføre begge design som er beskrevet i boken, grunnen til det er at studie vil bidra med bredde og dybde i funnet.

4.2.3 Metodisk tilnærming

Etter som jeg vet hvilket undersøkelsesopplegg det skal være, skal vi i dette kapitlet se på hva slags metode jeg skal benytte for å samle data. Metoden jeg har valgt er for å få en god forståelse over fenomenet, og som skal bidra med for å svare på problemstillingen så godt som mulig. Grunnlaget for designens fremgangsmåte mener jeg at en kombinasjon av to ulike metoder er hensiktsmessig. Dette bidrar med å øke gyldigheten og troverdigheten til datainnsamlingen og konklusjoner Jacobsen (2005). Denne form for fremgangsmåte heter trianguler Jacobsen (2005, 229) eller metodetriangulering Sander (2021). Både Jacobsen (2005) og Sander (2021) hevder at det er mange fordeler ved benytte av seg den metoden.

Eksempler på fordeler er validitet, reliabilitet, tillit, innsikt og en helhetlig forståelse av fenomener fra ulike synsvinkler Sander (2021). Jeg vil komme tilbake til noen av disse fordelene litt senere i oppgaven. Som nevnt tidligere trianguler bruker man to forskjellige metoder. I denne masteroppgaven skal jeg fokusere på å hente primært kvalitativ data. En form for trianguler som heter datatriangulering som går ut på å benytte flere datakilder, flere informanter eller ulike tidsintervaller. Dette bidrar med å forsterke gyldigheten og validiteten i forskningen ifølge Monica Dalen (2004). Ved gjennomføringen av disse datatriangulering kan bære på ulike perspektiver som bringer til datainnsamlingen som sammenfallende, selvmotsigende eller motstridende. Mathison (1988) forteller at poenget med triangulering er å undersøke og forstå når og hvor det er en forskjell.

4.2.3.1 Kvalitativ og kvantitativ

Det er to typer forskningsmetoder når det kommer til innsamling av data, Kvalitativ og kvantitativ metode Jacobsen (s 61, 2005). Kvalitativ metode fokuserer på rik og dyp informasjon som består av lite antall analyseenheter (Ringdal 2013). Hensikten med kvalitativ metode er dybdekunnskap og helhetlig forståelse av spesifikke kontekster (Grønmo, 2020). Kvantitativ metode derimot er en forskningsmetode som brukes ved innsamling og analyse av en kvantitative data (Grønmo, 2020). Ved innsamling av kvantitative data brukes det ved å utvikle en representativ oversikt over forhold. Denne typen av metode omhandler fra datamatrikse som analyseres ved hjelp av statistiske analyseteknikker Ringdal (2013: s104 – 105). Hovedmålet er å samle inn data for å få flere ulike perspektiver av samme fenomen. Kvantitativ metode vil gi muligheten til å samle inn store mengder data på en effektiv måte. Ved å benytte av kvalitativ metode vil vi få en rik og dyp informasjon som består av mer beskrivende oppfatning av ledergruppens perspektiv om fenomenet. Jeg har valgt å legge mer vekt på kvalitativ metode, grunnen til det er at det er en beskrivende art. En beskrivende forskning har sitt formål å fortelle om karakteristikkene / faktorer rundt fenomenet. Mens sekundærdata vil blant annet bestå av kvantitativ metode og kvalitativ metode.

4.2.4 Valg av datametodeinnsamling

Når det kommer til min undersøkelse har jeg benyttet av individuelt dybdeintervju som primærdata ettersom at jeg anser det som mest relevant. Grunne til at jeg benytter meg av primærdata er for at jeg går direkte til kilden for informasjon om fenomenet. Ifølge Sundbye og Nisted (2017) er hensikten med primærdata er å gi klar avgrenset og aktuell problemstilling. Når det kommer til sekundærdata har jeg funnet studie som tar for seg kvalitativ og kvantitativ metode. Sekundærdata er opplysninger som er samlet inn av andre

Jacobsen (2005, s137). Slik informasjon kan man finne i aviser, eldre forskning / litteratur eller offentlig registrer. Jeg valgte å kombinere forskjellige data. Ifølge Jacobsen kan forskjellige data støtte opp mot hverandre. Dette betyr at dataen som er samlet inn kan styrke resultatene vi har kommet fram til, men det kan også benyttes til å gi ulike perspektiver av innsamlet opplysninger. Jacobsen (2005) hevder at dette kan gi spennende kontrasteffekter.

Ifølge boken «Enhet og mangfold» til Kristen Ringdal (2013) er det presentert fem typer design. Design er forskerens plan for undersøkelse for innhenting av data. De fem typer design blir presentert i Tabell under.

Tabell 5 Forskningsstrategier og design Kristen Ringdal (2013, s106).

		Forskningsstrategi
Design	Kvantitativ	Kvalitativ
Eksperimentell	Sjelden: Klassisk design for årsaksanalyse	Mulig, men benyttes ikke
Tverrsnitt	svært vanlig: spørreundersøkelser, levekårsundersøkelsene	Svært vanlig: samtaleintervju i et lite utvalg personer
Langsgående	vanlig: panelundersøkelse, prospektive og retrospektive undersøkelse	Vanlig: feltobservasjon, eller samtaleintervju på flere tidspunkter. Søkelys på endring
Casestudie	vanlig: spørreundersøkelser i en case (bedrift)	Svært vanlig: feltobservasjon eller samtaleintervju i en case (bedrift, lokalsamfunn)
Langsgående	Vanlig: sammenlikne to eller flere caser (Land) på grunnlag av en spørreundersøkelse	Vanlig: sammenlikne to eller flere caser (familier, bedrifter) på grunnlag av feltobservasjon eller samtaleintervju

I studie vil jeg utføre en kvalitativ undersøkelse ved å benytte av meg dybdeintervju med ledere i Harstad kommune. Basert på boken til Ringdal og tabellen over vil jeg benytte av meg Tverrsnitt studie som design. Grunnen til det er at jeg har en lite utvalg av informanter og at intervjuene skjer i et avgrenset tidsrom med hensikt å beskrive forhold i nåtid og fortid ifølge Ringdal (2013). Som sekundærdata har jeg hentet funn fra masteravhandlingen til Mortensen (2019) og Azizi & Rushiti (2014). Mortensen (2019) masteroppgave har benyttet av casestudie som bygger på lite antall analyseenheter, og hennes forskning har benyttet av kvalitativ forskning. Som nevnt tidligere bidrar disse to design typene til datatriangulering som forsterker gyldigheten og validiteten i forskningen. Masteroppgaven til Azizi & Rushiti (2014) benytter av kvantitativ metode. Dette vil bidra med å sammenligne mitt funn med deres representativ oversikt over forhold som deres forskning prøver å vise.

Neste underkapittel vil jeg gå gjennom studies empiri grunnlag. Fremgangsmåten i arbeidet mot empiri data inkluderer rekrutteringsprosessen, verktøy, intervju og intervjuguiden, og hvordan validitet og relabilitet har hatt sin funksjon i denne oppgaven.

4.2.4.1 Fremgangsmåten i empiri arbeid

4.2.4.1.1 Rekrutering

Utvalget av informanter baserer seg på flere elementer som metodisk tilnærming, informanter som har direkte tilkobling til styringssystemet, utarbeidelse av styringssystemet og evaluering av resultater. Utvalget av informanter består av styringsgruppen til Harstad kommune. Ved rekruteringen av informantene ble de kontaktet via mail med kort presentasjon av tema til studiet og om det var interesse til å stille opp til et intervju. Flere av informantene aksepterte forespørselen og var positive til samarbeidet. Mitt utvalg av informantene representerer ikke hele ledergruppa i Harstad Kommune, men en stor del. Den består av Økonomisjef, Stabsjef, kommunalsjef og Hr/personalsjef. Utvalget er lite til å generalisere svaret jeg har fått med andre norske kommuner, men består av innholdsrik informasjon som forteller om situasjonen i Harstad Kommune.

4.2.4.1.2 Informantene

I Starten av dybdeintervjuet stilte jeg spørsmål om generell karakteristik som:

- Navn
- Kjønn
- Alder
- Hvor lenge hadde lederen jobbet i stillingen
- Stillingsbeskrivelse
- Hva innebærer deres rolle.

Funnene fra disse spørsmålene presenterer informantene slik: John Gabrielsen Rørnes som er økonomisjef, Henry Sverre Andersen som er kommunalsjef, Roald E Andersen som er stabsef og Max Jenssen som er HR-sjef. Alle informantene som jeg intervjuet, er over 50 år og er menn. Informantene startet å jobbe i Harstad kommune i ulike tidspunkt. Stabssjefen hadde jobbet der lengst fra år 2000. Stabssjefens rolle innebærer at han har styringsansvaret for kommunen, oppfølging av politiske saker og planlegging innen økonomi og årsoppgjør. Kommunalsjefen har jobbet siden år 2002. Kommunalsjefens hovedområde er knyttet til oppvekst og kultur, og er 1 av 3 i kommunens toppledergruppe. Hr-sjefen har jobbet siden år 2009 og handler om å få frem det beste ut av alle ansatte, og økonomisjefen har jobbet siden

fra 2016. Økonomisjefens rolle består av å utarbeide budsjett og gir styret relevant angående styringsinformasjon.

4.2.4.1.3 Verktøy

Verktøy jeg benyttet av meg ved dybdeintervjuet var Del PC, et program som heter Microsoft teams og telefonen min for lydopptak. Microsoft teams (heretter kalt Teams) er en programvare som kan brukes til å organisere møter, chat, ringe og samarbeide digitalt. Denne form for kommunikasjon er den mest relevante og fornuftige med tanken på pandemien (Covid -19). Grunnen til det er å vedlikeholde restriksjoner som har blitt gitt av myndighetene for å begrense smittespredning. Dette er også meste tryggeste form for innhenting av data og mest praktiske med tanken på respondentene jeg intervjuet bosetter seg i Harstad. Jeg valgte å benytte meg av lydopptak. Hensikten med lydopptak er å huske hva som blir sagt, og kunne supplere måten budskapet ble levert. Man fanger måten budskapet blir levert ved å lytte om svaret består av stemmeleie, nøling og bris i stemmen osv. Ifølge Jacobsen (2005, s.148) bidrar lydopptak med å holde en naturlig samtalekontakt og gjør at intervjuet flyter lettere.

4.2.4.1.4 Intervju

Jeg har utarbeidet et dybdeintervju på bakgrunn av teoridelen jeg har skrevet. Formålet med dybdeintervjuet jeg har utarbeidet er å få informantenes oppfatning av fenomenet. Jeg valgte å basere meg på åpne spørsmål i dybdeintervjuet. Spørsmål som ikke er et ja eller nei svar, men som oppfordrer respondentene til å tenke før de svarer, og av tidligere erfaring er mer utfyllende svar. Disse spørsmålene startet ofte med hva, hvilke, hvordan og hvor. Jeg hadde opparbeidet meg et strukturert intervjuguid som jeg gjorde det på forhånd.

Intervju prosessen ble gjort i februar 2021. Intervjuene ble gjennomført via teams, og hadde en varighet på gjennomsnittlig på 30 min. Jeg startet intervjuet med å introdusere meg selv og hensikten med intervjuet. Deretter gjorde jeg informantene oppmerksom på at det vil bli tatt lydopptak og spurte om det var ønskelig å være anonym noe som ikke var nødvendig. Opptaket vil bli slettet etter at masteroppgaven er ferdigskrevet.

4.2.4.1.5 Intervjuguide

Når jeg konstruerte intervjuguiden var det viktig for meg at spørsmålene skulle være relevant for problemstillingen jeg hadde laget, og at det resonnerer med teoridelen i oppgaven.

Intervjuguiden har blitt korrigert flere ganger for å overholde objektiviteten om fenomenet og temaer rundt det. Struktureringen av intervjuguiden kan du se i vedlegg nr2. Informantene fikk ikke intervjuguiden på forhånd og alle ble betraktet likt. Resultatene fra intervju var

informativ om de forhåndsbestemte temaene jeg hadde valgt. Til slutt ble informantene spurt om det var noe mer de ønsket å tilføye som kan være relevant til oppgaven.

4.2.4.1.6 Evaluering av metode

Ifølge Jacobsen (2005, s.19) forteller han at formålet med en undersøkelse skal være en metode til å samle inn empiri. Videre forteller an uavhengig av hva empiri dreier seg om bør den tilfredsstillende to krav. Disse to kravene er validitet og reliabilitet Jacobsen (2005, s.19). Under forskningsprosessen har jeg tatt hensyn til validitet og reliabilitet. Grunnen til det er at jeg ønsker at resultatet av undersøkelsen er riktig og som man kan stole på. I underkapitlene vil jeg redegjøre begrepene validitet og reliabilitet, og hvordan dette knyttes til studie.

4.2.4.1.6.1 Validitet

Ifølge Ringdal (2013,96 & 97) forteller han at validitet går på om man måler det man vil måle. Spørsmålet man vil da spørre om man måler det vi tror vi måler? Sander (2019) hevder at årsaken til at man måler studiens validitet skyldes at å skaffe oss et beslutningsgrunnlag. I boken til Jacobsen (2005) forteller han at gyldigheten blir ytterligere styrket når andre fagfolk kommer til samme konklusjon som forskningen man foretar, selv om andre forskere har benyttet av andre metoder. Jacobsen (2005) fortsetter to undersøkelser uavhengig av hverandre og som benytter av to ulike tilnærminger, og kommer til samme konklusjon styrker ytterligere gyldigheten. Ved å benytte av datatriangulering har jeg tatt det hensyn til å gyldigheten og validiteten. Dette hevder Jacobsen(2005) at det styrker argumentet for at resultatene er gyldig. Studie gir et innblikk på hva som kan ha påvirket til implementeringen og endringer / utviklingen etter en implementering av styringssystemet i Harstad kommunen. Studie har ingen hensikt til å generalisere fenomenet i hvordan det har vært i andre kommuner, men bidra til å styrke eller svekke elementer fra eksisterende litteratur / forskning på om det er årsaken til påvirkningene er den samme eller ikke . Ifølge Dahlum (2020) kan man dele validitet som ekstern og intern validitet.

4.2.4.1.6.2 Intern validitet

Når det kommer til intern validitet, er spørsmålet hvordan jeg kan teste den interne gyldigheten? Jeg har valgt en datatriangulerings metode som tar for går ut på å bruke flere datakilder. Fordelen med slik metode er at man får dybde og bredde perspektiv i datainnsamlingen. Utfordringen når det kommer til kvantitativ tilnærming er den interne validiteten. Sander (2019) forteller at kvantitativ fremgangsmåte dreier seg om å smale inn data som får frem en sammenheng at den klarer å besvare det problemstillingen ønsker å finne ut av. Videre forteller han kvalitativ metode omhandler ikke nødvendigvis om det samme som

kvantitativ metode, men i hvilken grad funnet og tilnærmingen representerer virkeligheten og intensjonen med forskningen. Informantene gir ulikt når det kommer til kvaliteten i informasjonen. Dette er noe jeg har i bakhodet ved utformingen av intervjuguiden. Jacobsen (2005, s217) forteller at man bør vurdere kildens nærhet til fenomenet man ønsker å belyse gjennom undersøkelsen. Videre forteller han om kilden er førstehåndskilder som er informanten har opplevd fenomenet selv, eller om informanten er andrehåndskilde som er noe en person fortalt videre til dem. Dette er noe man også bør vurdere hvilken kunnskap informanten har om det aktuelle fenomenet eller være kritisk til svaret man får. For å kunne minske muligheten for usannhet, eller minimalisere avvik i informasjonen man innsamler bør man ikke basere seg på en kilde. Jacobsen (2005) forteller at kilder bør kontrolleres mot andre kilder. Dette blir presentert i et slik utsagn i boken hans «Informasjon fra flere uavhengige kilder gir en gyldig beskrivelse av fenomenet» Jacobsen (2005). For å kunne tilfredsstille den indre validiteten i min forskning har jeg som nevnt tidligere benyttet meg av en form av trianguler metode. Denne metoden skal balansere dataen jeg får inn, samt presentere ulike synsvinkler. Hovedsakelig baserer min forskning på kvalitativ metode, men sekundærdata som omhandler om samme fenomenet har benyttet av kvalitativ og kvantitativ data. Dette gir meg muligheten til å bekrefte eller avkrefte enkelte elementer i litteraturen og andres forskning i min studie, og øker litteraturen i den tematikk.

4.2.4.1.6.3 Ekstern validitet

Ytre validitet kan betegnes at graden fra funnene i undersøkelsen kan generaliseres Sander (2019) Dahlum (2020) Jacobsen (2005 s,222). Kvalitativ metode har ikke som hensikt som regel å generalisere fra utvalget av enheter til en større gruppe enheter Jacobsen (2005 s,222). Generaliseringen av en undersøkelse blir som regel bruk av kvantitativ metode, grunne til det er at ved kvantitativ metode for man samlet in store mengder data som det er mulig å generalisere ved statistikk fra større gruppe enheter. Funnene i min kvantitativ analyse bygger seg av litteraturen fra Madsen (2012) og masteravhandlingen til Azizi og Rushiti (2014). Jacobsen (s.223 2005) hevder at vanskelig å vite at man har et representativt utvalg. Han fortsetter med at det kan kun argumenteres for at et funn kan generaliseres, og avslutter med at det kan sannsynliggjøres, men vanskelig å bevises. For å kunne validere dette må man foreta en kritisk test. Dette blir veldig vanskelig siden kvantitativ metoden i denne oppgaven er sekundærdata. Azizi og Rushiti (2014) sin oppgave bygger den på 111 kommuner fra totalt utvalg av 428. Responsraten i deres oppgave utgjør 26%, og dette forteller de at datasettet ikke særlig representativt for utvalget, men selv om responsraten ikke er så særlig høyt mener

jeg det er interessant å se om funnene har særtrekk som kan identifiseres i min forskning. Oppgaven deres kompenseres av mangel av informanter jeg har i min studie og gir mer data som man kan sammenlignes, samt legger deres studie mer vekt på kvantitativ metode. Dette bidrar med å balansere en studie som fokuserer på rik og dyp informasjon av fenomenet med en studie utvikle en representativ oversikt over fenomenet.

4.2.4.1.6.4 Relabilitet

Hvordan vet man om data innsamlingen man har foretatt er pålitelig? Relabilitet betyr pålitelig innen forskning, og går ut på om det samme måleinstrumentet gir samme resultat ved gjentatte målinger. Dette er noe som vil påvirke påliteligheten i kvaliteten på datainnsamlingen, og er en faktor på om hvor pålitelig forskningen er i kvaliteten i datainnsamlingen. Den vanlige måten for å forsikre seg pålitelighetene er test-retest – teknikken Jacobsen (2005 s.97). Dette er en tidskrevende prosess som går ut på å måle korrelasjonen ved å gjenta samme måling av samme variabel. Når det kommer til primærdata, dybdeintervjuet som jeg gjennomførte kan jeg ikke uttale meg om den har høy relabilitet. Grunnen til dette er tidsbegrensningen jeg har på masteroppgaven, og at pandemien Covid-19 påvirker kapasiteten Harstad kommune kan bidra med. Disse årsakene har påvirket at det har vært vanskelig å få gjort et dybdeintervju til.

4.3 Oppsummering

Dette kapitlet har jeg redegjort fremgangsmåten på metoden som ligger til grunnlag for studiet. Jeg har benyttet meg av en form for trianguleringsmetode som tar for seg flere datakilder. Studiets legger vekt på kvalitativ datainnsamling som primærdata, og kvantitativ & kvalitativ som sekundærdata. Samt har jeg gått gjennom det etiske retningslinjer for god etisk og ansvarlig forskning.

I neste kapitel presenterer studiens primærdata og sekundærdata som består av empiriske og empiri. Resultatene fra datainnsamlingen er strukturert etter temaer i forhold til problemstillingen og forskningsspørsmålet knyttet til problemstillingen.

5.0 Introduksjon av funn

5.1 Introduksjon av bms i Harstad Kommune

Før en beslutning tar plass bør man stille spørsmålet hvor ideen kommer fra og hvorfor. Grunnen til det er at en omstilling i en stor virksomhet benytter man mye ressurser, tid, planlegging og budsjett for å realisere ideen. Introduksjon er et viktig tema som vil fortelle oss faktorer som kan ha påvirket til en implementering i Harstad kommune. Informantene fra dybdeintervjuet mitt forteller at ideen om introdusering av bms til styringsgruppen kom fra rådmannen som på den tiden het Arne Johansen. Samt forteller Henry:

«Ideen om dette registrert styringssystem i Harstad kommune kom i slutten av år 1000, da var det en trend i Norge som gikk ut på New Public Management og balansert målstyring den ideen kom fra flere kommuner fra sørlig del av kommunen som gikk over til ny styringsmodell balansert målstyring var del av konseptet. Også kom det via rådmannen den gangen og selvfølgelig gjennom kommunestyret og beslutnings organet».

Dette ble også omtalt i lokal avisen i Harstad kommune som heter Harstad Tidende. Det ble publisert 2017 av Mortens Rennemo som er leder for utdanningsforbundet i Harstad. Han skrev et innlegg i avisen som heter «Vi frykter at flere barn vil falle utenfor». Der nevner han:

«Som styringssystem for offentlig sektor har New Public Management (NPM) eksistert siden 1990-tallet, særlig i den vestlige verden. I Harstad kommune kjenner vi det igjen som balansert målstyring.» Rennemo (2017).

Ut ifra det overnevnte kan man si at introduksjonen av bms på den tiden ble påvirket av rådmannen, eller en form for «styrings mote» som ble sett som en trend ifølge Henry. Dette forklarer ikke hva hensikten var med bms. Funnene viser til at det kan være flere påvirkningsfaktorer for at ideen ble introdusert og senere realisert. Baktanken med å introdusere bms som et styringssystem var det å løse viktige velferdsoppgaver som kommunen tilbyr til innbyggere ifølge offentlige dokument (2002). For å kunne oppnå dette var et styringssystem der dialog med bruker/ medarbeider og samfunnsendringer blir prioritert som en viktig parameter i tillegg til økonomi. Dette ble tatt hensyn på hvordan kommunen ønsket å ha det i det lange livsløp ifølge Roald og offentlige dokument (2002). Roald utaler seg videre at målet med å introduseringen av bms er:

«Balansert målstyring handler for oss å ha bredde styring.. fokus på kommunens sin virksomhets økonomi. Det betyr vi har etablert 4 fokus områder for styring i kommunen. Det

er økonomi, samfunnsutvikling, tjeneste utvikling og det er fokus på intern organisasjon eller HR. Så vi har fire plattformer som man skal vurdere styringsmessig . Man tenker også det at man skal utvikle organisasjonen på en slik måte at man skal finne gode tegn på å lykkes i disse fire fokus områdene som jeg beskrev isted.».

Informantene fra dybdeintervjuet mitt er også enige at bms er det stort fokus på de fire områdene i målekortet som er økonomi, samfunnsutvikling, tjeneste utvikling og på intern organisasjon. Videre forteller informantene at de vektlegger på tjenestene til brukerne / innbyggerne innen ulike områder er med på samfunnsutvikling og lovgivingen på ulike området, som kommunen må tilpasse seg til. Til slutt viser funnene fra intervjuet at det å ta hensyn til økonomien som er en faktor for tilrettelegging, siden det å bli tydeligere på økonomistyringen bidrar til å bli tydeligere på mål, følge opp mål og etterspør resultater som er sammensatt av mange elementer. De parameterne som blir nevnt som viktige er samfunn, tjeneste/bruker, organisasjon/ personal og økonomi er noe som står på målekortet til Harstad kommune som blir presentert i virksomhetsplanen deres. Målekortet til Harstad kommune blir presentert som et vedlegg for en visuell presentasjon vedlegg nr.1.

I tillegg til det ovennevnte forteller Roald at det var mer fokus på økonomistyringen den gang, og veldig lite fokus på kvalitetsutvikling av tjenestene. Det var behov for fornyelse av styringssystemet og et styringssystem som bidro til å støtte opp under denne omorganiseringen ifølge Roald og offentlige dokument (2002). Som resultat av en ide som har blitt konkretisert av styringsgruppen på den tiden, valgte Harstad kommune sendte en søknad 20.juli 2000 om en deltakelse til kommunal og regionaldepartementet for å være med i balansert målstyringsprosjektet offentlige dokument (2002).

5.1 Omstilling i Harstad Kommune

Før en implementering ble realisert i Harstad kommune ble det gjort en omstilling i perioden 2000 – 2002 tallet. Et internt utviklingsprogram med flere aktive aktiviteter som omorganisering fra etatsmodellen til en to-nivåmodell, arbeid med bms og pilotprosjektet. I samme periode gjennomgikk Tønsberg og Sør-Trøndelag gjennom samme utfordringer ifølge offentlige dokument (2002). Dette resonerer med det Roald forteller:

«...Da var det vi Harstad og Tønsberg Kommune og sør- Trøndelag fylkeskommune som var i den pilotprosjektet som skulle utvikle et nytt styringssystem for kommunen. Det ente med en veileder som departementet utarbeidet for kommunen iforhold til det å jobbe i balansert målstyring. Som er hoved bakgrunn på hvorfor vi gjorde som vi gjorde....».

I tillegg til at flere kommuner gjennomgikk en omorganisering ble dette samarbeidet med ulike arbeidsgrupper. Samarbeidet besto av rådmann, kommunal – og regionaldepartementet, og to konsulent selskap Kaupang AS og ErgoDialog AS om å få bms implementert og iverksatt ifølge offentlige dokument (2002). Dette resonerer med uttalelsen fra Henry som forteller:

«Det som skjedde i år 2000, så ble det satt ned en rekke arbeidsgruppe som hadde en oppgave å kartlegge styringssystemet vi hadde da og vi brukte ulike metoder, en av de metodikkene var blant annet swot analysen...».

Som nevnt tidligere utviklingsprogrammet ble organisert rundt flere forskjellige aktiviteter. En av de var et nytt styringssystem. På den tiden hadde kommunen påbegynt en revisjons høsten 2000 tallet av kommuneplanen. Kommunestyret hadde vedtatt at organiseringskartet skulle gå fra etatsmodell til en to-nivåmodell, og skulle være operativ fra 2002. Dette stemmer overens med det Roald uttaler seg om:

«Man hadde en større omorganisering hvor man flatet ut organisasjonen gjorde den mindre hierarkisk. Hvor vi hadde kun 2 hoved beslutningsnivåer i kommunen.. Da var det liksom overordnet ledelse med rådmannen som var øverste leder også hadde de enhetslederne under det nivået».

Åtte av ti informanter fra masteravhandlingen til Mortensen uttaler seg at en omstilling fra etatsmodell til en to-nivåmodell har blitt mye mer kortere vei til rådmannsnivå og mindre byråkratisk Mortensen (2019). Videre viser funnene større handlingsrom og at enhetsledere fikk muligheten til å velge fokusområder til deres behov. Det ble også ført flere medbestemmelser på ansattnivå etter å ha gått over til to -nivåmodell og har sakte men sikkert på begynt å implementere bms. Mortensen hevder at bms-modellen har erstattet leder nivået som ble borte og har gitt virksomheten «et felles språk», som viser nytte for styringsgruppen når det gjelder kontroll og koordinering. En omstillingsprosess berørte alle ledernivå i alle sektorene, men det ser ut som at størst nytte av en flatere organisasjonsstruktur ble toppledelsen, mens de ansatte i lavere nivåene ikke merket store endringer i sin hverdag Mortensen (2019). Et annen funn som blir belyst er at motivet til Harstad kommune i omstillingen ved innføringen av to-nivåmodellen og bms er effektivisering og økonomiskfrihet Mortensen (2019). Det er viktig perspektiv for å effektivt benytte seg av ressursene med hensyn til økonomi Mortensen (2019). Informantene forteller at målindikatorer kan ikke benytte av mer penger enn det som er budsjettert til det området

Mortensen (2019). Dette kommenterer Mortensen at det tyder på en balanse mellom finansielle og ikke finansielle faktorer ved å benytte av bms som styringssystem. Informanten argumenterer imot at det er ikke noe sammenheng mellom hvor mye penger enheten har og den kvaliteten enhetene klarer å levere.

Som resultat av utviklingsprogrammet var Harstad kommune og de to andre kommunene en del av pilotprosjektet av det presenterte funnet. Grunnen til det er at under prosjektet som utvidet måten man benytter seg av styringsindikatorerne i KOSTRA-systemet som ble dominert av økonomiske indikatorer. KOSTRA- indikatorer viktige, men må suppleres med andre indikatorer offentlige dokument (2002). Eksempel ved å supplere med andre indikatorer kan være indikatorer innen brukertilfredshet for en målgruppe og tjenester. Dette skal resonneres med rammene innenfor bms. Hensikten med pilotprosjektet er å øke kunnskapen om forholdet mellom statlig tilsyn og kommunens egenkontroll ifølge nettsiden regjeringen.no (2016). Videre forteller nettsiden at prosjektet skal bidra med kommunens egenkontroll ved å hjelpe at kommunestyrets politikk blir gjennomført til innbyggere som får disse tjenestene de har krav på, og at ressursene blir optimalisert på en effektiv måte.

Mot slutten av hele prosessen forteller Roald om beslutningsprosessen:

«Det var rådmannens nivå som tok denne beslutningen. Den beslutningen ble tatt på bakgrunn av det som jeg forklarte ista om det med støtte med omorganiseringen i kommunen. Før hadde vi stort fokus på økonomistyring og veldig lite fokus på kvalitetsutvikling av tjenestene. Det var viktig å komplettere økonomistyringen med styring og utvikling av kvalitet, og derfor var det viktig å finne tegn og indikatorer på at vi utviklet oss på en god måte eller om vi utvikler oss på en dårlig måte slik at det er tydelig for alle slik at alle vet om det går i riktig retning eller i feil retning, så derfor for man en forklaring på bakgrunn på hvorfor vi gjorde som vi gjorde ».

Dette resonerte også med det Henry fortalte

«....det ble da besluttet av kommunestyret at på bakgrunn av det arbeidet at vi skulle gå over til et nytt styringssystem.» .

Politikerne ble informert om implementeringen, men ikke aktivt involvert i selve utviklingsarbeidet ifølge Offentlige dokument (2002). Videre i dokumentet står det at styringsgruppen og rådmannen hadde det formelle prosjektansvaret. Når det kommer til John Gabrielsen Rørnes og Max Jenssen var styringssystemet allerede innarbeidet. Det var ikke

overbevisendemåte å presentere informasjonen, grunnen til det var mye nøling. Svaret de ga var derimot i samsvar med det Henry og Roald sa angående at rådmannen og stab sjefen var involvert i introduksjonen, men beslutningsprosessen ble vedtatt av rådmannen på den tiden.

Ut ifra det overnevnte kan man si at den nye administrative organisasjonen etter omstillingen skulle være operativt starten av år 2002. Det ble en mer flattere organisasjons struktur som bidro til å tilrettelegge bms som styringssystem i kommunen. Dette bidro med kompetanse heve ledere det å benytte av indikatorer som er relevante med bms og et «felles språk i organisasjonen» for kontroll og koordinering. Denne omstillingen ble gjort ved hjelp av en arbeidsgruppe. På bakgrunn av det tok rådmannen en beslutning for å implementere bms som et styringssystem.

5.2 Implementering av bms i Harstad Kommune

Etter en to år lang omstillingsperiode for å få de ulike aktivitetene til å bli implementert og operativt aktivt, ønsker jeg å belyse det funnene forteller om målsetningen, resultatet med implementering og relevansen styringssystemet. Målsetningen med å implementere bms i Harstad kommune forteller Roald at:

«Det var ingen målsetning før vi laget denne prosjektet. Men for innholdet i balansert målstyring og forståelse på hvordan vi ville det skulle utvikle i løpet av prosessen.».

Mens Henry, Max og John forteller at målsetningen for implementeringen av bms i Harstad kommune var å effektivisere organisasjonen og mer fokus på tjenester, samt modernisere organisasjonen og prøve å ha større muligheter til å lykkes med målsetninger som er konkrete og målbare. Dette samsvarer med det som står i det offentlige dokumentet (2002) at målsetningen var å utvikle et styringssystem der oppmerksomheten, styring og kontroll flyttes fra administrative prosesser til mer tjenesteytende prosesser. I tillegg til det å kunne utvikle en dialog med brukerne for å bidra med en samfunnsendring med fokus på økonomiske styringsdata.

Funnene i oppgaven til Mortensen (2019) forteller at målsetning for indikatorene i målkartet er å se tydeligere på effektiviteten som kan bidra til å arbeide på en bedre måte. Grunnen til dette er for å være orientert på hva som er ressurskrevende områder og for å forbedre ressursutnyttelsen. Disse indikatorene blir presentert i virksomhetsplanen på målkartet, og handler om å produsere samme mengde tjeneste til lavere utgifter.

Ut ifra det som ble presentert viser funnene at målsetningen med bms var det å løse viktige velferdsoppgaver som kommunen tilbyr sine innbyggere, og å utvikle enn bedre dialog med brukerne som bidrar med samfunnsendring. En implementering skulle også bidra med effektivisere og modernisere for å øke større mulighet til å lykkes med tjenesteytende prosesser.

Det å sette seg målsetning er et forestillingsbilde av ønsket sluttresultat ifølge Sander (2020). Informantene fra mitt dybdeintervju viser en felles enighet på at å ha større fokus på brukerne. Max forteller at den som berøres skal høres, og at det er enda mer tettere dialog. Roald som har jobbet lengst i Harstad kommune av de informantene som ble intervjuet forteller at det største resultatet er systematisk dialog med brukerne angående velferdstjenestene. Dette ble sitert slik av Roald:

«. Men kanskje det med viktigste med balansert målstyring er at vi har fått fokus.. systematiskfokus.. tilbakemelding fra brukerne, sykehjemsbeboere, elevene i skolene, barnehagene og brukere i institusjonene at vi systematisk får tilbake melding og rapporter resultatene i våres system slik at vi har mer grunnlag på for å sette oss nye mål når vi har økt våres kunnskap på hvordan andre ser på våres tjenester.».

Dette stemmer med det Mortensen (2019) presenterer i funnene sine og det som står i det offentlige dokument. Det presenteres i begge kildene at implementeringen skjedde i første omgang i to enheter som var Bergseng skole og Medklia barnehage, og etter hver i hele virksomheten. De fleste informantene fra Mortensen (2019) oppgave forteller at bms er godt integrert i styringsdokumentene som Harstad kommune presenterer, og det stemmer med virksomhetsplanene som har blitt presentert fra kommunen fra deres hjemmeside. Målkartet blir benyttet for å se på indikatorer på ulike enheter som: nærings- og samfunnsutvikling, barnehager, grunnskoler, voksenopplæring, helse, pleie- og omsorg, sosialtjeneste, introduksjonsstønad, barnevern, vann, avløp renovasjon og avfall og kirke, tros- og livssamfunn. I virksomhetsplanen blir ikke alle enhetene presentert likt med tanken på illustrasjonen og ikke etter det offentlige dokumentet som vi ser i **vedlegg nr.1**

Ulikheten jeg fanget opp i det offentlige dokument mot det som ble presentert av målekartet i virksomhetsplanen resoneres med det Mortensen forteller. Hun forteller at flere elementer med målekartet var uoversiktlig. Eksempler på det er antall mål, kritiske suksessfaktorer og

målindikatorer som presenteres i virksomhetsplanen (Mortensen, 2019). Videre viser funnene hennes at det er nødvendig at samtlige elementer i målkartet blir mer spesifikke og faglig orientert.

En annen resultat ved implementering av bms blir illustrert i offentlige dokumentet med en forenklet dialog sirkel mellom sentrale aktører i bms. Dette blir presentert under som en figur.



Figur 8 Dialog sirkelen Fra det offentlige dokumentet.

Figuren presenterer at dialog sirkel som skal illustrere informasjonsflyten når det kommet til politiske løfter som skal realiseres via ulike aktører helt ned til brukeren, og informasjonen skal hentes fra bruker opp mot politikerne igjen. En slik arbeidsform hos bms legger grunnlag for systematisk dialog mellom ulike parter om hvilke resultater som skal oppnås hvordan disse skal nås, hva som har skjedd og fokus på kontinuerlig forbedring. Den dialog sirkelen presenterer ulike aspekter på hvordan kommunikasjon, arbeidsflyt og involvering av bms. I en praksis sammenheng forteller informantene i oppgaven til Mortensen (2019) deres perspektiv i involveringen. Fra lavere nivå som er ansatte eller brukere at de hadde lite påvirkning på utformingen av målekortet og utarbeidelse av måleindikatorer. Videre forteller informantene fra lavere nivå at påvirkningskraften har en direkte sammenheng med hvor involvert man er i utviklingen i prosessen. Informantene fra høyere nivå mener at utviklingen av mål og måleindikatorer er en lederoppgave.

I tillegg til dette forteller funnene at en brukerundersøkelse gjennomføres ikke ofte i de forskjellige enhetene i kommunen Mortensen (2019). Videre viser de at undersøkelser blir gjennomført en gang i året og noen ganger hvert fjerde år. Dette mener Mortensen at funnene

som blir presentert ha mindre verdi grunnen til frekvensen på undersøkelsene som blir gjort. Mortensen konkluderer sine funn at ledelsen har gjort endringer at ansatte er lite involvert i utviklingsprosessen, og innflytelsen fra de lavere nivåer kan bidra til en bedre tilpassing av bms til ulike tjenesteområder. Samt som nevnt tidligere har ulik eierskapet henger tett med forståelse av hensikten styringsverktøyet ifølge funnen til Mortensen (2019).

John kommer med en interessant uttalelse som kan reflekteres med dialogsirkelen. John forteller:

«Det blir en bevist gjøring på hele organisasjonen. Men samtidig opplever jeg at ønske var veldig mye var der, ergo tok man i bruk all for mange målindikatorer. Til opplever man at folk blir mett av et system på grunn av det blir for stort og at man ikke får den nytten man burde ha fått. Vi har gått fra å ha mange indikatorer til å spisse litt mer. Være mer bevist på hva er det vi måler og hvorfor vi måler dette. Det er for å få full effekt av det systemet. » .

John forteller at informasjon angående ulike indikatorer som kommer fra brukeren kan være overveldende for de som skal lese disse rapportene, analysere de og prøve å trekke konklusjoner. Tiltaket som har blitt gjort av styringsgruppen som sitter med all informasjonen er å kutte, og se hva slags indikatorer som bør og må prioriteres.

Ut ifra det som har blitt presentert av funn hittil i dette kapitlet fra målsetning til resultat av implementering av styringssystemet har realiseringen av målsetningene gått som planlagt. Det presenteres en infrastruktur i deres styringssystem med systematisk kommunikasjon med brukerne, og fokus på kontinuerlig forbedring. Dette er med hensikt å forbedre ressursutnyttelsen som er i kommunen og målindikatorer som gir tilbake meldinger på grunnlag på for å sette nye mål, øke kunnskap på hvordan andre ser på deres tjenester og en pekepinn på hva som må forbedres.

Harstad kommune har realisert målsetningene de har satt for seg i tiden etter de implementerte bms inn i styringssystemet. Etter å ha hatt det samme operativ styringssystemet i snart 20 år stiller jeg spørsmål hvor relevant det fortsatt vil bli. Funnen fra intervjuet viser en enighet at bms har vært gjennom en utviklingsprosess hos Harstad kommune der man har gjort nødvendige justeringer for å forbedre målekortet til styringssystemet. Det har blitt forenklet og mer tydeligere gjort. De har benyttet bms i snart over 20 år og blitt selvbilde for kommunen. Max presenterer det slik:

«vi har jo ikke funnet noe bedre verktøy bedre så langt, men det er utviklet seg i takten med tiden. Så vi har vært mer presis i på det vi ønsker å oppnå. Vi har blitt mer presis på målepunktene, og vi har fjernet målepunkter som ikke har gitt oss noe verdi. Også prøver vi å knytte budsjettet og løpende kontroll med regnskapet, mye tettere sammen mot disse målene også har vi blitt bedre å melde avvik dersom vi ikke klarer å nå disse målene. Vi har blitt modige å tenke ved å melde fra til politikerne når vi opplever en ubalanse med det vi er i stand til å prestere og alle disse forventningene som politikerne har. Fordi er gjerne betydelig over det vi er i stand til å prestere og da må vi prioritere og det får da konsekvenser for de målene vi har skrevet, og den måten vi tenker balansert målstyring på, og det å kunne justere kort og på rett tid er en utfordring hele tiden.»

Ut ifra det overnevnte forteller funnene at kontinuerlig forbedring og det å justere indikatorene eller mål på kort tid er noe som kommunen har jobbet mye med, og opparbeidet erfaring med. Bms er et godt integrert system i Harstad kommune og det har vist en flyt i dialog sirkelen som operer i kommunen. Kommunen har blitt mer modigere å rapportere resultater til politikerne og presisert målepunktene bedre. Funnene forteller at grunnen til at de ikke har funnet noe bedre styringssystem har vært at bms har blitt godt integrert i kommunen.

5.3 Effekten av bms i Harstad kommune

Etter å ha implementert bms i Harstad kommune er det ønskelig for meg å høre hva kommunen har erfart ved å benytte av bms. Dette er anser jeg som et viktig tema som vil gi dypere forståelse på mulige effekter som kan ha oppstått eller blitt forårsaket ved å ha benyttet bms som styringssystem.

Funnene fra dybdeintervjuet viser en enighet mellom John og Roald angående det å forenkle og ha meningsfulle indikatorer som kan måles. John forteller at utfordringen med bms er:

«Så jeg tror vi har funnet med å kutte ned på antall indikatorer ... vi måler tid og at det skal gi informasjon som vi kan bruke for å bedre tjenester. Hvis ikke er det litt meningsløst.»

Jeg syntes svaret var litt uklart, så jeg valgte å stille et spørsmål for å få mer avklaring i det han mente. Videre forteller John:

«Vi har hatt fokus på noen indikatorer har vært mye synsing, og lite målbart. Vi har vektlagt å ha målbare indikatorer. For eksempel hvis man skal vite hvor fornøyd folk er så spør man dem. Det er veldig målbart. Vi gjør ikke en vurdering om folk er fornøyd eller ikke. Hvis man

skal måle resultatene innen skoleverket bruker man karakterer og nasjonale prøver det er veldig målbart. Det er lite målbart å spørre hver enkelte lærer om sin innsats. Indikatorer som er objektive og som er lett målbart det er viktig.».

Mens Roald forteller:

«Det har vært nødvendig å forenkle systemet for indikatorer ... det er også en utfordring å oversette de indikatorer som vi bruker slik at det er lett til å forstå til de ansatte... men andre indikatorer som sykefravær er lett forståelig.. det å oversette styringssystemet kan være en utfordring.. for noen kan det virke veldig komplisert... men det blir veldig mer fakta orientert rapportering.. før rapporterte vi mye synsing... hvordan vi trodde våre resultatene våres var... det preget veldig måten vi rapporterte til kommunestyret våres, men innføringen av balansert målstyring gjorde det at det ble mer faktabasert presentert mer tall.. noe som vi fikk fra rapporter og spørreundersøkelser ... så det gjorde at hele styringssystemet ble mer fakta orientert enn synsings orientert.».

Som nevnt tidligere så er både Roald og John enige om å forenkle og ha en mer meningsfulle indikatorer som kan måles, men har ulike forklaringer. John mener at reduseringen av indikatorer bidrar med å vektlegge indikatorer som er målbare og konkrete som skal bidra med å forbedre tjenestene. Roald mener at det å forenkle indikatorer med å gjøre det mer forståelige har vært den største utfordringen. Han forteller at før var det mye synsing og nå er det mer faktabasert grunnen til rapporter som baserer seg på brukerens mening om tjenester. Henry forteller at bedre oversikt over de 4 områdene i målkartet. Videre forteller han at dette har økt fokus på tjeneste leveranse. En annen utfordring som har blitt nevnt i dybdeintervjuet kommer fra Max som forteller:

«. Jeg tror noe av utfordringen har vært å følge opp lederne og gi dem den kompetansen på hva balansert målstyring egentlig er for noe. Og hva det krever av dem som ledere».

Dette stemmer med det offentlige dokumentet som forteller:

«Utfordringen har vært å holde hele organisasjonen oppdatert og involvert – hele tiden»

I masteravhandlingen til Mortensen presenteres det at Harstad kommune opplever utfordringer knyttet til måleindikatorer. Grunnen til det er at skolesektoren, helse og omsorg og voksenopplæring benyttet av måleindikatorer som ikke var godt nok til å definere kvalitetsmål på tjenesten. Videre i oppgaven hennes forteller funnene at flere har

målindikatorer har blitt revidert flere ganger siden år 2002. Seks av ti informantene som ble intervjuet forteller at de stiller seg spørsmål om hva egentlig blir rapportert og om det i det hele tatt er relevant til det de arbeider med. Mot slutten av oppgaven til Mortensen forteller informantene fra de forskjellige enhetene at kvalitetsindikatorene treffer godt til deres arbeid, og har bidratt med å øke kvaliteten på tjenesten. Videre påpeker informantene at det er viktig å sikre pålitelighet på måling av tjenestekvalitet. Dette mener informantene kan være utfordrende og vanskelig å utarbeide indikatorer som tilsvarer opplevd kvalitet, grunnen til det er at brukerne har forskjellige oppfatninger og perspektiver på hva kvalitet på kompetanse er, og hvordan de tilegner seg kunnskap. I tillegg forteller informantene at dersom undersøkelsene blir målt sjeldent ett eller to år senere vil det påvirke validitet og reliabilitet på resultatene som blir presentert til lederne. Det Mortensen konkluderes at utfordringen er en bedre forankring og eierskap av verktøyet blant de ansatte i de lavere nivåene (tjenestenivåene), og at de bedre bevissthet på målinger samtidig som man yter tjenestene på høy kvalitet til brukeren. Kort oppsummert viser det seg at utfordringen knyttet til måleindikatorer har vært noe kommunen har jobbet med, og det vises i slutten av oppgaven hennes at kommunen har forbedret seg og at ansatte i de lavere nivåene er tilfredsstillt.

Det Mortensen presenterer tidlig i sin oppgave angående at målindikator som har vært en utfordring stemmer med Harstad's lokal avis. I avisen forteller Rennemo i Harstad at kommunen baserer seg på måleindikatorer som skal måle kvaliteten på skoler og barnehager, og målingene er på bakgrunn hvilke prioriteringer Harstad kommune gjør. Dette mener han er misvisende og at det bør velges bedre indikatorer som er basert på utvalgte kriterier som er målbare. Videre i artikkelen forteller han om statistikk som er bekymringsfullt om barnas depressive symptomer. Utdanningsforbundet i Harstad krever på bakgrunn av det å sette seg ned, og snakke om hvilke indikatorer man kan måle kvaliteten på skoler og barnehager grunnen til bedre faglig kompetanse ifølge Rennemo (2017).

Ut ifra det som har blitt presentert så langt viser det seg at de største utfordringene som kommunene har erfart er det å forenkle og ha meningsfulle indikatorer som kan måles. Et ikke optimalt samarbeid med ansatte kan ha vært en faktor på å ha meningsfulle målindikatorer som kan måles. Det støttes på at ansatte har bedre fagkompetanse og erfaring i dette fagfeltet enn lederne som fører til utfordringer i henhold til funnene. Det å kompetanse heve ledere på hva styringssystemet egentlig handler om har også vært en utfordring for kommunen.

Fra tidligere kapittel vet viser funnene at fokus på kontinuerlig forbedring er noe kommunen jobber kontinuerlig med. For å kunne løse disse utfordringer har kommunen gjort noen tilpasninger for at avvik og ulike utfordringer ikke skal forekomme.

Funnene fra mitt dybdeintervju viser en enighet om at kompetanse heve lederne er noe som har blitt prioritert, og lederne har også vist sitt engasjement. Dette resoneres med masteravhandlingen til Mortensen angående opplæring med å benytte styringssystemet. Funnene fra hennes dybdeintervju forteller at lederne som var involvert i pilotprosjektet har en betraktelig bedre forståelse av prosessen og opplæringen, enn enhetsledere som var på side linjen av prosjektet. En annen tilpasning faktor som blir nevnt fra Roald er:

« De positive erfaringene vi har med balansert målstyring det var nå vi startet hadde vi for mange indikatorer for mange tegn vi skulle følge med. Det har blitt et behov iløpet av prosessen å redusere antall indikatorer.»

Disse funnene som har blitt presentert i tilpasning viser at det å gripe in for å endre effekten i aktiviteten kan belønnes med en tilfredshet av resultat. Dette resonerer med oppgaven til Mortensen at funn fra hennes studie bekrefter at både mål og måleindikatorer har strammet opp i de siste årene. Funnene fra hennes oppgave forteller det at kommunens har tilpasset bms modellen til sine behov som har bidratt med å se sammenhengen med den røde tråd gjennom styringssystemet.

Etter å ha belyst hva funnene forteller om deres utfordringer og hvordan de har jobbet for å løse de ulike utfordringer, mener jeg det er viktig å skjønne hva funne anser som nyttig med bms. Her vil få frem kontraster med bms som et styringssystem.

Funnene fra dybdeintervjuet viser en enighet på at den største fordelen med bms er at kommunen er nødt til å tenke mer på mål og på de 4 fokusområdene som de satser på. Inntrykket informantene har fått er at det er mer faktabasert og at det gir mer informasjon med tjenesten kommunen leverer sammenlignet med økonomien kommunen har til rådighet å bidra med. Det er enklere med arbeidsflyten fra politikerne og de tjenestene som ligger i samfunnet med korrigerer eller hente informasjon fra brukere. Funnene fra det offentlige dokumentet (2002) presenterer to ulike fordeler som kommunen har erfart med bms. Det første fordelen som blir presentert er at de involverte ansatte og tillitsvalgte rundt utformings prosessen av kommunens målekartet for bidratt til eierskap. Den andre fordelen som blir presentert i det offentlige dokumentet er at utarbeidelsen av målekartet bidrar med bedre dialog mellom

ansatte og brukere. Dokumentet hevder at det bidrar med økt kvalitet i valget av styringsindikatorer innen kommunens fokusområde tjenester. Dokumentet repeterer en slags «blueprint» på det teoretiske aspekt for Harstad kommune. Dette resonerer med funnene til Mortensen oppgave i en praktisk sammenheng. Funnene fra hennes studie forteller at kommunalsjefene som har ansvaret for de ulike enhetene kommuniserer med medarbeidersamtale med enhetslederen angående resultatene. Det presenteres hva av resultatene er positive og hva som må forbedres. Enhetsledere presenterer det videre til ansatte på hva som ble fortalt og hvordan de planlegger å jobbe sammen med ansatte og brukerne for å ha en kontinuerlig forbedring i området. Mortensen tolkning av funnen er at ansatte er bevisstgjort om at det jobbes med å øke tjenestekvaliteten på ulike tjenesteområder, og hvordan bms som et verktøy blir benyttet på best mulig måte. Funnene viser en positiv effekt på læring i både skolesektoren og helse og omsorg på kontinuerlig forbedring og ansatte bidrar med vurdering av resultater som fører til nye rutiner. Ifølge Mortensen hevdes det å fokusere på et område over tid har bidratt med bedre praksis, og det har økt kunnskap og kompetanse om styringsverktøyet. Mortensen konkluderer at lederne er mer knyttet til resultatene, og stiller seg spørsmålet om lederne er flinke til å overføre kunnskapen om bms, og prosessen om kontinuerlig forbedring som presentert tidligere.

Når det kommer til ulemper, var det ulike meninger. Roald forteller:

«ulempe sin side kan det føles for noe at de har en tvangstrøye at blir vanskelig å forklare resultatene med andre fakta, også er det slik at indikatorene vi bruker reflekter liten del av sannheten.. eeeh i forhold til de målene vi har sett på tjenesteområdene og det kan være andre beskrivelser på kvalitet som ikke er så lett å måle.. siden det ikke er så lett å måle kan det hende at det forsvinner som en del av det vi rapporterer og det som vi forholder oss til kvalitet. Så det er viktig å nysansere bruken av indikatorene og få flere indikatorer som kan dekke behovet for tjenesteområdet. »,

Mens Henry, Max og John har mer av samme mening. Oppsummert av svarene fra resten av informantene om ulempen er at det er en tidskrevende prosess og utfordringen er å justere til de resultatmålene som er satt. Henry forteller i tillegg at ulempen er at kommunen blir for mye autopilot, og dette skaper dårlig planlegging og kan bidra med strid i ledelsen istedenfor å følge opp god og nøyaktig. I det offentlige dokumentet bekreftes det med at det kan være en tidkrevende prosess. Tidligere i prosessen har ulempen vært at målkartene som har kommet

inn i virksomhetsplanen har vært lite involvering av verken virksomhetens medarbeidere eller brukere.

I Mortensen sin oppgave forteller funnen at bms som styringssystem som ikke er optimalisert, grunnen til det er at teknologien ikke er på den standarden for en nøyere oppfølging av styringsmodellen.

Ut ifra det overnevnte presenteres det av funnene at fordelene med bms er å involvere ansatte mer i styringssystemet. Dette har bidratt til bedre praksis over, og det har økt kunnskap og kompetanse om styringsverktøyet. Ulempen derimot er at prosesser kan ha gått litt mer på autopilot uten å ha god planlegging som kan bidra til dårlig nøyaktighet i arbeidsoppgavene. En annen ulempe er at teknologien ikke er på den standarden for en nøyere oppfølging av ulike områder i styringsrapporteringen.

Etter å ha belyst kontraster med bms som styringssystem i Harstad kommune, mener jeg det er nødvendig å stille informantene spørsmålet om bms har levd opp til deres forventninger. Dette med tanken på de kontrastene de selv har nevnt og utfordringene de har erfart.

Funnene fra intervjuet viser enighet på at det har levd opp til forventningene. Max mener at bms har redusert mengden på dokumenter og gitt styringsgruppen handlings rom. Dette beskriver han at ledelsen har blitt mer selvstendig, og det vises på presenteringen av informasjonen som blir illustrert i de forskjellige rapporter. Videre benytter Max av metafor hvor han sier

«Til slutt så man ikke skogen, men bare trær. Nå har det blitt mye mer tydeligere og presis og da kan man se mer tydelig på hva man ønsker å se på disse 4 fokus områdene.»

Tidligere hevder Max at informasjonen ikke var tydelig gjort for innbyggere og politikerne. I det offentlige dokumentet forteller de at hensikten med bms er metode for å oppnå bedre styring av virksomheten. Videre i dokumentet understreker de at langsiktige visjoner, tydelige mål og systematisk måling av resultater bidrar med orientering i aktivitetene i kommunen offentlige dokumentet (2002).

Informantene er enige om at det har levd opp til deres forventninger. Bms har bidratt med å redusere mengden på dokumenter og skapt større handlings rom. Informasjonen har blitt mer tydeligere over tid og utviklingen har bidratt med en fremdrift i kommunens at langsiktige visjoner, tydelige mål og systematisk måling av resultater.

5.4 Fremtiden til bms i Harstad Kommune

Etter å ha funnet informasjon på hvordan ting har vært i Harstad kommune, mener jeg det er like viktig å se på hva planen for fremtiden er for styringssystemet til Harstad kommune.

Dette tema er sentralt for Harstad kommune, og skal gi oss grunnlag til å forstå hva som kan skje i fremtiden med bms som styringssystem.

Funnene fra intervjuet viser enighet at bms vil fortsatt være relevant i fremtiden. Det er ønskelig å ha bedre elektronisk datasystem som samarbeider med målekartet og andre indikatorer slik at man kan automatisere data fangst og resultater fra indikatorer kommunen benytter seg. Max beskriver det best med å forklare fremtidige planer for det til å funke slik:

«Jeg tro vi vil fortsette med deler med det her. Kanskje med noen justeringer eller tilpasninger i tiden vi er i. det å sette seg mål og finne ut hvordan man kommer seg ditt og være spesifikk knyttet til disse fokus områdene som grunnlag for planlegging som budsjett og økonomistyring dette er noe vi ikke kan se bort ifra. Det må ligge i bånd. Det som kommer til å skje nå i Harstad kommune er at vi vil få et nytt ERP system. Vi er i dialog med å få nytt datasystem i bånd. Da vil alle disse datasystemene som går ut på økonomistyring, HR, regnskap, lønn og økonomi blir et helt nytt plattform. Det planformen vil gjøre at vi vil få mye lettere tilgang til alle disse dataene vi bruker som er pengene vi bruker, sykefraværet og viser alle disse tingene som gir et indrebilde av det som skjer inne i kommunen. Denne informasjonen vil komme opp på dashboardet mitt på pc her og vil komme på skjermen her på en helt annen måte en tidligere. Det vil gi oss informasjon om temperaturen på mine enheter og organisasjonen som gjør det mye lettere å være hjelpsom og ta nødvendige grep når jeg ser når vi skyver oss litt til høyere eller venstre for de målene vi har satt oss. Det vil bli det viktigste av det nye som skjer og vil bli implementert på slutt av året. Da vil få et mye bedre verktøy for å følge organisasjonens utvikling. Det vil være lettere til å styre og korrigere etter de målene vi har satt oss. Det vil bli ny dimensjon på styring og overvåkning på temperaturen av organisasjonen for å gjøre de rette grepene tidsnok. I dag er det stort sett stor treghet i organisasjonen. I løpet av året rapporterer vi hvert terrisjal og status. Da tenker jeg vi styrer litt etter kjølevannet, men med et annet ERP system og viktig informasjon på dashbordet så kan man nesten styre fra dag til dag uke til uke og justere kursen. Da er du mye tettere på prinsippet av det som er balansert målstyring».

Oppsummert av det Max forteller er at et nytt system vil bra å hente og forenkle indikatorer som er integrert i målkartet mye enklere. Dette vil gi en mer oversiktlig informasjon med et

tastetrykk, og en bedre forståelse over hva som skjer i organisasjonen basert på ulike indikatorer. Dette mener Max kan være en «game changer» i forhold til hvordan informasjonen er samlet inn per dag dato.

Funnene til Mortensen resonerer med mine funn fra informanter. Funnene hennes viser at alle informantene er enige om å ha fokus i fremtiden på målindikatorer som skal passe i driften virksomheten og at tilpasse seg endingene både i omgivelsene og regelverket slik at man kan stole mer på resultatene.

6 Analyse og diskusjon

I dette kapitlet skal jeg analysere og diskutere rundt funnene jeg har presentert i tidligere kapittel, med henvisning til teorikapitlet som er lagt til grunn for å svare på problemstilling, og forskningsspørsmål knyttet til problemstillingen, samt tidligere forsknings innen dette temaet. Kapitlet er strukturert ved å presentere tema av hovedfunn fra tidligere kapitel for og så benytte av teoretiskverktøy for å analysere og diskutere. Formålet med strukturen er at leser enkelt kan orientere seg, samtidig se sammenhenger mellom funn og det utvalgte teoretiske rammeverket & verktøy som har blitt benyttet i denne oppgaven.

6.1 Innflytelse til implementering av styringssystemet

På grunnlag av funnene ble det presentert faktorer som bidro til en implementering i Harstad kommune. Et teoretiskverktøy som institusjonell teori bidrar med å analysere de sosiale aspekter ved å implementere et styringssystem i kommunen, og som nevnt tidligere institusjonell teori forklarer hvordan disse elementene blir skapt, spredt og tilpasset over tid, og hvordan ting faller på plass og til slutt ikke benyttes lenger. Kommunen er en del av et politisk system som blir presentert i dialog sirkelen. I kommunen er det politikerne som ofte føringer på hvordan man skal styre og operere. Dette politiske systemet er folkevalgt gruppe ønsker å påvirke av det politiske interesse. Noe som kan bety at en offentlig virksomhet må lede på bakgrunn av motstridende hensyn og medbestemmelser av ulike partner. En offentlig virksomhet er på denne måten en del av kompleks kontekst. Harstad kommune har en bredd sett verdier og mål kommunen må ta hensyn til, og ofte kan det hende at den ansatte opplever en konflikt mellom det politiske interesse og den brukerens behov. Faktorer som ble presentert som funn i tidligere kapitel som mest sannsynlig bidro til implementering er:

- Trend
- Myte

Jeg fikk mange ulike svar når det kommer til datainnsamlingen. Rådmannen på den tiden har gått av med pensjon, og det er vanskelig å bekrefte med sikkerhet hvilke faktorer som hadde en påvirkning på implementering av bms i Harstad kommune. Ved å ta i bruk institusjonell teori og analysere de sosiale aspekter vil jeg presentere funnene individuelt med støtte av teori, tidligere forskning og diskuterer funnet.

6.1.1 Trend

Ifølge funnene forteller de at bms kom som en trend på 90 tallet. Henry forteller i tillegg at ideen kom fra flere kommuner fra den sørlige delen. Litteraturen derimot forteller at bms fikk sin popularitet i Norge rundt årtusenskiftet Madsen (2012). Grunnene til det var på bakgrunn av både tilbudssiden og etterspørselssiden som sprett gjennom ulike informasjonskanaler som konferanser, nettsider, bøker og seminarer Madsen (2012), Azizi og Rushiti (2014). Ved å benytte institusjonell teori kan jeg analysere på bakgrunn av funnene at en virksomhet som ligner hverandre, kan opptre på samme måte selv om de geografisk er langt fra hverandre.

Observasjonen av fenomenet i dette tilfellet bms er ikke noe nytt for en organisasjon hvor en virksomheter går gjennom en isomorfisk prosess Meyer og Rowan (1977). Det er en prosess hvor de begynner å ligne hverandre og avbilde hverandre Meyer og Rowan (1977).

Virksomheter begynner å ligne hverandre årsaken til det kan være legitimere sin praksis og få sosialt aksept Meyer og Rowan (1977). I teoridelen presenteres det tre typer press som kan ha vært en fortolkningsnøkkel på påvirkning til implementeringen. På bakgrunn av teoridelen og funnene viser det seg at på slutten av nittenhundre og starten av to tusentallet at «styringsmote» såkalt trend kan være en mulig fortolkningsnøkkel til at man implementerte bms kan være påvirket av mimetiskpress. Dette resonerer med teoridelen der Abrahamson (1991,1996) forklarer at organisasjoner blir påvirket av ledelsesmoter. I tillegg resonerer det med det Malmi (2001) i punkt 4) i teoridelen som følger et press av ledelsesmote. Definisjonen som blir presentert i teoridelen når det kommer til mimetiskpress er å kopiere vellykkede form som oppstår under høy usikkerhet DiMaggio og Powell (1983). Med samlende funn og støtte i litteraturen kan jeg spekulere at det er en fortolkningsnøkkel til en implementering i kommunen. Bms ble utarbeidet og benyttet først i privatsektoren (Fallan, Olsen, Daleq, Hobbel: 2015). Hensikten med bms var å avdekke finansielle og ikke-finansielle prestasjonsmål (Hoff og Holving 2002). Forskerne hevdet at bms er styringssystem som er appellerende og kan passe godt i det offentlige sektor (Deryl Northcott & Tuivaiti Ma'amora Taulapapa, 2012). Litteraturen som jeg har gått gjennom viser ingen dokumentert effekt tiden før 2000 tallet i offentlig sektor hvor Harstad kommune ønsket å introdusere bms og

implementere det i 2002. Litteraturen som jeg har samlet inn dokumenter at etterspørselssiden var høy grunnen til det var at offentlig virksomheter ønsket bedre prestasjonsmålingssystem, og igjen spekulert blant forskerne at den einer seg i offentlig sektor. Systemet før bms fokuserte på tradisjonelle finansielle måleparametere og var ønsket om mer «holistisk» styringssystem (Madsen 2012). Denne trenden ble støttet og ikke presset av Kommunal – og regionaldepartementet som publiserte en veileder dokument, også kjent for som offentlige dokument i 2002 om bms for kommunal sektor. I det offentlige dokument hvor Harstad kommune sendte en søknad 20.juli 2000 om en deltakelse til kommunal og regionaldepartementet for å være med i balansert målstyringsprosjektet. Dette forteller meg at det ikke har vært noe press fra myndighetene, men mer en frivillig avgjørelse basert på den kunnskapen rådmannen og styringsgruppen besatte seg med på den tiden.

6.1.2 Myte

Myter har fått en sentral plass som fortolkningsnøkkel i institusjonell teori ifølge Meyer og Rowan (1977). Det kan dannes myter og reguleringer som kan være vell så sterke som reguleringen i seg selv. Myter er en symbolsk fortelling i virksomheten. På grunnlag av funne og litteraturen jeg har samlet inn viser det ingen dokumentert effekt tiden før 2000 tallet. Litteraturen som jeg har samlet inn forteller at etterspørselssiden var høy, grunnen til det var at offentlig virksomheter ønsket bedre prestasjonsmålingssystem, siden det systemet før bms fokuserte på tradisjonelle finansielle måleparametre og var ønsket om mer «holistisk» styringssystem (Madsen 2012). Grunnen jeg identifiserer det som en myte er at litteraturen forteller ingenting om suksessfaktoren med bms i det offentlige før 2000 tallet. Det ble kun spekulert at bms einer seg i det offentlige, grunnen til prestasjonsmålingssystem for finansielle og ikke finansielle indikatorer. Dette kan ha dannet i Harstad kommune en forutdannelse og et utgangspunkt for å handle. Så kan man stille seg spørsmål om det var en myte på den tiden, at den skapte effektivitet som fikk virksomheten til å handle? Man kan få inntrykket at en slik markedsstyrertankegang er det som skal til for å handle i en offentlig sektor. Jeg ser at det har vært en massiv press om å overføre ideer fra privat sektor over til det offentlige. Samtidig er det ikke like lett å få en slik rasjonelt tankegang til å fungere i en offentlig sektor som har andre verdier og mål enn effektivitet. Så kan man stille spørsmålet om Harstad kommune handler etter bms, siden det er en rasjonell tankegang at dette fungerer? eller på bakgrunn av en myte? Jeg fikk ikke intervjuet rådmannen som var på den tiden og sitter igjen med noen spørsmål, men det narrative som går igjen i litteraturen og fra funnene er at det kan ha hatt av en ekstern påvirkning.

6.1.3 Avkrefte påstand

I tidligere delkapittel ble det spekulert at trend og myte kan være en fortolkningsnøkkel til at man implementerte bms i Harstad kommune. I dette kapitlet ønsker jeg å avkrefte mulige påstander ved påvirkning av implementering av bms i Harstad kommune. Dette er på grunnlag av utvalgt litteratur fra teori delen og funn. I institusjonell teori presenterer Meyer og Rowan (1977) i artikkelen sin dekobling. Dekobling det vil si avkobling i forhold til virksomhetens mål handler annerledes enn andres forventinger og intensjoner Meyer og Rowan (1977). Dette kan en form for normativ press eller det kan være tvangspres fra forskjellige aktører. Jeg spekulerer at det verken er tvangspres eller normative press. Dette skal jeg gå nærmere inn på i underkapitlene.

6.1.3.1 Tvangspres

Tvangspres ble definert i teoridelen som kommer fra juridiske mandater eller innflytelse fra organisasjoner de er avhengig av. Tidligere i oppgaven ble det presentert at kommunen er en del av et politisk system som blir presentert i dialog sirkelen. I kommunen er det politikerne som ofte gjør føringer på hvordan man skal styre og operere. Funnene fra det i offentlige dokumentet (2002) forteller det at politikerne ble informert om implementeringen, men ikke aktivt involvert i selve utviklingsarbeidet. Videre i det offentlige dokumentet står det at styringsgruppen og rådmannen hadde det formelle prosjektansvaret. Dette avkrefter påstanden om tvangspres var en påvirkningsfaktor på den tiden for implementering av bms i kommunen, og styrker påstanden at fortolkningsnøkkel til påvirkning av bms var myte og/eller trend. Samt ble Harstad kommune støttet og ikke presset av Kommunal – og regionaldepartementet og andre arbeidsgrupper med å implementere bms som styringssystem som også publiserte en veileder i 2002 om bms for kommunal sektor Offentlig dokumentet (2002).

6.1.3.2 Normativ press

Normativpress ble definert i teoridelen som press mot homogenitet fra lignende holdninger og tilnærminger fra profesjonelle grupper og foreninger som er bakt inn i virksomheten gjennom ansettelsespraksis. Disse gruppene kan være for eksempel fagforening eller tillitsvalgte. Funnene og litteraturen som har blitt presentert nevner ikke at det har vært et slikt press internt i virksomheten. Dette avkrefter påstanden om normativpress for implementering av bms i kommunen, og styrker påstanden at fortolkningsnøkkel til påvirkning av bms var myte og/eller trend.

6.2 Tilpasning av aktiviteter

I dette kapitlet skal jeg benytte meg av design og mobilisering som ble introdusert som et teoretiskverktøy i teoridelen. Design og mobilisering skal bidra med å plukke ut, forklare endringer og utviklinger som skjer etter en implementering av et styringssystem. Faktoren som forårsaker ulike effekter i styringssystemet hos Harstad Kommune er:

- Balansert målstyring

Funnet viser designs som er konseptualiserte ting. Design vil være aktivt, men man kan ikke forutsi alle konsekvensene på en pågående aktivitet. Forholde mellom design og mobilisering er slik at mobilisering involvert i å få designet til å utføre i forhold til organisasjonens bekymringer. Ved å benytte design og mobilisering som teoretiskverktøy skal jeg se hva slags grep som har blitt gjort for å endre effekten på designet som har påvirket aktiviteter i bms som et styringssystem, som har hatt en negativ medvirkning. Jeg skal presentere funnet individuelt med støtte av litteratur og diskutere funnene.

6.2.1 Design & Mobilisering

I definisjonen av design passer bms som en aktivitet. Som nevnt tidligere design vil være aktivt, men man kan ikke forutsi alle konsekvensene på en pågående aktivitet.. I artikkelen til Mouritsen (2005) reflekterer han punktvis bms som et design:

- 1) Det er ingen måleindikator i bms hvor noen typer resultater fører til en annen resultat over en rekke tidsperioder.
- 2) Bms er opptatt av å se strategi som noe som må utvikles i samarbeid mellom leder og noen ganger få innspill fra ikke ledere.
- 3) Bms har mer fokus på den enkelte forretningsenhets egen utvikling. Dette bidrar med å økt vekt på det unike ved den enkelte forretningsenheten enn andres virksomhets strategi.
- 4) Bms har mer fokus på å kommunisere og visualisere resultater og beslutninger som skal tas.
- 5) Bms fortid er en mekanisme for å ta bort oppmerksomheten mot fremtiden, grunnen til det er at den aldri dekker virksomhetens vei mot fremtiden.
- 6) Bms har forskjellige ytelseskriterier, forskjellige tidshorisonter per virksomhet og kommunikasjon enn det å ha bonus som hensikt.

Punktene illustrerer bms som design. Noen av punktene blir oppklart av funnene. Eksempler på det er bms hensikt er å ha mer dialog med brukerne for å bidra med en samfunnsendring

med fokus på økonomiske styringsdata. Dette resonerer med punkt nr 2), 3) og 4). Samt blir det nevnt at implementeringen skulle også bidra med å effektivisere og modernisere for å øke større mulighet til å lykkes med tjenesteytende prosesser. Dette resonerer med 6). Det er også nevnt at det jobbes kontinuerlig med å forbedre målindikatorer som mer meningsfulle indikatorer som kan måles, men har ulike forklaringer. Dette resonerer med punkt nr 1). Noen av kvalitetsindikatorerne treffer godt til deres arbeid, og har bidratt med å øke kvaliteten på tjenesten. Funnene forteller at revidering av målindikatorer er noe som har blitt gjort flere ganger siden år 2002, og dette styrker kvalitetsindikatorer som er meningsfulle for å måle. Mobilisering er noe som skiller seg for hver organisasjon. Ledelsen prøver å forutse hvor designet vil mislykkes eller skape utfordringer før det er i aktivitet. Funnene forteller at bms kan være overveldende for de som skal lese disse rapportene, analysere de og prøve å trekke konklusjoner. I litteraturen blir mobilisering definert som effekt som skal involvere i å få designet utføre i forhold til virksomhetens bekymringer. I denne konteksten forteller funnene at måleindikatorer, teknologiske hemninger og kompetanse heve ledere er et utslag av en aktiv design som bør mobiliseres for at designet ikke skaper utfordringer for Harstads styringssystem. Rapporten som blir nevnt av informantene som består av et segment av bms som styringssystem kalles for målekart. Målekartet består av måleindikatorerne som skal være forståelig for hele organisasjonen, lett å kommunisere, og bør oppdateres når nye prioriteringer kommer i søkelyset. Den rapporterer flere aspekter for å nå mål som styringsgruppen har satt og for å se om de er i tråd med å nå målene. Dette er også benyttet til å følge politiske vedtak. Informasjon som kommer i målekartet er fra spørreundersøkelse fra bruker og medarbeidere for å få tilbakemelding på kvalitetsindikatorer og fra driftsrapport fra de ulike enheter.

Utfordringen som har rammet Harstad kommune på bakgrunn av aktiv design er målindikatorer. Informantene fra dybdeintervjuet forteller at det har ført til mye synsing på målindikatorer og det har bidratt til å være en tidskrevende aktivitet, samt gjort det tyngre å presentere indikatorer som målbare. I oppgaven til Mortensen (2019) har effekten ført til eierskap og en form for «segregering» hvor ansatte uttrykker liten involvering. Informantene fra de lavere nivåene stiller seg spørsmål om troverdigheten som blir presentert i rapporten. I slike tilfeller her må lederen gripe inn for å endre effekten og påvirke funksjonaliteten til designet slik at den tilpasser situasjonen. Tiltak som blir presentert som mobilisering hos informantene mine er inkludering av ansatte i de lavere nivåene og brukerne. Effekten ved å inkludere ansatte i de lavere nivåene og brukerne har bidratt med å definere kvalitetsmål som

treffer godt til deres arbeid, mindre synsing og har bidratt med å øke kvaliteten på tjenesten. Det har også blitt redusert målindikatorer som har vært lite målbare. Det at målindikatorer har vært en utfordring for Harstad kommune er ikke svært usedvanlig. I både forskningen til Steen og Olsen (2007), Mortensen (2019) og Azizi & Rushiti (2014) presenteres det at utfordringen for kommunene er å velge riktig og nyttige måleindikatorer som er en kontinuerlig prosess som må utvikles og tilpasses hele tiden.

En annen utfordring som blir nevnt av aktiv design er å heve lederne kompetanse innenfor bms. Dette er noe som har blitt prioritert, og lederne har også vist sitt engasjement. Dette resoneres med masteravhandlingen til Mortensen angående opplæring med å benytte styringssystemet. Funnene fra hennes dybdeintervju forteller at lederne som var involvert i pilotprosjektet har en betraktelig bedre forståelse av prosessen og opplæringen, enn enhetsledere som var på siden (mindre involvert). I en organisasjon hvor det er skift i ledelsen på bakgrunn av en ansatt som slutter er det viktig å overføre kompetansen for å kjenne seg igjen hvordan kommunen styres. Kompetanse heve ansatte i et fagfelt gir muligheten for at arbeidstakeren er effektiv, gunstig i det arbeidet den utfører og øker tryggheten i fagfeltet den så på utfordrende. En av mine informanter forteller at styringsgruppen har blitt mer modigere over tid til å rapportere resultater til politikerne og presisere målepunktene bedre. Man kan stille seg spørsmålet om modigheten kommer fra å være mer kompetent i fagområdet? Inntrykket jeg har fått er ved et godt integrert system og en motivert ledelse som viser tryggheten ved å være presise i hva de ønsker å oppnå er en ledelse som kontinuerlig forbedrer sin kompetanse i fagområde.

En annen utfordring som ble det nevnt av informantene som er et utslag av bms var teknologisk hemming. Den teknologiske hemmingen gjør at rapporteringen ikke er optimalisert. Rapportene kan være overveldende med informasjon som målekortet presenterer. Dette der noe ledelsen jobber med. For å endre effekten på dette jobbes det med et nytt teknologisk system som skal være lettere å innhente informasjon. Dette bidrar med å orientere seg hva som skjer i organisasjonen når designet (bms) er i aktivitet. Dette vil hjelpe ved å forebygge avvik i organisasjonen og gjøre de nødvendige justeringer som forekommer i organisasjonen.

7.0 Konklusjon

6.1 Formålet med Masteroppgaven

Formålet med masteroppgaven har vært å få dypere forståelse i arbeidet knyttet til å analysere de sosiale aspekter som påvirkninger til en implementering, og endringer og utviklinger som skjer etter en implementering av bms som et styringssystem hos Harstad kommune. Det er flere studier som påviser at bms blir benyttet i offentlig sektor, kun en studie av min viten har gått i dybden på bms hos Harstad kommune. Disse studiene som jeg er viten om går ikke konkret i sosiale aspekter ved implementering og forklare endringer og utviklinger som skjer ved bms. Under vil jeg presentere studiets hovedfunn som skal avklarer problemstillingen, begrensinger for masteroppgaven og implikasjoner for videre forskning. Før jeg starer med å presentere studiets hovedfunn gjentar jeg studiets problemstillinger for å gjøre det gunstig for leseren å følge med.

Problemstilling 1

«Hvilke faktorer kan ha påvirket til implementeringen av bms i Harstad Kommune?»

Forskningsspørsmål

«hva er årsaken til det?»

Problemstilling 2

«Hvilke utviklinger/endringer har oppstått siden implementering av bms i Harstad Kommune»

Forskningsspørsmål

«Hvilke tiltak ble gjort og hvorfor?»

7.1.1 Studiets hovedfunn & Problemstilling 1

For å identifisere faktorer som kan ha påvirket til en implementering og belyse årsaken til det. Studiet benytter seg av et teoretisk verktøy som heter Institusjonell teori. Institusjonell teori bidrar med å analysere de sosiale aspekter før en implementering hos Harstad kommune starten av to tusen tallet. Resultatene ved å benytte institusjonell teori viser at det var to faktorer som kan ha bidratt til implementering av bms i Harstad kommune. Disse to aspektene som kan ha bidratt til implementering av styringssystemet i Harstad kommune var trend og myte. Grunnen til at jeg benytter av ordet «kan» er fordi, funnene forteller at rådmannen på den tiden var en av hovedgrunnene til en påvirkning til implementering av bms i Harstad kommune. Studie har ikke fått intervjuet rådmannen, og grunnen til det er at rådmannen har gått av med pensjon. Det er derfor vanskelig å bekrefte med sikkerhet hvilke faktorer som kan

ha en påvirkning til en implementering av bms i Harstad kommune. Studie sitter med litteratur, tidligere forskning av samme tema, informanter og et dokument som blir sett som «blue print» for å beskrive bms og implementeringsprosessen for Harstad kommune. Dette har blitt analysert og diskutert for å komme frem til konkrete konkluderings.

Resultatet av analyse og diskusjon kapitlet forteller at Harstad kommune går gjennom en isomorfisk prosess Meyer og Rowan (1977). Det er en prosess hvor de begynner å ligne hverandre og avbilde hverandre Meyer og Rowan (1977). Dette med å avbilde hverandre resonnerer veldig med det Henry forteller at ideen kom fra flere kommuner fra den sørlige del som gikk over til ny styringsmodell som bms, som også var del av konseptet. Grunnen til det kan være at virksomheter begynner å ligne hverandre er å legitimere sin praksis og få sosialt aksept Meyer og Rowan (1977). Dette blir støttet av funnene og tidligere forskning.

Litteraturen presenterer at populariteten av bms skjedde ved årsskiftet i Norge Madsen (2012), og som nevnt tidligere at ideen kom fra flere sørlige deler av kommune som gikk over til nytt styringssystem bms. En fortolkningsnøkkel som blir presentert i litteraturen er «styrings mote» såkalt trend. Trend kan være en mulig fortolkningsnøkkel til at man implementerte bms som blir beskrevet i litteraturen av forskere som DiMaggio og Powell (1983) som mimetiskpress. Dette resonnerer med teoridelen der Abrahamson (1991,1996) forklarer at organisasjoner blir påvirket av ledelsesmoter. I tillegg resonnerer det med det Malmi (2001) i punkt 4) i teoridelen som følge et press av ledelsesmote. Definisjonen som blir presentert i teoridelen når det kommer til mimetiskpress er å kopiere vellykkede form som oppstår under høy usikkerhet DiMaggio og Powell (1983). Med samlende funn og støtte i litteraturen kan jeg spekulere at det er en fortolkningsnøkkel til en implementering i kommunen. Bms ble utarbeidet og benyttet først i privatsektoren (Fallan, Olsen, Daleq, Hobbel: 2015). Hensikten med bms var å avdekke finansielle og ikke-finansielle prestasjonsmål (Hoff og Holving 2002). Forskerne hevdet at bms er et styringssystem som er appellerende og kan passe godt i det offentlige sektor (Deryl Northcott & Tuivaiti Ma'amora Taulapapa, 2012). Samt litteraturen som studiet har gått gjennom viser ingen dokumentert effekt tiden før 2000 tallet i offentlig sektor. Madsen (2012) forteller at etterspørsel av bms som styringssystem var høy på den tiden, grunnen til det var at offentlig virksomheter ønsket bedre prestasjonsmålingssystem. Dette ble sprett gjennom ulike informasjonskanaler som konferanser, nettsider, bøker og seminarer Madsen (2012), Azizi og Rushiti (2014). Systemet før bms fokuserte på tradisjonelle finansielle måleparameter og det var ønsket om mer «holistisk» styringssystem. Denne trenden ble støttet og ikke presset av Kommunal – og

regionaldepartementet og andre arbeidsgrupper som publiserte en veileder i 2002 om bms for kommunal sektor Offentlig dokumentet (2002). Dette kan ha vist stor attraksjon for Harstad kommune at flere sørlige kommuner som gikk over til bms som styringssystemet, og førte til at Harstad kommune sendte en søknad 20.juli 2000 om en deltakelse til kommunal og regionaldepartementet for å være med i balansert målstyringsprosjektet. Dette forteller meg at det ikke har vært noe press fra myndighetene, men mer en frivillig avgjørelse basert på den kunnskapen rådmannen og styringsgruppen besatte seg med på den tiden.

Et annet funn som blir presentert i analyse og diskusjon kapitlet er «Myte». Myter har fått en sentral plass som fortolkningsnøkkel i institusjonell teori ifølge Meyer og Rowan (1977). Studie presenterer på grunnlag av informasjonen fra funne og litteraturen som har blitt samlet inn. Det vises igjen ingen dokumentert effekt i offentlig sektor av bms som styringssystem tiden før 2000 tallet. Studie forteller at etterspørselssiden for bms var høy, fordi offentlig virksomheter ønsket bedre prestasjonsmålingssystem og at det ble spekulert av blant forskerne at det er et appellerende styringssystem for det offentlige (Deryl Northcott & Tuivaiti Ma'amora Taulapapa, 2012). Videre presenterer studie at systemet før bms fokuserte på tradisjonelle finansielle måleparameter og var ønsket om mer «holistisk» styringssystem (Madsen 2012). Det ble kun spekulert at bms einer seg i det offentlige, grunnen til prestasjonsmålingssystem tar for seg finansielle og ikke finansielle indikatorer. Dette kan ha dannet en forutdannelse og et utgangspunkt for Harstad kommune for å handle ved påvirkningen av myten. Samt ser at det har vært en massiv press om å overføre ideer fra privat sektor over til det offentlige. Samtidig er det ikke like lett å få en slik rasjonelt tankegang til å fungere i en offentlig sektor som har andre verdier og mål enn effektivitet. Så kan man stille spørsmålet om Harstad kommune handler etter bms, siden det er en rasjonell tankegang at dette funker? eller på bakgrunn av en myte? Jeg fikk ikke intervjuet rådmannen som var på den tiden og sitter igjen med noen spørsmål, men det narrative som går igjen i litteraturen og fra funnene er at det kan ha hatt av en ekstern påvirkning.

For å øke sannsynligheten for at mimetisk press som ble sett som «styrings mote» eller trend, og myte er det trolige utfallet, presenterer studie ved å avkrefte de to andre typer for press som er tvangspress og normativ press. Studie avkrefter tvangspress og normativ press ved å sammenligne definisjonen opp mot studiets funn. Grunnen til at studie avkrefter for tvangspress er styringsgruppen samarbeidet med rådmannen som hadde på den tiden det formelle prosjektansvaret sammen med ulike arbeidsgrupper. Funnene i studiet forteller ingenting om tvangspress som kan komme fra juridiske mandater eller innflytelse fra

organisasjoner de er avhengig av. Harstad kommune ble støttet og ikke presset av ulike arbeidsgrupper for å kunne få dette styringssystemet implementert. Dette var et valg rådmannen og styringsgruppen valgte å få iverksatt. Studiet avkrefter normativ press siden det ikke ble nevnt noe om interne grupper i funnene, som for eksempel fagforbund som kan ha påvirket til en implementering av bms som styringssystem i kommunen.

For å svare på første problemstilling og forskningsspørsmålet knyttet til problemstillingen. Konkluderer studie at trend og myte er en mulig fortolkningsnøkkel som er mest sannsynlig som kan ha påvirket Harstad kommune til å implementere bms i deres styringssystem. Årsaken til det at en isomorfisk prosess hvor virksomheter begynner å ligne på hverandre og avbilde hverandre Meyer og Rowan (1977), og faller inn i mimetiskpress som DiMaggio og Powell presenterer innen institusjonell teori som er å kopiere vellykkede form som oppstår under høy usikkerhet DiMaggio og Powell (1983). Grunnen til at virksomheter begynner å ligne hverandre kan være legitimere sin praksis og få sosialt aksept Meyer og Rowan (1977). Det vises ingen dokumentert effekt i offentlig sektor av bms som styringssystem tiden før 2000 tallet at den einer seg som et styringssystem. Studie forteller at etterspørselssiden for bms var høy, fordi offentlig virksomheter ønsket bedre prestasjonsmålingssystem og at det ble spekulert av blant forskerne at det er et appellerende styringssystem for det offentlige (Deryl Northcott & Tuivaiti Ma'amora Taulapapa, 2012) Dette kan ha dannet en forutdannelse og et utgangspunkt for Harstad kommune for å handle ved påvirkningen av myten og trend. Rådmannen som var på den tiden ble ikke intervjuet grunnen til pensjon, og sitter igjen med noen ubesvarte spørsmål, men det narrative som går igjen i litteraturen og fra funnene er at det kan ha hatt av en ekstern påvirkning som kan ha vært myte eller trend, eller begge.

7.1.2 Studiets hovedfunn & Problemstilling 2

For å kunne identifisere hva slags grep som har blitt gjort for å endre effekten på designet som har påvirket styringssystem. Har studiet benyttet seg av et teoretiskverktøy som heter design og mobilisering. Studie presenterer design og mobilisering som et teoretiskverktøy som bidrar med å plukke ut, forklare endringer og utviklinger som skjer ved et styringssystem. Studie presenterer bms som design. Grunnen til det er at den passer definisjonen til det Mouritsen. Design bli beskrevet som er konseptualise ting. Design vil være aktivt hele tiden etter å ha implementert det i styringssystemet. Man kan ikke forutsi alle konsekvensene på en pågående aktivitet Mouritsen (2005). Disse konsekvensene blir sett som utfordringer og ulemper fra funnets perspektiv gjennom en utvikling som har oppstått siden implementering av bms i Harstad Kommune. For å svare på andre problemstilling og forskningsspørsmålet knyttet til

problemstillingen. Konkluderer studiet at måleindikatorer, teknologiske hemninger og kompetanse heve ledere er et utslag av en aktiv design som bør mobiliseres for at designet ikke skaper utfordringer for Harstads styringssystem. Mobilisering er effekt som skal involvere i å få designet til å utføre i forhold til virksomhetens bekymringer. Involvingen skjer ved at lederne griper inn for å endre effekten på et aktiv design som fører til utfordringer.

Tiltakene som blir presentert i dette studiet for å nøytralisere virkningen for måleindikatorer som blir presentert i målekartet som er et segment i vhp er å inkludere ansatte i lavere nivåer og brukere for å bidra til å definere kvalitetsmål som treffer godt til deres arbeid, mindre synsing og har bidratt med å øke kvaliteten på tjenesten. Å velge riktige og nyttige måleindikatorer er utfordrende, men ikke svært usædvanlig utfordring for kommunen som også blir presentert i forskningen til Steen og Olsen (2007), Mortensen (2019) og Azizi & Rushiti (2014) for deres kommuner. Det å velge riktige måleindikatorer har bidratt lederne å kutte ned antall indikatorer som har blitt benyttet. Dette vil bidra med å vektlegge indikatorer som er målbare og konkrete som skal bidra med å forbedre tjenestene.

Et annet funn som blir presentert som utfordring på grunn av aktiv design er å kompetanse heve lederne innenfor bms. Dette er noe som har blitt prioritert, og lederne har også vist sitt engasjement. Dette resoneres med masteravhandlingen til Mortensen angående opplæring med å benytte styringssystemet. Funnene fra hennes dybdeintervju forteller at lederne som var involvert i pilotprosjektet har en betraktelig bedre forståelse av prosessen og opplæringen, enn enhetsledere som var på siden. Studie forteller at en virksomhet hvor det er skift i ledelsen på bakgrunn av en ansatt som slutter er det viktig å overføre kompetansen for å kjenne seg igjen hvordan kommunen styres. Kompetanse heve ansatte i et fagfelt gir muligheten for at arbeidstakeren er effektiv, gunstig i det arbeidet den utfører og øker tryggheten i fagfeltet den så på utfordrende. I dybdeintervjuet forteller informanten at styringsgruppen har blitt mer modigere over tid til å rapportere resultater til politikerne og presisere målepunktene bedre. Man kan stille seg spørsmålet om modigheten kommer fra å være mer kompetent i fagområdet? Inntrykket jeg har fått av tiltak er ved et godt integrert system som bms er i Harstad kommune og en motivert ledelse som viser tryggheten ved å være presise i hva de ønsker å oppnå er en ledelse som kontinuerlig forbedrer sin kompetanse i fagområde.

Den siste utfordringen som blir nevnt i studiet som er et utslag av bms var teknologisk hemning. Den teknologiske hemningen gjør at rapporteringen ikke er optimalisert.

Rapportene kan være overveldende med informasjon som målekortet presenterer. Dette der noe ledelsen jobber med. For å endre effekten på dette jobbes det med et nytt teknologisk system som skal være lettere å innhente informasjon. Dette bidrar med å orientere seg hva som skjer i organisasjonen når designet (bms) er i aktivitet. Dette vil hjelpe ved å forebygge avvik i organisasjonen og gjøre de nødvendige justeringer som forekommer i organisasjonen.

7.2 Begrensinger for masteroppgaven

Studiets omfang representerer en sentral begrensning, årsaken til det er at datagrunnlaget baserer på 4 informanter. Utvalg av informanter representerer ikke hele ledergruppa i Harstad Kommune, men en stor del. Tidsperioden for å gjennomføre studiet har vært begrenset. Det å ha flere intervjuer i en 10 til 20 års periode ville kunne gi tidsstempel over ulike påvirkningsfaktorer som oppstår i perioden og en mer detaljert begrunnelse på årsaken til hendelsen. Studiet kan identifisere enkelte påvirkningsfaktorer innen en tidstemp. Eksempel på det er påvirknings faktorer som skjedde før implementering som var i peridoen 2000 til 2002 tallet. Derimot er det ukjent når de ulike faktorene som skjedde etter en implementering oppstod. Faktorer som oppstod etter en implementering har skjedd mellom 2003 til 2021. Studie har blitt påvirket av Covid- 19 når det kommer til tilgjengeligheten til styringsgruppen og kapasiteten som blir bidratt med i studiet. Dette har ført til at det kun har blitt gjennomført en intervjuerunde. Her kan spørsmålet om hvor validiteten og relabiliteten av studiets omfang. Dette er noe som vil påvirke påliteligheten i kvaliteten på datainnsamlingen, og er en faktor på om hvor pålitelig forskningen er i kvaliteten i datainnsamlingen. For å forsikre påliteligheten bør en test-retest blitt benyttet for å øke kvaliteten i funnet. Men på grunn av omstendighetene som tok plass, benyttet jeg meg av en tidligere forskning, litteratur og avis som sekundærdata for å styrke kvaliteten og påliteligheten til funnene. Kvalitativ undersøkelse er en tidskrevende prosess. Om jeg hadde hatt bedre tid kunne studie inkludert flere intervju runder og flere casestudier som tar for seg samme fenomenet.

7.3 Implikasjoner for videre forskning

I denne masteravhandlingen har studie belyst hva slags faktorer som har påvirket til en implementering og endringer som har oppstått etter en implementering. Studiet har benyttet hovedsakelig av kvalitativ metode som går i dybden i fenomenet, og sekundærdata som har benyttet av forskning som tar for seg kvalitativ og kvantitativ. Studie hadde ikke hensikt om å generalisere funnet. Dette betyr at studie ikke er representativ for å generalisere det til andre kommuner. For videre forskning har jeg et par forslag som kan være interessant. Det ville ha vært interessant å gjøre samme forskning på en annen kommune som har benyttet eller

benytter av bms, og sammenligner ved å avdekke forskjeller og likheter ved studiet. Å gjøre samme forskning i en annen kommune vil bidra til å øke kunnskap, se om det er historisk konsistens med tidligere litteratur og forskning som presenteres, og øke litteraturen i den tematikken.

Annen forskning som kan være interessant er å forske hvordan Covid-19 har påvirket et styringssystem i kommunene i Norge. Det ville ha vært interessant kartlegge utfordringene til kommunen, samt hvordan kommunen hadde prøvd å forhindre påvirkningsfaktorer som bidrar til å forverre ved å benytte bms som styringssystem eller andre former for styringssystem.

Et annet interessant forslag til videre forskning kan være hvorfor bms ikke lyktes å være en del av et styringssystem i kommunen. Slik forskning ville jeg ha kalt «Fail cases». Her kan man sammenligne studie og trekke sine beslutninger på hvorfor det ikke benyttes og årsaken til det. Det vil øke litteraturen på hvorfor bms «sviktet» som styringssystem og kan også generalisere det hvorfor et styringssystem «sviktet» hos kommunen.

8 Referanse

8.1 Artikler

BALANSERT MÅLSTYRING: En kort oversikt over forskningslitteraturen Dag Øvind Madsen & Tonny Stenheim 2014

Kaplan, R.S. (2012). The balanced scorecard: comments on balanced scorecard commentaries. *Journal of Accounting and Organizational Change*

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

Kaplan, R.S. og D.P. Norton (1992). The balanced scorecard – Measures that drive performance. *Harvard Business Review*

Bruk av balansert målstyring i norske kommuner Even Fallan, Tor- Erik Olsen, Basil Daleq, Mats Anneus Hobbel 8/2015 s.(62-75)

The Balanced Scorecard: Fashion or Virus? Dag Øvind Madsen and Kåre Slåtten 08/06/2015

The Diffusion and Implementation of the Balanced Scorecard in the Norwegian Municipality Sector: A Descriptive Analysis, Dag Øvind Madsen , Blerim Azizi, Albert Rushiti and Tonny Stenheim 14/05/2019

Perceived benefits of balanced scorecard implementation: some preliminary evidence, Dag Øvind Madsen (Norway), Tonny Stenheim (Norway); 2014

Madsen, D.Ø. (2012). *The Balanced Scorecard i Norge: En studie av konseptets utviklingsforløp fra 1992 til 2011*.

Balanced scorecard as a spontaneous performance measurement tool: a case of insurance companies in Pakistan, Nadia Hanif, Bilal, Sadia Farooq and Hassaan Farid, 2013

Beyond accounting change: Design and mobilisation of management control systems, Jan Mouritsen, 2005.

Using the balanced scorecard to manage performance in public sector organizations Issues and challenges- Deryl Northcott & Tuivaiti Ma'amora Taulapapa, 2011

Lucianetti, L. The impact of the strategy maps on balanced scorecard performance. *International Journal of Business*, 2010

Rigby, D. og B. Bilodeau (2009). *Management Tools & Trends 2009*. London: Bain & Company.

Rigby, D. og B. Bilodeau (2011). *Management Tools & Trends 2011*. London: Bain & Company.

Rigby, D. og B. Bilodeau (2013). Management Tools & Trends 2013. London: Bain & Company.

Hoff, K.G. og P.A. Holving (2002). Balansert Målstyring – Balanced Scorecard på norsk. Oslo: Universitetsforlaget.

Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the Balanced Scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. The British Accounting Review

Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the Balanced Scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. The British Accounting Review

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. 2001. The strategy- Focused organization; How Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. 2004. Strategy Map: Converting intangible assets into tangible outcomes.

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. 1999. The Balanced Scorecard for public-sector organizations.

Christensen, K.S.,&Bukh, P.N. 2013. Succes med balanced scorecard

Christensen, K.S.,& Læg Reid. P 2001. New Public management : the transformation of ideas and practice

Hood, C. 1995 The “ New Public Management” in the 1980: variations on a theme. Accounting organizations and Society.

Nørreklit, H., 2003. The balanced scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the balanced scorecard. Accounting, Organizations and Society

Greatbanks, R. & Tapp, D. (2007). The impact of balanced scorecards in a public sector Environment. International Journal of Operations and Production Management

Hovik, S., og I. M. Stigen. (2004). «Kommunal organisering 2004». Norsk institutt for by- og regionforskning.

Hovik, S., og I. M. Stigen. (2008). «Kommunal organisering 2008». Norsk institutt for by- og regionforskning.

5.2 Bøker

Enhet og Mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode 3. utgave fra 2013 av Kristen Ringdal

5.3 Kompendium

Balansert Målstyring, Kjetil Sander, august 2020.

Strategisk Økonomistyring- En oversikt over sentrale konsepter og modeller- Dag Øivind Madsen og Tonny Stenheim

8.4 Nettsider

https://faculty.babson.edu/krollag/org_site/org_theory/Scott_articles/rs_insti_theory.html

<https://www.magma.no/artikkelsoek?q=balansert+m%c3%a5lstyring>

<https://www.magma.no/bruk-av-balansert-malstyring-i-norske-kommuner>

<https://thomaslawrence.files.wordpress.com/2008/08/2008-lawrence-shadnam-encyclopedia-of-communications.pdf>

<https://snl.no/metode>

[Forskningsetikk by Universitetsforlaget - issuu](#) side (28 – 29) Dags slotfeldt- ellingsen (Forskningsetikk – Yrkesetikk ved forskningsvirksomhet 04.17.2020)

[Hva er forskningsetikk? | Forskningsetikk](#)

https://snl.no/kvalitativ_metode

[Metodetriangulering \(estudie.no\)](#)

[kvalitativ metode – Store norske leksikon \(snl.no\)](#)

[kvantitativ metode – Store norske leksikon \(snl.no\)](#)

[Lydintervju - Digitale ferdigheter \(digitalferdighet.no\)](#)

[Markedsføring og ledelse 1 - Primære og sekundære datakilder - NDLA](#)

[Validitet \(estudie.no\)](#)

[validitet – Store norske leksikon \(snl.no\)](#)

[Reliabilitet \(estudie.no\)](#)

[reliabilitet – Store norske leksikon \(snl.no\)](#)

<https://metodeguiden.au.dk/triangulering/>

<https://www.kommunal-rapport.no/oekonomi/varens-mote-balansert-malstyring/80994!/>

<https://www.ht.no/meninger/2017/05/11/Vi-frykter-at-flere-barn-vil-falle-utenfor-14714996.ece>

<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/pilotprosjekt-om-samarbeid-mellom-statlig-tilsyn-og-kommunal-egenkontroll/id2515509/>

<https://docplayer.me/201020-Resultat-og-dialog-balansert-malstyring-bms-i-kommunal-sektor.html>

<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/pilotprosjekt-om-samarbeid-mellom-statlig-tilsyn-og-kommunal-egenkontroll/id2515509/> - Pilotprosjektet

Kommune Harstad

[Organisasjonskart - Harstad kommune](#) Figur.

[Kommuneplanens samfunnsdel - Kommuneplan - Oslo kommune](#)

<https://www.harstad.kommune.no/verdihaandbok-for-ansatte.5390684-178018.html>

[Harstad kommune](#)

[VHP+2020+Til+2023_plandokument.pdf](#)

[3_VHP_2019_Til_2022+Formannskapet_plandokument.pdf](#)

[Søk - Harstad kommune](#)

[Lov om planlegging og byggesaksbehandling \(plan- og bygningsloven\) - Lovdata](#)

[Kommunal+planstrategi+2020-2023+vedtatt+1.10.20.pdf](#)

<https://www.oslo.kommune.no/politikk/budsjett-regnskap-og-rapportering/budsjettforslag-2021-og-okonomiplan-2021-2024/?del=19-5>

<https://sykepleien.no/forskning/2009/03/metodetriangulering-et-metodisk-minefelt-eller-en-berikelse-av-fenomener>

8.5 Annen Litteratur

Balansert målstyring i norske kommuner - Blerim Azizi og Albert Rushiti, 2014

Nytteverdi av balansert målstyring som styringssystem i offentlig sektor – Lenvik kommune- Lene Steen & Elisabeth Olsen, 2007

Spredning av balansert målsyting i norske kommuner, Basil Daleq og Mats Annæus Hobbøl, 2014

The managerial views on the use of Balanced Scorecard in Kristianstad municipality, Agon Reshitaj og Melanie Tikhonova, 2013

Balansert målstyring - Kartlegging av praksis i norske bedrifter- Noman Ahmad & Terese Zimmermann, Våren 2015

Vedlegg

Vedlegg nr 1

Målekart Offentlig dokument (s 59 -60, 2002)

Harstad kommune - målekart			
Fokusområde og Resultatmål (fokusmål) (Hva skal oppnås?)	Kritisk suksessfaktor (Hva må vi lykkes med?)	Styringsindikator (resultatindikator) (Hva skal vi måle ? Hva er ønsket resultat?)	Metode - hvordan måle ?
SAMFUNN			
<i>Gjennomgående for alle</i>	<i>Gjennomgående for alle</i>	<i>Gjennomgående for alle</i>	<i>Gjennomgående for alle</i>
S1. Godt samarbeid med næringslivet, innbyggerne og den 3. sektor(lag og foreninger).	S1. Tilrettelegging for samhandling	S1.1. Næringslivets syn på kommunen (evt.på støtte-/ tjenesteenhetene i kommunen) S1.2. Innbyggernes syn på kommunen.	S1.1. Felles spørreundersøkelse (næringslivet) S1.2. Felles spørreundersøkelse (innbyggerne)
<i>Gjennomgående for skoler</i>	<i>Gjennomgående for skoler</i>	<i>Gjennomgående for skoler</i>	<i>Gjennomgående for skoler</i>
S3 God holdningsdannelse og sosial kompetanse	S3.1 Aktive foresatte S3.2 Felles forståelse S3.3 Samarbeid med PPD	S3.1 Trivsel- S3.2 Trygghet S3.3 Respekt	S3.1 Elev- og foreldreundersøkelser S3.2 Elevsamtaler
<i>Gjennomgående for barnehager</i>	<i>Gjennomgående for barnehager</i>	<i>Gjennomgående for barnehager</i>	<i>Gjennomgående for barnehager</i>
S4 God holdningsdannelse og sosial kompetanse hos barna- Utvikle evnen til selvstendighet	S4.1 Kompetanse hos personalet S4.2 Fokusering på måloppnåelse	S4. Ungene skal ha en progresjon i løpet av året i forhold til individuelle mål	Individuell plan (IP) og evaluering
ORGANISASJON/PERSONELL			
<i>Gjennomgående for alle</i>	<i>Gjennomgående for alle</i>	<i>Gjennomgående for alle</i>	<i>Gjennomgående for alle</i>
O1. Godt arbeidsmiljø	O1.1. HMS-system som fungerer. O1.2.Kommunikasjon og felles forståelse O1.3. Synlig ledelse	O1.1.Medarbeidertilfredshet bedre enn 80 % O1.2. Sykefravær mindre enn 6 %	O1.1 Del av felles arbeidsmiljøundersøkelse. O1.2.Fraværregistrering/-statistikk
O2. Kompetanse i personalet	O2. Tilgjengelig ekstern kompetanse og anvendelse av egen kompetanse	O2. Andel faglært personale i hht krav	O2. Registrering
O3. God ledelse	O3.1. Faglig kompetanse O3.2. Samhandling og veiledning. O3.2. Beslutningsvilje og delegeringsevne	O3. Tilfredshet bedre enn 80 %	O3. Del av felles arbeidsmiljøundersøkelse
<i>Gjennomgående for skoler</i>	<i>Gjennomgående for skoler</i>	<i>Gjennomgående for skoler</i>	<i>for skoler</i>
O4. Bedre skolens sosiale miljø og elevenes læringsmiljø	O4.1 Samarbeid skole – hjem O4.2 Synlig ledelse ved fellesarrangement i skoletiden	O4.1 Sykefravær mindre enn 4% for elever O4.2 Mobbefri skole	O4.1 Elevundersøkelse. O4.2 Foreldreundersøkelse
O5. Utvikle en bedre skolekultur	O5. Felles holdninger og samhandling	O5. Dersom mer enn 5 % angir mistriivsel i det definerte området, fører det til tiltak	O5. Spørreskjema og elevsamtale
<i>Gjennomgående for barnehager</i>	<i>Gjennomgående for barnehager</i>	<i>Gjennomgående for barnehager</i>	<i>Gjennomgående for barnehager</i>
O6. De voksne skal øke sine ferdigheter til å styrke barnas selvstendighet i garderobesituasjonen	O6.1 Fokus på målsetting O6.2 Endringskompetanse O6.3 Bevistjøring om eget ståsted	O6.1 Personalets progresjon i arbeidet i forhold til individuelle mål O6.2 Fremdrift i forhold til mål og endring av praksis	O6. Veiledning, kartlegging og evaluering i barnehagen

Harstad kommune - målekart (forts.)

Fokusområde og Resultatmål (fokusmål) (Hva skal oppnås?)	Kritisk suksessfaktor (Hva må vi lykkes med?)	Styringsindikator (resultatindikator) (Hva skal vi måle? Hva er ønsket resultat?)	Metode - hvordan måle?
TJENESTER/BRUKERE			
<i>Gjennomgående for alle</i>	<i>Gjennomgående for alle</i>	<i>Gjennomgående for alle</i>	<i>Gjennomgående for alle</i>
T1. Fornøye brukere	T1. Gode muligheter for bruker-medvirkning.	T1.1. Brukertilfredshet – kvalitet på tjenestene T1.2. Brukertilfredshet – informasjon	T1.1. Felles spørreundersøkelse (brukere) T1.2. Felles spørreundersøkelse (brukere)
T2. Godt samarbeid virksomhet og brukere	T2. Aktive brukere og enhetens tilrettelegging	T2.1. Deltakelse på felles arenaer	T2.1. Registrering/statistikk
<i>Gjennomgående for skoler</i>	<i>Gjennomgående for skoler</i>	<i>Gjennomgående for skoler</i>	<i>Gjennomgående for skoler</i>
T3. Bedre tilpasset undervisning	T3.1 Organisering av skoledagen T3.2 Flexibilitet på tvers av klasse- og trinn og i personalet T3.3 Samarbeid med ulike profesjoner	T3.1 Prosentdel av elever over kritisk grense mht. leseferdighet større enn 80% i 2. og 7. klasse. T3.2 Elever med enkeltvedtak mindre enn 3% T3.3 Foreldreundersøkelse	T3.1 Statistikk på diagnostiske prøver T3.2 Registrering T3.3 Brukerundersøkelse
<i>Gjennomgående for barnehager</i>	<i>Gjennomgående for barnehager</i>	<i>Gjennomgående for barnehager</i>	<i>Gjennomgående for barnehager</i>
T4 Mer brukertilpasset barnehage med bedre tjenestekvalitet- T4.1 Barnehagen er et godt sted å være (trygghet og trivsel)- T4.2 Utfordrende uteaktiviteter i barnehetilbudet	T4.1.1 Samspill/aktiv samhandling mellom barnehage og hjem T4.1.2 Kommunikasjon og informasjon til foreldre T4.1.3 Holdninger i personalet T4.2.1 Utelekeplassens miljø T4.2.2 Kunnskaper om barna T4.2.3 Holdninger T4.2.4 Dagsrytmen T4.2.5 Bruk av nærområder	T4.1.1 foreldrene uttrykker at barnet trives i barnehagen T4.1.2 foreldrene uttrykker egen trivsel med barnehagen T4.1.3 5 åringen uttrykker trivsel i barnehagen T4.2.1 tid avsatt til uteaktivitet. Mer enn 50% utetid i forhold til barnehagens åpningstid gjennom året. T4.2.2. foreldrene uttrykker fornøydhet med de fysiske utfordringene ungene får i barnehetilbudet. T4.2.3 5 åringene uttrykker fornøydhet med barnehagens uteaktiviteter	T4. Brukerundersøkelser både barn og foresatte
ØKONOMI			
<i>Gjennomgående for alle</i>	<i>Gjennomgående for alle</i>	<i>Gjennomgående for alle</i>	<i>Gjennomgående for alle</i>
Ø1. Effektiv tjenesteproduksjon Ø2. Budsjettbalanse 2002-05	Ø1. Enheten beholder del av overskuddet Ø2. Realistisk driftsbudsjett	Ø1. Kostnad pr. enhet/ bruker Ø2. Regnskap = budsjett	Ø1.1. Regnskapstall pr tertial mot budsjett Ø1.2. KOSTRA-statistikk Ø1.3. Årsregnskap mot budsjett
<i>Gjennomgående for skoler</i>	<i>Gjennomgående for skoler</i>	<i>Gjennomgående for skoler</i>	<i>Gjennomgående for skoler</i>
Ø3. Bedre personaldisponering	Ø3.1 Administrativ tilrettelegging Ø3.2 Økt tilstedeværelse	Ø3. Mer enn 70% av vikarressursen er lagt ut i det faste personalet	Ø3. Oppsett av rammetimellsfordeling fra den enkelte skole
<i>Gjennomgående for barnehager</i>	<i>Gjennomgående for barnehager</i>	<i>Gjennomgående for barnehager</i>	<i>Gjennomgående for barnehager</i>
Ø4. Bedre personaldisponering- ● redusere vikarbruk ved korttidsfravær ● disponere eksisterende personalressurs bedre	Ø4.1 Holdningsendring Ø4.2 Personalets helhetstenkning om økonomi Ø4.3 Disposisjonsrett over innsparte midler	Ø4. antall vikardager i forhold til antall korttidsfraværs-dager reduseres ● indikator ikke høyere enn 80%	Ø4. Fraværs- og vakanserapportering

Vedlegg nr 2

Intervjuguide

Kjønn

Hva er din alder?

Hvor lenge har du jobbet i stillingen din?

Hva er din stillingsbeskrivelse / tittel?

Hva innebærer din rolle?

Hvem sin ide var det å introdusere bms til Harstad kommune? hvorfor?

Hvem var involvert i beslutningsprosessen for å lansere bms? Hvorfor?

Hvordan tolker du bms? Eller hva er din forståelse av bms ?

Hvilke målsetninger hadde en for innføring/implementeringen av bms?

Hvilke resultater har dere sett ved implementeringen av bms ?

Hvilke utfordringer har kommunen erfart fra innføringen til nå av bms?

Hvilket indikatorer satset litt mer på og hvilket har dere forøvet bort *

Hva har ledelsen gjennomført for å tilpasse bms? hvorfor?

Hvordan er bms fortsatt relevant hos Harstad kommune per dags dato?

Hva slags fordeler eller ulemper er det med bms ? hvorfor?

Hvordan ser du for deg bms i Harstad kommune i fremtiden? hvorfor?

Hvordan har bms levd opp til ledelsens forventninger?

Intervju

Innført og etter innføring

John Gabrielsen Rørnes

Intervju guide

Kjønn Mann

Hva er din alder? 52

Hvor lenge har du jobbet i stillingen din?

Ja. Denne stillingen skal vi sjå. Jeg har jobbet siden 2016.

Hva er din stillingsbeskrivelse / tittel?

Min stilling er økonomisjef. Det vil si at jeg har et overordnet ansvar for budsjett, regnskap, lønn og finans i kommunen.

Hva innebærer din rolle?

Dette innebærer at vi utarbeider et budsjett, og at vi bistår tjenestene enhetene ved budsjett oppfølgingen i løpet av året og gir dem relevant styringsinformasjon, og hjelpe dem og gjøre analyse i forhold til hvordan de ligger an. Også innebærer de ta vi fører inn regnskap fortløpende.. utbetaler lønn fortløpende og vi må finansiere de investeringene våres det betyr lånopptak. Full pakke når det gjelder der.

Hvem sin ide var det å introdusere bms til Harstad kommune? hvorfor?

Ja. Det er et godt spørsmål. Så langt tilbake klarer jeg ikke å huske. Men jeg vil da tro at da tidens rådmann hadde en hånd om det, samt Roald Andersen som er stabsjef i dag hadde og en viktig rolle med det å ta i bruk balansert målstyring. Jeg vil tro at de 2 var sentral uten om at jeg kan si det sikkert. Det var så lang tilbake at jeg var ikke i denne rollen.

Hvem var involvert i beslutningsprosessen for å lansere bms? Hvorfor?

Det blir jo det samme som jeg hadde svart deg, men hvorfor det handler om at vi hadde et behov for å måle de resultatene vi oppnådde med de planene vi hadde satt oss. Vi har alltid satt behov for å oppnå de vi ønsker oss å oppnå. En ting som er den enkleste ting for å måle på er den tradisjonelle tallmål om man klarer å holde seg inne i de budsjettene man har. Vi hadde også behov for å måle andre ting som kvalitet på tjenesten og hvor fornøyd de som mottar tjenesten blant annet. Det var det som var årsaken for å bruke balansert målstyring.

Hvordan tolker du bms? Eller hva er din forståelse av bms ?

Min forståelse av balansert målstyring det er at man måler flere forskjellige resultater på flere forskjellige områder, og ikke ensidig på en ting. Nettopp for å se om man oppnår de målene man har satt seg

Hvilke målsetninger hadde en for innføring/implementeringen av bms?

Målsetning slik jeg oppfatter det var jo noe målbart innenfor målene vi hadde satt oss klarer å utvikle noen indikatorer som konkret målbare sånn at vi både kunne se om vi hadde oppnådd de målene vi hadde satt oss og ikke minst hvordan det utviklet seg over tid.

Hvilke resultater har dere sett ved implementeringen av bms ?

Slik jeg oppfatter det i første omgang så er vi mer bevist på hva vi oppnår på de målene vi har satt oss. Det blir en bevist gjøring på hele organisasjonen. Men samtidig opplever jeg at ønske var veldig mye var der, ergo tok man i bruk all for mange målindikatorer. Til opplever man at folk blir mett av et system på grunn av det blir for stort og at man ikke får den nytten man burde ha fått. Vi har gått fra å ha mange indikatorer til å spisse litt mer. Være mer bevist på hva er det vi måler og hvorfor vi måler dette. Det er for å få full effekt av det systemet.

Hvilke utfordringer har kommunen erfart fra innføringen til nå av bms?

Det svarte jeg litt på det spørsmålet. Erfaringen er nok at noen kanskje oppfatter at dette er noe man skal rapportere og ble litt merarbeid med rapporteringen, og følte at man ikke fikk så veldig mye nytte av det. Det har jeg erfart. Så jeg tror vi har funnet med å kutte ned på antall indikatorer men jeg tror fortsatt vi har en vei å gå der. Være bevist på at det skal være grunn på at vi måler tid og at det skal gi informasjon som vi kan bruke for å bedre tjenester. Hvis ikke er det litt meningsløst.

Hvilket indikatorer satset litt mer på og hvilket har dere forøvet bort *

Vi har hatt fokus på noen indikatorer har vært mye synsing , og lite målbart. Vi har vektlagt å ha målbare indikatorer. For eksempel hvis man skal vite hvor fornøyd folk er så spør man dem. Det er veldig målbart. Vi gjør ikke en vurdering om folk er fornøyde eller ikke. Hvis man skal måle resultatene innen skoleverket bruker man karakterer og nasjonale prøver det er veldig målbart. Det er lite målbart å spørre hver enkelte lærer om sin innsats. Indikatorer som er objektive og som er lett målbart det er viktig.

Hva har ledelsen gjennomført for å tilpasse bms? hvorfor?

Ja. Det er godt spørsmål. Jeg har ikke selv godt nok med informasjon når det kommer til hvert tjeneste område hvordan de jobber. Jeg har ikke godt nok informasjon for eksempel hvordan skoleverket resultatet av dette. Det er vanskelig å svare på. Men det er ihverfall trøkk ifra overordene ledelse om at det er et verktøy vi bruker. Selv om balansert målstyring i seg selv har fått et ufortjent dårlig rykte, så har alle et behov for å måle om man faktisk oppnår de resultatene bør gjøre. Et form for måling må man gjøre.

Hvordan er bms fortsatt relevant hos Harstad kommune per dags dato?

Jaaa. Jeg tenker det er relevant. Jeg tenker vi har ennå en vei å gå når det kommer til å spisse det frem for å benytte oss av den informasjonen. Måle de riktige tingene. Jeg tenker det er relevant som styringsinformasjon for å forbedre oss rett og slett.

Hva slags fordeler eller ulemper er det med bms ? hvorfor?

Aaah.. begynner vi med ulemper først alt arbeidet med resultater tar tid å gjøre det, og gjennomgå ting og ta hensyn til de resultatene vi får inn så alt tar jo tid og det er jo arbeid med det, men fordelene med det er at den gir en del informasjon, så er det vanskelig å forbedre seg på samme måte som om vi skulle ikke ha hatt det.

Hvordan ser du for deg bms i Harstad kommune i fremtiden? hvorfor?

Jaa. Godt spørsmål. Jeg ser for meg at det kommer til å være en del av vårt styringssystem fremover..men som jeg nevnte tidligere at vi må bli bedre til å spisse ting. Vi må også være flinkere til å måle det samme som de andre også vi kan ikke bare sammenligne med oss selv med de målene vi har satt oss, men også hvordan vi er i forhold til andre kommuner. Hvor fornøyde er våre innbyggere med tjenester vi gjør kontra andre kommuner og deres tjenester.

Hvordan har bms levd opp til ledelsens forventninger?

Jaahaa. Nå var ikke jeg en del av ledelsen når ledelsen innførte dette. Så det er litt vanskelig å svare på dette. Om det har levd opp til dette eller ikke, men jeg tror jo at det av vi fortsatt bruker balanser målstyring i vårt styringssystem gjør jo og betyr jo naturlig nok at de endringene og tilpasningene vi har gjort gjennom årene, så ser vi dette som et nyttig verktøy. Men om det har levd opp til forventningene blir det nok for vanskelig for meg å svare på.

Innført og etter innføring

Intervju guide Max Jenssen

Kjønn? Mann

Hva er din alder? 64

Hvor lenge har du jobbet i stillingen din?

Jeg har jobbet siden 1 mars 2009 i Harstad Kommune.

Hva er din stillingsbeskrivelse / tittel?

Det er HR- sjef

Hva innebærer din rolle?

Den innebærer ganske mye.. den innebærer HR begrepet Human Resource Management. Det går ut på.. Kort fortalt det handler om de ansatte og de i administrasjonen til å jobbe best mulig utifra de forutsetningene og kompetansen som finnes i administrasjonen. Det handler egentlig å få ut det beste av de alle ansatte gjennom kompetanse, gjennom system, gjennom ledelse og gjennom organisering. Og prøve å tenke gjennom kortsiktig og langsiktig strategisk perspektiv. Hvis du går på hjemmesiden vil det stå beskrevet hva stillingen dreier seg om.

Hvem sin ide var det å introdusere bms til Harstad kommune? hvorfor?

Iden var nok til han som var rådmannen når jeg var tilsatt her. Han hadde vært rådmannen her i over 20 år.. Han heter Arne Johansen. Det var jo også han Roald Andersen som er nå stab

sjef av de som setter i gang i å få på plass balansert målstyring som et styringsverktøy i Harstad Kommune. Husker ikke hvor mange år siden det ble innarbeidet.. men den ble innarbeidet når jeg begynte her i 2009

Hvem var involvert i beslutningsprosessen for å lansere bms? Hvorfor?

Det var nok ledelsen i den tiden, og den besto av Arne Johansen som rådmannen så var det Roald som var sjefen fagstaben også var det disse 2 kommunalsjefene som var med på den tiden. Den ene har gått av med pensjon og den som gjenstår der er henny Andersen som har ansvaret for oppvekst. Han er også i arbeid i dag og samme alder som meg. Så det var de som var i liv for å få det til og for å innføre det. Samtidig så var det han som er økonomi sjef i dag John Rønes som var en del av mannskapet som fikk dette på plass.

Hvordan tolker du bms? Eller hva er din forståelse av bms ?

Jaa..aaah... Balansert målstyring har jo utviklet seg litt over tid og kommunen har gjort balansert målstyring litt av det lokale tilpasninger. Noe av hensikten av dette var å få til en fokus på hovedområdene, og som du selv har nevnt det her i presentasjonen er å tjeneste bruker i fokus var jo kjempe viktig og er fortsatt det absolutt det viktigste vi gjør og kanskje litt undervurdert. Også var det organisasjonen som var det mulig å få det til.. det er mange kommuner med å samle stab støtteenheter sånn at du fikk fagmiljø for ulike områder og kunne understøtte tjenesteledere og tjeneste områdene på en mer helhetlig og lik måte. Bakgrunnen var å få til større fellesnevner innen statsstøtte og forvaltning. Også har du litt av den samfunnsutviklingen og samfunnsansvaret vi har. Vi er en viktig tilrettelegger for samfunnet som er en pådriver til utviklingen til samfunnet som kommunen er en del av. Også bedre økonomistyring. Da var det å organisere organisasjonen på en annen måte for at det skal bli tydeligere for økonomistyring for å kunne bli tydeligere på mål og struktur som gjør det enklere å følge opp.. at vi faktisk gjennom fokus på brukerne og målene vi setter oss og følge det opp og etterspør resultatene. Derfor blir det mange elementer som må få på plass samtidig. Vi har den samme tankegangen den dag i dag også selv om det har blitt mål endringer. Så det er på en måte min forståelse. Jeg har jobbet på for.. Jeg har jobbet på forsvaret også og der hadde vi den samme tankegang der også.

Hvilke målsetninger hadde en for innføring/implementeringen av bms?

eeeh aahh vi ønsket jo å fornye oss i den trenden new public management den kom også seilene i denne tiden. Det var en ønske å ha en mer moderne organisasjon. Også var det var

det en større mulighet til å lykkes med de målene man har settet. For Kommune økonomien, hvis vi går 10 år tilbake i tid ganske krevende og flere kommuner. For det å endre på organisasjon at den blir mer moderne og få et helhetlig grep for å få flere gjerder rundt hele organisasjonen. Før det her skjedde så jobbet jo hver sektor sektorvis og tenkte kun på sin sektor, så det å styre selvstendige sektorer med veldig selvstendige enhetsledere ble for kommuneledelsen og for andre virksomheter ble det for stor utfordring. Så for å få kontroll på utviklingen så måtte vi få kontroll på organisasjonen. Dette ser vi i Helsevesenet for jeg har også jobbet i helseforetak at man gikk bort fra det å ha som sånn i UN et femtital selvstendig enheter som utviklet seg og dro seg i forskjellige retninger, og jeg var med i omstillingsprosjektet i prosjekt gruppa og da gikk man bort fra den fragmenterte organisasjonen med masse satt som de ville da ble det 10 klinikker, og hensikten der ligger veldig mye av det som ligger i Balansert målstyring og som har vært en gjenstand for mange kommuner for å få muligheten til å styre og lede gjennom mål. Det er det vi kaller for målstyring. Intensjonen med balansert målstyring er du skal angi en ny kurs også skal du styre kursen ved hjelp av mål og måloppnåelse og korrigerings. Også skal det i størst mulig grad knyttes til budsjett til disse ulike målene. Som man også skal følge med å forholde seg til et budsjett. Budsjett, mål og forventinger og ikke minst resultater man får at alt skal henge sammen. Det jeg sa nå var umulig å få til i den gamle organisasjonen som det var i et helseforetak som sånn universitet i sykehuset i nord-norge, eller helseforetak som jeg var HR sjef i eller i kommunen. Det er mange likheter som har skjedd i mellom 15 til 20 år siden.

Hvilke resultater har dere sett ved implementeringen av bms ?

Jaaa. Hva skal jeg si ? Vi har sett mye større tilknytning mellom budsjett og mål. Å brukerne som vi er til for. Eeeh .vi har blitt i større grad bevist på at den som blir berøres skal mest høres. Det er et ordtak fra Tom tiller som vi har bruk på leder utvikling. For å være sikker på at vi når målene, så må vi også ha flere innbyggere undersøkelser. Når vi endrer organisasjonen internt for å nå de målene vi har satt, så må vi ha mer dialog og mer tettere på de ansatte. Det gjør noe med ledelsen og dialogen og alt det her. Så det har endret forståelsen på, så om vi skal lykkes med de målene vi har satt oss må vi involvere de ansatte og tjeneste mottakerne på en bedre måte. Derfor har vi dratt det litt videre vi har fått en kultur for kontinuerlig forbedring. Hvor vi gjennom dialog via de ansatte hvordan vi kan jobbe smartere og bedre i lag for å levere bedre tjenester og for å fjerne plunder og død tid. Så drar vi dette et stykke videre hvor vi snakket om tjeneste design er egentlig det samme verdistrøms analyse for å kartlegge dagens prosesser knyttet mot de målene vi skal nå og hva vi kan gjøre

annerledes for å jobbe smartere og bedre i lag. Da tenker jeg på utvikling. Derfor har jeg gått ifra.. litt sånn.. ikke konkret med balansert målstyring men litt mer om kontinuerlig forbedring, så har vi involvert brukerne i ennå større grad. Tenker jeg mer om tjeneste design. Faktorene innen tjeneste design er å involvere brukerne sånn at de kan være sikre på at vi er mer målrettet i det vi faktisk gjør i det daglige.. Da tenker jeg stor og tenker smått. Så det her litt mer om utviklingen som har vært at vi har startet med balansert målstyring til vi nå tenker litt mer på involveringen mer fokus på målene og mer fokus på effektivisering. Vi ser at det er ubalanse mellom budsjett og vår økonomistyring i forhold til måloppnåelsen vi prøver å få til. Da begynner det å bli interessant med også komplisert.

Hvilke utfordringer har kommunen erfart fra innføringen til nå av bms?

Hahahahaha. Det er ganske omfattende spørsmål du har foran deg. Det å være kort og presis er ganske vanskelig. Jeg tror noe av utfordringen har vært å følge opp lederne og gi dem den kompetansen på hva balansert målstyring egentlig er for noe. Og hva det krever av dem som ledere. Samtidig så tror jeg at vi kunne ha blitt bedre å følge opp lederne og etterspør resultatene som vi definerer i virksomhetsplanen hver år og gjennom egnene driftsplaner forklare hvordan vi skal klare å nå målene. Hvis vi ikke er tilstrekkelig til å etterspør resultat og styre i forhold til resultat og gevinster.. så mister balansert målstyring sin hensikt. Det tenker jeg og oppfatter jeg har vært en utfordring ut i fra mitt stå sted.

Hva har ledelsen gjennomført for å tilpasse bms? hvorfor?

Eeeeh.. jaaaa... må tenke litt for å finne essensen i spørsmålet... Vi har brukt masse tid og ressurser på implementere .. I virksomhetsplanen i den prosessen være tydeligere på mål beskrivelse og gjøre målene målbar og etterspørre dem og å rapportere avvik i årsrapporten om vi har oppnådd disse målene eller ikke. Det er brukt masse ressurser for å få den forståelsen også er det er litt komplisert når man ikke kan sette kroner og ører på noe på disse målene.. jeg føler man mister litt fokuset på økonomi og budsjett oppi den målstyringen hvis vi ikke har et godt økonomisystem som kan følge opp de faktisk levere på disse målene de vi har. Det største tiltaket da jeg begynte her er et nytt verktøy for budsjettering og oppfølging som heter arena og vi har fått bedre oppfølging og rutiner av økonomien gjennom balansert målstyring gjennom bedre verktøy gjennom bedre rutiner, gjennom bedre opplæring av ledere. Det er det største som har blitt innført de siste 10 årene etter at jeg har vært her.

Hvordan er bms fortsatt relevant hos Harstad kommune per dags dato?

Eeeeeeh.. vi har jo ikke funnet noe bedre verktøy bedre så langt, men det er utviklet seg i takten med tiden. Så vi har vært mer presis i på det vi ønsker å oppnå. Vi har blitt mer presis på målepunktene, og vi har fjernet målepunkter som ikke har gitt oss noe verdi. Også prøver vi å knytte budsjettet og løpende kontroll med regnskapet, mye tettere sammen mot disse målene også har vi blitt bedre å melde avvik dersom vi ikke klarer å nå disse målene. Vi har blitt modige å tenke ved å melde fra til politikerne når vi opplever en ubalanse med det vi er i stand til å prestere og alle disse forventningene som politikerne har. Fordi er gjerne betydelig over det vi er i stand til å prestere og da må vi prioritere og det får da konsekvenser for de målene vi har skrevet, og den måten vi tenker balansert målstyring på, og det å kunne justere kort og på rett tid er en utfordring hele tiden. Jeg vet ikke helt om det var svar på spørsmålet, men det er veldig komplekse problemstillinger du stiller.

Hva slags fordeler eller ulemper er det med bms ? hvorfor?

Fordelen er jo at man blir nødt til å tenke mål i forhold til hva slags formål kommunen har. Når vi tenker mål og formålet med det å være en kommune så tvinger det en intern planlegging av bruk og ressurser i de 4 fokus områdene som vi var inne på samfunn, økonomi, organisasjon og tjeneste brukere og gjennom god planlegging og klare mål så klarer vi å få levert bedre og mer omfattende tjenester. Planlegging er sterk undervurdert. Planlegging er det viktigste balansert målstyring til å fungere eller uansett målstyring til å fungere. Vi er jo en offentlig forvaltning også i kommunen litt for dårlige til å planlegge, vi går for mye på autopilot og blir for mye strid i ledelsen istedenfor å følge god og nøyaktig plan. Det er en fordel når man er god på det, men fort en ulempe når man slakker opp på dette her og ikke har fokus på disse planleggingene når man setter seg disse målene og det å beskrive disse målene som målbar.. så med engang du begynner å slakke opp på dette her så går du tilbake til det etablerte praksisen som man gjorde tilbake. Vi blir ikke vurdert på kroner og ører på leveranse på bunnlinja på samme måte som private bedrifter, men det er de samme reglene som gjelder.

Hvordan ser du for deg bms i Harstad kommune i fremtiden? hvorfor?

Ja... eeeh. Jeg tro vi vil fortsette med deler med det her. Kanskje med noen justeringer eller tilpassninger i tiden vi er i. det å sette seg mål og finne ut hvordan man kommer seg ditt og være spesifikk knyttet til disse fokus områdene som grunnlag for planlegging som budsjett og økonomistyring dette er noe vi ikke kan se bort ifra. Det må ligge i bånd. Det som kommer til å skje nå i Harstad kommune er at vi vil få et nytt ERP system. Vi er i dialog med å få nytt

datasystem i bånd. Da vil alle disse datasystemene som går ut på økonomistyring, HR, regnskap, lønn og økonomi blir et helt nytt plattform. Det planformen vil gjøre at vi vil få mye lettere tilgang til alle disse dataene vi bruker som er pengene vi bruker, sykefraværet og viser alle disse tingene som gir et indrebilde av det som skjer inne i kommunen. Denne informasjonen vil komme opp på dashboardet mitt på pc her og vil komme på skjermen her på en helt annen måte en tidligere. Det vil gi oss informasjon om temperaturen på mine enheter og organisasjonen som gjør det mye lettere å være hjelpsom og ta nødvendige grep når jeg ser når vi skyver oss litt til høyere eller venstre for de målene vi har satt oss. Det vil bli det viktigste av det nye som skjer og vil bli implementert på slutt av året. Da vil få et mye bedre verktøy for å følge organisasjonens utvikling. Det vil være lettere til å styre og korrigere etter de målene vi har satt oss. Det vil bli ny dimensjon på styring og overvåkning på temperaturen av organisasjonen for å gjøre de rette grepene tidsnok. I dag er det stort sett stor treghet i organisasjonen. I løpet av året rapporterer vi hvert tertijsal og status. Da tenker jeg vi styrer litt etter kjølevannet men med et annet ERP system og viktig informasjon på dashbordet så kan man nesten styre fra dag til dag uke til uke og justere kursen. Da er du mye tettere på prinsippet av det som er balansert målstyring.

Hvordan har bms levd opp til ledelsens forventninger?

Jaaa....eeehh... det er ikke godt å si.. men om jeg skal si noe ifølge det siste 10 årene, så tror svaret er.. ok.. men jeg tror svaret avhengig av oss sellv. Systemet er kun et verktøy. Balansert målstyring er kun et verktøy. For styring, å ledelsen og utviklingen av organisasjonen, så om ikke organisasjonen har god kultur eller god forståelse på hva som kreves av balansert målstyring til å fungere så blir resultatet dårlig. Jeg tror vi er rimelig bra fornøyd med. Vi har klart å justere ned mengden på dokumentene. Vi har gått ifra.. før vi begynte med det her så var det mye eehh.. eeh ..eeh.. veldig mye var styrt og formalisert. På en sånn måte at folk følte seg litt lost. Men med balansert målstyring ligger det en handling rom for ledere.. dette handlings rommet må man bruke fordi man har kompetanse og man tar hensyn på situasjonen. Den fleksibiliteten som ligger her fremfor det å være veldig målstyrt tidligere, men mer styrt i henhold til regler og bestemmelser. Da måtte denne balansert målstyringen har åpnet litt rom for dette handlingsrommet som faktisk ligger der. Lederne har blitt litt mer selvstendige. Tidligere var de veldig styrt på retningslinjer, bestemmelser og alt skulle beskrives i detalj. Derfor var vår virksomhetsplan og årsrapport som telefonkatalog. Med masse informasjon som man ikke trenger og som vi internt ikke har lest det og heller ikke innbyggere eller politikerne. Vi har klart å rense bort nok det som er uvesentlig. Målstyring, virksomhetsplan,

årsrapporter og driftsplan har blitt mye mer lettfattelig og mye lettere språk. Mye forenklet. Til slutt så man ikke skogen, men bare trær nå har det blitt mye mer tydeligere og presis og da kan man se mer tydelig på hva man ønsker å se på disse 4 fokus områdene. Det har vært en lang prosess å ta dette her ned til noe konkret og håndterbart. Det er kanskje det største endringen som har skjedd. Når det blir mer konkret og håndterbart blir det også mer forståelig for folk . det blir mye mer lettere å bruke det intern i organisasjonen som et verktøy,

Er det noe du ønsker å tilføye ?

Skal man ha et system. Om det er det ene eller det andre, så må man akseptere at det vil være en løpende utvikling. Selv om definisjonen og intensjonen med balansert målstyring ligger i bunnen, så må man klare å utvikle og bruke systemet i takten med tiden i organisasjonen som vi har behov for . også må man ha elektroniske verktøy ERP løsninger som gjør det mulig å ha informasjon på dashboardet om organisasjonen, om budsjett om måloppnåelse. For å knytte dette her sammen for å sjekke målene og retningen iforhold til prinsippene til balansert målstyring som jeg kan sjekke regnskapet i forhold til budsjett eller følge med i mars samt det i februar når det gjelder sykefravær og kan følge med andre ting hele tiden. Så blir det mye lettere å knytte balansert målstyring og prinsippene inne mot den utviklingen og tempoet som er i organisasjonen. Det er helt annen butikk nå i 2021 enn det det var i 2009 da jeg startet her. Klarer man ikke å tilknytte balansert målstyring til det nåsituasjonen krever så har det ingen verdi.

Innført og etter innføring

Intervju guide Henry Sverre Andersen

Kjønn? Mann

Hva er din alder? 63 år

Hvor lenge har du jobbet i stillingen din?

Stillingen jeg har nå har jeg jobbet i 19år.

Hva er din stillingsbeskrivelse / tittel?

Det er Kommunalsjef

Hva innebærer din rolle?

Min rolle er at jeg er 1 av 3 i kommunens toppledergruppen. De som er i toppen er kommunedirektøren, 2 kommunale sjefer. Mitt hovedansvarsområde som er knyttet seg opp til oppvekst og kultur område.

Hvem sin ide var det å introdusere bms til Harstad kommune? hvorfor?

Ideen om dette registrert styringssystem i Harstad kommune kom i slutten av år 1000, da var det en trend i Norge som gikk ut på New Public Management og balansert målstyring den ideen kom fra flere kommuner fra sørlig del av kommunen som gikk over til ny styringsmodell balansert målstyring var del av konseptet. Også kom det via rådmannen den gangen og selvfølgelig gjennom kommunestyret og beslutnings organene.

Hvem var involvert i beslutningsprosessen for å lansere bms? Hvorfor?

Det som skjedde i år 2000, så ble det satt ned en rekke arbeidsgruppe som hadde en oppgave å kartlegge styringssystemet vi hadde da og vi brukte ulike metoder, en av de metodikkene var blant annet swot analysen.. når det gjelder de ulike områder i Harstad kommune og gjorde vi vurderinger hva som var bra og hva som kunne bli bedre. Gjorde vurderinger om dette balansert målings konseptet kunne være svare på disse utfordringene som vi hadde i kommunen og det ble da besluttet av kommunestyret at på bakgrunn av det arbeidet at vi skulle gå over til et nytt styringssystem. Så det var på bakgrunn av breid prosess i kommunene. I hver arbeidsgruppe.. fagforeninger og andre vernetjenester involvert i det arbeidet. Det er ganske bredt anlagt i dette prosjekt arbeidet.

Hvordan tolker du bms? Eller hva er din forståelse av bms ?

Det er et system som vi fikk henge styringen våres på og vi hadde 4 ulike fokus områder. De tjenestene vi skulle gi til våre brukere innen ulike formål ble sett sammen med samfunnsutviklingen og lovgivingen på det området, og vi måtte tilpasse oss organisasjonen. Hvor mange ansatte vi hadde. Hva slags mange kvalifikasjoner de ulike ansatte hadde innenfor kvalifikasjoner og tilpasse organisasjonen til det. Så ble økonomien en bunntanken

gjennom det hele... så du kan si økonomi og samfunnsøkonomi danner premisser på hvordan vi skal bygge en effektiv og kvalitetsmessig organisasjon for å nå våre brukere med gode tjenester.

Hvilke målsetninger hadde en for innføring/implementeringen av bms?

For det første var det å ha en mer effektiv organisasjon. Det gikk på at vi skulle prøve å bruke mindre ressurser på administrasjon og mer ressurser ute på de formålene som skole, barnehager og helse og omsorg. Det er det som er målsetningen å jobbe mer effektivt, men også ha stor fokus på kvalitet i organisasjonen, i styringen, og kvalitet i de produktene som kommunen leverer.

Hvilke resultater har dere sett ved implementeringen av bms ?

Vi gikk inn på det med å tilpasse med det å bruke mindre administrative ressurser og mer ute i tjenester. Og det var mer synlig effekt at det ble færre administrative stillinger. Vi bygde også opp et kvalitet system ISO -2 standarden også etableringen i kvalitetshåndboken etablerte stillinger, stillingsbeskrivelser som ble i bruk i enheter, også etablerte vi et målekart som skulle på best mulig måte skulle måle om vi nådde våre mål eller ikke.

Hvilke utfordringer har kommunen erfart fra innføringen til nå av bms?

Innføringen i starten var at vi hadde en kommune økonomi som ikke svarte til de ambisjonene som lå i kommunale vedtak, budsjett og virksomhetsplan. Den tilpassingen der den var ganske utfordrende, samtidig med balansert målstyring har vi fått en mer breddere perspektiv på hvordan styring i de ulike kriterier sammenheng vil jeg si. At det er en sammenheng de 4 momentene i balansert målstyring. Det perspektivet har vi fått, også har systemet gjort at de enkelte enhetene på de fire områder. Når det gjelder enkelte skoler, enkelte barnehager, enkelte sykehjem osv.. alle disse formålene har eget styringsmål som evalueres gjennom årsrapport, og gjennom nye tiltak via ny virksomhetsplan. Jeg tror også vi har fått et økt fokus på tjeneste leveransen.

Hva har ledelsen gjennomført for å tilpasse bms? hvorfor?

Det vi har gjort er gjennom arbeidet med virksomhetsplanen og de enkelte enheters driftsplaner er stilt krav at det skal rapporteres i disse fire områdene.. det gjør at vi har en felles styringsplattform i Harstad kommune. Det er lettere for de ulike enhetene å se de gode sammenhenger vil jeg si.

Hvordan er bms fortsatt relevant hos Harstad kommune per dags dato?

Vi bruker balansert målstyring fortsatt og det er et konsept som vi har inkludert i vår virksomhetsplan. Sammen med vedtaket å bruke balansert målstyring som vi startet å bruke i 2002, så lå det også med metode 2 modellen altså det med 2 styrings nivå i dette med rådmannen og ledelsen øverst og enhetene i nivå 2. det har vi sett i nesten 20 årene at det ikke er hensiktsmessig å er det lønner seg ikke å holde seg slavisk til modellens nivå i kommunen. I noen sammenhenger vil det være naturlig og fornuftig å etablere flere styringsnivå. Selv om vi har balansert målstyring som prinsipp så i plattformene så er det veldig pragmatisk iforhold til balansert målstyring er lagt opp mot.

Hva slags fordeler eller ulemper er det med bms ? hvorfor?

Fordelen er for lederne i kommunen ser sammenhengen mellom tjeneste vi skal levere sammenlignet med økonomien vi har til rådighet å levere disse tjenestene. I dette ligger det å tilsette rett personell og godt personell og ikke for mye personell.. i de ulike tjeneste områdene. Så er det hele tiden å fange opp signaler som kommer fra stortinget og reiringen og de kravene som ligger i samfunnet. Den store fordelen at vi har samme referanseramme. Utfordringene med systemet er til enhver tid justere til de målene vi har, resultatmålene. Styringsdokumentene opp mot disse fire fokus områdene. Justere de kritiske suksessfaktorene hva vi skal gjøre for å lykkes for å nå målene, og konkret hva som skal måles. At det er den største utfordringen i dette.

Hvordan ser du for deg bms i Harstad kommune i fremtiden? hvorfor?

Prinsippet i de fire fokusområdene vil fortsatt ligge å forholde seg. Jeg tror prinsippet vil holde seg en stund til samtidig er det slik at samfunnet endrer seg og politikken i samfunnet endrer seg også. Det er ulike politiske flertall som styrer i kommunen. Det som utfordrer systemet i fremtiden er det å tilpasse balansert målstyring til de utfordringer som kommer.

Hvordan har bms levd opp til ledelsens forventninger?

Bedre enn det vi hadde trodd. Det er motstand mot det å justere og endre systemer. Med det har vist seg at det systemet vi etablerte i høsten 2001 og startet opp i 2002 at det har stått seg, og det har utviklet seg. Jeg synes at systemet fungerer bedre enn det vi hadde trodd på den tiden da grepet ble gjort snart 20 år siden.

Er det noe du ønsker å tilføye ?

Kommuner er nødt å ha gode systemer for å evaluere og lære gjennom virksomheten vi er ansvarlige for. Ta omsette lokalt så godt som mulig de føringene som kommer av de som bestemmer her i landet. Vi er flink til å jobbe effektivt , samt må vi ha høyt kvalitet på det arbeidet vi gjør og det som er veldig viktig er dialogen mellom administrasjonen og politikk at det må fungere på et Platform som er transparent og begripelig for begge aktørene.

Innført og etter innføring

Intervju guide Roald E Andersen

Kjønn? Mann

Hva er din alder? 59 år

Hvor lenge har du jobbet i stillingen din?

Den stillingen har jeg jobbet siden år 2000

Hva er din stillingsbeskrivelse / tittel?

Stabsjef i Harstad kommune.

Hva innebærer din rolle?

Det innebærer at jeg er enhetsleder for en stabsenhet for Harstad Kommune som heter Fagstab. Den enheten i Harstad Kommune består av rådgivere og ledere innenfor ulike tjenesteområder i kommunen det kan være helse og omsorg, skole området. Skolesjef ligger i den enheten og barnehagesjef ligger også der med rådgivere. Kommuneplanlegger, innkjøpsrådgivere og noen digitaliserings rådgivere ligger også i denne funksjonen tillegg kvalitetsrådgiver. Det er mange typer forskjellige rådgivere og ledere som ligger i denne enheten. Jeg har styringsansvaret for denne kommunen og der er blant annet balansert

målstyring, økonomiplanlegging, årsoppgjør og oppfølging av politiske saker innen for disse tjeneste områdene.

Hvem sin ide var det å introdusere bms til Harstad kommune? hvorfor?

Ideen av dette her ble igangsatt av rådmannen i Harstad Kommune.. Arne Johansen.. Ideen kom fra at Harstad kommune trengte fornyelse av styringssystemene sine. Vi trengte et system som bidro til å støtte opp under denne omorganiseringen som skjedde i år 2000. Man hadde en større omorganisering hvor man flatet ut organisasjonen gjorde den mindre hierarkisk. Hvor vi hadde kun 2 hoved beslutningsnivåer i kommunen.. Da var det liksom overordnet ledelse med rådmannen som var øverste leder også hadde de enhetslederne under det nivået. Det å ha styringsliv i organisasjonen som komplementerte den omorganiseringen som ble gjennomført også innførte man balansert målstyring. Det ble innført i et led som het pilotprosjekt som ble ledet av kommunaldepartementet på den tiden. Da var det vi Harstad og Tønsberg Kommune og sør- Trøndelag fylkeskommune som var i den pilotprosjektet som skulle utvikle et nytt styringssystem for kommunen. Det ente med en veileder som departementet utarbeidet for kommunen iforhold til det å jobbe i balansert målstyring. Som er hoved bakgrunn på hvorfor vi gjorde som vi gjorde.

Hvem var involvert i beslutningsprosessen for å lansere bms? Hvorfor?

Det var rådmannens nivå som tok denne beslutningen. Den beslutningen ble tatt på bakgrunn av det som jeg forklarte ista om det med støtte med omorganiseringen i kommunen. Før hadde vi stor fokus på økonomistyring og veldig lite fokus på kvalitetsutvikling av tjenestene. Det var viktig å komplettere økonomistyringen med styring og utvikling av kvalitet, og derfor var det viktig å finne tegn og indikatorer på at vi utviklet oss på en god måte eller om vi utvikler oss på en dårlig måte slik at det er tydelig for alle slik at alle vet om det går i riktig retning eller i feil retning, så derfor for man en forklaring på bakgrunn på hvorfor vi gjorde som vi gjorde .

Hvordan tolker du bms? Eller hva er din forståelse av bms ?

Balansert målstyring handler for oss å ha bredde styring fokus på kommunens sine virksomhets økonomi. Det betyr vi har etablert 4 fokus områder for styring i kommunen. Det er økonomi, samfunnsutvikling, tjeneste utvikling og det er fokus på intern organisasjon eller HR. Så vi har fire plattformer som man skal vurdere styringsmessig . Man tenker også det at man skal utvikle organisasjonen på en slik måte at man skal finne gode tegn på å lykkes i

disse fire fokus områdene som jeg beskrev isted. Så utfordringen var å prøve å finne disse tegn med den utviklingen som vi ønsket. Det var også viktig for oss når det kommer til balansert målstyring å tenke langsiktig ikke bare kortsiktig gevinster, men langsiktig perspektiv på den utviklingen vi ønsker. Det er en viktig forståelse av balansert målstyring for oss. Altså de fire fokus områdene, tenke langsiktig og forebyggende og fokus på de forskjellige tegn som for oss til å lykkes.

Hvilke målsetninger hadde ledelsen for innføring/implementeringen av bms?

Det var ingen målsetning før vi laget denne prosjektet. Men for innholdet i balansert målstyring og forståelse på hvordan vi ville det skulle utvikle i løpet av prosessen.

Hvilke resultater har dere sett ved implementeringen av bms ?

Emm... resultatet er jo at vi har fått kvalitetsmessig utvikling av kommunen. Vi har fått en mye større grad av oppmerksomhet av brukerne av våre tjenester mener om de vi utøver. Vi har fått mer tilbakemelding og oppmerksomhet på hva medarbeiderne oppfatter hvordan ledelsen fungerer for eksempel. Og hvordan de ansatte fungerer ifølge deres arbeidssituasjon. I økonomistyringssiden tror jeg ikke balansert målstyring av bidratt i noe særlig grad. Men kanskje det med viktigste med balansert målstyring er at vi har fått fokus.. systematiskfokus.. tilbakemelding fra brukerne, sykehjemsbeboere, elevene i skolene, barnehagene og brukere i institusjonene at vi systematisk får tilbake melding og rapporter resultatene i våres system slik at vi har mer grunnlag på for å sette oss nye mål når vi har økt våres kunnskap på hvordan andre ser på våres tjenester.

Hvilke utfordringer har kommunen erfart fra innføringen til nå av bms?

Emmm... det har vært litt forskjellige utfordringer. De positive erfaringene vi har med balansert målstyring det var nå vi startet hadde vi for mange indikatorer for mange tegn vi skulle følge med. Det har blitt et behov iløpet av prosessen å redusere antall indikatorer. Dette har blitt gjennomført. Dersom det blir for mange indikatorer er det vanskelig å finne ut hva som virkelig er viktig.. derfor har det vært viktig å rydde opp i målekartene .. disse reduserer detaljerings kravene i dette her. Dette er en viktig erfaring som vi har erfart ved bruken av balansert målstyring.

Hva har ledelsen gjennomført for å tilpasse bms? hvorfor?

Det er litt av det svaret jeg har sakt tidligere... Det har vært nødvendig å forenkle systemet for indikatorer... det er også en utfordring å oversette de indikatorer som vi bruker slik at det er lett til å forstå til de ansatte... men andre indikatorer som sykefravær er lett forståelig.. det å oversette styringssystemet kan være en utfordring.. for noen kan det virke veldig komplisert... men det blir veldig mer fakta orientert rapportering.. før rapporterte vi mye synsing... hvordan vi trodde våre resultatene våres var... det preget veldig måten vi rapporterte til kommunestyret våres, men innføringen av balansert målstyring gjorde det at det ble mer faktabasert presentert mer tall.. noe som vi fikk fra rapporter og spørreundersøkelser... så det gjorde at hele styringssystemet ble mer fakta orientert enn synsings orientert.

Hvordan er bms fortsatt relevant hos Harstad kommune per dags dato?

Joda,, vi bruker den samme styringssystemet helt siden vi innførte balansert målstyring. Det er like relevant i dag som det har vært tidligere. Men det har vært gjennom utviklingsprosesser hvor man har forbedret moltekartene i styringssystemene og det har vært utvikling indikatorer i styringsprosessen våres. Slik at det har blitt forenklet og tydeligere gjort og forbedret til de tegnene som skal bli gjort. Så ja vi bruker systemene og vi videre utvikler systemene.

Hva slags fordeler eller ulemper er det med bms ? hvorfor?

Fordelen er at det er mer faktabasert. Det gir mindre rom for synsing av resultatene.. og på ulempe sin side kan det føles for noe at de har en tvangstrøye at blir vanskelig å forklare resultatene med andre fakta, også er det slik at indikatorene vi bruker reflekter liten del av sannheten.. eeeh i forhold til de målene vi har sett på tjenesteområdene og det kan være andre beskrivelser på kvalitet som ikke er så lett å måle.. siden det ikke er så lett å måle kan det hende at det forsvinner som en del av det vi rapporterer og det som vi forholder oss til kvalitet. Så det er viktig å nyansere bruken av indikatorene og få flere indikatorer som kan dekke behovet for tjenesteområdet.

Hvordan ser du for deg bms i Harstad kommune i fremtiden? hvorfor?

De systemene som vi har i dag er ganske så manuelle systemer i det at vi bruker til å rapportere inn i behandlingssystemet og hente data fra andre løsninger. Vi har et behov til å elektronisere styringssystemene våres slik at vi kan automatisere data fangst og resultater fra

indikatorer vi bruker mere i elektroniske styringssystem løsningene.. det finnes et marked så vi undersøker på hva som finnes for denne typen løsninger.

Hvordan har bms levd opp til ledelsens forventninger?

Jeg mener at balansert målstyring har levd opp til de forventningene som vi hadde opprinnelig da vi injiserte dette prosjektet. Det er vanskelig å se for seg å fjerne dette systemet. For å gå til en verden før vi innførte dette. De alle fleste kommuner har en eller annen form for der de er opptatt av indikator syring hva man kaller det er veldig varierende det. Noen kaller det for balanser målstyring noen kaller det for kun styring.. men alle fleste kommuner har en form for målstyring og indikator styring