

# Balansert målstyring i norske kommuner

## *Utbredelse og praksis*

---



**Blerim Azizi**

**Albert Rushiti**

Veileder Dag Øivind Madsen

Masteravhandling

Master i økonomi og administrasjon –  
siviløkonom ved Høgskolen i Buskerud og Vestfold  
Avdeling for økonomi og samfunnsvitenskap

November 2014

# Forord

---

Denne utredningen er skrevet som en avsluttende del av vår femårige mastergrad i økonomi og administrasjon ved Høgskolen i Buskerud og Vestfold, avdeling Hønefoss. Oppgaven har blitt utført gjennom et samarbeid på to personer, som har holdt god kontakt i hele studietiden.

Utredningen representerer en spesielt viktig del for oss, både fordi det er et avsluttende kapittel i våre liv, men også fordi det har gitt oss muligheten til å anvende den faglige kunnskapen som er ervervet gjennom studietiden.

Da vi først begynte på masteravhandlingen var det liten tvil om hva vi ønsket som tema. Vi vil derfor rette en stor takk til Dag Øivind Madsen for å ha vekket vår interesse for balansert målstyring, og for å ha veiledet oss gjennom oppgaven med konstruktive tilbakemeldinger. En stor takk rettes også til de kommuneansatte som har tatt tid til å besvare spørreundersøkelsen og deltatt på intervju.

Oslo, 28. oktober 2014

---

Albert Rushiti

---

Blerim Azizi

# Sammen drag

---

Denne oppgaven tar for seg økonomistyringskonseptet «Balansert Målstyring» eller «Balanced Scorecard», som det også kalles på engelsk. Balansert målstyring har utviklet seg til å bli et kjent styringssystem som både brukes i privat og offentlig sektor. Det er i stadig utvikling gjennom erfaringer som er akkumulert av forskere og brukere. Dette gjør det til et spennende konsept, som vi har jobbet med i vår masteravhandling.

Hensikten med oppgaven har vært å gjennomføre en kartleggende studie om balansert målstyring i kommunal sektor i Norge. Vi har sett på antallet kommuner som bruker eller ikke bruker BMS, og hvorfor, samt kartlagt eventuelle utfordringer som kommunene har erfart med konseptet. Avhandlingens problemstilling er som følgende:

*"Hvilke utfordringer står norske kommuner ovenfor ved implementering av økonomistyringssystemet «Balansert Målstyring», og på hvilke måter og i hvilken grad blir det brukt?"*

For å kartlegge dette benyttet vi en elektronisk spørreundersøkelse som ble sendt ut til alle de 428 kommunene som eksisterer i Norge i dag. Vi fikk i alt 111 gyldige svar som kunne brukes til videre forskning. I tillegg ble det gjennomført 15 telefonintervju med kommuner som hadde mulighet til dette. Med en responsrate på 26% på spørreundersøkelsen er det vanskelig å si hvor utbredt balansert målstyring er i norske kommuner. Dataen viser at det er nokså lik fordeling mellom de som bruker og ikke bruker BMS.

Funnene i studien viser blant annet at balansert målstyring kan være en vedvarende mote i den norske kommunale sektoren. Norske kommuner bruker BMS først og fremst som et måle- og rapporteringssystem. Videre identifiserer studien at BMS ikke blir brukt til sitt fulle potensial ved at det kun blir brukt som et rapporteringsverktøy. Den kartlegger også utfordringer med å finne nyttige og riktige måleindikatorer i offentlig sektor. BMS kausalitet er lite forstått i offentlig kontekst, og studien identifiserer at det trengs videre forskning rundt dette temaet.

# Innholdsfortegnelse

---

<b>1.0 Innledning</b> .....	<b>13</b>
1.1 Introduksjon .....	13
1.1.1 Forskningsspørsmål .....	14
1.2 Formål og bidrag med oppgaven.....	15
1.2.1 Bidrag.....	15
1.3 Metodevalg.....	15
1.3.1 Survey-data .....	16
1.3.2 Intervjudata .....	16
1.4 Masteroppgavens struktur og oppbygging .....	16
<b>2.0 Balansert målstyring i offentlig sektor</b> .....	<b>18</b>
2.1 Konseptet Balansert målstyring .....	18
2.1.1 Teoretisk bakgrunn .....	18
2.1.2 Introduksjon av Balansert Målstyring.....	18
2.1.3 Utviklingen av BMS-konseptet.....	19
2.1.4 De fire «styringsperspektivene» .....	20
2.1.4.1 Det finansielle perspektivet: Hvordan ser eierne på oss?.....	21
2.1.4.2 Kundeperspektivet: Hvordan ser kundene på oss?.....	21
2.1.4.3 Interne prosessperspektivet: Hvilke forretningsprosesser er verdidriverne? .....	21
2.1.4.4 Læring- og vekstperspektivet: Er vi i stand til innovasjon, endring og forbedring? .....	22
2.1.4.5 Andre perspektiver .....	22
2.1.5 Kausalitet .....	23
2.1.5.1 Strategikartet: De fire prosessene.....	23
2.2 Kritikk av BMS .....	25
2.3 Balansert målstyring i offentlig sektor .....	27

2.2.1	Hvordan bruke BMS i offentlig sektor?.....	27
2.2.2	Fordeler og utfordringer ved å implementere BMS i offentlig sektor .....	29
2.2.2.1	Fordeler og årsaker til å implementere BMS i offentlig sektor.....	29
2.2.2.2	Ulike utfordringer knyttet til BMS i offentlig sektor .....	30
2.4	BMS i praksis: empiri fra offentlig sektor .....	31
2.4.1	Forskningsgap .....	33
2.5	Motivasjon og problemstilling for denne studien .....	34
2.6	Oppsummering .....	34
<b>3.0</b>	<b>Forskningsdesign og metodevalg .....</b>	<b>36</b>
3.1	Studieobjekt: Kommunene i Norge .....	36
3.1.1	Valg av respondenter .....	36
3.2	Forskningstilnærming.....	37
3.2.1	Kvalitativ og kvantitativ metode.....	38
3.2.2	Forskningsdesign .....	39
3.2.2.1	Forskningsstrategi; et metodetriangleringsinspirert design.....	39
3.3	Utførelse av datainnsamling.....	40
3.3.1	Primærdata og sekundærdata .....	40
3.3.2	Utforming av survey-undersøkelsen .....	41
3.3.4	Gjennomføring av intervju.....	44
3.4	Studiens troverdighet.....	44
3.4.1	Dataens validitet .....	45
3.4.1.1	Intern validitet .....	45
3.4.1.2	Ekstern validitet.....	45
3.4.2	Reliabilitet.....	46
3.4.2.1	Reliabiliteten til surveyen.....	46
3.4.2.2	Reliabiliteten til intervjuene .....	47
3.5	Oppsummering .....	47

<b>4.0 Balansert målstyring i norske kommuner .....</b>	<b>49</b>
4.1 Besvarelse av spørreundersøkelsen .....	49
4.2 Utbredelsen av balansert målstyring i norske kommuner .....	50
4.3 Balansert målstyring i norske kommuner.....	50
4.4 Når ble BMS implementert i kommunen? .....	51
4.5 Hvem tok hovedinitiativet til å implementere BMS?.....	52
4.5.1 Eksterne konsulenter .....	52
4.6 Hvem var mest involvert i innføringen av BMS? .....	53
4.7.1 Viktig at BMS er forankret i toppledelsen .....	53
4.7.2 "BMS-team" .....	54
4.8 BMS perspektiver som ble brukt i kommuner .....	55
4.9 Oppsummering .....	56
<b>5.0 Undersøkelsens 5 kategorier .....</b>	<b>57</b>
5.1 Kategori 1: Kommuner som aldri har implementert BMS.....	57
5.1.1 Har kommunen vurdert BMS som et styringssystem? .....	57
5.1.2 Årsaker til å ikke implementere BMS .....	58
5.1.2.1 Komplisert og lite egnet for kommuner .....	59
5.1.2.2 Mangel på støtte fra toppledelsen.....	59
5.1.2.3 Tids- og ressurskrevende.....	59
5.1.3 Importerte elementer fra BMS .....	60
5.1.4 Nåværende styringssystemer kommunene bruker .....	61
5.1.5 Respondentens oppfatning om BMS .....	61
5.2 Kategori 2: Kommuner som planlegger å implementere BMS.....	62
5.2.1 Hvorfor har kommunen valgt å implementere BMS?.....	62
5.3 Kategori 3: Kommuner i prosess med implementering av BMS .....	64
5.3.1 Hvorfor har kommunen implementert BMS? .....	64

5.3.1	Hvor lang tid forventer kommunene det vil ta å få til et styringssystem de er fornøyd med?.....	66
5.3.2	Utfordringer med BMS .....	67
5.3.2.1	Erfarte utfordringer .....	67
5.3.2.2	Forventede utfordringer.....	68
5.4.1	Bli BMS tilpasset kommunen? .....	68
5.4	Kategori 4 og 5: Kommuner som har implementert BMS .....	70
5.4.1	Årsaker til at kommunene valgte å implementere BMS .....	70
5.4.2	Utfordringene med å implementere BMS .....	72
5.4.2.1	Utfordringer med måleindikatorer .....	72
	Ressurskrevende.....	73
	Utfordring med ledelsen.....	73
5.4.2	Bruker kommunen BMS for øyeblikket?.....	73
5.5	Kategori 4: Kommuner som bruker BMS på nåværende tidspunkt .....	74
5.5.1	Hvor lenge har kommunen brukt BMS? .....	74
5.5.2	Har BMS blitt tilpasset kommunen? .....	75
5.5.3	Respondentens erfaring med styringssystemet BMS .....	77
5.5.3.1	Brukervennligheten til BMS .....	77
5.5.3.2	BMS i beslutningstakingsprosessen .....	78
5.5.3.3	Hjelper BMS med å evaluere prestasjon? .....	79
5.5.4	Resultatene etter BMS implementeringen .....	80
5.5.5	Den opplevde nytten ved BMS som styringssystem.....	81
5.6	Kategori 5: Kommuner som sluttet å bruke BMS .....	82
5.6.1	Hvor lenge brukte kommunen BMS før de sluttet med det? .....	82
5.6.2	Kommunenes nye styringssystemer.....	83
5.6.3	Årsaker til at man sluttet å bruke BMS.....	83
5.6.3.1	Brukt i liten grad til den reelle styringen av kommunen.....	84

5.6.3.2 Ressurskrevende .....	84
5.6.4    Ble BMS tilpasset kommunen? .....	84
5.6.6    Respondentenes erfaringer med å bruke BMS .....	85
5.6.7    Lyktes kommunen med BMS og ble kommunen mer effektiv? .....	86
5.6.8    BMS er et komplisert styringssystem .....	87
5.7 Oppsummering .....	88
<b>6.0 Analyse av balansert målstyring i norske kommuner .....</b>	<b>89</b>
6.1    Spredning og adopsjon av BMS i norske kommuner .....	89
6.2    Sammenligning av norske og svenske kommuner .....	90
6.2.1    Sammenligning av når norske og svenske kommuner begynte med BMS implementering .....	90
6.2.2    Hvorfor begynte man med BMS? .....	91
6.2.3    Hvilke utfordringer har norske og svenske kommuner erfart? .....	91
6.3    BMS som et helhetlig syn på kommunen .....	91
6.3.1    Et måle- og rapporteringsverktøy .....	92
6.3.2    BMS blir ikke fullt utnyttet .....	92
6.4 Tilpasning av BMS .....	93
6.4.1    Betydning av tålmodighet .....	93
6.5    Utfordringer med BMS .....	94
6.5.1    Organisatoriske utfordringer .....	94
6.5.2    Praktiske utfordringer .....	95
6.6    Hvorfor slutter man å anvende konseptet? .....	97
6.7    Hvorfor man ikke har implementert BMS .....	97
6.8    Teoretiske og praktiske implikasjoner .....	98
6.8.1    Teoretiske implikasjoner .....	98
6.8.2    Praktiske implikasjoner .....	98
<b>7.0 Konklusjon .....</b>	<b>99</b>



7.1	Formålet med oppgaven .....	99
7.2	Studiens hovedfunn .....	99
7.3	Begrensningene til masteroppgaven.....	101
7.3.1	Begrensninger for studien .....	101
7.3.2	Metodiske begrensninger .....	101
7.3.3	Praktiske begrensninger .....	102
7.2	Implikasjoner for videre forskning.....	103
	<b>Referanseliste .....</b>	<b>104</b>
	<b>Artikler og bøker .....</b>	<b>104</b>
	<b>Nettsider .....</b>	<b>114</b>
	<b>Innhold vedlegg.....</b>	<b>115</b>

# Figurer og tabeller

---

## FIGURER

---

FIGUR 1: OPPGAVENS STRUKTUR	17
FIGUR 2: DE FIRE STYRINGSPERSPEKTIVENE	20
FIGUR 3: STRATEGIKARTETS PROSESSER	24
FIGUR 4: SAMMENHENG MELLOM STRATEGI, PERSPEKTIV OG MISJON	28
FIGUR 5: METODETRIANGULERING	40
FIGUR 6: ANTALL KOMMUNER PER FYLKE SOM ER REPRESENTERT	49
FIGUR 7: HAR KOMMUNEN NOEN GANG IMPLEMENTERT BMS?	51
FIGUR 8: NÅR BESLUTNING OM BMS IMPLEMENTERING BLE TATT	51
FIGUR 9: KOMMUNER SOM IKKE HAR INNFØRT BMS	58
FIGUR 10: HVILKE ELEMENTER AV BMS SOM ER BENYTTET AV KOMMUNENE	60
FIGUR 11: BRUKER KOMMUNEN BMS FOR ØYEBLIKKET?	73
FIGUR 12: HVOR LENGE HAR KOMMUNEN BRUKT BMS?	74
FIGUR 13: HVOR LENGE KOMMUNENE BRUKTE BMS	82

## TABELLER

---

TABELL 1: BALANSERT MÅLSTYRING I ULIKE LAND	20
TABELL 2: FAKTORER TIL SUKSESS OG FIASKO	32
TABELL 3: KVALITATIV OG KVANTITATIV TILNÆRMING	38
TABELL 4: KVALITATIVE OG KVANTITATIVE DATA	38
TABELL 5: SPØRRESKJEMAETS FEM KATEGORIER	41
TABELL 6: TYPER SVARALTERNATIV	43
TABELL 7: HVOR HAR RESPONDENTENE HØRT OM BMS?	50
TABELL 8: HVOR GODT FORSTÅR RESPONDENTENE HVA BMS HANDLER OM?	50
TABELL 9: HAR KOMMUNEN NOEN GANG IMPLEMENTERT BMS?	51
TABELL 10: HVEM TOK HOVEDINITATIVET TIL Å IMPLEMENTERE BMS?	52
TABELL 11: HVEM VAR MEST INVOLVERT I INNFØRINGEN AV BMS?	53
TABELL 12: KOMMUNENES PERSPEKTIVER	55
TABELL 13: HAR KOMMUNEN VURDERT Å BRUKE BALANSERT MÅLSTYRING?	57
TABELL 14: ÅRSAKER TIL AT KOMMUNENE ALDRI HAR IMPLEMENTERT BMS	58
TABELL 15: ER BMS ET RELEVANT STYRINGSSYSTEM OG NYTTIG STRATEGISK STYRINGSVERKTØY?	61
TABELL 16: HVORFOR PLANLEGGER KOMMUNENE Å IMPLEMENTERE BMS?	62
TABELL 17: HVORFOR HAR KOMMUNENE VALGT Å IMPLEMENTERE BMS?	64
TABELL 18: FORVENTNING OM TID FØR KOMMUNEN ER FORNØYD MED SYSTEMET	66
TABELL 19: MOTSTAND ELLER PROBLEMER KOMMUNENE HAR ERFART OG FORVENTER	67

TABELL 20: HVORFOR BLE BMS IMPLEMENTERT I KOMMUNEN?	70
TABELL 21: PROBLEMER ELLER VANSKELIGHETER VED IMPLEMENTERING AV BMS	72
TABELL 22: TIDEN DET TOK KOMMUNEN Å BLI FORNØYD MED SYSTEMET	75
TABELL 23: KOMMUNENES EVALUERING AV BRUKERVENNLIGHETEN TIL BMS	77
TABELL 24: BMS SITT BIDRAG I BESLUTNINGSTAKINGSPROSESSEN HOS KOMMUNER	78
TABELL 25: HVORDAN BMS HJELPER KOMMUNENE MED Å EVALUERE PRESTASJON	79
TABELL 26: KOMMUNENES VURDERING AV RESULTATENE VED IMPLEMENTERING	80
TABELL 27: GRAD AV FORNØYDHET	80
TABELL 28: HAR KOMMUNENE LYKKES MED BMS?	81
TABELL 29: NYTTEN AV BMS I KOMMUNENE	81
TABELL 30: ÅRSÅKENE TIL AT BMS BLE AVBRUTT	83
TABELL 31: RESPONDENTENES ERFARINGER MED Å BRUKE BMS	85
TABELL 32: LYKTES KOMMUNENE MED BMS, OG BLE DE MER EFFEKTIVE?	86
TABELL 33: KOMMUNENES VURDERING AV RESULTATENE VED IMPLEMENTERING	87

# Forkortelser

---

BMS = Balansert målstyring

NPM = New Public Management

KRD = Kommunal- og regionaldepartementet

KPI = Nøkkelindikatorer for ytelse

KS = Kommunal sektor

MRS = Måle- og resultatstyring

TQM = Total kvalitetsledelse

# 1.0 Innledning

---

## 1.1 Introduksjon

Siden introduksjonen av det internasjonale konseptet «New Public Management» (NPM) har offentlige virksomheter stått ovenfor store utfordringer med hensyn til effektivitet og legitimitet (Drevton, 2013; Hood, 1995; Boston et al., 1996; Brignall & Modell, 2000).

Ettersom ulike regjeringer begynte å ettersøke større åpenhet og ansvarlighet når det gjaldt bruk av offentlige midler, har offentlige virksomheter sett mot privat sektor for å finne nye løsninger knyttet til disse utfordringene (Hood, 1995; Jackson & Lapsley, 2003; Lapsley & Wright, 2004).

"New Public Management" utfordret den etablerte kulturen i offentlig sektor med dens grunnleggende antakelser, verdier og normer for ledelse. Tidligere verdier forankret i offentlig administrasjon, blant annet det å tjene offentlige interesser, er blitt konfrontert med markedsstyring og markedsliknende organisasjons- og styringsprinsipper. Den offentlige sektors makt skulle reduseres, og institusjonene skulle moderniseres og effektiviseres (Christensen & Læg Reid, 2001; Hood, 1995, Boston et al., 1996). I dag bruker offentlige virksomheter i større grad økonomistyrings- og ledelseskonsepter som opprinnelig ble utviklet for privat sektor, særlig ulike former for mål- og resultatstyring (Jackson & Lapsley, 2003; Lapsley & Wright, 2004). Tiltak som er gjort innebærer at de fleste kommuner har innført høyere krav til måling og dokumentering på hvor gode tjenestene til innbyggerne er og hvordan den interne driften styres.

Et økonomistyringskonsept som hevdes å passe godt for offentlige virksomheter er balansert målstyring (vi vil heretter bruke forkortelsen BMS der det passer) (Aidemark, 2001; Bilkhu-Thompson, 2003; Modell, 2004). Balansert målstyring er et økonomistyringskonsept som har fått stor utbredelse verden over, og etter hvert også fått større innflytelse i offentlig sektor (Northcott & Taulapapa, 2012). BMS har vist seg å være et godt verktøy til å oppnå et mer helhetlig bilde av offentlige organisasjoner (McAdam & Walker, 2003). Konseptets flerdimensjonale syn, som er nødvendig for mange offentlige virksomheter, har blitt identifisert som nyttig (McAdam & Walker, 2003).

Kaplan & Norton (1992) som først introduserte balansert målstyring, samt flere forskere (Atkinson et al., 1997; Hoque, 2014; Speckbacher et al., 2003) hevder at konseptet passer like

godt i offentlig virksomhet som i privat virksomhet (Kaplan & Norton, 1999; Wilson et al., 2003; Modell, 2004; Northcott & France, 2005; Northcott & Smith, 2011; Northcott & Taulapapa, 2012). Til tross for den tilsynelatende overensstemmelsen mellom BMS og offentlig sektor, eksisterer det lite litteratur om hvordan BMS brukes og hvilke effekter det har på offentlige virksomheter. Det har vært spesielt få studier som undersøker problemene og utfordringene ved å implementere BMS i offentlige virksomheter (Cavalluzzo & Ittner, 2004; Griffiths, 2003; Talbot, 2010; Greatbanks & Tapp 2007; Hellstrom et al., 2009). På bakgrunn av dette ønsker vi å undersøke hvilke utfordringer offentlige organisasjoner står ovenfor ved implementering av BMS og på hvilken måte det brukes.

### 1.1.1 Forskningsspørsmål

BMS har blitt et populært konsept, og utbredelsen har økt kraftig de siste ti årene. Ifølge en undersøkelse utført på vegne av Kommunens sentralforbund av to konsulenter som jobbet for Statskonsulenten i 2001, hadde drøye 7 % av kommunene i Norge allerede innført balansert målstyring (Gulbrandsen & Hansen, 2001). I 2004 hadde 12 % av kommunene tatt i bruk BMS på alle tjenesteområdene i kommunen, og 14 % på noen tjenesteområder. I 2008 var de tilsvarende tallene henholdsvis 25 % og 27 % (Hovik & Stigen, 2004; 2008).

Vi ønsker med denne studien å bidra til en bedre forståelse av hvorfor ulike kommuner velger eller ikke velger å implementere BMS. Vi vil se på hvilke utfordringer kommuner står ovenfor ved implementering, samt deres opplevde erfaringer ved bruk av konseptet. Studiens forskningsspørsmål blir da:

*"Hvilke utfordringer står norske kommuner ovenfor ved implementering av økonomistyringssystemet «Balansert Målstyring», og på hvilke måter og i hvilken grad blir det brukt?"*

Vi deler problemstillingen opp i syv deler for å få et mer oversiktlig bilde av hva som er undersøkt i denne masteravhandlingen:

- i. Bruker kommuner i Norge balansert målstyring?
- ii. Hvorfor bruker kommuner balansert målstyring?
- iii. Hvorfor bruker kommuner ikke balansert målstyring?
- iv. Hvilke faktorer fører til en suksessfull implementering av balansert målstyring?
- v. Hvilke barrierer eksisterer for å få til en suksessfull implementering?

- vi. På hvilke måter blir balansert målstyring brukt?
- vii. Hvilke opplevde erfaringer har kommunene ved å bruke balansert målstyring?

## **1.2 Formålog bidrag med oppgaven**

BMS i offentlig sektor er et relativt underanalysert (Figge et al., 2002a; 2002b; Northcott & Ma'amora, 2011), men samtidig et stadig voksende forskningsområde (Northcott & Taulapapa, 2012). Etter en gjennomgang av litteraturen om BMS i offentlig sektor, fant vi at interessen for konseptet har økt (Greatbanks & Tapp, 2007), men at det fortsatt er lite kunnskap om det. Det finnes få studier som har undersøkt hvordan BMS modellen fungerer i praksis i kommunal sektor (Wilson et al., 2003; Agasisti & Arnaboldi, 2011; Northcott & Ma'amora, 2011), og i Norge eksisterer det nærmest ingen studier.

Denne avhandlingen vil derfor være en empirisk og kartleggende studie om BMS i kommunal sektor. Hensikten er å undersøke spredningen og bruken av balansert målstyring i kommunene i Norge. Vi ønsker å se på hvilke faktorer som støtter og hindrer en effektiv implementering av balansert målstyring, samt hvilke erfaringer kommunene har med BMS som styringssystem. Videre ønsker vi å supplere med litteratur til et relativt lite studert område av offentlig sektor.

### **1.2.1 Bidrag**

Avhandlingen er en empirisk studie av BMS i offentlig sektor. Først og fremst kan studien vår bidra til det relativt lite studerte området av offentlig sektor. I tillegg kan studien bidra til å se hvilke faktorer som tilrettelegger for en implementering av BMS i kommuner, samt hvilke utfordringer demøter ved implementering. Til slutt kan studien bidra til å se hvilke erfaringer kommuner har med BMS.

## **1.3 Metodevalg**

Masteravhandlingen er en todelt studie. Vi har både en kvantitativ og kvalitativ tilnærming, i form av survey og intervju. Ved å utføre en metodetrianglerende studie vil vi ha en utredning som både ser på bredden og dybden i bruken av BMS. Studien kan gi innsikt i hvilke attributter/kjennetegn kommuner bør ha, og hvilke vilkår de bør oppfylle for å oppnå suksess med implementering av BMS. Dessuten får vi mulighet til å generalisere, noe kun et fåtall studier har hatt anledning til tidligere.

Det uheldige aspektet ved studier som baserer seg på et stort utvalg, er den store datamengden som må håndteres og analyseres, og resulterer i en omfattende oppgave. Imidlertid anser vi verdien av å kunne generalisere spredningen og nytten av BMS som tilstrekkelig verdifull, til at ulempene overgår.

### **1.3.1 Survey-data**

I forbindelse med studien sendte vi en spørreundersøkelse til alle kommunene i Norge, der 111 valgte å delta. Spørreskjemaet er blitt laget på den måten at vi skiller mellom de som ikke bruker BMS, de som planlegger å implementere BMS, de som er i en implementeringsfase, de som bruker BMS, og de som har sluttet med BMS. Til sammen består spørreskjemaet av fem kategorier.

### **1.3.2 Intervjudata**

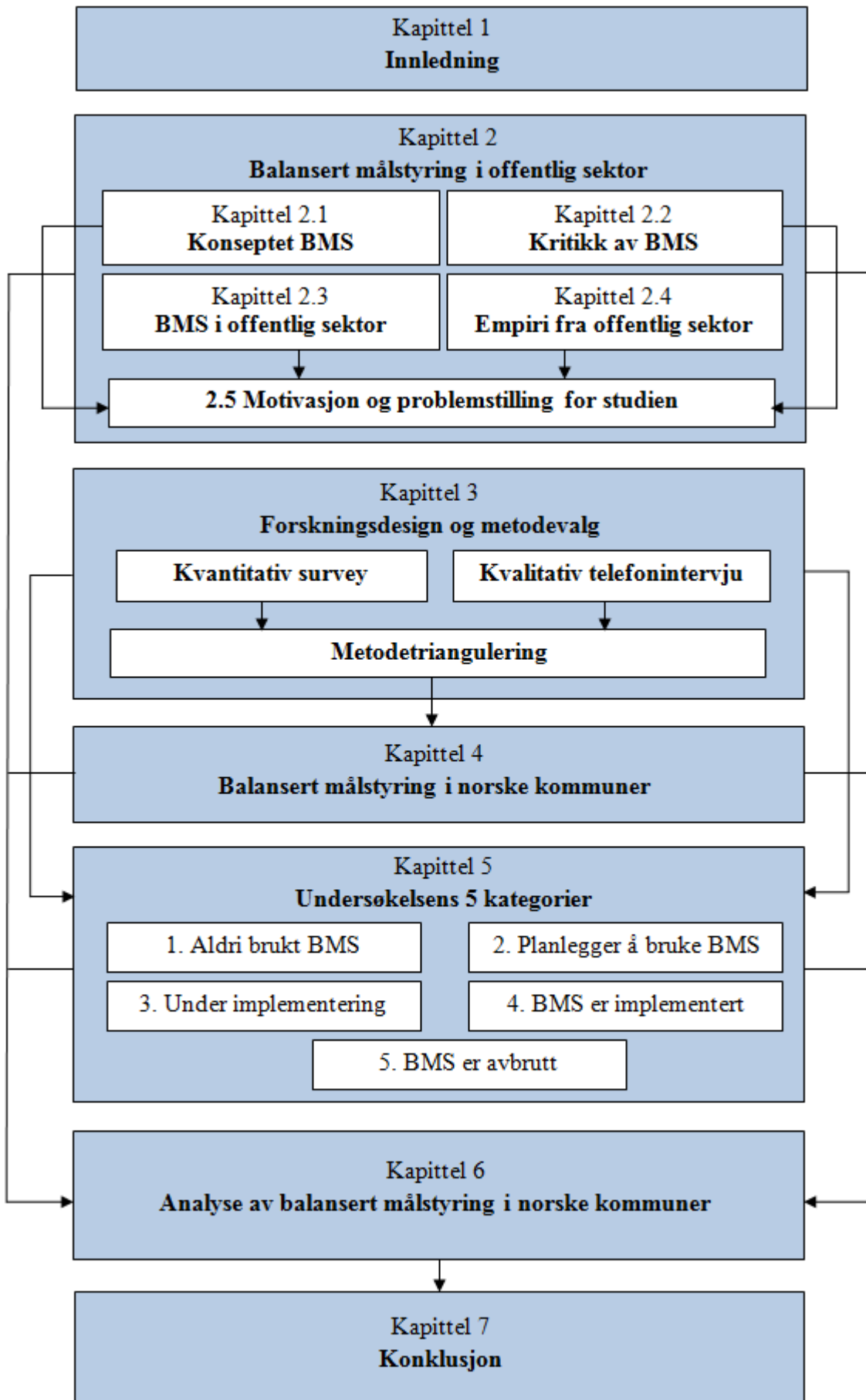
Studien baserer seg også på datamateriale fra intervjuer med representanter fra ulike kommuner. Vi har utført 15 intervjuer med de som deltok på spørreundersøkelsen, og disse har bidratt til en dybdeforståelse av BMS i ulike kommuner.

## **1.4 Masteroppgavens struktur og oppbygging**

Masteroppgaven omfatter syv kapitler. I dette kapittelet er problemstillingen og bakgrunnen for studien gitt. I kapittel to introduseres konseptet «Balansert Målstyring», dens kritikk, hvordan det kan brukes i offentlig sammenheng, samt fordeler og ulemper ved å bruke det. I enden av samme kapittel tar vi for oss en litteraturoversikt og identifiserer det eksisterende forskningsgapet.

Kapittel tre tar for seg forskningsmetoden, og beskriver hvilke metodiske valg som er tatt. I kapittel fire og fem presenteres de empiriske funnene som er gjort, og fremstilles i fem kategorier. Deretter drøftes de empiriske funnene i kapittel seks, etterfulgt av en konklusjon og forslag til videre forskning i kapittel syv. Figuren på neste side illustrerer oppgavens struktur.





Figur 1: Oppgavens struktur

## 2.0 Balansert målstyring i offentlig sektor

---

Ifølge Kommunal organisasjonsdatabase 2008 (Hovik & Stigen, 2008) var balansert målstyring brukt i 24 % av Norges kommuner på en eller annen måte, i en eller flere tjenesteområder. Med et stadig økende press på kommuner for å levere bedre og mer effektive tjenester til innbyggere, er det stor grunn til å tro at flere kommuner vil ta i bruk ulike styringsmodeller som BMS (Poister & Streib, 1999; Wisniewski & Olafsson, 2004). I dette kapittelet vil vi gjennomgå det teoretiske BMS-rammeverket, se hvordan det brukes i offentlig sektor, og deretter foreta en gjennomgang av litteraturen.

### 2.1 Konseptet Balansert målstyring

#### 2.1.1 Teoretisk bakgrunn

For bare noen tiår siden ble organisasjoner hovedsakelig styrt av finansielle faktorer (Johnson & Kaplan, 1987). Det ble brukt regnskapstall til å se tilbake på hva som tidligere hadde skjedd i virksomheten. Til tross for at dette fungerte greit noen tiår tilbake (Kaplan & Norton, 1992), er det ikke lenger gunstig i dagens konkurransepregede samfunn. Kaplan (1984) hevdet at datidens styringssystemer var utdaterte, og argumenterte for at man trengte både økonomiske og operasjonelle faktorer (Kaplan, 1984). Ifølge Kaplan & Norton (1992) omhandler ikke ledelse å utelukkende se på økonomiske eller operasjonelle faktorer, men se disse i et samlet og balansert perspektiv (Kaplan & Norton, 1992). På denne måten oppnår man et mer helhetlig bilde av organisasjonens virkelige tilstand.

#### 2.1.2 Introduksjon av Balansert Målstyring

«Balansert målstyring», også kalt «Balanced Scorecard» på engelsk, ble presentert av Robert Kaplan og David Norton tidlig på 90-tallet i en studie der de undersøkte hvordan bedrifter kunne måle egen ytelse for fremtidig suksess. Motivasjonen for studien var en opplevelse av at tradisjonell målstyring, som kun baserte seg på det økonomiske perspektivet, bidro til å hindre virksomheter i å skape fremtidig økonomisk vekst. (Kaplan & Norton, 1992)

Siden introduksjonen av BMS har konseptet vært under stadig utvikling de siste 22 årene, av Kaplan & Norton selv (1992; 1993; 1996a,b,c; 1997; 2000; 2001a,b,c; 2004a,b,c,d; 2005; 2006a,b,c,d; 2008a,b; 2010) og andre forskere, som samlet har bidratt til utviklingen.

(Atkinson et al., 1997; Braam, 2012; Braam & Nijssen, 2004; Hoque, 2014; Malmi, 2001; Otley, 1999; Speckbacher et al., 2003; Stemsrudhagen, 2003). Konseptet har gjennom tiden inkorporert nye ideer og tatt inspirasjon fra ulike teorier og andre konsepter (Barnabè & Busco, 2012; Kaplan, 2008; Kaplan, 2012).

### 2.1.3 Utviklingen av BMS-konseptet

Balansert målstyring ble presentert som et flerdimensjonalt måleverktøy. Den grunnleggende ideen var å knytte kortsiktige finansielle og ikke-finansielle målinger av virksomhetens utvikling, opp mot dets visjon og strategiske mål ved bruk av fire perspektiver (Kaplan & Norton, 1992; Braam & Nijssen, 2003). I etterkant av studien til Kaplan og Norton (1992) ble måleverktøyet prøvd ut ved flere bedrifter. Tilbakemeldingene anslo at verktøyet var gjennomførbart i praksis, samt at det hadde positiv effekt på verdiskapningen (Kaplan & Norton, 1996b).

Etter utgivelsen av boken "*The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*" i 1996 av Kaplan & Norton (1996), har konseptet fått et bredere og mer omfattende syn på hvordan målene bør kobles til virksomhetens strategi (Stemsrudhagen, 2003). BMS ble videreutviklet til å være tett knyttet opp mot den enkeltes organisasjon, en dimensjon som tidligere manglet. Det ble større fokus på strategi, og i 2001 presenterte Kaplan & Norton (Kaplan & Norton, 2001b) det såkalte strategikartet, som brukes for å visualisere og kommunisere virksomhetens strategi til hele organisasjonen (Kaplan & Norton, 2004b).

I dag blir BMS brukt som et verktøy for strategisk planleggings- og styringssystem i næringslivet, i offentlig sektor, og i non-profit organisasjoner verden rundt. Det blir tilpasset virksomhetens aktiviteter i forhold til deres visjon og strategi. BMS blir også brukt til å forbedre organisasjoners interne og eksterne kommunikasjon, og måler deres ytelse opp mot strategiske mål (Grigoroudis et al., 2011; Kaplan & Norton 2001a).

Kaplan (2008) sier selv at han og Norton har utviklet konseptet fra å være et snevert prestasjonsmålingssystem, til å bli et utvidet og mye bedre ledelsesverktøy som bidrar til å beskrive, kommunisere og iverksette organisasjonens strategi.

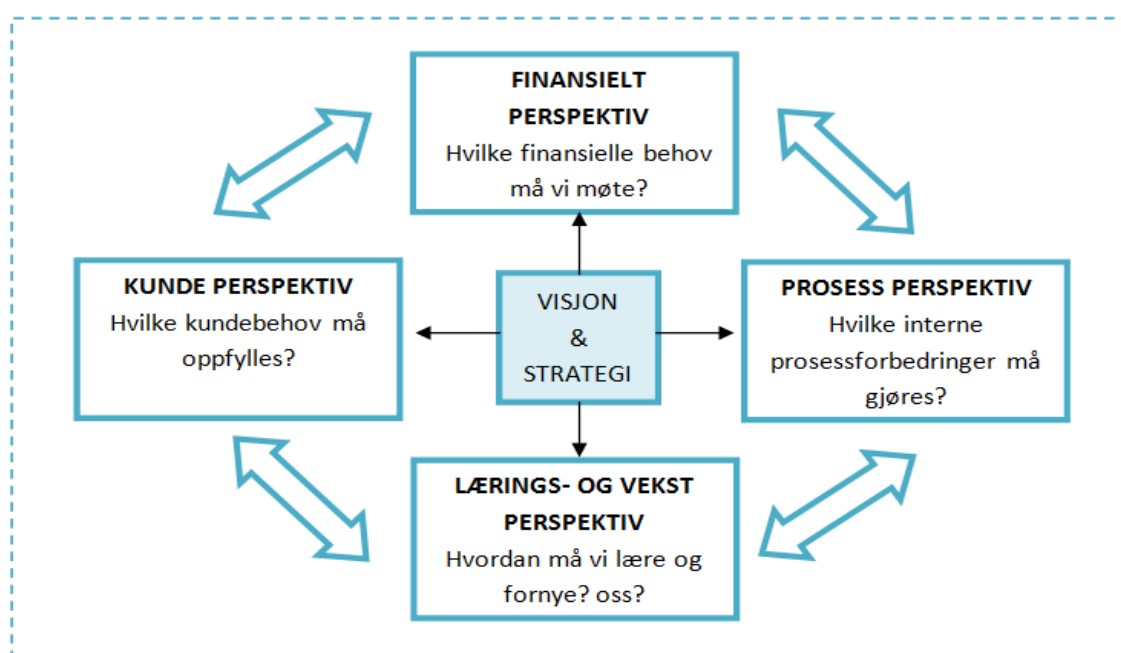
BMS blir i følge Madsen og Stenheim (2014c) brukt i en rekke land:

Land	Studier
USA	Maisel (2001), Marr (2005) og Silk (1998)
Danmark	Nielsen & Sørensen (2004)
Sverige	Ax & Bjørnenak (2005)
Finland	Malmi (2001)
Norge	Kjøde (2003) og Madsen (2012)
Nederland	Braam et al. (2007) og Braam et al. (2002)
Tyskland	Speckbacher et al. (2003)

Tabell 1: Balansert målstyring i ulike land

### 2.1.4 De fire «styringsperspektivene»

I BMS ser man organisasjonen gjennom fire ulike perspektiver for å få et helhetlig overblikk. Konseptet supplerer hovedsakelig tradisjonelle finansielle tiltak med kriterier som måler ytelsen fra ytterligere tre perspektiver: kunder, interne prosesser, og læring og vekst. Intensjonen med perspektivene er å gi et mer helhetlig bilde av ytelsesevnen til den enkelte organisasjon ved å ivareta et kortvarig og langsiktig syn, samt ivareta intern og ekstern fokus i både økonomisk og ikke-økonomiske mål for organisasjonen. Dette gjør det enklere for organisasjoner å spore økonomiske resultater, overvåke prosessen i å bygge kapabiliteter, og anskaffe immaterielle eiendeler samtrens for fremtidig vekst (Kaplan & Norton, 1996a). Figuren under viser hvilke perspektiver en standardisert BMS består av.



Figur 2: De fire styringsperspektivene

#### **2.1.4.1 Det finansielle perspektivet: Hvordan ser eierne på oss?**

Det finansielle perspektivet fokuserer på strategi for vekst, lønnsomhet og risiko sett fra eier/aksjonær sin side, og inneholder som oftest tradisjonelle historiske måleparametre. Ifølge Kaplan & Norton (2001a) kan organisasjoner øke økonomisk verdi gjennom to fremgangsmåter: inntektsvekst og produktivitet. Inntektsvekstsstrategier består av anskaffelse av nye kunder eller økt salg til eksisterende kunder. Produktivitetsstrategier innebærer vanligvis å forbedre kostnadsstrukturen ved å utnytte ressurser mer effektivt. Det finansielle perspektivet indikerer med andre ord hvorvidt strategien forbedrer bunnlinjen. Dette perspektivet inneholder det vi ofte forbinder med finansielle mål, som for eksempel KPIen profittmål.

#### **2.1.4.2 Kundeperspektivet: Hvordan ser kundene på oss?**

Kundeperspektivet involverer de elementene ved driften som danner verdi og konkurransefortrinn i møte med kundene. Verditilbudet må defineres og differensieres på en slik måte at eksisterende kunder blir tilfredse og lojale, og kan bidra til positivt omdømme som trekker til seg nye kunder. (Atkinson et al., 2011). Kundeverdiproposisjonen, som er det sentrale i enhver forretningsstrategi, skal avklare hvilke kundesegmenter virksomheten ønsker å henvende seg til, samt danne den særegne markeds- og kundestrategien som benyttes for å skape mest mulig profitt. Kundeverdiproposisjonen gjør at virksomhetens interne prosesser knyttes til kundeperspektivet, og danner et avhengig samspill mellom perspektivene. KPIer man forbinder med i dette perspektivet er kundetilfredshet, kundelojalitet og kundeprofitabilitet (Kaplan & Norton, 1996c).

#### **2.1.4.3 Interne prosessperspektivet: Hvilke forretningsprosesser er verdidriverne?**

Prosessperspektivet krever at virksomheten vurderer hvilke virkemidler som bør anvendes for å generere den differensierte kundeverdiproposisjonen, og oppnå de målene som er satt i det finansielle perspektivet. De interne forretningsprosessene i perspektivet tar for seg organisatoriske aktiviteter som er kritiske, og fokuserer i hovedsak på fire høy-nivå prosesser: forme virksomheten via innovasjoner, fremme og øke kunde verdi, generere operasjonell fremdrift, og danne solide relasjoner med eksterne interessenter. Tradisjonelle tilnærminger fokuserer normalt kun på å endre og overvåke eksisterende prosesser. BMS skiller seg fra disse tilnærmingene ved å raffinere eksisterende prosesser, og samtidig fokusere på å kartlegge nye prosesser for å oppnå finansielle- og kunde mål. Prosessperspektivet har en kritisk rolle, fordi den kun setter søkelyset på de interne prosessene som virksomheten mener

har mest effekt på finansielle mål og kundetilfredshet. Vanlige KPIer i dette perspektivet er effektivitet, prosessforbedringer og innovasjon.

#### **2.1.4.4 Læring- og vekstperspektivet: Er vi i stand til innovasjon, endring og forbedring?**

Det siste perspektivet i BMS omhandler organisasjoners infrastruktur i form av mennesker, systemer og organisasjonskultur. Atkinson et al. (2011) hevder at læring- og vekstperspektivet bør omfatte menneskelige ressurser, informasjonsteknologi og organisasjonskultur.

Fremgang, innovasjon og organisatorisk endring skapes i omgivelser som stimulerer til læring og vekst. Type teknologi, organisatoriske prosedyrer, rutiner, og forretningsmiljø som trengs for å fremme strategien, blir definert av lederne i virksomheten. I tillegg defineres de attributter og evner de ansatte bør ha, og på den måten er læring og vekst sterkt bundet til de interne forretningsprosessene. Kundeperspektivet er også sterkt knyttet til læring og vekst. Kundeproposisjonen anviser hvilke kunder en bør konsentrere seg om, og baner vei for læring og vekst initiativ.

Læring og vekst perspektivet er fundamentet og infrastrukturen i virksomheten. For at virksomheten skal oppnå fremtidig suksess i kundeperspektivet og prosessperspektivet er det viktig å identifisere de faktorene som er mest kritiske for bedriften. I dagens globale konkurranse er kontinuerlig lærende organisasjoner avgjørende for langsiktig suksess.

#### **2.1.4.5 Andre perspektiver**

Det er ikke uvanlig at organisasjoner bruker andre og flere perspektiver (Pandey, 2005), som f.eks. sosialt ansvar eller miljømessige hensyn. Det er opp til enhver organisasjon om hvorvidt den ønsker dette, da hver organisasjon har ulike behov. Profittgenererende virksomheter har som regel de fire overnevnte perspektivene, men det er ikke alltid tilfellet for non-profiteller offentlige virksomheter. Lueg & Silva (2013) påpeker at det finnes ulike tilpasninger til perspektivene i praksis. I offentlige virksomheter er rekkefølgen gjerne snudd på hodet ved at kundeperspektivet kommer først og kalles for brukere. For eksempel har kommuner som oftest satt det finansielle perspektivet nederst og kaller det for det økonomiske perspektiv. Kommuner har en mer eller mindre fastsatt økonomi som de må forholde seg til, og skal brukes på den måten at innbyggerne får mest mulig velferd. Økonomien blir da kun et middel og ikke målet i seg selv.

### 2.1.5 Kausalitet

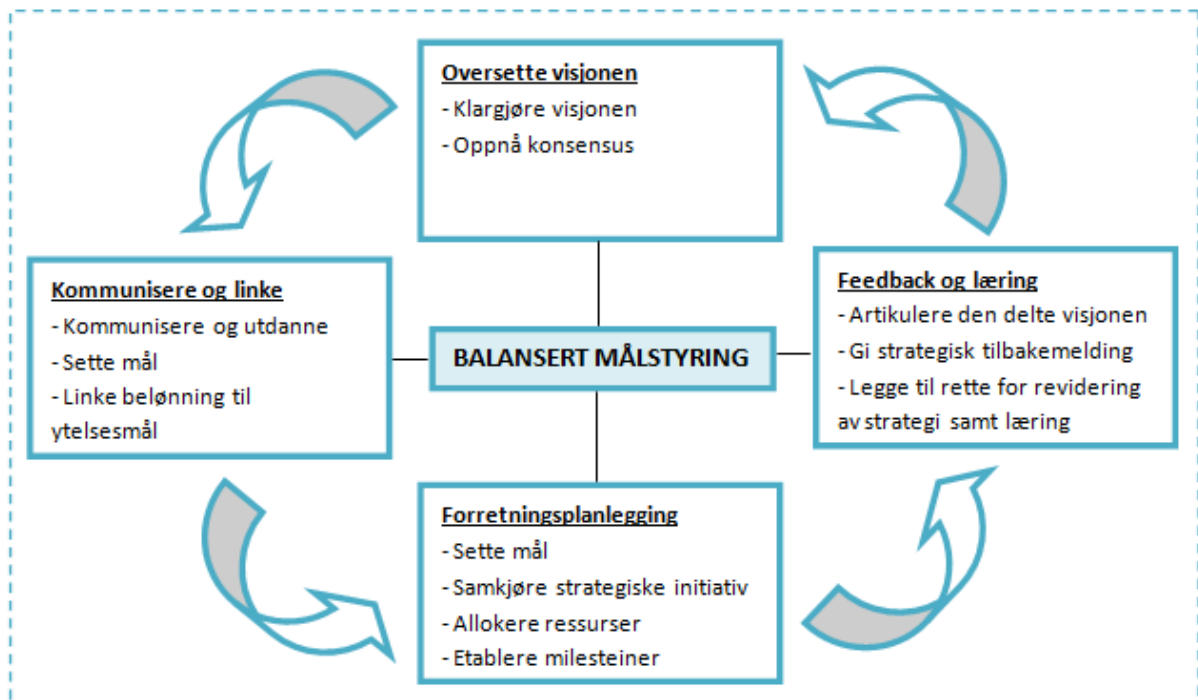
BMS-modellen forutsetter kausalitet mellom perspektiver og målinger. Kausalitet i målingene er en viktig del av BMS (Protti, 2002; Kaplan & Norton, 1996b), og kalles for årsaks-virkningssammenhenger. Årsaks-virkningssammenhengene skal vise koblinger mellom mål i ulike perspektiver. Dette kan illustreres med et eksempel; bedre og mer effektive prosesser vil føre til bedre opplæring av de ansatte. Dette vil dernest kunne lede til bedre tjenester for brukerne og øke kundetilfredsheten. Kaplan & Norton (1996c) kaller dette for "organisasjonens teori". De kausale forholdene mellom ytelsesindikatorne, resultatindikatorne og mer overordnede mål, blir behandlet som hypoteser, og stadig testet. Finnes det ikke årsaks-virkningssammenheng der man trodde dette var tilfelle, ser man om andre måleindikatorer muligens har det.

*"Strategier kan sees på som en rekke hypoteser om årsak og virkning"* (Kaplan & Norton, 1996c: 149). Kaplan & Norton (1996c) argumenterer at man ved å se på årsaksindikatorne vil klare å forutse denne type hendelse; kundeindikatoren X vil endre seg med to poeng i løpet av seks måneder, fordi prosessindikator Y har endret seg med ett poeng de siste tre månedene. Dette vil i første omgang være kvalitative, subjektive tolkninger og drøftinger. Men etter hvert vil man kunne opprette systemer for å måle og varsle den slags informasjon objektivt og kvantitativt (Kaplan & Norton, 1996c). Det er derimot lettere sagt enn gjort. Organisasjoner er ikke statiske nettverk bestående av objektive maskiner. Så lenge man er omgitt av dynamiske omgivelser som stadig endrer seg, med tanke på både interne (f.eks. utskifting av ansatte) og eksterne forhold (dynamiske omgivelser), vil dette være en utfordrende del av BMS.

#### 2.1.5.1 Strategikartet: De fire prosessene

Kausaliteten uttrykkes ofte i strategiske kart. Et strategikart er en visuell fremstilling av virksomhetens strategi uttrykt ved strategiske delmål i en årsaks- virkningstenkning gjennom de fire styringsperspektivene (Bukh & Christensen, 2010, 2012). Strategikartet er en grafisk visualisering av hvordan virksomheten skal skape verdi til kunder og eiere. Det skal vise hvordan man kobler mål for prosessytelse sammen i en kausal kjede som går gjennom samtlige perspektiver. Kartet viser de strategiske "veivalg" virksomheten har tatt og hvilke prosesser, systemer, og tenkning som er nødvendig for å kunne gjennomføre strategien. Et strategikart bør spesielt fokusere på endringer som virksomheten må gjennomføre for å lykkes med sine langsiktige og strategiske målsetninger (Madsen & Stenheim, 2014b). Ifølge Kaplan & Norton (2007) forutsettes det at organisasjonen bygger strategikartet fra toppen og ned, hvor en starter med målet, for deretter å tegne veien videre nedover.

Strategikartet inneholder fire prosesser:



Figur 3: Strategikartets prosesser

#### 2.1.5.1.1 Årsaks- virkningssammenhenger ved et strategisk kart

Lucianetti (2010) hevder at bruken av strategiske kart er det som skaper mye av den positive effekten ved BMS. En virksomhet som kun bruker BMS som et ytelsesmålingssystem vil muligens ikke ha samme forståelse av årsaks- virkningsforholdene som de virksomhetene som gjør en betydelig jobb rundt utviklingen av strategikartet. Kartet gir som tidligere nevnt en visuell fremstilling av virksomhetens strategiske målsetninger og hvordan disse kan nå gjennom antatte årsaks- virkningssammenhenger. Dette er nyttig da man kan diskutere og kommunisere hvordan organisasjonen har tenkt til å arbeide for nå organisasjonens langsiktige og strategiske mål.



## 2.2 Kritikk av BMS

Til tross for sin intuitive appell, påpeker en rekke kritikere svakheter ved BMS. Kritikken retter seg mot ulike sider ved konseptet, og omhandler både organisatoriske og praktiske utfordringer. Disse utfordringene kan være en barriere for å implementere et godt og effektivt BMS-system.

Kaplan & Norton (1996) fastslår at BMS bør implementeres hierarkisk i organisasjonen, der mål i de laveste nivåene baseres på målsetninger satt på høyere nivå. Nørreklitt (2000) mener derimot at tilnæringsmåten er urealistisk, fordi den betinger at folk handler etter simple, mekaniske handlingsmønstre. Nørreklitt (2000) mener videre at systemet kun er et kontrollsystem basert på en prosess som går ovenfra og ned i organisasjonen. Dette fører til at systemet ikke får den forankringen som trengs i organisasjonens lavere nivåer. Som et resultat observeres det et gap mellom planlagte strategier på toppen, og faktiske handlinger lenger ned i organisasjonen. Balansert målstyring må bli mer interaktivt på alle nivåer for å fungere (Nørreklitt, 2000; Nørreklitt et al., 2012).

Ifølge Kaplan & Norton (1996) bør målekortets variabler være koblet til finansielle mål. Et sant BMS eksisterer ikke dersom karakteristikene av årsaks- virkningsrelasjoner er utelatt. Dette støttes av de Haas & Kleingeld (1999) som fokuserer på double looping hvor kausale relasjoner i BMS gjør det til et "feed-forward" kontroll system. Imidlertid mener Mooraj et al. (1999) at BMS mislykkes i å identifisere ytelsesmåling som en toveis prosess da den hovedsakelig fokuserer på en ovenfra og ned ytelsesmåling.

Nørreklitt (2000) lurer på om årsaks- virkningssammenhengene er reelle, og hevder at forutsetningen om årsaks- virkningsrelasjoner er uheldig da det kreves et tidsintervall mellom årsak og virkning. Dermed er det problematisk at tidsdimensjonen ikke eksplisitt er en del av BMS, da effektene av "lead" mål vil oppstå på ulike tidspunkter fordi perspektivene opererer med ulike tidsskalaer. Siden mange faktorer påvirker finansielle resultater, er det vanskelig å avgjøre når den finansielle effekten av en "lead" handling har inntruffet og påvirkningen den har hatt (Nørreklitt, 2000; Nørreklitt et al., 2008; Nørreklitt et al., 2012). Kausalitet er avhengig av observasjon av en hendelse som fører til en annen, tett etterfulgt i tid og rom. Nørreklitt (2000) mener at sammenhengene mellom perspektivene heller er av logisk art. Antakelsene basert på kausalitet kan dermed være gale, og føre til forventninger av prestasjonsmål som ikke fungerer som forventet. Resultatet kan bli suboptimale prestasjoner (Nørreklitt, 2000).

Arbeidet med å begrense antall KPIer for å kun fokusere på de viktigste områdene i organisasjonen og unngå detaljnivå, er en av de grunnleggende forutsetningene i BMS. Akkermans og Oorschot (2005) fremhever problemer som utvikler seg dersom alle interessenter med sine ulike mål og perspektiver skal inkluderes. Det kan virke hemmende i den forstand at det hindrer en rask beslutningstaking når det oppstår forandringer i omgivelsene. Mooraj, Oyon og Hostettler (1999) setter fokus på problemet ved å argumentere at nytteverdien og fordelene ved å bruke BMS er vanskelig å verdsette, fordi de er av immateriell art.

Metodikken kritiseres videre av Akkermans og Oorschot (2005), som hevder at det ikke finnes veiledning for hvilke KPIer som bør velges og hvilke verdier disse skal ha. Nørreklit et al. (2008) argumenterer for at det er svakheter ved rammeverket, som følge av de uklarerheter rundt målenes relative viktighet. I tillegg er det feilaktige oppfatninger av at det en måler er det en får. Nørreklit et al. (2008) hevder videre at målsetninger kan manipuleres til å gi et misvisende bilde av den virkelige situasjonen, og føre til tap av forpliktelser til målenhetene og arbeidet. Effekten forsterkes i organisasjoner som består av mange ledd og er vanskelige å overvåke, som for eksempel organisasjoner med hierarkisk struktur. Resultatet kan bli forvirring hos ansatte, og et system som er årsak til frustrasjon framfor motivasjon (Nørreklit et al., 2008).

Nørreklit (2003) reiser også kritikk til retorikken Kaplan & Norton benytter i sine bøker. Hun sier at tekstene er overtalende framfor overbevisende, og at BMS-litteraturen appellerer til lederes følelser istedenfor å bruke logiske argumenter. Som med andre utgivelser fra ledelsesguruer kan retorikken være forklaringen på konseptets popularitet i større grad enn dets akademiske soliditet (Nørreklit, 2003). Andre forskere har stilt spørsmål ved om BMS er et «konsulentprodukt» dvs. at det primært er en ny innpakning av gammel kunnskap som har blitt gitt en ny merkelapp (Madsen & Stenheim, 2014a).

## 2.3 Balansert målstyring i offentlig sektor

I tiårene etter New Public Management (NPM) reformene i slutten av 1980 og begynnelsen av 1990, har offentlige organisasjoner verden over møtt økende press for å demonstrere effektiv styring av ytelse. Ettersom myndigheter har krevd større åpenhet og ansvarlighet ved bruk av offentlige midler, har organisasjoner i offentlig sektor tatt i bruk styringsmodeller og praksis fra den private sektor (Northcott & Taulapapa, 2012). Det har spesielt vært en bevegelse mot å spesifisere strategiske mål, som deretter danner grunnlag for å fastsette publiserte resultatmål som offentlige virksomheter rapporterer. Et ofte brukt verktøy har i denne sammenheng vært balansert målstyring (Modell, 2004). Balansert målstyring har fått bred aksept som et nyttig økonomistyringssystem i næringslivet (Kald & Nilsson, 2000; Malmi, 2001; Rigby, 2001; Brignall, 2002; Hallman, 2005).

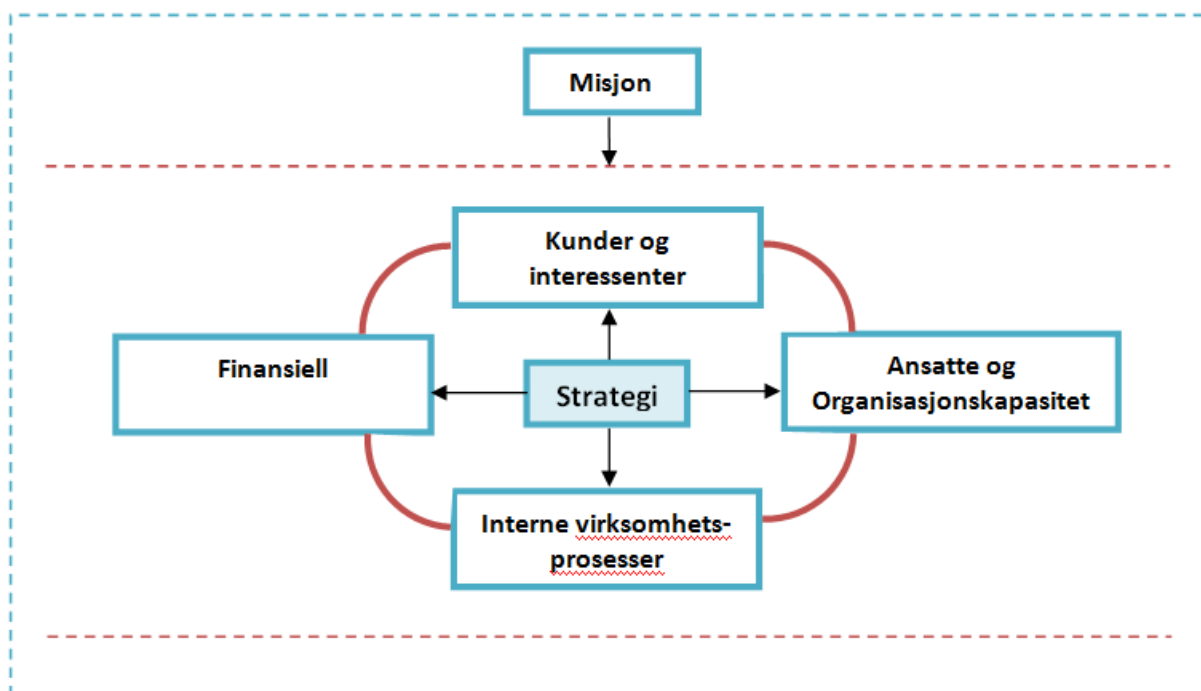
I starten ble BMS foreslått som et flerdimensjonalt målesystem som skulle gi ledere et bedre beslutningsgrunnlag (Kaplan & Norton, 1992), men siden 1996 har fokuset skiftet mot et styringssystem (Kaplan & Norton, 1996a,b,c; 2001a,b,c). Forskere hevder at potensialet til BMS som et styringssystem i offentlig sektor eksisterer på grunn av årsaks-virkningssammenhengene mellom dens fire perspektiver (Brignall, 2002; Inamdar & Kaplan, 2002; Ittner & Larcker, 2003; Nørreklit, 2003, Davis & Albright, 2004).

### 2.2.1 Hvordan bruke BMS i offentlig sektor?

Selv om BMS først var intendert aktører i den private sektor, antyder Kaplan & Norton (2001b) at den lett kan tilpasses aktører i offentlig sektor, ved å omorganisere måletavlen slik at kunder plasseres på toppen av hierarkiet (Kaplan & Norton, 2001b). Videre hevder de at en hensiktsmessig restrukturering av BMS kan fungere som en dobbel rolle i offentlig sektor (Kaplan & Norton, 2001b). Først som et målesystem for å veilede styring, og deretter som et demokratisk middel for å styrke legitimitet og ansvarlighet (Kaplan & Norton, 1992). Dette synet støttes av andre som antyder at BMS er et nyttig verktøy i den offentlige sektoren på grunn av dens flerdimensjonale evne til å fange opp ikke-finansielle aspekter av ytelse (Forgione, 1997; Aidemark, 2001; Bilkhu-Thompson, 2003). Andre mener at styringsverktøyets identifisering av et begrenset antall KPI gir et klart fokus for å oppnå organisatorisk strategi på tross av komplekse styringsomgivelser (Chow et al., 1998; Modell, 2004).

En offentlig organisasjons motiv vil være å skape verdi for fellesskapet. Hovedfokuset ligger i å oppfylle sine formål i samfunnet, framfor å generere profitt (Umashev & Willet, 2008; Grigoroudis et al., 2011). Som følge av ulike formål enn profittgenererende virksomheter, vil styringsperspektivene ved bruk av BMS i offentlig sektor ha en annen tilnærming. Bigliardi et al. (2011) foreslår at de ulike perspektivene i offentlige administrasjoner og deres kausale sammenheng bør settes opp ved at det finansielle perspektivet blir plassert nederst, fordi det ofte kan oppstå som en begrensning (Martello et al., 2008). Deretter plasseres læring og vekst perspektivet, så interne prosesser, og til slutt kundeperspektivet (som han kaller borgerperspektivet). På toppen av målstyringen plasseres organisasjonens misjon, fordi det gjenspeiler den ansvarligheten organisasjonen har ovenfor samfunnet (ibid).

Wilson et al. (2003) studerte bruken av BMS i offentlige organisasjoner i forskjellige land, og konkluderte med at konseptet er et godt mottatt økonomistyringssystem. Dersom BMS skal brukes i offentlig sektor vil man først og fremst merke ulikhetene i overordnede mål fra privat sektor. I det offentlige er det flere og kanskje mer motstridende mål som må oppfylles samtidig, og det kan bli vanskeligere å samkjøre alt. I tillegg må styringen skje innenfor en gråsoner mellom politikk og strategisk ledelse. Ledelsesarbeidet i offentlig sektor kan derfor bli vanskelig, og det er viktig at organisasjonene klarer å håndtere og prioritere mange mål, og interessekonflikter (Bolivar et al., 2010).



Figur 4: Sammenheng mellom strategi, perspektiv og misjon

## 2.2.2 Fordeler og utfordringer ved å implementere BMS i offentlig sektor

### 2.2.2.1 Fordeler og årsaker til å implementere BMS i offentlig sektor

Følgende underkapittel vil ta for seg de potensielle fordelene ved, og årsakene til å utvikle og bruke BMS i offentlig sektor. Empiriske studier viser at konseptet ofte blir brukt i en eller annen form i offentlig virksomhet (Hoque & Adams, 2011; Modell, 2004; Northcott & France, 2005; Northcott & Smith, 2011; Northcott & Taulapapa, 2012).

Dreveton (2013) mener at de positive effektene av BMS i offentlig virksomhet ikke kun dreier seg om bedre ytelsesmåling. Ytelsen til virksomhetene måles ut ifra hvor godt de leverer tjenester til sine brukere. En kommune blir for eksempel ikke målt ut ifra hvor stort overskudd den klarer å generere, slik tilfellet er for et profittforetak i privat sektor, men heller i hvilken grad den lykkes med å levere gode tjenester til brukerne (innbyggerne). Det økonomiske blir derfor middelet og ikke målet. Av den grunn blir tradisjonell ytelsesmåling utilstrekkelig i offentlig sektor. Det er derfor nødvendig med ikke-finansielle mål for å blant annet vite hvordan kommunen presterer. I hvilken grad man leverer gode tjenester til kommunens innbyggere vil med andre ord ikke reflekteres i tradisjonelle finansielle ytelsesmål.

Siden ikke-finansielle ytelsesmål kan fange opp hvordan brukerne oppfatter og vurderer kommunens tjenester, kan BMS være et naturlig system for ytelsesmåling i offentlig sektor (Madsen & Stenheim, 2014b). Chang & Wu (2002) argumenterer for at BMS er et effektivt verktøy som kan brukes til å måle ytelse i offentlige organisasjoner, fordi det skaper en balanse mellom finansielle og ikke-finansielle mål. En annen fordel ved bruk av BMS er at den demokratiske ansvarligheten og legitimiteten øker (Kaplan & Norton, 1992). Konseptet gir organisasjoner mulighet til å implementere strategier og oppnå mål. Samtidig gir det anledning til å øke kunnskapen i organisasjonen gjennom en kombinasjon av finansielle og ikke-finansielle måleindikatorer og deres årsaks- virkningssammenheng.

Martello et al. (2008) erfarte at en av de største fordelene ved BMS, var dens kommunikasjonsegenskaper. Disse egenskapene hjalp de ansatte med å realisere hvordan man planla strategisk (Martello et al., 2008). Dette ga igjen en annen fordel, nemlig at ansatte begynte å fokusere på å understreke sammenhengen mellom de ulike perspektivene i balansert målstyring.

BMS har fått bred aksept på grunn av dens flerdimensjonale syn, nettopp fordi den definerer kunder (Kaplan, 2001; Greatbanks & Tapp, 2007). Ytelsesmåling i offentlig sektor fokuserer

ikke bare på kostnader, men også på effektivitet og kvalitet på tjenestene de tilbyr for å skape kundetilfredshet. Dette er det optimale målet for en offentlig virksomhet (Kaplan, 2001; Wisniewski & Olafsson, 2004).

#### **2.2.2.2 Ulike utfordringer knyttet til BMS i offentlig sektor**

Det eksisterer også en rekke utfordringer som vanskeliggjør bruk av BMS i offentlig sektor. Blant annet kan definisjonen av kunde/bruker og aksjonær være ganske komplisert på grunn av mangfoldet av kunder og interessenter. Wisniewski & Olafsson (2004) observerte at implementeringen av BMS i en offentlig virksomhet kunne være mer krevende enn i en privat virksomhet, på grunn av utfordringen med å definere måleindikatorer som skulle brukes i praksis (Wisniewski & Olafsson, 2004).

Offentlige organisasjoner opererer ofte med mange motstridende mål og komplekse omgivelser, noe som gjør implementeringen av BMS komplisert i praksis (Griffiths, 2003). Det kan også oppstå koordineringsproblemer mellom politikk og strategisk ledelse (Bolivar et al., 2010). Andre har uttrykt skepsis ved å bruke ledelsesverktøy som BMS i offentlige sektorer (Arnaboldi & Lapsley, 2004; Pidd, 2005). Verktøyene kan være ugunstige, ettersom de istedenfor å gi et helhetlig bilde av organisasjonen, gir et topp-ned oversikt og kun brukes som et middel for toppledelsen

Griffiths (2003) identifiserte utfordringer med å demonstrere årsaks- virkningssammenhenger i offentlige organisasjoner. Disse utfordringene bidro til å svekke styringspotensialet, fordi restruktureringen av BMS ikke var så enkel som først antatt i praksis. Offentlige organisasjoner som bruker BMS skal som tidligere nevnt, plassere kundene på toppen av hierarkiet, men den nåværende versjonen av konseptet unnlater å gi en "blå kopi" for hvordan de andre perspektivene direkte påvirker kunde-/brukerperspektivet (Ruzita et al., 2012).

Offentlige virksomheter har som oftest ikkelike klare strategier som de i privat sektor. Dette kan gjøre det vanskeligere å utvikle et BMS-system. Mange offentlige virksomheter plasserer sin misjon på toppen av målekortet og strategikartet. Den standardiserte BMS-modellen er derfor lite nyttig. En annen utfordring ved konseptet er dens fokus på ytelsesmåling. Offentlige virksomheter kan fort oppleve problemer med å velge og begrense hvilke måleindikatorer de skal bruke, fordi de operer med flere avdelinger (Greatbanks & Tapp, 2007; Boyne, 2002; Kaplan, 2001). Det kan rett og slett bli for mye av det gode.

I studien til Wilson et al. (2003) ble det observert at BMS ikke var godt nok integrert i planleggingsprosedyrer og ledelsesprosesser. Organisasjonene var ikke i stand til å fokusere på den kritiske informasjonen de fikk, og kunne derfor ikke utnytte det. Dette skyldes at BMS som oftest ble brukt som en rapporteringsmekanisme, og ga dermed ikke fullt utbytte av verktøyet. Andre forskere har også observert det samme (Mwijuma et al., 2013).

Kausale sammenhenger er vanskelig å påvise i offentlig sektor i følge Northcott & Taulapapa (2012). Kaplan & Nortons (2001b) forslag om å omorganisere perspektivene er ikke alltid ønskelig i praksis fordi den blant annet kan svekke ytelsesstyringens potensial. Northcott & Taulapapa (2012) påpeker videre at kausalitet er vanskeligere å få til i offentlig sektor, fordi det preges av ledere som føler at organisasjonen deres mangler en klar strategisk retning. Bolivar et al. (2010) erfarte også problemer med de kausale sammenhengene som oppstod fordi retningslinjene ved implementeringen ikke ble fulgt på en hensiktsmessig måte, og verktøyet ble dermed erfart som lite nyttig.

En annen utfordring kan være innad den offentlige organisasjon, der det kan tenkes å være mer motstand og skepsis mot økonomistyringskonsepter. For eksempel har det vært lite tradisjon for ytelsesmåling og benchmarking i offentlig sektor. Særlig i Norge er dette noe nytt. Ansatte kan også i større grad enn i privat sektor reagere på den sterke retorikken knyttet til mange av de moderne konseptene. I tillegg vil det kunne være generell skepsis til konsultantselskaper og ledelsesguruer som promoterer disse konseptene (Madsen & Stenheim, 2014b).

## **2.4 BMS i praksis: empiri fra offentlig sektor**

Det meste av empirisk litteratur angående BMS, gjelder den private sektors adopsjon av konseptet (McCunn, 1998; Hoque & James, 2000; Ahn, 2001; Williams, 2001; Lipe & Salterio, 2002; Davis & Albright, 2004). Det har derimot vært langt færre studier av BMS som et styringssystem i offentlig sektor (Yeung & Connell, 2006; Greatbanks & Tapp, 2007). Nyere studier viser at bruk av konseptet i offentlig sektor har møtt varierende grad av suksess (Niven, 2005; 2006). Likevel er årsakene for at en lykkes eller mislykkes med BMS ikke godt nok undersøkt. Bare et fåtall studier har identifisert årsaker/faktorer som praktikere oppfatter som kritiske for en vellykket implementering, eller årsaker som resulterer i fiasko og en eventuelt ugjennomført implementering (Radnor & Lovell, 2003; Chan, 2004; Yeung & Connell, 2006):

		Årsaker til at BMS ikke blir implementert
Suksessfaktorer	Faktorer som bidrar til fiasko	
Toppledelsen engasjerer seg	Uengasjert ledelse	Mangelfullt engasjement fra toppledelsen
Fokus på høy ytelse	Utilstrekkelige informasjonssystemer	Utilstrekkelige informasjonssystemer
Tilstrekkelig opplæring i verktøyet	Mangel på incentivsystemer	Mangel på tid
Enkelt målekort	Usikkerhet rundt valg av mål	
Tydelig strategi	Motstand til endring i organisasjonen	
Tilstrekkelig med ressurser til å gjennomføre implementeringen		

Tabell 2: Faktorer til suksess og fiasko

Mange av disse foreslåtte årsakene for BMS suksess eller fiasko i offentlige organisasjoner er relativt uspesifikke, siden de også gjelder for privat sektor. Det ser ut til at det eksisterer et kunnskapsgap i forhold til de faktorene som hindrer BMS implementering spesifikt mot offentlig sektor.

Noen områder i offentlig sektor har blitt undersøkt mer enn andre. Helse er et eksempel på et område som det har blitt gjort en del studier om, i blant annet land som Storbritannia, Canada, Sverige, USA, Australia, Nederland, Singapore, Afghanistan og New Zealand (Chang et al., 2002; Chow-Chua & Goh, 2002; Zelman et al., 2003; Ten Asbroek et al., 2004; Northcott & France, 2005; Chan, 2004; Peters et al., 2007; Aidemark & Funck, 2009). Likevel har andre offentlige områder blitt neglisjert (Beechey, 2005; Greatbanks & Tapp, 2007; Griffiths, 2003), som for eksempel kommunesektoren (Griffiths, 2003; Figge et al., 2002b; Northcott & Taulapapa, 2012; Hellstrom et al., 2009).



### 2.4.1 Forskningsgap

Radnor & Lovell (2003) hevder at BMS har blitt et kjent og populært styringssystem i kommuner. Ledere velger å introdusere BMS fordi (Kloot & Martin, 2000; Chan, 2004; Yetano, 2009):

- Det avklarer strategiske mål
- Det integrerer mål på tvers av avdelinger
- Det bidrar til det en mer strategisk sammenheng i kommunen
- Det kompletterer økonomiske mål fra fortiden med operasjonelle mål som driver mot fremtiden
- Det bidrar til å forbedre dårlige informasjonssystemer i kommuner og forbedre utfordringer med brukertilfredshet (McAdam and Walker, 2003; Wisniewski and Olafsson, 2004).

Tidligere studier viser at implementering av BMS har økt kraftig blant våre svenske naboer. Der brukes konseptet i lokale offentlige organisasjoner, sykehus, universiteter, domstoler og skoler (Hellstrom et al., 2009). Ifølge Sveriges kommuner og landsting (2007) brukte 34 prosent av Sveriges kommuner BMS i hele eller deler av organisasjonen i 2004. En nyere studie gjort av Funck & Larsson (2014) viser at kommuner som har brukt BMS 8-9 år velger å forlate konseptet og heller fokusere på andre styringsverktøy.

I Norge eksisterer det veldig få studier om kommunal sektor i Norge (Madsen, 2012), og bare et fåtall masterstudier (Jensen, 2011; Ludvigsen et al., 2014; Myklebust, 2008). Til tross for at den offentlige sektor ofte er ledende for internasjonale ledelsesreformer, har de fleste tidligere studier i Norge fokusert mer på utviklingen av BMS innenlands (Kjøde, 2003; Madsen, 2012; Stemsrudhagen, 2004).

Gitt den betydelige størrelsen og viktigheten kommunal sektor har i en nasjon, synes vi det eksisterer få studier om hvilke styringssystemer som brukes i kommuner, samt hvilke styringssystemer som er brukervennlige, effektive og nyttige for disse. Svenske kommuner startet å implementere BMS tidligere enn norske, og etter flere års bruk har mange av disse kommunene (Funck & Larsson, 2014) gått over til andre styringssystemer. Det er derfor viktig å kartlegge om de norske kommunene som har implementert BMS har erfart eller kommer til å erfare de samme "symptomene" som de svenske, og dermed bytte over til et annet styringssystem i fremtiden.

## 2.5 Motivasjon og problemstilling for denne studien

Et overblikk over BMS-litteraturen viser at det finnes flere lite studerte områder i offentlig sektor. For det første har få studier undersøkt hvordan restruktureringen av perspektivene fungerer i praksis i offentlig kontekst. For det andre har det vært viet relativt lite oppmerksomhet knyttet faktorer som fører til en vellykket implementering av BMS. Hva må kommunene gjøre eller ikke gjøre for å lykkes med implementeringen? Hvorfor velger kommuner å ikke implementere BMS? Mange av de foreslåtte faktorene som fører til en vellykket eller mislykket implementering er generelle, og kan også gjelde for den private sektor. For det tredje er kommunal sektor lite studert i BMS-litteraturen, og her ønsker vi å bidra.

Disse forskningsgapene har motivert til utvikling av syv sentrale underproblemstillinger underlagt vår studie av BMS:

- i. Bruker kommuner i Norge balansert målstyring?
- ii. Hvorfor bruker kommuner balansert målstyring?
- iii. Hvorfor bruker kommuner ikke balansert målstyring?
- iv. Hvilke faktorer fører til en suksessfull implementering av BMS?
- v. Hvilke barrierer eksisterer for å oppnå en suksessfull implementering?
- vi. På hvilke måter blir balansert målstyring brukt?
- vii. Hvilke opplevde erfaringer har kommunene ved å bruke balansert målstyring?

I denne studien prøver vi å finne årsaker til at kommuner velger å implementere eller ikke implementere BMS. Vi ønsker i tillegg å finne ut hvilke utfordringer de har stått ovenfor. Til slutt ønsker vi å se om kommunene mener at BMS er et nyttig og effektivt verktøy å bruke.

## 2.6 Oppsummering

I dette kapittelet har vi gjennomgått konseptet «Balansert målstyring». Konseptets største styrke, i tillegg til å være et utmerket måle- og rapporteringssystem, er at det hjelper organisasjoner med å kommunisere sin strategi til alle avdelinger på alle nivåer. Dette bidrar til at samtlige i organisasjonen jobber mot en felles målsetning (Kaplan & Norton, 1996b).

BMS har en naturlig appell i offentlig sektor, fordi organisasjonene som oftest er hierarkisk oppbygd og har mange avdelinger. BMS kan tilby disse et oversiktlig helhetsbilde som kan være til nytte. Offentlige sektorer fokuserer på gode tjenester til brukere, i motsetning til

privat sektor som fokuserer på å maksimere profitt. Derfor bør måten konseptet anvendes på, være forskjellig for de ulike sektorene.

BMS i offentlig sektor er lite studert i forhold til privat sektor. Studier (Niven, 2005; 2006) viser at det har møtt varierende grad av suksess. Tilsvarende gjelder for studier i Norge, og dette har motivert oss til å skrive denne avhandlingen.

## 3.0 Forskningsdesign og metodevalg

---

For å identifisere og analysere en sammenheng rundt et konkret forskningsspørsmål, kan en tilegne seg informasjon gjennom en strukturert forskningsmetode. Den forskningsmetoden forskeren tror passer best til det enkelte forskningsprosjektet blir valgt (Myers, 2008). I dette kapittelet vil det gjøres rede for det metodiske valget som ligger til grunn for vår oppgave.

### 3.1 Studieobjekt: Kommunene i Norge

Forskningsspørsmål:

*"Hvilke utfordringer står norske kommuner ovenfor ved implementering av økonomistyringssystemet «Balansert Målstyring», og på hvilke måter og i hvilken grad blir det brukt?"*

Formålet med studien er todelt. Først ønsker vi å kartlegge antallet kommuner i Norge som bruker BMS, og undersøke hvilke årsaker som opprinnelig bidro til at de valgte å bruke eller ikke bruke konseptet. Deretter ønsker vi å se hvilke utfordringer kommunene har hatt med BMS, samt de erfaringene som er akkumulert ved bruk av konseptet som styringssystem. Studien baserer seg på datamateriale fra survey og intervjuer med ansatte fra kommuner i Norge.

#### 3.1.1 Valg av respondenter

Norge er inndelt i tre forvaltningsnivåer; stat, fylke og kommune. Det eksisterer 19 fylkeskommuner og 428 kommuner i Norge. Fylkene og kommunene er under demokratisk kontroll og har et eget selvstyre hvor det velges egne folkevalgte organer med ansvar for forskjellige aktiviteter. Selve kommunebegrepet er knyttet til en fellesskapstanke - lokalsamfunnet og dets innbyggere skal selv stå for løsning av fellesoppgaver, både med hensyn til hva det skal arbeides med og hva innholdet i oppgavene skal være. Dette forutsetter at innbyggerne selv må ta ansvar for hva kommunen utretter, hvordan den organiserer arbeidet og hvor store inntekter den anskaffer. (Kommunal- og Moderniseringsdepartementet, 2014).

Det teoretiske universet i vår spørreundersøkelse kan defineres som "Alle Norges kommuner", og består dermed av 428 enheter. Siden vi ønsker å finne spredningen av BMS i alle kommunene i Norge, blir utvalgsrammen vår 428. Utvalget består altså av samtlige enheter som eksisterer i populasjonen, fordi det i sin helhet er representativt for

studien. Respondentene i undersøkelsen består av kommuneansatte i alle kommunene vi har kontaktet, og er gjort gjennom deres offentlige elektroniske postmottak.

### 3.2 Forskningstilnærming

En forskningstilnærming består bl.a. av de filosofiske antakelser forskeren tror er de beste for å få svar på problemstillingen. Det må tas hensyn til to viktige aspekter for å gjøre rede for dette. Forskerens syn på hvordan virkeligheten ser ut, ontologi, og hvordan man best kan lære av dette, epistemologi. Epistemologi henger tett sammen med ontologi; Hvis man har en formening om hvordan en kommune fungerer, har man også mest sannsynlig en formening om hvordan man kan gå fram for å få et innblikk og lære om dette. Den ontologiske og epistemologiske oppfattelsen av forskningsobjektet er dermed av stor betydning for hvilken forskningstilnærming man velger (Fitzgerald & Howcroft, 1998).

Et ontologisk spørsmål kan for eksempel være om en kommune består av lovbestemte hendelser (som i naturvitenskapen), eller om det er tilfeldigheter og menneskelige valg som styrer hva som skjer til en hver tid? Forskere som tror på lovbestemte hendelser har en realistisk synsvinkel, mens forskere som tror på tilfeldigheter og menneskelige valg har en relativistisk synsvinkel (Fitzgerald & Howcroft, 1998). En forsker med realistisk syn på undersøkelsesobjektet vil som oftest tro at komplekse ting kan læres ved å brytes ned i mindre biter for å gjøre kompleksiteten mindre (Fitzgerald & Howcroft, 1998). Dette er kalt positivisme. Har forskeren derimot et relativistisk syn på det man undersøker vil man i større grad støtte seg på sin egen forståelse og subjektive fortolkninger av fenomenet. Med et tolkende syn tror man også mest sannsynlig at fenomenet kan undersøkes og læres ved å bruke subjektive og tolkende forskningsmetoder, framfor objektive og standardiserte.

Både det ontologiske og epistemologiske synet forskeren har til forskningsobjekt ligger til grunn for hvilken metode som tas i bruk. Ved valget av metode kan man likevel støte på flere spørsmål. Skal man bruke induktiv eller deduktiv datainnsamling? Skal man se på helhet eller på individer? Skal man legge vekt på nærhet eller distanse til undersøkelsesobjektet? Tall eller ord? (Jacobsen, 2000). Dette er viktige spørsmål som må tenkes gjennom under hvert forskningsprosjekt.

Dersom det finnes mye teori på det området som skal undersøkes er det ofte smartest å gjøre en deduktiv datainnsamling. En deduktiv tilnærming tester teorier og hypoteser for å produsere empiri. Studier med vekt på fortolkning og teorigenerering bygger derimot på

induktiv datainnsamling, og tar sikte på å bygge opp en bestemt teoretisk forståelse ut fra de empiriske analysene som gjennomføres. Formålet med vår utredning er å oppnå en teoretisk forståelse av spredning og bruk av balansert målstyring i kommunene i Norge. Induktiv tilnærming ble dermed det naturlige valget.

### 3.2.1 Kvalitativ og kvantitativ metode

Forskingstilnærminger kan grovt deles inn i to grupper; "myk" tilnærming og "hard" tilnærming (Fitzgerald & Howcroft, 1998). Den myke tilnærmingen innebærer som oftest et relativistisk syn på fenomenet. En myk tilnærming har et tolkende syn på hvordan man vil undersøke fenomenet, og det brukes en subjektiv og fleksibel metode for å samle inn data. Denne type tilnærming kan vi betegne som en kvalitativ metode.

Den harde tilnærmingen derimot, passer bedre inn i vårt tilfelle. Her har man som oftest et realistisk syn på fenomenet. En hard tilnærming har et positivistisk syn på hvordan man kan undersøke fenomenet, og bruker en objektiv og standardisert datainnsamlingsmetode. Dette kan betegnes som en kvantitativ metode. Tabell 3 og 4 nedenfor går dypere inn i hva som er kjennetegnene til kvantitativ og kvalitativ metode.

Kvalitativ tilnærming	Kvantitativ tilnærming
Studerer myk virkelighet	Studerer hard virkelighet
Meningssammenhenger	Årsakssammenhenger
Går i dybden	Gir overfladisk informasjon
Helhetsforståelse	Begrenset forståelse
Nærhet til dem som studeres (deltakerideal)	Avstand til dem som studeres (tilskuerideal)

Tabell 3: Kvalitativ og kvantitativ tilnærming

Kvalitative data	Kvantitative data
Datainnsamling er preget av åpenhet og fleksibilitet	Datainnsamling er preget av strukturering og lite fleksibilitet
Analyse og fortolkning skjer parallelt med datainnsamlingen	Analyse foregår etter datainnsamling
Ikke standardiserte analyseteknikker: utvikling av begreper, kategorier og typologier	Opptelling ved hjelp av statistiske teknikker: frekvenser, fordelinger og korrelasjoner
Illustrasjon ved hjelp av sitater	Dokumentasjon ved hjelp av tabeller

Tabell 4: Kvalitative og kvantitative data

Hovedmålet med studien er å undersøke oppfattelsen til hele populasjonen. Deter derfor mest hensiktsmessig med et kvantitativt metodevalg ettersom dette gir oss muligheten til å samle inn betydelige mengder data på en effektiv måte. Men vi ønsker også å utdype resultatene fra

den kvantitative datainnsamlingen med kvalitative data, slik at vi kan få en mer analytisk beskrivelse av kommunens oppfatninger. Vi har derfor foretatt begge metodene, men lagt hovedvekten på den kvantitative tilnærmingen. Funnene i studien vil ha være av en beskrivende art. Beskrivende forskning er forskning som har som formål å fortelle om karakteristikkene rundt et fenomen.

### 3.2.2 Forskningsdesign

Frankfort-Nachmias og Nachmias (1992) beskriver forskningsdesign som det rammeverket som veileder forskeren i prosessen med å samle inn, analysere og tolke observasjoner. Valg av design er avgjørende for studiens soliditet, og dens potensiale til å beskrive et fenomen ut fra dataene den tilrettelegger for å finne. Forskningsdesignet kan med andre ord beskrives som en konkretisering av forskningstilnærmingen man har valgt.

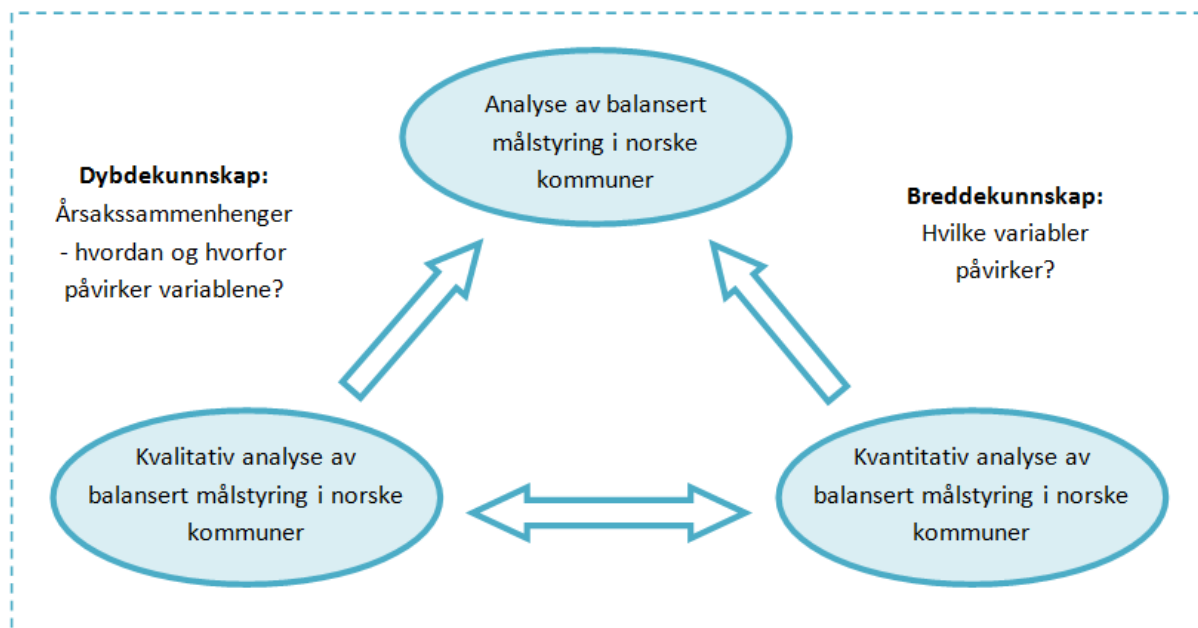
#### 3.2.2.1 Forskningsstrategi; et metodetriangleringsinspirert design

Som grunnlag for datainnsamling mente vi en at kombinasjon av to ulike metoder var mest hensiktsmessig. Dette kalles *metodetriangulering*, og innebærer at et fenomen undersøkes fra flere perspektiver ved å bruke forskjellige teknikker for å samle inn data (Johannessen et al., 2006). Trianguleringsteknikk kan beskrives som bruken av både kvalitative og kvantitative teknikker som sammen studerer en problemstilling (Creswell, 2003). Metodene kan dermed sees på som utfyllende.

Hensikten bak metodetrianguleringen er å forbedre validiteten til funnene (Modell, 2005). Ved å kombinere ulike datainnsamlingsmetoder, kan de relative styrkene ved en metode utveie svakhetene ved den andre, og muligens styrke troverdigheten i resultatene (ibid.). Fordelen vi får ved å bruke et trianguleringsinspirert design, er at vi får multiple mål på samme fenomen, og kan adressere de potensielle problemene ved å konstruere gyldighet (Yin, 2009).

Ulempene knyttet til en denne type triangulering vil være en mer omfattende datainnsamling og behov for kompetanse innenfor ulike datainnsamlingsteknikker (ibid.)

I vår studie vil en kombinasjon av to metoder styrke analysen ved å bedre forståelsen om hvorfor kommuner bruker eller ikke bruker BMS, samt hvordan konseptet anvendes av de som bruker det. Først og fremst gir metodetrianguleringen oss muligheten til å bekrefte eller avkrefte funnene våre, og gir i tillegg mer innsikt i disse. For det andre kan det være momenter som vi ikke har undersøkt i den kvantitative delen som dukker opp under den kvalitative. Disse vi kan utforske og få bedre innsikt i.



Figur 5: Metodetriangulering

### 3.3 Utførelse av datainnsamling

#### 3.3.1 Primærdata og sekundærdata

Det første steget i en datainnsamlingsprosess innebærer som oftest å innhente data som allerede eksisterer, sekundær data (Saunders et al., 2003). Dette steget er ofte nyttig, fordi det i fleste tilfeller vil eksistere litteratur som omhandler fenomenet man studerer. I vårt tilfelle var det hensiktsmessig å samle inn informasjon fra artikler som hadde forsket på BMS i offentlig sektor. Vi har tatt inspirasjon fra to studier til å utvikle surveyen og intervjuguiden vår. Studiene vi tar utgangspunkt i er; Northcott & Taulapapa (2012) – *Using the balanced scorecard to manage performance in public sector organizations: Issues and challenges*” og den pågående studien til Funck & Larsson (2014) – *The rise and fall of the Balanced Scorecard in municipalities and county councils in Sweden*”.

Vi har også samlet primærdata, gjennom survey og 15 intervjuer. Primærdata er ny informasjon som er innhentet spesielt til det som skal undersøkes av forskeren selv, gjennom bruk av en eller flere datainnsamlingsmetoder (Saunders et al., 2003). I vårt tilfelle innebærer innhenting av primærdata at vi undersøker utbredelsen av BMS i kommunene i Norge, samt deres opplevde erfaringer.



### 3.3.2 Utforming av survey-undersøkelsen

Spørreundersøkelsen er sammen med relevant litteratur den viktigste delen av datainnsamling. Systematisk og strukturert datainnsamling med kvantitative metoder muliggjør sammenligninger og statistiske beregninger. Disse kan gi et tverrsnitt av dagens situasjon blant kommuner som bruker og ikke bruker BMS.

Yin (2003) anbefaler å bruke spørreundersøkelser til studier hvor man ønsker å svare på spørsmål som "hva", "hvem", "når", "hvor", "hvor mange" og "hvor mye". Selnes (1999) definerer spørreundersøkelser som alle former for datainnsamling hvor et stort utvalg blir bedt om å svare på de samme spørsmålene i en fastsatt rekkefølge. Spørreundersøkelser er effektive på den måten at de kan innhente relativt mye informasjon fra hver respondent (Selnes, 1999), og brukes vanligvis til utforskende eller beskrivende forskning.

Spørreskjemaet vårt er delt opp i 5 kategorier:

Kategori	Lengde (ca.)	Antall spørsmål
1. Aldri brukt BMS i kommunen	2 - 4 minutter	19
2 Planlegger å bruke BMS i fremtiden	4 - 5 minutter	20
3. BMS er under implementering i kommunen	4 - 6 minutter	27
4. Bruker BMS i kommunen	10 minutter	40
5. Brukte BMS, men brukes ikke lenger i kommunen	8 - 10 minutter	37

Tabell 5: Spørreskjemaets fem kategorier

Vi har vært særlig opptatt av at spørreskjemaet ikke ble for langt og omfattende for respondentene. Vi har derfor delt det i ulike kategorier, slik at hver kategori har ett visst antall spørsmål. For en kommune som ikke bruker BMS vil det være uinteressant å svare på en spørreundersøkelse om BMS som varer i 10 minutter, fordi det ikke angår dem. Det kan også hende at de ikke har særlig kunnskap om konseptet, og kan av den grunn gi dårlig utslag for datamaterialet vårt.

Spørreskjemaet ble derfor laget på den måten at vi delte opp respondentene i ulike kategorier. Tankegangen vår ved utforming av spørreundersøkelsen foregikk slik:

- Bare fordi kommuner ikke bruker BMS betyr det ikke at de er irrelevant for oss. Kommunene kan godt ha informasjon om hvorfor de spesifikt ikke bruker konseptet.

- Tilsvarende tankegang gjelder for de kommuner som ikke bruker BMS, men har planer om det. Disse kan fortelle oss om årsakene til at det skal implementeres i deres kommune.

Spørsmålene i spørreskjemaet avgjør hvilke resultatersom kan fremstilles. De ble derfor utformet til å være korte og konsise. Utformingen av spørreskjemaet kan sees i vedlegg 2. Spørreskjemaet ble utviklet ved hjelp av datainnsamlingsprogrammet MiPro, og ble sendt ut til alle kommuner i Norge, hvorav 111 gjennomførte undersøkelsen. Den ble sendt sammen med et introduksjonsbrev via elektronisk post, hvor respondenten måtte trykke på en nettløst for å delta i undersøkelsen. Vi valgte selvadministrerende spørreskjema der prosessen foregikk ved at kommuneansatte mottok og besvarte via elektronisk post (se vedlegg 1). Metoden var fordelaktig da utsendelsesprosessen gikk raskt, og kommuneansatte kunne være fleksible og svare når de hadde tid. Dette var en rimeligere måte å nå ut til flere respondenter på, og tillot samtidig full anonymitet. Fordelene ved bruk av et spørreskjema er at resultatene har stor grad av gyldighet, ettersom de i liten grad påvirkes av enkeltpersoner. Videre kan de standardiserte svarene enkelt sammenlignes og analyseres.

En utfordring ved utarbeidelse av et selvadministrerende spørreskjema er at en ikke får oppklart uklarheter eller misforståelser som respondentene kan ha. Vi har derfor brukt god tid på utarbeidelsen av spørreskjemaet for å unngå dette. Vi har også brukt vår veileder som har meget god kjennskap til det som studeres, for å avklare eventuelle misforståelser og uklarheter.

I spørreundersøkelsen har vi gitt respondenten muligheten til å både svare åpent og velge mellom alternativer på flere spørsmål. Spørsmålene til surveyen og svaralternativene som forelå for respondentene, er bygget fra relevant teori. Det eksisterer fire typer svaralternativer i spørreskjemaet til de ulike spørsmålene. Disse kan ses i tabellen på neste side.

<b>Skaleringer</b>	<p>Respondenten anga sin grad av uenighet eller enighet i ulike påstander. Skalaen bestod av syv verdier ved de fleste påstandene som strakk seg fra "helt uenig" til "helt enig", og fem verdier ved enkelte påstander. Det store antallet svaralternativer økte sannsynligheten for at respondenter kunne finne verdier som var passende for dem. Alternativet "vet ikke" var også mulig å benytte dersom påstanden ikke var aktuell for kommunen eller respondenter ikke kunne svare som følge av andre årsaker. Det kan være uheldig å ha en midtkategori da det kan føre til at respondenter plasserer seg i midten av bekvemmelighetshensyn, selv om de egentlig har en mening (Grønmo, 2004). Imidlertid unngås det at respondenter uten en bestemt mening tvinges til å gi uttrykk for enten enighet eller uenighet.</p>
<b>Et svaralternativ</b>	<p>På enkelte spørsmål kunne respondenter kun velge ett svaralternativ. Denne type spørsmål var viktig for oss, for å kartlegge om kommunen f.eks. brukte eller ikke brukte balansert målstyring. Svaralternativet "vet ikke" var også mulig å benytte.</p>
<b>Flere svaralternativ</b>	<p>I noen spørsmål kunne respondenter velge ett eller flere svaralternativ. Vi ønsket å finne ut om det var én eller flere årsaker til at f.eks. balansert målstyring ble implementert i kommunen. Også i dette tilfellet hadde respondenter muligheten til å svare "vet ikke". I tillegg ga vi respondenter i flere tilfeller muligheten til å svare åpent på spørsmålet dersom ingen av alternativene gjaldt for kommunen, eller respondenter ønsket å supplere til alternativene som allerede forelå på spørreskjemaet.</p>
<b>Åpent svar</b>	<p>Den siste typens svaralternativ respondenter benyttet er åpent svar. Ettersom vi ønsket å gjennomføre en kvalitativ tilnærming, spurte vi respondenter om de ville delta på et telefonintervju. De fikk muligheten til å skrive inn telefonnr. og e-post adresse, slik at vi kunne kontakte de i etterkant.</p>

Tabell 6: Typer svaralternativ

### 3.3.4 Gjennomføring av intervju

I tillegg til spørreundersøkelsen, ble det foretatt en kvalitativ datainnsamling i form av telefonintervjuer for å utdype og komplettere data fra spørreundersøkelsen. Respondentene som deltok i spørreundersøkelsen ble spurt om å delta på intervju, og 20 respondenter meldte seg for oppfølgende samtaler. Intervjuene ble avholdt i løpet av mai og juni i 2014, og varte som oftest mellom femten til tretti minutter. Lengden på intervjuet var avhengig av hvilken kategori respondenten tilhørte. Intervjuguiden er lagt til som vedlegg 4.

Vi benyttet et semi-strukturert intervju, støttet av en intervjuguide. En intervjuguide inneholder informasjon og veiledning for å ivareta en ønsket struktur på intervjuet, og enkelte forhåndsbestemte tema som ønskes utforsket. De forhåndsbestemte spørsmålene hjalp oss underveis i intervjuet med å gi et bilde av hva som var besvart, og hva som trengte ytterligere fokus. Spørsmålene i guiden ble utformet med et hverdagslig og muntlig språk, og ble stilt med åpne former.

Under intervjuene ble det fokusert på å få frem respondentenes erfaringer og oppfatninger av BMS. Vi brukte en blanding av åpne og konkrete spørsmål, og fikk på denne måten balanse mellom fleksibilitet og standardisering (Johannessen et al., 2004). Intervjuprosessen ble en læringsprosess, hvor vi stadig ble flinkere til å tilpasse oss intervjuobjektene. Læringskurven ble bratt, og skyldes i stor grad respondentene som hadde god innsikt.

Vi intervjuet 15 av 20 respondenter. De resterende fem hadde ikke muligheten til å delta. Formålet med intervjuene var å oppnå dypere innsikt og komplettere survey-datamaterialet vårt. Intervjuene ble innspilt og transkribert.

## 3.4 Studiens troverdighet

*"Det gjennomgående tipset for å øke gyldigheten og troverdigheten til data og konklusjoner er å triangulere "* (Jacobsen, 2000: 229). Ved å bruke ulike metoder fikk vi muligheten til å kontrollere data og konklusjoner, og dermed oppnå en høyere troverdighet (ibid.). Det må allikevel påpekes at et trianguleringsinspirert metodedesign på ingen måte er garanti for kvaliteten på datamaterialet. Derfor vil vi i dette underkapittelet vurdere kvaliteten på vårt innsamlede datamateriale med utgangspunkt i to ulike kvalitetskriterier; *reliabilitet* og *validitet*. Disse kriteriene er blitt brukt for å vurdere det kvantitative og kvalitative datamaterialet hver for seg, og kombinert.

### 3.4.1 Dataens validitet

Måler vi det vi tror vi måler? Validitet viser hvor godt dataene representerer det fenomenet som undersøkes (Johannessen et al., 2004). Bollen, (1989: 197) definerer validitet som *"...graden til hvorvidt en indikator måler det den er ment til å måle"*. Validitetskriteriet kan aldri oppfylles fullstendig, og validitet kan ikke bevises, men vi kan allikevel frembringe sterk støtte for det (Bollen, 1989). Forskeren kan stå i fare for å trekke feilaktige konklusjoner dersom studiens validitet er dårlig (Berry, 1993). Validitet kan generelt deles inn i to undergrupperinger: intern, og ekstern validitet.

#### 3.4.1.1 Intern validitet

En sentral utfordring når man velger en kvantitativ forskningstilnærming er ofte den interne validiteten. Grovt definert handler intern validitet om i hvilken grad man får tilgang til respondentenes kunnskap og erfaringer, og representerer konkrete forhold, prosesser og sammenhenger fra virkeligheten på en riktig måte. I hvilken grad reflekterer forskerens funn virkeligheten på en korrekt måte? Dybdekunnskapen vi får fra intervjuene bidrar i seg selv veldig positivt til validiteten. Vi får tilgang til mye relevant informasjon ved at respondentene får mulighet til å snakke fritt og forklare, intervjueren får stille oppfølgingsspørsmål, og begge parter får mulighet til å avdekke uklarheter underveis. Metodetrianguleringen bidrar til at vi får et dybde og bredde perspektiv i datamaterialet.

Bruk av to ulike datainnsamlingsmetoder gir oss muligheten til å bekrefte eller avkrefte våre funn. Samtidig gir det oss en dypere forståelse av funnene, og ikke minst muligheten til å undersøke momenter som er uklare. Vi bruker intervjuene til å kontrollere funn som avviker fra grunnleggende antakelser. Dette er forhold som bidrar til å styrke den samlede studiens validitet (Modell, 2005).

I vår studie har vi grunn til å tro at den indre validiteten er tilfredsstillende. Trianguleringen sørger for at data presenteres fra ulike synsvinkler, slik at unormale avvik i responser vil kunne balanseres av de andre respondentene.

#### 3.4.1.2 Ekstern validitet

Ekstern validitet, ofte omtalt som generaliserbarhet, handler om i hvilken grad resultatene fra forskningen kan antas gyldige i andre settinger (Saunders et al., 2009). Kvalitativ data har av natur lav ekstern validitet, bl.a. fordi utvalget som oftest er selektivt, snevert og med et dyptgående fokus. Generalisering blir gjerne brukt om kvantitative undersøkelser da det er mulig å gjøre statistisk generalisering av funn fra utvalg til populasjon.

Funnene i vår kvantitative analyse bygger på 111 kommuner fra et totalt utvalg av 428. Dette utgjør en responsrate på 26 %. Respondentene i datasettet kan dermed hevdes å ikke være særlig representative for utvalget. Vi må derfor være forsiktig med statistisk generalisering. Selv om responsraten ikke er veldig høy mener vi fortsatt at vi kan bruke dataene til å undersøke fenomenet.

Responsraten er vi uansett fornøyd med, da vi forventet en lavere responsrate fra kommuner som sannsynligvis blir oversvømt med undersøkelser fra studenter. Å få til et utvalg som bedre dekker populasjonen antar vi hadde vært meget tidskrevende. Det tok over 2 måneder og gjentatte ”purringer” å få 111 kommuner til å delta på undersøkelsen. Spørreskjemaet ble sendt ut 24. mars, og etter første purring 14. april hadde 47 kommuner deltatt. Andre purring ble utsendt 29. april, og da hadde antallet respondenter økt til 89. Tredje og siste purring ble gjort 12. mai. Undersøkelsen ble avsluttet 24. mai og da hadde 111 kommuner besvart spørreundersøkelsen.

### **3.4.2 Reliabilitet**

Hvor pålitelig er det innsamlede datamaterialet? Med reliabilitet menes hvorvidt de samme resultatene en har funnet kan oppnås av andre forskere (Saunders et al., 2009). Med andre ord dreier deg seg om datamaterialets pålitelighet og reproduserbarhet. Reliabilitetskriteriet er kritisk i kvantitative undersøkelsesopplegg og mindre aktuelt i kvalitativ forskning (Johannessen et al., 2004). Jacobsen (2000) mener at kvalitative metoder også må sees med kritiske øyne for å vurdere dens pålitelighet. For å sikre en kritisk evaluering av reliabiliteten til vårt samlede datamateriale, har vi også inkludert en drøfting av de kvalitative dataene.

#### **3.4.2.1 Reliabiliteten til surveyen**

I vår kvantitative analyse benytter vi oss av et datasett som er innhentet ved hjelp av spørreskjema. Det største reliabilitetsproblemet i dette datamaterialet er knyttet til dets robusthet; om resultatene ville blitt de samme dersom vi hadde gjennomført undersøkelsen på nytt. Det er mange faktorer som kan påvirke hvordan en respondent svarer, deriblant deres subjektive holdninger. Hva respondenten svarer vil dermed kunne endre seg over tid, og betyr at dataene vil være mest korrekte på det tidspunktet det ble hentet inn. Respondentens svar kan endre seg som følge av at kommunen endrer sitt bruk av styringssystem. I et spørreskjema vil respondentens samme respons til det samme spørsmålet hver gang, uttrykke reliabilitet. Er det stor variasjon i svarene, har man lav reliabilitet (Bollen, 1989). Tilfeldige målefeil kan reduseres ved å ha et tilstrekkelig stort utvalg, fordi gjennomsnittsverdier jevner disse ut. Det

er ikke mulig å fullstendig unngå tilfeldige målefeil, men som forsker skal man streve etter å minimalisere dem (ibid.).

### 3.4.2.2 Reliabiliteten til intervjuene

Det ligger i kvalitative studiers natur at reliabiliteten er svekket. Årsaken er at det vil være vanskelig å gjennomføre datainnsamlingen på nøyaktig samme måte, i motsetning kvantitativ metode. Metodene som brukes i kvalitativ datainnsamling er som oftest fleksible og responsen avhenger i stor grad av faktorer som:

- Hvem som intervjuer og hvem som deltar
- Hva det spørres om
- Hvor, når og hvordan undersøkelsene utføres

Det er tre viktige feilkilder som må tas hensyn til ved bruk av kvalitative forskningsmetoder; bias hos intervjueren, bias hos respondenten og feilkilder i datautvalget.

- Bias hos intervjuer kan oppstå i form av uheldig kroppsspråk, tonefall og liknende. Dette kan påvirke hvordan intervjuobjektet tolker spørsmålene. Ettersom vi har brukt semi-strukturert intervju og prøvd å skape en flyt under intervjusituasjonen, kan dette muligens ha hatt en negativ effekt på studiens reliabilitet. Hvordan intervjuer tolker svarene vil også kunne bidra til om reliabiliteten blir styrket eller svekket (Saunders et al., 2009).
- Bias hos respondenter kan oppstå i form av at de selekterer sine svar, bevisst eller ubevisst (Saunders et al., 2009). Intervjuene ble gjort via telefon, ettersom det ville bli tids- og ressurskrevende å være personlig tilstede. Av den grunn kan det havært vanskeligere for respondenten å åpne seg og få tillit til oss som intervjuere.
- Det kan også ligge bias i utvalget som er gjort (Saunders et al., 2009). Dette har vi allerede tatt for oss under validitets underkapittelet.

I sum vil vi hevde at reliabiliteten i studien er tilfredsstillende.

## 3.5 Oppsummering

I dette kapittelet har vi gjort rede for metoden som ligger til grunnlag for denne oppgaven. Vi har benyttet en triangulering av to metoder. Hovedvekten har ligget på den kvantitative datainnsamlingen, og kvalitativ data er innhentet for å supplere til den kvantitative.

Datamaterialet har blitt samlet inn ved bruk av survey-undersøkelse og flere telefonintervjuer.

Innsamlingen er induktiv og tar sikte på å bygge opp en bestemt teoretisk forståelse ut fra empiriske analyser.

Vi brukte datasystemet MiPro for å lage og sende ut den elektroniske surveyen til alle kommunene i Norge. I tillegg brukte vi god tid i utformingen av spørsmålene til spørreundersøkelsen for å sikre at objektiviteten ble overholdt, samt at spørreskjemaet ikke ble for stort i omfang. I alt fikk vi svar fra 111 respondenter. Dette tilsvarer en lav responsrate, men gir allikevel et godt grunnlag for videre analyse av fenomenet.



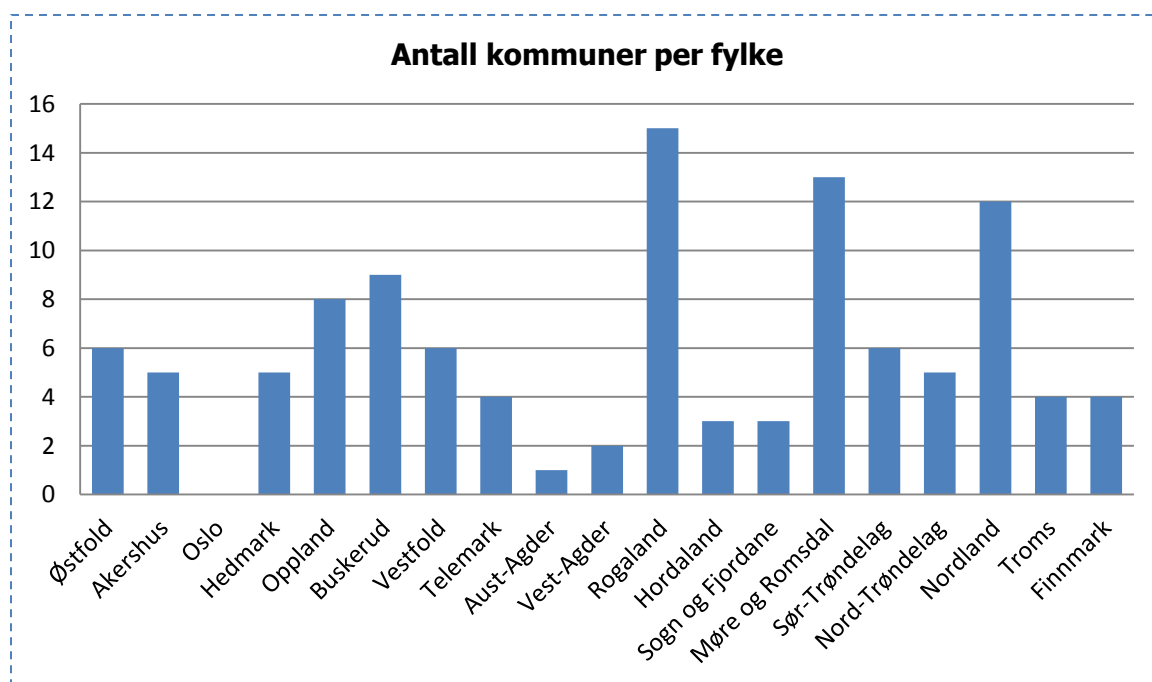
## 4.0 Balansert målstyring i norske kommuner

Empirien vår består av to kapitler, kapittel fire og fem. I dette kapitlet presenterer vi:

- Hvor mange kommuner som har deltatt i undersøkelsen.
- Respondentenes bekjentskap til- og kunnskap om BMS.
- Antallet kommuner som bruker BMS, og når de implementerte det.
- Hvem som tok hovedinitiativet til implementering.
- Hvilke perspektiver kommunenes BMS består av.

### 4.1 Besvarelse av spørreundersøkelsen

Spørreskjemaet ble sendt til 428 kommuner, hvorav 111 deltok. Dette utgjør en svarprosent på 26%. Undersøkelsen er besvart av kommuner fra alle fylkene i landet, utenom Oslo. Figur 6 illustrerer antall kommuner per fylke som er representert.



Figur 6: Antall kommuner per fylke som er representert

## 4.2 Utbredelsen av balansert målstyring i norske kommuner

Undersøkelsen viser at 94,6 % av respondentene har hørt om balansert målstyring. De fleste hevder å ha hørt om konseptet via seminarer, konferanser, bøker, artikler og konsulenter. Utdanningsprogrammer og internett har også bidratt til å gjøre BMS kjent. Tabellen under illustrerer hvilke informasjonskanaler respondentene har hørt om BMS fra:

Hvor har du hørt om konseptet/styringssystemet balansert målstyring?		
1. Konsulenter	57 respondenter	18,2%
2. Seminarer og konferanser	91 respondenter	29,1%
3. Bøker og artikler	79 respondenter	25,2%
4. Utdanningsprogrammer	46 respondenter	14,7%
5. Internett	38 respondenter	12,1%
6. Husker ikke/Vet ikke	2 respondenter	0,6%

Tabell 7: Hvor har respondentene hørt om BMS?

Da vi videre spurte respondentene om hvor godt de forstod hva BMS handlet om, hevdet de fleste å ha en svært god forståelse for hvordan BMS fungerte som et konsept. Tabellen under viser hvordan respondentene har plassert seg i en skala fra en til syv.

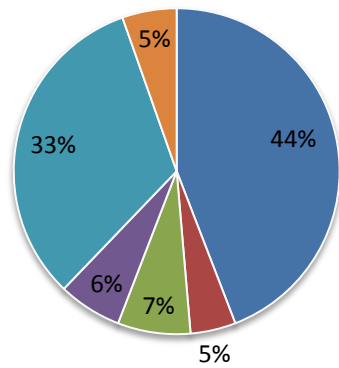
I hvor stor grad forstår du hva konseptet <<Balansert målstyring>> handler om?							
	I svært liten grad 1	2	3	4	5	6	I svært stor grad 7
%	0.0	0.0	4.5	9.9	26.1	22.5	31.5

Tabell 8: Hvor godt forstår respondentene hva BMS handler om?

## 4.3 Balansert målstyring i norske kommuner

Empirien vår viser at 32% av de 111 kommunene som har deltatt i undersøkelsen, allerede har innført BMS. I tillegg er det omlag 11% som holder på å innføre eller planlegger å innføre konseptet. 6% av alle kommunene hadde implementert BMS, men hevdet at de ikke lenger bruker det. Hele 44% av kommunene har ikke innført BMS. Diagrammet og tabellen på neste side illustrerer spredningen mellom kommunene.

### Har kommunen noen gang implementert BMS?



- Kommuner som aldri har implementert BMS
- Kommuner som har planer om å implementere BMS
- Kommuner som er i prosessen med å implementere BMS
- Kommuner som har sluttet å bruke BMS
- Kommuner som bruker BMS
- Respondenter som ikke har hørt om BMS

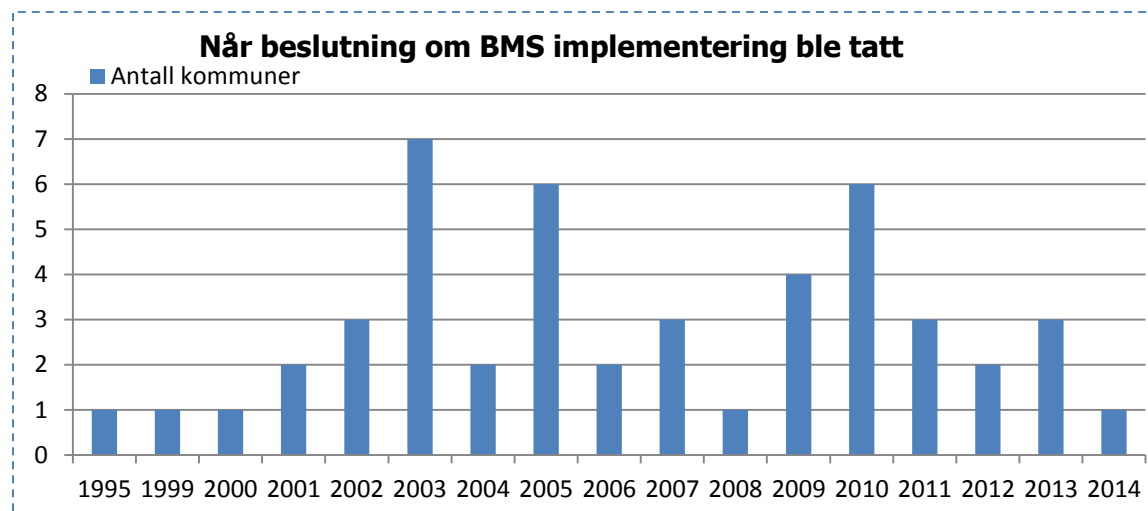
Figur 7: Har kommunen noen gang implementert BMS?

Har kommunen noen gang implementert BMS?	Antall	%
Kommuner som aldri har implementert BMS	49	44.1
Kommuner som planer om å implementere BMS	5	4.5
Kommuner som er i prosessen med å implementere BMS	8	7.2
Kommuner som bruker BMS	36	32.4
Kommuner som har sluttet å bruke BMS	7	6.3
Respondenter som ikke har hørt om BMS	6	5.4
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>100</b>

Tabell 9: Har kommunen noen gang implementert BMS?

## 4.4 Når ble BMS implementert i kommunen?

Vi ønsket å vite hvilket årstall kommunene valgte å implementere BMS. Stolpediagrammet nedenfor illustrerer dette.



Figur 8: Når beslutning om BMS implementering ble tatt

Empirien viser at de fleste kommunene startet med BMS i 2003, og ifølge et intervjuobjekt var dette veldig populært på den tiden:

*"... det var den gang i 2003, det var mange som gjorde i 2003. Så det var en del konferanser og KS, og en del sånne hovedsaker der man hentet inspirasjon, også har man bygd stein for stein siden." (K4.1)*

## 4.5 Hvem tok hovedinitiativet til å implementere BMS?

Videre ønsket vi å se hvem som tok hovedinitiativet til å begynne med BMS. Tabell 10 viser resultatene fra spørreundersøkelsen:

Hvem tok hovedinitiativet til å implementere BMS?		
	Antall	%
1. Ledelsen	41	73.2
2. Ansatte	3	5.3
3. Interne konsulenter	0	0.0
4. Eksterne konsulenter	2	3.6
5. Var ikke ansatt på det tidspunktet	4	7.1
6. Vet ikke	2	3.6
7. Andre	4	7.1

Tabell 10: Hvem tok hovedinitiativet til å implementere BMS?

Resultatene viser at ledelsen er hovedgrunnen til at BMS ble implementert i de fleste kommunene. Funnene kommer ikke som overraskende, fordi BMS er et hierarkisk styringssystem som bygger på topp-ned forankring. I et intervju påpekte to respondenter at BMS ble mest brukt av ledelsen:

*"I hverdagen så er det ledernivåene som bruker dette her, det er ledere og inkludert kommunestyret som har glede av dette, men det påvirker jo hver enkelt medarbeider også. Forhåpentligvis til å i enda større grad forstå viktigheten av det vedkommende gjør i et større bilde." (K3.0)*

*"Det er alle ledere, alle lederne må bruke det, også er det noen hjelpere som også har tilgang til verktøyet for å hjelpe lederen med å finne ut ting og når dem skal rapportere og sånt. Ja, en nestleder kanskje, eller... også har økonomikonsulentene og personalkonsulentene tilgang til verktøyet, men det er for å kontrollere og sørge for at dataene blir riktige. Så det er kun lederne som har tilgang til verktøyet, styringsverktøyet, styrings og ledelsesverktøy." (K4.4)*

### 4.5.1 Eksterne konsulenter

Tallene fra tabell 10 viser at det er veldig få kommuner som bruker eksterne konsulenter.

Årsaken til dette kan være hva denne respondenteren sier i intervju:

"Vi driver med dette her hver eneste dag, og alle disse konsulentfirmaene som har masse problematiseringer rundt dette her med implementering, og mange av spørsmålene du stiller, bunner jo i at dessverre er en del kommuner som har blitt utsatt for konsulentstriden, som introduserer balansert målstyring for de, uten at de forstod at dette var det de drev med hver eneste dag, også bare er en systematikk. Og dermed lagde de dette til noe annet enn det som faktisk er, nemlig, dette er vårt daglige arbeid, vi driver med dette hver eneste dag, og vi er mer enn kompetente å drive med det. Så det ble en sånn fremmedgjøring, og da fikk du mye motstand. Så hvis du lar være å gjøre det, og gjør det heller sånn som vi gjør det hos oss, hvor vi lar våre egne medarbeidere og ledere utvikle dette, sammen med oss... dette er måten vi i ledergruppa driver organisasjonen framover på, og gjør det meningsfylt, så blir det ikke motstand, det blir bare... det oppleves bare som et verktøy for å effektivisere og hjelpe hverdagen til å være enkel."(K3.0)

## 4.6 Hvem var mest involvert i innføringen av BMS?

Da vi videre spurte kommunene om hvem som var mest involvert i innføringen av BMS, kom også ledelsen på topp. Allikevel var det mange kommuner som hevdet å ha brukt et eget "BMS-team". Tabellen under viser fordelingen.

Hvem var mest involvert i innføringen av BMS		
	Antall	%
1. Ledelsen	30	57.7
2. Ansatte	1	1.9
3. Et eget "BMS-team"	18	34.6
4. Interne konsulenter	0	0.0
5. Eksterne konsulenter	1	1.9
6. Ingen av alternativene ovenfor	0	0.0
7. Vet ikke	2	3.8

Tabell 11: Hvem var mest involvert i innføringen av BMS?

### 4.7.1 Viktig at BMS er forankret i toppledelsen

Under et av intervjuene fortalte en respondent oss hvorfor det var viktig at ledelsen er mest involvert i innføringen av BMS:

"Vi kan si litt mer om det, at det ikke alltid har vært forankret topp på toppen... Det har blitt delegert ned i systemet, som til meg for eksempel, at jeg må ordne det og må ta jobben. Og da er det tungt å få forankret det og implementere det... men det er endret nå de siste par årene. For nå er det litt mer tyngde på toppen og forankret i toppen, og kommunisert utover, og de gir beskjed til alle at det er sånn vi skal ha det nå, dette skal vi følge, være lojale mot det og jobbe mot det. For det er kjempeviktig at det er forankret i toppen, ellers er det veldig tungt å få det igang... ja..." (K4.4)

Dette bekrefter også to andre respondenter, som i intervju sa:

*"Det var før min tid, så jeg er ikke helt sikker på den prosessen, men jeg vet i hvert fall at lederne og politikerne var enige om at DETTE skal vi gå for, sant! Og det er jo kjempefint, og da har man da selvfølgelig begynt å bygge fra bunnen av, for dette her er jo ikke.. ikke bare sånn at man skal vedta at dette gjør vi, også har vi gjort det. Det er jo en lang prosess."* (K4.1)

*"Forankring i ledelsen, de må eie det, og de må stå bak det, og de må gå rundt med brannfakkelen hele tiden, og brenne for dette."* (K4.0)

En annen kommune hadde en utfordrende start med implementeringen som følge av at personen som hadde ansvaret, sluttet. Dette sa respondenteren i intervju:

*"Ja nei, de har vært positive. Men det som var... ofte skjer, og skjedde hos oss, var at han rådmannen som tok initiativ til det, han sa opp måneden etter, så da gikk jo lufta litt ut av ballongen, ikke sant. Så han... da ble det en midlertidig leder. Altså, vi ikke hadde en fast rådmann før etter tre kvarter året. Også kom han, og han har vært positiv og støttet opp under det hele tiden."* (K4.3)

#### **4.7.2 "BMS-team"**

Én respondent fortalte oss i intervju om de ansattes rolle ved innføringen av BMS:

*"Det var ansatte i kommunen som hadde som rolle å fasilitere, altså sørge for at styringskortet kom over fra Excel også inn i et datasystem. De kjørte hele målstyringsprosessen, kjørte prosessen fra hva er de strategiske målene hva er det vi jobber med, og hvorfor gjør vi det, hva er det som er kritisk her, og hva er det vi skal måle på. Også utføre det i (utydelig) med det systemet vi bruker, også vise hvordan styringskortet ser ut, og sørge for rapportering og hele den pakken."* (K4.0)

## 4.8 BMS perspektiver som ble brukti kommuner

BMS bygger som nevnt i teorikapittelet på perspektiver, som i offentlig sektor ofte er forskjellige fra de i privat sektor. Vi ønsket å vite hvilke perspektiver de ulike kommunenes balanserte målstyring bygget på. Noen av alternativene vi ga i spørreundersøkelsen hadde riktignok samme formål, men ble allikevel tatt med fordi vi ønsket å se hva de ulike kommunene kalte sine perspektiver. For eksempel kan det tenkes at perspektivene "Læring og vekst" og "Utvikling" har samme formål.

Perspektiver	Antall	%
1. Økonomi	48	18.7
2. Brukere	50	19.5
3. Samfunn	37	14.4
4. Medarbeidere	47	18.3
5. Arbeidsprosesser	13	5.0
6. Interne prosesser	14	5.4
7. Læring og vekst	15	5.8
8. Fornyelse	9	3.5
9. Utvikling	17	6.6
10. Regional utviklingsaktør	2	0.8
11. Vet ikke	0	0.0
12. Andre perspektiver	5	1.9

Tabell 12: Kommunenes perspektiver

Tabellen over viser at de vanligste perspektivene som ble brukti kommunene, i synkende rekkefølge er:

1. Brukere
2. Økonomi
3. Medarbeidere
4. Samfunn

De respondentene som har svart "andre perspektiver", skriver i et åpent spørsmål at de blant annet også bruker perspektivene kompetanse og prosesser, tjenesteproduksjon (produksjonskrav knyttet til omfang og ressursutnyttelse), samfunnsutvikler, tjenesteleverandør, arbeidsgiver, lokalsamfunn, og innbyggere. Selv om nye perspektiver er nevnt av enkelte kommuner, er det mulig at for eksempel lokalsamfunn tjener det samme formål som samfunn, og at innbyggere egentlig er det samme som brukere. Kommunene kan

ha valgt å bruke et annet ord for perspektivet for å være mer spesifikk mot dens unike situasjon og behov.

Vi spurte respondenter i telefonintervju hvilke tanker kommunen hadde når de valgte perspektivene. En respondent påpekte dette:

*"Ja altså... alle må jo velge sine perspektiv, og vi har jo valgt fire perspektiv, altså samfunnsperspektivet, økonomiperspektivet, tjenesteperspektivet, og medarbeiderperspektivet. Så det er den tilpasningen vi har gjort da. Vi har ikke prosessperspektivet, det er jo en del andre perspektiver som er ute å går uten at jeg helt husker det, så det er jo en del tilpasninger vi har gjort. Også har det vært viktig for oss at vi har bygd opp alle styringsdokumentene sånn at de har en lik inndeling sånn at folk kjenner seg igjen i styringsdokumentene. Så balansert målstyring er jo da gjennomgående som jeg sier da i strategiplanen, årsregnskapet og tertialrapporteringa." (K4.1)*

## 4.9 Oppsummering

I dette kapitlet har vi tatt for oss utbredelsen av balansert målstyring i norske kommuner. Respondentene i undersøkelsen består av 111 kommuner, som har ulik kjennskap til BMS. Omlag 95% av respondentene har hørt om konseptet via diverse informasjonskanaler, der seminarer og konferanser er oftest nevnt. 32% av kommunene som er representert i vår undersøkelse har innført BMS, og ca. 11% er i en planleggings- eller implementeringsfase. Majoriteten har derimot aldri implementert konseptet og tilsvarer 47% av kommunene.

Det er oftest ledelsen som er hovedgrunnen til at BMS har blitt innført i de fleste kommuner. Også når det gjelder hvem som var mest involvert i innføringen, kom ledelsen på topp. Flere respondenter understreket at det var viktig med forankring av konseptet på toppen, for ellers ble det vanskelig å få det til å fungere lenger ned i organisasjonen. Mange kommuner hevder også at de har brukt et eget BMS-team ved implementering.

Kommunenes oftest brukte perspektiver er: brukere, økonomi, medarbeidere, og samfunn. Andre viktige perspektiver som ble nevnt, var kompetanse og prosesser, og tjenesteproduksjon.



# 5.0 Undersøkelsens 5 kategorier

Dette empirikapittelet bygger på undersøkelsens fem kategorier som vi nevnte innledningsvis i kapittel tre. Vi kommer til å presentere hovedfunnene fra empirien til de ulike kategoriene.

Kapittelet er delt opp i fem deler:

- Kategori 1: Aldri implementert BMS
- Kategori 2: Planer om å implementere BMS
- Kategori 3: I prosessen med å implementere BMS
- Kategori 4: Bruker BMS
- Kategori 5: Sluttet å bruke BMS

## 5.1 Kategori 1: Kommuner som aldri har implementert BMS

I denne kategorien befinner det seg de kommunene som aldri har implementert balansert målstyring (N=49). Vi har prøvd å:

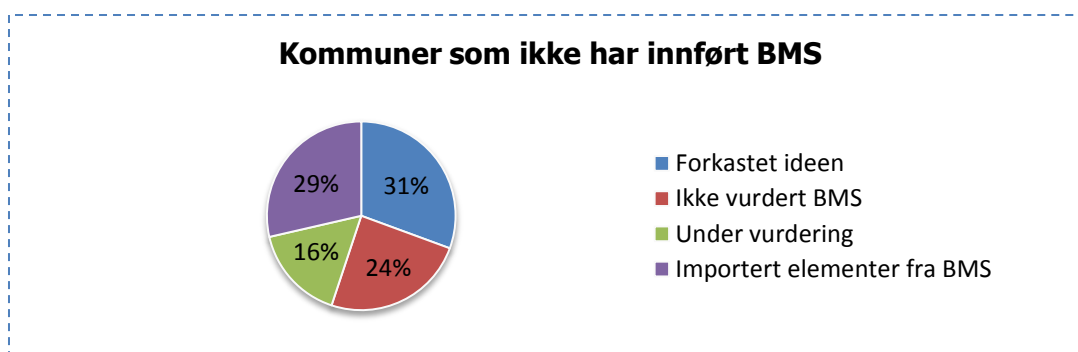
- Kartlegge årsaker til at kommunene aldri har implementert BMS
- Kartlegge eventuelle styringssystem disse kommunene bruker.
- Kartlegge respondentenes generelle tankegang om hvorvidt BMS er et konsept som er egnet for kommuner

### 5.1.1 Har kommunen vurdert BMS som et styringssystem?

Et sentralt spørsmål for oss i denne kategorien var knyttet til om hvorvidt de ulike kommunene hadde vurdert å bruke BMS som et styringssystem. Tabell 13 viser svarene:

Har kommunen noen gang vurdert å bruke balansert målstyring?		
	Frekvens	%
1. Ja, men vi forkastet ideen om å bruke det	15	30.6
2. Nei, vi har ikke vurdert å bruke det	12	24.5
3. Vi er i en prosess der hvor vi vurderer ulike styringssystemer	8	16.3
4. Nei, men vi har importert ulike elementer fra balansert målstyring	14	28.6

Tabell 13: Har kommunen vurdert å bruke balansert målstyring?



Figur 9: Kommuner som ikke har innført BMS

Tabellen på forrige side viser at hele 30,6% av respondentene vurderte å bruke BMS, men forkastet ideen i etterkant. Dataene viser videre at 24,5% av kommunene aldri har vurdert å bruke konseptet. En respondent mente i et intervju at BMS var for gammeldags:

*"Det første jeg tenker på er at det er gammeldags. Altså sånn som jeg kjenner det, så har man problemer med å innføre et sånt system fordi man tenker for vanskelig, at man skal ha inn absolutt alle elementer i det som heter balansert målstyring, så da sliter man rett og slett å få det til." (K1.0)*

### 5.1.2 Årsaker til å ikke implementere BMS

Ettersom kommunene i denne kategorien aldri har implementert BMS, ønsket vi å kartlegge eventuelle årsaker til hvorfor dette var tilfelle. Årsakene er vist i tabellen under.

Vennligst pek på grunnen(e) til at kommunen aldri har implementert BMS (Mulig å velge flere alternativer)		
	Frekvens	%
1. Systemet er for tidskrevende	19	17.1
2. Systemet er for kostbart/ressurskrevende	14	12.6
3. Liten interesse fra lederne	12	10.8
4. Endring av ledelsen	4	3.6
5. Liten betydning for den reelle styringen av kommunen	17	15.3
6. Systemet leder i liten grad til endringer i prosesser	6	5.4
7. Ikke nødvendig for kommunen	5	4.5
8. For komplisert og teoretisk	12	10.8
9. For liten kunnskap i kommunen til å nyttiggjøre seg det	15	13.5
10. Kommunens interesser støtter ikke en implementering av BMS	3	2.7
11. Ingen av alternativene ovenfor	6	5.4
12. Vet ikke	4	3.6

Tabell 14: Årsaker til at kommunene aldri har implementert BMS

### 5.1.2.1 Komplisert og lite egnet for kommuner

Ifølge tabellen på forrige side mener flere respondenter at BMS er et komplisert styringssystem og har liten betydning for den reelle styringen av kommunen. Tilsvarende ble også påpekt i intervjuene, der to av respondentene uttalte seg at det var for komplisert, og en respondent mente at det ikke var egnet for kommuner:

*"Målstyring i det offentlige, det er litt komplisert for å si det sånn. Hvis du på en måte går med overskudd så har du ikke gjort jobben din... For oppgaven er egentlig å bruke penger i offentlig sektor, og ikke å få et overskudd." (K1.2)*

*"Man har problemer med å innføre et sånt system fordi man tenker for vanskelig, at man skal ha inn absolutt alle elementer i det som heter balansert målstyring. Så da sliter man rett og slett med å få det til" (K1.0)*

*"I kommunen så er det i mange områder et hovedmål som er litt mer udefinert, og vanskelig å sette tall på. Så derfor føler jeg at det ikke er like godt egnet... altså sånn som jeg oppfatter det at noen får litt for mye av det gode, det er så mange måltall at det er helt umulig å holde oversikten over hva som er viktig og ikke." (K1.1)*

### 5.1.2.2 Mangel på støtte fra toppledelsen

Andre respondenter har erfart utfordringer med å overbevise toppledelsen om å bruke BMS. Under intervjuene sier to kommunerepresentanter:

*"Tidligere rådmann som sluttet for ett år siden, han hadde dårlig erfaring fra før, og var ikke interessert i å bruke det i kommunen." (K1.3)*

*"Alt dreier seg ikke om penger. Jeg tror at det er vanskelig å selge det til politikere, de er veldig opptatt av økonomi og det er hele tiden: hvordan ligger vi an? Og vår kommune økonomi er ganske stram, så jeg har forståelse for det" (K1.4)*

### 5.1.2.3 Tids- og ressurskrevende

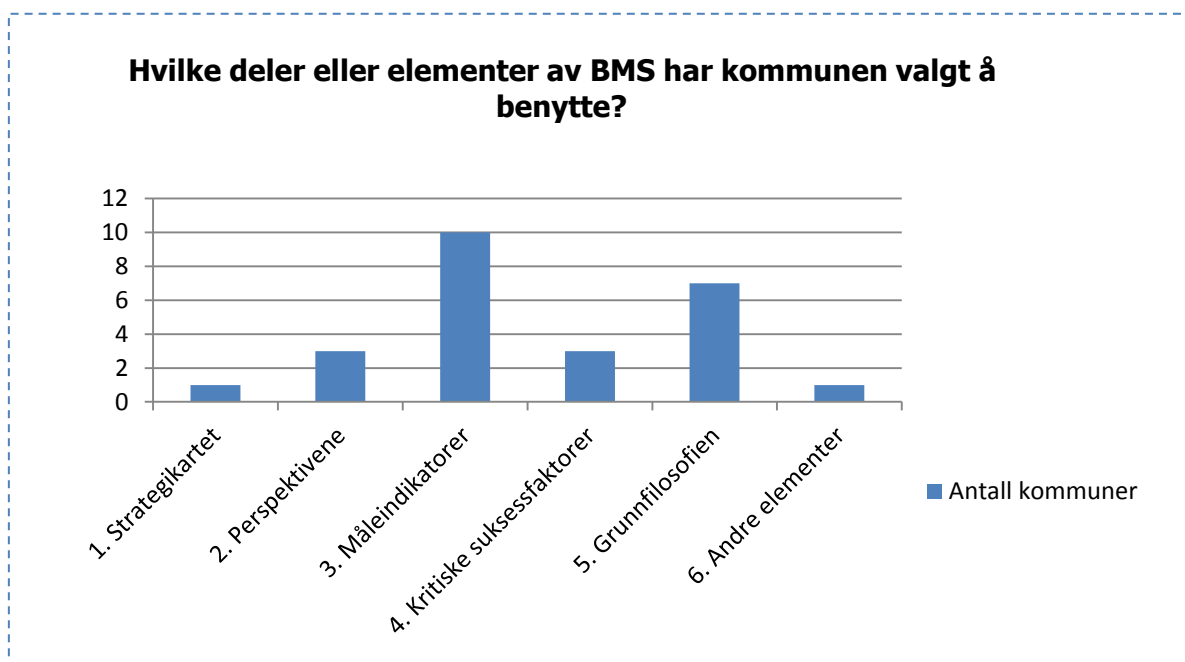
En rekke kommuner mente at BMS er for tids- og ressurskrevende. To små kommuner fortalte i intervju at mye av informasjonen som kretser rundt i kommuner, uansett fanges opp og nyttiggjøres på samme måte som gjennom BMS, på grunn av deressmå størrelser. (K1.1; K1.3). De mente at det spesielt ville vært tids- og ressurskrevende med tanke på måleindikatorene. Det tar tid å utvikle dem, og hender ofte at en måler det som ikke er relevant for de ulike avdelingene. Ulike avdelinger har forskjellige mål, og dersom organisasjonen setter felles mål, hender det at enkelte avdelinger kommer skjevt ut. Dette skyldes at de blir strategisk sammenlignet med mål som ikke er relevante for dem. Respondentene sa følgende i intervju:

"Mange skoler er opptatt med dette her med elevvirkning. Særlig på barneskolen så skårer de fleste skoler dårlig på elevmedvirkning, men når man ser på sammenhengen mellom elevmedvirkning og trivsel og skoleresultater, så er det omtrent null sammenheng. Du kan på en måte være så god som du vil på elevmedvirkning, men det har ikke noe å si for det du ønsker å oppnå. Da er det veldig lett at en kommune da liksom lager og har veldig fokus på å organisere elevråd og det er det som blir fokuset, fordi det var det du skoret dårligst på. Og det er på en måte det som er litt farlig med balansert målstyring, at den ikke er balansert."(K1.1)

"Vi har jo 70 forskjellige ansvarsposter, eller budsjettansvarlige... eller enhet... vet ikke helt hva jeg skal kalle det... innenfor oppvekst og kulturetaten. Men det som gjør at vi faktisk ikke har klart å følge det opp, går mer på, det går på delvis innenfor skolesektoren, så er folk skeptiske til indikatorer. Noe av det går på forståelse, det er veldig... skolene er veldig tiltaksfokuserede, mentror de opplever det veldig dårlig å sette det i strategisk sammenheng. Men det er veldig mye gjort, ogdet var bare mye, også begynte det å oppkomme sånne... innenfor etat ledelsen som først ble enige i å følge Kaplan og Norton ganske godt. Så begynte det å komme noen stemmer om atnoe ble kanskje for tungt å teknisk for mange av våre enhetsledere. Da begynte de å, hva skal jeg si... å hvert fall få på plassen slags egen versjon." (K1.3)

### 5.1.3 Importerte elementer fra BMS

Som tidligere illustrert i tabell 13 har 28,6% av kommunene importert ulike elementer fra BMSinn i det styringssystemet de bruker. De to oftest importerte elementene er måleindikatorene/styringsparametrene og grunnfilosofien/grunntankene. Strategikartet, perspektivene og de kritiske suksessfaktorene er de minst importerte elementene, og illustreres i diagrammet under.



Figur 10: Hvilke elementer av BMS som er benyttet av kommunene

### 5.1.4 Nåværende styringssystemer kommunene bruker

Ettersom kommunene ikke brukte BMS, ønsket vi å vite hvilke styringssystemer de anvendte. Respondentene nevnte oftest egenutviklede styringssystemer. Særlig små kommuner sa i intervju at de hadde innført egenutviklede styringssystemer som var tilpasset kommunens unike situasjon og behov (K1.1; K1.3; K1.5). Andre kommuner skrevi surveyen at de bruktetradisjonelle økonomistyringssystemer og total kvalitetsledelse. To respondenter hevdet at deres kommune ikke brukte noe styringssystem.

### 5.1.5 Respondentens oppfatning om BMS

Vi spurte respondentene om de anså BMS som et relevant og nyttig styringssystem for kommuner. Svarene viste at de verken var positive eller negative til spørsmålet. Tabellen under viser dataene fra respondentenes oppfatning av BMS.

Min: 1 Maks: 7	Anser du balansert målstyring som et relevant styringssystem for kommuner?	Anser du balansert målstyring som et nyttig strategisk styringsverktøy for kommuner?
N Valid	49	49
Gjennomsnitt	3.98	4.02
Median	4.00	4.00
Typetall	4	4
Std. avvik	1.250	1.216
Varians	1.562	1.479

Tabell 15: Er BMS et relevant styringssystem og nyttig strategisk styringsverktøy?

Selv om det er en moderat oppfatning av BMS, var det enkelte under intervjuene som var mer positive:

*"Jeg har jobbet veldig mye med balansert målstyring, voldsomt mye, og har fantastisk erfaring med å jobbe med balansert målstyring fra tidligere stilling. Så er ekstremt positiv til riktig bruk av balansert målstyring, det er vanskelig å forklare begeistringen" (K1.3).*

*"Jeg har jobbet åtte år i Oslo kommune med balansert målstyring, og jeg har veldig god erfaring med det." (K1.4)*

## 5.2 Kategori 2: Kommuner som planlegger å implementere BMS

Kommuner som har planer om å implementere balansert målstyring i nærmeste fremtid tilhører denne kategorien (N=5). Her har vi prøvd å kartlegge årsaker til hvorfor kommunene har valgt å implementere konseptet.

### 5.2.1 Hvorfor har kommunen valgt å implementere BMS?

For å kartlegge hvorfor kommunen har planer om å implementere konseptet, har vi stilt en rekke påstander om balansert målstyring for å se hvor enig eller uenig respondenten er i disse.

Tabell 16 framstiller respondentenes samlede svar på påstandene.

Hvor enig er du i påstandene nedenfor om hvorfor kommunen har planer om å implementere balansert målstyring?			
Min: 1 Maks: 7	Gjennomsnitt	Std. avvik	Varians
1. Det er et rapporterings- og styringssystem som vil gi oppdatert og balansert styringsinformasjon	6.00	.707	.500
2. Det er et felles ledelsessystem for hele kommunen som gir tilbakemelding på hvor godt vi oppfyller våre felles mål både på enhetsnivå og for kommunen som helhet	5.80	.837	.700
3. Det er et strategisk verktøy som vil hjelpe oss til å se sammenhenger mellom mål, tiltak og resultater	6.20	.837	.700
4. Det er et verktøy som vil gjøre oss bedre i stand til å dokumentere måloppnåelse og resultater overfor politisk nivå	5.80	.837	.700
5. Det er et verktøy som vil forbedre beslutningstakingen i kommunen	5.20	1.304	1.700
6. Det er et verktøy som vil hjelpe oss med å kommunisere strategi i kommunen	5.20	.837	.700
7. Det er et verktøy som vil hjelpe oss med å kommunisere utenfor kommunen	5.40	.548	.300
8. Det er et verktøy som vil hjelpe med å skape en bedre forståelse av kommunens resultater ved å linke finansielle og ikke-finansielle resultater.	5.80	.447	.200
9. Styringssystemet stimulerer læring og vekst	4.80	.837	.700
10. Styringssystemet stimulerer forbedringer	5.60	1.140	1.300
11. Styringssystemet fremmer spredningen av en åpen og prestasjonsorientert kultur	5.60	1.140	1.300
12. Det er et verktøy som forbedrer prestasjonsovervåkning	5.80	.837	.700
13. Det er et verktøy som fremmer dialog og samarbeid	5.00	.707	.500
14. Det er et verktøy som avklarer ansvarsforhold	5.60	.894	.800
15. Det er en god del kunnskap om BMS i kommunen	3.60	1.140	1.300

Tabell 16: Hvorfor planlegger kommunene å implementere BMS?

Tabellen på forrige side viser at respondentene er nokså enige i de fleste påstandene. Gjennomsnittet er over fem ved de fleste tilfeller, og under fire ved kun et tilfelle-kommunens kunnskap om BMS. Respondentene er altså hovedsakelig positive til konseptet som helhet. Særlig måle- og rapporteringsegenskapene til BMS er veldig attraktive for kommunene.

Tre avpåstandene som respondentene er mest enige i, er:

1. Det er et strategisk verktøy som vil hjelpe oss til å se sammenhenger mellom mål, tiltak og resultater.
2. Det er et rapporterings- og styringssystem som vil gi oppdatert og balansert styringsinformasjon.
3. Det er et felles ledelsessystem for hele kommunen som gir tilbakemelding på hvor godt vi oppfyller våre felles mål, både på enhetsnivå og for kommunen som helhet

Fordelene disse påstandene representerer er som oftest de samme som "loves" av Kaplan og Norton (1992;1996a,b,c;2001a,b,c,d). En siste ting verdt å merke seg er at kommunene til tross for at de har lite kunnskap om BMS, likevel planlegger å implementere.

### 5.3 Kategori 3: Kommuner i prosess med implementering av BMS

I denne kategorien befinner det seg de kommunene som er i en implementeringsfase av BMS (N= 8). Her har vi prøvd å:

- Kartlegge årsakene til at kommunene har valgt å implementere BMS
- Finne ut hvor lang tid kommunene antok det ville ta før et fungerende og tilfredsstillende BMS-system var på plass.
- Undersøke ulike forventninger kommunene har hatt til implementering av BMS, hvilke eventuelle utfordringer de har møtt på, og hvordan konseptet er tilpasset.

#### 5.3.1 Hvorfor har kommunen implementert BMS?

Hvor enig er du i påstandene nedenfor om hvorfor kommunen har valgt å implementere balansert målstyring? (Kryss av ett punkt for hver påstand)			
Min: 1 Maks: 7	Gjennom- snitt	Std. avvik	Varians
1. Det er et rapporterings- og styringssystem som vil gi oppdatert og balansert styringsinformasjon	5.63	1.685	2.839
2. Det er et felles ledelsessystem for hele kommunen som gir tilbakemelding på hvor godt vi oppfyller våre felles mål både på enhetsnivå og for kommunen som helhet	6.00	1.604	2.571
3. Det er et strategisk verktøy som vil hjelpe oss til å se sammenhenger mellom mål, tiltak og resultater	6.38	1.188	1.411
4. Det er et verktøy som vil gjøre oss bedre i stand til å dokumentere måloppnåelse og resultater overfor politisk nivå	6.38	1.408	1.982
5. Det er et verktøy som vil forbedre beslutningstakingen i kommunen	5.50	1.690	2.857
6. Det er et verktøy som vil hjelpe oss med å kommunisere strategi i kommunen	5.75	1.581	2.500
7. Det er et verktøy som vil hjelpe oss med å kommunisere utenfor kommunen	4.75	1.832	3.357
8. Det er et verktøy som vil hjelpe med å skape en bedre forståelse av kommunens resultater ved å linke finansielle og ikke-finansielle resultater	6.14	1.864	3.476
9. Styringssystemet stimulerer læring og vekst	5.43	2.149	4.619
10. Styringssystemet stimulerer forbedringer	6.00	1.826	3.333
11. Styringssystemet fremmer spredningen av en åpen og prestasjonsorientert kultur	5.50	2.204	4.857
12. Det er et verktøy som forbedrer prestasjonsovervåkning	4.63	2.066	4.268
13. Det er et verktøy som fremmer dialog og samarbeid	5.25	1.753	3.071
14. Det er et verktøy som avklarer ansvarsforhold	4.75	1.389	1.929
15. Det er en god del kunnskap om BMS i kommunen	3.38	1.061	1.125

Tabell 17: Hvorfor har kommunene valgt å implementere BMS?



Tabellen på forrige side viser hvor enige respondentene er i påstandene om hvorfor deres kommune valgte å implementere BMS. Gjennomsnittet ved de fleste påstandene heller mot enig-skalaen, og er relativt høyt ved enkelte tilfeller. Allikevel kan vi se at respondentene har nokså ulike meninger ettersom standardavviket ikke er under 1, men som oftest over 1,5, og over 2 ved enkelte tilfeller. De tre påstandene som kommunene er mest enige i, er:

1. Det er et strategisk verktøy som vil hjelpe oss til å se sammenhenger mellom mål, tiltak og resultater.
2. Det er et verktøy som vil gjøre oss bedre i stand til å dokumentere måloppnåelse og resultater overfor politisk nivå.
3. Det er et felles ledelsessystem for hele kommunen som gir tilbakemelding på hvor godt vi oppfyller våre felles mål både på enhetsnivå og for kommunen som helhet.

Vi ser igjen at måle- rapporteringsegenskapene til BMS er de mest ettertraktede egenskapene for kommuner. Dette ble også påpekt i intervjuene, der en respondent sa:

*"..det er en veldig god måte å systematisere både rapportering og styringsarbeidet i en kommune på. Den er veldig enkel å tilpasse den enkelte kommune, organisasjon, kompleksitet, politisk styre, for det varierer jo. Den er veldig fleksibel... du kan gjøre den til din, det tenker jeg er veldig viktig... og utfordringer så jeg ingen... utfordringen må være å gjøre det enkelt da, det er viktig. Det er bare et forenklingsverktøy "(K3.0)*

*"Politikerne, de har i mange år etterspurt bedre rapporteringssystematikk, og så langt er tilbakemeldingen at de er veldig fornøyd med oppbyggingen av de nye styringsdokumentene og strukturen rundt de. Jeg introduserer jo ikke dette til de som balansert målstyring, jeg introduserer jo disse dokumentene som viktige politiske styringsdokumenter, fordi de er opptatt av resultater, og da er ikke økonomien i seg selv nok. Det handler om kvaliteten i våre tjenester..." (K3.0)*

En annen respondent påpekte i intervju at BMS gjør kommunen mer fokusert mot å yte gode tjenester:

*"Altså skal jeg være helt ærlig, så tror jeg fordelene er at du får en kommune som er mer fokusert på hvordan du skal yte gode tjenester. Du får enhetsledere, unnskylld (host), som blir fokusert på å yte gode tjenester fremfor å rote til seg noen flere kroner, at det blir mer... pengene... det er ikke det som... det hjelper ikke å ha fokus på å ha hundre... får en enhetsleder hundretusen kroner ekstra, så blir ikke den tjenesten hundretusen kroner bedre." (K3.1)*

Kommunens kunnskap om BMS har også i denne kategorien den laveste gjennomsnittsverdi. Dette betyr at de til tross for deres mangel på god kunnskap om konseptet, likevel implementerer det.

### 5.3.1 Hvor lang tid forventer kommunene det vil ta å få til et styringssystem de er fornøyd med?

Ettersom kommunene i denne kategorien var i gang med å implementere BMS, spurte vi dem om deres forventninger knyttet til tiden det vil ta å få et styringssystem de er fornøyd med.

Tabellen under viser deres forventninger til tid.

Hvor lang tid forventer kommunen det tar før dere har et system dere er fornøyd med?		
	Antall	Prosent
Under 6 måneder	0	0.0
7-12 måneder	0	0.0
1-2 år	4	50.0
3-4 år	3	37.5
5-6 år	0	0.0
7-8 år	0	0.0
9-10 år	0	0.0
11-15 år	0	0.0
Over 15 år	0	0.0
Vet ikke	1	12.5

Tabell 18: Forventning om tid før kommunen er fornøyd med systemet

Majoriteten (50%) av kommunene forventer at det vil ta opp mot 1-2 år før de får et styringssystem de er fornøyd med. Andre (37,5%) kommuner mener det vil ta 3-4 år, og én kommune er usikker på hvor lang tid det vil ta. I et intervju med en respondent, påpekte vedkommende at kommunen laget tidsplanen etter KS sin erfaring.

*"Dette er litt sånn, hvis du hadde spurt meg sånn... hvis vi skulle gjort dette selv, så bruker jeg et år eller to, men vi har jo sett på KS erfaringen. Den erfaringen som KS har hatt, for de har kjørt flere sånne effektiviseringsnettverk, nummer tre i dette landet da, og da tenker jeg det tar fire år. Implementert da i 2018, og det er ikke fordi vi ikke gjør noe... alle avdelingene... budsjettet i 2015 vil være det første budsjettet der alle avdelingene har mål i budsjettet sitt, altså der målene står i budsjettet." (K3.1)*

### 5.3.2 utfordringer med BMS

Vi ønsket å kartlegge hvilke utfordringer de ulike kommunene hadde erfart og hvilke utfordringer de forventet i fremtiden. Tabellen under illustrerer dette.

Hvilke av disse type motstand eller problemer har kommunen erfart?			Hvilke av disse type motstand eller problemer forventer kommunen?		
	N	%		N	%
1. Kulturelle vanskeligheter i kommunen til å gjennomføre den balanserte målstyringsfilosofien	4	15.4	1. Kulturelle vanskeligheter i kommunen til å gjennomføre den balanserte målstyringsfilosofien	3	11.5
2. Lite kunnskap i kommunen om BMS	7	26.9	2. Lite kunnskap i kommunen om BMS	4	15.4
3. Involvering fra ledelsen er ikke tilfredsstillende	1	3.8	3. Lite involvering fra ledelsen	1	3.8
4. Motstand fra ansatte	0	0	4. Motstand fra de ansatte	0	0
5. Motstand fra ledelsen	0	0	5. Motstand fra ledelsen	0	0
6. Det er tidskonsumerende	3	11.5	6. Tidskonsumerende	4	15.4
7. Det er kostbart/ressurskrevende	2	7.7	7. Kostbart/ressurskrevende	2	7.7
8. Det er utfordrende å begrense antall måleindikatorer	4	15.4	8. Utfordringer med å begrense antall måleindikatorer	6	23.1
9. Det er utfordrende å velge riktige måleindikatorer	5	19.2	9. Utfordringer med å velge riktige måleindikatorer	6	23.1
10. Ingen av alternativene ovenfor	0	0	10. Ingen av alternativene ovenfor	0	0

Tabell 19: Motstand eller problemer kommunene har erfart og forventer

#### 5.3.2.1 Erfarte utfordringer

Tabell 19 viser at 7 av 8 respondenter mente at det var for lite kunnskap om BMS i deres kommuner. De fleste mente også at det var utfordrende å både begrense og velge riktige måleindikatorer.

Det er også viktig å merke seg at ingen av kommunene hadde erfart motstand fra verken ansatte eller ledelse, som for oss er litt overraskende. Teorien snakker ofte om at dette er et av de største utfordringene ved implementering av BMS (Kaplan & Norton, 1996a). Det kan hende at det forekom bias fra respondentene siden de fleste hadde en eller annen form for ledelsesstilling. Å hevde at det hadde vært utfordringer med ledelsen kan bety at man kritiserer seg selv.

### 5.3.2.1.1 Lite kunnskap i kommunen om BMS

Som nevnt, hevdet syv av åtte respondenter at kommunene deres hadde for lite kunnskap om BMS. En respondent påpekte den teoretiske utfordringen i et intervju:

*"Ja ja, altså jeg sliter litt selv jeg med det teoretiske, altså, som jeg innledet med, når jeg meldte meg på effektiviseringsnettverket så ble... så var jeg ikke så begeistret når jeg fikk høre at det var balansert målstyring." (K3.1)*

### 5.3.2.1.2 Kulturelle utfordringer

Halvparten av kommunene hadde erfart kulturelle utfordringer. Dette ble også påpekt i intervjuene. En respondent uttalte seg at de ansatte hadde problemer med å forstå seg på konseptet og sa følgende:

*"Vi har møtt litt motstand...det skal vi være... sant. Jeg har som prosjektledervært hos en institusjon der jeg samlet alle ansatte pluss mellomleder... de forstår ikke dette her, også har jeg prøvd å forklare det da." (K3.1)*

### 5.3.2.2 Forventede utfordringer

Ettersom kommunene i denne kategorien er i en prosess med å implementere BMS, ønsket vi å kartlegge eventuelle utfordringer de forventet å oppleve, sammenlignet med det de allerede hadde erfart. Fra tabell 19 på forrige side ser vi at de forventede og erfarte utfordringene er nokså like. De øyenfallende forskjellene er at flere kommuner antar å ha utfordringer med å begrense og velge riktige måleindikatorer i fremtiden.

Tabellen viser også at færre kommuner forventer utfordringer med BMS-kunnskap i fremtiden. Dette kan skyldes antagelser om at desto lenger man bruker konseptet desto bedre blir man kjent med det. Sannsynligvis vil kommunenestarte kurs og læringsprogrammer om BMS, slik at de ansatte får større innsikt i hva det er, samt at erfaringene med konseptet vil øke ved økt bruk.

## 5.4.1 Blir BMS tilpasset kommunen?

BMS er et konsept som ikke har noen "blåkopi", og bør derfor tilpasses hver enkel virksomhet og organisasjon. Av den grunn ønsket vi å vite om konseptet ble tilpasset kommunenes behov og unike situasjon, og eventuelt hvordan. 87.5 % av respondentene svarte ja på at BMS ble tilpasset, og noen kommuner ga disse eksemplene i spørreundersøkelsen:

- ❖ *Hver eneste (barnehage, skole osv) definerer sine mål innenfor en mal. Vi skal ha mer fokus på kvalitet og resultat enn å telle aktivitet.*

- ❖ *Vi har forankret BMS hos avdelingslederne. Vi starter nå en prosess med møter for å forankre dette arbeidet hos deansatte i avdelingene. Vi tilpasser måleindikatorene etter innspill og drøftinger hos den enkelte avdeling.*
- ❖ *Vi har laget en meget forenklet variant, som vi sakte bygger ut.*

Vi ønsket mer dybde i kommunenes tilpasninger, og av den grunn var dette et viktig tema under telefonintervjuene. Respondentene sa følgende da vi spurte om hvilke tanker man bør ha når man tilpasser BMS til kommunen:

*"Jeg synes det er veldig enkelt å gjøre til sitt eget, men da må det være trykk i metodikken, og da må det være trykk i hva du vil ha ut av det. For hvis du ikke har et bevisst forhold til hva slags effekt du skal ha ut av å introdusere en sånn arbeidsform, så vil du jo... da blir det bare som en annen teoretisk øvelse. Hvis du er veldig tydelig som rådmann eller som leder på hva du vil ha ut av å introdusere et mer helhetlig verktøy for styring og rapportering, som balansert målstyring er, så tenker jeg da at du har alle muligheter for å effektivisere og forenkle dette. Men da er det viktig at du tar eierskap selv, du kan ikke la dette være noe som du delegerer til noen ansatte langt ute i organisasjonen eller konsulent firma. Da har du tapt!" (K3.0)*

*"...vi har prøvd å forankre det nedover i mellomleder nivå, og prøver nå å forankre det nedover til den ansatte, de kan være litt sånn... være en del av dette her, sette sine egne mål, sånn at det ikke kommer noe ovenifra... rådmannen har bestemt at skolesektoren skal ha følgende mål, og at det skal gjennomføres følgende brukerundersøkelser, og følgende medarbeiderundersøkelser. Målet til slutt er at ansatte skal synes dette her er bra, at de selv skal finne i felleskap med leder selvfølgelig, at de skal være engasjert i å velge hvilke mål de skal ha. Poenget er det at det for oss ikke er så nøye hvilke mål man setter nå, viktigste er at målene er forankret hos de ansatte, også får vi heller justere... Da kan få bli litt mer strukturert, at kommunen sees under ett." (K3.1)*

*"Det viktigste er å tro at dette ikke er noe nytt eller noe annet enn det vi driver med hver dag, for det er ikke det. Vi driver med styring og rapportering hele tiden, dette er bare en måte å gjøre det på. Det er ikke noe nytt. Dette er hverdagen i offentlig sektor, og i en hver kommune så rapporterer vi og vi styrer. Og vi skal både forholde oss til de økonomiske rammene, at vi skal oppnå... om det er kvalitetsmål innenfor helse og omsorg tjenesten, eller i forhold til miljø, så skal vi oppnå visse mål, og balansert målstyring er bare en måte å strukturere opp det arbeidet på, det er ikke noe nytt. Det er viktig å ikke fremmedgjøre det." (K3.0)*

## 5.4 Kategori 4 og 5: Kommuner som har implementert BMS

I dette underkapittelet har vi slått sammendeler av kategori 4 og 5 (N=36+7), og kommer til å se på:

- Årsakene til at BMS ble implementert i kommunene
- Eventuelle opplevde utfordringer med BMS

Deretter fordelervi kommunene til hver sin kategori; kategori 4, kommuner som bruker BMS på nåværende tidspunkt, og kategori 5, kommuner som har sluttet å bruke BMS.

### 5.4.1 Årsaker til at kommunene valgte å implementere BMS

Hvorfor valgte kommunene å implementere BMS? Tabellen nedenfor viser de ulike årsakene til at kommunene i dette delkapittelet valgte å implementere konseptet.

Vennligst påpek grunnen(e) for hvorfor balansert målstyring (BMS) ble implementert i kommunen (Mulig å velge flere alternativ)		
	N	%
1. Det er et rapporterings- og styringssystem som vil gi oppdatert og balansert styringsinformasjon	30	10.3
2. Det er et felles ledelsessystem for hele kommunen som gir tilbakemelding på hvor godt vi oppfyller våre felles mål både på enhetsnivå og for kommunen som helhet	31	10.6
3. Det er et strategisk verktøy som vil hjelpe oss til å se sammenhenger mellom mål, tiltak og resultater	31	10.6
4. Det er et verktøy som vil gjøre oss bedre i stand til å dokumentere måloppnåelse og resultater overfor politisk nivå	34	11.6
5. Det er et verktøy som vil forbedre beslutningstakingen i kommunen	23	7.9
6. Det er et verktøy som vil hjelpe oss med å kommunisere strategi i kommunen	16	5.5
7. Det er et verktøy som vil hjelpe oss med å kommunisere utenfor kommunen	10	3.4
8. Det er et verktøy som vil hjelpe med å skape en bedre forståelse av kommunens resultater ved å linke finansielle og ikke-finansielle resultater.	25	8.5
9. Styringssystemet stimulerer læring og vekst	14	4.8
10. Styringssystemet stimulerer forbedringer	19	6.5
11. Styringssystemet fremmer spredningen av en åpen og en prestasjonsorientert kultur	10	3.4
12. Det er et verktøy som forbedrer prestasjonsovervåkning	7	2.4
13. Det er et verktøy som fremmer dialog og samarbeid	20	6.8
14. Det er et verktøy som avklarer ansvarsforhold	12	4.1
15. Det er en god del kunnskap om BMS i kommunen	9	3.1
16. Ingen av alternativene ovenfor	1	0.3

Tabell 20: Hvorfor ble BMS implementert i kommunen?

Vi ser igjen at hovedårsakene til at kommuner implementerer BMS er på grunn av dens måle- og rapporteringsegenskaper. Det er fire faktorer som skiller seg ut i tabellen fra forrige side:

1. Det er et verktøy som vil gjøre oss bedre i stand til å dokumentere måloppnåelse og resultater overfor politisk nivå.
2. Det er et felles ledelsessystem for hele kommunen som gir tilbakemelding på hvor godt vi oppfyller våre felles mål både på enhetsnivå og for kommunen som helhet.
3. Det er et strategisk verktøy som vil hjelpe oss til å se sammenhenger mellom mål, tiltak og resultater
4. Det er et rapporterings- og styringssystem som vil gi oppdatert og balansert styringsinformasjon.

Ettersom vi ønsket mer informasjon om årsaker til at kommunene implementerte konseptet, tok vi for oss spørsmålet i intervjuene også. Enkelte respondenter sa følgende:

*"Altså... det brukes for at det skal lages strategiske mål. Det brukes sammen med budsjettet nå, for de målene som står i budsjettet. Det måles i de og i styringskortene sine, og det som vi kaller det nå. Og det rapporteres til det politisk nivå. BMS brukes også i medarbeidersamtaler, det brukes i måloppnåelse og som lederoppfølgingen, oppfølgingen av den enkelte leder når det gjelder hva slags resultater de når. Brukes altså som strategisk middel i lederoppfølging og i måloppnåelse." (K4.0)*

*"Nei... før så styrte man bare på økonomi, sant? Og det gir jo et alt for dårlig perspektiv, for økonomi er kun et virkemiddel. Så... det... økonomi er rammen rundt, også var det ønske om å få flere perspektiv inn. At man ikke bare synser om læringsresultat på skolen, og synser om kvaliteten på byggesaksbehandlingen. At man har noe mer fakta på det, og da er jo det å sette seg i resultatmål for tjenestene, med det folk gjør hver dag, viktig. Og ikke minst da viktig å sette det i sammenheng med brukerundersøkelser, sant?" (K4.1)*

*"Fordi vi skal ha inn flere perspektiver, vi skal ikke bare måles etter.... altså offentlig sektor har ikke noe profittønske sant? Da er det andre ting som må slå inn og for å gi et godt produkt. Da var det jo det å kunne dele opp i perspektiver, og bli målt på flere perspektiver enn bare økonomiperspektivet. Det handler og om at vi må kunne se målene samlet på øvrig nivå, for vi hadde ikke noe form for målstyring, vi hadde dårlige mål for å si det rett ut. Dette var en måte å formulere: hva gjør vi virkelig? hva er kjernevirksomheten vår? hva er det vi virkelig skal drive med? Og hva skal være målet for det vi jobber med?" (K4.4)*

## 5.4.2 Utfordringene med å implementere BMS

Over halvparten (53,5%) av respondentene hevdet at kommunen deres hadde problemer med implementeringen av BMS, og 32,6% hevdet at de ikke opplevde noen utfordringer. Tabellen under viser er oversikt over de vanskeligheter kommunenemøtte på.

Hvilke av disse problemer eller vanskeligheter møtte kommunen på, ved implementering av balansert målstyring (BMS)? (Mulig å velge flere alternativer)		
	Antall	%
1. Kulturelle vanskeligheter i kommunen til å gjennomføre BMS filosofien	8	9.3
2. Lite kunnskap i kommunen om BMS	13	15.1
3. Involvering fra ledelsen var ikke tilfredsstillende	6	7.0
4. Motstand fra de ansatte	6	7.0
5. Motstand fra ledelsen	3	3.5
6. Det var tidskonsumerende	12	14.0
7. Det var kostbart/ressurskrevende	8	9.3
8. Det var utfordringer å begrense antall måleindikatorer	11	12.8
9. Det var utfordrende å velge riktige måleindikatorer	19	22.1
Ingen av alternativene ovenfor	0	0.0
10. Vet ikke	0	0.0

Tabell 21: Problemer eller vanskeligheter ved implementering av BMS

### 5.4.2.1 Utfordringer med måleindikatorer

Tabellen viser at mange kommuner har hatt utfordringer med å velge riktige måleindikatorer. I intervjuene sier enkelte respondenter blant annet dette om utfordringene med å velge riktige måleindikatorer:

*"Men noe av utfordringen er også å greie å prioritere, for hos oss så var det en bred prosess med 70-80 ledere fra alle sektorer som utarbeidet måltavla sammen, og da blir det litt sånn at alt skal med, eller alle skal ha sine... sine viktige ting med. Pluss at det er litt vanskelig å ... vi har en indikator som er gode tjenester, og hva er gode tjenester? Det kan være ganske forskjellig fra den ene bransjen til den andre bransjen, og hvor sammenlignbart og riktig blir det hvis det da skal briljere på kommunenivå." (K4.3)*

*"Ja, det er å definere kritiske faktorer, det er ikke alltid enkelt, og det er enda verre å måle på de. Så det å være sikker på at vi måler det riktige, det er ikke enkelt." (K4.0)*

*"...Også syns vi det er litt vanskelig av og til å finne de riktige resultatmålene, men vi har hele tiden prøvd å øveslik at vi blir litt bedre år for år. For det er jo så mye som kan måles, men det er ikke sikkert at det er det viktig, og da blir det... Vi har brukt en*



*del tid i ledelsen da på å finne: OK, hva er det som er viktig for denne tjenesten, og hvordan får vi fram tallene som vi kan bruke og sette mål på, og rapportere på, sant? For det er jo så mye informasjon vi kan bruke og sette resultat på, men skal vi bry oss med det hvis det ikke er viktig?" (K4.1)*

## Ressurskrevende

En respondent merket at det var viktig å ha nok bemanning ved innføring av BMS, og sa dette i et intervju:

*"Ja det må være nok bemanning til å kunne fasilitere også gjøre og kjøre prosessen. Ja, for hvis du kjører prosess og ikke får noe på pc'n etterpå så er det ikke noe gunstig. Så det må være bemanning til å ... at de får gjort.. på en måte stilt etterspørselen ute da. Slik at de får det de bestiller." (K4.0)*

## Utfordring med ledelsen

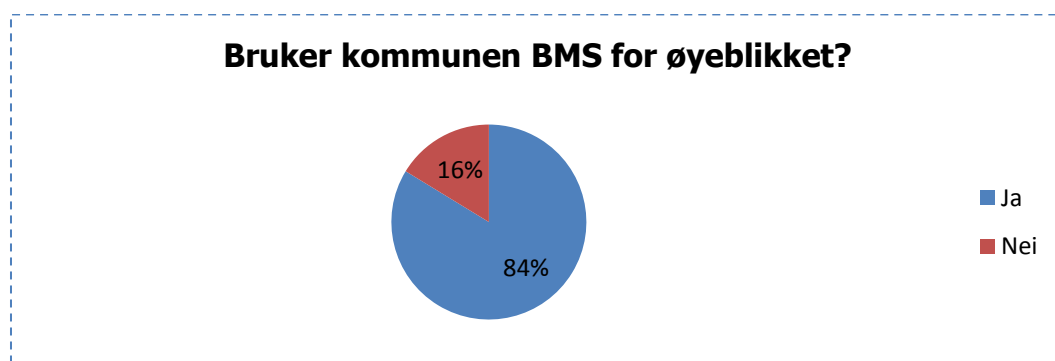
Enkelte har også opplevd at ledelsen involverer seg for lite og bruker for lite tid til å bli kjent med styringssystemet. Dette sa en respondent:

*"Utfordringene er det at lederne ser helheten i dette her. Det som er med BMS er at det inngår i kommunens totale kvalitetssystem, der er det jo flere ting vi må ta hensyn til. Men det at de ser at BMS er en del av det totale bildet, og at det skal hjelpe oss med å styre og drive kommunen bedre, det er den... å få de til å få den forståelsen å dra nytte av dette, det er utfordringen sånn som jeg ser det. For dem har nok med sin hverdag og det som skjer i hverdagen, barn i barnehagen, barn på skolen, eldre på sykehjem, og de er opptatt av det konkrete som skjer i hverdagen at de glemmer at de er ledere som skal styre og lede, og hva slags virkemiddel de kan ha hjelp av også videre. Så den oversikten... helhetsoversikten tankegang, det er utfordringen altså. De tar seg ikke tiden til å lære seg det og tenke over det." (K4.4)*

### 5.4.2 Bruker kommunen BMS for øyeblikket?

84% av respondentene sier at de for øyeblikket bruker BMS. Vi kommer nå til å dele opp disse respondentene i to kategorier:

- Kategori 4: Bruker BMS
- Kategori 5: Sluttet å bruke BMS



Figur 11: Bruker kommunen BMS for øyeblikket?

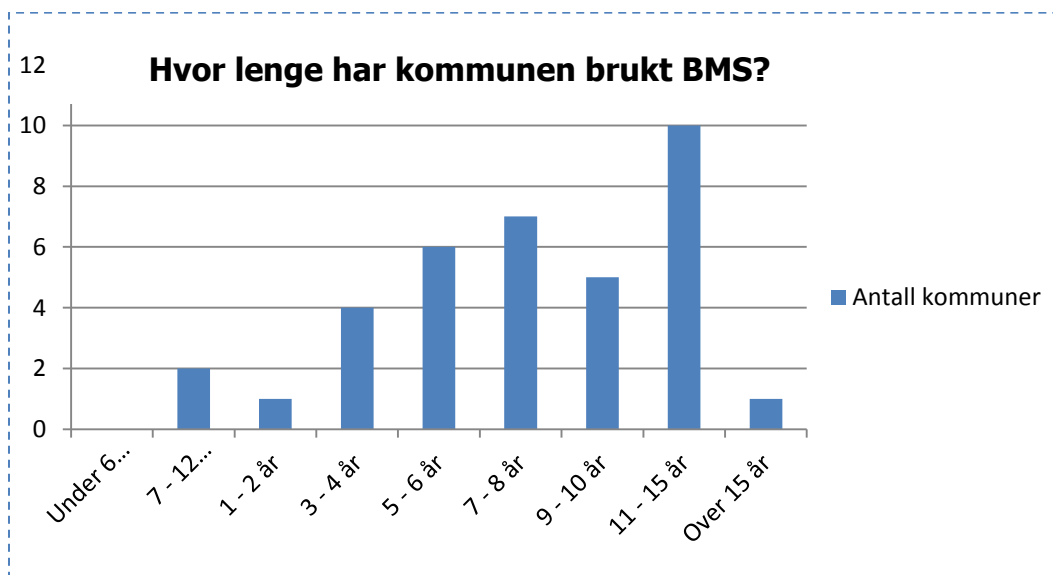
## 5.5 Kategori 4: Kommuner som bruker BMS på nåværende tidspunkt

Kategori 4 tar for seg de kommunene som bruker BMS på nåværende tidspunkt (N=36). Vi har prøvd å:

- Kartlegge hvor lang tid det tok før de fikk et system de var fornøyd med
- Se om de vurderer å slutte å bruke styringssystemet
- Se om BMS ble tilpasset kommunen og i tilfelle hvordan
- Undersøke hvordan respondentene opplever bruken av BMS og hvordan de opplever resultatene etter innføringen

### 5.5.1 Hvor lenge har kommunen brukt BMS?

De fleste kommunene i denne kategorien ser ut til å ha brukt BMS lenge. Diagrammet under viser at nærmest alle av kommunene i hvert fall har brukt konseptet i mer enn 3 år.



Figur 12: Hvor lenge har kommunen brukt BMS?

Til tross for et hovedsakelig langvarig bruk av BMS, ser vi i tabellen på neste side at omlag 39 % svarte at de fortsatt ikke hadde et balansert målstyringssystem de var fornøyd med. Dette sa en respondent i et intervju:

*"Det var i begynnelsesstadiet i 2003, men det er først nå at den.. de siste tre fire årene at den virkelig har slått igjennom. Ja det har tatt en del tid, og vi har strevet med lederne og forankring... Det må gå noen generasjoner først. Det er slik at tid er en kritisk faktor her og, det går tid med dette her, og det tar en stund før det siger inn, og det må være litt sann... Man må ha litt is i magen." (K4.0).*

Videre svarte 30,6 % av respondentene at det tok dem 3-4 år før de ble fornøyd med systemet. Tabellen under viser hva de ulike respondentene har svart angående tiden det tok før kommunen hadde et tilfredsstillende BMS system.

Hvor lang tid tok det før kommunen hadde et system de var fornøyd med?		
	Frekvens	Prosent
Under 6 måneder	0	0
7 - 12 måneder	1	2.8
1 - 2 år	1	2.8
3 - 4 år	11	30.6
5 - 6 år	3	8.4
7 - 8 år	0	0
9 - 10 år	2	5.6
11 - 15 år	1	2.8
Over 15 år	0	0
Vi er fortsatt ikke fornøyd med systemet	14	38.9
Vet ikke	3	8.4

Tabell 22: Tiden det tok kommunen å bli fornøyd med systemet

### 5.5.2 Har BMS blitt tilpasset kommunen?

97,2 % av respondentene sier at deres balanserte målstyringssystem har blitt tilpasset kommunens behov og unike situasjon. Dette er noen av eksemplene de har gitt i selve surveyen:

- *"Mer fokus på risikostyring"*
- *"Måleindikatorer har blitt mer detaljert for å beskrive hva som gjøres/ikke gjøres ved f.eks. økonomisk avvik. Er tiltak iverksatt? Hvilke endringer og tilpasninger er gjort for å møte utfordringen? Dekningsgraden på tjenestene måles, osv."*
- *"Større vekt på samspillet med innbyggere/lokalsamfunn"*
- *"Vi bruker kommunens systemer til å bearbeide data som kan hjelpe oss med å utarbeide og følge opp mål. I tillegg henter vi mål i fra aksepterte og vel kjente baromter - kommunebarometeret, som igjen bygger på statistikk fra KOSTRA"*
- *"Vi hadde etikk som eget perspektiv etter omfattende korrupsjonssak"*
- *"Vi har større fokus på helheten i styringen og utvikling av styringsindikatorer til bruk i løpende drift."*

Også i denne kategorien har vi foretatt intervju spørsmål for å få dypere innsikt i kommunenes tilpasninger. Dette sa respondentene:

*"... Vi bryr oss ikke om det teoretiske, vi har funnet vår mal, vår måte å gjøre det på og vi kjører prosesser ganske kjapt og effektivt. Det teoretiske har ikke helt den store plassen når vi er ute å kjører prosesser, men det er klart at vi har en teoretisk bakgrunn her, som vet hva vi gjør og hvordan og hvorfor. Men for de (politikere) så handler det om å få et resultat og bli ferdig med en prosess og begynne å ta det i bruk og tenke selv. Og få erfaringer." (K4.0)*

*"Ikke gjøre det for komplisert, for dette her er jo et system som skal leve og grunnen til at det lever her fortsatt er jo at vi har klart å forenkle det. Vi har klart å oversette det, sånn at ledere og ansatte og politikere er med ikke sant, altså.. enkelt, så enkelt som mulig. Så har du det der med å frigjøre seg fra begrepene, og frigjøre seg fra sånn å ikke snakke med ansatte om balansert målstyring, og styringskort og styringsperspektiv, liksom det betyr ikke noe.. for tilbake til det jeg sa, det som betyr noe er å få de ansatte til å reflektere over hverdagen sin og hva vi oppnår og er vi fornøyde med det vi oppnår, hvis vi ikke er fornøyd, hva kan vi gjøre for å forbedre det, og hva slags tiltak man setter inn da" (K4.1)*

*"Du, det var ikke de tradisjonelle perspektivene som Kaplan og Norton har, vi har lokalsamfunn, som handler om hvordan kommunen er å bo og leve i, sånn skog og mark, kulturtilbud og sånt, og befolkningsvekst og sånt. Også har vi innbyggere og brukere slått sammen, der er det... der er det både interne og eksterne brukerundersøkelser som går på tjenestekvaliteten, altså hvor bra skolene er, hvor bra sentraladministrasjonen og sånt. Også har vi organisasjon som er medarbeidere og politisk. Også er det økonomi." (K4.3)*

## 5.5.3 Respondentens erfaring medstyringssystemet BMS

### 5.5.3.1 Brukervennligheten til BMS

Vi har også kartlagt respondentenes meninger om brukervennligheten til BMS, ved å be dem ta stilling til hvor enige eller uenige de var i en rekke påstander. Påstandene og resultatene er fremstilt i tabellen nedenfor.

Evaluer brukervennligheten til BMS			
Min: 1 Maks: 7	Gjennom- snitt	Std. avvik	Varians
1. Å bruke BMS er enkelt	4.33	1.373	1.886
2. BMS er et fleksibelt system å bruke	4.64	1.334	1.780
3. Det er enkelt å bli dyktig i å bruke BMS	3.89	1.409	1.987
Kommunens BMS-system er enkel å bruke	4.56	1.182	1.397
4. BMS gjør det enklere å gjøre jobben min	4.60	1.241	1.541
5. Informasjonen som jeg får fra BMS systemet er klar og forståelig for meg	5.00	1.394	1.943
6. BMS er et nyttig system for å utføre arbeidsoppgavene mine	4.69	1.255	1.575

Tabell 23: Kommunenes evaluering av brukervennligheten til BMS

Gjennomsnittet viser at påstandene hovedsakelig heller mot enig-skalaen, men ligger likevel nærme middelverdien 4 som gjenspeiler nøytrale meninger. Påstand 5, om at informasjonen som brukeren får fra BMS systemet er forståelig, har den høyeste gjennomsnittsverdien. I intervju forteller en respondent følgende om brukervennligheten til BMS:

*"Også ser vi at vi sparer mye tid og krefter og arbeid på det. Det er arbeidsbesparende, for det lederne har.... Før så gikk jo rektor inn i seks eller syv systemer å hentet ut rapporter, sant. Nå er han inne på styringskort også skriver han ut én rapport, også har han alt der." (K4.0)*

### 5.5.3.2 BMS i beslutningstakingsprosessen

Det neste vi ønsket å undersøke var hvordan BMS bidro til å hjelpe respondentene med å ta beslutninger, ved å ta stilling til en rekke påstander. Påstandene, samt gjennomsnittet er vist i tabellen under.

Hvordan bidrar BMS i beslutningstakingsprosessen?			
Min: 1 Maks: 7	Gjennom- snitt	Std. avvik	Varians
1. Jeg bruker BMS til å analysere hvorfor problemer oppstår	3.52	1.716	2.945
2. Jeg bruker BMS til å forstå data	3.94	1.713	2.934
4. Jeg bruker BMS til å forklare min beslutningstaking	4.27	1.567	2.455
5. Jeg bruker BMS til å rettferdiggjøre beslutninger	3.56	1.625	2.641
6. BMS hjelper meg med å forbedre/effektivisere beslutningstakingsprosessen	4.45	1.394	1.943

Tabell 24: BMS sitt bidrag i beslutningstakingsprosessen hos kommuner

Gjennomsnittet til påstandene heller i både delvis enig og uenig retning. Verdiene er nærme 4 som dermed indikerer nøytralitet, noe vi også observerte på forrige side. I et intervju ga en respondent et eksempel på hvordan BMS bidro til å ta beslutninger i deres kommune:

*"Også driver vi fagoppfølging med skole for eksempel, og da er det opp på veggen med styringskortet også velger de hva slags indikatorer de vil se på, og da er det ikke bare rektor som sitter der, da sitter også fagoppfølgingsavdelingen sentralt, også sitter tillitsvalgte, verneombud sitter der, og foreldre representanten sitter der, eller flere foreldrerepresentanter. Og da er det: sånn ser det ut på skolen nå, dere har forbedret dere eller dere har en rød pil som går nedover, hva gjør dere? Hvilke tiltak setter vi inn for å bedre dette resultatet? Så de måles på det, direkte." (K4.0)*

### 5.5.3.3 Hjelper BMS med å evaluere prestasjon?

Videre ønsket vi å se hvordan BMS bidro til å evaluere prestasjon i kommunene. Det ble derfor stilt fem påstander respondentene måtte ta stilling til. Tabellen under viser resultatene.

Hvordan hjelper BMS deg med å evaluere prestasjon?			
Min: 1 Maks: 7	Gjennom- snitt	Std. avvik	Varians
1. BMS er bedre for å måle ytelse enn tradisjonelle finansielle målesystemer	5.03	1.547	2.393
2. BMS gir meg en bedre forståelse av kommunens resultater	5.29	1.426	2.032
3. BMS gir meg muligheten til å bedre sammenligne resultater over tid	5.83	1.200	1.440
4. BMS gir meg muligheten til å bedre sammenligne resultater mellom avdelinger	4.69	1.827	3.330
5. BMS gir meg muligheten til å etablere årsaksvirkningsforhold mellom resultatene	4.09	1.676	2.810

Tabell 25: Hvordan BMS hjelper kommunene med å evaluere prestasjon

Resultatene viser i motsetning til de to forrige tabellene, at respondentene i hovedsak er ganske enige i påstandene som presenteres. De er spesielt enige i at BMS gir dem muligheten til å bedre sammenligne resultater over tid, at konseptet gir en bedre forståelse av kommunens resultater, og at det er bedre til å måle ytelse enn tradisjonelle målesystemer. I et intervju fortalte en respondent hvordan BMS bidro til strategiplanen i deres kommune:

*"Strategiplanen, det er tre dokumenter i ett; kommuneplanens handlingsdel, økonomiplan, og årsbudsjettet. Det er tre dokumenter som alle kommuner må ha, vi har dette da i ett dokument, og det er der balansert målstyring kommer inn. Så der bruker vi balansert målstyring fordi kommunen ikke bare skal styre på økonomi men vi styrer da fra fire perspektiv, samfunnsperspektivet, økonomiperspektivet, tjenesteperspektivet, og medarbeiderperspektivet. Så der er det resultatmål da... for alle de perspektivene i denne strategiplanen, og da er vi delt opp sånn at det er resultatmål for... i alle de fire perspektivene, både når det gjelder omsorg, skole, barnehage, og teknisk... ikke sant, alle de områdene som kommunen jobber innenfor. Også er det årsmelding og taksialrapport, det er rapportering til kommunestyret om hvordan dette her nå går, og da rapporterer man på status og resultater i forhold til de målene som man setter i strategiplanen." (K4.1)*

### 5.5.4 Resultatene etter BMS implementeringen

Et interessant spørsmål for oss var hvordan respondentene vurderte resultatene til kommunen etter innføringen av BMS, og hvorvidt de mente det var et bedre styringssystem enn det forrige som ble brukt. Tabell 26 og 27 illustrerer respondentenes meninger.

Hvordan vurderer du resultatene av implementeringen av balansert målstyring?		
	Frekvens	Prosent
1. Det er et komplisert system, og gir ingen nytte til kommunen	1	2.8
2. Det er et komplisert system, men resultatene er positive	17	47.2
3. Det er ikke et komplisert system, men gir ingen nytte til kommunen	2	5.6
4. Det er ikke et komplisert system, og resultatene er positive	16	44.4

Tabell 26: Kommunenes vurdering av resultatene ved implementering

I hovedsak ser vi at omlag 92% har opplevd positive resultater ved implementeringen av balansert målstyring. Av disse mente halvparten at systemet var komplisert. Kun 8% mente at BMS ikke ga noen nytte. I tillegg svarer 11% av respondentene "ja" i spørsmål om de vurderer å forkaste systemet (se vedlegg 3.6 spm.13). Dette sa en respondent i intervju om de positive resultatene kommunen har oppnådd som følge av BMS:

*"Altså, målstyring som styringssystem synes jo vi var brukbart fordi at det vil stramme oss opp i forhold til å tenke... å ha et system da. Tidligere så var det vel egentlig ikke noe, hvis du skjønner hva jeg mener... Man rullerte på en måte, man tok økonomi, budsjettet og konsekvensjusterte også sloss man politisk om hvilke tiltak som skulle til for å skjære ned, eller øke. Det var jo da ikke et styringssystem. Vi hadde en økonomiplan, altså en rutine i forhold til økonomiplan reglement og sånt, men ikke et målstyringssystem. Balansert målstyring har samlet kommunen" (K4.2)*

Tabellen under viser hvor fornøyd kommunen er med BMS i forhold til sitt tidligere system. Gjennomsnittet på 5.25 forteller at respondentene er nokså fornøyde.

Grad av fornøydhets	Gjenno			
	N	m-snitt	Std. avvik	Varians
Hvor fornøyd er du med BMS vurdert opp mot tidligere systemer som ble brukt?	36	5.25	1.204	1.450

Tabell 27: Grad av fornøydhets



### 5.5.5 Den opplevde nytten ved BMS som styringssystem

Da vi spurte respondentene om deres meninger om hvorvidt kommunen hadde lyktes med BMS, lente resultatet seg litt mot enig-skalaen, men også mot en nøytral mening.

Har kommunen lyktes med BMS?	Gjenno			
Min: 1    Maks: 7	N	m-snitt	Std. avvik	Varians
Kommunen har lyktes med balansert målstyring	36	4.50	1.231	1.515

Tabell 28: Har kommunene lyktes med BMS?

Da vi eksplisitt spurte respondentene om hvordan de vurderte nytten av BMS, svarte de at de vurderte det som nokså nyttig. Dette gjenspeiles av gjennomsnittet på 4,97 i tabellen under.

Ranger nytten av BMS i din kommune	Gjenno			
Min: 1    Maks: 7	N	m-snitt	Std. avvik	Varians
Hvordan vil du rangere nytten av den balanserte målstyringen i kommunen?	36	4.97	1.207	1.456

Tabell 29: Nyttien av BMS i kommunene

Til tross for at respondentene ikke rangerer nytten til den balanserte målstyringen så høy, anser de BMS som et relevant styringssystem for kommuner med et gjennomsnitt på 5,56 (se vedlegg 3.6 spm.26). Dette sa en respondent i intervju angående temaet:

*"Ja jeg gjør det, fordi det... metoden i seg selv synliggjør resultater og det at du får frem resultater, gjør at du gjør noe med det, altså det får oppmerksomhet. Og sånn som på, både innbygger og brukerundersøkelsene og medarbeiderundersøkelsen hos oss har fått en helt annet... altså det var ikke noe helhetlig på det før, og det er det... det er mer systematikk over det nå, og det mener jeg da er en fordel, men vi har ikke... det er ikke like gjennomført på alle områder. Fordi økonomi følger vi opp i en annen prosess ikke sant, med sånn månedlig rapportering via økonomisystem og.. ja..".*  
(K4.3)

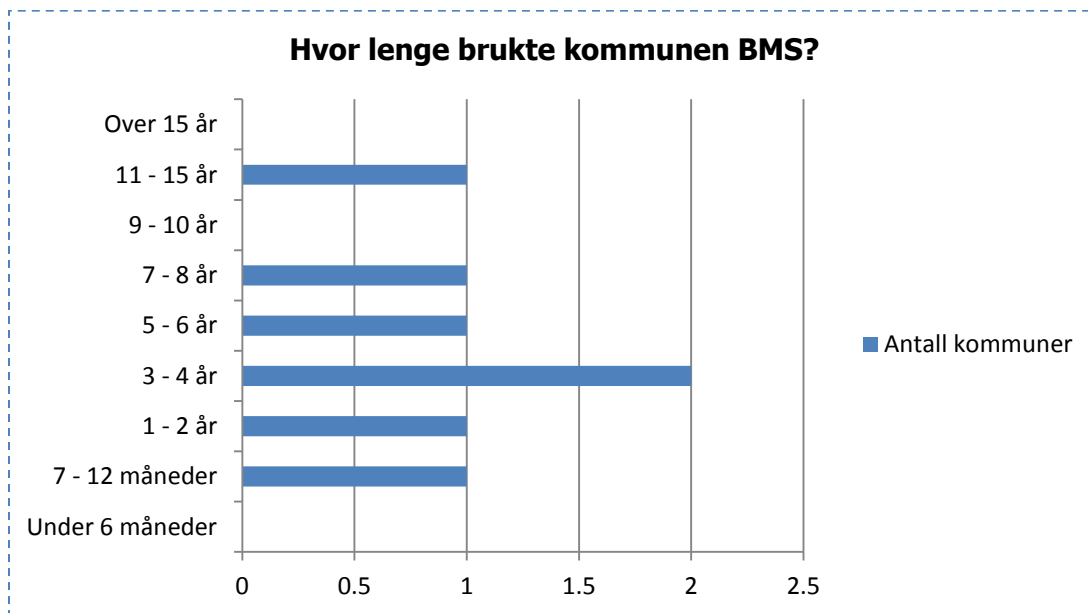
## 5.6 Kategori 5: Kommuner som sluttet å bruke BMS

Denne kategorien tar for seg de kommunene som har sluttet å bruke BMS (N=7). Her har vi hovedsakelig forsøkt å:

- Kartlegge hvor lenge kommunene brukte BMS før de sluttet
- Kartlegge årsaker til at kommunene sluttet å bruke BMS
- Finne ut om BMS ble tilpasset kommunen og hvordan
- Kartlegge erfaringene kommunene hadde ved bruk av BMS

### 5.6.1 Hvor lenge brukte kommunen BMS før de sluttet med det?

Som nevnt i kapittel fire hadde 6% av alle kommunene sluttet å bruke BMS etter at det ble innført. Av disse har 43% valgt å forkaste systemet (se vedlegg 3.7 spm.11). Diagrammet under illustrerer hvor lenge kommunene brukte BMS før de sluttet.



Figur 13: Hvor lenge kommunene brukte BMS

Lengden på tiden BMS ble brukt i kommunene varierer i stor grad. Det er særlig interessant å se at en av kommunene brukte konseptet i så lite som 7-12 måneder, mens en annen bruktedet i hele 11-15 år. (riktig å si at 7-12 måneder er lite??, kan vi si noe om at teorien eller andre har sagt at BMS trenger flere år for å fungere godt?)

## 5.6.2 Kommunenes nye styringssystemer

Hvilket styringssystem de ulike kommunene hadde byttet til var noe vi ønsket å finne ut av.

Dette svarte noen av respondentene i spørreundersøkelsen:

- *Fra 2001 er BMS utviklet til MRS (Mål og resultatstyring). Utfordringer har hele tiden vært datafangst og tilgang på gode systemer for det*
- *Eget system*
- *Målstyring*

## 5.6.3 Årsaker til at man sluttet å bruke BMS

Vi ser at kommunene i denne kategorien har erfart mange av de samme utfordringene som de i forrige kategorier. Tallene i tabellen under er relativt like de fra kategori 1 (kommuner som ikke har innført BMS). Ulike årsaker til at kommunene har sluttet å bruke BMSer presentert nedenfor.

Hva var årsaken(e) til at balansert målstyring (BMS) ble avbrutt? (Mulig å velge flere alternativer)		
	Antall	Prosent
1. Tidskrevende	2	9.5
2. Ressurskrevende	3	14.3
3. Lite lederinvolvering	0	0.0
4. Endring av ledelse	1	4.8
5. Ble i liten grad brukt til den reelle styringen av kommunen	4	19.0
6. BMS ledet i liten grad til endringer i prosesser	1	4.8
7. Ikke nødvendig for kommunen	1	4.8
8. For komplisert og teoretisk	2	9.5
9. Ikke nok kunnskap i kommunen til å utnytte BMS til sitt fulle	1	4.8
10. Vi erfarte problemer med å finne nyttige måleindikatorer	4	19.0
11. Vi endte opp med for mange måleindikatorer å håndtere	2	9.5
12. Kommunens interesser støttet ikke implementeringen av BMS	0	0
13. Ingen av alternativene ovenfor	0	0

Tabell 30: Årsakene til at BMS ble avbrutt

Topp tre årsaker til at kommunene sluttet med BMS er:

1. BMS ble i liten grad bruk til den reelle styringen av kommunen
2. Vi erfarte problemer med å finne nyttige måleindikatorer
3. Ressurskrevende

### 5.6.3.1 Brukt i liten grad til den reelle styringen av kommunen

En rekke kommuner syntes at BMS ledet i liten grad til den reelle styringen av kommunen.

Dette hadde en respondent opplevd og uttrykte i intervju:

*"Det skapte mer problemer enn det skapte godt. Vi gikk for et system som vi kjøpte som var en del av dette balansert målstyringsystemet, og det fungerte på ingen måte i hop med kommunens underbrukte systemer. For å si det sånn så kan vi si det litt mer sånn... det går ikke an å bli prinsipiell på akkurat den tingen, det var mer på det tekniske. Det var umulig å få det til å fungere, det var veldig mye negative resultater i form av arbeidstaker. De ble temmelig sinte for det de opplevde... det var den tid. Men det som var tingen, det var at det ble fremstilt som om det var noe helt nytt. I kommunen så har vi alltid enten bevisst eller ubevisst mål som vi går etter uansett. Om den er populær den framstillingen som vi nå kaller balansert målstyring, så er den ikke noe nytt!" (K5.0)*

### 5.6.3.2 Ressurskrevende

3 av 7 kommuner mente at det var ressurskrevende. Dette ble også påpekt i et intervju av en respondent:

*"Når vi innførte systemet så var det veldig mye, én ting er at det koster veldig mye penger å gjennomføre det, det koster veldig mye tid. Vi opplevde på ingen måte.... det ble ikke resultat ut av dette her balansert målstyringsystemet. Det ble aldri noen suksess altså, det ble aldri noe resultater ut av det, det må jo bli et konkret resultat av det hvis man skal gå inn for nye ting. " (K5.0)*

### 5.6.4 Ble BMS tilpasset kommunen?

Som i forrige kategori, har vi også her sett på hvorvidt BMS ble tilpasset kommunenes behov og unike situasjon. Omlag 40 % av kommunene svarte nei på dette spørsmålet, og kan derfor være hovedårsaken til at de ikke fikk et tilfredsstillende styringsystem. En kommunerepresentant forteller følgende i intervju:

*"Nei, altså det ble jo til en viss grad tilpasset, nå var vi jo knyttet opp med et firma i Stavangersom leverte både systemet og mange systemer, målsystemer som skulle integreres i kommunens øvrige datasystemer, for å få på en måte en dokumentasjon av det vi holder på med, men det fungerte ikke. Det ble ikke vellykket for å si det sånn."(K5.0)*

Vedkommende sier videre at de brukte eksterne konsulenter for å tilpasse BMS til deres kommune. Dette kan være en av årsakene til at systemet ikke fungerte som ønsket. I kategori 4 hadde de fleste kommunene som var fornøyde med BMS, foretatt implementeringen selv.

## 5.6.6 Respondentenes erfaringer med å bruke BMS

For å få en bedre forståelse av hvorfor kommunene sluttet med balansert målstyring, ba vi respondentene ta stilling til hvor enige eller uenige de var i en rekke påstander. Resultatene er fremstilt i tabellen nedenfor.

Vennligst svar på hvor enig du er i påstandene nedenfor			
Min: 1 Maks: 7	Gjennom		
	-snitt	Std. avvik	Varians
1. Å bruke BMS var enkelt	2.57	1.902	3.619
2. Det var enkelt å bli dyktig i bruk av BMS	2.86	1.773	3.143
3. BMS gjorde det enklere å gjøre jobben min	2.57	1.718	2.952
4. Jeg brukte BMS til å analysere hvorfor problemer oppstod	2.71	1.604	2.571
5. Jeg brukte BMS til å rettferdiggjøre beslutninger	2.71	1.496	2.238
6. BMS var bedre for å måle ytelse enn tradisjonelle finansielle målesystemer	3.50	1.049	1,100
7. BMS ga meg en bedre forståelse av kommunens resultater	3.43	2.070	4.286
8. BMS ga meg muligheten til å etablere årsaksvirkningsforhold mellom resultatene	3.43	2.070	4.286
9. Jeg brukte BMS til å koordinere aktiviteter med andre i arbeidsgruppen min	2.43	1.272	1.619

Tabell 31: Respondentenes erfaringer med å bruke BMS

Gjennomsnittene i tabellen tyder at respondentene i helhet er nokså uenige i påstandene. Alle verdiene er under 4 og mange er under 3. Standardavviket til de fleste er noe høyt, og viser at spredningen i respondentenes svar har merkbare forskjeller. Dersom vi kun tar utgangspunkt i gjennomsnittet er dette de påstandene respondentene var mest uenige i:

1. BMS gjorde det enklere å gjøre jobben min
2. Å bruke BMS var enkelt
3. Jeg brukte BMS til å rettferdiggjøre beslutninger

Riktignok representerer gjennomsnittet ikke det totale bildet, ettersom spredningen i svarene er stor.

### 5.6.7 Lyktes kommunen med BMS og ble kommunen mer effektiv?

Vi har i tillegg spurt respondentene om deres meninger om hvorvidt kommunen lykkes med BMS, og om de fikk en effektiv utnyttelse av økonomiske ressurser. Tabellen under viser hva respondentene svarte sammenlagt:

Min 1: Maks: 7		Kommunen har lyktes med balansert målstyring	Kommunen fikk en mer effektiv utnyttelse av økonomiske ressurser etter at balansert målstyring ble innført
N	Valid	7	7
Gjennomsnitt		2.86	2.43
Median		3.00	2.00
Typetall		1 <sup>&amp;</sup> 4	2
Std. Avvik		1.574	1.718
Varians		2.476	2.952

Tabell 32: Lyktes kommunene med BMS, og ble de mer effektive?

Gjennomsnittet, medianen, og typetallet forteller at respondentene verken mente at kommunen hadde lyktes med BMS, eller at de fikk en mer effektiv utnyttelse av økonomiske ressurser. Disse verdiene fremkommer ikke som overraskende, da kommunene i denne kategorien har sluttet å bruke BMS. Det kan tenkes at dersom kommunene faktisk hadde lyktes med konseptet eller fikk en mer effektiv utnyttelse av økonomiske ressurser, ville de ha fortsatt å bruke det.

Dette sa en respondent under telefonintervju om BMS:

*"Nei altså, jeg så bare negative konsekvenser av det, sånn som i hvertfall jeg opplevde det. Det ble jo også til slutt at det ble avsluttet av rådmannen, og avsluttet til slutt hele prosjektet. For hadde det vært vellykket så hadde vi ikke gjort det." (K5.0)*

### 5.6.8 BMS er et komplisert styringssystem

Tabellen nedenfor viser at kommunene har delte erfaringer knyttet til deres oppnådde resultater ved bruk av BMS. Nærmest halvparten av respondentene sier at systemet var komplisert og ga ingen nytte sammenlignet med deres tidligere styringssystem. Samme antall sier at resultatene var positive, selv om styringssystemet var komplisert. En respondent sier derimot at systemet ikke var komplisert, men uansett ikke ga noen nytte til kommunen sammenlignet med tidligere system.

Hvordan vurderer du resultatene av implementeringen av balansert målstyring?		
	Frekvens	Prosent
1. Det var et komplisert system, og ga ingen nytte til kommunen sammenlignet med det tidligere styringssystemet	3	42.9
2. Det var et komplisert system, men resultatene var positive	3	42.9
3. Det var ikke et komplisert system, men ga ingen nytte til kommunen sammenlignet med det tidligere systemet	1	14.2
4. Det var ikke et komplisert system, og resultatene var positive	0	

Tabell 33: Kommunenes vurdering av resultatene ved implementering

## 5.7 Oppsummering

I dette kapittelet har vi gjort rede for undersøkelsens fem kategorier, som er følgende: (1) kommuner som aldri har implementert BMS, (2) kommuner som har planer om å implementere, (3) de som er i en implementeringsprosess, (4) de som bruker BMS, og (5) de som har sluttet med BMS.

En rekke respondenter fra kategori 1 sier at de har vurdert bruk av konseptet, men forkastet ideen i etterkant. De mener blant annet at implementering ikke har skjedd fordi BMS er et komplisert styringssystem og har liten betydning for den reelle styringen i kommunen.

Enkelte kommuner som ikke bruker BMS har sagt at de allikevel har importert elementer fra systemet. De oftest importerte elementene er måleindikatorne og grunnfilosofien.

Egenutviklede styringssystemer brukes av mange kommuner istedet for BMS. Når det gjelder kommunene som planlegger å implementere konseptet, fant vi ut at særlig måle- og rapporteringsegenskapene var svært attraktive som årsak for å implementere.

Kommuner som allerede er i en implementeringsprosess sier også at måle- og rapporteringsegenskapene er viktige fordeler. Ettersom BMS konseptet ikke har noen ”blåkopi” er det viktig at det tilpasses hver enkelt virksomhet og organisasjon. 87.5% av kommunene i denne kategorien svarte at BMS ble tilpasset kommunens behov og unike situasjon.

De to siste kategoriene, omhandler de som har implementert BMS. Hovedårsakene til implementering er igjen måle- og rapporteringsegenskapene. Kommunene har møtt på flere utfordringer ved å bruke konseptet, blant annet utfordringer med måleindikatorer, ressurser, og ledelsen. 84% av kommunene i disse kategoriene bruker fortsatt BMS (kategori 4), mens resten har sluttet (kategori 5). De aller fleste som fortsatt bruker konseptet sier at implementering har ført til positive resultater. Når det gjelder årsakene til at enkelte kommuner sluttet med BMS, var de oftest påpekte momentene at konseptet i liten grad ble brukt i den reelle styringen av kommunen, og at det var ressurskrevende.



## 6.0 Analyse av balansert målstyring i norske kommuner

---

Vi vil i dette kapittelet analysere de mest betydningsfulle funnene fra undersøkelsen. Vi kommer først til å se på spredning og adopsjon av BMS i norske kommuner, og deretter sammenligne norske og svenske kommuner ved å se på vår studie i forhold Funck & Larsson's (2014) studie. Deretter vil vi se på hvorfor norske kommuner innfører BMS og diskuterer hva som må ligge til grunn for å få til en god implementering. Etter dette diskuteres utfordringene BMS byr på. Til slutt tar vi for ossteoretiske og praktiske implikasjoner.

### 6.1 Spredning og adopsjon av BMS i norske kommuner

Studien viser at BMS var mest populær på starten av 2000-tallet. Ifølge Madsen (2012) ble det skapt større interesse for konseptet i Norge ved slutten av 1990-tallet. Både tilbudssiden og etterspørselssiden økte på grunn av at informasjonskanaler som seminarer, konferanser, websider og bøker, som spredde budskapet om BMS (Madsen, 2012). Kommunal- og regionaldepartementet bestemte seg i 2002 for å utgi en veileder i BMS for kommunal sektor kal "Resultat og dialog" (KRD, 2004). Ifølge KRD (2004) var det få kommuner i Norge som hadde kjennskap til BMS og færre som hadde tatt det i bruk. Men etterspørselen etter veilederen "Resultat og dialog" var stor, og årene etter var det mange kommuner som begynte med implementering av styringssystemer som bygget på hovedprinsippene til BMS.

Økningen i etterspørselen etter 2002 stemmer med funnene våre fra undersøkelsen. Likevel ser vi at interessen for BMS har dabbet noe av de siste årene. Vi kan også sammenligne med funn fra Sverige. Hellström et al. (2012) undersøkte spredningen av BMS i svenske kommuner. De fant ut at de svenske kommunene fulgte det S-formede mønstret foreslått av Malmi (2001) og Modell (2004). Startfasen var i 1992-1995, så tok det av fra 1996 til 2005 og dabbet av etter 2005. Ifølge Madsen (2012) nådde BMS toppen popularitetsmessig i Norge, rundt årtusenskiftet. *"Likevel viser nyere undersøkelser at konseptets popularitet i Norge ikke har dabbet av i like stor grad som kunne forventes basert på ledelsesmoteteori"* (Madsen, 2012:66).

Studien vår identifiserer en ny trend. Enkelte kommuner hevder å ha videreutviklet BMS styringssystemet deres til det som kalles for MRS, mål- og resultatstyring. Ifølge Hovik

&Stigen (2008) har tre av fire norske kommuner innført MRS. Videre rapporterer Hovik & Stigen (2008) at en av to kommuner har systematisert sin MRS i form av BMS. *"Mål- og resultatstyring har sin opprinnelse i praksisnær ledelsesteori. Den mest utbredte operasjonaliseringen av MRS erbalansert målstyring* (Mortensen & Ohm, 2009:24). Det ser ut til at norske kommuner har beveget seg over til en ny ledelsesmote kalt MRS. Med dette til grunn kan vi spekulere om BMS er en nedgående "myte" i offentlig sektor, og at det har blitt erstattet av MRS. Men med begrenset empiri er det vanskelig å konkludere veldig sterkt for denne nye trenden og videre forskning rundt dette er nødvendig.

Ifølge KRD rapporter ses balansert målstyring som en metode for mål- og resultatstyring (Mortensen & Ohm, 2009). Både MRS og BMS er basert på samme målstyringslogikk, hvor BMS ofte er en videreføring av mål- og resultatstyring i en organisasjon. Det ser ut til at KRD bruker BMS og MRS til å utfylle og komplementere hverandre. Etersom det er begrenset med empiri knyttet til dette temaet er det veldig vanskelig å drøfte og analysere hvordan styringskonseptene brukes og utfyller hverandre, og om de er like nok til at de kan utfylles. Det trengs derfor mer forskning rundt dette temaet.

## **6.2 Sammenligning av norske og svenske kommuner**

Norske kommuner har i stor grad har hentet inspirasjon fra Sverige hvor det har vært en bølge av desentralisering i kommunene. (Torsteinsen 2006). Vi vil i dette underkapittelet sammenligne vår studie med den nordiske studien til Funck & Larsson (2014)

### **6.2.1 Sammenligning av når norske og svenske kommuner begynte med BMS implementering**

Ifølge Funck & Larsson (2014) opplevde svenske kommuner at det var trendy å jobbe med balansert målstyring på starten av 2000-tallet. Etterspørselen på dette nye "motepregede konseptet" var stort og mange kommuner innførte det fra år 2000 til år 2005 (Funck & Larsson, 2014). Dette mønstret ligner mye på det mønstret vi har observerther i Norge. Etter at KRD introduserte veilederen "resultat og dialog" i 2002 og konferanser i tilknytning til dette, har mange norske kommuner implementert BMS.

Vi ser allikevel at etterspørselen i begge land har minket. Funck & Larsson (2014) har observert at det har er en nedgang i antall kommuner som bruker BMS i Sverige, og spekulerer i om BMS vil bli erstattet av en ny ledelsesmote. Selv om det er nedgang i antall kommuner som innfører BMS i Norge ser vi at konseptet fortsatt ikke er i en nedgangsfase,

som i Sverige. Faktisk kan det hintes til at BMS er en "vedvarende" mote i Norge med tidligste adoptør i 1995, og seneste adoptør i 2014. Ikke nok med det, men studien vår har funnet ut at fem nye kommuner skal implementere BMS i nærmeste fremtid.

### **6.2.2 Hvorfor begynte man med BMS?**

Både de norske og de svenske kommunene (Funck & Larsson, 2014) som begynte med BMS, har gitt inntrykk for at det ble implementert fordi det ville vært et effektivt virkemiddel i organisasjonen. Dette er fordi BMS ville gi en helhetstilnærming, bidra til en bedre struktur og løse utfordrende oppgaver i kommunen. Begge landenes kommuner bruker BMS på grunn av måle- og rapporteringsegenskapene, og fordi den knytter målene opp mot organisasjonens strategi (Malmi, 2001; Speckbacher et al., 2003).

### **6.2.3 Hvilke utfordringer har norske og svenske kommuner erfart?**

Ifølge Funck & Larsson (2014) opplevde svenske kommuner utfordringer med årsaks-virkningssammenhengene. I intervjuene våre opplevde vi at dette ikke var noe særlig viktig for norske kommuner. Det ble ikke ansett som en utfordring fordi BMS ikke ble brukt på grunn av dens kausalitetsevne. I stedet opplevde norske kommuner utfordringer med å velge riktige og nyttige måleindikatorer for kommunen. Dette kan indikere at svenske og norske kommuner benytter forskjellige generasjoner av BMS (Speckbacher et al., 2003). Speckbacher et al., (2003) har identifisert tre BMS-typer. Type I beskriver BMS som et prestasjonsmålingssystem. Type II inkluderer årsaks-virkningssammenhenger og er sterkere koblet til organisasjonens strategi. Type III er den mest avanserte bruken av BMS og inkluderer i tillegg bruk av strategikart og kobling til incentivssystemer (Madsen & Stenheim, 2014c; Speckbacher, 2003). Med dette til grunn, kan vi si at norske kommuners bruk av BMS ligner på Speckbachers type I og svenske kommuners bruk av BMS ligner mer på type II.

## **6.3 BMS som et helhetlig syn på kommunen**

Balansert målstyring er et konsept som kan vende oppmerksomheten bort fra ensidig budsjettstyring ved at det tas hensyn til flere perspektiver. Resultatene fra den empiriske undersøkelsen viser at BMS både bidrar til økt balanse og et helhetlig bilde av organisasjonen i kommuner. Ved å balansere de enkelte perspektivene, fokuserer BMS på organisasjonens utvikling sett under ett (McAdam & Walker, 2003).

Ifølge Olve et al. (1999) passer BMS bedre i non-profit organisasjoner på grunn av dens holistiske tilnærming og reduserte fokus på økonomiske mål. Dette har de fleste kommunene

påpekt som en styrke ved BMS og er en av hovedårsakene til at styringssystemet ble implementert i kommunene.

### **6.3.1 Et måle- og rapporteringsverktøy**

Funnene tyder på at noen kommuner bruker BMS som et rent målesystem, og andre bruker det aktivt i strategiplanleggingen og ledelsen av kommunen. Kommunene oppfatter først og fremst BMS som et måle- og rapporteringssystem for å måle og rapportere tjenesteresultater i tillegg til økonomiske resultater. Dette støtter opp mot funnene til Griffiths (2003) og Northcott & Taulapapa (2012). Flere respondenter ga inntrykk for at det hovedsakelig ble brukt for å se et totalt bilde av organisasjonen. Bruken av balansert målstyring ga ledelsen mulighet til å se på virksomheten som en helhet, både internt og i forhold til omgivelsene. Dette indikerer at BMS i norske kommuner ligner på Speckbachers type I.

### **6.3.2 BMS blir ikke fullt utnyttet**

Forskere hevder at potensialet til BMS som et styringssystem i offentlig sektor eksisterer på grunn av årsaks-virkningssammenhengene mellom dens fire perspektiver (Brignall, 2002; Inamdar & Kaplan, 2002; Ittner & Larcker, 2003; Nørreklit, 2003, Davis & Albright, 2004). Faren for at BMS kun fungerer som et rent rapporteringsverktøy for ledelsen er stor i følge tidligere studier (Kaplan & Norton, 2001a; McAdam & Walker, 2003; Northcott & Taulapapa, 2012).

Kommuner går glipp av flere positive effekter som følger med BMS ved å kun bruke det som et rapporteringsverktøy. En av disse positive effektene er BMS sin fremtidsrettede fokus. Fordelen med BMS er at den sammenstiller visjon, strategier og handlinger. BMS kan ses på som bindeleddet mellom strategier og handlinger. Strategiene brytes ned gjennom suksessfaktorer innen hvert av perspektivene. På grunnlag av suksessfaktorene lages indikatorer som viser hva som må måles for å styre i riktig retning. Dette arbeidet bidrar til å synliggjøre hvor god dagens strategi er, og hvor godt egnet den er til å styre etter (Kaplan & Norton, 2001a). Ved å bruke BMS kun som et rapporteringssystem, får man et styringssystem som fungerer på samme måte som et regnskap, med de begrensningene det medfører. Kommuner går dermed glipp av det fremtidsrettede fokuset konseptet bringer til organisasjonen, fordi målene kun fokuserer på hva som er oppnådd.

BMS har egenskapen til å rette fokus mot resultater, men også hvordan resultatene skapes. Modellering av årsaker og virkninger gjør dette mulig å få til. Dette er en annen fordel

kommunene går glipp av ved å kun bruke BMS som et rapporteringsverktøy. De får ikke sett hvilke måleindikatorer som påvirker hverandre.

## 6.4 Tilpasning av BMS

Et av de viktigste funnene ved studien er "BMS tilpasning" til organisasjonens unike situasjon og behov. BMS må tilpasses kommunen. 40% av de som hadde sluttet å bruke konseptet, hevdet at det ikke ble tilpasset organisasjonen. 97% av kommunene som fortsatt brukte BMS hevdet at de hadde tilpasset det til sin kommune, og at de hovedsakelig var fornøyd med det som styringssystemet. Dette indikerer at BMS må bli kommunens "eget" for at man skal ha nytte av det.

Men hvordan skal BMS tilpasses kommunen? Funn tyder på at det må startes en veldig simpel form av BMS, og deretter bygges opp med årene ettersom erfaringen og kjennskapen til BMS øker. Styringssystemet må gjøres til sitt "eget". Det må ikke brukes teoretiske BMS begreper som "strategikart" og "BMS rapport", men heller norske ord som f.eks.

"styringsdokumentene" som kommunens ledere og ansatte kan relatere og ha kjennskap til. Det er i tidligere litteratur sagt at det er viktig å holde BMS enkelt og fokusere på strategiske målinger i stedet for målinger på organisasjonens daglige drift (McAdam og Walker, 2003).

Teorien argumenterer for at det ikke holder med at kun ledelsen vet hva organisasjonens visjon og mål er. Det må kommuniseres ned til alle nivåer og enheter (Kaplan & Norton, 1996a; McAdam & Walker, 2003). Dette er viktig for at BMS skal fungere optimalt. Med sine strategidokumenter, ulike plandokumenter og resultatavtaler har kommunene i utgangspunktet forholdsvis gode rutiner for å gjøre dette. I intervjuene ble det understreket at det er viktig at alle i organisasjonene vet hensikten med BMS og den strategiske planen. Kaplan & Norton (1996b) hevder at dette er et svært viktig skritt som er nødvendig for at alle i organisasjonen skal bidra og arbeide for organisasjonens visjon og strategi. Olve et al. (1999) påpeker også dette, og mener det er viktig å ha sterk fotfeste i organisasjonen når man skal implementere og ta i bruk BMS. Det tar lang tid å få en hel organisasjon til å forstå ideene bak konseptet og hva det betyr for ens daglige arbeid, særlig for kompliserte organisasjoner som kommuner, som består av flere avdelinger (Olive et al., 1999).

### 6.4.1 Betydning av tålmodighet

Det kreves tålmodighet ved implementering av BMS. Det tar lang tid å endre en organisasjonskultur (Flaa et al., 1998). Organisasjonskulturen er en viktig utfordring for

ledelsen, og det er deres ansvar å reflektere over den kulturen som setter rammer for hva som skjer i organisasjonen. Selv Sundin et al. (2010) fremhever dette med organisasjonskultur og mener at det er en fordel med enhetlig oversikt over virksomhetens systemer og kultur. Det er viktig å vurdere de ulovfestede, uformelle normer. En rask implementering av et styringssystem kan være motvirkende for det man faktisk ønsker å oppnå. Det kan oppstå motstand på grunn av at endringene skjer for fort.

Funnene påpeker avvik mellom forventningene til tiden det tar før kommunene oppnår et BMS-system de er fornøyd med, og den faktiske tiden som trengs. Kommuner i implementeringsfasen av BMS forventer at det vil ta mellom 1-4 år før et tilfredsstillende system er oppnådd. Erfaringsmessig viser det seg for kommuner som allerede bruker BMS at tre til fire år er noe realistisk, men til tross for at majoriteten av kommunene har brukt konseptet i langt over fire år, er det likevel en andel på 40% som fortsatt ikke er fornøyd. Det er viktig at ledelsen har tålmodighet, og ikke blir de første til å gi opp.

## **6.5 utfordringer med BMS**

### **6.5.1 Organisatoriske utfordringer**

Litteraturen sier at BMS-rammeverket må tilpasses til enhver organisasjons unike situasjon og behov for å få best resultat (Ahn, 2001). Helst må det bygges opp fra bunnen av kommunen i forhold til kommunens unike misjon og strategi. Ser man f.eks. på hva andre kommuner har gjort står man i fare for å overse og fokusere for lite på egne mål og visjoner. I og med at kommuner stort sett har de samme overordene arbeidsoppgavene skulle man tro at disse hadde en fordel på grunn av dette. På en annen side har kommunene nødvendigvis ikke de samme strategiene. Et annet viktig poeng er at de opprinnelige perspektivene ikke passer alle (Ahn, 2001). Studien vår viser at de fleste kommunene benytter brukerperspektivet, økonomiperspektivet, medarbeiderperspektivet og samfunnsperspektivet. BMS er et fleksibelt system og kan skreddersys til organisasjonens behov. Dette påpeker funnene våre. Det er brukt flere ulike perspektiver i de ulike kommunene.

En grunnleggende idé ved balansert målstyring er årsaks-virkningssammenhengene som Kaplan & Norton (1996b) hevder eksisterer mellom perspektivene, og som har blitt kritisert av Nørreklit (2000). Noen respondenter sier at de er klar over at det er en underliggende tanke, og at det kanskje finnes sammenhenger, men at de ikke har tenkt over det. De hevdet at de hadde vanskeligheter med å forstå hvordan de ulike perspektivene var. Dette problemet er i

samsvar med Nørreklits (2000;2003) argument for at det ikke er bare sette sammen årsaksvirkningsforhold.

I teorien kommer BMS fram som en enkel og forståelig modell som legger til for kommunikasjon i organisasjonen (Olive et al., 1999; Pandey, 2005). Men i undersøkelsen kommer det frem at BMS ikke er så simpel som først antatt. Funn tyder på at modellen er for teoretisk til at man kan ta det til hjertet. Videre viser funnene at ledere/politikere vil ha simple modeller som de kan forstå seg på. Funck & Larsson (2014) fant i sin studie at kompleksiteten til BMS var en av hovedårsakene til at man sluttet å benytte det i svenske kommuner.

Funnene viser at det er essensielt at ledelsen er interessert og motivert for å bruke BMS. Dette gjelder spesielt toppledelsen. Det kan ikke forventes at etter implementeringen er fullført, vil alt i kommunen skje automatisk. Det trengs kontinuerlig arbeid for å få et vellykket system. Ifølge Kotter (1995) er det vanlig med organisatorisk svikt hvis du tar en seier for gitt. Den ene kommunen merket dette, da det ble innleid eksterne konsulenter i implementeringsfasen. Etter at implementeringsfasen var over og konsulentene hadde dratt, virket systemet utenomjordisk for ledere og de ansatte. Hovedgrunnen skyldes at de var for lite involvert under implementeringsfasen. Når det skulle tilpasses nye datasystemer til styringssystemet ble det kaotisk. Ifølge respondenten begynte dokumenter å komme på andre språk enn norsk. Ifølge Funck & Larsson (2014) var en av de største utfordringene å tilpasse IT-systemene til BMS. Dette har også Madsen & Stenheim (2014c) erfart i sin studie. I studien sin hadde de opplevd at det var utfordringer med å få på plass en god infrastruktur som støttet BMS, og mange organisasjoner endte opp med å bruke mye tid og ressurser på utvikling av IT-infrastrukturer som kunne støtte BMS (Madsen & Stenheim, 2014c).

Kotter (1995) sier det er viktig å kommunisere betydningen av endringen, for å oppnå et bedre engasjement. Mislykkes man med å kommunisere hvor viktig endringen av styringssystemet er, før innføringen av BMS startes, kan det fort oppstå problemer. Under intervjuene var det flere respondenter som mente at dette var noe man måtte være obs på. Det er spesielt viktig at ledelsen og politikerne er samlet og leder vei. De må holde "brannfakkelen" og ta det første steget for at kommunen skal bevege seg i riktig retning.

### **6.5.2 Praktiske utfordringer**

Et sentralt poeng med BMS er å måle og synliggjøre prestasjoner som fremmer resultatoppnåelse. Det er viktig å se hva som måles. Kritikk mot BMS går blant annet på vanskeligheten ved å finne gode og riktige måleindikatorer (Ahn, 2001; (Nørreklit,

2003;2003; Brignall, 2003; Ittner & Larcker, 2003). Dette bekreftes flere ganger i denne studien. Å ha et balansert antall av måleindikatorer kan være utfordrende for komplekse organisasjoner som kommuner. Utfordringene ligger i å velge riktige måleindikatorer for alle avdelingene i kommunen. Dette er ikke alltid enkelt fordi f.eks. skoleavdelingen og økonomiavdelingen har ulike mål.

Målingene skal ikke bare være godt definert, men skal også være nødvendige, og måle det riktige tallet (Anthony & Govindarajan, 2007). Hvis det blir for mange målinger, blir fokuset for bredt og de viktigste målingene blir borte i informasjonsmengden. Abrahamsson (2000) påpeker at det er viktig at alle målene i en organisasjon er beskrevet så konkret som mulig. De fleste kommuner har opplevd utfordringer med å begrense antall måleindikatorer og vanskeligheter med å prioritere mål. Jensen (2001) diskuterer dette og beskriver at hvis en organisasjon har mange mål, vil det være utfordrende for ledere å ta en god avgjørelse for hvilke som skal oppnås. En organisasjon har begrenset med ressurser, og det er derfor veldig vanskelig å oppnå alle målene samtidig (Sundin et al., 2010). Det er dermed viktig å begrense målene for hvert perspektiv. Dette er for å oppnå balanse og redusere unødvendig friksjon. Northcott og Taulapapa (2012) anbefaler rammeverket til Niven (2006:12) for offentlige organisasjoner framfor modellen til Kaplan og Norton (1992). De mener at den er mer tilpasset de offentlige organisasjoners behov.

En annen årsak til at kommuner kan ha utfordringer med å begrense og velge riktige måleindikatorer kan ha noe med at BMS blir initiert fra toppledelsen. Ledelsen vil gjerne ha et overordnet "instrumentpanel" for å få oversikt over hvordan det står til med de ulike delene av organisasjonen. Måleindikatorene vil da kun være nyttig for toppledelsen og ikke de andre medarbeiderne.

Olve et al. (1999) påpeker at siden kommuner har samme overordnede og strategiske mål, er det lett for dem å benchmarke mellom hverandre. Dette er noe norske kommuner må bli bedre til. Funnene våre tyder på at flere kommuner har lite kjennskap til hvilke styringssystemer andre kommuner bruker. Hadde de på forhånd visst hvilke kommuner som brukte det samme styringssystemet som de skulle implementere, kunne de spurt om råd og anbefalinger, og lært av deres erfaringer.



## 6.6 Hvorfor slutter man å anvende konseptet?

Ifølge en respondent fra et intervju ble ikke BMS oppfattet som verken noe nytt eller trendy. Dette kan ha gjort at terskelen for å gi BMS en sjanse var mindre enn hvis det f.eks. hadde vært en ny ledelsesmote som TQM eller lean. Etter ett år hadde kommunen gått over til et annet styringssystem.

Ifølge våre funn kan BMS bli for komplisert og dermed bidra lite til den reelle styringen av kommunen. Papalexandris et al. (2004) har advart om at kompleksiteten til BMS kan overgå konseptets positive resultater. Dette observert Funck & Larsson (2014) i sin studie.

Kompleksitet var en av hovedårsakene til at kommuner i Sverige sluttet å benytte BMS. I norske kommuner har kompleksiteten gjort det vanskelig å forstå hvordan styringssystemet skal brukes i kommunen, og ble dermed opplevd som lite nyttig.

Kjernemotivene til BMS; resultatoppfølging og kommunikasjon av strategi (Kaplan & Norton, 2001b; Malmi, 2001; Speckback et al., 2003) var de viktigste årsakene til at kommuner ønsket å innføre BMS. Allikevel mente respondentene at BMS ikke klarte å bidra til å kommunisere strategien i organisasjonen og heller ikke linke målene opp mot den overordnede strategien. Problemer med måleindikatorne gjorde det vanskelig å vite om resultatene som ble målt, var riktige og målte det man ønsket å måle.

## 6.7 Hvorfor man ikke har implementert BMS

Det ser ut til at BMS oppfattes som et komplisert og tidskrevende konsept av de kommunene som ikke har implementert det. Kommunene som har implementert BMS sier at de valgte å innføre det på grunn av dens flerdimensjonale syn, mens de som ikke har implementert det sier at det gir et altfor bredt bilde av organisasjonen til at det er vanskelig å nyttiggjøre seg av det. Det blir rett og slett for mye av det "gode", og det kan bli vanskelig å finne riktige måleindikatorer for organisasjoner med flere avdelinger.

En annen mulig årsak til at man ikke implementerer BMS kan være at konseptet ikke har vært i en trend på en stund, og har dermed gått litt i "glemmeboken". BMS var på sitt mest populære på 2000-tallet (Madsen, 2012), men siden da har både etterspørselssiden og tilbudssiden minnet.

## 6.8 Teoretiske og praktiske implikasjoner

### 6.8.1 Teoretiske implikasjoner

En oversikt over BMS litteraturen viser at det er nokså lite litteratur om utfordringene ved implementering av BMS i offentlig sektor. Det eksisterer få maler for hvordan man kan rekonstruere brukerperspektivet og økonomiperspektivet (Northcott & Taulapapa, 2012). Dette er et spesielt svakt område i BMS teorien og trenger dermed mer empirisk forskning.

BMS kausalitet er erkjent som en særlig utfordrende del å kartlegge i offentlig sektor. Det er behov for å utvikle empirisk forskning og ny teori i dette området. BMS kausalitet har vært en pågående debatt de siste ti-femten årene (Brignall, 2002; Nørreklit, 2000, 2003; Davis & Albright, 2004), men det har vært fokus på privat sektor og ikke hvordan BMS kausalitet kan fungere i offentlig sektor.

Denne studien har identifisert at det må bli lagt mer vekt på hvilken type BMS generasjon som blir brukt i offentlig sektor a la en lignende studie som Speckbachers et al. (2003). Hovedsakelig har denne type studie (Speckbacher et al., 2003; Lawrie & Cobbuld, 2004; Brudan, 2005; Perkins et al., 2014) fokusert på privat sektor og det er nødvendig med ny teori og empiri som klassifiserer BMS generasjoner for offentlig sektor.

### 6.8.2 Praktiske implikasjoner

Denne studien identifiserer flere praktiske implikasjoner:

- Det må gis oppmerksomhet til årsaks- virkningssammenhenger mellom de ulike perspektivene, slik at BMS kan bli utnyttet til sitt fulle potensial i offentlig sektor.
- Det må utvikles flere maler som er mer spesifikke mot den offentlige sektors behov enn den tradisjonelle Kaplan & Norton (1992) malen. Nivens (2006:12) mal er et eksempel på en mal som kan brukes.
- Det må bli mer empirisk testing av årsaks- virkningssammenhengene for å støtte den pågående utviklingen og engasjementet for BMS i offentlig sektor.
- Det må bli mer økt fokus på hvilke typer generasjoner av BMS som passer best i offentlig sektor.

# 7.0 Konklusjon

---

## 7.1 Formålet med oppgaven

Etter en gjennomgang av BMS litteraturen ser vi at det meste av empirisk forskning har vært tungt rettet mot privat sektor. Flere studier påpeker at BMS kan brukes i offentlig sektor, men disse studiene kommer ikke med noen konkrete tiltak. Bare et fåtall studier har identifisert aktuelle utfordringer som gjelder for den offentlige sektoren. Ettersom offentlige organisasjoner i økende grad har søkt etter bedre måter å styre på, har det vært et økende behov for å forstå problemer og utfordringer med BMS. Formålet med denne oppgaven har vært å se hvorfor kommuner implementerer BMS, hvilke utfordringer de har møtt på, og om BMS er et godt verktøy for kommuner.

## 7.2 Studiens hovedfunn

Denne studien bidrar til å forstå livsløpet til BMS i offentlig sektor. Funnene i studien tyder på at BMS kan være en vedvarende mote i Norge. Konseptet har ikke dabbet av i like stor grad som kunne forventes basert på ledelsesmoteteori (Madsen, 2012). Selv om etterspørselen etter BMS har minket ser vi ingen indikasjoner på at konseptet vil bli forkastet i store skala av norske kommuner. BMS har eksistert i over 20 år og blitt brukt som praksis i Norge nesten like lenge. Dette er en lenger levetid enn hva som er vanlig for ledelsesmoter (Madsen, 2012). Med begrenset empiri er det vanskelig å si om utbredelsen av konseptet kommer til å stabilisere seg på dagens nivå, men for nå ser det ut til at BMS har kommet for å bli i Norge.

Studien identifiserer også muligens en ny trend, med fokus på MRS, mål- og resultatstyring. Det ser ut til at noen kommuner videreutvikler BMS til MRS, men med veldig lite empiri knyttet til dette temaet er det vanskelig å konkludere om det er en ny trend på gang.

Funnene våre tyder på at de fleste norske kommuner bruker BMS hovedsakelig som et måle- og rapporteringssystem eller Speckbachers (2003) type I generasjon. Konseptets holistiske tilnærming og reduserte fokus på det økonomiskeser ut til å være attraktivt for offentlig sektor, og støtter opp mot funnene til Funck & Larsson (2014) og Northcott & Taulapapa (2012). Kommuner ønsker et styringsverktøy som kan gi et helhetlig bilde av organisasjonen.

BMS blir ikke utnyttet til sitt fulle potensial. Et viktig funn studien denne gjør, gjelder BMS kausalitet. Det ser ut som at BMS kausalitet er lite forstått i kommuner, og hvordan årsaks-

virksomhetssammenhenger fungerer mellom perspektivene. Dette stemmer med kritikk fra tidligere studier som sier at det er vanskelig å påpeke kausalitet mellom perspektivene (Nørreklit, 2003;2003; Brignall, 2003; Ittner & Larcker, 2003). For at BMS ikke skal bli erstattet av en annen ledelsesmetode som TQM, lean eller andre og nyere ledelsesmetoder, er det nødvendig med studier som påpeker eksplisitt hvordan BMS kausalitet fungerer i offentlig sektor.

For at BMS skal bli forankret helt i hele organisasjonen, må det kommuniseres til alle nivåer og enheter (McAdam & Walker, 2003). Det tar lang tid å få en hel organisasjon til å forstå ideene bak konseptet, særlig kompliserte offentlige organisasjoner som kommuner. Det er viktig at alle vet hensikten med BMS og hva den kan bidra med.

For at konseptet skal være et nyttig styringsverktøy i offentlig sektor er det nødvendig med større oppmerksomhet rundt faktorene som støtter eller hindrer gjennomføringen i praksis. Over halvparten av kommunene hadde opplevd utfordringer med å implementere BMS. Denne studien har identifisert utfordringer som er spesielt utpreget i offentlig sektor. Dette er utfordringene med å identifisere og velge riktige måleindikatorer. Kommuner er komplekse organisasjoner som består av både store og små avdelinger. Å velge nyttige måleindikatorer som gjelder for alle avdelingene har vært krevende for mange kommuner. Dette er fordi det ikke eksisterer noen "blåkopi" for hvordan offentlig sektor skal implementere BMS, siden det meste av empirisk studie har blitt gjort innenfor privat sektor. Dermed oppstår det utfordringer som er vanskelige å løse.

Studien vår identifiserer at som følge av liten veiledning for hvordan man skal implementere BMS i offentlig sektor, må offentlige organisasjoner "ta saken i egne hender". Det ser ut til at kommuner må starte fra et simpelt plan og med tiden bevege seg mot mer avanserte og kompliserte deler av BMS. Tilpasning av BMS til organisasjonens unike situasjon og behov er nødvendig for at styringssystemet skal være nyttig og effektivt i kommunen. Northcott & Taulapapa (2012) anbefaler å starte med en mal som ligner på Niven (2006:12) sin mal istedenfor Kaplan & Norton's (1992) standard mal. På denne måten erkjenner man at BMS i offentlig sektor er annerledes fra BMS i privat sektor.

Som en oppsummering basert på undersøkelsen kan vi konkludere med at BMS er et nyttig verktøy for kommuner. Selv om det har vist seg å være komplisert å implementere konseptet, ser det ut til at godene overstiger ondene. BMS har noen klare svakheter, men dens evne til å

skape balanse mellom det økonomiske og ikke-økonomiske, samt gi et helhetlig bilde av organisasjonen, indikerer at det er et nyttig verktøy for offentlige virksomheter.

### **7.3 Begrensningene til masteroppgaven**

Dette underkapittelet tar for seg begrensningene til studien, og betydningen de har hatt for gjennomføringen og resultatene. Til slutt tar vi for oss implikasjoner for videre forskning.

#### **7.3.1 Begrensninger for studien**

Begrensningene er oppdelt i metodiske, og praktiske begrensninger. Å være bevisst på disse er viktig for å klare og reflektere over ens forskningsarbeid og studiens funn (Remenyi et al., 1998).

#### **7.3.2 Metodiske begrensninger**

Oppgaven har bygget på en kvantitativ og kvalitativ tilnærming, der hovedfokuset har vært på den kvantitative delen. Kvalitativ datainnsamling har bidratt til å gi en dypere forståelse av det kvantitative datamaterialet. Spørreundersøkelsen vår var inspirert og laget ved å se på to andre studier (Funck & Larsson, 2014; Northcott & Taulapapa, 2012). Dette impliserer at studien vår har de samme svakhetene. BMS kausalitet er et område som er lite undersøkt i spørreskjemaet vårt, og er i offentlige sektor et såpass stort tema at det burde være et eget forskningsområde. Kausaliteten kan ikke undersøkes ved at en respondent bare svarer på et fåtall spørsmål. Vi har derfor viet lite oppmerksomhet til dette forskningsområdet i spørreskjemaet. Imidlertid har vi fokusert på kausalitetstemaet under intervjuene, for å få en litt dypere forståelse for hvordan dette fungerer i kommuner.

Da vi sendte ut surveyen til alle kommunene i Norge, hadde vi ingen kontroll på hvilke som deltok og hvem i kommunen som besvarte undersøkelsen. Etersom surveyen er et tverrsnitt, kunne datamaterialet sett annerledes uthvis spørreundersøkelsen hadde blitt utført i dag, spesielt dersom en annen kommuneansatt hadde besvart. Imidlertid gjorde vi det klart i følgebrevet at surveyen kunne videresendes til den personen i kommunen som var best egnet til å delta på spørreundersøkelsen, for å få det mest riktige bildet av BMS i norske kommuner.

Kvalitativ forskning byr på mange utfordringer. Det er ofte vanskelig å finne personer med høy grad av representativitet. Er de utvalgte respondentene representative for andre enn seg selv (Jacobsen, 2005)? Kvalitative undersøkelser vil alltid ha slike generaliseringsproblemer, men dette var uansett ikke poenget i vår kvalitative datainnsamling. Poenget var heller at vi

skulle få innspill og dypere forståelse av de kvantitative dataene gjennom to dimensjoner, bredde vs. dybde. En kan dermed ikke regne med at de kvalitative empiriske funnene i denne studien er gyldig for andre kommuner enn de som er undersøkt.

Vi hadde ikke muligheten til å velge hvilke kommunerepresentanter vi ønsket å intervju, ettersom det kun var et fåtall kommuner som ville delta i intervju. Kun ett intervju ble utført per kommune. Allikevel er vi fornøyde med de som deltok, ettersom de hadde god innsikt i temaet, og mye å bidra med. Dette ga god kvalitet i datainnsamlingen. Vanligvis var det den som hadde ansvaret for styringssystemet i kommunen som deltok i intervjuet. Av den grunn er det umulig å vite hvorvidt de oppfattede problemene hos respondenten var faktiske problemer i resten av organisasjonen.

I en empirisk studie eksisterer det alltid holdninger og noen implisitte og eksplisitte meninger, både hos forskeren og den som blir intervjuet. Dette kan være forventninger eller holdninger de har til det undersøkte temaet, som kan påvirke studien. Vi som forskere har hatt veldig lite kunnskap om struktur i kommunal sektor, og hvilke styringssystemer som brukes. Det kan derfor antas at undersøkeren har hatt et minimum av forutinntatte holdninger til hva man ville finne. Dette betegnes som stor grad av åpenhet (Jacobsen, 2000). Hvorvidt intervjuobjektene har hatt en annen agenda enn å være ærlig og oppriktig om BMS kan vanskelig vites.

### **7.3.3 Praktiske begrensninger**

Studien har hatt et par praktiske begrensninger, der en av de største har vært tidspress. Masteroppgaven går over en begrenset tidsramme. Det har blant annet vært meget tidskrevende arbeid å fremskaffe intervjuobjekter. Intervjuobjektene hadde ulike ønsker for når de ville bli intervjuet, som gjorde det vanskelig å få kontinuitet i intervjuprosessen. En annen begrensning var den økonomiske delen. Det er absolutt å foretrekke å gjennomføre intervjuer gjennom personlig oppmøte, og reise og besøke de ulike kommunene. Men grunnet de store distanseforskjellene mellom kommunene, ble dette praktisk talt umulig for oss. Som et resultat måtte intervjuene gjennomføres ved hjelp av telefon. Dette kan ha påvirket svarene til respondentene.

Først og fremst opplevde vi ved noen anledninger utfordringer med å ha kontroll på intervjuene fordi vi ikke visste når respondenten var ferdig med å svare. Dette hadde vært enklere "ansikt til ansikt" for da kunne vi ha tolket kroppsspråket deres. Et intervju måtte også avbrytes, noe som sannsynligvis ikke hadde skjedd ved personlig oppmøte. For det andre kan respondentene ha hatt utfordringer med å åpne seg opp, som følge av mangel på tillit til oss.

Dette kunne også ha vært unngått ved ”ansikt til ansikt”, men som tidligere sagt, ville det vært vanskelig for oss å få til.

*"I konflikten mellom det ønskelige og det mulige, vinner alltid det mulige"* (Buchanan et al., 1986: 54)

## **7.2 Implikasjoner for videre forskning**

Denne studien fokuserer på utfordringene kommuner står overfor når de implementerer BMS, og nytten de har av konseptet. Det hadde vært interessant å se flere studier som fokuserer på dette. En kvalitativ studie for å finne hvilke KPIer som er nyttige i offentlig sektor er nødvendig. Vår studie har påpekt utfordringer med å velge nyttige måleindikatorer som representerer alle avdelingene i en kommune. En feltstudie eller casestudie kunne gått mer i dybden til disse utfordringene.

Annen type forskning som kan gjennomføres, er en kvantitativ studie som ser på hvilke BMS generasjoner offentlige organisasjoner bruker. Forskningen kan f.eks. basere på studien til Speckbacher et al.(2003) eller ta utgangspunkt i Lawrie og Cobold (2004) tre generasjoner, og se i hvilken generasjon kommunene plasserer seg.

Kausalitet er en utfordring for store offentlige organisasjoner. Dette er et lite studert område som behøver mer forskning. Hvordan fungerer kausalitet i offentlige organisasjoner som operer med flere store og små avdelinger? Under intervjuene opplevde vi at respondentene hadde veldig lite innsikt i dette. Svært få forstod hva kausalitet mellom perspektivene innebar og hvordan det kunne brukes mellom perspektivene. En kvalitativ tilnærming i form av casestudie hadde vært hensiktsmessig rundt dette forskningsområdet.

# Referanseliste

---

## Artikler og bøger

- Agasisti T. and Arnaboldi M. (2011), "Public sector productivity: lessons from the Italian financial crisis" *Public Money & Management*, Volume 31, Issue 6.
- Ahn, H. (2001), "Applying the balanced scorecard concept: an experience report", *Long Range Planning*, Vol. 34, pp. 441-61.
- Aidemark, L. (2001), "The meaning of balanced scorecards in the health care organisation", *Financial Accountability and Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 23-40.
- Aidemark, L. and Funck, E.K. (2009), "Measurement and health care management", *Financial Accountability & Management*, Vol. 25 No. 2, pp. 253-76.
- Akkermans, H., & Oorschot, K.V. (2005). "Relevance Assumed: a Case Study of Balanced Scorecard Development Using System Dynamics." *Journal of the Operational Research Society*(56): *Journal of the Operational Research Society*.
- Anthony, R.N., Govindarajan, V. (2007) "Management control systems". uppl. 12. McGraw-Hill Education.
- Atkinson, A.A., J.H. Waterhouse and R.B. Wells (1997), "A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement". *Sloan Management Review* 38: 25-37.
- Atkinson, A.A., Kaplan, R.S., Matsumura, E.M., & Young, S.M. (2011), "Information for Decision-Making and Strategy Execution. *Management Accounting*. Prentice Hall
- Arnaboldi, M. and Lapsley, I. (2004), "Modern costing innovations and legitimation: a health care study", *Abacus*, Vol. 40 No. 1, pp. 1-20.
- Ax, C. og T. Bjørnenak (2005), "Bundling and diffusion of management accounting innovations – the case of the balanced scorecard in Sweden". *Management Accounting Research*, 16: 1–20.
- Barnabè, F. og C. Busco (2012), "The causal relationships between performance drivers and outcomes: Reinforcing balanced scorecards' implementation through system dynamics models". *Journal of Accounting & Organizational Change*, 8(4): 528–538.
- Beechey, J.A. (2005), "Performance measurement and management: concept and practice in local government in New Zealand", unpublished MPhil thesis, University of Waikato, Hamilton
- Berry, W. D. (1993). *Understanding regression assumptions*. Sage Publication, London.
- Bigliardi, B and Dormio, A.I. and Galati, F. (2011): "Balanced Scorecard for the public administration: issues from a case study". *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, Vol. 2, No. 5, 2011: 1-16



- Bilkhu-Thompson, M.K. (2003), "A process evaluation of a health care balanced scorecard", *Journal of Health Care Finance*, Vol. 30 No. 2, pp. 37-64.
- Bollen, K.A (1989). *Structural Equations with Latent Variables*. Wiley, New York.
- Bolivar, M,P,R. and Hernandez, A, M, L. and Rodriguez, D, O. (2010): " Implementing the balanced scorecard in public sector agencies: An experience in municipal sport services". *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, 45, 2010: 116-139.
- Boston, J., Martin, J., Pallot, J. and Walsh, P. (Eds) (1996), "Public Management: The New Zealand Model", Oxford University Press, Auckland.
- Boyne, G.A. (2002), "Public and private management: What's the difference?". *Journal of Management Studies*, 39(1), 97-122
- Braam, G. (2012). *Balanced Scorecard's Interpretative Variability and Organizational Change*. In C.-H. Quah & O.L. Dar (eds.), *Business Dynamics in the 21st Century*, InTech.
- Braam, G., J. Benders og S. Heusinkveld (2007), "The balanced scorecard in the Netherlands: An analysis of its evolution using print-media indicators". *Journal of Organizational Change Management*, 20(6): 866–879.
- Brudan, A. (2005). *Balanced Scorecard typology and organisational impact*. *KM Online Journal of Knowledge Management*, 2(1).
- Bukh, P.N., & Christensen, K.S. (2010), "Strategikortlægning og balanced scorecard: Principper og metoder". In P.N. Bukh (Ed.), *Controlleren*. København: Børsen forum
- Bukh, P.N., & Christensen, K.S. (2012), "Balanced scorecard og strategikortlægning: Gør strategien operationel". *Børsens Ledeshåndbog-Offentlig Ledelse*
- Braam, G., S. Heusinkveld, J. Benders og A. Aubel (2002), "The reception pattern of the balanced scorecard: Accounting for interpretative viability". *SOM-Theme G: Cross-contextual comparison of institutions and organisations*. Nijmegen: Nijmegen School of Management, University of Nijmegen.
- Braam, G. & Nijssen, E. (2004). *Performance effects of using the Balanced Scorecard: a note on the Dutch experience*, *Long Range Planning*, 37, pp. 335-349.
- Brignall, T.J.S. (2002), "The unbalanced scorecard: a social and environmental critique", in Neely, A., Walters, A. and Austin, R. (Eds), *Performance Measurement and Management: Research and Action*, Cranfield School of Management, Cranfield.
- Brignall, S. and S. Modell (2000). "An institutional perspective on performance measurement and management in the [ ]new public sector'." *Management Accounting Research* 11(3): 281-306.
- Cavalluzzo, K.S. and Ittner, C.D. (2004), "Implementing performance measurement innovations: evidence from government", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 29 Nos 3/4, pp. 243-67.
- Chan, Y.C.L. (2004), "Performance measurement and adoption of balanced scorecards: a survey of municipal governments in the USA and Canada", *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 17 No. 3, pp. 204-21.

- Chang, L., Lin, S.W. and Northcott, D.N. (2002), "The NHS performance assessment framework: a 'balanced scorecard' approach?", *Journal of Management in Medicine*, Vol. 16 No. 5, pp. 345-58.
- Chow, C.W., Ganulin, D., Haddad, K. and Williamson, J. (1998), "The balanced scorecard: a potent tool for energizing and focusing healthcare organization management", *Journal of Healthcare Management*, Vol. 43 No. 3, pp. 263-80.
- Chow-Chua, C. and Goh, M. (2002), "Framework for evaluating performance and quality improvement in hospitals", *Managing Service Quarterly*, Vol. 12 No. 1, pp. 54-66.
- Christensen, T. and P. Lægreid (2001), "New Public Management. The Transformation of Ideas and Practice". Aldershot: Ashgate.
- Creswell J.W. *Research Design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publication, Inc. 2003.
- Davis, S. and Albright, T. (2004), "An investigation of the effect of the balanced scorecard implementation on financial performance", *Management Accounting Research*, Vol. 15 No. 2, pp. 135-53.
- de Haas, M. and Kleingeld, A., (1999), "Multilevel design of performance measurement systems: enhancing strategic dialogue throughout the organization", *Management Accounting Research*, 10, 233]261.
- Dreveton, B. (2013). The advantages of the balanced scorecard in the public sector: beyond performance measurement. *Public Money & Management* 33 (2): 131-136.
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., Wagner, M. (2002a), "The Sustainability Balanced Scorecard – Linking Sustainability Management to Business Strategy". *Business Strategy and the Environment* 11: 269-284.
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., Wagner, M. (2002b), "The Sustainability Balanced Scorecard – Theory and Application of a Tool for Value-Based Sustainability Management". *Corporate Social Responsibility – Governance for Sustainability: 1-32*. Göteborg: The Greening of Industry Network.
- Fitzgerald, B., & Howcroft, D. (1998). Towards dissolution of the IS research debate: from polarization to polarity. *Journal of Information Technology*, 13(4), 313-326.
- Flaa, P., Hofoss, D., Holmer-Hoven, F., Medhus, T. och Rønning, R. (1998). *Introduktion till organisationsteori*. Studentlitteratur. Lund.
- Forgione, D.A. (1997), "Health care financial and quality measures: international call for a 'balanced scorecard' approach", *Journal of Health Care Finance*, Vol. 24 No. 1, pp. 55-8.
- Frankfort-Nachmias, C., & Nachmias, D. (1992). *Research methods in the social sciences* (4. utg.). New York: St. Martin's Press.
- Funck, E. K., & Larsson, R. G. (2014), "The rise and fall of the balanced scorecard in municipalities and county councils in Sweden". In 18e nordiska workshopen i Ekonomi-och verksamhetsstyrning.

- Gulbrandsen, B., Hansen, T.V. (2001) ”Balansert målstyring i offentlig sektor”, Statskonsult 2001:23
- Greatbanks, R. and Tapp, D. (2007), “The impact of balanced scorecards in a public sector environment”, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 27 No. 8, pp. 846-73.
- Griffiths, J. (2003), “Balanced scorecard use in New Zealand government departments and crown entities”, *Australian Journal of Public Administration*, Vol. 62 No. 4, pp. 70-9.
- Grigoroudis, E. Orfanoudaki, C. Zopounidis. (2011). "Strategic performance measurement in a healthcare organisation: A multiple criteria approach based on balanced scorecard", Elsevier Ltd, *Omega* (40): 104-119.
- Grønmo, S. (2004) "Samfunnsvitenskaplige metoder". Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Hallman, P. (2005), “The role of causality in the balanced scorecard framework”, Master’s thesis, Department of Industrial Economics and Management, Royal Institute of Technology, Stockholm.
- Hellström, M., Jönsson, P. & Ramberg, U. (2009), "Diffusion of the Balanced Scorecard in the Swedish Municipality Sector". Chicago, Institute of Economic Research.
- Hellström, M., Jönsson, P. and Ramberg, U. (2012), “A Swedish solution to pervasive problems – implementation of balanced scorecard”, paper presented at 7th International conference on accounting, auditing and management in public sector reforms, Milan, Italy.
- Hood, C. (1995), “The new public management in the 1980s: variations on a theme”, *Accounting Organizations and Society*, Vol. 20 Nos 2/3, pp. 93-100.
- Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the Balanced Scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research, *The British Accounting Review*, 46 (1), pp. 33-59.
- Hoque, Z., & Adams, C. (2011), "The rise and use of Balanced Scorecard measures in Australian government departments". *Financial Accountability & Management*, 27(3): 308-334
- Hoque, Z. and James, W. (2000), “Linking balanced scorecard measures to size and market factors: impact on organisational performance”, *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 12, pp. 1-17.
- Hu, Q. & Huang, C.D. (2005), "Aligning IT with Firm Business Strategies Using the Balanced Scorecard System". *Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences*, January 2005.
- Hovik, S. & Stigen, I. M.(2004),"Kommunal organisering 2004". Redegjørelse for Kommunal- og regionaldepartementets organisasjonsdatabase. NIBR-notat. Oslo: NIBR.
- Hovik, S. & Stigen, I. M. (2008),"Kommunal organisering 2008". Redegjørelse for Kommunal- og regionaldepartementets organisasjonsdatabase. NIBR-notat. Oslo: NIBR.

- Inamdar, N. and Kaplan, R.S. (2002), "Applying the balanced scorecard in healthcare provider organizations", *Journal of Healthcare Management*, Vol. 47 No. 3, pp. 179-96.
- Ittner, C. and Larcker, D. (2003), "Coming up short on nonfinancial performance measurement", *Harvard Business Review*, November, pp. 88-95.
- Jacobsen, D. I. (2000). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Høyskoleforlaget AS, Kristiansand, 2. Utgave
- Jackson, A. and Lapsley, I. (2003), "The diffusion of accounting practices in the new 'managerial' public sector", *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 16 Nos 4/5, pp. 359-72.
- Jensen, B. R. (2011), "Balansert målstyring - verktøy eller symbol? - En studie i bruken av et strategisk måle- og ledelseskonsept". Høgskolen i Molde
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Kristoffersen, L. (2004) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*, Abstrakt forlag.
- Johnson, H.T & Kaplan, R.S. (1987), "Relevance lost: The rise and fall of management accounting". Boston: Harvard Business School Press.
- Kald, M. and Nilsson, F. (2000), "Performance measurement at Nordic companies", *European Management Journal*, Vol. 18 No. 1, pp. 113-27.
- Kaplan, R.S. (1984), "Yesterday's Accounting Undermines Production". *Harvard Business Review*, 62 (4): 95-101
- Kaplan, R.S. (2001), "Strategic performance measurement and management in nonprofit organisations", *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 11 No. 3, pp. 353-70.
- Kaplan, R.S. (2008), "Conceptual foundations of the balanced scorecard". *Handbooks of Management Accounting Research*, 3: 1253–1269.
- Kaplan, R.S. (2012), "The balanced scorecard: comments on balanced scorecard commentaries". *Journal of Accounting and Organizational Change*, 8(4): 539–545.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1999), "The balanced scorecard for public-sector organizations. *Balanced Scorecard Report*, 15(11): 1999.
- Kaplan, R.S. & Norton D.P. (1992), "The Balanced Scorecard: Measures that drive performance" *Harvard Business Review*, Januar-Februar, s. 71-79
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1993), "Putting the balanced scorecard to work", *Harvard Business Review*, Vol. 71 No. 51, pp. 134-42.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996a), "Linking the balanced scorecard to strategy", *California Management Review*, Vol. 39 No. 1, pp. 53-79.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996b), "Using the balanced scorecard as a strategic management system", *Harvard Business Review*, Vol. 74 No. 1, pp. 75-85.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996c), "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action", *Harvard Business School Press*, Boston, MA.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1997), "Why does Business need a Balanced Scorecard?", *Journal of Cost Management*, May-June, 11 ( 3), pp. 1-6.

- Kaplan, R.S & Norton D.P. (2000): “Having trouble with your strategy? Then map it”, Harvard Business Review, sept-okt, vol. 78, s. 167 – 176.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2001a), “Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I”, AAA Accounting Horizons, 15 (1), March, pp. 87-104.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2001b), The strategy-focused organization, Harvard Business School Press, Boston.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2001c), “Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II”, AAA Accounting Horizons, 15 (2), June, pp. 147-160.
- Kaplan, R. S. and Norton D. P. (2004a), “Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets”, Harvard Business Review, February, pp. 53-63.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2004b), Strategy Maps – Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Harvard Business School Press, Boston.
- Kaplan, R. S. and Norton D. P. (2004c), “How Strategy Maps frame an Organization’s Objectives”, Financial Executive, March/April, pp. 41-45.
- Kaplan, R. S. and Norton D. P. (2004d), “The strategy map: guide to aligning intangible assets”, Strategy & Leadership, 32 (5), pp. 10-17.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2005), “The office of strategy management”, Harvard Business Review, 83 (10), pp. 72-80.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2006a), “How to Implement a New Strategy Without Disrupting Your Organization”, Harvard Business Review, March, pp. 102-109.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2006b), Alignment – Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies, Harvard Business School Press, Boston.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2006c), “Managing Alignment as a Process”, Harvard Business School Working Knowledge, April, pp. 1-7.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2006d), “Response to S. Voelpel et al., “The tyranny of the Balanced Scorecard in the innovation economy””, Journal of Intellectual capital, 7 (3), pp. 421-428.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2008a), “Mastering the Management System”, Harvard Business Review, January, pp. 63-77.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2008b), The Execution Premium – Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage, Harvard Business School Press, Boston.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. and Rugelsjoen, B. (2010), “Managing Alliances with the Balanced Scorecard”, Harvard Business Review, January-February, pp. 114-120.
- Kaplan, R. S., & Atkinson, A. A. (1998). Advanced Management Accounting (3. edition). New Jersey: Prentice Hall Inc.

Kjøde, L.A. (2003). Innovasjon, diffusjon og suksess av nye begreper innen økonomisk styring: En studie av aktivitetsbasert kalkulasjon og balansert målstyring i Norge. Bergen: Norges Handelshøyskole.

Kloot, L. and Martin, J. (2000), "Strategic performance measurement: a balanced approach to performance management issues in local government", *Management Accounting Research*, Vol. 11 No. 2, pp. 231-51.

Kommunal- og regionaldepartementet (KRD) (2004), " Bruk av balansert målstyring og andre former for systematiske resultatmålinger i kommunal sektor".

Tilgjengelig: [http://www.regjeringen.no/upload/kilde/krd/bro/2004/0004/ddd/pdfv/221475-veileder\\_resultatledelse.pdf](http://www.regjeringen.no/upload/kilde/krd/bro/2004/0004/ddd/pdfv/221475-veileder_resultatledelse.pdf)

Brukt: 20.10.2014

Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard business review*, 73(2), 59-67.

Lapsley, I. and Wright, E. (2004), "The diffusion of management accounting innovations in the public sector: a research agenda", *Management Accounting Research*, Vol. 15 No. 3, pp. 355-74.

Lawrie, G. og I. Cobbold (2004). Third-generation balanced scorecard: evolution of an effective strategic control tool. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(7): 611–623.

Lipe, M.G. and Salterio, S. (2002), "A note on the judgement effects of the balanced scorecard's information organisation", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 27 No. 6, pp. 531-40.

Ludvigsen, L. P. & Pegg, C. & Vasset, C. (2014), "Hva er målet med balansert målstyring, hvilke forventninger er det til det, hva er det strategene har ... hva er målet?" *Handelshøgskolen i Bodø*

Lueg, R. og A.L.C. e Silva (2013), "When one size does not fit all: a literature review on the modifications of the balanced scorecard". *Problems and Perspectives in Management*, 11(3): 86–94.

Madsen, D.Ø. (2012), "The Balanced Scorecard i Norge: En studie av konseptets utviklingsforløp fra 1992 til 2011". *Praktisk økonomi og finans* (4): 55–66.

Madsen, D.Ø. & Stenheim, T. (2014a), "Perceived benefits of balanced scorecard implementation: some preliminary evidence". *Problems and perspective in Management*. Vol. 12 (3): 81-90.

Madsen, D.Ø. & Stenheim, T. (2014b), "Strategisk økonomistyring: En oversikt over sentrale konsepter og modeller". *Bookboon*

Madsen, D.Ø. & Stenheim, T. (2014c), "Balansert målstyring: En kort oversikt over forskningslitteraturen". *Magma: Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*.

Maisel, L.S. (2001), "Performance Measurement practices Survey". New York: American Institute of Public Accountants.

- Malmi T. (2001): "Balanced Scorecards in Finnish Companies: A Research Note" *Management Accounting Research*, Vol. 12 (2), s. 207 - 220
- Marr, B. (2005), "Performance measurement: an overview of the current state of use in the USA". *Measuring Business Excellence*, 9(3): 56–62.
- Martello, M. and Watson, J.G. and Fischer, M.J. (2008): " Implementing A Balanced Scorecard In A Not-For-Profit Organization". *Journal of Business & Economics Research – September 2008 Volume 6, Number 9.*: 67-80
- Martinsons M, Davison R. and Tse D. (1999), "The Balanced Scorecard: a Foundation for the Strategic Management of Information Systems". *Decision Support Systems*,25, p. 71-88.
- McAdam, R. and Walker, T. (2003), "An inquiry into balanced scorecards within best value implementation in UK local government", *Public Administration*, Vol. 81 No. 4, pp. 873-92.
- McCunn, P. (1998), "The balanced scorecard: the eleventh commandment", *Management Accounting*, December, pp. 34-7
- Modell, S. (2004), "Performance measurement myths in the public sector: a research note", *Financial Accountability & Management*, Vol. 21 No. 1, pp. 39-55.
- Modell, S. (2005), "Triangulation between case study and survey methods in management accounting research: An assessment of validity implications". *Management Accounting Research*, vol. 16, s. 231-254
- Mooraj, S., Oyon, D. and Hostettler, D. (1999), "The Balanced Scorecard. A Necessary Good or an Unnecessary Evil?" *European Management Journal*, 17 (5), pp. 481-492.
- Mortensen, R. & Ohm, H.M, (1999) "Internkontroll i kommuner". Rapport til Kommunal- og Regionaldepartementet
- Milis, K., & Mercken, R. (2004). The use of the balanced scorecard for the evaluation of Information and Communication Technology projects. *International Journal of Project Management*, 22(2), 87-97.
- Mintzberg H. (1994): "The fall and the Rise of Strategic Planning", *Harvard Business Review*, jan-feb, s. 107-114
- Myers, M. D. (1997) "Qualitative Research in Information Systems," *MIS Quarterly* (21:2), pp. 241-242. MISQ Discovery, archival version.
- Myklebust, A. K. (2008), "Balansert målstyring i Helse Vest RHF". Norges Handelshøyskole Bergen
- Mwijuma, S.O. and Omido, K. and Garashi, H.M. and Odera, O. and Akerele, E.K. (2013): "Effectiveness of Strategy Implementation Using the Balanced Scorecard in Local Government Authorities". *IJMBS Vol. 3, Iss ue 1, Jan - March 2013*: 146-151.
- Nielsen, S. og R. Sørensen (2004), "Motives, diffusion and utilisation of the balanced scorecard in Denmark". *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, 1: 103–124.
- Niven, P.R. (2005), *Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining Maximum Performance*, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ.

- Niven, P.R. (2006), *Balanced Scorecard Step-by-step for Government and Nonprofit Agencies*, 2nd ed., John Wiley & Sons, Hoboken, NJ.
- Northcott, D. and France, N. (2005), "The balanced scorecard in New Zealand health sector performance measurement: dissemination to diffusion", *Australian Accounting Review*, Vol. 15 No. 3, pp. 34-46.
- Northcott, D. & Ma'amora, T. (2011), "Using the balanced scorecard to manage performance in public sector organizations: Issues and challenges". *International Journal of Public Sector Management*, 25(3), pp.166 – 191.
- Northcott, D., & Smith, J (2012), "Managing performance at the top: a balanced scorecard for boards directors". *Journal of Accounting & Organizational Change*, 7(1): 33-56
- Northcott, D., & Taulapapa, T. M. (2012), "Using the balanced scorecard to manage performance in public sector organizations: Issues and challenges". *International Journal of Public Sector Management*, 25(3): 166-191.
- Nørreklit, H. (2000), "The balance on the balanced scorecard: a critical analysis of some of its assumptions", *Management Accounting Research*, Vol. 11 No. 1, pp. 65-88.
- Nørreklit, H. (2003), "The balanced scorecard: what is the score?", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28 No. 6, pp. 591-619.
- Nørreklit, H., Jacobsen, M. & Mitchell, F. (2008), "Pitfalls in using the balanced scorecard". *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 19, pp. 65-68.
- Nørreklit, H., Nørreklit, L., Mitchell, F., & Bjørnærk, T. (2012), "The rise of balanced scorecard! Relevance regained?" *Journal of Accounting & Organizational Change*, 8(4): 490-510
- Olve, N.-G., Roy, J., Wetter, M., (1999). *Balanced scorecard i svensk praktik : ledningsverktyg för strategisk verksamhetsstyrning*. Liber ekonomi, Malmö.
- Otley, D. (1999), "Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research". *Management Accounting Research*, 1999, vol. 10, no. 4, pp. 363-382.
- Pandey, I. M. 2005. *Balanced Scorecard: Myth and Reality*. *Vikalpa*, 30, 1, Jan-Mar.
- Papalexandris, A., Ioannou, G. and Prastacos, G. (2004), "Implementing the Balanced Scorecard in Greece: a Software Firm's experience", *Long Range Planning*, Vol. 37, pp. 351-366.
- Peters, D.H., Noor, A.A., Singh, L.P., Kakar, F.K., Hansen, P.M. and Burnham, G. (2007), "A balanced scorecard for health services in Afghanistan", *Bulletin of the World Health Organization*, Vol. 85 No. 2, pp. 85-160.
- Perkins, M., A. Grey og H. Remmers (2014), "What do we really mean by «Balanced Scorecard»?" *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(2): 148–169
- Pidd, M. (2005), "Perversity in public service performance measurement", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 54 Nos 5/6, pp. 482-93.



- Poister, T.H. and Streib, G. (1999), "Performance measurement in municipal government", *Public Administration Review*, Vol. 59 No. 4, pp. 325-55.
- Protti, D. (2002). "A proposal to use a balanced scorecard to evaluate Information for Health: an information strategy for the modern NHS (1998-2005)." *Computers in Biology and Medicine* 32(3): 221-236
- Radnor, Z. and Lovell, B. (2003), "Success factors for implementation of the balanced scorecard in a NHS multi-agency setting", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 16 No. 2, pp. 99-108.
- Rigby, D. (2001), "Management tools and techniques: a survey", *California Management Review*, Vol. 43 No. 2, pp. 139-60.
- Robson, C. (2002), "Real World Research". (2. utg.). Oxford: Blackwell.
- Ruzita, J. and Rudyanto, A. and Abu Hasan, H. (2012): "*Performance measurement practices of public sectors in Malaysia*". *Journal of Global Strategic Management* (11): 42-53
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2003) *Research method for Business students*, 3rd edition. New York: Prentice Hall.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*, 5th edition. New York: Prentice Hall.
- Selnes, F., 1999. Kapittel 4 - Bruk av sekundærdata. I: *Markedsundersøkelser* 4. Utgave. Oslo: Tano Aschehoug, pp. 100-101.
- Silk, S. (1998), "Automating the balanced scorecard. Management". *Accounting* (May): 38–40, 42–44.
- Speckbacher, G., Bischof, J. and Pfeiffer, T. (2003), "A descriptive analysis on the implementation of balanced scorecards in German-speaking countries", *Management Accounting Research*, Vol. 14, pp. 361-87.
- Stemsrudhagen, J.I. (2003), "Balansert målstyring: Fra måling til strategisk ledelse". *Magma*, 6: 40–46.
- Stemsrudhagen, J.I. (2004), "The structure of balanced scorecards: empirical evidence from Norwegian manufacturing industry". I M.J. Epstein og J. Manzoni (red.), *Studies in Managerial and Financial Accounting: Performance Measurement and Managerial Control: Superior Organizational Performance*: 303–321. Oxford: Elsevier.
- Sundin, H., Granlund, M. och Brown, D. (2010). Balancing Multiple Competing Objectives with a Balanced Scorecard. *European Accounting Review*. Volume 19, Issue 2, Pages 203-246.
- Talbot, C. (1999), "Public Performance-towards a new model?". *Public Administration Committee*: University of Glamorgan.
- Ten Asbroek, A.H., Arah, O.A., Geelhoed, J., Custers, T., Delnoij, D.M. and Klazinga, N.Z. (2004), "Developing a national performance indicator framework for the Dutch health system", *International Journal for Quality in Health Care*, Vol. 16 No. 1, pp. 65-71.

Torsteinsen, H. (2006): Resultatenhetsmodellen i kommunal tjenesteproduksjon: Instrument, symbol eller maktmiddel? Avhandling for graden Doctor Rerum Politicarum. Institutt for Statsvitenskap. Universitetet i Tromsø.

Tucker, M. L., Powell, K. S. & Meyer, G. D. (1995). A Look at Qualitative Research in Business Communication. *The Journal of Business Communication*, 32(4), 383-399.

Umashev, C. and Willett, R. (2008), "Challenges to Implementing Strategic Performance Measurement Systems in Multi-Objective Organizations: The Case of a Large Local Government Authority", *Abacus*, Vol 44, No.4:377-398.

Williams, S. (2001), "Drive your business forward with the balanced scorecard", *Management Services*, June, pp. 28-30.

Wilson, C. and Hagarty, D. and Gauthier, J. (2003): "Results using the balanced scorecard in the public sector", *Journal of Corporate Real Estate*, Vol 6 No. 1: 53-63

Wisniewski, M. and Olafsson, S. (2004), "Developing balanced scorecards in local authorities: a comparison of experience", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 53 No. 7, pp. 602-10.

Yeung, A.K. and Connell, J. (2006), "The application of Niven's balanced scorecard in a not-for-profit organization in Hong Kong: what are the factors for success?", *Journal of Asia Business Studies*, Vol. 1 No. 1, pp. 26-33.

Yetano, A. (2009), *Managing Performance at Local Government Level: The Cases of the City of Brisbane and the City of Melbourne*. *Australian Journal of Public Administration*, 68, 167-181.

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. (3rd ed.). Sage Publications, Inc. California

Yin, R. K. (2009) *Case study research Design and Methods*. (4th ed.). Sage Publications, Inc. California

Zelman, W.N., Pink, G.H. and Matthias, C.B. (2003), "Use of the balanced scorecard in health care", *Journal of Health Care Finance*, Vol. 29 No. 4, pp. 1-16.

## Nettsider

Kommunal- og moderniseringsdepartementet:

<http://www.regjeringen.no/nn/dep/kmd/Tema/valg-og-demokrati/lokaldemokrati-2/utviklingsprosjekt-i-regi-av-eller-med-/mer-om-lokaldemokrati.html?id=550479>Brukt: 16.06.2014

# INNHold VEDLEGG

---

<b>1. Vedlegg: E-post til bedrifter.....</b>	<b>116</b>
1.1 Purre e-post.....	117
<b>2. Vedlegg: Spørreskjema.....</b>	<b>118</b>
<b>3. Vedlegg: Datamateriell.....</b>	<b>149</b>
3.1 Informasjon om respondentene.....	149
3.2 Balansert målstyring.....	159
3.3 Kategori 1: Kommuner som aldri har implementert BMS.....	162
3.4 Kategori 2: Kommuner som planlegger å implementere BMS.....	167
3.5 Kategori 3: Kommuner som holder på å implementere BMS.....	171
3.6 Kategori 4: Kommuner som bruker BMS.....	181
3.7 Kategori 5: Kommuner som har sluttet å bruke BMS.....	201
3.8 Kvalitative telefonintervjuer.....	213
3.8.1 Kategori 1: Kommuner som aldri har implementert BMS.....	213
3.8.2 Kategori 3: Kommuner som holder på å implementere BMS.....	213
3.8.3 Kategori 4: Kommuner som bruker BMS.....	213
3.8.4 Kategori 5: Kommuner som har sluttet å bruke BMS.....	213
<b>4. Vedlegg: Intervjuguide.....</b>	<b>214</b>
4.1 Introduksjon og oppvarming.....	214
4.2 Kategori 1: Kommuner som aldri har implementert BMS.....	214
4.3 Kategori 2: Kommuner som planlegger å implementere BMS.....	214
4.4 Kategori 3: Kommuner som holder på å implementere BMS.....	215
4.5 Kategori 4: Kommuner som bruker BMS.....	216
4.6 Kategori 5: Kommuner som har sluttet å bruke BMS.....	217

## 1. Vedlegg: E-post til bedrifter

**Hei, kjære Kommune v/representant**

### **Forespørsel om deltakelse i undersøkelse om balansert målstyring**

Vi er to studenter fra Høgskolen i Buskerud og Vestfold (HBV), som for tiden skriver en masteroppgave om utbredelsen av «Balansert målstyring» (BMS) i kommunal sektor. Denne undersøkelsen inngår som en del av det femårige Siviløkonomstudiet.

Lengden på undersøkelsen kan variere fra 2 - 10 minutter:

- Hvis kommunen aldri har brukt balansert målstyring vil undersøkelsen vare i maks 2 - 4 minutter.
- Hvis kommunen bruker balansert målstyring vil undersøkelsen vare i maks 8 - 10 minutter.
- Hvis kommunen har brukt balansert målstyring tidligere vil undersøkelsen vare i maks 6 - 8 minutter

Alle opplysninger som blir gitt i dette spørreskjemaet vil bli behandlet strengt konfidensielt og i hensyn til Datatilsynets regler. Informasjonen vi får fra deg vil bare brukes i forskningsøyemed. Datamaterialet blir brukt statistiske analyser i forskningssammenheng, og materialet blir presentert på en form som gjør at enkeltpersoner eller kommuner ikke kan kjennes igjen.

Hvis du har spørsmål angående undersøkelsen, kan du ta kontakt med vår veileder:

Dag Øivind Madsen, førsteamanuensis, Handelshøgskolen og fakultet for samfunnsvitenskap, Høgskolen i Buskerud og Vestfold.

E-post: Dag.Oivind.Madsen@hbv.no

Vi tilbyr deg også muligheten til å få en kopi av undersøkelsen og resultatene hvis du skriver inn E-post-adressen din. Vi håper det kan være til nytte for deg og kommunen.

*Denne mailen kan videresendes til rådmann, økonomisjef eller andre du mener er mer egnet til å svare på undersøkelsen.*

På forhånd tusen takk for hjelpen :)

Albert, Rushiti: Tlf: 467 72 457, E-post: albertrushiti1@gmail.com

Blerim Azizi: Tlf: 995 11 729, E-post: blerim660@hotmail.com

Trykk på linken nedenfor for å starte undersøkelsen

## 1.1 Purre e-post

### Hei, kjære Kommune v/representant

*Dette er siste påminnelse til alle de kommunene som ikke har deltatt på undersøkelsen om balansert målstyring i kommunal sektor i Norge.*

Vi håper og setter stor pris på deres deltakelse.

### **Forespørsel om deltakelse i undersøkelse om balansert målstyring**

Vi er to studenter fra Høgskolen i Buskerud og Vestfold (HBV), som for tiden skriver en masteroppgave om utbredelsen av «Balansert målstyring» (BMS) i kommunal sektor. Denne undersøkelsen inngår som en del av det femårige Siviløkonomstudiet.

Lengden på undersøkelsen kan variere fra 2 - 10 minutter:

- Hvis kommunen aldri har brukt balansert målstyring vil undersøkelsen vare i maks 2 - 4 minutter.
- Hvis kommunen bruker balansert målstyring vil undersøkelsen vare i maks 7 - 10 minutter.
- Hvis kommunen har brukt balansert målstyring tidligere vil undersøkelsen vare i maks 6 - 8 minutter

Alle opplysninger som blir gitt i dette spørreskjemaet vil bli behandlet strengt konfidensielt og i hensyn til Datatilsynets regler. Informasjonen vi får fra deg vil bare brukes i forskningsøyemed. Datamaterialet blir brukt til statistiske analyser i forskningssammenheng, og materialet blir presentert på en form som gjør at enkeltpersoner eller kommuner ikke kan kjennes igjen.

Hvis du har spørsmål angående undersøkelsen, kan du ta kontakt med vår veileder:

Dag Øivind Madsen, førsteamanuensis, Handelshøyskolen og fakultet for samfunnsvitenskap, Høgskolen i Buskerud og Vestfold.

E-post: Dag.Oivind.Madsen@hbv.no

*Vi tilbyr deg også muligheten til å få en kopi av undersøkelsen og resultatene hvis du skriver inn E-post-adressen din.*

Vi håper det kan være til nytte for deg og kommunen.

Denne mailen kan videresendes til rådmann, økonomisjef eller andre du mener er mer egnet til å svare på undersøkelsen.

På forhånd tusen takk for hjelpen :)

Albert, Rushiti: Tlf: 467 72 457, E-post: albertrushiti1@gmail.com

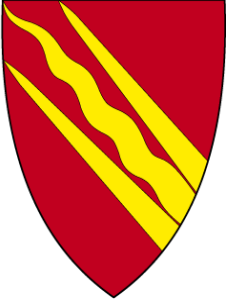
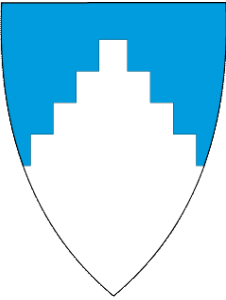

Blerim Azizi: Tlf: 995 11 729, E-post: Blerim660@hotmail.com

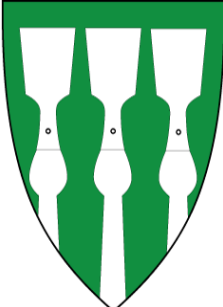
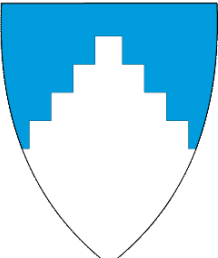
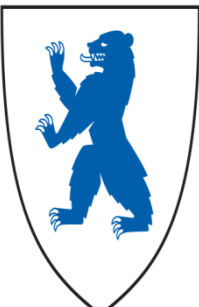


Trykk på linken nedenfor for å starte undersøkelsen.

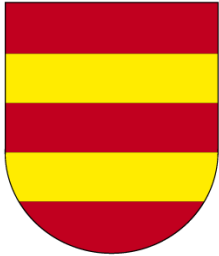



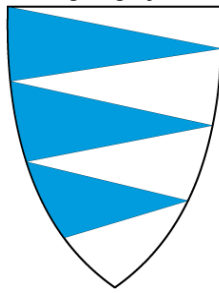
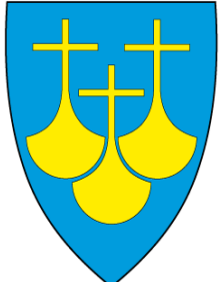
## 2. Vedlegg: Spørreskjema

Information
Velkommen til undersøkelsen om «Balansert målstyring» i kommunal sektor. Vi takker og setter stor pris på din deltakelse i undersøkelsen Trykk 'Neste' for å starte

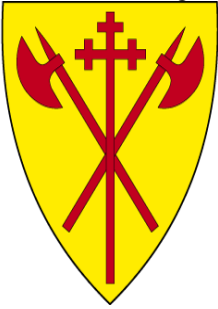
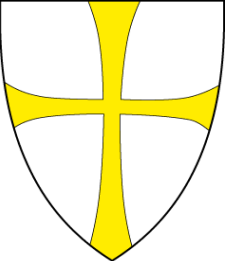
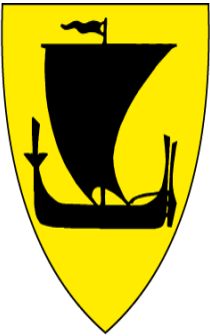
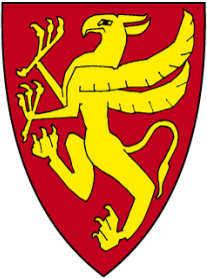
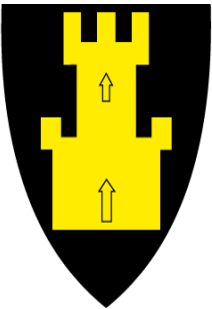
Label1	1) Oppgi navnet på kommunen
♦ range:*	<input type="text"/>
	<input type="button" value="Open"/>

Label2	2) Hvilket fylke tilhører kommunen?
♦ range:*	
1. Østfold	
	<input type="radio"/> 1
2. Akershus	
	<input type="radio"/> 2
3. Oslo	
	<input type="radio"/> 3

Label2	2) Hvilket fylke tilhører kommunen?
4. Hedmark 	<input type="radio"/> 4
5. Oppland 	<input type="radio"/> 5
6. Buskerud 	<input type="radio"/> 6
7. Vestfold 	<input type="radio"/> 7
8. Telemark 	<input type="radio"/> 8
9. Aust-Agder	<input type="radio"/> 9

Label2	2) Hvilket fylke tilhører kommunen?
	
<p>10. Vest-Agder</p> 	<input type="radio"/> 10
<p>11. Rogaland</p> 	<input type="radio"/> 11
<p>12. Hordaland</p> 	<input type="radio"/> 12
<p>13. Sogn og Fjordane</p> 	<input type="radio"/> 13
<p>14. Møre og Romsdal</p> 	<input type="radio"/> 14



Label2	2) Hvilket fylke tilhører kommunen?
15. Sør-Trøndelag	 <input type="radio"/> 15
16. Nord-Trøndelag	 <input type="radio"/> 16
17. Nordland	 <input type="radio"/> 17
18. Troms	 <input type="radio"/> 18
19. Finnmark	 <input type="radio"/> 19

Label3	3) Hva er tittelen eller stillingen/jobben du har i kommunen?
	Open

Label78	4) Har du utdanning utover videregående skole?
	♦ range:*

Label78	4) Har du utdanning utover videregående skole?
Ja	<input type="radio"/> 1
♦ skip:Label46 Nei	<input type="radio"/> 2

Label79	5) Kryss av for utdanning
♦ range:*	
1. Årsstudium	<input type="radio"/> 1
2. Bachelorgrad	<input type="radio"/> 2
3. Mastergrad	<input type="radio"/> 3
4. Doktorgrad	<input type="radio"/> 4
5. Fagbrev	<input type="radio"/> 5

Label80	6) Innenfor hvilket fagfelt tok du utdanning?
	Open

Label46	7) Hvor lenge har du jobbet i kommunen?
♦ range:*	
Under 6 måneder	<input type="radio"/> 1
7 - 12 måneder	<input type="radio"/> 2
1 - 2 år	<input type="radio"/> 3
3 - 4 år	<input type="radio"/> 4
5 - 6 år	<input type="radio"/> 5
7 - 8 år	<input type="radio"/> 6
9 - 10 år	<input type="radio"/> 7
11 - 15 år	<input type="radio"/> 8
Over 15 år	<input type="radio"/> 9

Label47	8) Omtrent hvor mange ansatte er det i kommunen?
♦ range:*	
Under 199 ansatte	<input type="radio"/> 1
200 - 499 ansatte	<input type="radio"/> 2
500 - 999 ansatte	<input type="radio"/> 3
1000 - 1999 ansatte	<input type="radio"/> 4
2000 - 3999 ansatte	<input type="radio"/> 5
4000 - 5999 ansatte	<input type="radio"/> 6
6000 - 7999 ansatte	<input type="radio"/> 7

Label47	8) Omtrent hvor mange ansatte er det i kommunen?	
8000 - 9999 ansatte	<input type="radio"/>	8
Over 10 000 ansatte	<input type="radio"/>	9
Vet ikke	<input type="radio"/>	10

Label45	9) Hvor viktig er de følgende prestasjonsområdene for kommunen per i dag: (Kryss av for ett alternativ i hver kolonne)								
♦ range:*	Ikke viktig	2	3	4	5	6	Svært viktig	Vet ikke	
	1	2	3	4	5	6	7		
1. Finansiell resultater/Økonomi (f. eks. kostnadsreduksjon, driftsresultat)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1
2. Brukere (f. eks. tjenestetilbud, brukermedvirkning, brukertilfredshet)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2
3. Relasjoner til de ansatte/Medarbeidere (f. eks. medarbeidertilfredshet, sykefravær, medarbeidersamtaler)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3
4. Relasjoner til samfunnet (f. eks. omdømme, samfunnsengasjement, innbyggertilfredshet)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4
5. Lobbyvirksomhet (f. eks. lokalt, nasjonalt)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5

Label4	1) Har du hørt om konseptet/styringssystemet «Balansert målstyring»?	
♦ range:*		
♦ skip:Label5	<input type="radio"/>	1
Ja		
Nei	<input type="radio"/>	2

Label81	2) Vet du hvilket styringssystem kommunen bruker?	
♦ range:*		
Ja	<input type="radio"/>	1
♦ skip:exit	<input type="radio"/>	2
Nei		

Label82	3) Hvilket styringssystem bruker kommunen?	
		Open

Information
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ <b>exit:</b>yes</li> <li>♦ <b>redirect:</b><a href="http://www.hbv.no/">http://www.hbv.no/</a></li> <li>♦ <b>status:</b>COMPLETE</li> </ul> <p>Takk for at du deltok i undersøkelsen Trykk "Neste" for å avslutte undersøkelsen</p>

Label5	2) Hvor har du hørt om konseptet/styringssystemet «Balansert målstyring»? (Mulig å velge flere alternativer)
♦ <b>range:*</b>	
1. Konsulenter	<input type="checkbox"/> 1
2. Seminarer/konferanser	<input type="checkbox"/> 2
3. Bøker og artikler	<input type="checkbox"/> 3
4. Utdanningsprogrammer	<input type="checkbox"/> 4
5. Internett	<input type="checkbox"/> 5
Husker ikke/Vet ikke	<input type="checkbox"/> 6

Label83	3) I hvor stor grad forstår du hva konseptet «Balansert målstyring» handler om?																					
♦ <b>range:*</b>																						
	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">I svært liten grad</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">6</td> <td style="text-align: center;">I svært stor grad</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">6</td> <td style="text-align: center;">7</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/> 1</td> </tr> </table>	I svært liten grad	2	3	4	5	6	I svært stor grad	1	2	3	4	5	6	7	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> 1
I svært liten grad	2	3	4	5	6	I svært stor grad																
1	2	3	4	5	6	7																
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> 1																

Label6	4) Har kommunen noen gang implementert balansert målstyring?
♦ <b>range:*</b>	
♦ <b>skip:</b> Label117	<input type="radio"/> 1
1. Ja	
♦ <b>skip:</b> Label84	<input type="radio"/> 2
2. Nei	
♦ <b>skip:</b> Label101	<input type="radio"/> 3
3. Under implementering	
♦ <b>skip:</b> Label93	<input type="radio"/> 4
4. Nei, men kommunen har planer om det	
♦ <b>skip:</b> Label75	<input type="radio"/> 5
Vet ikke	

Label84	5) Har kommunen noen gang vurdert å bruke balansert målstyring?
♦ <b>range:*</b>	
♦ <b>skip:</b> Label87	<input type="radio"/> 1
1. Ja, men vi forkastet ideen om å bruke det	
♦ <b>skip:</b> Label87	<input type="radio"/> 2

Label84	5) Har kommunen noen gang vurdert å bruke balansert målstyring?
2. Nei, vi har ikke vurdert å bruke det	
♦ skip:Label87	<input type="radio"/> 3
3. Vi er i en prosess der hvor vi vurderer ulike styringssystemer inkludert balansert målsyning.	
♦ skip:Label86	<input type="radio"/> 4
4. Nei, men vi har importert ulike elementer fra balansert målstyring til vårt styringssystem	

Label86	6) Hvilke elementer eller deler av balansert målstyring har dere valgt å benytte? (Mulig å velge flere alternativer)
♦ range:*	
1. Strategikartet	<input type="checkbox"/> 1
2. Perspektivene	<input type="checkbox"/> 2
3- Måleindikatorer/Styringsparametre	<input type="checkbox"/> 3
4. Kritiske suksessfaktorer	<input type="checkbox"/> 4
5. Grunntankene/Grunnfilosofien	<input type="checkbox"/> 5
Vet ikke	<input type="checkbox"/> 6
Andre elementer	Open

Label87	7) Vennligst pek på grunnen(e) til at kommunen aldri har implementert balansert målstyring før (BMS): (Mulig å velge flere alternativer)
♦ range:*	
1. Systemet er for tidskrevende	<input type="checkbox"/> 1
2. Systemet er for kostbart/ressurskrevende	<input type="checkbox"/> 2
3. Liten interesse fra lederne	<input type="checkbox"/> 3
4. Endring av ledelsen	<input type="checkbox"/> 4
5. Liten betydning for den reelle styringen av kommunen	<input type="checkbox"/> 5
6. Systemet leder i liten grad til endringer i prosesser	<input type="checkbox"/> 6
7. Ikke nødvendig for kommunen	<input type="checkbox"/> 7
8. For komplisert og teoretisk	<input type="checkbox"/> 8
9. For lite kunnskap i kommunen til å nyttiggjøre seg det	<input type="checkbox"/> 9
10. Kommunens interesser støtter ikke en implementering av BMS	<input type="checkbox"/> 10
Ingen av alternativene ovenfor	<input type="checkbox"/> 11
Vet ikke	<input type="checkbox"/> 12

Label88	8) Hvilket styringssystem bruker kommunen per dags dato?
	Open

<b>Label89</b>	<b>9) Anser du balansert målstyring som et relevant styringssystem for kommuner?</b>							
♦ range:*								
	Overhodet ikke relevant 1	2	3	4	5	6	Svært relevant 7	
	1	2	3	4	5	6	7	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1

<b>Label90</b>	<b>10) Anser du balansert målstyring som et nyttig strategisk styringsverktøy for kommuner?</b>							
♦ range:*								
	Overhodet ikke nyttig 1	2	3	4	5	6	Svært nyttig 7	
	1	2	3	4	5	6	7	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1

<b>Label92</b>	<b>Takk for at du deltok og fullførte undersøkelsen vår. Dersom du ønsker en oppsummering av funnene våre, vennligst skriv inn e-post adressen din nedenfor: (Trykk "Neste" hvis du ikke er interessert)</b>							
Open								

<b>Label91</b>	<b>Vi ønsker å gjøre å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse for å få en dypere forståelse av balansert målstyring i offentlig sektor. Dette kan gjøres over telefonen, eller ved et vanlig intervju. Dersom du er interessert vennligst oppgi kontaktinformasjon slik at vi kan kontakte deg: (Trykk "Neste" hvis du ikke er interessert)</b>							
Open								

<b>Information</b>								
♦ exit:yes								
♦ redirect:http://www.hbv.no/								
♦ status:COMPLETE								
Takk for at du deltok i undersøkelsen								
Trykk "Neste" for å avslutte undersøkelsen								

<b>Label93</b>	<b>5) Hvor enig er du i påstandene nedenfor om hvorfor kommunen har planer om å implementere balansert målstyring? (Kryss av for ett punkt for hver påstand)</b>								
♦ range:*									
	Helt uenig	2	3	4	5	6	Helt enig	Vet ikke	
	1	2	3	4	5	6	7		
1. Det er et rapporterings- og styringssystem som vil gi oppdatert og balansert styringsinformasjon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1

Label93	5) Hvor enig er du i påstandene nedenfor om hvorfor kommunen har planer om å implementere balansert målstyring? (Kryss av for ett punkt for hver påstand)								
2. Det er et felles ledelsessystem for hele kommunen som gir tilbakemelding på hvor godt vi oppfyller våre felles mål både på enhetsnivå og for kommunen som helhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2
3. Det er et strategisk verktøy som vil hjelpe oss til å se sammenhenger mellom mål, tiltak og resultater	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3
4. Det er et verktøy som vil gjøre oss bedre i stand til å dokumentere måloppnåelse og resultater overfor politisk nivå	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4
5. Det er et verktøy som vil forbedre beslutningstakingen i kommunen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5
6. Det er et verktøy som vil hjelpe oss med å kommunisere strategi i kommunen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	6
7. Det er et verktøy som vil hjelpe oss med å kommunisere utenfor kommunen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	7
8. Det er et verktøy som vil hjelpe med å skape en bedre forståelse av kommunens resultater ved å linke finansielle og ikke-finansielle resultater.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	8
9. Styringssystemet stimulerer læring og vekst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	9
10. Styringssystemet stimulerer forbedringer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	10
11. Styringssystemet fremmer spredningen av en åpne og prestasjonsorientert kultur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	11
12. Det er et verktøy som forbedrer prestasjonsovervåking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	12

Label93	5) Hvor enig er du i påstandene nedenfor om hvorfor kommunen har planer om å implementere balansert målstyring? (Kryss av for ett punkt for hver påstand)									
13. Det er et verktøy som fremmer dialog og samarbeid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	13
14. Det er et verktøy som avklarer ansvarsforhold	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	14
15. Det er en god del kunnskap om BMS i kommunen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	15

Label94	6) Er det noe annet du ønsker å legge til som vi ikke har nevnt
	Open

Label95	7) Når planlegger dere å implementere balansert målstyring?
	Open

Label96	8) Hvem tok hovedinitiativet til å begynne med balansert målstyring?	
♦ range:*		
1. Ledelsen	<input type="radio"/>	1
2. Ansatte	<input type="radio"/>	2
3. Interne konsulenter	<input type="radio"/>	3
4. Eksterne konsulenter	<input type="radio"/>	4
Vet ikke	<input type="radio"/>	5
Andre		Open

Label97	9) Anser du balansert målstyring som et relevant styringssystem for kommuner?							
♦ range:*								
	Overhodet ikke relevant	2	3	4	5	6	Svært relevant	
	1	2	3	4	5	6	7	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1

Label98	10) Anser du balansert målstyring som et nyttig strategisk styringsverktøy for kommuner?							
♦ range:*								
	Overhodet ikke nyttig	2	3	4	5	6	Svært nyttig	
	1	2	3	4	5	6	7	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1



Label99	Takk for at du deltok og fullførte undersøkelsen vår. Dersom du ønsker en oppsummering av funnene våre, vennligst skriv inn e-post adressen din nedenfor: (Trykk "Neste" hvis du ikke er interessert)
Open	

Label100	Vi ønsker å gjøre å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse for å få en dypere forståelse av balansert målstyring i offentlig sektor. Dette kan gjøres over telefonen, eller ved et vanlig intervju. Dersom du er interessert vennligst oppgi kontaktinformasjon slik at vi kan kontakte deg: (Trykk "Neste" hvis du ikke er interessert)
Open	

<b>Information</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ <b>exit:</b>yes</li> <li>♦ <b>redirect:</b><a href="http://www.hbv.no/">http://www.hbv.no/</a></li> <li>♦ <b>status:</b>COMPLETE</li> </ul> <p>Takk for at du deltok i undersøkelsen Trykk "Neste" for å avslutte undersøkelsen</p>	

Label101	5) I hvilket år besluttet dere å begynne bruke balansert målstyring i kommunen?
Open	

Label102	6) Hvem tok hovedinitiativet til å begynne med balansert målstyring?
♦ <b>range:</b> *	
1. Ledelsen	<input type="radio"/> 1
2. Ansatte	<input type="radio"/> 2
3. Interne konsulenter	<input type="radio"/> 3
4. Eksterne konsulenter	<input type="radio"/> 4
Vet ikke	<input type="radio"/> 5
Andre	Open

Label103	7) Hvem er mest involvert i innføringen av balansert målstyring?
♦ <b>range:</b> *	
1. Ledelsen	<input type="radio"/> 1
2. Ansatte	<input type="radio"/> 2
3. Et eget balansert målstyringssystem «team»	<input type="radio"/> 3
4. Interne konsulenter	<input type="radio"/> 4
5. Eksterne konsulenter	<input type="radio"/> 5
Ingen av alternativene ovenfor	<input type="radio"/> 6
Vet ikke	<input type="radio"/> 7

Label104	9) Hvor lenge er det siden dere startet med implementeringen?
♦ range:*	
Under 3 måneder	<input type="radio"/> 1
4 - 6 måneder	<input type="radio"/> 2
7 - 9 måneder	<input type="radio"/> 3
10 - 12 måneder	<input type="radio"/> 4
1 - 2 år	<input type="radio"/> 5
3 - 4 år	<input type="radio"/> 6
5 - 6 år	<input type="radio"/> 7
7 - 8 år	<input type="radio"/> 8
Over 8 år	<input type="radio"/> 9
Vet ikke	<input type="radio"/> 10

Label105	10) Hvor lang tid forventer kommunen det tar før dere har et system dere er fornøyd med?
♦ range:*	
Under 6 måneder	<input type="radio"/> 1
6 - 12 måneder	<input type="radio"/> 2
1 - 2 år	<input type="radio"/> 3
3 - 4 år	<input type="radio"/> 4
5 - 6 år	<input type="radio"/> 5
7 - 8 år	<input type="radio"/> 6
9 - 10 år	<input type="radio"/> 7
11 - 15 år	<input type="radio"/> 8
Over 15 år	<input type="radio"/> 9
Vet ikke	<input type="radio"/> 10

Label106	11) Hvilke av disse type motstand eller problemer har dere erfart? (Mulig å velge flere alternativer)
♦ range:*	
1. Kulturelle vanskeligheter i kommunen til å gjennomføre den balanserte målstyringsfilosofien	<input type="checkbox"/> 1
2. Lite kunnskap i kommunen om balansert målstyring	<input type="checkbox"/> 2
3. Involveringen fra ledelsen er ikke tilfredsstillende	<input type="checkbox"/> 3
4. Motstand fra de ansatte	<input type="checkbox"/> 4
5. Motstand fra ledelsen	<input type="checkbox"/> 5
6. Det er tidskonsumerende	<input type="checkbox"/> 6

Label106	11) Hvilke av disse type motstand eller problemer har dere erfart? (Mulig å velge flere alternativer)
7. Det er kostbart/ressurskrevende	<input type="checkbox"/> 7
8. Det er utfordrende å begrense antall måleindikatorer	<input type="checkbox"/> 8
9. Det er utfordrende å velge riktige måleindikatorer	<input type="checkbox"/> 9
Ingen av alternativene ovenfor	<input type="checkbox"/> 10
Vet ikke	<input type="checkbox"/> 11

Label107	12) Hvilke av disse type motstand eller problemer forventer dere? (Mulig å velge flere alternativer)
♦ range:*	
1. Kulturelle vanskeligheter i kommunen til å gjennomføre den balanserte målstyringsfilosofien	<input type="checkbox"/> 1
2. Lite kunnskap i kommunen om balansert målstyring	<input type="checkbox"/> 2
3. Lite involvering fra ledelsen	<input type="checkbox"/> 3
4. Motstand fra de ansatte	<input type="checkbox"/> 4
5. Motstand fra ledelsen	<input type="checkbox"/> 5
6. Tidskrevende	<input type="checkbox"/> 6
7. Kostbart/ressurskrevende	<input type="checkbox"/> 7
8. Utfordringer med å begrense antall måleindikatorer	<input type="checkbox"/> 8
9. Utfordringer med å velge riktige måleindikatorer	<input type="checkbox"/> 9
Ingen av alternativene ovenfor	<input type="checkbox"/> 10
Vet ikke	<input type="checkbox"/> 11

Label108	13) Kommer BMS til å bli tilpasset kommunens behov og unike situasjon?
♦ range:*	
Ja	<input type="radio"/> 1
♦ skip:Label110 Nei	<input type="radio"/> 2
♦ skip:Label110 Vet ikke	<input type="radio"/> 3

Label109	Kan du gi eksempler på endringene/tilpasningene:
	Open

Label110	14) Hvilke perspektiver kommer kommunens balanserte målstyring til å bygge på? (Mulig å velge flere alternativer)
♦ range:*	
1. Økonomi	<input type="checkbox"/> 1

Label110	14) Hvilke perspektiver kommer kommunens balanserte målstyring til å bygge på? (Mulig å velge flere alternativer)
2. Brukere	<input type="checkbox"/> 2
3. Samfunn	<input type="checkbox"/> 3
4. Medarbeidere	<input type="checkbox"/> 4
5. Arbeidsprosesser	<input type="checkbox"/> 5
6. Interne prosesser og rutiner	<input type="checkbox"/> 6
7. Læring og vekst	<input type="checkbox"/> 7
8. Fornyelse	<input type="checkbox"/> 8
9. Utvikling	<input type="checkbox"/> 9
10. Regional utviklingsaktør	<input type="checkbox"/> 10
Vet ikke	<input type="checkbox"/> 11
Andre perspektiver	Open

Label111	15) Hvilket styringssystem brukte kommunen før BMS?
	Open

Label112	16) Hvor enig er du i påstandene nedenfor om hvorfor kommunen har valgt å implementere balansert målstyring? (Kryss av for ett punkt for hver påstand)								
♦ range:*									
	Helt uenig	2	3	4	5	6	Helt enig	Vet ikke	
	1	2	3	4	5	6	7		
1. Det er et rapporterings- og styringssystem som vil gi oppdatert og balansert styringsinformasjon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1
2. Det er et felles ledelsessystem for hele kommunen som gir tilbakemelding på hvor godt vi oppfyller våre felles mål både på enhetsnivå og for kommunen som helhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2
3. Det er et strategisk verktøy som vil hjelpe oss til å se sammenhenger mellom mål, tiltak og	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3

Label112	16) Hvor enig er du i påstandene nedenfor om hvorfor kommunen har valgt å implementere balansert målstyring? (Kryss av for ett punkt for hver påstand)									
resultater										
4. Det er et verktøy som vil gjøre oss bedre i stand til å dokumentere måloppnåelse og resultater overfor politisk nivå	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4
5. Det er et verktøy som vil forbedre beslutningstakingen i kommunen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5
6. Det er et verktøy som vil hjelpe oss med å kommunisere strategi i kommunen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	6
7. Det er et verktøy som vil hjelpe oss med å kommunisere utenfor kommunen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	7
8. Det er et verktøy som vil hjelpe med å skape en bedre forståelse av kommunens resultater ved å linke finansielle og ikke-finansielle resultater.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	8
9. Styringssystemet stimulerer læring og vekst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	9
10. Styringssystemet stimulerer forbedringer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	10
11. Styringssystemet fremmer spredningen av en åpen og prestasjonsorientert kultur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	11
12. Det er et verktøy som forbedrer prestasjonsovervåking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	12
13. Det er et verktøy som fremmer dialog og samarbeid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	13
14. Det er et verktøy som avklarar ansvarsforhold	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	14
15. Det er en god del kunnskap om BMS i kommunen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	15

Label113	17) Anser du balansert målstyring som et relevant styringssystem for kommuner?								
♦ range:*									

<b>Label113</b>	<b>17) Anser du balansert målstyring som et relevant styringssystem for kommuner?</b>							
	Overhodet ikke relevant	2	3	4	5	6	Svært relevant	
	1	2	3	4	5	6	7	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1

<b>Label114</b>	<b>18) Anser du balansert målstyring som et nyttig strategisk styringsverktøy for kommuner?</b>							
<b>♦ range:*</b>	Overhodet ikke nyttig	2	3	4	5	6	Svært nyttig	
	1	2	3	4	5	6	7	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1

<b>Label115</b>	<b>Takk for at du deltok og fullførte undersøkelsen vår. Dersom du ønsker en oppsummering av funnene våre, vennligst skriv inn e-post adressen din nedenfor: (Trykk "Neste" hvis du ikke er interessert)</b>						
	Open						

<b>Label116</b>	<b>Vi ønsker å gjøre å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse for å få en dypere forståelse av balansert målstyring i offentlig sektor. Dette kan gjøres over telefonen, eller ved et vanlig intervju. Dersom du er interessert vennligst oppgi kontaktinformasjon slik at vi kan kontakte deg: (Trykk "Neste" hvis du ikke er interessert)</b>						
	Open						

<b>Information</b>							
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ <b>exit:</b>yes</li> <li>♦ <b>redirect:</b><a href="http://www.hbv.no/">http://www.hbv.no/</a></li> <li>♦ <b>status:</b>COMPLETE</li> </ul> <p>Takk for at du deltok i undersøkelsen Trykk "Neste" for å avslutte undersøkelsen</p>							

<b>Label117</b>	<b>5) ) I hvilket år besluttet dere å begynne bruke balansert målstyring i kommunen?</b>						
	Open						

<b>Label118</b>	<b>6) Hvem tok hovedinitiativet til å begynne med balansert målstyring?</b>							
<b>♦ range:*</b>								
1. Ledelsen							<input type="radio"/>	1
2. Ansatte							<input type="radio"/>	2
3. Interne konsulenter							<input type="radio"/>	3
4. Eksterne konsulenter							<input type="radio"/>	4

Label118	6) Hvem tok hovedinitiativet til å begynne med balansert målstyring?
Var ikke ansatt på det tidspunktet	<input type="radio"/> 5
Vet ikke	<input type="radio"/> 6
Andre	Open

Label119	7) Hvem var mest involvert i innføringen av balansert målstyring?
♦ range:*	
1. Ledelsen	<input type="radio"/> 1
2. Ansatte	<input type="radio"/> 2
3. Et eget balansert målstyringssystem «team»	<input type="radio"/> 3
4. Interne konsulenter	<input type="radio"/> 4
5. Eksterne konsulenter	<input type="radio"/> 5
Ingen av alternativene ovenfor	<input type="radio"/> 6
Vet ikke	<input type="radio"/> 7

Label120	8) Hvordan var den balanserte målstyrings (BMS) implementeringen?
♦ range:*	
1. Det var problemer ved implementeringen	<input type="radio"/> 1
♦ skip:Label122	<input type="radio"/> 2
2. Det var ingen problemer ved implementeringen	
♦ skip:Label122	<input type="radio"/> 3
3. Var ikke til stede under implementeringen	
♦ skip:Label122	<input type="radio"/> 4
Vet ikke	

Label121	9) Hvilke av disse problemer eller vanskeligheter møtte kommunen på ved implementering av balansert målstyring (BMS)? (Mulig å velge flere alternativer)
♦ range:*	
1. Kulturelle vanskeligheter i kommunen til å gjennomføre BMS filosofien	<input type="checkbox"/> 1
2. Lite kunnskap i kommunen om BMS	<input type="checkbox"/> 2
3. Involveringen fra ledelsen var ikke tilfredsstillende	<input type="checkbox"/> 3
4. Motstand fra de ansatte	<input type="checkbox"/> 4
5. Motstand fra ledelsen	<input type="checkbox"/> 5
6. Det var tidskonsumerende	<input type="checkbox"/> 6
7. Det var kostbart/ressurskrevende	<input type="checkbox"/> 7
8. Det var utfordringer å begrense antall måleindikatorer	<input type="checkbox"/> 8
9. Det var utfordrende å velge riktige måleindikatorer	<input type="checkbox"/> 9
Ingen av alternativene ovenfor	<input type="checkbox"/> 10

<b>Label121</b>	<b>9) Hvilke av disse problemer eller vanskeligheter møtte kommunen på ved implementering av balansert målstyring (BMS)? (Mulig å velge flere alternativer)</b>
Vet ikke	<input type="checkbox"/> 11

<b>Label122</b>	<b>10) Bruker kommunen for øyeblikket balansert målstyring?</b>
♦ range:*	
Ja	<input type="radio"/> 1
♦ skip:Label17 Nei	<input type="radio"/> 2
♦ skip:Label75 Vet ikke	<input type="radio"/> 3

<b>Label15</b>	<b>11) Hvor lenge har kommunen brukt balansert målstyring?</b>
♦ range:*	
Under 6 måneder	<input type="radio"/> 1
7 - 12 måneder	<input type="radio"/> 2
1 - 2 år	<input type="radio"/> 3
3 - 4 år	<input type="radio"/> 4
5 - 6 år	<input type="radio"/> 5
7 - 8 år	<input type="radio"/> 6
9 - 10 år	<input type="radio"/> 7
11 - 15 år	<input type="radio"/> 8
Over 15 år	<input type="radio"/> 9
Vet ikke	<input type="radio"/> 10

<b>Label14</b>	<b>12) Hvor lang tid tok det før dere hadde et system dere var fornøyd med?</b>
♦ range:*	
Under 6 måneder	<input type="radio"/> 1
7 - 12 måneder	<input type="radio"/> 2
1 - 2 år	<input type="radio"/> 3
3 - 4 år	<input type="radio"/> 4
5 - 6 år	<input type="radio"/> 5
7 - 8 år	<input type="radio"/> 6
9 - 10 år	<input type="radio"/> 7
11 - 15 år	<input type="radio"/> 8
Over 15 år	<input type="radio"/> 9



Label14	12) Hvor lang tid tok det før dere hadde et system dere var fornøyd med?
Vi er fortsatt ikke fornøyd med systemet	<input type="radio"/> 10
Vet ikke	<input type="radio"/> 11

Label16	13) Vurderer dere å forkaste systemet
♦ range:*	
Ja	<input type="radio"/> 1
Nei	<input type="radio"/> 2
Vet ikke	<input type="radio"/> 3

Label123	14) Vennligst påpek grunnen(e) for hvorfor balansert målstyring (BMS) ble implementert i kommunen (Mulig å velge flere alternativ)
♦ range:*	
1. Det er et rapporterings- og styringssystem som vil gi oppdatert og balansert styringsinformasjon	<input type="checkbox"/> 1
2. Det er et felles ledelsessystem for hele kommunen som gir tilbakemelding på hvor godt vi oppfyller våre felles mål både på enhetsnivå og for kommunen som helhet	<input type="checkbox"/> 2
3. Det er et strategisk verktøy som vil hjelpe oss til å se sammenhenger mellom mål, tiltak og resultater	<input type="checkbox"/> 3
4. Det er et verktøy som vil gjøre oss bedre i stand til å dokumentere måloppnåelse og resultater overfor politisk nivå	<input type="checkbox"/> 4
5. Det er et verktøy som vil forbedre beslutningstakingen i kommunen	<input type="checkbox"/> 5
6. Det er et verktøy som vil hjelpe oss med å kommunisere strategi i kommunen	<input type="checkbox"/> 6
7. Det er et verktøy som vil hjelpe oss med å kommunisere utenfor kommunen	<input type="checkbox"/> 7
8. Det er et verktøy som vil hjelpe med å skape en bedre forståelse av kommunens resultater ved å linke finansielle og ikke-finansielle resultater.	<input type="checkbox"/> 8
9. Styringssystemet stimulerer læring og vekst	<input type="checkbox"/> 9
10. Styringssystemet stimulerer forbedringer	<input type="checkbox"/> 10
11. Styringssystemet fremmer spredningen av en åpen og en prestasjonsorientert kultur	<input type="checkbox"/> 11
12. Det er et verktøy som forbedrer prestasjonsovervåkning	<input type="checkbox"/> 12
13. Det er et verktøy som fremmer dialog og samarbeid	<input type="checkbox"/> 13
14. Det er et verktøy som avklarer ansvarsforhold	<input type="checkbox"/> 14
15. Det er en god del kunnskap om BMS i kommunen	<input type="checkbox"/> 15
Ingen av alternativene ovenfor	<input type="checkbox"/> 16
Vet ikke	<input type="checkbox"/> 17

Label124	15) Hvilke perspektiver bygger kommunens balanserte målstyring på? (Mulig å velge flere alternativ)
♦ range:*	
1. Økonomi	<input type="checkbox"/> 1
2. Brukere	<input type="checkbox"/> 2

Label124	15) Hvilke perspektiver bygger kommunens balanserte målstyring på? (Mulig å velge flere alternativ)	
3. Samfunn	<input type="checkbox"/>	3
4. Medarbeidere	<input type="checkbox"/>	4
5. Arbeidsprosesser	<input type="checkbox"/>	5
6. Interne prosesser og rutiner	<input type="checkbox"/>	6
7. Læring og vekst	<input type="checkbox"/>	7
8. Fornyelse	<input type="checkbox"/>	8
9. Utvikling	<input type="checkbox"/>	9
10. Regional utviklingsaktør	<input type="checkbox"/>	10
Vet ikke	<input type="checkbox"/>	11
Andre perspektiver		Open

Label44	17) Har balansert målingssystemet blitt tilpasset kommunens behov og unike situasjon?	
♦ range:*		
Ja	<input type="radio"/>	1
♦ skip:Label131		
Nei	<input type="radio"/>	2

Label77	Kan du gi eksempler på endringene/tilpasningene	
		Open

Label131	I hvilken grad er du enig i følgende utsagn? Evaluer brukervennligheten til balansert målstyring (BMS)									
♦ range:*										
	Helt uenig	2	3	4	5	6	Helt enig	Vet ikke		
	1	2	3	4	5	6	7			
Å bruke BMS er enkelt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1	
BMS er et fleksibelt system å bruke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2	
Det er enkelt å bli dyktig i å bruke BMS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3	
Kommunens BMS-system er enkel å bruke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4	
BMS gjør det enklere å gjøre jobben min	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5	

Label131	I hvilken grad er du enig i følgende utsagn? Evaluer brukervennligheten til balansert målstyring (BMS)									
Informasjonen som jeg får fra BMS systemet er klart og forståelig for meg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	6
BMS er et nyttig system for å utføre arbeidsoppgavene mine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	7

Label20	I hvilken grad er du enig i følgende utsagn? Evaluer hvordan balansert målstyring (BMS) hjelper i beslutningstakingsprosessen								
♦ range:*	Helt uenig 1	2	3	4	5	6	Helt uenig 7	Vet ikke 8	
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Jeg bruker BMS til å analysere hvorfor problemer oppstår	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1
Jeg bruker BMS til å forstå data	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2
Jeg bruker BMS til å forklare min beslutningstaking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3
Jeg bruker BMS til å rettferdiggjøre beslutninger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4
BMS hjelper meg med å forbedre/effektivisere beslutningstakingsprosessen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5

Label21	I hvilken grad er du enig i følgende utsagn? Indiker hvordan bruken av balansert målstyring (BMS) hjelper deg med å evaluere ytelse								
♦ range:*	Helt uenig 1	2	3	4	5	6	Helt enig 7	Vet ikke	
	1	2	3	4	5	6	7		
BMS er bedre for å måle ytelse enn tradisjonelle finansielle målesystemer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1
BMS gir meg en bedre forståelse av kommunens resultater	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2

Label21	I hvilken grad er du enig i følgende utsagn? Indiker hvordan bruken av balansert målstyring (BMS) hjelper deg med å evaluere ytelse									
BMS gir meg muligheten til å bedre sammenligne resultater over tid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3
BMS gir meg muligheten til å bedre sammenligne resultater mellom avdelinger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4
BMS gir meg muligheten til å etablere årsaksvirkningsforhold mellom resultatene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5

Label22	I hvilken grad er du enig i følgende utsagn? Evaluer hvordan balansert målstyring (BMS) hjelper med å koordinere arbeidet med andre									
♦ range:*										
	Helt uenig	2	3	4	5	6	Helt enig	Vet ikke		
	1	2	3	4	5	6	7			
Jeg bruker BMS til å koordinere aktiviteter med andre i arbeidsgruppen min	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1
Min arbeidsgruppe bruker BMS til å koordinere våre aktiviteter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2
Jeg bruker BMS til å utveksle informasjon med interne brukere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3
Jeg bruker BMS til å utveksle informasjon med eksterne brukere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4

Information
Dette er undersøkelsens siste side

Label23	1) Hvordan vurderer du resultatene av implementeringen av balansert målstyring?	
♦ range:*		
1. Det er et komplisert system, og gir ingen nytte til kommunen sammenlignet med det tidligere styringssystemet	<input type="radio"/>	1
2. Det er et komplisert system, men resultatene er positive	<input type="radio"/>	2

<b>Label23</b>	<b>1) Hvordan vurderer du resultatene av implementeringen av balansert målstyring?</b>	
3. Det er ikke et komplisert system, men gir ingen nytte til kommunen sammenlignet med det tidligere systemet	<input type="radio"/>	3
4. Det er ikke et komplisert system, og resultatene er positive	<input type="radio"/>	4

<b>Label24</b>	<b>2) Kommunen har lykket med balansert målstyring</b>							
♦ range:*								
Helt uenig	2	3	4	5	6	Helt enig	Vet ikke	
1	2	3	4	5	6	7		
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1

<b>Label25</b>	<b>3) Kommunen har fått en mer effektiv utnyttelse av økonomiske ressurser etter at balansert målstyring ble innført</b>							
♦ range:*								
Helt uenig	2	3	4	5	6	Helt enig	Vet ikke	
1	2	3	4	5	6	7		
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1

<b>Label26</b>	<b>4) Sett under ett, hvor fornøyd tror du de ansatte i kommunen er med balansert målstyring</b>					
♦ range:*						
	Veldig misfornøyd	Misfornøyd	Nøytral	Fornøyd	Veldig fornøyd	
	1	2	3	4	5	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1

<b>Label27</b>	<b>5) Sett under ett, hvordan tror du de ansatte opplever bruken av balansert målstyring?</b>					
♦ range:*						
	Veldig lite nyttig	Lite nyttig	Nøytral	Nyttig	Veldig nyttig	
	1	2	3	4	5	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1

<b>Label28</b>	<b>6) Sett under ett, hvor fornøyd tror du ledelsen er med balansert målstyring?</b>					
♦ range:*						
	Veldig misfornøyd	Misfornøyd	Nøytral	Fornøyd	Veldig fornøyd	
	1	2	3	4	5	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1

<b>Label29</b>	<b>7) Hvordan vil du rangere nytten av den balanserte målstyringen i kommunen?</b>							
♦ range:*								
	Svært lite nyttig	2	3	4	5	6	Svært nyttig	
	1	2	3	4	5	6	7	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1

<b>Label30</b>	<b>8) Anser du balansert målstyring som et relevant styringssystem for kommuner?</b>							
♦ range:*								
	Overhodet ikke relevant	2	3	4	5	6	Svært relevant	
	1	2	3	4	5	6	7	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1

<b>Label31</b>	<b>9) Anser du balansert målstyring som et nyttig strategisk styringsverktøy for kommuner?</b>							
♦ range:*								
	Overhodet ikke nyttig	2	3	4	5	6	Svært nyttig	
	1	2	3	4	5	6	7	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1

<b>Label32</b>	<b>10) Hvor fornøyd er du med BMS vurdert opp mot tidligere systemer som ble brukt?</b>							
♦ range:*								
	Svært misfornøyd	2	3	4	5	6	Svært fornøyd	
	1	2	3	4	5	6	7	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1

<b>Label128</b>	<b>Takk for at du deltok og fullførte undersøkelsen vår. Dersom du ønsker en oppsummering av funnene våre, vennligst skriv inn e-post adressen din nedenfor: (Trykk "Neste" hvis du ikke er interessert)</b>						
Open							

<b>Label129</b>	<b>Vi ønsker å gjøre å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse for å få en dypere forståelse av balansert målstyring i offentlig sektor. Dette kan gjøres over telefonen, eller ved et vanlig intervju. Dersom du er interessert vennligst oppgi kontaktinformasjon slik at vi kan kontakte deg: (Trykk "Neste" hvis du ikke er interessert)</b>						
Open							

<b>Information</b>							
♦ exit:yes							

Information
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ <b>redirect:</b>http://www.hbv.no/</li> <li>♦ <b>status:</b>COMPLETE</li> </ul> <p>Takk for at du deltok i undersøkelsen Trykk "Neste" for å avslutte undersøkelsen</p>

Label17	11) Ble balansert målstyring forkastet?
♦ <b>range:*</b>	
Ja	<input type="radio"/> 1
Nei	<input type="radio"/> 2

Label18	12) Hvor lenge brukte kommunen balansert målstyring?
♦ <b>range:*</b>	
Under 6 måneder	<input type="radio"/> 1
7 - 12 måneder	<input type="radio"/> 2
1 - 2 år	<input type="radio"/> 3
3 - 4 år	<input type="radio"/> 4
5 - 6 år	<input type="radio"/> 5
7 - 8 år	<input type="radio"/> 6
9 - 10 år	<input type="radio"/> 7
11 - 15 år	<input type="radio"/> 8
Over 15 år	<input type="radio"/> 9
Vet ikke	<input type="radio"/> 10

Label125	13) Hvilket styringssystem bruker kommunen nå?
	Open

Label35	14) Hva var årsaken(e) til at balansert målstyring (BMS) ble avbrutt? (Mulig å velge flere alternativ)
♦ <b>range:*</b>	
1. Tidskrevende	<input type="checkbox"/> 1
2. Ressurskrevende	<input type="checkbox"/> 2
3. Lite lederinvolvering	<input type="checkbox"/> 3

Label35	14) Hva var årsaken(e) til at balansert målstyring (BMS) ble avbrutt? (Mulig å velge flere alternativ)
4. Endring av ledelse	<input type="checkbox"/> 4
5. Ble i liten grad i den reelle styringen av kommunen	<input type="checkbox"/> 5
6. BMS ledet i liten grad til endringer i prosesser	<input type="checkbox"/> 6
7. Ikke nødvendig for kommunen	<input type="checkbox"/> 7
8. For teoretisk og komplisert	<input type="checkbox"/> 8
9. Ikke nok kunnskap i kommunen til å utnytte BMS til sitt fulle	<input type="checkbox"/> 9
10. Vi erfarte problemer med å finne nyttige måleindikatorer	<input type="checkbox"/> 10
11. Vi endte opp med for mange måleindikatorer å håndtere	<input type="checkbox"/> 11
12. Kommunens interesser støttet ikke implementeringen av BMS	<input type="checkbox"/> 12
Ingen av alternativene ovenfor	<input type="checkbox"/> 13
Vet ikke	<input type="checkbox"/> 14

Label126	15) Vennligst påpek grunnen(e) for hvorfor balansert målstyring (BMS) ble implementert i kommunen: (Mulig å velge flere alternativ)
♦ range:*	
1. Det var et rapporterings- og styringssystem som vil gi oppdatert og balansert styringsinformasjon	<input type="checkbox"/> 1
2. Det var et felles ledelsessystem for hele kommunen som gir tilbakemelding på hvor godt vi oppfyller våre felles mål både på enhetsnivå og for kommunen som helhet	<input type="checkbox"/> 2
3. Det var et strategisk verktøy som vil hjelpe oss til å se sammenhenger mellom mål, tiltak og resultater	<input type="checkbox"/> 3
4. Det var et verktøy som vil gjøre oss bedre i stand til å dokumentere måloppnåelse og resultater overfor politisk nivå	<input type="checkbox"/> 4
5. Det var et verktøy som vil forbedre beslutningstakingen i kommunen	<input type="checkbox"/> 5
6. Det var et verktøy som vil hjelpe oss med å kommunisere strategi i kommunen	<input type="checkbox"/> 6
7. Det var et verktøy som vil hjelpe oss med å kommunisere utenfor kommunen	<input type="checkbox"/> 7
8. Det var et verktøy som vil hjelpe med å skape en bedre forståelse av kommunens resultater ved å linke finansielle og ikke-finansielle resultater.	<input type="checkbox"/> 8
9. Styringssystemet stimulerte læring og vekst	<input type="checkbox"/> 9
10. Styringssystemet stimulerte forbedringer	<input type="checkbox"/> 10
11. Styringssystemet fremmet spredningen av en åpen og prestasjonsorientert kultur	<input type="checkbox"/> 11
12. Det var et verktøy som forbedret prestasjonsovervåkning	<input type="checkbox"/> 12
13. Det var et verktøy som fremmet dialog og samarbeid	<input type="checkbox"/> 13
14. Det var et verktøy som avklarte ansvarsforhold	<input type="checkbox"/> 14
15. Det far en god del kunnskap om BMS i kommunen	<input type="checkbox"/> 15
Ingen av alternativene ovenfor	<input type="checkbox"/> 16
Vet ikke	<input type="checkbox"/> 17



Label61	16) Hvilke perspektiver bygget kommunens balanserte målstyring på? (Mulig å velge flere alternativ)	
♦ range:*		
1. Økonomi	<input type="checkbox"/>	1
2. Brukere	<input type="checkbox"/>	2
3. Samfunn	<input type="checkbox"/>	3
4. Medarbeidere	<input type="checkbox"/>	4
5. Arbeidsprosesser	<input type="checkbox"/>	5
6. Interne prosesser og rutiner	<input type="checkbox"/>	6
7. Læring og vekst	<input type="checkbox"/>	7
8. Fornyelse	<input type="checkbox"/>	8
9. Utvikling	<input type="checkbox"/>	9
10. Regional utviklingsaktør	<input type="checkbox"/>	10
Husker ikke / Vet ikke	<input type="checkbox"/>	11
Andre perspektiver		Open

Label64	17) Ble balansert målingssystemet blitt tilpasset kommunens behov og unike situasjon?	
♦ range:*		
Ja	<input type="radio"/>	1
♦ skip:Label130 Nei	<input type="radio"/>	2

Label127	Kan du gi eksempler på endringene/tilpasningene:
	Open

Label130	I hvilken grad er du enig i følgende utsagn om balansert målstyring (BMS)?								
♦ range:*									
	Helt uenig	2	3	4	5	6	Helt enig	Vet ikke	
	1	2	3	4	5	6	7		
1. Å bruke BMS var enkelt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1

Label130	I hvilken grad er du enig i følgende utsagn om balansert målstyring (BMS)?										
2. Det var enkelt å bli dyktig i bruk av BMS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2
3. BMS gjorde det enklere å gjøre jobben min	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3
4. Jeg brukte BMS til å analysere hvorfor problemer oppstod	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4
5. Jeg brukte BMS til å rettferdiggjøre beslutninger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5
6. BMS var bedre for å måle ytelse enn tradisjonelle finansielle målesystemer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	6
7. BMS ga meg en bedre forståelse av kommunens resultater	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	7
8. BMS ga meg muligheten til å etablere årsaksvirkningsforhold mellom resultatene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	8
9. Jeg brukte BMS til å koordinere aktiviteter med andre i arbeidsgruppen min	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	9

### Information

Dette er undersøkelsens siste side

### Label65

### 1) Hvordan vurderer du resultatene av implementeringen av balansert målstyring?

♦ range:\*

1. Det var et komplisert system, og ga ingen nytte til kommunen sammenlignet med det tidligere styringssystemet	<input type="radio"/>	1
2. Det var et komplisert system, men resultatene var positive	<input type="radio"/>	2
3. Det var ikke et komplisert system, men ga ingen nytte til kommunen sammenlignet med det tidligere systemet	<input type="radio"/>	3
4. Det var ikke et komplisert system, og resultatene er positive	<input type="radio"/>	4

### Label66

### 2) Kommunen lyktes med balansert målstyring

♦ range:\*

Helt uenig	2	3	4	5	6	Helt uenig	Vet ikke
1	2	3	4	5	6	7	

Label66	<b>2) Kommunen lyktes med balansert målstyring</b>								
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1

Label67	<b>3) Kommunen fikk en mer effektiv utnyttelse av økonomiske ressurser etter at balansert målstyring ble innført</b>								
♦ range:*									
	Helt uenig	2	3	4	5	6	Helt enig	Vet ikke	
	1	2	3	4	5	6	7		
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1

Label68	<b>4) Sett under ett, hvor fornøyd tror du de ansatte i kommunen var med balansert målstyring?</b>						
♦ range:*							
		Veldig misfornøyd	Misfornøyd	Nøytral	Fornøyd	Veldig fornøyd	
		1	2	3	4	5	
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1

Label69	<b>5) Sett under ett, hvordan tror du de ansatte opplevde bruken av balansert målstyring?</b>						
♦ range:*							
		Veldig lite nyttig	Lite nyttig	Nøytral	Nyttig	Veldig nyttig	
		1	2	3	4	5	
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1

Label70	<b>6) Sett under ett, hvor fornøyd tror du ledelsen var med balansert målstyring?</b>						
♦ range:*							
		Veldig misfornøyd	Misfornøyd	Nøytral	Fornøyd	Veldig fornøyd	
		1	2	3	4	5	
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1

Label71	<b>7) Hvordan vil du rangere nytten av den balanserte målstyringen i kommunen?</b>							
♦ range:*								
	Overhodet ikke nyttig	2	3	4	5	6	Svært nyttig	
	1	2	3	4	5	6	7	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1

Label72	<b>8) Anser du balansert målstyring som et relevant styringssystem for kommuner?</b>						
♦ range:*							
	Overhodet ikke relevant	2	3	4	5	6	Svært relevant

<b>Label72</b>	<b>8) Anser du balansert målstyring som et relevant styringssystem for kommuner?</b>							
	1	2	3	4	5	6	7	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1

<b>Label73</b>	<b>9) Anser du balansert målstyring som et nyttig styringssystem for kommuner?</b>							
<b>♦ range:*</b>	Overhodet ikke nyttig	2	3	4	5	6	Svært nyttig	
	1	2	3	4	5	6	7	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1

<b>Label75</b>	<b>Takk for at du deltok og fullførte undersøkelsen vår. Dersom du ønsker en oppsummering av funnene våre, vennligst skriv inn e-post adressen din nedenfor: (Trykk "Neste" hvis du ikke er interessert)</b>
	Open

<b>Label76</b>	<b>Vi ønsker å gjøre å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse for å få en dypere forståelse av balansert målstyring i offentlig sektor. Dette kan gjøres over telefonen, eller ved et vanlig intervju. Dersom du er interessert vennligst oppgi kontaktinformasjon slik at vi kan kontakte deg: (Trykk "Neste" hvis du ikke er interessert)</b>
	Open

<b>Information</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ <b>exit:</b>yes</li> <li>♦ <b>redirect:</b><a href="http://www.hbv.no/">http://www.hbv.no/</a></li> <li>♦ <b>status:</b>COMPLETE</li> </ul> <p>Takk for at du deltok i undersøkelsen Trykk "Neste" for å avslutte undersøkelsen</p>

### 3. Vedlegg: Datamateriell

#### 3.1 Informasjon om respondentene

2) Hvilket fylke tilhører kommunen?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1. Østfold	6	5.4	5.4	5.4
2. Akershus	5	4.5	4.5	9.9
4. Hedmark	5	4.5	4.5	14.4
5. Oppland	8	7.2	7.2	21.6
6. Buskerud	9	8.1	8.1	29.7
7. Vestfold	6	5.4	5.4	35.1
8. Telemark	4	3.6	3.6	38.7
9. Aust-Agder	1	.9	.9	39.6
10. Vest-Agder	2	1.8	1.8	41.4
11. Rogaland	15	13.5	13.5	55.0
12. Hordaland	3	2.7	2.7	57.7
13. Sogn og Fjordane	3	2.7	2.7	60.4
14. Møre og Romsdal	13	11.7	11.7	72.1
15. Sør-Trøndelag	6	5.4	5.4	77.5
16. Nord-Trøndelag	5	4.5	4.5	82.0
17. Nordland	12	10.8	10.8	92.8
18. Troms	4	3.6	3.6	96.4
19. Finnmark	4	3.6	3.6	100.0
Total	111	100.0	100.0	

3) Hva er tittelen eller stillingen/jobben du har i kommunen? Åpent svar:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ..	1	.9	.9	.9
Analysesjef	1	.9	.9	1.8
Ass rådmann	1	.9	.9	2.7
Ass.rådmann	2	1.8	1.8	4.5
Assisterande rådmann	1	.9	.9	5.4
assisterende rådmann	2	1.8	1.8	7.2
Assisterende rådmann	1	.9	.9	8.1
Budsjettsjef	1	.9	.9	9.0
Fagsjef Budsjett og Styring	1	.9	.9	9.9
Forhandlingssjef/midl. organisasjonsdirektør	1	.9	.9	10.8
Fungerende rådmann	1	.9	.9	11.7
HR-sjef	1	.9	.9	12.6
kommunaldirektør	1	.9	.9	13.5
Kommunalleder	1	.9	.9	14.4
kommunalsjef	1	.9	.9	15.3
Kommunalsjef	5	4.5	4.5	19.8
Kommunalsjef	1	.9	.9	20.7
Kommunalsjef for Kultur og Opplæring	1	.9	.9	21.6
Kommunalsjef plan næring miljø	1	.9	.9	22.5
Kommunalsjef/økonomisjef	1	.9	.9	23.4
Kommuneplanlegger	1	.9	.9	24.3
Konst. kommunalsjef oppvekst (tidligere: Leder utviklingsenheten)	1	.9	.9	25.2
Konsulent	1	.9	.9	26.1
kst.kommunalsjef Fellestjenester	1	.9	.9	27.0
kst.rådmann	1	.9	.9	27.9
Kvalitetssjef	2	1.8	1.8	29.7
Leder Utviklingsenheten	1	.9	.9	30.6
Leiar stab/støtte	1	.9	.9	31.5

Leiar Tenestetorget	1	.9	.9	32.4
organisasjons- og personalsjef	1	.9	.9	33.3
Organisasjonssjef	3	2.7	2.7	36.0
ORGANISASJONSSJEF	1	.9	.9	36.9
Personlrådgiver	1	.9	.9	37.8
Personalsjef	2	1.8	1.8	39.6
Plan- og økonomisjef	1	.9	.9	40.5
Rådgiver	3	2.7	2.7	43.2
Rådgiver helhetlig styringssystem	1	.9	.9	44.1
Rådgiver Ledelse/styring	1	.9	.9	45.0
Rådgiver økonomi og styringssystemer	1	.9	.9	45.9
rådmann	8	7.2	7.2	53.2
Rådmann	25	22.5	22.5	75.7
sekretær	1	.9	.9	76.6
Seksjonsleder	1	.9	.9	77.5
seniorrådgiver	1	.9	.9	78.4
stabsleder	1	.9	.9	79.3
Stabsleder	1	.9	.9	80.2
Strategi og utviklingssjef	1	.9	.9	81.1
Teamleder bestiller	1	.9	.9	82.0
Teknisk sjef	1	.9	.9	82.9
Utviklingssjef	1	.9	.9	83.8
Økonomikonsulent	1	.9	.9	84.7
Økonomileder	1	.9	.9	85.6
økonomisjef	6	5.4	5.4	91.0
Økonomisjef	10	9.0	9.0	100.0
Total	111	100.0	100.0	

**4) Har du utdanning utover videregående skole?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ja	106	95.5	95.5	95.5
Nei	5	4.5	4.5	100.0
Total	111	100.0	100.0	

**5) Kryss av for utdanning**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1. Årsstudium	7	6.3	6.6	6.6
2. Bachelorgrad	39	35.1	36.8	43.4
3. Mastergrad	57	51.4	53.8	97.2
4. Doktorgrad	2	1.8	1.9	99.1
5. Fagbrev	1	.9	.9	100.0
Total	106	95.5	100.0	
Missing System	5	4.5		
Total	111	100.0		



6) Innenfor hvilket fagfelt tok du utdanning? Åpent svar:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Missing System	8	7.2	7.2	7.2
Adm og økonomi	1	.9	.9	8.1
Bank og finans med mastergradsstudier innenfor IT og innovasjon.	1	.9	.9	9.0
Barnehagelærer og organisasjon og ledelse	1	.9	.9	9.9
Bedriftsøkonomi	1	.9	.9	10.8
Bioteknologi/biokjemi	1	.9	.9	11.7
Bygg og anlegg	1	.9	.9	12.6
Cand Oecon	1	.9	.9	13.5
Cand. agric, jordskifte kandidat + cand. polit. (sosiologi)	1	.9	.9	14.4
humanistiske fag , adm. og realfag	1	.9	.9	15.3
Informasjon, samfunnsfag og ledelse	1	.9	.9	16.2
Investering og finans	1	.9	.9	17.1
Juridisk embetseksamen	1	.9	.9	18.0
Jus	1	.9	.9	18.9
juss	1	.9	.9	19.8
Juss	2	1.8	1.8	21.6
juss (cand.jur)	1	.9	.9	22.5
Kommunal planlegging, Adm. og leiing	1	.9	.9	23.4
Kommunalkandidat + viderutdanning. Fagkrets økonomi, organisasjon og ledelse	1	.9	.9	24.3
Kommunalkandidatutdanning (juss/økonomi/statsvitenskap)	1	.9	.9	25.2
Kommunalteknikk	1	.9	.9	26.1
Kontor og Administrasjonsfaget	1	.9	.9	27.0
landbruk	1	.9	.9	27.9

Landbruk	1	.9	.9	28.8
Landskapsarkitektur, planjuss og samfunnsplanlegging	1	.9	.9	29.7
Ledelse	1	.9	.9	30.6
Ledelse,økonomi, mv	1	.9	.9	31.5
Ledelse/økonomi/administrasjon/forvaltning	1	.9	.9	32.4
Logistikk	1	.9	.9	33.3
Lærarutdanning, organisasjon, administrasjon og leiing	1	.9	.9	34.2
Master i management	1	.9	.9	35.1
Musikklærer, førskolelærer, økonomi og administrasjon.	1	.9	.9	36.0
natrforvaltning, planlegging, ledelse	1	.9	.9	36.9
offentlig adm og planlegging	1	.9	.9	37.8
Offentlig administrasjon	1	.9	.9	38.7
Offentlig administrasjon og kommunalforvaltning	1	.9	.9	39.6
Offentlig administrasjon og økonomi	1	.9	.9	40.5
Offentlig forvaltning, ledelse og økonomi	1	.9	.9	41.4
Offentlig ledelse og styring	1	.9	.9	42.3
Offentlig styring	1	.9	.9	43.2
Organisasjon og ledelse	1	.9	.9	44.1
organisasjon og ledelse	1	.9	.9	45.0
Ped,idrett, øk, ledelse	1	.9	.9	45.9
Pedagogikk	2	1.8	1.8	47.7
Pedagogikk og ledelse	2	1.8	1.8	49.5
pedagogikk, ledelse,	1	.9	.9	50.5
Pedagogikk/lærerutdanning	1	.9	.9	51.4
Pedagogikk og ledelse	1	.9	.9	52.3
planlegging og ledelse	1	.9	.9	53.2
samfunn	1	.9	.9	54.1

Samfunns- og sosialfag	1	.9	.9	55.0
sAMFUNNSFAG	1	.9	.9	55.9
Samfunnsfag	1	.9	.9	56.8
Samfunnsfag, pedagogikk	1	.9	.9	57.7
Samfunnsvitenskap	1	.9	.9	58.6
Samfunnsøkonomi	1	.9	.9	59.5
sammfunnsfag	1	.9	.9	60.4
Sammfunnsøkonomi	1	.9	.9	61.3
siv.ing ind.øk	1	.9	.9	62.2
Siviløkonom	1	.9	.9	63.1
Siviløkonom fra NHH- fordyp strategi og ledelse	1	.9	.9	64.0
Skogbruk	1	.9	.9	64.9
Sosionom, jus mv.	1	.9	.9	65.8
Statsvitenskap	4	3.6	3.6	69.4
Statsvitenskap hovedfag	1	.9	.9	70.3
Statsvitenskap, ledelse og organisasjonsutvikling, lærerskole , etc	1	.9	.9	71.2
Sykepleie	2	1.8	1.8	73.0
Sykepleierutdanning	1	.9	.9	73.9
Veterinærmedisin-miljøhygiene	1	.9	.9	74.8
øk/adm	1	.9	.9	75.7
økonomi	1	.9	.9	76.6
Økonomi	9	8.1	8.1	84.7
Økonomi og administrasjon (kommunalkandidat)	1	.9	.9	85.6
Økonomi og administrasjon	5	4.5	4.5	90.1
økonomi og adminstrasjon + dipolomstudium i planlegging	1	.9	.9	91.0
økonomi og ingeniør og pedagogikk	1	.9	.9	91.9
økonomi og ledelse	1	.9	.9	92.8
Økonomi og ledelse	2	1.8	1.8	94.6

Økonomi og Statsvitenskap	1	.9	.9	95.5
Økonomi og strategi	1	.9	.9	96.4
økonomi- finansiell styring	1	.9	.9	97.3
Økonomi, datafag, personalledelse	1	.9	.9	98.2
økonomistyring	1	.9	.9	99.1
økonomistyring og regnskap	1	.9	.9	100.0
Total	111	100.0	100.0	

**7) Hvor lenge har du jobbet for kommunen?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Under 6 måneder	1	.9	.9	.9
7 - 12 måneder	5	4.5	4.5	5.4
1 - 2 år	8	7.2	7.2	12.6
3 - 4 år	11	9.9	9.9	22.5
5 - 6 år	15	13.5	13.5	36.0
7 - 8 år	10	9.0	9.0	45.0
9 - 10 år	6	5.4	5.4	50.5
11 - 15 år	18	16.2	16.2	66.7
Over 15 år	37	33.3	33.3	100.0
Total	111	100.0	100.0	

**8) Omtrent hvor mange ansatte er det i kommunen?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Under 199 ansatte	12	10.8	10.8	10.8
200 - 499 ansatte	35	31.5	31.5	42.3
500 - 999 ansatte	25	22.5	22.5	64.9
1000 - 1999 ansatte	15	13.5	13.5	78.4
2000 - 3999 ansatte	13	11.7	11.7	90.1
4000 - 5999 ansatte	5	4.5	4.5	94.6
8000 - 9999 ansatte	2	1.8	1.8	96.4
Over 10 000 ansatte	3	2.7	2.7	99.1
Vet ikke	1	.9	.9	100.0
Total	111	100.0	100.0	

**9) Hvor viktig er de følgende prestasjonsområdene for kommunen per i dag: (Kryss av for ett alternativ i hver kolonne)**

N=110 N=106 for punkt 5 (fordi respondenter som har svart "vet ikke" er ikke med i beregningene i denne tabellen)	Mean	Std. Deviation	Variance
	1. Finansiell resultater/Økonomi (f. eks. kostnadsreduksjon, driftsresultat)	6.58	.839
2. Brukere (f. eks. tjenestetilbud, brukermedvirkning, brukertilfredshet)	6.25	.930	.866
3. Relasjoner til de ansatte/Medarbeidere (f. eks. medarbeidertilfredshet, sykefravær, medarbeidersamtaler)	6.11	.871	.759
4. Relasjoner til samfunnet (f. eks. omdømme, samfunnsengasjement, innbyggertilfredshet)	5.93	1.020	1.041
5. Lobbyvirksomhet (f. eks. lokalt, nasjonalt)	3.93	1.368	1.872

**(Gjelder spørsmål 9)**

<b>Grad av viktighet (N = 111)</b>	<b>1. Ikke viktig</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7. Svært viktig</b>	<b>8.Vet ikke</b>
1. Finansiell resultater/Økonomi (f. eks. kostnadsreduksjon, driftsresultat)		1		3	6	20	80	1
2. Brukere (f. eks. tjenestetilbud, brukermedvirkning, brukertilfredshet)			1	5	16	32	56	1
3. Relasjoner til de ansatte/Medarbeidere (f. eks. medarbeidertilfredshet, sykefravær, medarbeidersamtaler)				5	21	41	43	1
4. Relasjoner til samfunnet (f. eks. omdømme, samfunnsengasjement, innbyggertilfredshet)		1	1	6	27	37	38	1
5. Lobbyvirksomhet (f. eks. lokalt, nasjonalt)	3	11	29	28	21	10	4	5

## 3.2 Balansert Målstyring

### 1) Har du hørt om konseptet/styringssystemet «Balansert målstyring»?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ja	105	94.6	94.6	94.6
Nei	6	5.4	5.4	100.0
Total	111	100.0	100.0	

(Hvis ja, hopper respondent til spørsmål 4)

(Hvis nei, går respondent til videre til spørsmål 2)

### 2) Vet du hvilket styringssystem kommunen bruker?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ja	3	2.7	50.0	50.0
Nei	3	2.7	50.0	100.0
Total	6	5.4	100.0	
Missing System	105	94.6		
Total	111	100.0		

### 3) Hvilket styringssystem bruker kommunen?

Åpent svar:

	Frequency
Arena	1
Målbare mål settes opp i økonomiplanen i alle enheter	1
Årsbudsjett	1
Total	3

(Undersøkelsen avsluttes her, for de som ikke har hørt om balansert målstyring)

**4) Hvor har du hørt om konseptet/styringssystemet «Balansert målstyring»? (Mulig å velge flere alternativer)**

N=105		Frequency
1. Konsulenter		57
2. Seminarer/konferanser		91
3. Bøker og artikler		79
4. Utdanningsprogrammer		46
5. Internett		38
6. Husker ikke/Vet ikke		2

**5) I hvor stor grad forstår du hva konseptet «Balansert målstyring» handler om?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	5	4.5	4.8	4.8
	4	11	9.9	10.5	15.2
	5	29	26.1	27.6	42.9
	6	25	22.5	23.8	66.7
	I svært stor grad 7	35	31.5	33.3	100.0
	Total	105	94.6	100.0	
Missing	System	6	5.4		
Total		111	100.0		

N	Valid	105
	Missing	6
Mean		5.70
Median		6.00
Mode		7
Std. Deviation		1.176
Variance		1.383



**6) Har kommunen noen gang implementert balansert målstyring?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1. Ja	43	38.7	41.0	41.0
	2. Nei	49	44.1	46.7	87.6
	3. Under implementering	8	7.2	7.6	95.2
	4. Nei, men kommunen har planer om det	5	4.5	4.8	100.0
	Total	105	94.6	100.0	
Missing	System	6	5.4		
Total		111	100.0		

(Hvis ja, respondenten hopper til kategori 4)

(Hvis nei, respondenten hopper til kategori 1)

(Hvis under implementering, respondenten hopper til kategori 3)

(Hvis nei, men kommunen har planer om det, respondenten hopper til kategori 2)

(Hvis vet ikke, avsluttes undersøkelsen)

### 3.3 Kategori 1: Kommuner som aldri har implementert BMS

#### 5) Har kommunen noen gang vurdert å bruke balansert målstyring?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1. Ja, men vi forkastet ideen om å bruke det	15	13.5	30.6	30.6
2. Nei, vi har ikke vurdert å bruke det	12	10.8	24.5	55.1
3. Vi er i en prosess der hvor vi vurderer ulike styringssystemer	8	7.2	16.3	71.4
4. Nei, men vi har importert ulike elementer fra balansert målstyring	14	12.6	28.6	100.0
Total	49	44.1	100.0	
Missing System	62	55.9		
Total	111	100.0		

(Hvis - Ja, men vi har forkastet ideen...., respondenten hopper til spørsmål 7)

(Hvis - Nei, vi har ikke vurdert...., respondenten hopper til spørsmål 7)

(Hvis - Vi er i en prosess der...., respondenten hopper til spørsmål 7)

(Hvis - Nei, men vi har importert...., respondenten hopper til spørsmål 6)

#### 6) Hvilke elementer eller deler av balansert målstyring

har dere valgt å benytte? (Mulig å velge flere alternativer)

N = 14	Frequency
1. Strategikartet	1
2. Perspektivene	3
3. Måleindikatorer/Styringsparametre	11
4. Kritiske suksessfaktorer	3
5. Grunntankene/Grunnfilosofien	7
6. Vet ikke	0
7. Andre elementer (Hvis kommunen bruker ingen av elementene ovenfor, eller du ønsker å legge til noen, har du muligheten til å gjøre det)	1

**Respondent som valgte svaralternativ 7, har svart: "Gjelder kun Oppvekst- og kulturretaten".**

**7) Vennligst pek på grunnen(e) til at kommunen aldri har implementert balansert målstyring før (BMS): (Mulig å velge flere alternativer)**

	N
1. Systemet er for tidskrevende	19
2. Systemet er for kostbart/ressurskrevende	14
3. Liten interesse fra lederne	12
4. Endring av ledelsen	4
5. Liten betydning for den reelle styringen av kommunen	17
6. Systemet leder i liten grad til endringer i prosesser	6
7. Ikke nødvendig for kommunen	5
8. For komplisert og teoretisk	12
9. For lite kunnskap i kommunen til å nyttiggjøre seg det	15
10. Kommunens interesser støtter ikke en implementering av BMS	3
11. Ingen av alternativene ovenfor	6
12. Vet ikke	4

**8) Hvilket styringssystem bruker kommunen per dags dato? Åpent svar: (Frivillig å svare)**

		Har svart	Har ikke svart
N	Valid	27	22
	Missing	84	89

**Respondenter som har valgt å svare, har svart:** (se neste side)

**Gjelder spørsmål 8) - Respondenter som har svart**

<b>Gjelder spørsmål 8) - Respondenter som har svart</b>		<b>Frequency</b>
Valid	Agresso og ulike forsystemer innenfor de enkelte tjenesteområdene	1
	Bare enkle mål	1
	Budsjettstyring	1
	Budsjettstyring basert på mål for ulike resultatområder.	1
	Delvis egenutvikla kvalitetssystem,	1
	Egenutviklet	1
	Eget "system" utviklet over tid/tidligere praksis	1
	Handlingsprogram og økonomiplan, årsbudsjett og lederavtaler	1
	Heimesnekra system	1
	Hva menes med styringssystem?	1
	i hvd.sak mål/resultat med størst fokus på økonomi	1
	ingen	1
	Ingen	1
	Ingen spesifikk system	1
	KF BedreStyring	1
	Kombinasjon av balansert målstyring og lokalt tilpassa styring	1
	Kommunen blir styrt etter økonomiske rammer og politiske vedtak fattet av kommunestyret.	1
	kun delsystemer pr virksomhet	1
	kun økonomiske parametere, etter 10 år på Robek har det vært lite kapasitet til OU og anet enn "å holde hodet over vannet". Nå er tiden inne for å endre dette.	1
	Kvalitetsløft Frøya (eget utviklet)	1
	Med grunnlag i kommuneplanens samfunnsdel formuleres mål i budsjett og økonomiplanprosessen	1
	Måler oss opp mot økonomiske reultater - primært. Har noen mål- og resultatkontrollpunkter i etatene, men lite spesifisert.	1
	Målstyring	1
	Målstyring vis leder- og resultatavtaler. Fullmakter og oppfølgingssystemer	1
	sykefraværstatistikk, medarbeidertilfredshet, økonomi,	1
	Totalkvalitetsledelse	1
	Tradisjonell økonomistyring med fokus på sykefravær m.m.	1
	Total	27

9) Anser du balansert målstyring som et relevant styringssystem for kommuner?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Overhodet ikke relevant 1	1	.9	2.0	2.0
	2	6	5.4	12.2	14.3
	3	6	5.4	12.2	26.5
	4	22	19.8	44.9	71.4
	5	10	9.0	20.4	91.8
	6	2	1.8	4.1	95.9
	Svært relevant 7	2	1.8	4.1	100.0
	Total	49	44.1	100.0	
Missing	System	62	55.9		
Total		111	100.0		

N	Valid	49
	Missing	62
Mean		3.98
Median		4.00
Mode		4
Std. Deviation		1.250
Variance		1.562

**10) Anser du balansert målstyring som et nyttig strategisk styringsverktøy for kommuner?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Overhodet ikke nyttig 1	1	.9	2.0	2.0
	2	4	3.6	8.2	10.2
	3	10	9.0	20.4	30.6
	4	17	15.3	34.7	65.3
	5	14	12.6	28.6	93.9
	6	1	.9	2.0	95.9
	Svært nyttig 7	2	1.8	4.1	100.0
	Total	49	44.1	100.0	
Missing	System	62	55.9		
Total		111	100.0		

N	Valid	49
	Missing	62
Mean		4.02
Median		4.00
Mode		4
Std. Deviation		1.216
Variance		1.479

### 3.4 Kategori 2: Kommuner som planlegger å implementere BMS

5) Hvor enig er du i påstandene nedenfor om hvorfor kommunen har planer om å implementere balansert målstyring? (Kryss av for ett punkt for hver påstand)

N = 5	Std.		
	Mean	Deviation	Variance
1. Det er et rapporterings- og styringssystem som vil gi oppdatert og balansert styringsinformasjon	6.00	.707	.500
2. Det er et felles ledelsessystem for hele kommunen som gir tilbakemelding på hvor godt vi oppfyller våre felles mål både på enhetsnivå og for kommunen som helhet	5.80	.837	.700
3. Det er et strategisk verktøy som vil hjelpe oss til å se sammenhenger mellom mål, tiltak og resultater	6.20	.837	.700
4. Det er et verktøy som vil gjøre oss bedre i stand til å dokumentere måloppnåelse og resultater overfor politisk nivå	5.80	.837	.700
5. Det er et verktøy som vil forbedre beslutningstakingen i kommunen	5.20	1.304	1.700
6. Det er et verktøy som vil hjelpe oss med å kommunisere strategi i kommunen	5.20	.837	.700
7. Det er et verktøy som vil hjelpe oss med å kommunisere utenfor kommunen	5.40	.548	.300
8. Det er et verktøy som vil hjelpe med å skape en bedre forståelse av kommunens resultater ved å linke finansielle og ikke-finansielle resultater.	5.80	.447	.200
9. Styringssystemet stimulerer læring og vekst	4.80	.837	.700
10. Styringssystemet stimulerer forbedringer	5.60	1.140	1.300
11. Styringssystemet fremmer spredningen av en åpen og prestasjonsorientert kultur	5.60	1.140	1.300
12. Det er et verktøy som forbedrer prestasjonsovervåkning	5.80	.837	.700
13. Det er et verktøy som fremmer dialog og samarbeid	5.00	.707	.500
14. Det er et verktøy som avklarer ansvarsforhold	5.60	.894	.800
15. Det er en god del kunnskap om BMS i kommunen	3.60	1.140	1.300

(for frekvens av spørsmålet se neste side)

**(Gjelder spørsmål 5)**

<b>Grad av enighet (N = 5)</b>	<b>1. Helt uenig</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7. Helt enig</b>
1. Det er et rapporterings- og styringssystem som vil gi oppdatert og balansert styringsinformasjon					1	3	1
2. Det er et felles ledelsessystem for hele kommunen som gir tilbakemelding på hvor godt vi oppfyller våre felles mål både på enhetsnivå og for kommunen som helhet					2	2	1
3. Det er et strategisk verktøy som vil hjelpe oss til å se sammenhenger mellom mål, tiltak og resultater					1	2	2
4. Det er et verktøy som vil gjøre oss bedre i stand til å dokumentere måloppnåelse og resultater overfor politisk nivå					2	2	1
5. Det er et verktøy som vil forbedre beslutningstakingen i kommunen				2	1	1	1
6. Det er et verktøy som vil hjelpe oss med å kommunisere strategi i kommunen				1	2	2	
7. Det er et verktøy som vil hjelpe oss med å kommunisere utenfor kommunen					3	2	
8. Det er et verktøy som vil hjelpe med å skape en bedre forståelse av kommunens resultater ved å linke finansielle og ikke-finansielle resultater.					1	4	
9. Styringssystemet stimulerer læring og vekst				2	2	1	
10. Styringssystemet stimulerer forbedringer				1	1	2	1
11. Styringssystemet fremmer spredningen av en åpen og prestasjonsorientert kultur				1	1	2	1
12. Det er et verktøy som forbedrer prestasjonsovervåkning					2	2	1
13. Det er et verktøy som fremmer dialog og samarbeid				1	3	1	
14. Det er et verktøy som avklarer ansvarsforhold					3	1	1
15. Det er en god del kunnskap om BMS i kommunen		1	1	2	1		



**6) Er det noe annet du ønsker å legge til som vi ikke har nevnt (Åpent svar)**

		Frequency
Valid	Har svart	0
	Har ikke svart	5
Missing	System	106
Total		111

**7) Når planlegger dere å implementere balansert målstyring? Skriv inn årstall: (Mulig å hoppe over)**

		Frequency
Valid	Har svart	4
	Har ikke svart	1
Missing	System	106
Total		111

		Frequency
Valid	2015	3
	HØST 2014	1

**8) Hvem tok hovedinitiativet til å begynne med balansert målstyring?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1. Ledelsen	4	3.6	80.0	80.0
	2. Ansatte	1	.9	20.0	100.0
	Total	5	4.5	100.0	
Missing	System	106	95.5		
Total		111	100.0		

**9) Anser du balansert målstyring som et relevant styringsystem for kommuner?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5	2	1.8	40.0	40.0
	6	3	2.7	60.0	100.0
	Total	5	4.5	100.0	
Missing	System	106	95.5		
Total		111	100.0		

N	Valid	5
	Missing	106
Mean		5.60
Median		6.00
Mode		6
Std. Deviation		.548
Variance		.300

**10) Anser du balansert målstyring som et nyttig strategisk styringsverktøy for kommuner?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	1	.9	20.0	20.0
	5	3	2.7	60.0	80.0
	6	1	.9	20.0	100.0
	Total	5	4.5	100.0	
Missing	System	106	95.5		
Total		111	100.0		

N	Valid	5
	Missing	106
Mean		5.00
Median		5.00
Mode		5
Std. Deviation		.707
Variance		.500

### 3.5 Kategori 3: Kommuner som holder på med å implementere BMS

5) I hvilket år besluttet dere å begynne bruke balansert målstyring i kommunen?

Skriv inn årstall:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2009	1	.9	12.5	12.5
2010	2	1.8	25.0	37.5
2012	2	1.8	25.0	62.5
2013	3	2.7	37.5	100.0
Total	8	7.2	100.0	
Missing System	103	92.8		
Total	111	100.0		

6) Hvem tok hovedinitiativet til å begynne med balansert målstyring?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1. Ledelsen	5	4.5	83.3	83.3
Vet ikke	1	.9	16.7	100.0
Total	6	5.4	100.0	
Missing System	105	94.6		
Total	111	100.0		

(Hvis ingen av alternativene ovenfor stemmer, har du muligheten til å skrive det)

Respondenter har skrevet:

N=2	Frequency
Valid Fylkesmannen	1
Usikker, da hele ledergruppen er skiftet ut.	1

**7) Hvem er mest involvert i innføringen av balansert målstyring?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1. Ledelsen	6	5.4	75.0	75.0
	3. Et eget balansert målstyringssystem «team»	2	1.8	25.0	100.0
	Total	8	7.2	100.0	
Missing	System	103	92.8		
Total		111	100.0		

**8) Hvor lenge er det siden dere startet med implementeringen?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4 - 6 måneder	2	1.8	25.0	25.0
	7 - 9 måneder	2	1.8	25.0	50.0
	10 - 12 måneder	1	.9	12.5	62.5
	1 - 2 år	1	.9	12.5	75.0
	3 - 4 år	1	.9	12.5	87.5
	5 - 6 år	1	.9	12.5	100.0
	Total	8	7.2	100.0	
Missing	System	103	92.8		
Total		111	100.0		

**9) Hvor lang tid forventer kommunen det tar før dere har et system dere er fornøyd med?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - 2 år	4	3.6	50.0	50.0
	3 - 4 år	3	2.7	37.5	87.5
	Vet ikke	1	.9	12.5	100.0
	Total	8	7.2	100.0	
Missing	System	103	92.8		
Total		111	100.0		

**10) Hvilke av disse type motstand eller problemer har dere erfart? (Mulig å velge flere alternativer)**

N=8	Frequency
1. Kulturelle vanskeligheter i kommunen til å gjennomføre den balanserte målstyringsfilosofien	4
2. Lite kunnskap i kommunen om balansert målstyring	7
3. Involvering fra ledelsen er ikke tilfredsstillende	1
4. Motstand fra de ansatte	0
5. Motstand fra ledelsen	0
6. Det er tidskonsumerende	3
7. Det er kostbart/ressurskrevende	2
8. Det er utfordrende å begrense antall måleindikatorer	4
9. Det er utfordrende å velge riktige måleindikatorer	5
10. Ingen av alternativene ovenfor	0
11. Vet ikke	0

**11) Hvilke av disse type motstand eller problemer forventer dere? (Mulig å velge flere alternativer)**

N=8	Frequency
1. Kulturelle vanskeligheter i kommunen til å gjennomføre den balanserte målstyringsfilosofien	3
2. Lite kunnskap i kommunen om BMS	4
3. Ikke tilfredsstillende involvering fra ledelsen	1
4. Motstand fra de ansatte	0
5. Motstand fra ledelsen	0
6. At det er tidskrevende	4
7. At det er kostbart/ressurskrevende	2
8. Utfordringer med å begrense antall måleindikatorer	6
9. Utfordringer med å velge riktige måleindikatorer	6
10. Ingen av alternativene ovenfor	0
11. Vet ikke	0

**12) Kommer BMS til å bli tilpasset kommunens behov og unike situasjon?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ja	7	6.3	87.5	87.5
	Vet ikke	1	.9	12.5	100.0
	Total	8	7.2	100.0	
Missing	System	103	92.8		
Total		111	100.0		

**Kan du gi eksempler på endringene/tilpasningene: Åpent svar (Frivillig å svare):**

	Frequency
Indikatorvalg samt omfanget (forsiktig oppstart)	1
Kvar eining (barnehage, skule osv) definerer sine mål innafor ein mal. Vi skal ha meir fokus på kvalitet og resultat enn å telje aktivitet.	1
Tjenesteproduksjon i en kommune handler mye om relasjoner. Vanskelig å måle relasjoner.	1
Vi ha forankret BMS hos avdelingsleiarane. Vi startar no ein prosess med møter for å forankre dette arbeidet hos dei tilsette i avdelingane. Vi tilpassar måleindikatorane etter innspela og drøftingane hos den enkelte avdeling, slik at det kan skapast ei	1
Vi har laget en meget forenklet variant, som vi sakte bygger ut.	1
Total	5

**13) Hvilke perspektiver kommer kommunens balanserte målstyring til å bygge på? (Mulig å velge flere alternativer)**

N=8	Frequency
1. Økonimi	6
2. Brukere	8
3. Samfunn	4
4. Medarbeidere	7
5. Arbeidsprosesser	4
6. Interne prosesser og rutiner	3
7. Læring og vekst	4
8. Fornyelse	1
9. Utvikling	6
10. Regional utviklingsaktør	0
11. Vet ikke	0
12. Andre perspektiver: (Hvis ingen av alternativene ovenfor er perspektivene kommunen kommer til å bruke, eller det er andre du ønsker å legge til, har du muligheten til å gjøre det)	1

**Respondent som valgte svaralternativ 12, har svart:** "Jobber med å finne ut hvilke områder som er aktuelle å måle".

**14) Hvilket styringssystem brukte kommunen før BMS? Åpent svar  
(Mulig å hoppe over)**

	Frequency
Valid Har svart	5
Har ikke svart	3
Missing System	103
Total	111

**Se respondentenes svar på neste side**

(gjelder svarene fra spørsmål 14)

	Frequency
Valid ...	1
Budsjett og regnskap	1
Ingen spesielle	1
Usikker. Nå har vi Bedre styring.	1
Vi fordelte budsjettet etter kommunal deflator og kuttet budsjettet med strukturendringer eller "ostehøvelprisnippet"	1
Total	5



**15) Hvor enig er du i påstandene nedenfor om hvorfor kommunen har valgt å implementere balansert målstyring? (Kryss av for ett punkt for hver påstand)**

N=8 N =7 for påstand 8, 9 og 10 (fordi respondenter som har svart "vet ikke" er ikke med i beregningene i denne tabellen)	Mean	Std. Deviation	Variance
1. Det er et rapporterings- og styringssystem som vil gi oppdatert og balansert styringsinformasjon	5.62	1.685	2.839
2. Det er et felles ledelsessystem for hele kommunen som gir tilbakemelding på hvor godt vi oppfyller våre felles mål både på enhetsnivå og for kommunen som helhet	6.00	1.604	2.571
3. Det er et strategisk verktøy som vil hjelpe oss til å se sammenhenger mellom mål, tiltak og resultater	6.38	1.188	1.411
4. Det er et verktøy som vil gjøre oss bedre i stand til å dokumentere måloppnåelse og resultater overfor politisk nivå	6.38	1.408	1.982
5. Det er et verktøy som vil forbedre beslutningstakingen i kommunen	5.50	1.690	2.857
6. Det er et verktøy som vil hjelpe oss med å kommunisere strategi i kommunen	5.75	1.581	2.500
7. Det er et verktøy som vil hjelpe oss med å kommunisere utenfor kommunen	4.75	1.832	3.357
8. Det er et verktøy som vil hjelpe med å skape en bedre forståelse av kommunens resultater ved å linke finansielle og ikke-finansielle resultater.	6.14	1.864	3.476
9. Styringssystemet stimulerer læring og vekst	5.43	2.149	4.619
10. Styringssystemet stimulerer forbedringer	6.00	1.826	3.333
11. Styringssystemet fremmer spredningen av en åpen og prestasjonsorientert kultur	5.50	2.204	4.857
12. Det er et verktøy som forbedrer prestasjonsovervåkning	4.63	2.066	4.268
13. Det er et verktøy som fremmer dialog og samarbeid	5.25	1.753	3.071
14. Det er et verktøy som avklarer ansvarsforhold	4.75	1.389	1.929
15. Det er en god del kunnskap om BMS i kommunen	3.38	1.061	1.125

(for frekvens av spørsmålet se neste side)

**(Gjelder spørsmål 15)**

<b>Grad av enighet (N = 8)</b>	<b>1. Helt uenig</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7. Helt enig</b>	<b>8. Vet ikke</b>
1. Det er et rapporterings- og styringssystem som vil gi oppdatert og balansert styringsinformasjon			1	2		1	4	
2. Det er et felles ledelsessystem for hele kommunen som gir tilbakemelding på hvor godt vi oppfyller våre felles mål både på enhetsnivå og for kommunen som helhet			1	1		1	5	
3. Det er et strategisk verktøy som vil hjelpe oss til å se sammenhenger mellom mål, tiltak og resultater				1	1		6	
4. Det er et verktøy som vil gjøre oss bedre i stand til å dokumentere måloppnåelse og resultater overfor politisk nivå			1			1	6	
5. Det er et verktøy som vil forbedre beslutningstakingen i kommunen			2		1	2	3	
6. Det er et verktøy som vil hjelpe oss med å kommunisere strategi i kommunen			1	1	1	1	4	
7. Det er et verktøy som vil hjelpe oss med å kommunisere utenfor kommunen		1	1	2	1	1	2	
8. Det er et verktøy som vil hjelpe med å skape en bedre forståelse av kommunens resultater ved å linke finansielle og ikke-finansielle resultater.		1				1	5	1
9. Styringssystemet stimulerer læring og vekst	1				2	1	3	1
10. Styringssystemet stimulerer forbedringer		1				2	4	1
11. Styringssystemet fremmer spredningen av en åpen og prestasjonsorientert kultur			2			2	4	
12. Det er et verktøy som forbedrer prestasjonsovervåkning		2	1		2	1	2	
13. Det er et verktøy som fremmer dialog og samarbeid		1		1	3		3	
14. Det er et verktøy som avklarer ansvarsforhold			2	1	3	1	1	
15. Det er en god del kunnskap om BMS i kommunen		2	2	3	1			

**16) Anser du balansert målstyring som et relevant styringssystem for kommuner?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	.9	12.5	12.5
	3	1	.9	12.5	25.0
	6	1	.9	12.5	37.5
	Svært relevant 7	5	4.5	62.5	100.0
	Total	8	7.2	100.0	
Missing	System	103	92.8		
Total		111	100.0		

N	Valid	8
	Missing	103
Mean		5.75
Median		7.00
Mode		7
Std. Deviation		2.053
Variance		4.214

17) Anser du balansert målstyring som et nyttig strategisk styringsverktøy for kommuner?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	.9	12.5	12.5
	4	1	.9	12.5	25.0
	6	3	2.7	37.5	62.5
	Svært nyttig 7	3	2.7	37.5	100.0
	Total	8	7.2	100.0	
Missing	System	103	92.8		
Total		111	100.0		

N	Valid	8
	Missing	103
Mean		5.75
Median		6.00
Mode		6 <sup>a</sup>
Std. Deviation		1.488
Variance		2.214

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

### 3.6 Kategori 4: Kommuner som bruker BMS

5) I hvilket år besluttet dere å begynne bruke balansert målstyring i kommunen? Skriv inn årstall (Åpent svar):

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1995	1	.9	2.4	2.4
1999	1	.9	2.4	4.9
2001	2	1.8	4.9	9.8
2002	3	2.7	7.3	17.1
2003	7	6.3	17.1	34,2
2004	1	.9	2.4	36.6
2004 tror jeg	1	.9	2.4	39.0
2005	6	5.4	14.6	53.6
2006	2	1.8	4.9	58,5
2007	3	2.7	7.3	65,8
2008	1	.9	2.4	68,2
2009	3	2.7	7.3	75,5
2010	4	3.6	9.8	85,3
2011	3	2.7	7.3	92,6
2014	1	.9	2.4	95
ca 2000	1	.9	2.4	97,4
Usikker, lenge siden	1	.9	2.4	100.0
Total	41	36.9	100.0	
Missing System	70	63.1		
Total	111	100.0		

(2 respondenter fra kategorien har valgt å ikke svare på spørsmålet)

**6) Hvem tok hovedinitiativet til å begynne med balansert målstyring?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1. Ledelsen	32	28.8	78.0	78.0
	2. Ansatte	2	1.8	4.9	82.9
	4. Eksterne konsulenter	2	1.8	4.9	87.8
	Var ikke ansatt på det tidspunktet	4	3.6	9.8	97.6
	Vet ikke	1	.9	2.4	100.0
	Total	41	36.9	100.0	
Missing	System	70	63.1		
Total		111	100.0		

(Hvis ingen av alternativene ovenfor stemmer, har du muligheten til å skrive det)

**Respondenter har skrevet:**

N=2		Frequency
Valid	I et omstillingsprosjekt for kommunen	1
	Politikerne	1

**7) Hvem var mest involvert i innføringen av balansert målstyring?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1. Ledelsen	24	21.6	55.8	55.8
	2. Ansatte	1	.9	2.3	58.1
	3. Et eget balansert målstyringssystem «team»	16	14.4	37.2	95.3
	5. Eksterne konsulenter	1	.9	2.3	97.7
	Vet ikke	1	.9	2.3	100.0
	Total	43	38.7	100.0	
Missing	System	68	61.3		
Total		111	100.0		

**8) Hvordan gikk den balanserte målstyrings (BMS) implementeringen?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1. Det var problemer ved implementeringen	23	20.7	53.5	53.5
	2. Det var ingen problemer ved implementeringen	14	12.6	32.6	86.0
	3. Var ikke til stede under implementeringen	5	4.5	11.6	97.7
	Vet ikke	1	.9	2.3	100.0
	Total	43	38.7	100.0	
Missing	System	68	61.3		
Total		111	100.0		

**9) Hvilke av disse problemer eller vanskeligheter møtte kommunen på, ved implementering av balansert målstyring (BMS)? (Mulig å velge flere alternativer)**

N=43	Frequency
1. Kulturelle vanskeligheter i kommunen til å gjennomføre BMS filosofien	8
2. Lite kunnskap i kommunen om BMS	13
3. Involvering fra ledelsen var ikke tilfredsstillende	6
4. Motstand fra de ansatte	6
5. Motstand fra ledelsen	3
6. Det var tidskonsumerende	12
7. Det var kostbart/ressurskrevende	8
8. Det var utfordringer å begrense antall måleindikatorer	11
9. Det var utfordrende å velge riktige måleindikatorer	19
10. Ingen av alternativene ovenfor	0
11. Vet ikke	0

**10) Bruker kommunen for øyeblikket balansert målstyring?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ja	36	32.4	83.7	83.7
	Nei	7	6.3	16.3	100.0
	Total	43	38.7	100.0	
Missing	System	68	61.3		
Total		111	100.0		

(De som har svart "Nei", er ikke videre med i denne kategorien, men går over til kategori 5)

**11) Hvor lenge har kommunen brukt balansert målstyring?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	7 - 12 måneder	2	1.8	5.6	5.6
	1 - 2 år	1	.9	2.8	8.3
	3 - 4 år	4	3.6	11.1	19.4
	5 - 6 år	6	5.4	16.7	36.1
	7 - 8 år	7	6.3	19.4	55.6
	9 - 10 år	5	4.5	13.9	69.4
	11 - 15 år	10	9.0	27.8	97.2
	Over 15 år	1	.9	2.8	100.0
	Total	36	32.4	100.0	
Missing	System	75	67.6		
Total		111	100.0		



**12) Hvor lang tid tok det før dere hadde et system dere var fornøyd med?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	7 - 12 måneder	1	.9	2.8	2.8
	1 - 2 år	1	.9	2.8	5.6
	3 - 4 år	11	9.9	30.6	36.1
	5 - 6 år	3	2.7	8.3	44.4
	9 - 10 år	2	1.8	5.6	50.0
	11 - 15 år	1	.9	2.8	52.8
	Vi er fortsatt ikke fornøyd med systemet	14	12.6	38.9	91.7
	Vet ikke	3	2.7	8.3	100.0
	Total	36	32.4	100.0	
Missing	System	75	67.6		
Total		111	100.0		

**13) Vurderer dere å forkaste systemet?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ja	4	3.6	11.1	11.1
	Nei	29	26.1	80.6	91.7
	Vet ikke	3	2.7	8.3	100.0
	Total	36	32.4	100.0	
Missing	System	75	67.6		
Total		111	100.0		

**14) Vennligst påpek grunnen(e) for hvorfor balansert målstyring (BMS) ble implementert i kommunen (Mulig å velge flere alternativ)**

N=36	Frequency
1. Det er et rapporterings- og styringssystem som vil gi oppdatert og balansert styringsinformasjon	27
2. Det er et felles ledelsessystem for hele kommunen som gir tilbakemelding på hvor godt vi oppfyller våre felles mål både på enhetsnivå og for kommunen som helhet	29
3. Det er et strategisk verktøy som vil hjelpe oss til å se sammenhenger mellom mål, tiltak og resultater	27
4. Det er et verktøy som vil gjøre oss bedre i stand til å dokumentere måloppnåelse og resultater overfor politisk nivå	30
5. Det er et verktøy som vil forbedre beslutningstakingen i kommunen	21
6. Det er et verktøy som vil hjelpe oss med å kommunisere strategi i kommunen	15
7. Det er et verktøy som vil hjelpe oss med å kommunisere utenfor kommunen	10
8. Det er et verktøy som vil hjelpe med å skape en bedre forståelse av kommunens resultater ved å linke finansielle og ikke-finansielle resultater.	23
9. Styringssystemet stimulerer læring og vekst	13
10. Styringssystemet stimulerer forbedringer	17
11. Styringssystemet fremmer spredningen av en åpen og en prestasjonsorientert kultur	10
12. Det er et verktøy som forbedrer prestasjonsovervåkning	6
13. Det er et verktøy som fremmer dialog og samarbeid	19
14. Det er et verktøy som avklarer ansvarsforhold	11
15. Det er en god del kunnskap om BMS i kommunen	9
16. Ingen av alternativene ovenfor	0
17. Vet ikke	0

**15) Hvilke perspektiver bygger kommunens balanserte målstyring på? (Mulig å velge flere alternativ)**

N=36	Frequency
1. Økonomi	35
2. Brukere	35
3. Samfunn	27
4. Medarbeidere	34
5. Arbeidsprosesser	8
6. Interne prosesser og rutiner	9
7. Læring og vekst	8
8. Fornyelse	6
9. Utvikling	9
10. Regional utviklingsaktør	2
11. Vet ikke	0
12. Andre perspektiver: (Hvis ingen av alternativene ovenfor er perspektivene kommunen bruker, eller du ønsker å legge til noen, har du muligheten til å gjøre det)	4

**Respondenter som valgte svaralternativ 12, har svart:**

- "Kompetanse og prosesser".
- "Tjenesteproduksjon: Mål innenfor dette området bidrar til oppfyllelse av produksjonskrav knyttet til omfang og ressursutnyttelse".
- "Vi dekker alle disse perspektivene, men under kun 4 hovedmålområder: Samfunnsutvikler, tjenesteleverandør, arbeidsgiver, økonomi og organisasjon."
- "Våre fire perspektiver er Lokalsamfunn, Innbyggere og brukere, Organisasjon og Økonomi".

**17) Har balansert målingssystemet blitt tilpasset kommunens behov og unike situasjon?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ja	35	31.5	97.2	97.2
Nei	1	.9	2.8	100.0
Total	36	32.4	100.0	
Missing System	75	67.6		
Total	111	100.0		

**Kan du gi eksempler på endringene/tilpasningene Åpent svar: (Frivillig å svare)**

	Frequency
Endrer inikatorer i takt med endringer i rammeforutsetninger og samfunnsendringer	1
Innført i delar av organisasjonen	1
Kvalitetsindikatorer innefor fagområder	1
Løsningen blir en blanding av rene indikatorer og handlingsmål (tiltak)	1
Mer fokus på risikostyring	1
Måleindikatorer har blitt mer detaljert for å beskrive hva som gjøres/ikke gjøres ved f.eks. økonomisk avvik. Er tiltak iverksatt? Hvilke endringer og tilpasninger er gjort for å møte utfordringen? Dekningsgraden på tjenestene måles, osv.	1
Perspektivene er valgt ut i fra kommunens behov og organisering	1
Større vekt på samspillet med innbyggere/lokalsamfunn	1
Utvidet med perspektiv Samfunn etter en tid	1
Vi benytter de elementene som passer vår organisasjon	1
Vi bruker kommunens systemer til å bearbeide data som kan hjelpe oss med å utarbeide og følge opp mål. I tillegg henter vi mål i fra aksepterte og vel kjente baromter - kommunebarometeret, som igjen bygger på statistikk fra KOSTRA	1
Vi forsøker å måle utvalgte tenester hvor noen er spesifikke for vår kommune.	1
Vi hadde etikk som eget perspektiv etter omfattende korrupsjonssak	1
Vi har fått bygget opp et elektronisk verktøy ut fra strategiene i kommuneplanens samfunnsdel. I tillegg til målekort har vi fått bygget modul for å legge inn tiltaksplaner, modul for å registrere prognose, modul for å rapportere på indikatorer, mulighet	1
Vi har gått bort fra "trafikk lys" i den visuelle fremstillingen	1
Vi har større fokus på helheten i styringen og utvikling av styringsindikatorer til bruk i løpende drift.	1
Vi har valgt å innføre kun Medrabider og brukerundersøkelser i implementeringsfasen. Dimensjonen samfunnsutvikling har vi ventet med til revidering av Kommunaplanens samfunnsdel er ferdig i 2015.	1
Vi utvikler det litt år for år.	1
Total	18

**18.1) Evaluer brukervennligheten til balansert målstyring (BMS)**

N=36 N=35 for påstand 3, 5 og 7 (fordi respondenter som har svart "vet ikke" er ikke med i beregningene i denne tabellen)	Mean	Std. Deviation	Variance
	1. Å bruke BMS er enkelt	4.33	1.373
2. BMS er et fleksibelt system å bruke	4.64	1.334	1.780
3. Det er enkelt å bli dyktig i å bruke BMS	3.89	1.409	1.987
4. Kommunens BMS-system er enkel å bruke	4.56	1.182	1.397
5. BMS gjør det enklere å gjøre jobben min	4.60	1.241	1.541
6. Informasjonen som jeg får fra BMS systemet er klart og forståelig for meg	5.00	1.394	1.943
7. BMS er et nyttig system for å utføre arbeidsoppgavene mine	4.69	1.255	1.575

**(Gjelder spørsmål 18.1)**

Grad av enighet (N = 36)	1. Helt uenig	2	3	4	5	6	7. Helt enig	8. Vet ikke
	1. Å bruke BMS er enkelt	1	2	6	11	9	5	2
2. BMS er et fleksibelt		2	5	10	9	7	3	
3. Det er enkelt å bli dyktig i å bruke BMS		7	7	10	7	2	2	1
4. Kommunens BMS-system er enkel å bruke		2	3	13	11	5	2	
5. BMS gjør det enklere å gjøre jobben min		1	5	12	9	5	3	1
6. Informasjonen som jeg får fra BMS systemet er klart og forståelig for meg		1	2	14	6	5	8	
7. BMS er et nyttig system for å utføre arbeidsoppgavene mine		2	2	13	9	6	3	1

**18.2) Evaluer hvordan balansert målstyring (BMS) hjelper i beslutningstakingsprosessen**

N=33 for påstand 1, 2, 3 og 5 N= 32 for påstand 4 (fordi respondenter som har svart "vet ikke" er ikke med i beregningene i denne tabellen)	Mean	Std. Deviation	Variance
	1. Jeg bruker BMS til å analysere hvorfor problemer oppstår	3.52	1.716
2. Jeg bruker BMS til å forstå data	3.94	1.713	2.934
3. Jeg bruker BMS til å forklare min beslutningstaking	4.27	1.567	2.455
4. Jeg bruker BMS til å rettferdiggjøre beslutninger	3.56	1.625	2.641
5. BMS hjelper meg med å forbedre/effektivisere beslutningstakingsprosessen	4.45	1.394	1.943

**(Gjelder spørsmål 18.2)**

Grad av enighet (N = 36)	1. Helt uenig	2	3	4	5	6	7. Helt enig	8. Vet ikke
	1. Jeg bruker BMS til å analysere hvorfor problemer oppstår	5	6	4	8	7	1	2
2. Jeg bruker BMS til å forstå data	4	4	4	6	9	5	1	3
3. Jeg bruker BMS til å forklare min beslutningstaking	1	4	6	6	8	6	2	3
4. Jeg bruker BMS til å rettferdiggjøre beslutninger	4	5	7	5	8	2	1	4
5. BMS hjelper meg med å forbedre/effektivisere beslutningstakingsprosessen	1	3	2	9	12	4	2	3

**18.3) Indiker hvordan bruken av balansert målstyring (BMS) hjelper deg med å evaluere prestasjon**

N=34 for påstand 1, 2 og 5 N= 35 for påstand 3 og 4 (fordi respondenter som har svart "vet ikke" er ikke med i beregningene i denne tabellen)	Mean	Std. Deviation	Variance
	1. BMS er bedre for å måle ytelse enn tradisjonelle finansielle målesystemer	5.03	1.547
2. BMS gir meg en bedre forståelse av kommunens resultater	5.29	1.426	2.032
3. BMS gir meg muligheten til å bedre sammenligne resultater over tid	5.83	1.200	1.440
4. BMS gir meg muligheten til å bedre sammenligne resultater mellom avdelinger	4.69	1.827	3.339
5. BMS gir meg muligheten til å etablere årsaksvirkningsforhold mellom resultatene	4.09	1.676	2.810

**Gjelder spørsmål 18.3)**

Grad av enighet (N = 36)	1. Helt uenig	2	3	4	5	6	7. Helt enig	8. Vet ikke
	1. BMS er bedre for å måle ytelse enn tradisjonelle finansielle målesystemer	1	1	4	5	8	9	6
2. BMS gir meg en bedre forståelse av kommunens resultater	1		3	3	12	7	8	2
3. BMS gir meg muligheten til å bedre sammenligne resultater over tid		1	1	1	9	11	12	1
4. BMS gir meg muligheten til å bedre sammenligne resultater mellom avdelinger	1	3	8	3	8	3	9	1
5. BMS gir meg muligheten til å etablere årsaksvirkningsforhold mellom resultatene	3	3	6	8	6	6	2	2

**18.4) Evaluer hvordan balansert målstyring (BMS) hjelper med å koordinere arbeidet med andre**

N=33 for påstand 1 og 4 N= 32 for påstand 2 N=35 for påstand 3 (fordi respondenter som har svart "vet ikke" er ikke med i beregningene i denne tabellen)	Mean	Std. Deviation	Variance
	1. Jeg bruker BMS til å koordinere aktiviteter med andre i arbeidsgruppen min	4.09	1.721
2. Min arbeidsgruppe bruker BMS til å koordinere våre aktiviteter	4.09	1.614	2.604
3. Jeg bruker BMS til å utveksle informasjon med interne brukere	4.63	1.664	2.770
4. Jeg bruker BMS til å utveksle informasjon med eksterne brukere	3.79	1.883	3.547

**Gjelder spørsmål 18.4)**

Grad av enighet (N = 36)	1. Helt uenig	2	3	4	5	6	7. Helt enig	8. Vet ikke
	1. Jeg bruker BMS til å koordinere aktiviteter med andre i arbeidsgruppen min	4	4	2	4	15	2	2
2. Min arbeidsgruppe bruker BMS til å koordinere våre aktiviteter	3	3	3	9	9	3	2	4
3. Jeg bruker BMS til å utveksle informasjon med interne brukere	2	2	3	9	9	4	6	1
4. Jeg bruker BMS til å utveksle informasjon med eksterne brukere	5	4	6	5	8	1	4	3



**19) Hvordan vurderer du resultatene av implementeringen av balansert målstyring?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1. Det er et komplisert system, og gir ingen nytte til kommunen sammenlignet med det tidligere styringssystemet	1	.9	2.8	2.8
	2. Det er et komplisert system, men resultatene er positive	17	15.3	47.2	50.0
	3. Det er ikke et komplisert system, men gir ingen nytte til kommunen sammenlignet med det tidligere systemet	2	1.8	5.6	55.6
	4. Det er ikke et komplisert system, og resultatene er positive	16	14.4	44.4	100.0
	Total	36	32.4	100.0	
Missing	System	75	67.6		
Total		111	100.0		

**20) Kommunen har lykket med balansert målstyring**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	.9	2.8	2.8
	3	6	5.4	16.7	19.4
	4	13	11.7	36.1	55.6
	5	9	8.1	25.0	80.6
	6	4	3.6	11.1	91.7
	Helt enig 7	3	2.7	8.3	100.0
	Total	36	32.4	100.0	
Missing	System	75	67.6		
Total		111	100.0		

N	Valid	36
	Missing	75
Mean		4.50
Median		4.00
Mode		4
Std. Deviation		1.231
Variance		1.514

**21) Kommunen har fått en mer effektiv utnyttelse av økonomiske ressurser etter at balansert målstyring ble innført**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt uenig 1	1	.9	2.8	2.8
	2	3	2.7	8.3	11.1
	3	5	4.5	13.9	25.0
	4	12	10.8	33.3	58.3
	5	8	7.2	22.2	80.6
	6	3	2.7	8.3	88.9
	Vet ikke	4	3.6	11.1	100.0
Total		36	32.4	100.0	
Missing	System	75	67.6		
Total		111	100.0		

N	Valid	32*
	Missing	79
Mean		4.00
Median		4.00
Mode		4
Std. Deviation		1.218
Variance		1.484

\*respondenter med "vet ikke" er ikke tatt med i tabellen

**22) Sett under ett, hvor fornøyd tror du de ansatte i kommunen er med balansert målstyring**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nøytral	25	22.5	69.4	69.4
	Fornøyd	11	9.9	30.6	100.0
	Total	36	32.4	100.0	
Missing	System	75	67.6		
Total		111	100.0		

**23) Sett under ett, hvordan tror du de ansatte opplever bruken av balansert målstyring?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Lite nyttig	2	1.8	5.6	5.6
	Nøytral	23	20.7	63.9	69.4
	Nyttig	11	9.9	30.6	100.0
	Total	36	32.4	100.0	
Missing	System	75	67.6		
Total		111	100.0		

**24) Sett under ett, hvor fornøyd tror du ledelsen er med balansert målstyring?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nøytral	11	9.9	30.6	30.6
	Fornøyd	23	20.7	63.9	94.4
	Veldig fornøyd	2	1.8	5.6	100.0
	Total	36	32.4	100.0	
Missing	System	75	67.6		
Total		111	100.0		

25) Hvordan vil du rangere nytten av den balanserte målstyringen i kommunen?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	.9	2.8	2.8
	3	3	2.7	8.3	11.1
	4	7	6.3	19.4	30.6
	5	14	12.6	38.9	69.4
	6	7	6.3	19.4	88.9
	Svært nyttig 7	4	3.6	11.1	100.0
	Total	36	32.4	100.0	
Missing	System	75	67.6		
Total		111	100.0		

N	Valid	36
	Missing	75
Mean		4.97
Median		5.00
Mode		5
Std. Deviation		1.207
Variance		1.456

**26) Anser du balansert målstyring som et relevant styringssystem for kommuner?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	.9	2.8	2.8
	3	1	.9	2.8	5.6
	4	2	1.8	5.6	11.1
	5	13	11.7	36.1	47.2
	6	11	9.9	30.6	77.8
	Svært relevant 7	8	7.2	22.2	100.0
	Total	36	32.4	100.0	
Missing	System	75	67.6		
Total		111	100.0		

N	Valid	36
	Missing	75
Mean		5.56
Median		6.00
Mode		5
Std. Deviation		1.157
Variance		1.340

27) Anser du balansert målstyring som et nyttig strategisk styringsverktøy for kommuner?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	.9	2.8	2.8
	3	2	1.8	5.6	8.3
	4	5	4.5	13.9	22.2
	5	10	9.0	27.8	50.0
	6	9	8.1	25.0	75.0
	Svært nyttig 7	9	8.1	25.0	100.0
	Total	36	32.4	100.0	
Missing	System	75	67.6		
Total		111	100.0		

N	Valid	36
	Missing	75
Mean		5.42
Median		5.50
Mode		5
Std. Deviation		1.317
Variance		1.736

**28) Hvor fornøyd er du med BMS vurdert opp mot tidligere systemer som ble brukt?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	2.7	8.3	8.3
	4	7	6.3	19.4	27.8
	5	10	9.0	27.8	55.6
	6	10	9.0	27.8	83.3
	Svært fornøyd 7	6	5.4	16.7	100.0
	Total	36	32.4	100.0	
Missing	System	75	67.6		
Total		111	100.0		

N	Valid	36
	Missing	75
Mean		5.25
Median		5.00
Mode		5 <sup>a</sup>
Std. Deviation		1.204
Variance		1.450

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown



### 3.7 Kategori 5: Kommuner som har sluttet å bruke BMS

11) Ble balansert målstyring forkastet?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ja	3	2.7	42.9	42.9
	Nei	4	3.6	57.1	100.0
	Total	7	6.3	100.0	
Missing	System	104	93.7		
Total		111	100.0		

12) Hvor lenge brukte kommunen balansert målstyring?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	7 - 12 måneder	1	.9	14.3	14.3
	1 - 2 år	1	.9	14.3	28.6
	3 - 4 år	2	1.8	28.6	57.1
	5 - 6 år	1	.9	14.3	71.4
	7 - 8 år	1	.9	14.3	85.7
	11 - 15 år	1	.9	14.3	100.0
	Total	7	6.3	100.0	
Missing	System	104	93.7		
Total		111	100.0		

**13) Hvilket styringssystem bruker kommunen nå? Åpent svar: (Frivillig å svare)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Eget system	1	.9	25.0	25.0
Fra 2001 er BMS utviklet til MRS (Mål og resultatstyring). utfordringer har hele tiden vært datafangst og tilgang på gode systemer for det	1	.9	25.0	50.0
målstyring	1	.9	25.0	75.0
Under utarbeidelse	1	.9	25.0	100.0
Total	4	3.6	100.0	
Missing System	107	96.4		
Total	111	100.0		

**14) Hva var årsaken(e) til at balansert målstyring (BMS) ble avbrutt? (Mulig å velge flere alternativ)**

N=7	Frequency
1. Tidskrevende	2
2. Ressurskrevende	3
3. Lite lederinvolvering	0
4. Endring av ledelse	1
5. Ble i liten grad i den reelle styringen av kommunen	4
6. BMS ledet i liten grad til endringer i prosesser	1
7. Ikke nødvendig for kommunen	1
8. For teoretisk og komplisert	2
9. Ikke nok kunnskap i kommunen til å utnytte BMS til sitt fulle	1
10. Vi erfarte problemer med å finne nyttige måleindikatorer	4
11. Vi endte opp med for mange måleindikatorer å håndtere	2
12. Kommunens interesser støttet ikke implementeringen av BMS	0
13. Ingen av alternativene ovenfor	0
14. Vet ikke	0

**15) Vennligst påpek grunnen(e) for hvorfor balansert målstyring (BMS) ble implementert i kommunen: (Mulig å velge flere alternativ)**

N=7	N
1. Det var et rapporterings- og styringssystem som vil gi oppdatert og balansert styringsinformasjon	3
2. Det var et felles ledelsessystem for hele kommunen som gir tilbakemelding på hvor godt vi oppfyller våre felles mål både på enhetsnivå og for kommunen som helhet	2
3. Det var et strategisk verktøy som vil hjelpe oss til å se sammenhenger mellom mål, tiltak og resultater	4
4. Det var et verktøy som vil gjøre oss bedre i stand til å dokumentere måloppnåelse og resultater overfor politisk nivå	4
5. Det var et verktøy som vil forbedre beslutningstakingen i kommunen	2
6. Det var et verktøy som vil hjelpe oss med å kommunisere strategi i kommunen	1
7. Det var et verktøy som vil hjelpe oss med å kommunisere utenfor kommunen	0
8. Det var et verktøy som vil hjelpe med å skape en bedre forståelse av kommunens resultater ved å linke finansielle og ikke-finansielle resultater.	2
9. Styringssystemet stimulerte læring og vekst	1
10. Styringssystemet stimulerte forbedringer	2
11. Styringssystemet fremmet spredningen av en åpen og prestasjonsorientert kultur	0
12. Det var et verktøy som forbedret prestasjonsovervåkning	1
13. Det var et verktøy som fremmet dialog og samarbeid	1
14. Det var et verktøy som avklarte ansvarsforhold	1
15. Det far en god del kunnskap om BMS i kommunen	0
16. Ingen av alternativene ovenfor	1
17. Vet ikke	0

**16) Hvilke perspektiver bygget kommunens balanserte målstyring på? (Mulig å velge flere alternativ)**

N=7	N
1. Økonomi	7
2. Brukere	7
3. Samfunn	6
4. Medarbeidere	6
5. Arbeidsprosesser	1
6. Interne prosesser og rutiner	2
7. Læring og vekst	3
8. Fornyelse	2
9. Utvikling	2
10. Regional utviklingsaktør	0
11. Husker ikke / Vet ikke	0
12. Andre perspektiver: (Hvis ingen av alternativene ovenfor er perspektivene kommunen brukte, eller du ønsker å legge til, har du muligheten til å gjøre det)	0

**17) Ble balansert målingssystemet blitt tilpasset kommunens behov og unike situasjon?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ja	4	3.6	57.1	57.1
Nei	3	2.7	42.9	100.0
Total	7	6.3	100.0	
Missing System	104	93.7		
Total	111	100.0		

**Kan du gi eksempler på endringene/tilpasningene: (Frivillig å svare)**

	Frequency
Utarbeidet av prosjektgruppe i samarbeide med halvparten av virksomhetslederne i Drammen kommune. Siden videreutviklet og endret ut fra erfaringer som ble gjort årlig. To av elementen er fokusert på nå: tjenestetilbudet til brukerne og økonomistyring (MR)	1
Total	1

**18) I hvilken grad er du enig i følgende utsagn?**

N=7 N=6 for påstand 6 (fordi respondenter som har svart "vet ikke" er ikke med i beregningene i denne tabellen)	Mean	Std. Deviation	Variance
1. Å bruke BMS var enkelt	2.57	1.902	3.619
2. Det var enkelt å bli dyktig i bruk av BMS	2.86	1.773	3.143
3. BMS gjorde det enklere å gjøre jobben min	2.57	1.718	2.952
4. Jeg brukte BMS til å analysere hvorfor problemer oppstod	2.71	1.604	2.571
5. Jeg brukte BMS til å rettferdiggjøre beslutninger	2.71	1.496	2.238
6. BMS var bedre for å måle ytelse enn tradisjonelle finansielle målesystemer	3.50	1.049	1.100
7. BMS ga meg en bedre forståelse av kommunens resultater	3.43	2.070	4.286
8. BMS ga meg muligheten til å etablere årsaksvirkningsforhold mellom resultatene	3.43	2.070	4.286
9. Jeg brukte BMS til å koordinere aktiviteter med andre i arbeidsgruppen min	2.43	1.272	1.619

**(Gjelder spørsmål 18)**

Grad av enighet (N = 7)								
	1. Helt uenig	2	3	4	5	6	7. Helt enig	8. Vet ikke
1. Å bruke BMS var enkelt	3	1	1	1		1		
2. Det var enkelt å bli dyktig i bruk av BMS	2	1	2	1		1		
3. BMS gjorde det enklere å gjøre jobben min	2	2	2			1		
4. Jeg brukte BMS til å analysere hvorfor problemer oppstod	2	2		2	1			
5. Jeg brukte BMS til å rettferdiggjøre beslutninger	2	1	2	1	1			
6. BMS var bedre for å måle ytelse enn tradisjonelle finansielle målesystemer		1	2	2	1			1
7. BMS ga meg en bedre forståelse av kommunens resultater	1	2	1	1	1		1	
8. BMS ga meg muligheten til å etablere årsaksvirkningsforhold mellom resultatene	1	2	1	1	1		1	
9. Jeg brukte BMS til å koordinere aktiviteter med andre i arbeidsgruppen min	2	2	1	2				

**19) Hvordan vurderer du resultatene av implementeringen av balansert målstyring?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1. Det var et komplisert system, og ga ingen nytte til kommunen sammenlignet med det tidligere styringssystemet	3	2.7	42.9	42.9
	2. Det var et komplisert system, men resultatene var positive	3	2.7	42.9	85.7
	3. Det var ikke et komplisert system, men ga ingen nytte til kommunen sammenlignet med det tidligere systemet	1	.9	14.3	100.0
	Total	7	6.3	100.0	
Missing	System	104	93.7		
Total		111	100.0		

**20) Kommunen lyktes med balansert målstyring**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt uenig 1	2	1.8	28.6	28.6
	2	1	.9	14.3	42.9
	3	1	.9	14.3	57.1
	4	2	1.8	28.6	85.7
	5	1	.9	14.3	100.0
	Total	7	6.3	100.0	
Missing	System	104	93.7		
Total		111	100.0		

N	Valid	7
	Missing	104
Mean		2.86
Median		3.00
Mode		1 <sup>a</sup>
Std. Deviation		1.574
Variance		2.476

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

**21) Kommunen fikk en mer effektiv utnyttelse av økonomiske ressurser etter at balansert målstyring ble innført**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt uenig 1	2	1.8	28.6	28.6
	2	3	2.7	42.9	71.4
	3	1	.9	14.3	85.7
	6	1	.9	14.3	100.0
	Total	7	6.3	100.0	
Missing	System	104	93.7		
Total		111	100.0		

N	Valid	7
	Missing	104
Mean		2.43
Median		2.00
Mode		2
Std. Deviation		1.718
Variance		2.952

**22) Sett under ett, hvor fornøyd tror du de ansatte i kommunen var med balansert målstyring?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Veldig misfornøyd	2	1.8	28.6	28.6
	Nøytral	5	4.5	71.4	100.0
	Total	7	6.3	100.0	
Missing	System	104	93.7		
Total		111	100.0		



**23) Sett under ett, hvordan tror du de ansatte opplevde bruken av balansert målstyring?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Veldig lite nyttig	2	1.8	28.6	28.6
	Lite nyttig	2	1.8	28.6	57.1
	Nøytral	3	2.7	42.9	100.0
	Total	7	6.3	100.0	
Missing	System	104	93.7		
Total		111	100.0		

**24) Sett under ett, hvor fornøyd tror du ledelsen var med balansert målstyring?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Veldig misfornøyd	1	.9	14.3	14.3
	Misfornøyd	2	1.8	28.6	42.9
	Nøytral	2	1.8	28.6	71.4
	Fornøyd	2	1.8	28.6	100.0
	Total	7	6.3	100.0	
Missing	System	104	93.7		
Total		111	100.0		

25) Hvordan vil du rangere nytten av den balanserte målstyringen i kommunen?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	1.8	28.6	28.6
	3	3	2.7	42.9	71.4
	4	1	.9	14.3	85.7
	5	1	.9	14.3	100.0
	Total	7	6.3	100.0	
Missing	System	104	93.7		
Total		111	100.0		

N	Valid	7
	Missing	104
Mean		3.14
Median		3.00
Mode		3
Std. Deviation		1.069
Variance		1.143

**26) Anser du balansert målstyring som et relevant styringssystem for kommuner?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	1.8	28.6	28.6
	4	3	2.7	42.9	71.4
	5	1	.9	14.3	85.7
	Svært relevant 7	1	.9	14.3	100.0
	Total	7	6.3	100.0	
Missing	System	104	93.7		
Total		111	100.0		

N	Valid	7
	Missing	104
Mean		4.00
Median		4.00
Mode		4
Std. Deviation		1.732
Variance		3.000

**27) Anser du balansert målstyring som et nyttig styringssystem for kommuner?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	.9	14.3	14.3
	3	1	.9	14.3	28.6
	4	3	2.7	42.9	71.4
	5	1	.9	14.3	85.7
	Svært nyttig 7	1	.9	14.3	100.0
	Total	7	6.3	100.0	
Missing	System	104	93.7		
Total		111	100.0		

N	Valid	7
	Missing	104
Mean		4.14
Median		4.00
Mode		4
Std. Deviation		1.574
Variance		2.476

## 3.8 Kvalitative telefonintervju

### 3.8.1 Kategori 1: Kommuner som aldri har implementert BMS

Respondent	Varighet (minutter)	Dato
K1.0	4:35 (avbrutt)	23.05.14
K1.1	11:17	23.05.14
K1.2	6:37	30.05.14
K1.3	13:48	26.05.14
K1.4	8:53	27.05.14
K1.5	17:41	20.05.14

### 3.8.2 Kategori 3: Kommuner som er i en implementeringsfase

Respondent	Varighet (minutter)	Dato
K3.0	15:22	30.05.14
K4.1	17.55	22.05.14

### 3.8.3 Kategori 4: Kommuner som bruker BMS

Respondent	Varighet (minutter)	Dato
K4.0	15:35	19.05.14
K4.1	19.20	20.05.14
K4.2	19.27	20.05.14
K4.3	33:28	20.05.14
K4.4	26:20	20.05.14
K4.5	14:40	24.05.14

### 3.8.4 Kategori 5: Kommunexr som har sluttet å bruke BMS

Respondent	Varighet (minutter)	Dato
K5.0	8:48	19.05.14

## 4. Vedlegg: Intervjuguide

### 4.1 Introduksjon og oppvarming

- Introduksjon, hilse, navn, løs prat
- Fortell om oppgaven, innhold og intensjon
- Opplysning om lydopptak
- Intervjuobjektet snakker litt om seg selv; utdanning, profesjon, hvor lenge han/hun har jobbet i kommunen

### 4.2 Kategori 1: Kommuner som ikke har brukt BMS

Intervjuet handler jo om BMS...

1. Hva er de første tankene som kommer til hodet når jeg nevner begrepet balansert målstyring?
2. Har kommunen vurdert BMS som et styringssystem i kommunen?  
Hvis ja, hvorfor og hvem foreslo det?  
Hvis nei, hvorfor ikke  
Økonomiske grunner? Størrelsen på kommunen? Finnes det kanskje bedre styringssystemer? Politikk og ledere?
3. Har dere implementert elementer fra BMS, f. eks. perspektivene, måleindikatorene osv?
4. Vet du om andre kommuner som bruker BMS?
5. Hvis kommunen skulle ha implementert balansert målstyring tror du det ville vært tungt eller enkelt for kommunen?
6. Ser du på BMS som et godt verktøy for kommunen, vennligst utdyp deg?
7. Kommunens resultater, hvordan er de med dagens system?
8. Hvordan gjør kommunen det på kommunebarometrene?

Takk for du intervjuet!

### 4.3 Kategori 2: Kommuner som har planer med å implementere BMS

*Ingen meldte seg på i det kvantitative spørreskjemaet. Derfor ble det ikke laget spørsmål til denne kategorien.*

#### 4.4 Kategori 3: Kommuner som implementerer BMS

Jeg ser på spørreskjemaet at kommunen implementer BMS

1. Når startet kommunen med implementeringen av BMS?
2. Hvor lenge forventer kommunen det vil ta å implementere BMS fullstendig?  
Har dere en tidsplan?  
Eksisterer det et tidspress for når BMS må implementeres?
3. Hvem er det som deltar i implementeringen?  
BMS team? Ledere? Interne konsulenter? Eksterne konsulenter?  
Arbeidsprosessen/implementeringsprosessen?  
Opplæring?
4. Hvem skal bruke BMS?  
Ledere, ansatte, avdelinger?  
Skal det bli forankret i hele kommunen?
5. Når du først hørte at BMS skal brukes i kommunen, hva var tankene dine?
6. Hvem ønsket å bruke BMS?  
Var det politikk, ledere eller inspirasjon fra andre kommuner ?
7. Vet du om andre kommuner som bruker BMS?
8. Hvordan skal balansert målstyring brukes?  
Kausalitet?
9. Hvorfor blir det implementert?  
For å forbedre resultatene til kommunen?  
Få bedre oversikt over resultatene til kommunen?  
Kommunebarometre?
10. Kan du snakke om hvilke perspektiver kommunen skal bruke og om måleindikatorene?
11. Hva ønsker kommunen å oppnå ved å implementere BMS?  
Helhetlig syn på finansielle og ikke-finansielle indikatorer?  
Bedre styring?
12. Kommer BMS til å bli tilpasset kommunen?  
Hvordan har det blitt tilpasset i kommunen til nå, og hvordan vil det bli tilpasset i kommunen videre?
13. Har kommunen erfart utfordringer?  
Økonomi? Ressurskrevende? Tidskrevende?

Utfordringer med måleindikatorer?

14. Det teoretiske, har dette vært en utfordring?

15. Hvilke fordeler og ulemper ser du ved BMS?

16. Hvordan er stemningen i kommunen siden dere startet med å implementere BMS?  
Forventninger?

Takk for intervjuet!

#### 4.5 Kategori 4: Kommuner som bruker BMS

Ved å se på spørreskjemaet ser jeg at kommunen bruker BMS.

1. Hvor lenge har kommunen brukt balansert målstyring?  
Vil du si at det brukes aktivt?
2. Når kommunen implementerte BMS klarte dere å følge tidsplanen dere hadde satt?  
Tok det lenger tid, kortere tid?  
Opplevde dere tidspress?
3. Hvem deltok under implementeringen?  
BMS team? Ledelsen ? Eksterne konsulenter? Ansatte?  
Vil du si at implementeringen var godt gjennomført?
4. Hvem bruker BMS i kommunen?  
Ansatte, ledere, avdelinger?  
Er det forankret i hele kommunen?
5. Når du først hørte at BMS skal brukes i kommunen, hva var tankene dine?
6. Hvorfor har dere introdusert balansert målstyring?  
Hva er grunnene til at BMS ble implementert i kommunen?
7. Hvordan brukes balansert målstyring brukes i kommunen?  
Perspektivene og måleindikatorer?  
Styring og ledelse?  
Kausalitet?
8. Hvem ønsket å bruke BMS?  
Ledere eller politikere?  
Interne eller eksterne konsulenter?
9. Hva ønsker kommunen å oppnå med balansert målstyring?
10. Ser du noen forbedringer i kommunen etter at BMS ble introdusert?  
Resultatene til kommunen?



Syns du kommunebarometrene reflekterer kommunens resultater på en god måte?  
Kausalitet?

11. Hvordan har ledelsen vært?
12. Hvordan har BMS blitt tilpasset kommunen, og hvilke tilpasninger har blitt gjort?
13. Har kommunen møtt på utfordringer ved bruk av BMS som et verktøy, og hvis ja, kan du gi eksempler?  
Måleindikatorer?
14. Økonomiske problemer?
15. Det teoretiske kan ofte være litt røft. Har dette vært et problem for dere?
16. Vet du om andre kommuner som bruker BMS?
17. Som en oppsummering, hvilke fordeler og ulemper ser du ved BMS?
18. Dette siste spørsmålet er om din personlige mening om BMS, hva slags inntrykk har du fått av BMS? Synes du det er et bra og effektivt verktøy for kommuner?  
Vil du anbefalt det til andre kommuner?

Takk for intervjuet!

#### **4.6 Kategori 5: Kommuner som har sluttet å bruke BMS**

1. Hvor lenge brukte kommunen BMS?
2. Hvem brukte BMS i kommunen?  
Ansatte, ledere, avdelinger?  
Var det forankret i hele kommunen?
3. Hvordan ble BMS brukt i kommunen?  
Ble det brukt aktivt i kommunen?
4. Hvem deltok under implementeringen av BMS?  
BMS "team"? Ledelsen? Ansatte? Eksterne konsulenter?  
Vil du si at implementeringen var godt gjennomført?
5. Vet du om andre kommuner som bruker BMS?
6. Hvem ønsket å bruke BMS?
7. Hvorfor sluttet kommunen å bruke BMS?  
Endring i ledelsen? Dårlige resultater? Lite nyttig?
8. Hva er grunnen til at BMS ble implementert i kommunen?  
Hva ønsket kommunen å oppnå med BMS?  
Flere perspektiver? Kausalitet?

9. Så dere noen forbedringer i kommunen etter at BMS ble introdusert?  
Hvordan var resultatene til kommunene før BMS, under BMS og etter BMS?
10. Ble BMS tilpasset kommunen? Hvis ja, kan du eksempler på tilpasninger?
11. Møtte kommunen på utfordringer, hvis ja, kan du utdype deg?  
Måleindikatorer
12. Så du på BMS som et effektivt verktøy for å overvåke prestasjonene i kommunen,  
hvis ja kan du gi eksempler?
13. Hvilke fordeler og ulemper opplevde du ved BMS?

Takk for intervjuet!