

Universitetet i Sørøst-Norge
Handelshøyskolen
Institutt for økonomi, markedsføring og jus
—
Mastergradsavhandling i økonomi og ledelse
Studieretning: Bedriftsøkonomisk analyse
Høst 2021

Elias Vøllestad Sheikh Mohamed

Utbredelse av balansert målstyring i kommunal sektor: Et virus perspektiv

«Kan et virus perspektiv forklare utbredelsen av balansert målstyring i kommunal sektor?»

Universitetet i Sørøst-Norge
Fakultet for Handelshøyskolen
Institutt for økonomi, markedsføring og jus
Postboks 164 Sentrum
3502 Hønefoss

www.usn.no

© 2021 Elias Vøllestad Sheikh Mohamed

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

Forord

Denne avhandlingen markerer avslutningen på masterstudiet i Økonomi og ledelse ved Universitetet i Sørøst-Norge. Etter mange år med hardt arbeid og utfordringer som denne koronapandemien har skapt, kan jeg endelig si meg ferdig med dette 5-årige studiet.

Jeg ønsker å rette en stor takk til min veileder Øystein Sørebo for å ha veiledet meg i løpet av denne perioden meg gode konstruktive tilbakemeldinger underveis.

Sammendrag

Denne avhandlingen tar for seg styringssystemet «Balansert Målstyring». Gjennom årene har Balansert målstyring utviklet til å bli et velkjent globalt fenomen. Dette studiet retter fokuset mot den kommunale sektoren i Norge og ønsker å se på hvordan dagens utbredelse av dette systemet kan forklares i lys av et differensiert virus-inspirert teori. Dermed har dette studiet samlet inn kvantitativ data, som har blitt sett på gjennom et perspektiv som sammenligner virus-karakteristikker med hvordan organisasjoner håndterer styringsideer. Av de 318 kommunene som ble tilsendt undersøkelsen, var det 99 kommuner som deltok på dette. Dette tilsier en svarprosent på 31 prosent, noe som dermed gjør det vanskelig å generalisere funnene i studien med et såkalt «Non-respons bias» på 69 prosent. Gjennom virus-perspektivet samler dette studiet data av hvordan Norges kommuner håndterer styringsideen balansert målstyring etter at den har blitt adoptert. Funnene i denne avhandlingen tyder på at bruksnivået til styringssystemet kan ha gått fra å være på et stabilt nivå til å ha kommet inn i en nedgangsfase. Videre identifiserer studiet at flertallet av dagens BMS-brukere bruker kun elementer av det til sin styring framfor å rendyrke det som sitt primære styringssystem.

Forord	3
Sammendrag	4
Forkortelser	10
1.0 Innledning	11
1.1 Tema og bakgrunn	11
1.3 Formål og bidrag	12
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål	12
1.4 Avgrensning	13
1.5 Struktur for oppgaven	13
2.0 Teoretiske perspektiver	14
2.1 Styringssystemer sett som «reisende ideer»	14
2.2 Styringssystemer sett som «ledelsesmoter»	15
2.3 Styringssystemer sett som «Virus»	16
2.3.1 Virus karakteristikk	17
2.3.1.1 Smittsomhet	18
2.3.1.2 Immunitet	19
2.3.1.3 Replikasjon	19
2.3.1.4 Inkubasjon	20
2.3.1.5 Mutasjon	21

2.3.1.6 Dvale	21
2.3 Virusets bevegelse på ulike nivåer	22
2.4 Oppsummering av de teoretiske perspektivene	22
3.0 Balansert målstyring	23
3.1 Opphavet	24
3.2 Konseptets utvikling: En pandemi	25
3.3 De fire perspektivene	25
3.3.1 Det finansielle perspektivet	26
3.3.2 Kundeperspektivet	26
3.3.3 Interne prosessperspektivet	26
3.3.4 Læring og vekst	27
3.4 Årsaks- og virkningssammenhenger	27
3.4.1 Strategikartet	27
3.5 BMS i offentlig sektor	28
3.5.1 Tidligere forskning på BMS-bruk i offentlig sektor	30
3.5.1.1 BMS i Norges kommunale sektor	32
3.6 Utfordringer	33
3.6.1 Praktiske utfordringer	33
3.6.2 Reduseringen av inngangsbarrierer	35
3.6.2.1 Forfatterens bidrag	36
3.6.2.2 Tilbud- og etterspørselssidens bidrag	36
4.0 Forskningsdesign og metodevalg	37
4.1 Vitenskapsteoretisk ståsted	37
4.2 Forskningsmetode	38
4.3 Datamateriale	40
4.3.1 Populasjon og utvalg	40
4.3.2 Datagrunnlag	41
4.3.3 Frafallsanalyse	42
4.3.4 Forskningsetikk	44
4.4 Datainnsamling	44
4.4.1 Gjennomføring av spørreundersøkelsen	44
4.4.2 Utforming av spørreskjemaet	45
4.4.3 Gjennomføring av oppfølgingsintervju	47
4.5 Studiens troverdighet	49
4.5.1 Studiets validitet	49
4.5.1.1 Intern validitet	49

4.5.1.2 Ekstern validitet	50
4.5.2 Reliabilitet	50
3.4.2.1 Reliabiliteten til spørreundersøkelsen	50
3.4.2.2 Reliabiliteten til intervjuene	51
4.6 Oppsummering	51
5.0 Presentasjon av data	52
5.1 Respondentenes stilling i kommunen	53
5.3 Kategori 1: Før adopsjonen	54
5.4 Kategori 2: Adopsjonen	55
5.4.1 Hvor utbredt er BMS i Norges kommuner i dag?	55
5.4.2 Oversettelsen av BMS	61
5.5 Kategori 3: Etter adopsjonen	64
5.5.1 Utfordringer i implementeringsprosessen	65
5.5.2 Erfaringer ved bruk av BMS	67
5.6 Kategori 4: Ikke-adoptanter av BMS	74
5.7 Oppsummering	77
6.0 Diskusjon	78
6.1 Smittsomhet	79
6.2 Immunitet	82
6.3 Replikasjon	85
6.3 Inkubasjon	86
6.4 Mutasjon	86
6.5 Dvale	87
7.0 Konklusjon	89
7.1 Studiens hovedfunn	89
7.2 Begrensninger	91
7.3 Videre forskning	91
7.4 Teoretiske implikasjoner	92
Referanseliste	92
Artikler og bøker	92
Nettsider	105
Vedlegg	106
Vedlegg 1 - Fellespost til postmottak	106
Vedlegg 2 - Spørreskjema	107
Vedlegg 3 - Intervjuguide	141
Vedlegg 4 - Invitasjon til spørreundersøkelse	142

Figurliste

Figur 1: Strategiske fokusområder (kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2002).....	30
Figur 2: Respondentenes stilling i kommunen (N=99)	53
Figur 3: Tiden for adopsjonen av BMS (N=26)	57

Tabelliste

Tabell 1: Virusets karakteristikker (Røvik, 2011)	18
Tabell 2: Kvalitativ og kvantitativ metode	39
Tabell 3: Antall kommuner per fylke som har deltatt i undersøkelsen	42
Tabell 4: Utvalget	42
Tabell 5: Spørreskjemaets seks kategorier	46
Tabell 6: Typer svaralternativer i spørreskjemaet	47
Tabell 7: Oversikt over oppfølgingsintervjuer	48
Tabell 8: Hvor lenge respondentene har vært ansatt i kommunen	53
Tabell 9: Respondentenes kjennskap til BMS (N=99)	54
Tabell 10: Kildene til respondentenes kjennskap til BMS (N=99)	54
Tabell 11: Respondentenes oppfattede forståelse av BMS (N=78)	55
Tabell 12: Stadiene av adopsjonen og implementeringen av BMS (N=99)	55
Tabell 13: Hvor viktig har følgende kilder vært for din kunnskap om balansert målstyring? (N = 28)	56
Tabell 14: Hovedinitiativet til adopsjonen av BMS (N=28)	57
Tabell 15: Involvering i implementeringsprosessen (N = 28)	58
Tabell 16: Regulerende myndigheters innvirkning på adopsjonen (N = 28)	59
Tabell 17: I hvilken grad har nye ansatte hatt en innvirkning på adopsjonen av BMS? (N=29)	59
Tabell 18: Hvorfor blir BMS adoptert i kommunen? (N = 15 for påstand 1-8, 13-15, N = 14 for 9-11, N = 13 for 12)	60
Tabell 19: Hvilke perspektiver bygger/bygget kommunens balanserte målstyring på? (N = 28)	62
Tabell 20: Har balansert målstyringssystemet blitt tilpasset kommunens behov og unike situasjon? (N = 28)	62
Tabell 21: BMS-systemets tilpasning etter implementasjonen (N = 17)	63
Tabell 22: Antall tilpasninger av BMS etter implementasjonen (N = 13)	64
Tabell 23: Hvordan gikk implementeringen av BMS? (N = 25)	65
Tabell 24: Problemer kommuner møtte på i implementeringsprosessen av BMS (N = 28)	65
Tabell 25: hvilken grad ble implementeringen møtt med motstand? (N = 28)	66

Tabell 26: Tiden det tok før BMS ble ferdig implementert (N = 25)	66
Tabell 27: Hvor lenge har kommunen brukt BMS? (N = 13)	67
Tabell 28: Hvor lenge brukte kommunen BMS? (N = 12)	68
Tabell 29: BMS-brukeres formening om brukervennligheten til BMS (N = 13)	68
Tabell 30: Tidligere BMS-brukeres opplevelse av BMS (N = 12)	69
Tabell 31: Kommunenes vurdering av resultatene av BMS-bruket (N = 25)	70
Tabell 32: I hvilken grad anser du balansert målstyring som et relevant styringssystem for kommuner? (N = 25)	70
Tabell 33: I hvilken grad anser du balansert målstyring som et nyttig styringssystem for kommuner? (N = 25)	70
Tabell 34: Kommunen har fått en mer effektiv utnyttelse av økonomiske ressurser etter at balansert målstyring ble innført (N = 23, "vet ikke" verdier tatt ut)	71
Tabell 35: Er/var ledelsen fornøyd med BMS? (N = 25)	71
Tabell 36: Er/var ansatte fornøyd med BMS?	71
Tabell 37: Inaktivering av BMS etter adopsjonen (N = 25)	71
Tabell 38: Årsaker for inaktivering av BMS etter adopsjonen (N = 10)	72
Tabell 39: Ble BMS forkastet av de som har brukt det tidligere? (N = 12)	72
Tabell 40: Utvaskingen av BMS hos respondentene som bruker BMS i dag (N = 13)	73
Tabell 41: Årsaker på hvorfor kommuner stoppet med å bruke BMS (N = 12)	74
Tabell 42: Bruker tidligere brukere av BMS elementer av systemet i dag? (N = 12)	74
Tabell 43: Fordelingen av ikke-adoptanter (N = 78)	74
Tabell 44: Årsaker for at BMS ikke har blitt adoptert (N = 47)	75
Tabell 45: Har ikke-adoptanter vurdert å bruke BMS? (N = 47)	76
Tabell 46: Hvilke elementer av BMS bruker ikke-adoptanter? (N = 13)	76

Forkortelser

BMS = Balansert målstyring

KN = Kaplan og Norton

NPM = New Public Management

1.0 Innledning

1.1 Tema og bakgrunn

I løpet av de siste tiårene har kommunesektoren i Norge utført en rekke strukturelle endringer relatert til den økonomiske styringen. Mye av disse endringene er en konsekvens av det som ofte omtales i forskningslitteraturen som New Public Management (heretter kalt NPM). NPM var en reformbølge som hadde som mål å øke effektiviseringen og tallfestingen i offentlig sektor ved hjelp av populære styringskonsepter og prinsipper fra privat sektor. Reformbølgen førte til politiske diskusjoner om hva som er den beste styringsmåten for offentlige sektor. Det oppsto et kulturskifte hvor aktørene i offentlig sektor ble mer bevisste på å legitimere sin drift gjennom å tilstrebe en høyere styringskvalitet. Dermed ble det relevant for de fleste offentlige virksomheter å adoptere styringskonsepter som ville sørge for at disse nye forventningene ble nådd.

Kommunene er ansvarlige for å tilby et bredt spekter av offentlige tjenester som påvirker den enkelte borger sin livssituasjon, dette gjør at beslutninger som er tatt av det offentlige styringssystemet er et viktig og interessant tema. Et styringssystem som har fått mye oppmerksomhet i forskningslitteraturen er balansert målstyring (heretter kalt BMS). Styringssystemet ble omtalt av Harvard Business Review i 1997 som et av de viktigste styringsideene de siste 75 årene (Sibbet, 1997). Rigby & Bilodeau (2007, 2015, 2018) hevder at BMS de kommende tiårene vil bli et globalt fenomen som blir tatt i bruk over hele verden i privat sektor. Den globale utbredelsen handler ikke bare om privat men også om offentlig sektor. Som et resultat av moderniseringen og fokuset på ressursutnyttelse som kom av NPM bølgen, fikk BMS stor oppmerksomhet og etterhvert gjennomslag i offentlig sektor (Aidemark, 2001; Griffiths, 2003; Kaplan, 2001; Kloot & Martin, 2000; Wisniewski & Olafsson, 2004).

Gitt den etterhvert enorme globale populariteten til BMS, har forskere, i sitt bidrag på å forklare diffusjon av styringsideer, ønsket å studere hvorfor noen styringsideer blir globale mens andre forblir lokale. Dette har blitt gjort gjennom et perspektiv som anser denne globale BMS-bølgen som en mote. Styrken til dette perspektivet ligger i det å forklare den smittsomme naturen til ideer, og både hvorfor og hvordan organisasjoner blir eksponert for dem. En forsker som har kritisert dette mote-perspektivet for å være mangelfullt, er Røvik (2011). Han hevder at mote-perspektivet kun forklarer årsaken til ideens reise, og overser hva som skjer etter at ideen har blitt adoptert av en organisasjon. Hvordan vedvarer styringsideer i organisasjoner over lengre tid? Som et alternativ presenterer Røvik (2011) et teoretisk perspektiv som kan dekke forskningsgapet ved å sammenligne adopsjonen av en styringside med hvordan virus infiserer organismer. Virus-perspektivet er relativt nytt og lite forsket på i Norge. Derfor ønsker denne avhandlingen å se på hvordan virus-perspektivet kan forklare spørsmålet om hvordan utbredelsen av BMS er slik den er i kommunal sektor i dag.

1.3 Formål og bidrag

Til tross for at forfatterne av BMS beskriver systemets nytteverdi for offentlig organisasjoner, er bruk av konseptet i offentlige sektor fortsatt lite forsket på (Northcott & Taulapapa, 2012).

Formålet med denne avhandlingen er dermed å oppnå en økt teoretisk forståelse av dagens utbredelse av BMS-systemet i Norges kommunale sektor. Dette skal gjøres gjennom å bruke virus-perspektivet til Røvik (2011) som et grunnlag for å se på dagens utbredelse av BMS i Norges kommunale sektor i en mer differensiert og nyansert måte.

Dermed ønsker jeg å illustrere hvordan virusperspektivet kan brukes som et teoretisk grunnlag for å beskrive hvilke karakteristikk dette viruset (BMS) har i kommunene på et nasjonalt nivå i dag. Formålet til studiet kan derfor sies å være todelt. Først ønsker jeg å kartlegge utbredelsen av BMS i Norges kommuner. Deretter ønsker jeg å beskrive dette fenomenet gjennom virus-perspektivet. Dette perspektivet er kun et ti-år gammelt, noe som forklarer hvorfor det kun er en håndfull applikasjoner av dette perspektivet i forskningslitteraturen (Hyndman & Lapsley, 2016; Madsen & Slåtten, 2015; Quist & Hellström, 2012).

Gjennom dette perspektivet vil denne studien bidra til å samle inn data på nettopp hva som skjer med systemet etter at det har blitt adoptert av Norges kommuner, et tema som er lite dekket i tradisjonell diffusjonsteori. I tillegg eksisterer det et forskningsgap i anvendelser av virus-perspektivet på det intra-nasjonale analysenivået, noe denne avhandlingen ønsker å dekke. Dette forskningsgapet skyldes av at virus-perspektivet har en retorikk og natur som legger opp for kvalitative og longitudinelle studier på det intra-organisatoriske analysenivået (Johanson & Madsen, 2019; Røvik, 2011). Gjennom en kombinasjon av både kvantitativ data fra et digitalt spørreskjema, og kvalitativ data fra intervjuer, vil jeg anvende denne virus-inspirerte teorien for et analysenivå som har stor nytte av metodetriangulering.

Avhandlingens funn vil i tillegg være til nytte for forskere som ønsker å se på utviklingen i utbredelsen av BMS i kommuner på et holistisk nivå. En beskrivelse av dagens utbredelse vil dermed gi lys på om konseptet fortsatt er varig, eller om det møter på den samme skjebnen som typiske ledelsesmoter gjør hvor moten utgår og erstattes av det nye.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

For å kunne oppnå avhandlingens formål, blir problemstillingen til denne avhandlingen som følger:

Kan et virus perspektiv forklare utbredelsen av balansert målstyring i kommunal sektor?

Med denne problemstillingen så ønsker jeg å undersøke hvordan karakteristikene til et virus kan sammenliknes med BMS-bruket og dens håndtering i Norges kommuner. Jeg deler problemstillingen opp i to deler representert av følgende forskningsspørsmål:

1. Hva er dagens utbredelse av BMS i Norges kommunale sektor?
2. Hva skjer med BMS-systemet etter at det har blitt adoptert i kommunene?

1.4 Avgrensning

Fenomenet om diffusjonen og implementasjonen av økonomiske styringsverktøy kan forstås ved hjelp av en rekke teoretiske perspektiver. Av praktisk hensyn gjør jeg kun rede for tre perspektiver og dermed avgrensner de teoretiske perspektivene jeg kan benytte meg av innen forskning på diffusjon. Videre er det nevneverdig at denne avgrensningen har blitt gjort på en basis av hvor komplementære og utbredt de har vært i studier innenfor dette forskningsfeltet.

1.5 Struktur for oppgaven

Denne masteravhandlingen består av 7 kapitler.

I dette første kapitlet presenterer jeg problemstillingen og bakgrunnen for studien. I kapittel to vil jeg introdusere to teoretiske perspektiver som har vært innflytelsesrik i forskningsfeltet innen diffusjon av styringssystemer. Etterfulgt av dette presenterer jeg det nyere teoretiske virusperspektivet, som er avhandlingens teoretiske forankring. Videre vil jeg i kapittel tre foreta en teoretisk gjennomgang av styringskonseptet “Balansert målstyring” (BMS), systemets utvikling, systemets bruk i offentlig sektor og utfordringene ved dette.

I kapittel fire skal jeg redegjøre for studiens forskningsdesign og de metodiske valg som har blitt tatt. I kapittel fem presenterer mine funn som kommer frem av det empiriske arbeidet. I kapittel seks skal jeg analysere og diskutere funnene til det empiriske arbeidet i lys av virus-perspektivet til Røvik (2011). Av denne diskusjonen skal jeg vise til hvordan dette perspektivet kan brukes som et grunnlag for å oppnå en økt teoretisk forståelse av dagens utbredelse av BMS i kommunene. Til slutt skal jeg i kapittel syv presentere oppgavens konklusjon, implikasjon, begrensning, og forslag til videre forskning.

2.0 Teoretiske perspektiver

I dette kapittelet skal jeg gjøre rede for to teoretiske perspektiver som har blitt anvendt i mye forskning på diffusjonen av økonomiske styringsverktøy: Reisende ideer og ledelsesmote. Jeg starter først i delkapittel 2.1 hvor jeg går over et grunnleggende perspektiv innenfor forskning på diffusjon. Deretter vil jeg i 2.2 presentere et dominerende perspektiv som ser på styringssystemer som moter. Dette er etterfulgt av en presentasjon av virus-perspektivet i kapittel 2.3. Her belyser jeg hvordan styringssystemer kan bli sett på som et virus gjennom en rekke karakteristikk som skal benyttes i oppgavens analyse og diskusjon.

2.1 Styringssystemer sett som «reisende ideer»

Dette perspektivet ser på styringssystemer som reisende ideer, og bygger på det skandinaviske institusjonelle perspektivet om hvordan ideer sirkulerer på tvers av rom og tid (Czarniawska and Sevón, 1996; Czarniawska and Sevón, 2005; Sahlin & Wedlin, 2008), og vil dermed ha en forklarende rolle som funksjonerer som et teoretisk grunnlag for de neste perspektivene jeg presenterer.

Dette perspektivet forklarer hvordan ideene reiser som et resultat av menneskets natur, nysgjerrighet og interesse for det nye. Ideens reise starter lokalt, hvor den lokale ideen blir dekontekstualisert og objektivisert slik at den kan reise og krysse lokale barrierer. Når ideer begynner å reise, er de ikke lenger lokale. De har blitt teoretisert, navngitt, og demontert fra deres røtter til globale konsepter som kan brukes i alle slags kontekster (Wagensveld, 2013). Dette perspektivet legger vekt på det store antallet av aktører som er involvert i sirkulasjonen av ideene som opererer på både det internasjonale og nasjonale nivået (Sahlin & Wedlin, 2008). Dette er typisk sett konsulentfirmaer, handelshøyskoler, og forretningsorganisasjoner. Gjennom disse aktørene, vil ideene reise og rekontekstualiseres når de blir tolket og implementert på det lokale nivået. Argumentet her ligger på at etter adopteringen, så vil en ide tolkes ulikt av de ulike aktørene i den lokale konteksten. Som et resultat av dette, vil denne ideen bli transformert og implementert ulikt på tvers av organisasjoner på grunn av karakteristikkene til den lokale konteksten.

En rekke studier har forsket på styringssystemer med vekt på dette perspektivet om reisende ideer. Spesielt er dette tilfellet for styringssystemet balansert målstyring som har mottatt mye oppmerksomhet fra forskere som bruker dette perspektivet (Nilsen, 2007; Wagensveld, 2013; Wagensveld and Vosselman, 2014; Wongkaew, 2007)

2.2 Styringsystemer sett som «ledelsesmoter»

I lys av forskere som har ønsket å forstå hvorfor noen ideer blir globale mens andre ideer forblir lokale, har fenomenet “ledelsesmote” blitt et av det mest dominerende teoretiske perspektivet i dette forskningsområdet med en anvendelse som har vokst betydelig siden 90-tallet (Abrahamson, 1991; Abrahamson, 1996; Abrahamson & Fairchild, 1999, Quist & Hellström, 2012).

Abrahamson presenterte fire perspektiver i sin banebrytende forskning på å forklare hvorfor ideer spres og avvises: “Efficient choice”, “Forced-selection”, “Fashion”, og “Fad” (Abrahamson, 1991). Nærmere sagt ønsket han å forklare urasjonelle bevegelser i hvordan utilstrekkelige styringsideer spres samtidig som utmerkede styringsideer blir avvist. Mote-perspektivet står i sterk kontrast til perspektivet Abrahamson (1991) kaller for “Efficient-choice”. “Efficient-choice” perspektivet antar at organisasjoner har en lav usikkerhet i hvilke preferanser og mål de har. Gitt organisasjonens restriksjoner på ressurser, vil de på rasjonelt vis ta et selvstendig valg for den styringsideen som er mest effektiv for deres målsetting. Tradisjonelt hadde forskning på spredning av ideer fokusert på etterspørselssiden, det vil si de som tar i bruk av ideen, gjennom dette “Efficient-choice” perspektivet. Abrahamson (1991) mente at dette perspektivet alene ikke ville være tilstrekkelig for å forklare all spredning av ideer på en påstand av at ikke alle organisatoriske valg er rasjonelle. I bakgrunn av dette presenterte Abrahamson (1991) blant annet mote-perspektivet, som er det teoretiske perspektivet jeg ønsker å fokusere på i denne avhandlingen.

Grunnfilosofien til dette perspektivet bygges på et argument om hvordan mennesker, ledet av mote, ønsker å imitere det som oppstår som attraktivt på et gitt sted og tidspunkt. Dette leder dem til å oversette ideer, objekter, og praksiser til eget bruk (Czarniawska & Sevón, 2005). Mote-perspektivet bygger på tidligere teoretiske innsikter fra ny institusjonell organisasjonsteori, særlig elementer som legitimitet og isomorfisme (DiMaggio & Powell, 1983). Disse innsiktene reflekteres i Abrahamsons (1996) klassiske definisjon på ledelsesmoter som en relativt forbigående tro, formidlet av ledermotesetterne, om at en styringsteknikk leder til en rasjonell fremgang i styringen av organisasjonen. Ifølge dette perspektivet er organisasjoner i fare for å stå under et normativt press fra tilbydere av styringsideer som ønsker å overbevise av hva som er rasjonelt og best i markedet (Abrahamson;1991;1996). Slik hevder Abrahamson (1991) at organisasjoner kan adoptere utilstrekkelige og ineffektive styringsideer for sin drift, ikke bare for å øke den økonomiske effektiviteten, men også for å bevare legitimitet innenfor sitt organisasjonsfelt. Czarniawska og Sevón (2005) hevder at mote-fenomenet kan være utløseren for ideens reise. Her trekker de inn metaforiske paralleller hvor de ser translasjonen av ideen som kjøretøyet, imitasjonen som motoren, og mote som hjulet i prosessen av ideens reise (Czarniawska & Sevón, 2005)

Adopterter av ideer som preges av dette fenomenet har bidratt til flere observasjoner av en livssyklus som kjennetegnes av en opp-ned U-form, en skjebne som ofte kan kjennes igjen med klesprodukter som faller fort inn og ut av mote (Abrahamson, 1991; Abrahamson & Eisenmann, 2008; Carson et al. 2000). Ideer som preges av ledelsesmote blir dermed sett på som midlertidige fenomener som etter hvert vil gå ut av mote, uten å ha lagt igjen et langvarig fotavtrykk.

Forskere innen dette mote-perspektivet legger vekt på rollen aktører fra tilbudssiden har på diffusjonen og institusjonaliseringen av en ide. Disse aktørene blir sett på som tilhengere fra et "motesetting-samfunn" som lanserer og populariserer moter. Her har en rekke forskere identifisert hvordan konsulenter, entreprenører, guruer, forretnings-medier, og handelshøyskole akademikere har hatt en aktiv rolle i å popularisere mote-ideer (Ax & Bjørneak, 2007; Clark, 2004; Klincewicz, 2013; Madsen & Slåtten, 2013; Madsen et al., 2019). Disse aktørene fra tilbudssiden funksjonerer både som mellommenn og produsenter for moter som promottes gjennom ulike kanaler som konferanser, seminarer, utdanningsprogrammer, og forretnings-medier. Gjennom disse aktivitetene, vil aktørene fra tilbudssiden, gjennom det institusjonelle arbeidet, bidra til at slike mote-ideer over tid kan institusjonaliseres og bli et varig konsept som praktiseres lengre enn hva som er naturlig for moter.

2.3 Styringsystemer sett som «Virus»

Følgende underkapittel skal ta for seg et perspektiv som ser på styringsystemer som et virus. Jeg går først over teoriens kontekst, før jeg videre presenterer seks karakteristikker ved et virus. Dette etterfølges av en drøfting rundt hvordan viruset kan spre seg på ulike nivåer.

I 2011 viste Røvik til hvordan mote-perspektivet har blitt kritisert av forskere for å være mangelfull i å forklare hvordan ideer spres, og i hvilken grad de er institusjonalisert og adoptert over tid (Røvik, 2011). Her fremstilte Røvik hvordan dette mote-perspektivet kun forklarer årsaken til ideens reise, og overser hva som skjer etter at ideen har blitt adoptert av en organisasjon. I et forsøk på å tilby en mer differensiert og nyansert forståelse av dette fenomenet, presenterte Røvik (2011) et teoretisk virus-perspektiv som sammenlikner adopsjonen av en styringside med hvordan virus infiserer organismer. Gjennom denne virus-metaforen, utviklet Røvik et perspektiv som tilbyr et mer komplekst og sofistikert bilde av hvordan organisasjoner håndterer styringsideer. Likevel er dette virus-perspektivet ikke utelukkende for mote-perspektivet. Madsen og Slåtten (2015) utlyser hvordan perspektivene er komplementære, hvor styrken til mote-perspektivet ligger på dets evne til å forklare ideens smittsomhet, som er et av karakteristikkene til et virus. Virus kan ses på som å bestå av en enkel form som sammenslått består av et ytre skall og en enkel kjerne. Trekker vi en parallell til styringsideer, så ser vi hvordan en styringside består av to komponenter. En retorisk innpakning og et innhold som har potensial til å påvirke organisasjonen dersom dens medlemmer begynner å reprodusere den. Hensikten

med denne retoriske innpakningen er å fremstå som attraktiv gjennom sine lovende ord om løsningen av organisasjonens problemer.

Røvik hevder at likhetstrekkene mellom ideen og viruset ligger i deres innhold, form, og opprinnelse og viser til seks karakteristikk fra virus som er nyttig i å forklare hvordan organisasjonen håndterer organisasjonsideer.

2.3.1 Virus karakteristikk

Videre skal jeg i de neste underkapitlene 2.3.1.1-6 gå over seks virus karakteristikk som Røvik (2011) foreslo kan ses i sammenheng med organisatoriske mekanismer. Karakteristikkene er illustrert i tabellen under.

Virus karakteristikk	Organisatoriske mekanismer
<i>Smittsomhet:</i> Eksponeringen av viruset	<i>Adopsjon:</i> I hvilken grad ideen klarer å smitte over på organisasjonen slik at det resulteres til en formell beslutning om å adoptere ideen
<i>Immunitet:</i> Evnen til å resistere viruset	<i>Ikke-adopsjon:</i> Den mer eller mindre bevisste avgjørelsen i å avvise adopteringen av en ide
	<i>Isolasjon:</i> En formelt adoptert, men ikke implementert ide som eksisterer ofte på øverste nivået i organisasjonen utenfor praksisen. Gjerne i personers minner, dokumenter osv.
	<i>Utløp:</i> Det gradvise utløpet av ideen, hvor ideen over tid forsvinner fra organisasjonen, ofte uten en formell beslutning om å forkaste ideen

	<i>Avvisning</i> : Den formelle beslutningen om å stoppe å bruke en ide.
<i>Replikasjon</i> : Den kontinuerlige reproduksjonen av viruset	<i>Forankring</i> : Ideen forankres i organisasjonens struktur og prosesser, som over tid resulteres til institusjonaliseringen av ideen.
<i>Inkubasjon</i> : Tidsforløpet fra eksponering og smitte til implementering	<i>Modning</i> : En ide dveler i en organisasjon, ofte over lang tid, før den materialiseres. Dette leder til en gradvis økende innflytelse på organisasjonens praksis av ideen.
<i>Mutasjon</i> : Viruset transformerer og forandres i organismen	<i>Translasjon</i> : Forandringen av ideen når den er tolket, oversatt, og kontekstualisert.
<i>Dvale</i> : Viruset er satt vekk og marginalisert over en viss periode	<i>Inaktivering</i> : Organisatoriske aktiviteter relatert til en ide enten reduseres eller avvikles. <i>Reaktivering</i> : En sovende ide vekkes fra dvalen, hvor de organisatoriske aktivitetene relatert til ideen økes.

Tabell 1: Virusets karakteristikk (Røvik, 2011)

2.3.1.1 Smittsomhet

Den første karakteristikken til viruset er dens smittsomhet. Denne karakteristikken er relatert til hvordan lederne er eksponert for viruset, og beslutningen om hvorvidt ideen adopteres. Ifølge virusteorien sprer populære styringskonsepter seg viralt, noe som betyr at det i noen tilfeller kan nå pandemiske størrelser. Sett i sammenheng med BMS, kan man da si at BMS har en enorm smittsomhet med tanke på den store internasjonale utbredelsen som har blitt rapportert (Rigby & Bilodeau, 2007;2017). Røvik hevder at denne smitten kan oppstå både direkte og indirekte ettersom at idéene kan reise mellom individer og organisasjoner. Direkte infeksjon skjer når det er kontakt mellom viruset og en ikke-infisert organisasjon, mens indirekte infeksjon oppstår gjennom en mellommann

representert som konferanser, konsulentfirmaer, skoler og lignende. I tillegg til enkelte virus, kan organisasjoner også bli utsatt for å bli smittet av flere virus dersom smittsomheten er høy og immunforsvaret er lavt.

2.3.1.2 Immunitet

Immuniteten er den andre karakteristikken som beskriver hvordan organisasjoner varierer i deres evne til å motstå et virus. Denne karakteristikken handler om hvordan et virus utløser forsvarsmekanismer eller immunreaksjoner etter kontakten med organisasjonen. For eksempel kan organisasjoner ha negative erfaringer med lignende ideer tidligere, hvor det foreligger mye skepsis og dermed øker organisasjonens immunitet og sannsynlighet for å avvise idéen. Dersom idéer i slike situasjoner fortsatt blir implementert, kan det ofte oppstå en dekobling i organisasjonen hvor idéen ikke tas bruk i praksis (Røvik, 2016). Dette er spesielt et problem for styringssystemer som BMS, da dette systemet presenteres som et “ovenfra og ned” konsept (Madsen et al., 2019), noe det har blitt kritisert for (Nørreklit, 2003). Denne karakteristikken tillater oss å se ulike motstandsmekanismer som opererer på ulike stadier av adopsjonsprosessen, med fire konsekvenser for inntrengende ideer: ikke-adopsjon, isolasjon, utløp, og avvisning.

I lys av dette beskriver Røvik (2011) et primært ytre forsvar, et sekundært ytre forsvar og et indre forsvar i organisasjoner. Det primære ytre forsvaret består av innlært immunitet, som kommer til uttrykk ved at organisasjoner ikke adopterer bestemte ideer på bakgrunn av tidligere erfaringer med visse ideer som var destruktive. Det sekundære ytre forsvaret består av evnen til å stoppe adopsjonen av ideer etter at de har blitt formelt adoptert. Dette forsvaret finnes vanligvis høyt oppe i hierarkiet. Røvik beskriver dette forsvaret som logikker og mekanismer som noen ganger stopper ideene i de tidlige stadiene av adopsjonsprosessen. Dette kan være ledere eller spesialiserte avdelinger som forsker på ideen og konkluderer med at den ikke skal brukes i organisasjonen. Det indre forsvaret starter når ideen enten er teknisk eller verdimessig uforenlig med organisasjonen. Da vil deler av organisasjonen angripe og avvise ideen. Dette kan for eksempel være uenige ansatte som vekker bekymring, argumentasjon, eller frustrasjon mot ideen.

2.3.1.3 Replikasjon

Den tredje karakteristikken er replikasjon, noe som refereres til den kontinuerlige reproduksjonen og forsterkningen av ideen som forankres i organisasjonen. Over tid vil dette føre til institusjonalisering av styringsideen. Mote-perspektivet har blitt kritisert for å verken teoretisere eller undersøke muligheten for hvordan ideer har langvarige og betydelige effekter (Røvik, 2011). Denne karakteristikken dekker dermed dette gapet og bidrar til å forklare hvordan populære styringskonsepter som BMS, institusjonaliseres og vedvarer utover den typiske mote livssyklusen. For at replikasjon skal

skje, er det elementært at det finnes en forkjemper som er i stand til å selge ideen til organisasjonen (Johanson & Madsen, 2019). En slik forkjemper kan for eksempel være eksterne konsulenter som selger ideen ved bruk av en retorikk som skal virke lovende for sine kunder. Slik kan det kontinuerlige arbeidet av ideens tilbydere forsterke ideens inntrykk på organisasjonen, og dermed redusere organisasjonens immunitet og resistans mot ideen.

Røvik (2011) presenterer to mekanismer som bistår viruset i å oppnå langvarige effekter hos en organisasjon: *Regulering og utdanning og opplæring*. Ulike regulatorer kan kreve at organisasjoner adopterer styringsideer. Det trekkes et skille mellom de ulike gradene av autoritet som kan variere betydelig. Mest fremtredende er statens regulerende myndigheter, etterfulgt av andre aktører som akkrediterings byråer (Wedlin, 2007), yrkesorganisasjoner (Morgan, 2006), og finansielle institutter (Marcussen, 2006). Institusjonaliseringen av en ide kan også være et resultat av ressursene som har blitt brukt til utdanning og opplæring av organisasjonens ansatte. Dette innebærer at ansatte mottar undervisning av konseptets teoretiske grunnlag, i tillegg til at de lærer både på og utenfor jobben om konseptets teknikker, verktøy, og prosedyrer.

2.3.1.4 Inkubasjon

Den fjerde karakteristikken til et virus er Inkubasjonsperioden. En ide dveler i en organisasjon, ofte over lang tid, før den materialiseres. Dette kan også refereres som modningsfasen, og innebærer en gradvis transformering av ideen til praksis. Inkubasjonsperioden kan defineres som den tidsperioden fra eksponering og smitte av ideen, til implementering av den hvor symptomer oppstår. Denne inkubasjonsperioden er ofte lang, spesielt for organisasjoner som møter på utfordringer i implementeringsprosessen. Gjennom denne perioden kan organisasjonsideer rotfestes i organisasjonen over tid. Disse ideene kan enten bli inkorporert i sin helhet eller gjennom en delvis tilpasning hvor den nye praksisen baseres på den opprinnelige idéen (Røvik, 2016).

Videre presenterer Røvik to mekanismer som er involvert i modningsprosessen: konsistensregler for diskurs og praksis, og Intensitet. Disse mekanismene skinner lys på hvordan og hvorfor en inkubasjonsperiode kan være avgjørende for om ideen materialiseres til praksis. Den første mekanismen forklarer hvordan ledere må leve opp til sterke normer av rasjonalitet og effektivisering. Her argumenterer Røvik at en langvarig inkubasjonsperiode øker sjansen for at en dekobling mellom ideen og praksisen, dersom den eksisterer, blir oppdaget og kritisert. Dermed påstår han at ledere vil ønske å redusere inkubasjonstiden ved å enten forkaste ideen eller gi flere helhjertede forsøk på å implementere den. Intensitet er den andre mekanismen og defineres som en funksjon av styrken og varigheten i forsøkene på å materialisere en ide i organisasjonen. Styrken refereres til hvor massivt ideen er promotert mot ledelsen. Dette kan være alt fra billige reklamer til mer organiserte innsatser som personlige møter. Varigheten refereres til hvor lenge implementeringsarbeidet opprettholdes. Med

en høy styrke og varighet i implementeringsarbeidet identifiserte Coburn (2004) hvordan 90 prosent av lærerne materialiserte den nye skolepraksisen i sitt klasserom, hvor de hadde en negativ eller symbolsk respons dersom intensiteten var lav.

2.3.1.5 Mutasjon

Mutasjon er en karakteristikk ved viruset som settes i parallell mot translasjonen og kontekstualiseringen av styringskonsepter i organisasjonen. Det ligger i virusets natur at det vil endre seg. Hver gang viruset formerer seg i en nysmittet organisasjon, oppstår det mutasjoner. Dette kan føre til at viruset sprer seg lettere enn det normalt ville gjort uten disse mutasjonene på viruset. Et perfekt eksempel som mange kjenner til i dag, er covid-utbruddets varianter (alfa, delta, omikron osv), som har blitt mer smittsomme gjennom mutasjoner. I den organisatoriske sammenhengen vil lederne, sett på som de aktive vertene, ofte transformere styringskonseptet, både i form av hvordan språket endres, og dets innhold. Innholdet kan være alt fra økt effektivisering til oppskrifter på hvordan man lykkes med en spesifikk innsats. Denne transformeringen har vist seg å være en vanlig metode fra tilbudssiden når de presenterer styringskonseptet overfor ledelsen (Benders & Van Veen, 2001), noe som vil bidra til å redusere barrieren mot adopsjon, og dermed øke smittsomheten til styringskonseptet. Her kan velkjente globale konsepter (viruset) få lokale navn for nye nasjonale og organisatoriske sammenhenger som en følge av mutasjonen. Slik kan den retoriske innpakningen av viruset bli tilpasset for å målrettet kamuflere viruset mot organisasjonens immunforsvar.

2.3.1.6 Dvale

Av og til vil adopterte ideer som har vært i organisasjonen over en lengre periode, veksle mellom aktive og inaktive tilstander. Kort forklart betyr en ide som går i dvale at den ikke lenger brukes for øyeblikket. Dette fenomenet er typisk funnet i longitudinelle studier som studerer på ideens historie innad en organisasjon (Andersen, 2006; Dreyer, 2001; Røvik, 1988; Vikan, 2000). På det organisatoriske nivået, finnes det mange faktorer som kan føre til at et styringsideer blir inaktivert og går i dvale. For eksempel finnes det en rekke fallgruver i implementeringsprosessen til styringssystemer som BMS (Northcott & Taulapapa, 2012). Organisatorisk motstand og skepsis kan bringe BMS-prosjektet til en inaktivert tilstand. Denne resistansen kan spesielt eksistere i offentlige organisasjoner som ikke har den erfaringen til styringssystemer som private organisasjoner har (Madsen & Stenheim, 2014b). Inaktivering kan også skje på grunn av toppledelsens vurderinger og beslutninger (Johanson & Madsen, 2019). Styringsideer krever ofte signifikante investeringer i form av tid og ressurser (Hinton et al., 2000), noe som kan gjøre det vanskelig å rettferdiggjøre en fortsettelse av prosjektet overfor toppledelsen (Dattakumar & Jagadeesh, 2003). Denne karakteristikken kan også forklares i hvordan organisasjoner møter på spesifikke og gjentakende

problemer gjennom året. Det kan dermed være rasjonelt for ledere å ha et bredt repertoar av styringskonsepter som benyttes for problemer som kommer og går (Røvik, 2011).

2.3 Virusets bevegelse på ulike nivåer

Johanson og Madsen (2019) har i sitt innspill bragt oppmerksomhet mot hvordan viruset kan spre seg på ulike nivåer. Røviks virus-perspektiv fokuserer stort sett på virus i det intra-organisatoriske nivået, altså hva som skjer med viruset innad i organisasjonen. I ett forsøk på å utvikle denne teorien videre skiller Johanson og Madsen (2019) mellom virus på det globale, nasjonale og organisatoriske nivået:

- Som et resultat av virusets smittsomhet, kan dette ofte lede til globale pandemier. Et eksempel på dette er styringssystemet BMS som har blitt brukt verden rundt (Rigby & Bilodeau, 2007). På dette nivået er fokuset på det inter-nasjonale nivået, altså spredning på tvers av land.
- Virus kan også på det nasjonale nivået, ha lokale epidemiske utbrudd. Ulike land har ulike grader av immunitet mot et virus, noe som reflekterer hvordan enkelte virus ikke tar av globalt og forblir epidemier.
- Virus kan også bevege seg mellom organisasjoner på det inter-organisatoriske nivået. Ofte skjer denne spredningen som et resultat av kontakt og kommunikasjon mellom organisasjoner som har sterke relasjoner til hverandre. Et eksempel på dette har blitt identifisert av Braam og Borghans (2009) forskning på hvordan spredningen av BMS formes av sosiale nettverk.
- På det laveste analysenivået kan virus spre seg på det intra-organisatoriske nivået. Her kan agenter innad i organisasjonen funksjonere som bærere av viruset. For eksempel kan nye ansatte i organisasjonen ha positive erfaringer til en styringside de har brukt tidligere og dermed bli en forkjemper for denne ideens implementasjon i deres nye organisasjon. Slik kan organisasjoner fra innsiden være eksponert fra et virus som da har blitt kamouflert fra de ytre forsvaret.

2.4 Oppsummering av de teoretiske perspektivene

I dette kapitlet har jeg gjennomgått sentrale teoretiske perspektiver innen forskning på diffusjonen av styringsideer. Det første perspektivet om reisende ideer beskriver hvordan ideer har reist over rom og tid for å bli globale fenomener. De neste perspektivene bygger videre på grunnlaget av reisende ideer, hvor det ene perspektivet ser på de reisende ideene som en mote, og det andre ser på de som virus.

Mote-perspektivet fokuserer på ideens evolusjon på et makro-nivå, og er spesielt nyttig i å forklare den smittsomme naturen til ideen. Virus-perspektivet derimot, går mer i dybden på ideens evolusjon i det intra-organisatoriske nivået (mikro-nivå), og er dermed godt egnet til å forklare hva som skjer med en styringside i organisasjonen etter den har blitt adoptert.

Både mote- og virus-perspektivet har blitt omtalt for å være komplementære av Madsen og Slåtten (2015). Hvor er det virus kommer fra? Denne komplementariteten ligger som sagt i mote-perspektivets evne til å forklare virusets smittsomhet, med vektlegging på entreprenører fra tilbudssiden eller det virus-perspektivet omtaler som bærere av viruset.

Johanson & Madsen (2019) utlyste hvordan virus-perspektivet ikke trekker et klart skille mellom effektene virus har på et makro- og mikronivå, og argumenterte for at det er rom for videreutvikling av denne teorien. Følgelig er globale og nasjonale pandemiers varighet som BMS et tema i virus-perspektivets forskningslitteratur som er lite eksplorert. Det blir dermed interessant å se nærmere på hvilke karakteristikk BMS har på det nasjonale nivået i Norge.

3.0 Balansert målstyring

Som jeg var inne på i innledningen så er formålet med arbeidet å undersøke om virus perspektivet kan forklare utbredelsen av styringskonseptet balansert målstyring i kommunal sektor. Arbeidets kjernebegreper er derfor virus-perspektivet og balansert målstyring (BMS). I dette kapittelet skal jeg utføre en gjennomgang av BMS-konseptets opphav og utvikling, se hvordan systemet brukes i

offentlig sektor, og deretter se på hvilke utfordringer offentlige virksomheter møter på når de beveger seg fra teori til praksis.

3.1 Opphavet

Mot slutten av 1980-tallet vokste det fram en bekymring blant akademikere ovenfor de tradisjonelle målingssystemene som kun fokuserte på det finansielle aspektet (Johnson & Kaplan, 1987; Hoque, 2014). Argumentet var at disse målingssystemene oppfordret lederne til å tenke mer kortsiktig, på bekostning av det langsiktige perspektivet. Denne kritikken startet en debatt, en bølge, om at verden var i endring, men hvor de tradisjonelle styringssystemene ikke lenger var relevante. Denne “relevance lost” debatten ble da innledet av boken kalt “relevance lost” av Norton og Kaplan i 1987 som stort sett var en kritisering av den etablerte teorien og praksisen innen økonomistyringsfaget på den tiden. De mente at informasjonen som de nåværende styringssystemene ga ikke lenger var relevante nok for beslutningstakere. Det ble nevnt at dataene kom for sent, var alt for aggregerte, og var for påvirket av krav til ekstern rapportering (Madsen & Stenheim, 2014b). Det var som sagt nye tider, hvor vi beveget oss fra en industri til et informasjonssamfunn, noe som gir alle aktører et helt nytt konkurransegrunnlag. Da flere aktører blir mer serviceorienterte med en styring som er tilsvarende kreves det da mer fokus på de immaterielle ressursene en bedrift har.

Ledelse handler ikke om å utelukkende se på operasjonelle eller økonomiske relasjoner, men å se det samlet i et mer balansert perspektiv (Kaplan & Norton, 1992). Som et svar til “relevance lost” debatten, lanserte Kaplan og Norton et økonomisk styringssystem kalt “Balanced scoreboard”, på norsk kalt Balansert målstyring, i 1992. Kaplan og Norton mente at et rent finansielt rapporteringsregime ville være ubalansert da det ikke legger til rette for kontinuerlig forbedring eller gir rom for å skape innovasjon. De observerte at virksomheter i den nye økonomien er mer drevet av immaterielle ressurser som blant annet merkenavn og intellektuell kapital (Hamel & Prahalad, 1994). I bakgrunn av dette bestemte derfor Kaplan og Norton seg for å utvikle et verktøy kalt Balansert målstyring som har muligheten til å måle alle dimensjonene i virksomheten og dermed forklare den fremtidige verdiskapningen. Dette styringssystemet skulle da ta bedre hensyn til de dimensjonene ved en organisasjon som er nøkkelen til langsiktig finansiell ytelse (Madsen & Stenheim, 2014b). Deres bunnlinje går under utsagnet “what you measure is what you get”. Gjennom gode og fornuftige mål som blir satt, hevder Kaplan og Norton at de som skal oppnå målene har en bedre innstilling for å kunne oppfylle målene til ledelsens fornøyelse.

3.2 Konseptets utvikling: En pandemi

Globale virus er ekstremt smittsomme, hvor det på et globalt nivå kan føre til et pandemiutbrudd. En pandemi er da et globalt utbrudd hvor viruset sprer seg på tvers over en land og regioner i verden.

Balansert målstyring er ganske mulig det mest omtalte styringssystemet de siste 24 årene. I 1997 ble Balansert målstyring (herved kalt BMS) kåret av tidsskriftet Harvard Business Review til en av de mest innflytelsesrike ledelsesidéene de siste 75 årene (Sibbet, 1997). Bøkene som omhandler BMS er også blant de bestselgerne innen ledelse på Amazon.com. I en studie med 960 respondenter som ble utledet av konsultentselskapet Bain & Company ble det vist i 2007 at 66% av topplederne verden rundt hevdet å bruke BMS som sitt styringsverktøy (Rigby & Bilodeau, 2007). I den samme undersøkelsen utledet ti år senere i 2017 har bruken av BMS gradvis falt siden 2007 ned til 29% (Rigby & Bilodeau, 2017). Det er fortsatt viktig å gjøre oss oppmerksomme på at dette er en global undersøkelse, hvor faktisk bruk vil selvfølgelig variere fra land til land. Land som Frankrike, som har møtt BMS med skepsis (Bourguignon et al., 2004), er et perfekt eksempel på hvordan noen styringssystemer har varierte adopsjonsrater i forskjellige land. I virus-perspektivet forklares dette enkelt ved at ulike land har ulik grad av immunitet mot viruset (BMS).

Balansert målstyring ble innledningsvis presentert som et flerdimensjonalt målesystem. Tanken var å koble den kortsiktige finansielle og ikke-finansielle resultatmål og ytelsesmål opp mot virksomhetens visjon og mål gjennom bruk av fire perspektiver (Kaplan & Norton, 1992). Dette snevret prestasjonsmålingssystemet (Kaplan, 2008) endret seg etter boken Kaplan og Norton publiserte i 1996 kalt "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action" som skiftet fokuset til styringssystemet. Det ble nå mer fokus på hvordan målene kobles til virksomhetens strategi gjennom en kartlegging av årsak- og virkningssammenhenger (Madsen & Stenheim, 2014a). Kaplan og Norton utviklet BMS videre i 2001 hvor de gikk enda dypere på sitt fokus på strategi med strategikartet som ble presentert i deres artikkel i tidsskriftet "Accounting Horizons" (Kaplan & Norton, 2001a). Dette strategikartet endte opp med å bli det mest fremtredende elementet i BMS-konseptet (Madsen & Stenheim, 2014a). Gjennom dette strategikartet skulle virksomheten kunne visualisere og kommunisere strategien til hele organisasjonen (Kaplan & Norton, 2004b).

3.3 De fire perspektivene

Videre skal jeg gå nærmere på hovedelementene i BMS. BMS foreslår at brukerne skal se organisasjonen gjennom fire perspektiver for å kunne danne seg et holistisk overblikk i styringen av organisasjonens aktiviteter. Disse fire perspektivene skal utvikles med utgangspunkt i organisasjonens forretningside, visjon og strategi. Perspektivene skal gjøre det enklere for organisasjonen å skape

fremtidig vekst gjennom å ha en oversikt på økonomiske resultater, overvåke prosessen i å skape kapabiliteter, og anskaffelser av immaterielle eiendeler (Kaplan & Norton, 1996a).

3.3.1 Det finansielle perspektivet

Det finansielle perspektivet representerer eierperspektivet. For tradisjonelle profittforetak vil det finansielle perspektivet innebære et samlet mål om å maksimere selskapsverdien (Madsen & Stenheim, 2014b). De finansielle måltallene som blir satt opp kommuniserer innad i organisasjonen hvilke prestasjoner som må oppnås for å tilfredsstille eierne krav om god økonomisk drift opp mot det som forventes av eierne. Gjennom inntektsvekst og produktivitet, kan virksomheten øke selskapsverdien til eierens tilfredsstillelse (Kaplan & Norton, 2001b). Oppnåelse av vekst i inntekten kan enten gjøres ved tilegnelse av nye kunder eller økt salg til eksisterende kunder. Strategier for økt produktivitet innebærer å effektivisere kostnadsstrukturen gjennom en bedre utnyttelse av virksomhetens ressurser. Aggregert skal de tre neste perspektivene bidra til å nå de finansielle målene som er fastsatt.

3.3.2 Kundeperspektivet

Dette perspektivet representerer kundenes oppfatning om virksomheten, hvordan man kan skape verdi for kunden, og hvordan virksomheten skal tiltrekke, beholde og utvikle kundeforholdet (Kaplan & Norton, 2001a). Dette kan gjøres ved å ha et vel definert og differensiert tilbud for sine kunder slik at kundene blir tilfredse og til syvende og sist lojale. Ved å konstant jobbe med sitt rykte vil de også kunne trekke inn nye kunder dersom de har lyktes med å skape gode assosiasjoner rundt sin merkevare.

3.3.3 Interne prosessperspektivet

Dette perspektivet skal gjenspeile de kritiske prosesser organisasjonen har som er nødvendige for å skape verdier for kunden (Kaplan & Norton, 2001a), samt som den valgte strategien vil tilfredsstille de finansielle målene som er satt. Dette perspektivet er som oftest formulert etter de to første perspektivene over. Spørsmålet om hvilke prosesser virksomheten skal mestre for å kunne tilfredsstille kundene sine er da sentralt. Kaplan og Norton presenterer en verdi-kjede modell som trekker fram tre prosesser som er sentrale i dette perspektivet: Innovasjonsevneprosessen, operative rutiner og prosesser, og ettersalgprosessen. Til forskjell fra de tradisjonelle tilnærmingene skiller det interne prosessperspektivet seg ut på to måter. Den første fundamentale forskjellen er at dette perspektivet identifiserer nye prosesser til kontrast for de tradisjonelle tilnærmingene som setter søkelys på å

forbedre eksisterende prosesser. Den andre forskjellen er at Kaplan og Nortons interne prosessperspektiv jobber med å inkorporere de innovative prosessene inn i de interne prosessene til virksomheten (Kaplan & Norton, 1996a).

3.3.4 Læring og vekst

Det fjerde og siste perspektivet, læring og vekst, identifiserer den infrastrukturen organisasjonen må utvikle for å kunne skape langsiktig vekst og forbedringer internt i organisasjonen. Kunde- og interne prosessperspektivet identifiserte de faktorene som er kritiske for både nåværende og fremtidig suksess. Kaplan og Norton hevder at læring og vekst kommer fra tre sentrale kilder: mennesker, systemer, og organisatoriske prosedyrer (Kaplan & Norton, 1996a). Atkinson et al. legger til andre kilder som er viktig for læring og vekst, nemlig informasjonsteknologi og organisasjonskultur (Atkinson et al. 2011). I dagens globale marked, preget av intens konkurranse, er det nødvendig at virksomheter er under konstant utvikling for å kunne levere verdi til sine kunder og eiere. Etter at organisasjoner har formulert de tre første perspektivene over vil de ofte utforske gap mellom deres eksisterende kapabiliteter av mennesker, systemer, og prosedyrer og de kapabiliteter som er nødvendig for å kunne nå målene som er satt av ledelsen. For å minske dette gapet vil det være nødvendig for virksomheten å utvikle sine ansatte, informasjonsteknologi og systemer, samt justere sine prosedyrer og rutiner (Kaplan & Norton, 1996a).

3.4 Årsaks-og virkningssammenhenger

En viktig del av arbeidet med BMS er forutsetningen om kausalitet blant målingene (Kaplan & Norton, 1996b). Denne kausaliteten, omtalt som årsaks- og virkningssammenhenger, skal bistå lederne med å se koblinger mellom målene som blir satt i virksomheten blant de forskjellige perspektivene. En slik kausalitet kan for eksempel være at bedre utviklet og trent ansatte vil føre til en bedring i den innovative prosessen i produktutviklinger. Dette vil igjen føre til et bedre tilbud for deres kunder noe som vil øke kundetilfredsheten og til syvende og sist selskapsverdien. Gjennom denne årsaks- og virkningssammenhengen kan vi se hvordan en bedring på det fjerde perspektivet, læring og vekst, er koblet helt opp mot det finansielle perspektivet gjennom de resterende perspektivene.

3.4.1 Strategikartet

Disse årsaks- og virkningssammenhengene uttrykkes i det Kaplan og Norton omtaler som et strategikart. Dette strategikartet er en grafisk visualisering av hvordan virksomheten, gjennom delmål i årsaks- og virkningssammenhenger (Bukh & Christensen, 2010, 2012; Christensen & Bukh, 2013), skal skape verdi til både kunden og eier. Strategikartet blir utviklet for å få en oversikt over

virksomhetens målhierarki. Den skal vise oss hvordan verdiskapingen skjer gjennom målene som blir koblet opp i en kausal sammenheng opp mot

I prosessen med å finne årsaks- og virkningssammenhenger blir det foreslått av Kaplan og Norton å bygge strategikartet fra toppen og ned (Kaplan & Norton, 2001b). Dette innebærer at man starter med å definere virksomhetens mål, for å videre komme med krav som må oppfylles nedover i perspektivene. Slik vil strategikartet vise de strategiske veivalgene og hva som må til for å utføre disse (Bukh & Christensen, 2010). Det bør spesielt legges fokus på hva slags endringer virksomheten må gjennomføre for å lykkes med sine langsiktige målsetninger (Madsen & Stenheim, 2014b).

Det finnes en stor mengde av BMS-brukere i privat og offentlig sektor både internasjonalt og i Norge som kun bruker BMS som et enfoldig prestasjonsmålingssystem, uten å ha tatt i bruk av de nyere elementene som følger av strategikartet (Johanson & Madsen, 2017; Madsen et al., 2019; Northcott and Taulapapa, 2012; Speckbacher et al., 2003). Med det sagt har en rekke forskere kommentert på hvor sentral bruken av strategikartet er for virksomheter som lykkes med BMS. Kartet er et nyttig verktøy for å kommunisere strategien nedover i virksomheten om hvordan man skal arbeide for å nå virksomhetens langsiktige og strategiske mål (Hoff & Holving, 2002; Madsen & Stenheim, 2014b). Målet er først og fremst at de ansatte skal få en større forståelse for den valgte strategien og se disse årsak- og virkningssammenhengene. Kartet vil også bidra til å legge til rette for strategiske diskusjoner blant lederne, noe som vil være et viktig verktøy for «strategizing», som er et generelt begrep for aktiviteter som jobber med strategiarbeid (Jarzabkowski, Balogun og Seidl, 2007).

Lucianetti (2010) fant i sin undersøkelse at de som adopterte BMS med bruk av strategikart så til å ha en helhetlig bedre konkurransevne samt sterkere allianse/tilbudsside forhold. Han forsket nemlig på hvordan tilstedeværelsen og fraværet av et strategikart påvirket ledelsens befatning på den organisatoriske ytelsen, hvor konklusjonen lyder på at bruken av strategikartet øker BMS-modellens effektivitet sterkt. Dette vil da øke sannsynligheten for å lykkes med BMS (Kaplan & Norton, 2001a; Lucianetti, 2010).

3.5 BMS i offentlig sektor

Etter at den kjente New public management bevegelsen slo til i 1980, ble det nevnt tidligere i oppgaven hvordan fokuset på en bedring og effektivisering av styringen i offentlig sektor førte til at styringsverktøy som ble brukt i private virksomheter også ble mer etterspurt i offentlige sektor.

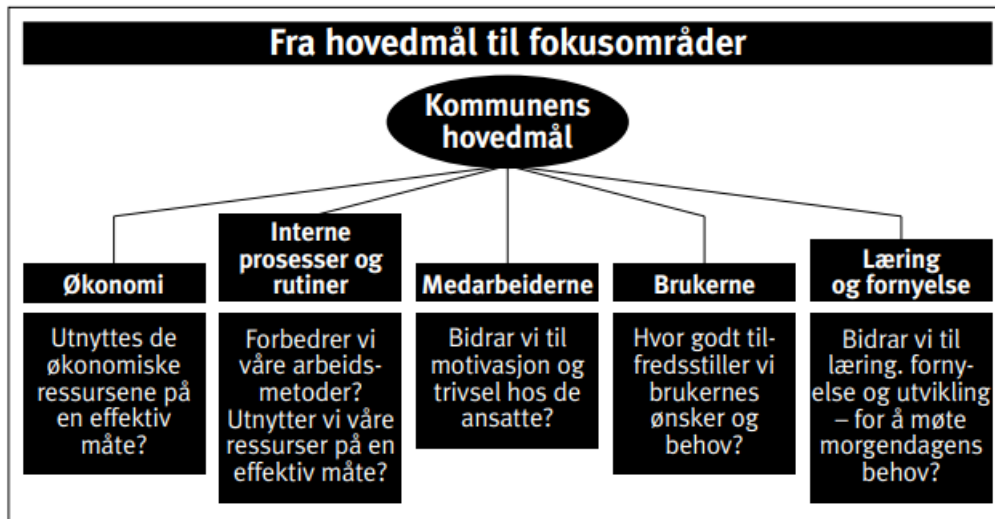
Gjennom Balansert målstyrings utvikling som et styreverktøy ble det først introdusert som et flerdimensjonalt målesystem da de eksisterende styresystemene ikke lenger var relevante for dagens marked. Siden 1996 og videre mot 2000-tallet ble fokuset skiftet mot et strategisk styresystem (Kaplan

& Norton, 1996a,b,c; 2001a,b,c; 2004a,b,c,d; 2005; 2006a,b,c,d; 2008a,b). Kaplan & Norton (herved kalt KN) hevder at BMS-konseptet passer like godt i offentlig sektor slik som det gjør i privat sektor, hvor potensialet til og med er større i offentlig sektor (Kaplan & Norton, 1992; 1996c). En rekke andre forskere har også vært inne på hvordan BMS som et styringssystem har også potensial i offentlig sektor (Aidemark, 2001; Bilkhu-Thompson, 2003), hvor andre forskere, som er mer utdypende, hevder at potensialet ligger i bruken av årsaks- og virkningssammenhenger blant de fire perspektivene (Inamdar & Kaplan, 2002, Nørreklit, 2003).

Slik som BMS er konseptualisert med systemets fire dimensjoner, høres det kanskje ikke riktig ut at den øverste dimensjonen er den finansielle dimensjonen da dette går imot målene til de fleste offentlige virksomheter. KN hevder at BMS kan lett tilpasses aktører i offentlig sektor ved å simpelt omorganisere de fire dimensjonene hvor de kan for eksempel plassere kundeperspektivet på toppen av hierarkiet (Kaplan & Norton 2001b). Slik har det blitt gjort i flere tilfeller da offentlige organisasjoners målsetninger er ofte rettet mot det å skape verdier for fellesskapet på en effektiv måte. Fokuset er da rettet mot å oppfylle sine formål i samfunnet, framfor å generere profitt og vekst i den naturen virksomheter i private sektor gjør (Grigoroudis et al., 2011; Hoque & Adams, 2011; Umashev & Willet, 2008). I Hoque og Adams sitt eksempel var dette da beboerne av byen Charlotte (Hoque & Adams, 2011). KN hevder også at en slik restrukturering vil også ha rollen som et demokratisk hjelpemiddel som får organisasjonen til å opptre som mer legitim når det gjelder å vise ansvarlighet (Kaplan & Norton, 1992). Dette synet støttes også av andre forskere som mener at BMS er nyttig i den offentlige sektoren gjennom hvor flerdimensjonal den er i forhold til å fange ikke-finansielle aspekter til ytelse (Aidemark, 2001; Bilkhu-Thompson, 2003; Forgione, 1997).

Dreveton (2013) er blant andre forskere som har kommentert på hvordan BMS passer godt i offentlig sektor. Dreveton mener at de positive effektene av BMS i offentlig virksomhet ikke kun handler om bedre ytelsesmåling. Virksomhetens ytelse måles ut ifra hvor godt de leverer tjenester til sine brukere. Kommuner blir for eksempel ikke målt ut ifra hvor store overskudd de klarer å skape, i motsetning til profittforetak i privat sektor. Her skal kommunene heller bli målt ut ifra den graden de lykkes med å levere gode tjenester til sine innbyggere. Nøkkelen her er at det økonomiske skal være middelet de bruker for å skape verdi, og ikke det overordnede målet. Tradisjonell ytelsesmåling blir dermed utilstrekkelig for offentlige virksomheter. Derfor er det nødvendig med ikke-finansielle ytelsesmål for å ha styring på hvordan kommunen skaper verdi for sine innbyggere. I hvilken grad kommunen leverer verdier til sine innbyggere vil typisk sett ikke reflekteres i tradisjonelle finansielle ytelsesmål. Oppsummert hevder Dreveton (2013) at BMS har en naturlig appell i offentlig sektor ettersom at ikke-finansielle ytelsesmål bidrar til å fange opp hvordan brukerne oppfatter og vurderer tjenesten fra kommunen (Madsen & Stenheim, 2014b). Under presenteres en figur av hvordan kommunal- og

moderniseringsdepartementet i deres publisering illustrerte hvordan BMS kan tilpasses til kommunene.



Figur 1: Strategiske fokusområder (kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2002)

Andre forskere har uttrykt reservasjoner rundt effektiviteten av å overføre styringssystemer som BMS til den komplekse offentlige sektoren. Griffiths (2003) identifiserte et problemområde rundt det å påvise årsaks- og virkningssammenhenger for offentlig sektors BMS-modeller, noe som tyder på at den nødvendige omorganiseringen, som KN foreslår, ikke er så enkelt å gjøre i praksis. Dette kan etter Griffiths mening svekke styringspotensialet til BMS i offentlig sektor. Følgende underkapittel skal foreta en gjennomgang av empirisk forskning på BMS i offentlig sektor.

3.5.1 Tidligere forskning på BMS-bruk i offentlig sektor

Entusiasmen blant private virksomheter for BMS, som logisk kan forklare av dens popularitet (Rigby & Bilodeau, 2007; Sibbet, 1997), gjør det naturligvis fristende for private aktører som vurderer et nytt styringssystem å velge BMS. Det finnes en god mengde av empirisk forskning som har forsket på bruken av BMS i offentlige organisasjoner, hvor det blir påvist at konseptet benyttes i en eller en annen form i organisasjonene som blir forsket på (Aidemark, 2001; Barndt, 2011; Farneti, 2009; Griffiths, 2003; Grigoroudis et al., 2012; Hoque & Adams, 2011; Kaplan, 2001; Kloot & Martin, 2000, Madsen et al., 2019; Northcott & Taulapapa, 2012; Nisson, 2010; Wisniewski & Olafsson, 2004).

I helsesektoren forsket Aidemark (2001) på hvordan et sykehus i Sverige klarte å tilpasse BMS-konseptet for sitt arbeidsfelt. BMS ble sett på som et system for sykehuset, i likhet med private selskaper, som skulle presentere et mer realistisk bilde av helsetjenestens aktiviteter, til forskjell fra denne vektleggingen av finansielle måleinstrumenter som skapte styringsproblemer. I denne

konteksten hadde sykehuset, før implementeringen, konflikter rundt limitasjoner i deres måleparametere. Medisinske fagpersoner hadde vanskeligheter med å sammenlikne kostnader mellom klinikker, selv med samme spesialiseringer, ettersom at forholdene var ganske forskjellige. De kausale forholdene som BMS-konseptet er basert på var heller ikke eksisterende. I sykehusets implementering så ble ikke de fire perspektivene sett som et hierarki, men heller som et nettverk av perspektiver i balanse med hverandre hvor alle perspektivene ble sett på som like viktige. Dermed klarte de å modifisere BMS-konseptet og skape nye kausale koblinger.

Gjennom tilpasningen klarte sykehuset å redusere målkongruens, kommunisere det komplekse arbeidet av fagpersonell til administrasjonen og politikere samtidig som de stimulerte en ny dialog om sykehusets visjon og strategi. De fire perspektivene fremmet bidro også til en bedring av diskusjon og samarbeid både i klinikken, og organisasjonen som en helhet. Dette systemet var også godt tatt imot av deres ansatte som hevdet i intervjuene at BMS var et godt egnet styringssystem som nesten føles å være designet for helsetjeneste organisasjoner.

Farneti (2009) forsket på hvordan BMS-modellen ble modifisert for Italias kommuner i offentlig sektor mellom årene 2004 og 2005. I likhet med Aidemarks forskning (2001) valgte også kommunene i Italia en tilsvarende modifikasjon hvor de fire perspektivene ikke ble sett som et hierarki, men som et nettverk som koblet perspektivene sammen uten å ha en bestemt rekkefølge. Bakgrunnen til implementeringen av BMS i Italias kommuner kom av lovpålagte krav om bedre strategisk kontroll. Et annet formål dette systemet endte opp med å betjene var egenskapen til å være å utvikle strategiske handlingsplaner basert på politiske prioriteringer som ble kommunisert til administrasjonen. Dermed ble BMS i dette tilfellet brukt som et strategisk planleggingsverktøy som bidro til kommunikasjon av strategien på tvers av de hierarkiske nivåene i kommunene.

Northcott & Taulapapa (2012) fant at alle de 8 kommunene som benyttet seg av BMS i New Zealand hadde modifisert BMS-systemet slik at det kunne bedre reflektere den generelle naturen til kommunenes tjenester og mål. Her ble BMS-systemet formet rundt etter kommunenes langsiktige samfunnsplaner og årsplaner, begge dokumenter som kommunene er lovpålagt å produsere. Navnene på de fire perspektivene ble ofte byttet ut, til mer generiske navn som for eksempel "mennesker" framfor det originale navnet "læring og vekst". En annen kommune vurderte å legge til en femte dimensjon som skulle fokusere på lederskap og styre-aspekter av rådets ytelse. Dette funnet på at alle kommunene som bruker BMS har gjort modifiseringer på det tradisjonelle BMS-systemet, antyder dette som en nøkkelfaktor for å ha en suksessfull implementering. Videre skal jeg redegjøre for forskning på dette fenomenet i Norge.

3.5.1.1 BMS i Norges kommunale sektor

I Norge finnes det et begrenset antall av studier som har forsket på utbredelsen av BMS blant Norges kommuner på et holistisk nivå. Utviklingen av BMS i Norge er fortsatt et populært tema det forskes om i Norges forskningslitteratur, men analyseenhetene her er ofte kun begrenset til enkelte kommuner eller grupperinger av disse.

Hovik & Stigen (2004; 2008) fant i 2004 en adopsjonsrate på 25% som utviklet seg til mer enn 50% i 2008. Dette arbeidet ble da utført på vegne av NIBR, som er et samfunnsvitenskapelig forskningsinstitutt ved OsloMet. Her ble det rapportert at litt over halvparten av kommunene som brukte BMS, brukte det kun for visse framfor alle tjenesteområder. Likevel ser vi utviklingen i hvordan det har blitt stadig vanligere å innføre tiltak som måler hvorvidt kommunen når deres mål, hvor resultatene kartlegges opp mot ulike tjenesteområder. Her ble det også funnet at en stor majoritet av de som ikke hadde implementert BMS hadde fortsatt innført tiltak for å bedre resultatstyringen. Andelen kommuner som hadde definert resultatindikatorer hadde økt fra år 61% i 2004 til 72% i år 2008, samt som at bruken av disse midlene ble utført på flere tjenesteområder enn før.

Denne utviklingen viste seg å ta av etter tidlig 2000-tallet og kan forklares av den sterke innflytelsen kommunal- og regionaldepartementet hadde på å fremme BMS i offentlig sektor. Dette ble gjort gjennom en rekke publikasjoner av veilednings-rapporter som skulle gjøre konseptet enklere å forstå for kommunenes kontekst. Disse rapportene funksjonerte også som reklameringer av BMS gjennom massemedia hvor kommunene fikk en gjennomgang av de antatte fordelene til BMS-konseptet (Kommunal- og regionaldepartementet 2002; 2004; 2007).

I 2015 ble det forsket på hvordan egenskaper ved ledelsen hadde en påvirkning på diffusjonen av BMS i Norges kommuner (Daleq & Hobbelt, 2014; Fallan et al., 2015). I deres forskning ble det konkludert med at bruket av BMS i den kommunale sektoren kan ha økt til 56 prosent eller 65 prosent dersom det inkluderes for planleggere av adopsjonen av BMS. Her hadde Daleq & Hobbelt (2014) en veldig høy svarprosent i tillegg på 63 prosent, noe som styrker resultatets eksterne validitet ovenfor en generalisering fra utvalg til populasjonen.

I en nyere forskningsartikkel som kommenterte på utbredelsen av BMS i Norges kommunale sektor, med et datagrunnlag hentet fra 2014, ble det uttrykt at forskningen på BMS i dette nivået viste seg å relativt begrenset (Azizi & Rushiti, 2014; Madsen et al., 2019). Her understreket Madsen et al. (2019) at forskning i den norske konteksten, har foreløpig kun en bred oversikt over utbredelsen, uten å forske særlig på hvordan BMS-konseptet implementeres, brukes, og erfares etter at det har blitt adoptert. Dette datagrunnlaget, som var hentet fra 2014, avdekket en utbredelse av BMS som lå på 32 prosent. I

Madsen et al. (2019) artikkel ble det dermed konkludert med at BMS i Norges offentlige sektor ikke var i en nedgangsfase på det tidspunktet, og dermed ikke et typisk produkt av ledelsesmøte.

3.6 utfordringer

I dette delkapittelet skal jeg se på ulike utfordringer som offentlige organisasjoner møter på når teorien skal anvendes i praksisen. Først skal jeg gå over de praktiske utfordringer de møter på i 3.6.1. Deretter skal jeg i 3.6.2 gjøre rede for arbeidet som jobber med å minimere systemets utfordringer, og dermed redusere inngangsbarrierene til BMS.

3.6.1 Praktiske utfordringer

Det behovet offentlige virksomheter har for å tilpasse strukturen og teorien til BMS-konseptet er vel dokumentert i forskningslitteraturen, men noe som er mindre forsket på er de praktiske utfordringene de møter på når teorien skal anvendes for bruk i praksis. Offentlige virksomheters ytelse blir målt som sagt etter hvor godt de leverer sine tjenester til sine brukere. BMS vil i konseptet være nyttig for offentlige virksomheter da systemet definerer kunder, noe som er en dimensjon offentlige virksomheter har som mål å naturligvis betjene sterkt på å (Kaplan, 2001; Wisniewski & Olafsson, 2004). Selv med et system som er teoretisk egnet for bruk i offentlig sektor (Kaplan & Norton, 2001b), så eksisterer det fortsatt utfordringer rundt tilpassingen av BMS i offentlig sektor (Bolivar et al., 2010; Griffiths, 2003; Northcott & Taulapapa, 2012; Madsen et al., 2019; Wisniewski & Olafsson, 2004).

I Northcott & Taulapapas (2012) forskning ble det dokumentert signifikante utfordringer hos alle de 8 kommunene, selv om de hadde modifisert modellen for sin egen organisatoriske kontekst. I likhet med den private sektoren, har BMS i offentlig sektor ofte blitt uttrykt for å ha størst potensial ved å bli benyttet som et styringssystem framfor et målingssystem. Utviklingen av et strategikart for kommunene i denne forskningen viste seg å være en verdifull øvelse for å reflektere rundt hvordan de skaper verdi til sine innbyggere. Potensialet til BMS i offentlig sektor ligger som sagt i arbeidet rundt bruken av årsaks- og virkningssammenhenger som kobles mellom de fire perspektivene (Inamdar & Kaplan, 2002, Nørreklit, 2003). Imidlertid legger KN og BMS dårlig opp for beskrivelser av hva og hvordan dette kan gjøres, noe som en omfattende planlegging for en slik implementering krever. Dermed manifesterte det seg problemer i det grunnleggende nivået om å forstå hvordan den fundamentale filosofien til BMS blir overført til sin egen organisatoriske kontekst, et problemområde KN litteraturen er ganske stille på.

Gjennom intervjuene som ble gjennomført viste det seg at kommunene hadde lite kunnskap til de grunnleggende elementene i BMS, noe som gjorde arbeidet med å systemet til å komme til rette naturligvis frustrerende. Her ble det identifisert opplevd vanskeligheter med å definere både

dimensjonene og passende måleparametere for disse. Styrets tilnærming til ytelse før de adopterte BMS-systemet var av en finansiell karakter, noe som vanskeliggjorde prosessen som ble omtalt som “et mareritt”. Spesielt ble det opplevd utfordringer rundt defineringen av måleparametere for kundeperspektivet da deres kontekst er komplisert med ulike aktiviteter for ulike kunder. Dette ligger i at deres tjenester strekker ut mot forskjellige brukergrupper av samfunnet, noe som er typisk karakteristikk for offentlige virksomheter.

Kaplan & Norton foreslår at måleparameterne som defineres bør være begrenset (Kaplan & Norton, 1992; 1993), noe som naturligvis vil være en utfordring for offentlige virksomheter som har mange diverse aktiviteter og mål (Kaplan, 2001). Her vil bekymringen ligge på å hvordan kommunen kan holde antall måleparametere nede på et passende nivå samtidig som de beholder et representativt antall måleparametere som dekker mangfoldet av kommunens aktiviteter.

Lignende funn ble funnet i Azizi og Rushitis (2014) forskning, hvor over halvparten av de 43 respondentene som representerer ulike kommuner hadde problemer i implementeringsprosessen av BMS. I likhet med annen forskning (Northcott & Taulapapas, 2012; Wisniewski & Olafsson, 2004), ble det også her identifisert vanskeligheter knyttet til seleksjonen av relevante måleparametere, begrenset kunnskap, og en frustrerende implementeringsprosess som konsumerte mye tid og ressurser.

Offentlige virksomheter kan også arbeide med mange motstridende mål da de har mange interesser å forholde seg til i deres komplekse omgivelser, noe som vanskeliggjør implementeringen av BMS i praksis (Griffiths, 2003). Det er ofte ikke like enkelt å definere hva som er virksomhetens mål i kontrast til private virksomheter (Madsen & Stenheim, 2014b). Dette kan helhetlig skape koordineringsproblemer mellom politikk og strategisk ledelse (Bolivar et al., 2010).

Griffiths (2003), Northcott & Taulapapa (2012), og Bolivar et al (2010) har i tillegg funnet utfordringer i sin forskning knyttet til offentlige virksomheters evne til å påvise årsaks-virkningssammenhenger. Dette er som regel en utfordrende prosess som også private virksomheter har vanskeligheter med, men spesielt i offentlig sektor kan årsaks-virkningssammenhenger være vanskelig å dokumentere. Dette kan forklares av en mangel på strategisk retning samt at organisasjonen befinner seg i komplekse omgivelser som påvirkes av mange faktorer som er utenfor dens kontroll (Madsen & Stenheim, 2014b).

Funnene fra disse studiene kaster lys på hvordan det å modifisere BMS for offentlig sektor er langt fra en enkel prosess. Utfordringene som er knyttet til modifiseringen av BMS for offentlig sektor er derfor noe som enhver offentlig organisasjon må ha reflektert over da dette kreves spesiell innsyn for å sikre en suksessfull implementering av systemet.

I lys av disse utfordringene påpeker Northcott & Taulapapa (2012) at offentlige virksomheter vil ha nytte av å bruke etablerte BMS maler (Niven, 2006) som har blitt tilpasset for karakteristikkene til deres offentlige sektor, framfor å bruke den tradisjonelle Kaplan & Norton (1992) modellen som et startpunkt som krever mer tid og ressurser. På denne måten vil mulige BMS-brukere være bedre rustet for å anerkjenne at BMS-konseptet krever en tilpasning for offentlig sektor, i stedet for å fullt ut emulere et suksessfullt og populært styringsverktøy på bekostning av den organisatoriske passformen.

Mulige løsninger kan også komme inn fra den private sektoren. Her har en rekke forskere i sin forskning funnet at en kjernefaktor for en suksessfull implementering av BMS som et styresystem i private selskaper er engasjement fra toppledelsen (Braam & Nijssen, 2004; Lucianetti, 2013; Rogers, 2003; Singh & Arora, 2018). Retorikken her ligger på at dette engasjementet fra toppledelsen bidrar til å skape positive holdninger, en organisasjon som er mer sammenkoblet, og en innovativ organisasjonskultur som fremmer flyt av informasjon.

Blant funnene for disse utfordringene ble det også dokumentert for motstand og skepsis fra både ansatte og ledelsen, noe som Madsen & Stenheim (2014b) kategoriserer som en vanlig utfordring. Denne motstanden er en utfordring som kan forklares av både organisasjonen og landets kultur som påvirkes av tidligere erfaringer av lignende systemer. Ansatte i offentlig sektor vil derfor i større grad enn de i privat sektor reagere på introduseringen av de moderne konseptene ettersom at dette er mer ukjent for dem.

I kontrast til de i privat sektor, har virksomheter i den offentlige sektoren som oftest ikke like mye fokus og entusiasme mot det å skape en klar strategi. Mange ansatte i offentlig sektor kan naturligvis reagere med skepsis mot hvordan konseptet blir presentert, noe som vanskeliggjør prosessen av implementeringen og utviklingen av BMS-systemet i offentlig sektor. Den standardiserte modellen er dermed lite brukt, hvor brukerne av dette systemet i offentlig sektor ofte bruker en tilpasning av BMS-konseptet i mindre avanserte former i henhold til Speckbacher et als type 1 klassifisering (Griffiths 2003; Madsen et al., 2019; Northcott & Taulapapa, 2012; Speckbacher et al., 2003). Det vil dermed være interessant å undersøke hvordan den offentlige sektoren bruker BMS i dag.

Denne resistansen mot bruken av BMS i offentlig sektor kan også ses på som kommunenes immunitet mot viruset (BMS) i virus-perspektivet til Røvik (2011). Hos kommunene er det snakk om den graden av forsvarsmekanismer ansatte og ledelsen har som beskytter dem mot organisatoriske endringer.

3.6.2 Reduseringen av inngangsbarrierer

Videre har det blitt dokumentert i forskning på tilbudssiden av styringssystemet at det ofte blir tilrettelagt for forskjellige tolkninger og bruk av konseptet. Dette bidrar til å redusere barrierene

representert av usikkerhetene og resistansen mot en forandring (Benders & Van Veen, 2001). Arbeidet i reduseringen av disse inngangsbarrierene ser vi i ulike faser for den reisende ideen. Fra det dekontekstualiserte konseptet som KN originalt presenterte, til oversatte bøker og presentasjoner fra konseptets lokale forkjempere.

Videre skal jeg i underkapittel 3.6.2.1 og 3.6.2.2 gjøre rede for ulike de aktørenes rolle i reduseringen av inngangsbarrieren til BMS.

3.6.2.1 Forfatternes bidrag

I selve utviklingsforløpet til BMS som et konsept ser vi hvordan KN har endret innholdet på styringssystemet gjennom årene, med tilpasninger på både systemets innhold og den retoriske innpakningen som sammen kan sies å ha blitt presentert på en forførende måte i en rekke kontekster (Madsen & Stenheim, 2014b). Slik har forfatterne bidratt til å redusere motstanden mot den standardiserte versjonen av BMS. Nørreklit (2003) hevder at KNs bøker er overtalende framfor overbevisende, hvor dramaturgiske og retoriske virkemidler blir brukt som et middel for å gjøre det spennende og engasjerende å lese. Her kan det trekkes likheter til hvordan KNs BSC-bøker ligner på bøker skrevet av typiske «management-guruer», noe som kan være et middel for å gjøre systemet mer attraktivt og dermed redusere motstanden og skepsisen mot systemet.

3.6.2.2 Tilbud- og etterspørselssidens bidrag

Når ledelseideer som BMS reiser som modeller for påstått suksess på tvers av land og grenser, blir de koblet fra alle spesifikke kontekster, og påtar seg objektiverter former som formidles i tekster, presentasjoner, eller andre medier som enkelt kan bli rekontekstualisert. I forskningslitteraturen som har søkt på å forklare hvordan disse ideene sprer seg, har det enten blitt snakk om diffusjon sett fra etterspørselssiden eller tilbudssiden av innovasjonen.

I mote-perspektivet ser vi hvordan ideen har reist på tvers av land, representert av forkjempere og entreprenører på tilbudssiden som har hatt en aktiv rolle i reduseringen av motstand og skepsisen mot systemet (Ax & Bjørneak, 2005). Dette blir gjort gjennom rekontekstualiseringen, oversettingen, og presenteringen av BMS-systemet for konsumentene. Ax & Bjørneaks (2005) forskning er et eksempel på hvordan aktørene fra tilbudssiden av innovasjonen kombinerer og transformerer ulike elementer av BMS sammen med andre innovasjoner som et middel for å bidra til en høyere adopsjonsrate av BMS i Sverige. Med en slik tilpasning vil konseptet da bli enklere å forstå. Her viste de at den at fortolkende egenskapen som BMS legger opp for kan brukes av tilbudssiden, altså de som promoterer konseptet, for å generere popularitet for et nytt konsept. Videre konkluderer Ax & Bjørneaks (2005) med at transformasjonen og adopsjonen av innovasjoner er til en stor grad drevet av aktørene fra tilbudssiden.

Virus-perspektivet og senere bidrag til mote-perspektivet kaster også lys på konsumentenes rolle i rekontekstualiseringen av systemet på etterspørselssiden. Her er ikke bare konsumentene passive mottakere, men også medprodusenter som samhandler med aktørene fra tilbudssiden i tilpasningen av BMS-systemet (Madsen, 2014). Gjennom en tilpasning av konseptet for den organisatoriske konteksten, vil både aktører fra etterspørselssiden og tilbudssiden som medprodusenter bidra til en reduisering av systemets inngangsbarrierer.

4.0 Forskningsdesign og metodevalg

I dette kapitlet skal jeg presentere og gjøre rede for forskningsmetoden som ligger til grunn for denne oppgaven. Metoden blir presentert i fem deler:

Først starter jeg i delkapittel 4.1 med å redegjøre for mitt vitenskapsteoretiske ståsted, da dette forskningsperspektivet vil legge føringer for de metodiske valgene som må tas.

Deretter vil jeg i delkapittel 4.2 redegjøre for valg av forskningsmetode med utgangspunkt i problemstillingen som jeg har presentert.

Videre skal jeg i delkapittel 4.3 presentere datamaterialet til studiet. Her skal jeg diskutere studiets populasjon og utvalg, presentere en frafallsanalyse, og presentere datagrunnlaget.

I delkapittel 4.4 presenterer jeg utførelsen av datainnsamlingen, hvor jeg redegjør for utformingen av spørreskjemaet og gjennomføringen av intervjuene.

Til slutt skal jeg gå over studiens troverdighet i delkapittel 4.5, hvor jeg reflekterer over studiets validitet og reliabilitet.

4.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

Vitenskapelig kunnskap kommer frem gjennom utøvelse av vitenskapelig praksis og metode. Det tas hensyn til to aspekter når en forsker skal samle inn kunnskap. Hvordan forskeren oppfatter virkeligheten, dvs. ontologisk ståsted, og hvordan kunnskap innhentes fra virkeligheten, dvs. epistemologisk ståsted. Disse aspektene henger sammen og ontologi relaterer seg til spørsmålet om *hva*, mens epistemologi relaterer seg til spørsmålet om *hvordan*. Har vi kunnskap om hvordan kommuner fungerer, har vi trolig også kunnskap om hvordan vi kan gå fram for å studere et slikt fenomen. Et grunnleggende skille i ontologien er mellom en realistisk synsvinkel og en relativistisk synsvinkel. Med andre ord, er virkeligheten objektivt gitt eller subjektivt oppfattet? Skal kunnskap formuleres i lov-lignende generaliseringer eller i mer detaljerte kontekstuelle beskrivelser? Forskere som ønsker å forske på lovbestemte hendelser har ontologisk realisme som sitt ståsted, og benytter seg

av positivisme som epistemologisk tilnærming ved innsamling av data. Positivisme har sin opprinnelse i naturvitenskap og fokuset er å finne årsaksforklaringer i menneskers handlinger. Her søker man, som nevnt ovenfor, etter vitenskapelige lover som skal forklare virkeligheten. På den andre siden ønsker forskere med en relativistisk synsvinkel å forstå fenomener gjennom interpretivisme/hermeneutikk som epistemologisk tilnærming. Her vil fenomenet som undersøkes i større grad belyses av egen forståelse og subjektive fortolkninger. Dermed blir fenomenet ofte forsket på gjennom fortolkende forskningsmetoder framfor objektive metoder.

En forsker må også ta stilling til om studiet skal ha en deduktiv eller induktiv forskningstilnærming. Eksisterer det mye teori på det området som skal forskes på er det ofte hensiktsmessig med en deduktiv tilnærming. En slik tilnærming tester teorier og hypoteser, hvor forskningen kan sies å gå fra teori til empiri. Induktive studier derimot, legger vekt på subjektivitet, fortolkning og teorigenerering, hvor forskningen kan sies å gå fra empiri til teori. Induktive studier kan da bygge opp en teoretisk forståelse av et fenomen basert på det empiriske arbeidet.

Denne oppgaven ønsker å oppnå en økt teoretisk forståelse av et fenomen som er lite forsket på. Dermed har jeg en mer interpretivistisk tilnærming enn en positivistisk tilnærming, selv om jeg i arbeidet benytter både survey og kvalitative intervjuer i datainnsamlingen. Det blir dermed også naturlig å i hovedsak ha en induktiv fremgangsmåte i mitt forskningsarbeid selv om forskningen naturligvis har deduktive innslag i form av vektlegging av teori og tidligere forskning innen temaområdet. Dermed kan det sies at jeg har en abduktiv tilnærming da dette er et mer korrekt begrep siden både induktive og deduktive elementer inngår i forskningsarbeidet. Med dette sagt vil jeg påstå at studiets fenomen kan forskes på gjennom både fortolkende og positivistiske forskningsmetoder.

4.2 Forskningsmetode

Innenfor samfunnsvitenskapelig forskning er det to hovedskiller; kvalitativ metode og kvantitativ metode. En forsker som bruker en kvalitativ metode, har som oftest et interpretivistisk syn på fenomenet. Her ligger fokuset på forståelse av fenomenet, hvor det brukes en subjektiv og fleksibel metode som kjennetegnes av nærhet til respondenten. En slik metode tillater forskeren å avdekke motiver og gi dybdeforklaringer på fenomenet, med unntak av det å kunne generalisere funnene. Dersom en forsker ønsker å komme frem til resultater av generell eller allmenngyldig karakter, blir det nødvendig med en kvantitativ metode. Her vil forskeren kunne få en oversikt framfor en dyp forståelse av et fenomen. Tabellen under gir en oversiktlig forklaring på forskjellene mellom kvalitativ og kvantitativ forskningsmetode.

Kvalitativ

Kvantitativ

<ul style="list-style-type: none"> • Fortolkninger • Problemstillinger kan endres og utvikles i løpet av datainnsamlingen. • Fokus på dybde, få enheter med mange variabler. • Nærhet til enhetene • Observasjon, tekstanalyse, intervju • Helhetsforståelse 	<ul style="list-style-type: none"> • Årsak/ virkning • Problemstillinger er ferdig utformet før datainnsamling. • Fokus på bredde, få variabler med mange enheter. • Avstand til enhetene • Statistikk og tall • Begrenset forståelse
<ul style="list-style-type: none"> • Troverdighet • Bekreftbarhet • Overførbarhet 	<ul style="list-style-type: none"> • Reliabilitet • Validitet • Generalisering

Tabell 2: Kvalitativ og kvantitativ metode

Avhandlingens analysenivå skal reflekteres i valget av forskningsmetoden (Johanson & Madsen, 2019). Dette studiet ønsker å forske på oppfattelsen av Norges kommuner på det nasjonale nivået. For et slikt format, er det nødvendig med å samle inn data fra hele populasjonen gjennom en kvantitativ tilnærming. Jeg ønsker derfor å benytte meg av et spørreskjema da dette lar meg samle inn data fra et stort antall av respondenter på en effektiv måte. Fordi jeg skal forske på et fenomen i lys av et virus-perspektiv som er egnet for kvalitative studier (Johanson & Madsen, 2019), ser jeg på det som essensielt å gjennomføre en todelt studie gjennom å inkludere oppfølgingsintervjuer. Med andre ord også benytte en kvalitativ tilnærming. Gjennom en slik metodetriangulering vil jeg ha muligheten til å effektivt fange bredden, dvs. gjennom spørreskjemaet, og dybden på fenomenet gjennom oppfølgingsintervjuer. Sammen skal disse metodene utfylle hverandre og svare på avhandlingens problemstilling. En kombinasjon av disse metodene, samt det at jeg måler det samme fenomenet gjennom begge metodene, vil kunne styrke validiteten på funnene. Følgelig vil funnene som presenteres av disse metodene være av en beskrivende art.

4.3 Datamateriale

I dette kapittelet skal jeg redegjøre for populasjon og utvalg i forbindelse med den kvantitative undersøkelsen. Dette etterfølges av en presentasjon av undersøkelsens datagrunnlag. Videre gjennomfører jeg en frafallsanalyse, hvor jeg gjør rede for kommunene som ikke deltok på undersøkelsen. Dette etterfølges av en kort diskusjon av studiets forskningsetikk

4.3.1 Populasjon og utvalg

I denne undersøkelsen er populasjonen Norges kommuner. Som en følge av moderniseringen dannet kommunereformen 47 nye kommuner basert på en sammenslåing av 119 tidligere kommuner. Som et resultat av kommunereformen i 2020 på bakgrunn av stortingets vedtak i 2017, er antall kommuner per i dag dermed 356.

Et av formålene med denne avhandlingen er å få en oversikt over hvor mange kommuner som bruker BMS som sitt styringssystem i dag. Derfor ønsker jeg å ha utvalget så likt populasjonen som mulig. Spørreskjemaet er sendt til nesten alle kommuner i Norge, og har et utvalg som består av 89 prosent av populasjonen.

356 e-postadresser til kommunenes postmottak ble samlet inn. En felles e-post ble sendt ut til disse e-postadressene med en forespørsel om å få tilsendt e-postadressen til kommunens økonomisjef (vedlegg 1). Etter tre purringer ble jeg totalt tilsendt 278 e-postadresser til kommunens økonomisjef av postmottaket. 40 av de resterende 78 kommunene ble hentet etter mye arbeid gjennom kommunenes ansattoversikt som var tilgjengelig på nettsidene. Dermed ble spørreskjemaet sendt til 318 respondenter, som representerer 89 prosent av populasjonen.

Totalt består utvalget av 288 økonomisjefer, 18 rådmenn, og 7 kommunedirektører, 3 rådgivere, og 2 fagansvarlig. Jeg ønsket å sende spørreskjemaet til personer i kommunen som har stor innsikt i kommunens økonomistyring. Dermed var det ønskelig at økonomisjefer eller eventuelt rådmenn skulle delta i denne undersøkelsen på vegne av deres kommune. Dette var et bevisst valg som skulle bidra til å sørge for at respondentene i undersøkelsen hadde nok kunnskap og erfaring for å gi god nok datakvalitet for fenomenet jeg ønsker å studere. Med stor sannsynlighet kan jeg anta at disse respondentene har innsikt i ledelsesinitiativene som har blitt tatt på det organisatoriske nivået i kommunene. Ved å ta direkte kontakt med økonomisjefene unngår jeg at spørreskjemaet blir videresendt til andre personer som er mindre kunnskapsrike om temaet, en svakhet som vanligvis følges med denne metoden (Northcott & Taulapapa, 2012). Invitasjonen som ble tilsendt

økonomisjefene er vedlagt i vedlegg 4. Det å fokusere på personer i en spesifikk stilling har sine styrker og svakheter. Økonomisjefer har gjerne en god interesse i styringsverktøy, noe kan bidra til en høyere svarprosent. På den andre siden har det blitt identifisert generelle lavere responsrater fra ledelsesstillinger sammenliknet med andre respondentgrupper (Anseel et al., 2010). Det kan også argumenteres med at personer i lederstillinger har mindre tid enn andre ansatte, noe som kan svekke svarprosenten.

4.3.2 Datagrunnlag

Av utvalget på 318 kommuner som fikk tilsendt undersøkelsen fikk jeg svar fra 95 kommuner. Dette utgjør en svarprosent på 29.87 prosent. Jeg sendte to påminnelser til kommunene med det formål å øke svarprosenten. I tillegg informerte jeg respondentene om studiet 3 dager på forhånd før utsendelsen av undersøkelsen. Dette gjorde at de var kjent med undersøkelsen før den ble tilsendt, noe som kan bidra til at respondentene føler seg mer forpliktet til å hjelpe forskeren (Allen et al., 1980). Det ble vurdert om de trengte et tidligere forvarsel, men jeg konkluderte med at et tidligere forvarsel kunne svekke effekten av å føle seg forpliktet. En annen teknikk jeg benyttet meg av var å forsikre respondentenes anonymitet (McKee, 1992). Argumentet her er at dette kan berolige skeptiske respondenter.

Responsraten på 31.13 prosent er lavere enn de typiske retningslinjene innenfor metodelitteraturen (Mitchell & Jolley, 2012), spesielt når det har blitt sendt påminnelser til respondentene i ettertid. Likevel kan det argumenteres for at denne svarprosenten er tilfredsstillende. I forskningslitteraturen har det blitt identifisert en nøkkelvariabel som bygger på sosial utviklingsteori, hvor relasjonsbyggingen mellom forskeren og respondenten vil redusere psykologiske kostnader (Dillman, 2000). Dette leder til at personlige leverte skjemaer slår ut i størst svarprosent. Videre har det blitt identifisert at elektroniske skjemaer har en tendens til å ha en lavere svarprosent da det som oftest ikke eksisterer en relasjon til mottakerne (Shih & Fan, 2008). I tillegg ble dette skjemaet sendt ut til personer i lederstillinger, hvor økonomisjefer utgjør 83 prosent av utvalget. Dersom alle lederstillingene inkluderes, utgjør disse stillingene 96 prosent av utvalget. En slik respondentgruppe har bevist seg for å være vanskelig å nå (Anseel et al., 2010). Cychota og Harrison (2006) gir en dypere forklaring på topplederes involvering. Gitt ledernes tilsyn- og lederansvar som begrenser deres tid, spiller tematikken til undersøkelsen en stor rolle for svarprosenten. Ledergruppen vil dermed gi en større innsats dersom undersøkelsen er direkte relevant og konsekvent for deres kommune.

Geografi

Tabellen under illustrerer antall kommuner per fylke som er representert i denne undersøkelsen.

Dataene mine representerer alle landets fylker utenom Oslo. Vi ser at undersøkelsen har en relativt jevn fordeling av svar fra kommuner blant fylkene. Dette styrker funnenes generaliserbarhet.

Hvilket fylke tilhører kommunen?	Antall	%
Oslo	0	0
Rogaland	8	8.1
Møre og Romsdal	9	9.1
Nordland	6	6.1
Viken	14	14.1
Innlandet	11	11.1
Vestfold og Telemark	7	7.1
Agder	10	10.1
Vestland	14	14.1
Trøndelag	11	11.1
Troms og Finnmark	9	9.1

Tabell 3: Antall kommuner per fylke som har deltatt i undersøkelsen

4.3.3 Frafallsanalyse

Videre skal jeg gjøre diskutere og gjøre rede for de enkelte kommunene som ikke deltok på den digitale undersøkelsen.

Hvor mange kommuner har deltatt i undersøkelsen?	Utvalg
Antall kommuner totalt	356
Kommuner som sa på forhånd at de ikke ønsket å delta	12
Kommuner som har felles økonomisjef/rådmann trekkes ut	14
Kommuner som ikke svarte, og ikke hadde kontaktinformasjon for ansatte trekkes ut	12
Kommuner som mottok invitasjon til undersøkelsen	318
Kommuner som svarte at de ikke kunne delta av ulike grunner	11
Kommuner som ikke har svart i det hele tatt	208
Antall svar på undersøkelsen	99
Antall svar på undersøkelsen i prosent	31.13%

Tabell 4: Utvalget

Tabellen over illustrerer hvorfor utvalget til denne undersøkelsen, av ulike grunner, ikke ble hele populasjonen. Utgangspunktet for frafallsanalysen er de som svarte at de ikke kunne delta, og de som ikke hadde svart i det hele tatt.

Kommuner som informerte om at de ikke kunne delta

Nedenfor gjør jeg rede for de kommunene som informerte om at de ikke kunne delta av ulike grunner.

- En økonomisjef svarte at de forsøkte å fylle ut skjemaet, men prioriterte dette bort da de så på det som for omfattende.
- Tre økonomisjefer svarte at de ikke lenger benytter BMS, og så på deres deltakelse som irrelevant for undersøkelsen. Jeg svarte raskt og understreket at undersøkelsen ønsket deltakelse fra alle kommuner, uavhengig av hvilket styringssystem de bruker eller har brukt. Dette stod tydelig i den første e-posten som ble tilsendt alle kommunene. Dette svaret var til ingen nytte.
- To økonomisjefer svarte at de aldri har brukt BMS, og deltok ikke på undersøkelsen selv om det ble informert at det ble ønsket.
- Oslo kommune deltok ikke på undersøkelsen. Jeg var i dialog med en rekke representanter fra de største bydelene, hvor det ble konkludert med at den digitale undersøkelsen ikke var passende for denne kommunen.
- En økonomisjef svarte at de aldri har rendyrket BMS, og kun benytter noen elementer av systemet. De mente at de ikke vet nok om konseptet til å kunne svare på undersøkelsen. Det ble ikke hørt mer fra dem.
- To økonomisjefer svarte at de var nye i stillingen og så seg som ikke aktuelle for å delta på undersøkelsen
- To økonomisjefer svarte at deres kommune ikke deltar på undersøkelser, uten å oppgi en spesifikk grunn til dette.

Kommuner som ikke har svart i det hele tatt

Etter tre puringer var det fortsatt 208 kommuner som ikke deltok i undersøkelsen, uten å gi et svar på hvorfor. Det er vanskelig å identifisere en årsak til dette, så spørsmålet må stå mer eller mindre ubesvart. Jeg fikk en automatisk respons fra 11 økonomisjefer om at de var på ferie fram til midten av november, noe som kan ha hatt påvirkning på at kun en av disse svarte på undersøkelsen. Generelt vil jeg si at dette frafallet har hatt en moderat påvirkning på svarprosenten. Med en god geografisk spredning, og en svarprosent på 31 prosent konkluderer jeg med at undersøkelsens svarprosent er forsvarlig til å kun være sendt på e-post uten en kombinerings av andre metoder som for eksempel postbrev.

4.3.4 Forskningsetikk

Som forsker har jeg et selvstendig ansvar i å ivareta respondentenes interesser og krav om beskyttelse av personvernet. I henhold til arbeidet med studiets forskningsetikk, sørget jeg for at spørreskjemaet samler inn minimalt av personlig informasjon. Jeg forsikret respondentene om full anonymitet hvor datamaterialet skal presenteres på en form som ikke kan identifisere enkeltpersoner eller kommuner. Ettersom at jeg ønsket å gjennomføre oppfølgingsintervjuer ble det spurt om kontaktinformasjon for de som var villige til å delta. Denne kontaktinformasjonen ble kun brukt for å arrangere intervjuer, og er selvfølgelig ikke tatt med spørreskjemaets vedlegg. Dermed vil ikke denne avhandlingen lagre og oppbevare sensitiv data. Forskningsetikk handler også om å ivareta respondentenes respekt. Gjennom utsendelsen av spørreundersøkelsen ønsket jeg ikke å være altfor inntrengende, og begrenset dermed puringene som ble sendt ut.

4.4 Datainnsamling

I dette delkapitlet skal jeg presentere framgangsmåten for avhandlingens datainnsamling. Herunder redegjør jeg for gjennomføringen av spørreundersøkelsen, utformingen av spørreskjemaet, og gjennomføringen av oppfølgingsintervjuene.

4.4.1 Gjennomføring av spørreundersøkelsen

Tre dager før utsendelsen av spørreskjemaet sendte jeg en felles e-post til respondentene. Her introduserte jeg meg selv som student og oppgaven jeg skriver. Her gikk jeg nærmere på oppgavens tema og formål, før jeg avslutningsvis informerte dem om at de vil motta en invitasjon til å delta på en digital undersøkelse om tre dager. I bakgrunn av den direkte kontakten mellom forsker og respondent, hadde mange respondenter allerede blitt informert av denne undersøkelsen av deres postmottak. Dermed antar jeg at invitasjonen til undersøkelsen ikke som en overraskelse tre dager senere. Slik var forsøket på å bygge en relasjon mellom meg og respondentene, noe som kan bidra til at de føler seg mer forpliktet til å bidra til denne masteravhandlingen (Allen et al., 1980). Etter kontakten på forhånd

av utsendelsen av undersøkelsen mottok jeg automatisk tolv feilmeldinger som skyldes av utgåtte e-postadresser, disse ble korrigert for i forkant av undersøkelsen.

Denne undersøkelsen har registrert svar fra respondenter i perioden fra 05.11.2021 til 15.12.2021. Jeg benyttet den nettbaserte skjemaløsningen Nettskjema (www.nettskjema.no) til å lage og sende ut undersøkelsen. Skjemaet ble sendt ut på en fredag og mottok mange svar i løpet av helgen.

Hyppigheten av svarene sank drastisk de neste dagene. I løpet av dagene etter den første helgen anslo jeg at mange respondenter hadde enten satt undersøkelsen til side, glemt undersøkelsen, eller kanskje ikke lagt merke til e-posten som ble sendt. Etersom at dette er en digital undersøkelse sendt på e-post, risikerer jeg at mine invitasjoner kan bli oversett og kamuflert av andre e-poster. Dermed sendte jeg ut den første purringen etter nøyaktig en uke etter den første invitasjonen. Hyppigheten av svarene økte drastisk igjen, og jeg skjønnte at purringer var nøkkelen til en god svarprosent. Over tid hadde purringene en mindre effekt på svarhyppigheten og jeg så meg fornøyd med tre purringer.

4.4.2 Utforming av spørreskjemaet

I dette delkapittelet skal jeg redegjøre for utformingen av spørreskjemaet. Spørsmålene som ble brukt i skjemaet er både inspirert av Røviks (2011) virusperspektiv og hentet fra tidlige undersøkelser av BMS i den offentlige sektor (Azizi & Rushiti, 2014; Daleq & Hobbel, 2014; Northcott & Taulapapa, 2012). Ved å benytte spørsmål fra tidligere undersøkelser, vil begrepsvaliditeten i undersøkelsen kunne styrkes. Spørreskjemaets spørsmål og resultater er vedlagt i vedlegg 2.

Et viktig grep forskere bør ta før en datainnsamling, er å sørge for at undersøkelsen ikke er altfor lang og omfattende. Dette er spesielt essensielt for denne oppgaven når majoriteten av respondentene har lederstillinger i kommunen. Dermed tok jeg inspirasjon fra Azizi & Rushiti (2014) og delte spørreskjemaet opp i kategorier som ble kommunisert til respondentene. På denne måten er jeg i stand til å utnytte et av styrkene til denne spørreskjemametoden, som er dens evne til å tilpasse seg dynamisk for karakteristikkene til hver respondent. Disse kategoriene representerer de ulike versjonene av skjemaet som respondentene inndeles i, avhengig av hvilken situasjon de befinner seg i. For å understreke ønsket om at alle skulle delta uavhengig av deres kunnskap, skapte jeg en ekstra kategori for respondenter som ikke vet hva BMS er. Disse seks versjonene har et ulikt antall av spørsmål og varierer dermed i tiden det tar for å fullføre undersøkelsen. Dette ble respondentene informert om i e-posten som introduserte de til undersøkelsen. I tabellen under ser dere oppdelingen av de ulike kategoriene.

Kategori	Lengde	Antall spørsmål
1. Vet ikke hva BMS er	2 - 3 minutter	17

2. Aldri har brukt BMS	3 - 5 minutter	20
3. Planlegger å bruke BMS	5 - 6 minutter	23
4. Implementerer BMS	5 - 7 minutter	27
5. Nåværende bruker av BMS	12 - 18 minutter	52
6. Tidligere brukere av BMS	12 -16 minutter	51

Tabell 5: Spørreskjemaets seks kategorier

Etter at jeg introduserte oppgaven til respondentene i den første e-posten, kom det tydelig fram i svarene på e-posten at mange følte at de ikke var relevante for undersøkelsen dersom de ikke bruker BMS. Derfor er en slik kategorisering av utformingen av spørreskjemaet, som blir kommunisert til respondentene, en nøkkelfaktor for suksessen til datainnsamlingen.

Spørsmålsformulering

Respondentenes opplevelse av å gjennomføre en undersøkelse vil være avgjørende i fullførelsen av skjemaet. En utfordring ved benyttelsen av spørreskjema som et verktøy for datainnsamlingen er at det kan oppstå uklarheter eller misforståelser hos respondentene.

Dermed må jeg som forsker sørge for at spørsmålene er formulert riktig, slik at respondentene forstår akkurat hva jeg mener. Dersom forskeren og respondenten har ulike oppfatninger av et begrep, vil dette føre til upresise svar som ikke måler det forskeren ønsker å måle. Spørsmålene bør derfor inkludere beskrivende ord som er lette å forstå, slik at det ikke oppstår misforståelser. Dermed er det essensielt å unngå overkompliserte spørsmål ved å ha korte og konsise spørsmål som skal forsterke respondentenes forståelse av spørsmålene.

Flere respondenter har vakt oppmerksomhet rundt tolkningen av begrepet BMS, som kan gi ulike innvirkninger på undersøkelsens resultater. Her identifiseres et problem hvor kommuner kan bruke BMS uten å nødvendigvis kalle det BMS. Med ulike oppfatninger av hva som menes med BMS, blir begrepskvaliteten svekket. Påstander og uttalelser kommer med sine styrker og svakheter. Det kan også oppstå en skjevhet med samtykkende svar på noen av spørsmålene som består av enkelte uttalelser. Respondenter som besvarer undersøkelser kan ønske å virke trivelige, og vil gi et svar som ikke nødvendigvis representerer virkeligheten. I utformingen av spørreskjemaet har jeg valgt å benytte meg av fire typer svaralternativer. Dette illustreres i tabellen under.

Typer svaralternativer	Beskrivelse
------------------------	-------------

Skaleringer	Jeg benyttet meg av en Likert-skala da dette tillater meg å finne ut i større detalj hva slags formeninger respondentene har. De fleste spørsmålene i denne kategorien består av en skala på 1-7, hvor enkelte spørsmål bruker en skala på 1-5. Ved å bruke slike skalaer øker jeg sannsynligheten for at respondenter finner det «rette» svaralternativet. Begge Likert-skalaene har et midtpunkt som tillater respondentene å ha en nøytral formening dersom de verken er enig eller uenig.
Et svaralternativ	Skjemaet består også av spørsmål som kun har et svaralternativ. Noen spørsmål er såpass enkle i strukturen at det kreves kun et svaralternativ. Dette finnes for eksempel på spørsmålet om hvorvidt kommunen bruker flere styringssystemer.
Flere svaralternativ	Ved enkelte spørsmål har respondenten muligheten til å velge ett eller flere svaralternativer. Dette tillater meg å for eksempel avdekke forskjellige årsaker til at BMS ble forkastet
Åpent svar	Åpne svar er noe som benyttes når det ønskes mer dynamiske og utfyllende svar. Dette blir brukt til blant annet spørsmålet om hvilket år de begynte å bruke BMS, eller hvilke tilpasninger som ble gjort på BMS

Tabell 6: Typer svaralternativer i spørreskjemaet

Ettersom at en rekke spørsmål har flere alternativer, vil noen av tabellene som presenteres i kapittel 5 ha en svarprosent som overstiger 100 prosent.

4.4.3 Gjennomføring av oppfølgingsintervju

I håp om å komme mer i dybden på data som ble samlet inn gjennom spørreskjemaet, ønsket jeg å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse i form av oppfølgingsintervjuer over telefonen. Intervjuene kan sees på som den andre fasen av avhandlingens datainnsamling. I slutten av spørreskjemaet ble respondentene spurt om de var interessert i et kort intervju, hvor syv respondenter takket ja til dette.

Ettersom jeg ønsket å gå dypere inn på temaet om BMS, var det kun respondenter som svarte at de kjenner til BMS som hadde muligheten til å svare på spørsmålet om oppfølgingsintervjuet.

Intervjuene ble gjennomført i perioden mellom november og desember i 2021 og hadde en varighet på 6 – 23 minutter. Alle av de syv respondentene som takket ja til å delta ble intervjuet. Tidlig så jeg hvordan varigheten av intervjuene var avhengig hvilken kategori de tilhørte i spørreskjemaet. For eksempel hadde nåværende brukere av BMS en tendens til å snakke mer for seg i kontrast til en respondent som aldri hadde implementert BMS. Naturligvis kan dette forklares av forskjeller på respondentenes erfaring av konseptet. For å samle dataene fra intervjuene benyttet jeg meg av Nettskjemas diktafon-app til opptak og lagring av lyd fra telefonsamtalen. Dette er en løsning som sikkert og enkelt samler data fra intervjuene på en måte som ivaretar respondentenes personvern. I kommunikasjonen med respondentene på forhånd av intervjuene ble det informert om lydopptaket. I tabellen under presenteres det en oversikt over oppfølgingsintervjuene.

Kategori	Respondent	Varighet	Dato
5	R#1	14 minutter og 5 sekunder	7.11.2021
4	R#2	17 minutter og 14 sekunder	9.11.2021
2	R#3	6 minutter og 37 sekunder	13.11.2021
6	R#4	11 minutter og 58 sekunder	19.11.2021
5	R#5	18 minutter og 21 sekunder	26.11.2021
2	R#6	7 minutter og 38 sekunder	26.11.2021
5	R#7	23 minutter og 11 sekunder	03.12.2021

Tabell 7: Oversikt over oppfølgingsintervjuer

Jeg benyttet et semi-strukturert intervju. Dette innebærer at strukturen til intervjuet følger retningslinjer, hvor noen spørsmål har blitt bestemt på forhånd av intervjuet. Dette tillater meg å holde en struktur på hva slags data jeg ønsker å samle inn, hvor jeg ivaretar de forhåndsbestemte temaene jeg ønsker å utforske. Samtidig gir dette meg et større rom for å stille oppfølgingsspørsmål som går mer i dybden på respondentenes innspill. Dette tillater meg som forsker å identifisere uklarheter som respondenten møtte på i spørreskjemaet. Slik kan jeg redusere avstanden jeg som forsker og respondentene har om sentrale begreper, og dermed styrke begrepsvaliditeten.

Intervjuguiden (vedlegg 3) ble laget med utgangspunkt i en kombinasjon av virus-perspektivet til Røvik (2011) og spørsmålene fra spørreskjemaet. Før dataene kunne analyseres, ble de transkribert. Transkribering kommer fra det latinske ordet «trānscrībēre», som direkte oversatt betyr å skrive over. I denne prosessen bearbeider jeg rådata fra intervjuene, hvor jeg foretar en beslutning av hva som er data. Med andre ord blir datamaterialet redusert slik at jeg sitter igjen med relevant data

som er klar til å analyseres. Videre ble datamaterialet fortolket og analysert gjennom å tilordne mønsterkoder for hvert intervju. Disse kodene identifiserer sammenhenger med karakteristikene til virus-perspektivet (Røvik, 2011). Den transkriberte teksten ble sendt tilbake til respondentene, slik at de kunne bekrefte det som har blitt sagt.

4.5 Studiens troverdighet

Ved å utføre en todelt studie, har jeg muligheten til å belyse den samme problemstillingen fra ulike innfallsvinkler og dermed styrke studiets troverdighet. I dette delkapittelet skal jeg vurdere studiens troverdighet gjennom to kvalitetskriterier; validitet og reliabilitet.

4.5.1 Studiets validitet

Er datamaterialet som samles inn en sann representasjon av virkeligheten? Validitet forklarer hvorvidt et måleinstrument måler det det har tiltenkt å måle. Dette kvalitetskriteriet kan aldri oppfylles med absolutt sikkerhet, men kan heller ses på som et mål forskeren ønsker å strebe mot. Videre kan validitet deles inn i to typer: intern og ekstern validitet.

4.5.1.1 Intern validitet

Intern validitet definerer Modell (2005) som «årsakssammenhengenes troverdighet» med henblikk på de ulike variablene i datainnsamlingen. Grovt definert handler det om å begrunne hvordan og hvorfor ulike variabler henger sammen. Trusler mot den interne validiteten oppstår når det reises tvil om forskerens årsakssammenheng er korrekt. Et eksempel på et slikt scenario kan være dersom forskeren konkluderer med at en gåtur alene gjør en søvngig person mer våken. I realiteten er det heller en kombinasjon av andre forhold som blant annet dagslys. I avdekkingen av årsakssammenhenger, trekker jeg som forsker mentale sammenligninger. Det kan derfor sies at en forskertrianglering, hvor flere forskere balanserer den subjektive tolkningen, vil øke sannsynligheten for at jeg trekker en konklusjon som beskriver virkeligheten.

Dersom det kun benyttes en kvantitativ metode, kan den interne validiteten ofte være svak. Dermed er det nyttig å inkludere en kvalitativ metode for datainnsamlingen som utfyller den kvantitative metodens svakheter i å forstå sammenhenger i datamaterialet. Da kan jeg som forsker, gjennom kvalitative intervjuer, gå mer i dybden på hvorfor sammenhengene er slik de er. Dybdekunnskapen som samles fra intervjuene, vil i seg selv kunne styrke den interne validiteten. I tillegg til metodetrianglering i seg selv, vil data fra et flertall av intervjuobjekter telle positivt på den interne validiteten i form av datatrianglering (Johnson, 1997). Johnson (1997) refererer til datatrianglering som bruket av flere datakilder gjennom en enkelt metode som skal sammen bidra til å forstå et fenomen.

Gjennom trianguleringen som ble diskutert, har jeg grunn til å tro at den indre validiteten til studiet er tilfredsstillende. Trianguleringen vil korrigere for eventuelle avvik på funnene som eksisterer i de ulike datamaterialene og belyse fenomenet som forskes på fra ulike vinkler.

4.5.1.2 Ekstern validitet

Kan jeg som forsker vurdere mine funn og konkludere med at utvalget av respondentene er representativt for populasjonen? Ekstern validitet handler om generaliserbarheten til forskningen. Dette innebærer at funnene fra undersøkelsen har gyldighet utover utvalget og kan antas gyldig i andre populasjoner, settinger og tider (Cook & Campbell, 1979). Der hvor kvalitative undersøkelser fokuserer på dybde og intern validitet, fokuserer kvantitative undersøkelser på bredde og ekstern validitet. Styrken til en kvantitativ undersøkelse ligger dermed på dens evne til å foreta en statistisk generalisering fra utvalg til populasjon. Svarprosent på kvantitative undersøkelser sies å være det mest brukte målet på deres kvalitet (Atrostic et al., 2001).

Den kvantitative undersøkelsen har en svarprosent på 31 prosent. Dermed eksisterer det en såkalt «non-responsive bias» på 69 prosent av utvalget, noe som er en relativt seriøs trussel for undersøkelsens eksterne validitet og generaliserbarhet (Barton et al., 1980; Fincham, 2008). Fincham (2008) definerer «non-responsive bias» som den mangelen på svar en forsker har av potensielle respondenter i et utvalg. Respondentene kan dermed hevdes å ikke være representative for utvalget. Med dette sagt hevder jeg at dataen imidlertid kan brukes til avhandlingens formål, dvs. å oppnå en økt teoretisk forståelse av utbredelsen av BMS gjennom et virus-perspektiv.

4.5.2 Reliabilitet

Reliabilitet handler om forskningens pålitelighet. Er det mulig å reprodusere datamaterialet? I hvilken grad kan de samme resultatene som ble funnet i min undersøkelse bli funnet av andre forskere som gjentar undersøkelsen? Med andre ord handler dette om hvorvidt en kan etterprøve målingene med samme måleinstrument, og fremdeles få samme resultat (Ringdal, 2013). Dette kvalitetskriteriet er spesielt aktuelt i kvantitative undersøkelser. Under presenterer jeg en drøfting dette kriteriet har til kvantitativ og kvalitativ data.

3.4.2.1 Reliabiliteten til spørreundersøkelsen

Den kvantitative analysen i denne avhandlingen benytter seg av et data som har blitt hentet inn gjennom et spørreskjema. En problemstilling ovenfor datamaterialets reliabilitet er dermed knyttet til dets etterprøvbarhet. Ved benyttelsen av et spørreskjema er dataen som samles inn standardisert, hvor undersøkelsen kan bli gjennomført på den samme måten. Bruket av et digitalt spørreskjema som

Nettskjema er også med å gjøre resultatene mer pålitelig ved at man unngår muligheten for manuelle feilregistreringer. Det vi som forskere ikke har kontroll på, er om respondentene svarer det samme gjentatte ganger. Det er en rekke faktorer som kan påvirke hvordan respondenter svarer. Dette kan blant annet være avhengig av ulike subjektive holdninger og opplevelser som kan forandre seg over tid. Som et resultat av utskiftning av ansatte i kommunen, kan dermed gjentakelser av denne undersøkelsen bestå av respondenter som representerer nye ansatte med helt andre meninger. Dette innebærer at dataene som samles inn i denne undersøkelsen representerer kun et øyeblikksbilde av fenomenet som forskes på. Reliabiliteten kan testes ved å se på stabiliteten på svarene om fenomenet. Dersom respondenter i et spørreskjema utgir det samme svaret på spørsmålene hver gang, kan man si at reliabiliteten til spørreskjemaet er høy. Motsatt uttrykkes det for en lav reliabilitet dersom det er stor variasjon i svarene til respondentene.

3.4.2.2 Reliabiliteten til intervjuene

Reliabilitetskriteriet sies å være mindre aktuelt for kvalitative studier. Dette ligger på forskningsmetodens natur som sterkt spiller på subjektivitet. I kontrast til kvantitativ forskning, er det vanskelig å reprodusere dataen gjentatte ganger i kvalitativ forskning. Dette ligger på at mennesker er individer og dermed unike. Dataene som samles inn, varierer og er avhengig av hvem som deltar i den kvalitative undersøkelsen. Andre forskere har sin egen måte å gjennomføre et intervju på, og dermed er sin egen etterforsker på informantens forståelse på fenomenet. Det kan dermed eksisterer en skjevhet blant forskjellige forskere og informanter mellom hvert intervju som gjentas. Forskjellige informanter kan tolke de samme spørsmålene ulikt. I tillegg kan de selektivt velge sine svar på spørsmålene som stilles.

Hvor, når, og hvordan intervjuet blir utført har en stor påvirkning på dataen som samles inn. Oppfølgingsintervjuene ble gjennomført over telefonen, noe som kan ha en påvirkning på hvor mye respondentene åpner seg og viser tillit til meg som forsker. Kroppsspråket, tonefall og kjemi mellom forsker og informanter påvirker samtaler betydelig, og er faktorer som forskere har lite kontroll over. For å styrke reliabiliteten kan vi som forskere standardisere intervjuet i form av å opprettholde en viss struktur. Ettersom at mine intervjuer er kun semi-strukturerte, bidrar dette til en svekket reliabilitet.

4.6 Oppsummering

I dette kapittelet har jeg gjort rede for metoden som ligger til grunn for denne avhandlingen. Som forsker ønsker jeg å forstå et fenomen som foreligger på et nasjonalt nivå. Dermed skal jeg bygge opp en teoretisk forståelse på et fenomen som er lite forsket på gjennom en abduktiv datainnsamling. Her skal funnene av fenomenet som undersøkes bli presentert i en beskrivende art som støttes opp mot min subjektiv fortolkning.

Dette studiet er todelt hvor jeg har benyttet meg av en metodetriangulering som samler inn både kvantitativ og kvalitativ data. Sammen skal de utfylle hverandre, hvor den kvalitative dataen skal brukes som et supplement til den kvantitative dataen. Studiens data ble dermed samlet inn gjennom et spørreskjema som fanger bredden og telefonintervjuer som fanger dybden på fenomenet. Jeg benyttet meg av skjemaløsningen Nettskjema for å lage og sende ut den digitale undersøkelsen til et utvalg som består av 89 prosent av populasjonen. Med svar fra 99 kommuner har jeg en svarprosent på 31 prosent, noe som er forsvarlig for undersøkelser som kun har blitt sendt til respondenter i lederstillinger på e-post. Selv om generaliserbarheten er truet, påvirker ikke dette avhandlingens formål som er å oppnå en økt teoretisk forståelse på fenomenet.

5.0 Presentasjon av data

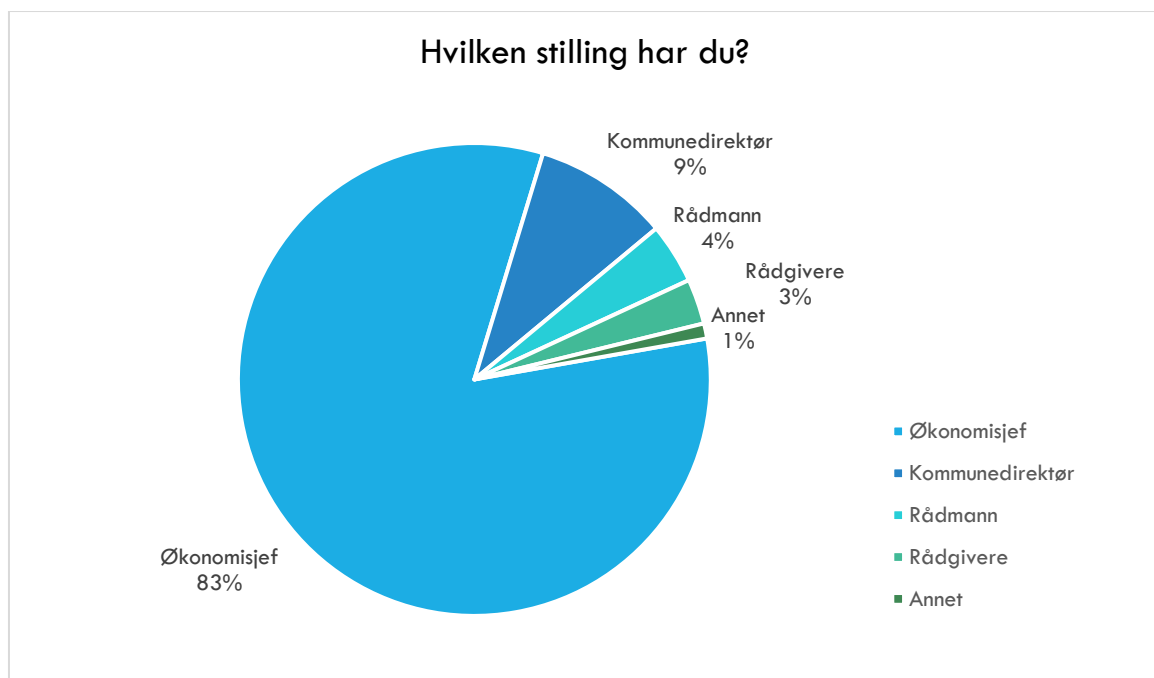
I dette kapitlet skal jeg presentere data som er samlet fra spørreskjemaet og oppfølgingsintervjuene. Datamaterialet skal presenteres i form av figurer, tabeller, og forklarende tekst. Analysen og diskusjonen av funnene utføres i kapittel seks. Innledningsvis skal jeg i dette kapitlet gjøre rede for respondentenes stilling i kommunen. Dette gir et innblikk på datamaterialets kontekst. Med andre ord redegjør dette for akkurat hvem som har besvart spørreskjemaet på vegne av kommunen.

Deretter skal jeg presentere data som skal illustrere styringssystemets reise og livssyklus i kommuner. Funnene deles inn i fire ulike kategorier som er en videreutvikling av respondentenes kategorier som ble nevnt i Kapittel 4.4.2 Utforming av spørreskjemaet:

1. Før-adopsjonen
2. Adopsjonen
3. Etter adopsjonen
4. Ikke-adoptanter av BMS

5.1 Respondentenes stilling i kommunen

Den digitale undersøkelsen ble sendt til 288 økonomisjefer, 18 rådmenn, og 7 kommunedirektører, 3 rådgivere, og 2 fagansvarlig. Det totale utvalget er dermed 318 respondenter. Med en svarprosent på 31 prosent, representerer 96 prosent av respondentene personer i sentrale administrative lederstillinger i kommunen. Fordelingen av respondentenes stillinger presenteres i figuren under.



Figur 2: Respondentenes stilling i kommunen (N=99)

Videre ønsket jeg å se på hvor lenge respondentene har jobbet i kommunen. I tabellen under ser vi at 39 prosent av respondentene har vært ansatt i kommunen i mer enn 12 år. I tillegg ser vi at en god andel på 29.2 prosent av respondentene ikke har vært ansatt i mer enn 4 år.

Hvor lenge har du vært ansatt i kommunen?	Frekvens	%
Under 6 måneder	4	4
7 - 12 måneder	4	4
1 - 2 år	13	13.1
3 - 4 år	12	12.1
5 - 6 år	7	7.1
7 - 8 år	8	8.1
9 - 10 år	6	6.1
11 - 12 år	6	6.1
Mer enn 12 år	39	39.4

Tabell 8: Hvor lenge respondentene har vært ansatt i kommunen

5.3 Kategori 1: Før adopsjonen

Før adopsjonen av BMS kan skje i kommunen, må de først ha en viss kjennskap og forståelse av den. Dermed ønsker jeg å utforske respondentenes kjennskap, kildene til denne kjennskapen, og deres kunnskap til BMS. Det første sentrale spørsmålet i spørreskjemaet er hvorvidt respondentene har hørt om styringssystemet BMS.

Kjenner du til styringssystemet "Balansert Målstyring" ?	Frekvens	%
Ja	78	78.8
Nei	21	21.2

Tabell 9: Respondentenes kjennskap til BMS (N=99)

Tabellen over viser til at 78.8% av respondentene kjenner til BMS. For å kartlegge kilden til kjennskapen ble det spurt videre om hvor de først hadde hørt om systemet. Tabellen under representerer de ulike kanalene BMS-konseptet ble kommunisert i.

Hvor har du hørt om styringssystemet "Balansert Målstyring" ? (flere alternativer)	Frekvens	%
Bøker, artikler	45	45.5
Forelesninger ved høyskole, universitet	50	50.5
Kurs, seminarer	45	45.5
Konsulenter	21	21.2
Internett	17	17.2
Annet	21	21.2
Vet ikke	0	0

Tabell 10: Kildene til respondentenes kjennskap til BMS (N=99)

Her hevder de fleste respondentene at de ble introdusert til BMS gjennom en kombinasjon av kanaler. De mest fremtredende kildene til respondentenes kjennskap av systemet er forelesninger ved høyskole/universitet, bøker, artikler, kurs og seminarer.

Videre ble respondentene bedt om å kategorisere deres forståelse av BMS-konseptet. Tabellen under viser til hvor respondentene kategoriserte sin kunnskap på en skala fra 1-7. Totalt sett mener respondentene at de har en meget god forståelse av konseptet, hvor veldig få respondenter plasserte seg selv lavt på skalaen.

I hvilken grad forstår du hva styringssystemet "Balansert Målstyring" handler om?	Frekvens	%
---	----------	---

1 (I svært liten grad)	0	0
2	2	2.6
3	5	6.4
4	7	9
5	30	38.5
6	18	23.1
7 (I svært stor grad)	16	20.5

Tabell 11: Respondentenes oppfattede forståelse av BMS (N=78)

5.4 Kategori 2: Adopsjonen

I dette delkapittelet skal jeg presentere data for de ulike stadiene av adopsjonen til BMS. Videre skal jeg utforske hvorvidt ulike aktører har hatt en innvirkning på adopsjonen i kommunene. Til slutt skal jeg presentere data som identifiserer hvordan BMS-konseptet har blitt tilpasset.

5.4.1 Hvor utbredt er BMS i Norges kommuner i dag?

I tabellen under ser vi at 13.1 prosent av respondentene bruker BMS i dag. I tillegg har 4 prosent av respondentene svart at de enten planlegger eller implementerer systemet i dag. 47.7 prosent av respondentene hevder at deres kommune aldri har implementert BMS, mens 15 prosent av respondentene har oppgitt at deres kommune har sluttet å bruke BMS. 21.1 prosent av respondentene hevder at de ikke kjenner til BMS.

Har kommunen noen gang implementert balansert målstyring?	Frekvens	%
Kommunen har aldri implementert BMS	47	47.7
Kommunen implementerer BMS for øyeblikket	3	3
Kommunen planlegger å implementere BMS	1	1
Kommunen bruker BMS for øyeblikket	13	13.1
Kommunen har sluttet å bruke BMS	12	12.1
Kommunen kjenner ikke til BMS	21	21.1
Vet ikke	2	2

Tabell 12: Stadiene av adopsjonen og implementeringen av BMS (N=99)

Av de 47 respondentene som aldri har implementert BMS i tabellen over, har 10 av disse vurdert å bruke BMS, men til slutt forkastet ideen om å bruke det. Samtidig er 6 av disse 47 respondentene i en prosess der de vurderer ulike styringssystemer inkludert BMS.

En respondent utdypet seg nærmere på hvordan BMS ble vurdert i kommunen:

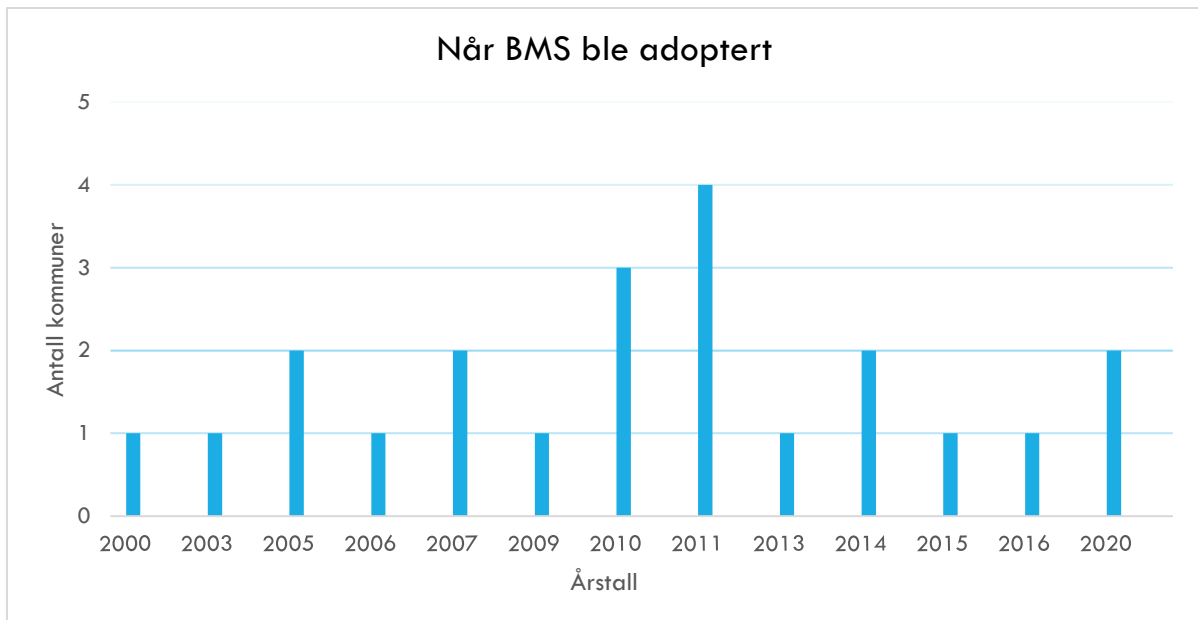
«Det var ganske mye oppmerksomhet rundt systemet, mange konferanser det var mulig å gå på, så det ble selvfølgelig tatt opp. Også ble på et tidspunkt tatt opp i styret, og det var mange diskusjoner for og mot osv... Etterhvert så var vi ganske nære på å starte opp med dette vi også da, men jo mer vi satt oss ned og så på det, jo mindre interesse var det for å faktisk starte med planleggingen av systemet, så det endte med at det ikke var nok støtte blant ledelsen... Problemet var nok at det ble altfor mye fokus på hvordan vi skulle få til det teoretiske og hva dette betyr for vår daglige drift» (R#6)

Gruppen av respondenter som har adoptert BMS ble spurt i en skala fra 1 til 7 om hvor viktig ulike kilder har vært for deres kunnskap av BMS. I tabellen under ser vi at en rekke kilder har vært sentrale i respondentenes kunnskap om BMS. I skalaen har personer med erfaring fra systemet bidratt til mest kunnskap hos respondentene med en verdi på 5.16 i gjennomsnitt. Dette er tett etterfulgt av bøker, artikler, kurs og seminarer.

1 = Ikke viktig	7 = Svært viktig	1	2	3	4	5	6	7	Gj.snitt
Bøker, artikler		2	3	1	7	5	9	1	5
Forelesninger ved høyskole, universitet		6	5	2	1	5	5	4	4.36
Kurs, seminarer		4	2	3	9	3	2	5	4.6
Interne konsulenter		12	8	2	3	2	0	1	2.52
Eksterne konsulenter		9	8	1	2	2	3	3	3.4
Personer med erfaring fra systemet		1	2	5	7	3	4	6	5.16
Organisasjoner med erfaring fra systemet		1	6	4	6	6	4	1	4.4
Internett		6	4	6	6	5	0	1	3.52

Tabell 13: Hvor viktig har følgende kilder vært for din kunnskap om balansert målstyring? (N = 28)

Videre ønsket jeg å undersøke respondentenes oppfatning på når BMS ble adoptert i kommunen. I Figuren under ser vi at respondentene hevder det største antallet av adopsjoner i kommunene forekom i perioden mellom år 2010 og 2011. De to respondentene som utgjør det totale antallet i 2020 er foreløpig under en implementeringsprosess av systemet.



Figur 3: Tiden for adopsjonen av BMS (N=26)

«Jeg kan tenke meg at de fleste av oss startet med det sånn tidlig i 2000-tallet. Det var mange som deltok på seminarer på den tiden ja.» (R#1)

«Husker jeg riktig så var det i 2011, da de innførte systemet her. På den tiden så var jeg ansatt som en konsulent... også hadde jeg da tilgang til systemet da vi bidro med rapportering.

Videre ønsket jeg å undersøke på hvem som var mest involvert i prosessen som ledet til adopsjonen av BMS. Her ser vi at respondentene mener at ledelsen tok hovedinitiativet til adopteringen av BMS.

Hvem tok hovedinitiativet til å begynne med balansert målstyring?	Frekvens	%
Ledelsen	21	72
Ansatte	0	0
Interne konsulenter	1	4
Eksterne konsulenter	0	0
Andre	0	0
Vet ikke	6	24

Tabell 14: Hovedinitiativet til adopteringen av BMS (N=28)

«Slik jeg husker, så var det ledelsen som på en måte sto sterkest i ønsket om å begynne med det her. Det ble stort sett brukt mest som et verktøy for lederne ja.» (R#4)

I lys av dette ble det også interessant å undersøke hvem som var mest involvert i implementeringsprosessen av BMS. Tabellen under representerer svar fra både brukere og tidligere

brukere av BMS. Her mener 56 prosent av respondentene at ledelsen var mest involvert i innføringen av BMS. Vi ser også at 16 prosent av respondentene viser til at deres kommuner hadde et eget «team» som var mest involvert i innføringen av BMS.

Hvem var mest involvert i innføringen av balansert målstyring?	Frekvens	%
Ledelsen	16	57.1
Ansatte	1	3.5
Et eget balansert målstyrings «team»	4	16
Interne konsulenter	1	3.5
Eksterne konsulenter	0	0
Ingen av alternativene ovenfor	0	0
Vet ikke	6	21.4

Tabell 15: Involvering i implementeringsprosessen (N = 28)

«Det er ledelsen. På den tiden var det stort sett ledere i styret som jobbet med dette her.» (R#4)

«Det var nok et slags samarbeid av noen økonomikonsulenter med stabssjefen i spissen tenker jeg. De jobbet tett på for å få på plass denne styringen... men de som satt med det daglige bruket var de på ledernivået... så det ble mest brukt som et verktøy ledelsen hadde oversikt på, med lite innspill fra avdelingene under». (R#7)

En annen respondent pekte på viktigheten til lederens rolle:

«Altså, hvis du ikke har en leder som virkelig er på dette her, så blir det vanskelig å få det til. Akkurat nå så har vi et system som alle i ledelsen er engasjert i, og snakker sammen, og til sine assistenter, så det med at ledere må stå på for å holde systemet levende er viktig skjønner du. Man kan klart se hvem som bidrar mest til systemet, så det er en slags kultur, og dersom de for eksempel, ja... i vårt tilfelle som fant enkelte seg da en ny jobb, og vi fikk inn da en ny ledergruppe som ikke synes mye om vårt system, så døde det sånn ut sånn helt... Det ble da mindre kommunikasjon, også ble de tatt mindre initiativ, og generelt mindre snakk om selve systemet, så det ble på en måte forvandlet til et nytt system gjennom året» (R#4)

Videre ønsket jeg å utforske hvorvidt regulerende myndigheter har innvirket på beslutningen av adopsjonen av BMS. Flertallet av respondentene på 35.7 prosent har en formening om at regulerende myndigheter har hatt en moderat innvirkning på beslutningen om adopsjonen av BMS i kommunen.

I hvilken grad har regulerende myndighet(er) innvirket på beslutningen om å implementere balansert målstyring?	Frekvens	%
--	----------	---

1 (I svært liten grad)	5	17.8
2	4	14.2
3	3	10.7
4	10	35.7
5	4	14.2
6	1	3.5
7 (I svært stor grad)	1	3.5

Tabell 16: Regulerende myndigheters innvirkning på adopsjonen (N = 28)

«Jeg vil ikke si at det har vært et press, men jeg tror nok mange er oppmerksom på, hva skal man si, en anbefaling av bruk for lederverktøy som dette tidligere. Så på den tiden så var det et nokså stort fokus på tallfesting av alle aktiviteter.» (R#1)

Jeg ønsket å undersøke hvorvidt nye ansatte har hatt en innvirkning på beslutningen om å adoptere BMS. Tabellen under illustrerer denne innvirkningen hos kommuner som planlegger, implementerer, eller har implementert BMS. Her ser vi at 38 prosent av respondentene hevder at nye ansatte har hatt en moderat virkning, hvor flertallet av respondentene sammenlagt lener seg mot den større halvdel av skalaens verdier.

	Planlegger BMS	Implementerer BMS	Har implementert BMS	Totalt	%
1 (I svært liten grad)			5	5	17.2
2		1	4	5	17.2
3			2	2	6.8
4		1	10	11	37.9
5	1	1		2	6.8
6			4	4	13.7
7 (I svært stor grad)				0	0

Tabell 17: I hvilken grad har nye ansatte hatt en innvirkning på adopsjonen av BMS? (N=29)

«Jeg var jo vant til dette systemet da vi brukte dette mye tidligere der jeg var ansatt før, så det var ganske greit å fått få på plass balansert målstyring her også. Så jeg kan vel si at nye ansatte har påvirket dette i og med at var jeg som startet med det her da jeg begynte for fem seks år siden.» (R#5)

«Vårt system var ikke veldig moderne, da vi bygget vårt eget system. Så det å få alle på samme side, og bli enige, om systemet vi virkelig skal satse på er vanskelig. Så det at vi fikk inn nye ledere har definitivt spilt en rolle, de hadde da brukt verktøyet før. Det at alle skal bruke den samme filosofien og arbeidsmåten, tar tid, så det hjalp å synliggjøre resultater noe disse nye lederne viste.» (R#4)

I tabellen under ble respondenter som planlegger, implementerer, eller bruker BMS stilt et spørsmål vedrørende årsaken til at BMS skal eller har blitt implementert. Respondentene hadde muligheten til å svare «vet ikke», og er ikke representert i tabellens data under.

1 = helt uenig	7 = helt enig						Gj.snitt	
	1	2	3	4	5	6	7	
1. Det er et rapporterings- og styringssystem som vil gi oppdatert og balansert styringsinformasjon	0	0	0	2	3	5	5	5.87
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	0	0	1	3	3	5	3	5.40
3. Det er et strategisk verktøy som vil hjelpe oss til å se sammenhenger mellom mål, tiltak og resultater	0	1	1	2	1	5	5	5.53
4. Det er et verktøy som vil gjøre oss bedre i stand til å dokumentere måloppnåelse og resultater overfor politisk nivå	0	0	1	2	2	6	5	6.13
5. Det er et verktøy som vil forbedre beslutningstakingen i kommunen	0	0	1	6	2	2	4	5.13
6. Det er et verktøy som vil hjelpe oss med å kommunisere strategi i kommunen	1	1	2	3	3	2	3	4.60
7. Det er et verktøy som vil hjelpe oss med å kommunisere utenfor kommunen	1	2	2	4	2	3	1	4.13
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.	0	0	0	2	4	7	2	5.60
9. Styringssystemet stimulerer læring og vekst	0	1	4	3	0	4	2	4.57
10. Styringssystemet stimulerer forbedringer	0	0	0	5	0	7	2	5.43
11. Styringssystemet fremmer spredningen av en åpen og prestasjonsorientert kultur	1	1	2	2	3	4	1	4.50
12. Det er et verktøy som forbedrer prestasjonsovervåkning	0	1	2	3	3	3	1	4.62
13. Det er et verktøy som fremmer dialog og samarbeid	0	3	1	6	1	3	1	4.20
14. Det er et verktøy som avklarer ansvarsforhold	0	1	4	4	1	4	1	4.40
15. Det er en god del kunnskap om BMS i kommunen	1	2	2	3	1	4	2	4.40

Tabell 18: Hvorfor blir BMS adoptert i kommunen? (N = 15 for påstand 1-8, 13-15, N = 14 for 9-11, N = 13 for 12)

En stor del av respondentene er uenige i hvorfor kommunen har valgt å implementere BMS, likevel er det enkelte påstander som respondentene er enige i:

- Det er et verktøy som vil gjøre oss bedre i stand til å dokumentere måloppnåelse og resultater overfor politisk nivå
- Det er et rapporterings- og styringssystem som vil gi oppdatert og balansert styringsinformasjon
- Det er et verktøy som vil hjelpe med å skape en bedre forståelse av kommunens resultater ved å linke finansielle og ikke-finansielle resultater.
- Styringssystemet stimulerer forbedringer

Enkelte respondenter utdypet videre på deres oppfatning av hvorfor BMS ble adoptert og implementert i kommunen:

«Tja, det var jo da en annen måte å rapportere på, det var jo hele den pakken med å sikre at vedtatte målsettinger ble fulgt opp mot det politiske... også skulle dette jo gjennomføres på alle nivåene, så bidro til å holde målene klare, og hvordan disse måles... Vi skal jo da forholde oss til ikke bare det økonomiske, så det var nyttig i den forstand at vi hadde et oversiktsbilde, et slags kart, hvor vi nå har forhåndsbestemte strukturer på hvordan ting skal måles» (R#1)

«Vi holder det ganske enkelt, og jobber, ja for det meste med indikatorer som da skal tallfeste våre aktiviteter... Vi forsøkte å bruke mer av systemet, men vi skjønnte fort, eller endte ganske kvikt opp med å hakke litt ned på hvor mye vi ønsker å utfordre oss, da det selvfølgelig er rom for mer omfattende bruk som å bruke sammenhenger og så videre, men det skal jo først og fremst funke for oss og våre ressurser sant» (R#5)

5.4.2 Oversettelsen av BMS

Videre ønsket jeg å identifisere hvordan BMS-konseptet ble satt opp for å brukes. Tabellen under viser hvilke perspektiver kommunene har benyttet i sitt BMS-system. Her ser vi at rundt 90 prosent av respondentene hevder at deres system bygger på tre av de tradisjonelle perspektivene; økonomi, brukere og medarbeidere. I tillegg har 76 prosent av respondentene trekket inn et samfunnsperspektiv til systemets fokusområder. Det femte mest brukte perspektivet er utviklingsperspektivet på 32 prosent.

Perspektiver (flere alternativer)	Implementerer BMS	Brukere av BMS	Tidligere bruker av BMS	Totalt	%
Økonomi	3	12	12	27	96.4
Brukere	2	11	12	25	89.2

Samfunn	1	10	8	19	76
Medarbeidere	2	12	11	25	89.2
Arbeidsprosesser	1	2	0	3	10.7
Interne prosesser og rutiner	1	2	2	5	17.8
Læring og vekst	1	2	0	3	10.7
Fornyelse	1	1	0	2	7.1
Utvikling	1	5	3	9	32.1
Regional utviklingsaktør	0	0	0	0	0
Andre perspektiver	1	0	1	2	7.1
Vet ikke	0	0	0	0	0

Tabell 19: Hvilke perspektiver bygger/bygget kommunens balanserte målstyring på? (N = 28)

Tabellen under viser hvorvidt BMS-konseptet har blitt transformert og tilpasset i kommuner som både implementerer og har implementert BMS. Tabellen under viser at 67.8 prosent av respondentene hevder at BMS kommer til å bli eller har blitt tilpasset kommunens behov og unike situasjon.

	Implementerer BMS	Har implementert BMS	Totalt	%
Ja	2	17	19	67.8
Nei		5	5	17.8
Vet ikke	1	3	4	14.2

Tabell 20: Har balansert målstyringssystemet blitt tilpasset kommunens behov og unike situasjon? (N = 28)

Respondentene ble videre spurt om de kunne forklare hva disse tilpasningene var. Følgende svar ble oppgitt:

- «fokuset er nå mot helsesektor da det er dette området som trenger mest oppfølging»
- «Vi kaller vår versjon Resultatstyring»
- «Endret brukerperspektiv til innbyggere og samfunn, og gitt dette høyeste prioritet (over økonomi/finansperspektiv)»
- «Vi har bygget opp eget styringssystem»
- «Valg av indikatorer for de ulike fagområdene er knyttet opp til lokale målsettinger»
- «Hovedfokus på brukere og samfunn, økonomi tilpasset KOSTRA»
- «Fokus på viktige område og der vi trengte forbedring»
- «Vi tok i bruk tilgjengelige indikatorer på tjenesteområdene og valgte å ikke bruke ressurser på egne indikatorer.»
- «Måleindikatorene ble satt på enhetsnivå sett i forhold til den overordnede kommuneplanen»
- «brukerundersøkelser»

For å undersøke slike tilpasninger nærmere, ble respondentene også spurt om dette i oppfølgingsintervjuene. Respondentene sa som følger:

«Man kan si at vi har adoptert det balanserte målstyringssystemet ja, men vi har vår egen vri på det og kaller det resultatstyring. For å kunne levere tjenester til samfunnet kan man vel si at det er nødvendig å ha pengene i orden. Så til nå har vi rundt fem indikatorer som vi liksom da rapporterer disse resultatene fra dette området inn i målekartet vårt. Vi bryr oss ikke om alt det teoretiske og fokuserer mer på hva som funker for oss og hva vi har størst behov for.» (R#5)

«Den forrige ledelsen hadde for mye fokus på det økonomiske. Dette ble for negativt da alt handlet om at vi ikke fikk nok penger. Derfor endret vi litt på hvordan vi skal bruke dette til andre områder som er vel så viktige. For eksempel har vi større oppfølging nå på tjenestene vi leverer til samfunnet, altså hva vi som kommune tilbyr. Vi har derfor jobbet med å utvikle flere styringsindikatorer i målekartet, som skal hjelpe med dette.» (R#7)

«Vi vurderte om vi skulle utarbeide et målekart for flere avdelinger, men omfattende som det er, synes jeg det er bedre å holde det enkelt og greit... slik at alle er med på det, og forstår det. I en ideal verden, så kan det være fint å inkludere flere detaljer, men vi har rett og slett ikke nok ressurser til det. Så det var mye vi måtte korte ned på i vår situasjon, med tanke på hva vi har muligheten til å utnytte... det som passer best for oss. Så vi i ledelsen måtte da avgrense... og bytte ut noe av perspektivene, og prioritere vekk det som ikke var passende for oss. ta» (R#1)

«Mye av arbeidet lå på i å omorganisere... endre de perspektivene, hvor vi vurderte hvilke områder eller mål vi ønsket å holde fokus på. Slik jeg husker ønsket vi å sette samfunnet øverst på listen, hvor dette erstattet det perspektivet om brukere, også var det bruker... nei tjenester... målt opp mot brukerundersøkelser, også var det økonomiperspektivet sånn helt nederst da. Fokuset lå da på vårt lokalsamfunn slik jeg husker og hvordan vi kunne levere best på dette» (R#4)

Av respondenter som har implementert BMS ser vi i tabellen under at 76.4 prosent av respondentene har tilpasset BMS-systemet ytterligere etter implementeringen.

Ble det gjort flere tilpasninger etter implementeringen?	Frekvens	%
Ja	13	76.4
Nei	1	5.8
Vet ikke	3	17.6

Tabell 21: BMS-systemets tilpasning etter implementasjonen (N = 17)

I et av oppfølgingsintervjuene utdypet en respondent seg mer på hvordan BMS har blitt tilpasset etter implementeringen:

«Vi hadde jo da forskjellig fokus på enkelte tider, så vi måtte da alltid gjøre tilpasninger ovenfor det politiske fokuset for eksempel, hva de vil ha mer av, og også på det økonomiske, altså hva som fungerer og ikke fungerer, så det måtte da hele tiden tilpasses i forhold til kommunens behov da disse behovene er aldri eksakt gjennom årene ikkesant... Så det så... det er som å drive en egen bedrift, da du må hele tiden tilpasse deg for menneskers behov, samfunnet rundt deg, og hva som er ønsket på den tiden. For eksempel på så er det naturligvis mer fokus på helsesektoren nå som pandemien har herjet til de grader» (R#5)

Videre ble de respondentene spurt om hvor mange tilpasninger det har blitt gjort etter implementeringen. Av de 13 respondentene som svarte ja i tabellen over, ser vi i tabellen under at 38 prosent av dem har tilpasset systemet deres over 30.

Omtrent hvor mange tilpasninger vil du si at det ble gjort etter implementeringen?	Frekvens	%
1 - 3	2	15.3
4 - 6	4	30.7
7 - 9	0	0
10 - 12	0	0
13 - 15	0	0
16 - 18	0	0
19 - 20	0	0
21 - 30	0	0
Over 30	5	38.4

Tabell 22: Antall tilpasninger av BMS etter implementasjonen (N = 13)

5.5 Kategori 3: Etter adopsjonen

I dette delkapittelet retter jeg fokuset mot hva som skjer med BMS-systemet etter at det har blitt adoptert. Først skal jeg presentere data som representerer utfordringer kommuner har møtt på under implementeringsprosessen til BMS. Dette etterfølges av en presentasjon av respondentenes erfaringer med bruket av BMS.

5.5.1 utfordringer i implementeringsprosessen

Jeg ønsket å utforske hvorvidt kommuner har hatt utfordringer knyttet til deres implementering av BMS. 40 prosent av respondentene hevdet at det var problemer ved implementeringen

Hvordan var implementeringen av det balanserte målstyringssystemet?	Frekvens	%
Det var problemer ved implementeringen	10	40
Det var ingen problemer ved implementeringen	3	12
Var ikke til stede under implementeringen	7	28
Vet ikke	5	20

Tabell 23: Hvordan gikk implementeringen av BMS? (N = 25)

«Dette var jo nytt for mange av de ansatte som var her, så det ligger i deres erfaringer, også er det jo kulturen som et nytt system endrer på.» (R#1)

Videre ønsket jeg å undersøke problemene med implementeringen nærmere. I tabellen under ser vi at et tydelig flertall av respondentene hadde problemer med å velge riktig måleindikatorer og begrense antall måleindikatorer. Et annet problemområde som 46 prosent av respondentene møtte på, var at implementeringen var ressurskrevende.

Hvilke av disse type problemer møtte kommunen på ved implementering av balansert målstyring? (flere alternativer)	Frekvens	%
Kulturelle vanskeligheter i kommunen til å gjennomføre den balanserte målstyringsfilosofien	10	35.7
Lite kunnskap i kommunen om balansert målstyring	10	35.7
Involveringen fra ledelsen er ikke tilfredsstillende	5	17.8
Det er tidskonsumerende	8	28.5
Det er ressurskrevende	13	46.4
Det er utfordrende å begrense antall måleindikatorer	10	35.7
Det er utfordrende å velge riktige måleindikatorer	15	53.5
Ingen av alternativene ovenfor	1	3.5
Vet ikke	7	25

Tabell 24: Problemer kommuner møtte på i implementeringsprosessen av BMS (N = 28)

En respondent utdypet videre på deres kulturelle vanskeligheter:

«Vi hadde ikke brukt et så omfattende system før, ingen var vant til å ha såpass mange møter og såpass mange bearbejdelser, også var det mye mer etterarbeid da mange slet med indikatorene, så for enkelte så var det ganske utfordrende. Det var jo mange flere prosesser som systemet introduserte, så det var da en slags form for kultursjokk, også var det jo da flere som uttrykte blant annet bekymringer

om systemet, så det førte til en rekke diskusjoner både i plenum og blant oss i ledelsen, men dette ble så klart løst over tid » (R#1)

Respondentene ble også spurt om i hvilken grad BMS ble møtt med motstand fra ansatte og ledelsen. I tabellen under ser vi at respondentene hevder at motstanden var nokså moderat fra ansatte med et gjennomsnitt på 3.57 i en skala fra 1 til 7. Motstanden fra ledelsen anslås av respondentene til å være noe svakere med en gjennomsnittsverdi på 3.36.

1 = Ingen motstand	7 = I svært stor grad	1	2	3	4	5	6	7	Gj.snitt
Motstand fra ansatte		1	5	5	11	6	0	0	3.57
Motstand fra ledelsen		3	6	4	11	1	3	0	3.36

Tabell 25: hvilken grad ble implementeringen møtt med motstand? (N = 28)

Videre ønsket jeg å identifisere hvor lang tid det tok før BMS ble ferdig implementert.

I tabellen under ser vi at 44 prosent av respondentene hevder at dette tok kommunen 7 til 12 måneder, hvor 40 prosent av respondentene mener at dette tok dem 1 til 2 år.

Hvor lang tid tok det før systemet ble implementert og brukt i praksis etter adopsjonen?	Brukere av BMS	Tidligere bruker av BMS	Totalt	%
Under 6 måneder	0	1	1	4
7 - 12 måneder	5	6	11	44
1 - 2 år	7	3	10	40
3 - 4 år	0	2	2	8
5 - 6 år	0	0	0	0
7 - 8 år	0	0	0	0
9 - 10 år	0	0	0	0
11 - 12 år	1	0	1	4
Mer enn 12 år	0	0	0	0

Tabell 26: Tiden det tok før BMS ble ferdig implementert (N = 25)

I oppfølgingsintervjuene to respondenter følgende:

«For oss så gikk det ganske greit, men det var tider hvor det også gikk ganske opp og ned knyttet til uklarheter og så videre. Så det tok tid før vi fikk orden på dette sånn rent praktisk sett. Med dette... så var det viktig for oss i ledelsen så var det viktig at administrasjonen forstod prosessene, og rutinene sånn teoretisk sett da. Så det var veldig viktig at vi hadde et ordentlig opplegg for dette med oppfølging, også var det selvfølgelig trening og kurs i hvordan hele den filosofien er, så dette tok sin tid det.» (R#5)

«Det var en ganske omfattende endringsprosess da BMS først kom her, men vi hadde ganske mange som var med på laget helt fra starten av, også hjalp det med at ledelsen var ganske klar i sin kommunikasjon på hvordan vi skulle få dette til, så jeg vil nok si at den største faktoren var en kombinasjon samarbeidet ledelsen hadde med resten, og den kommunikasjonen ledelsen hadde, altså god flyt i kommunikasjon fram og tilbake, hva som virket og hva som kanskje trengte mer justeringer.» (R#7)

5.5.2 Erfaringer ved bruk av BMS

Først ønsker jeg å kartlegge hvor lenge kommunene har brukt BMS. Jeg starter med å presentere data fra respondenter bruker BMS for øyeblikket. I tabellen under ser vi at mange av respondentene hevder at deres kommune har brukt BMS i en ganske lang periode på 5 til 12 år eller mer.

Hvor har kommunen brukt BMS?	Brukere av BMS	%
Under 6 måneder	0	0
7 - 12 måneder	0	0
1 - 2 år	2	15.3
3 - 4 år	0	0
5 - 6 år	2	15.3
7 - 8 år	2	15.3
9 - 10 år	2	15.3
11 - 12 år	3	23
Mer enn 12 år	2	15.3

Tabell 27: Hvor lenge har kommunen brukt BMS? (N = 13)

En respondent utdypet videre på deres varige bruk av BMS:

«Jeg vil nok tro at den største årsaken, vil nok være at vi har holdt det enkelt gjennom årene, altså at vi bruker en forenklet versjon, også har det fungert ganske greit gjennom årene... så jeg kan ikke se at vi kommer til å vurdere å bytte, et slikt bytte vil jo ta tid, så koster det jo også penger. Vi har jo brukt det i flere år nå, jeg tror vi nærmer oss seks, nei syv år nå snart. I starten kunne vi kanskje vurdert å bytte, da det tar tid å bli vant til et nytt system, men nå som vi har hatt greie på det en stund, så er ikke dette aktuelt» (R#1)

Videre ønsker jeg å kartlegge hvor lenge tidligere brukere av BMS har brukt systemet. I tabellen under ser vi et litt annerledes mønster sammenliknet med respondenter som bruker BMS i dag. Her ser vi at de fleste respondentene fordeler seg i perioden mellom 3 til 8 år i lengde.

Hvor lenge brukte kommunen BMS?	Tidligere bruker av BMS	%
Under 6 måneder	0	0
7 - 12 måneder	0	0
1 - 2 år	1	8.3
3 - 4 år	3	25
5 - 6 år	3	25
7 - 8 år	3	25
9 - 10 år	1	8.3
11 - 12 år	0	0
Mer enn 12 år	1	8.3

Tabell 28: Hvor lenge brukte kommunen BMS? (N = 12)

Videre ble respondenter som bruker BMS spurt om brukervennligheten til BMS. De ble dermed bedt om å vurdere i en skala fra 1 til 7 om hvorvidt de er enige i en rekke påstander. Tabellen under viser at flertallet er enige i påstandene om brukervennligheten til BMS. Påstanden om at BMS er et fleksibelt system å bruke har den høyeste gjennomsnittsverdien på 5.45, etterfulgt av påstanden om at BMS er klart og forståelig for respondentene på 5.42.

1 = helt uenig	7 = helt enig	1	2	3	4	5	6	7	Gj.snitt
1. Å bruke BMS er enkelt		0	2	0	4	3	2	1	4.50
2. BMS er et fleksibelt system å bruke		0	1	0	2	1	4	3	5.45
3. Det er enkelt å bli dyktig i å bruke BMS		0	1	4	1	1	3	1	4.36
4. Kommunens BMS-system er enkelt å bruke		0	0	2	4	0	4	2	5.00
5. BMS gjør det enklere å gjøre jobben min		0	2	1	3	0	3	3	4.83
6. Informasjonen som jeg får fra BMS systemet er klart og forståelig for meg		0	0	0	4	1	5	2	5.42
7. BMS er et nyttig system for å utføre arbeidsoppgavene mine		0	1	0	3	2	4	2	5.17

Tabell 29: BMS-brukeres formening om brukervennligheten til BMS (N = 13)

I et av intervjuene, utdyper en respondent videre på systemets fleksible evne:

«Vi måtte jo da tilpasse hvilke perspektiver vi skulle fokusere på, etter hvilke mål vi har, så det var jo greit med dette oversiktsbilde som gjorde det enklere å rapportere de indikatorene vi hadde for vårt målekart» (R#4)

Videre ønsket jeg å identifisere erfaringene tidligere brukere av BMS har av systemet. Dermed ble denne respondentgruppen bedt om å svare på en rekke påstander. Resultatene fremstilt i tabellen under peker på at respondentene er ganske uenige i påstandene. Den mest merkbare påstanden respondentene var mest uenig i, er påstanden om koordinering av aktiviteter med andre i arbeidsgruppen gjennom systemet med en gjennomsnittsverdi på 2.42 med lite spredning i svarene.

1 = helt uenig	7 = helt enig	1	2	3	4	5	6	7	Gj.snitt
1. Det var enkelt å bli dyktig i bruk av BMS		0	4	6	2	0	0	0	2.83
2. BMS gjorde det enklere å gjøre jobben min		1	4	4	2	1	0	0	2.83
3. Jeg brukte BMS til å analysere hvorfor problemer oppstod		2	6	1	3	0	0	0	2.42
4. Jeg brukte BMS til å rettferdiggjøre beslutninger		4	2	2	2	1	1	0	2.75
5. BMS var bedre for å måle ytelse enn tradisjonelle finansielle målesystemer		2	0	2	3	1	4	0	4.08
6. BMS ga meg en bedre forståelse av kommunens resultater		0	3	2	2	2	3	0	4.00
7. BMS ga meg muligheten til å etablere årsaks-virkningsforhold mellom resultatene		1	4	1	2	3	1	0	3.42
8. Jeg brukte BMS til å koordinere aktiviteter med andre i arbeidsgruppen min		4	3	2	2	1	0	0	2.42

Tabell 30: Tidligere BMS-brukeres opplevelse av BMS (N = 12)

Videre ble begge respondentgruppene som bruker og har brukt BMS tidligere spurt om hvordan de vurderer resultatene av bruket av BMS. Tabellen under peker på at respondentene har lignende erfaringer knyttet til deres resultater av BMS-bruket. Her ser vi at et klart flertall på 52 prosent av respondentene hevder at BMS er et komplisert system som gir positive resultater. Samlet ser vi også at 72 prosent av respondentene hevder at systemet er komplisert, hvor 28 prosent hevder at systemet ikke er komplisert. I tillegg ser vi at det er kun brukere av BMS som hevder at systemet ikke er komplisert og gir positive resultater.

Hvordan vurderer du resultatene av implementeringen av balansert målstyring?	Brukere av BMS	Tidligere bruker av BMS	Totalt	%
--	----------------	-------------------------	--------	---

Det er/var et komplisert system, og gir/ga ingen nytte til kommunen sammenlignet med det tidligere styringssystemet	1	4	5	20
Det er/var et komplisert system, men resultatene er/var positive	6	7	13	52
Det er/var ikke et komplisert system, men gir/ga ingen nytte til kommunen sammenlignet med det tidligere systemet	2	1	3	12
Det er/var ikke et komplisert system, og resultatene er/var positive	4		4	16

Tabell 31: Kommunenes vurdering av resultatene av BMS-bruket (N = 25)

Videre ønsket jeg å identifisere respondentenes syn på BMS som et nyttig og relevant system nærmere. Respondentene ble derfor bedt om å rangere relevansen og nytten av BMS i en skala fra 1 til 7. Jeg starter med å presentere hvor relevant BMS anses å være blant nåværende og tidligere brukere av BMS. I tabellen under ser vi at respondenter som bruker BMS hevder at det er et nokså relevant system med en gjennomsnittsverdi på 5.08 i skalaen. Respondenter som har brukt systemet tidligere er derimot nøytrale og har en gjennomsnittsverdi på 4.

1 = Overhodet ikke relevant	7 = Svært relevant	1	2	3	4	5	6	7	Gj.snitt
Brukere av BMS	(N = 13)	0	0	1	3	5	2	2	5.08
Tidligere bruker av BMS	(N = 12)	0	2	2	2	6	0	0	4

Tabell 32: I hvilken grad anser du balansert målstyring som et relevant styringssystem for kommuner? (N = 25)

Videre ønsket jeg å identifisere den opplevde nytten av BMS hos respondentene. I tabellen under ser vi et lignende resultat hvor tidligere brukere holder sin rangering av nytten nøytral, mens nåværende brukere hevder at systemet er nyttig med en gjennomsnittsverdi på 5.15

1 = Overhodet ikke nyttig	7 = Svært nyttig	1	2	3	4	5	6	7	Gj.snitt
Brukere av BMS	(N = 13)	0	0	1	2	6	2	2	5.15
Tidligere bruker av BMS	(N = 12)	0	1	3	2	6	0	0	4.08

Tabell 33: I hvilken grad anser du balansert målstyring som et nyttig styringssystem for kommuner? (N = 25)

Videre ble respondentene spurt om hvor enige de er i påstanden om at de fikk en mer effektiv utnyttelse av økonomiske ressurser etter at balansert målstyring ble innført. I tabellen under ser vi et klart skille mellom respondentgruppene. Respondenter som bruker BMS i dag er nokså enige om påstanden, hvor tidligere brukere av BMS er uenige i påstanden med en gjennomsnittsverdi på 2.82.

1 = Helt uenig	7 = Helt enig	1	2	3	4	5	6	7	Gj.snitt
----------------	---------------	---	---	---	---	---	---	---	----------

Brukere av BMS	(N = 13)	0	2	0	3	3	3	1	4.67
Tidligere bruker av BMS	(N = 12)	2	3	3	1	2	0	0	2.82

Tabell 34: Kommunen har fått en mer effektiv utnyttelse av økonomiske ressurser etter at balansert målstyring ble innført (N = 23, "vet ikke" verdier tatt ut)

Videre ble respondentene spurt om hvorvidt ledelsen er/var fornøyd med BMS i en skala fra 1 til 5. I tabellen under ser vi at respondenter som bruker BMS i dag hevder at deres ledelse er fornøyd med BMS med en gjennomsnittsverdi på 3.54 som peker på verdien «fornøyd». Respondenter som har brukt BMS tidligere hevder at deres ledelse var på var delvis nøytrale med en gjennomsnittsverdi på 2.67.

1 = Svært misfornøyd	5 = Svært fornøyd	1	2	3	4	5	Gj.snitt
Brukere av BMS	(N = 13)	1	0	4	7	1	3.54
Tidligere bruker av BMS	(N = 12)	1	5	3	3	0	2.67

Tabell 35: Er/var ledelsen fornøyd med BMS? (N = 25)

Respondentene ble også spurt om hvorvidt de mener at de ansatte er/var fornøyd med BMS i en skala fra 1 til 5. I tabellen under ser vi at det hevdes at ansatte som bruker BMS for øyeblikket er stort sett nøytrale med en gjennomsnittsverdi på 3.15. Til forskjell ser vi at respondenter som har tidligere brukt BMS hevder at de ansatte var delvis misfornøyd med BMS med en gjennomsnittsverdi på 2.75.

1 = Svært misfornøyd	5 = Svært fornøyd	1	2	3	4	5	Gj.snitt
Brukere av BMS	(N = 13)	1	0	8	4	0	3.15
Tidligere bruker av BMS	(N = 12)	0	4	7	1	0	2.75

Tabell 36: Er/var ansatte fornøyd med BMS?

Videre ønsket jeg å utforske hvorvidt respondentene har møtt på med betydelige utfordringer av BMS som kan lede til at systemet inaktiveres. I tabellen under ser vi at 52 prosent av respondentene hevder at deres bruk av BMS aldri har satt på pause. Likevel er det en betydelig andel på 40 prosent av respondentene som hevder at systemet har blitt inaktivert.

Har implementeringen eller bruken av balansert målstyring noen gang blitt satt på pause?	Frekvens	%
Ja	10	40
Nei	13	52
Vet ikke	2	8

Tabell 37: Inaktiveringen av BMS etter adopsjonen (N = 25)

Videre ble respondentene som svarte ja i tabellen over spurt om årsakene for dette i tabellen under.

Hva er årsaken(e) på at systemet ble satt på pause? (flere alternativer)	Frekvens	%
Motstand fra ansatte	1	10
Motstand fra ledelsen	0	0
Egen beslutning fra ledelsen	5	50
Mangel på interesse fra ledelsen	4	40
Mangel på interesse fra ansatte	2	20
Utskiftning av ansatte	3	30
For komplisert og teoretisk	2	20
Ingen av alternativene ovenfor	1	10
Vet ikke	0	0

Tabell 38: Årsaker for inaktivering av BMS etter adopsjonen (N = 10)

Enkelte respondenter utdypet videre på hvordan BMS ble inaktivert i deres kommune:

«Det har jo skjedd flere ganger, blant annet da vi gikk over til en periode da vi begynte å vurdere andre systemer som er mer forenklet som blant annet det framsikt systemet. Ehm, men det er vel ikke overraskende at man møter på utfordringer underveis da, det med oppklaringer, rejusteringer av målekartet osv»

«Vi hadde jo da fått inn en ny ledelse, så det jo tid for å omorganisere den driften som trengte en forbedring da, så jeg vet ikke om jeg vil kalle det en pause, men det var jo en del praksis som ble stoppet i en periode under denne omorganiseringen da»

Respondenter som har oppgitt at de har brukt BMS tidligere ble spurt om BMS ble forkastet. Her ser vi at 5 av 12 respondenter hevder at BMS ikke har blitt forkastet, hvor flertallet formelt har forkastet systemet.

Ble balansert målstyring forkastet?	Frekvens	%
Ja	7	58.3
Nei	5	41.6
Vet ikke	0	0

Tabell 39: Ble BMS forkastet av de som har brukt det tidligere? (N = 12)

Respondenter som bruker BMS i dag ble spurt i en skala fra 1 til 7 om hvorvidt bruken har blitt redusert. I tabellen under ser vi at 4 respondenter har hatt en betydelig reduksjon i bruket av BMS-systemet, hvor gjennomsnittet av respondentene har angitt en moderat verdi på 3.85 i skalaen.

I hvilken grad har bruken av balansert målstyring blitt minsket/utvasket etter implementeringen?	1	2	3	4	5	6	7	Gj.snitt
1 = Ikke i det hele tatt								
7 = I svært stor grad	2	2	1	3	1	4	0	3.85

Tabell 40: Utvaskingen av BMS hos respondentene som bruker BMS i dag (N = 13)

To respondenter utdypet mer om en form for redusert bruk av BMS:

«Det var jo tider hvor bruket av enkelte aspekter ved BMS ikke ble utnyttet fullt ut med tanke på utbygging av rapportering for ulike områder, også varierer jo de tidspunktene for når data skal hentes inn for indikatorer med tanke på sesongdrift i ulike områder» (R#7)

«Det var til en grad det ja, det var slik at det ble diskutert om eventuelle alternative systemer, spesielt under tidspunkter hvor interessen for systemet falt litt, så det hadde sitt preg på litt av den sterke oppfølgingen av enkelte detaljer, dette kan da være antall samlinger vedrørende omstillinger på enkelte indikatorer, eller for eksempel antall diskusjoner... Så mye ligger på ledelsens interesse, så det kan da på en måte være en domino effekt da man etter en viss tid merker på hvor mye interesse og initiativ alle tar, både i plenum og hver for seg kan man si.» (R#4)

Videre ønsket jeg å utforske respondentenes formening om hvorfor BMS ble avbrutt i deres kommune. I tabellen under ser vi at 58 prosent av respondentene hevder at BMS ble avbrutt basert på egne beslutninger fra ledelsen.

Hva er årsaken(e) på at balansert målstyring ble avbrutt? (flere alternativer)	Frekvens	%
Motstand fra ansatte	1	8.3
Motstand fra ledelsen	2	16.6
Egen beslutning fra ledelsen	7	58.3
Mangel på interesse fra ledelsen	4	33.3
Mangel på interesse fra ansatte	3	25
Utskiftning av ansatte	2	16.6
For komplisert og teoretisk	4	33.3
Systemet er utdatert	2	16.6
Ikke nok kunnskap til å nyttiggjøre systemet	3	25
Vi erfarte problemer med å finne nyttige måleindikatorer	0	0
Vi endte opp med for mange måleindikatorer	0	0
Ingen av alternativene ovenfor	8	66.6

Vet ikke	4	33.3
----------	---	------

Tabell 41: Årsaker på hvorfor kommuner stoppet med å bruke BMS (N = 12)

En respondent sa følgende om deres årsak til at BMS ble avbrutt:

Videre ble respondenter som har tidligere brukt BMS spurt om hvorvidt det fortsatt brukes elementer av det i kommunen.

Brukes det elementer av balansert målstyring i kommunen per i dag?	Frekvens	%
Ja	7	58.3
Nei	5	41.6
Vet ikke	0	0

Tabell 42: Bruker tidligere brukere av BMS elementer av systemet i dag? (N = 12)

I tabellen over ser vi at 7 av 12 respondenter hevder å fortsatt bruke elementer av BMS. Av disse 7 hevder flertallet at de benytter seg av (1) grunnfilosofien (42.8 prosent) og (2) perspektivene (28.5 prosent).

5.6 Kategori 4: Ikke-adoptanter av BMS

For en undersøkelse som skal se på hvor utbredt BMS er, blir det interessant å studere ikke-adoptanter nærmere. I denne kategorien skal jeg presentere data som: (1) Identifiserer ikke-adoptanter og hva årsakene kan være for dette, og (2) identifiserer hvorvidt det brukes elementer av BMS hos ikke-adoptanter. For å kunne avvise en ide, må de først ha kjennskap til den, dermed inkluderes ikke de 21 respondentene som ikke har kjennskap til BMS i denne seksjonen.

Av respondentene som har besvart undersøkelsen, ser vi i tabellen under at 60 prosent av respondentene hevder å ha aldri implementert BMS.

Har kommunen noen gang implementert balansert målstyring?	Frekvens	%
Ja	25	32
Nei	47	60.2
Under implementering	3	3.8
Nei, men kommunen har planer om det	1	1.2
Vet ikke	2	2.5

Tabell 43: Fordelingen av ikke-adoptanter (N = 78)

Av de 47 respondentene som hevder å ha aldri implementert BMS, ble de spurt om hva de mener årsaken kan være for dette.

Vennligst pek på årsaken(e) til at kommunen aldri har implementert balansert målstyring (flere alternativer)	Frekvens	%
Systemet er for tidskrevende	9	19.1
Systemet er for ressurskrevende	19	40.4
Liten interesse fra ledelsen	10	21.2
Endring av ledelsen	1	2.1
Lite faktisk bruk (Liten betydning for den reelle styringen av kommunen)	13	27.6
Systemet leder i liten grad til endringer i prosesser	6	12.6
Ikke nødvendig	2	4.2
For komplisert og teoretisk	10	21.2
Systemet er utdatert	2	4.2
Ikke støttet av kommunens interesser	4	8.5
Ikke nok kunnskap til å nyttiggjøre systemet	11	23.4
Ingen av alternativene ovenfor	6	12.6
Vet ikke	7	14.8

Tabell 44: Årsaker for at BMS ikke har blitt adoptert (N = 47)

Respondentene i tabellen over hevder at de største årsakene til at BMS aldri ble implementert er:

1. Systemet er for ressurskrevende - 40.4 prosent
2. Lite faktisk bruk (Liten betydning for den reelle styringen av kommunen), - 27.6 prosent
3. Ikke nok kunnskap til å nyttiggjøre systemet - 23.4 prosent
4. For komplisert og teoretisk - 21.2 prosent
5. Liten interesse fra ledelsen - 21.2 prosent

Videre ble de samme 47 respondentene spurt om deres kommune har vurdert å implementere BMS tidligere. I tabellen under ser vi de fleste respondentene har aldri vurdert å bruke det (38.2 prosent). I tillegg hevder 27.6 prosent av respondentene at deres kommune har importert ulike elementer av BMS til deres styringssystem.

Har kommunen noen gang vurdert å bruke balansert målstyring??	Frekvens	%
Ja, men vi forkastet ideen om å bruke det	10	21.2
Nei, vi har ikke vurdert å bruke det	18	38.2

Vi er i en prosess hvor vi vurderer ulike styringssystemer, inkludert balansert målstyring	6	12.7
Nei, men vi har importert ulike elementer fra balansert målstyring til vårt styringssystem	13	27.6

Tabell 45: Har ikke-adoptanter vurdert å bruke BMS? (N = 47)

«Vi hadde vel på et tidspunkt vurdert systemet da dette hadde jo mye oppmerksomhet sånn generelt. Jeg kjenner jo enkelte ansatte som har lært om BMS i deres skolegang, så jeg kan tenke meg at de fleste kommuner i en eller annen form, har på et tidspunkt undersøkt litt, og diskutert litt blant hverandre... Vi så vel an vi også, om dette var noe for oss, men vi skjønnte ganske så raskt at dette ikke var noe for oss.» (R#3)

Videre ble de respondentene som har importert ulike elementer til deres eget system spurt om hvilke disse er. Av de 13 respondentene som ble stilt dette spørsmålet, ser vi et klart mønster hvor 53 prosent har svart at de har importert måleparametere. I tillegg har 46.1 prosent av respondentene har importert grunnfilosofien til deres system.

Hvilke elementer eller deler av balansert målstyring har dere valgt å benytte?	Frekvens	%
Strategikartet	1	7.6
Perspektivene	3	23
Måleparametere (KPI - Key Performance Indicators)	7	53.8
Kritiske suksessfaktorer (CSF - Critical Success Factors)	1	7.6
Grunnfilosofien	6	46.1
Annet	2	15.3
Vet ikke	0	27.6

Tabell 46: Hvilke elementer av BMS bruker ikke-adoptanter? (N = 13)

En respondent utdypet videre på hvorfor de aldri har adoptert BMS, men har importert et element fra det:

«Vi har brukt et økonomisystem fra Visma, og dette har funket ganske greit da dette er et veldig enkelt system, så vi har aldri sett noe behov for å bruke det. Slike system har vel større kommuner nytte av tenker jeg, også liker er det vel greit å ikke erstatte et system som funker, så det... det om systemet kan være en oppgradering fra det vi bruker i dag kan ikke jeg svare på da jeg ikke har vært borti BMS tidligere, også er det jo... også koster det mye tid og ressurser å bytte ut et helt system sant, så for oss så har det ikke vært noe sterkt ønske blant oss i ledelsen om å konvertere til BMS da... » (R#3)

En annen respondent mistenker at flere kommuner bruker BMS uten å være klar over det selv:

Under et intervju ble det uttrykt for at det kan være en tendens for at BMS har blitt navngitt:
«Kjært barn har mange navn. Jeg mistenker at det er mange som bruker dette, eller elementer av det i sin styring, uten nødvendigvis å kalle det BMS. For eksempel bruker vi en veldig veldig forenklet versjon av BMS hvor vi har tatt noen framgangsmåter og da satt dette sammen med vårt ERP-system.»
(R#6)

5.7 Oppsummering

I kapittel 5 har jeg presentert avhandlingens datamateriale. Hensikten i dette kapittelet er å presentere data som er relevant for den oppkommende diskusjonen.

Innledningsvis presenterer jeg data knyttet til respondentenes stilling i kommunen, noe som illustrerer datamaterialets kontekst. Deretter presenterer jeg data som illustrerer hvordan BMS-systemet har blitt

håndtert av kommunene i de ulike stadiene av systemets reise innad i kommunene. Her starter jeg først med data som representerer respondentenes kjennskap og forståelse av konseptet. Deretter presenterer jeg de ulike stadiene av adopsjonen til BMS som viser fordelingen av kommuner som bruker BMS. I datamaterialet fremkommer det at det er kun 13.1 prosent som hevder å bruke BMS for øyeblikket. Her presenterer jeg også data for hvordan enkelte faktorer kan påvirke adopsjonsraten av BMS i kommunene. Videre presenterer jeg data som peker på hva som skjer med BMS-systemet etter at det har blitt adoptert. Dette delkapittelet tar for seg derfor implementeringsprosessen til BMS, og hvilke utfordringer de møtte på underveis i denne prosessen. Dette etterfølges av en presentasjon av respondentenes erfaringer til systemet etter at det har blitt adoptert. Her ser vi et klart skille i respondentgruppens erfaringer hvor tidligere brukere av BMS har tendens til å ha negative erfaringer i kontrast til dagens brukere av BMS. Til slutt presenterer jeg data som skal identifisere hvorfor kommuner aldri har implementert BMS. Videre presenterer jeg data som skal identifisere hvorvidt ikke-adoptanter fortsatt bruker elementer BMS. Her viser datamaterialet at ikke-adoptanter utgjør 60 prosent av respondentene som har deltatt i undersøkelsen. Videre har denne respondentgruppen en formening om at BMS er altfor ressurskrevende, noe som er den mest klare årsaken til hvorfor de har latt være å adoptere BMS.

Avhandlingens datagrunnlag som ble presentert i dette kapittelet har identifisert flere interessante funn som skal diskuteres videre i kapittel 6.

6.0 Diskusjon

I følgende kapittel beveger vi oss over fra en beskrivende presentasjon av funnene til en diskusjon av resultatene. Hensikten til denne diskusjonen er å kontekstualisere mine funn opp mot avhandlingens problemstilling og tidligere forskning. Dermed skal jeg diskutere hvorvidt utbredelsen av BMS i

Norges kommuner kan ses i sammenheng med et virus-perspektiv. Denne diskusjonen struktureres i henhold til seks virus karakteristikk som deles inn i egne delkapitler: (6.1) smittsomhet, (6.2) Immunitet, (6.3) Replikasjon, (6.4) Inkubasjon, (6.5) mutasjon, (6.6) dvale.

6.1 Smittsomhet

Den første karakteristikken representerer en kompleks og dynamisk interaksjon mellom viruset og vertsceller som aktivt absorberer viruset. Smittsomheten til et virus, kan i den organisatoriske konteksten ses i sammenheng med den formelle beslutningen om å adoptere BMS. Denne virus-karakteristikken kan dermed illustrere hvor utbredt BMS er i kommunene på det nasjonale nivået.

Når ble kommunene smittet?

Tidligere studier har vist at smittsomheten av BMS i den kommunale sektoren var størst tidlig på 2000-tallet (Azizi & Rushiti, 2014; Madsen et al., 2019). Dette kan forklares av en kombinasjon av den aktive promoteringen av BMS fra aktører på tilbudssiden (Madsen, 2012) og kommunal- og regionaldepartementet som hadde et sterkt fokus på å fremme BMS i den offentlige sektoren gjennom en rekke veilednings-rapporter (Kommunal- og regionaldepartementet 2002; 2004; 2007). Funnene i min avhandling tyder på at et smittsomheten av BMS hos respondentene som deltok var på det høyeste i årsperioden mellom 2010 og 2011, hvor resten av smitten er jevnt fordelt mellom årene 2000-2020. Dermed er et klart flertall av mine respondenter sene adoptanter av BMS. Undersøkelsens data foreslår at motivet for adopteringen av BMS-konseptet ligger på at det er et effektivt ledelsessystem som vil stimulere forbedringer knyttet til kommunens rapportering av relevant styringsinformasjon ovenfor interessenter som bl.a. det politiske nivået.

Bærere av BMS-viruset

Virus-perspektivet til Røvik (2011) ser på aktørene i tilbudssiden som «virus-bærere», hvor disse aktørene har muligheten til å smitte potensielle organisasjoner de kommer i kontakt med. Det har blitt vist at adoptanter har blitt eksponert for BMS-viruset gjennom kontakt med en rekke motesettere som har båret på viruset. Her ble det identifisert hvordan virus-bærere som konsulenter, entreprenører, guruer, forretnings-medier, og handelshøyskole akademikere har hatt en aktiv rolle i å spre BMS-viruset i Skandinavia (Ax & Bjørneak, 2007; Madsen, 2014; Madsen & Slåtten, 2013; Madsen et al., 2019).

Mine funn peker på at de fleste respondentene som deltok på undersøkelsen ble kjent til BMS gjennom forelesninger ved høyskole/universitet, bøker, artikler, kurs og seminarer. Dagens ledere i kommunene som deltok har dermed blitt kjent med konseptet gjennom de tradisjonelle informasjonskanalene som har blitt utlyst i tidligere forskning på BMS i Norges kommuner (Azizi & Rushiti, 2014). Det kan dermed tyde på at kildene til smitten er et resultat av indirekte kontakt med enkelte virus-bærere som opererer som mellommenn for viruset og dets nye vert. Datamaterialet fra spørreskjemaet viser oss at ledelsen har tatt hovedinitiativet til adopteringen av BMS-viruset, noe som kan foreslå at det er ledelsen som først kom i kontakt med viruset gjennom virus-bærerne.

I tillegg til eksterne virusbærere representert av de nevnte aktørene på tilbudssiden, har enkelte kommuner blitt smittet gjennom interne virus-bærere. I spørreskjemaet har samtlige respondenter hatt en formening om at nye ansatte har hatt en innvirkning på deres beslutning om å adoptere BMS-viruset. I oppfølgingsintervjuene kom det fram at enkelte har vist til nyansatte som har spilt en rolle på hvorvidt BMS skulle implementeres. Det kom tydelig fram et mønster fra intervjuene der virus-bærerne i begge tilfellene var personer i lederstillinger som hadde brukt BMS-konseptet tidligere. Dette illustrerer hvordan nye ansatte i organisasjoner med positive erfaringer til en styringside kan bli en forkjemper for ideen i deres nye organisasjon. Madsen og Slåtten (2015) vektlegger i sin artikkel hvor elementært det er for virus som BMS å ha slike forkjempere, da dette øker sannsynligheten for at viruset ikke blir avvist. Gjennom nye ansatte, er kommuner dermed eksponert fra virus i form av virus-bærere på det intra-organisatoriske nivået, et område som er lite utforsket i forskningslitteraturen.

Hvor omfattende er smitten av BMS-viruset i kommunene?

Av spørreundersøkelsens utvalg (N = 99) oppgir 13 kommuner at de bruker BMS for øyeblikket, og utgjør derfor 13.1 prosent av utvalget. Den totale smitten av BMS-viruset stiger til 17.1 prosent av utvalget etter at kommuner som planlegger og implementerer BMS-konseptet har blitt inkludert. Videre hevder 47.7 prosent av utvalget at de aldri har implementert BMS. Dette representerer kommunenes immunitet mot viruset, noe som skal diskuteres i delkapittel 6.2. Bruksnivået av dagens brukere av BMS på 13.1 prosent er betydelig lavere enn tidligere forskning på BMS i Norges kommuner (Azizi & Rushiti, 2014; Daleq & Hobbel, 2014; Hovdenak & Rozeboom, 2016; Hovik & Stigen, 2008).

Likeså kan bruksnivået av BMS variere dersom forskere definerer BMS-brukere annerledes. Hovik og Stigen (2008) fant at 51.9 prosent av norske kommuner benytter BMS i en eller en annen form, hvor Daleq og Hobbel (2014) fant i sin studie at dette kan ha økt til 64.6 prosent. Det er slikt at ikke alle kommuner har samme tolkning av hva som regnes som bruk av BMS, noe som også enkelte kommuner har hatt mistanke om under mine oppfølgingsintervjuer. Dermed kan synet på kommuner

som er «smittet» av et BMS-virus representere virkeligheten bedre, da viruset kan gå i dvale, en viruskarakteristikk som jeg diskuterer videre i delkapittel 6.6). Basert på tidligere forskning, tyder mye på at bruksnivået øker dersom det inkluderes for den reelle smitten hos kommuner som fortsatt bruker elementer av BMS. Respondenter som oppga at de ikke bruker BMS for øyeblikket, svarte på spørsmål som skal korrigere for dette. Av de som hevder at de aldri har implementert BMS, har 13 kommuner importert ulike elementer fra BMS til deres styringssystem, hvor flertallet av disse benytter seg av BMS-konseptets måleparametere og grunnfilosofi. Av de 12 kommunene som har brukt BMS tidligere, hevder 7 av disse at det fortsatt brukes elementer av BMS i dag, hvor en kommune hevder å bruke en forenklet utgave av BMS. Dersom disse kommunene inkluderes, kan den faktiske smitten, representert av kommuner som benytter BMS i en eller en annen form, øke til 33.3 prosent.

Som forsker ser jeg på det som mest hensiktsmessig å vurdere dagens bruk av BMS-viruset opp mot Azizi og Rushitis bidrag (2014), da spørsmålene som måler adopsjonsraten av BMS i mitt spørreskjema er hentet fra deres undersøkelse. Videre hadde Azizi og Rushiti (2014) et svar fra 26 prosent av norske kommuner med et bruksnivå på 32.4 prosent. Dette bruksnivået representerer ikke kommuner som bruker BMS i en viss form. I kontrast til dette har min undersøkelse et svar fra 27.8 prosent av norske kommuner med et betydelig lavere bruksnivå på 13.1 prosent. Med en svarprosent på kun 31 prosent, skal jeg som forsker være forsiktig mine funn. Likevel er det tydelig at et fall på 19 prosent kan antyde at det kan være en nedgang i dagens bruksnivå av BMS-viruset. Dermed gir dette funnet oppmerksomhet på spørsmålet om hvorvidt BMS-konseptet fortsatt er varig i Norges kommuner.

Hvor intens er smittsomheten av BMS-viruset i kommunene?

Intensiteten til BMS-virusets smittsomhet kan defineres som den tettheten antall nye adopsjoner har under en gitt tidsperiode. Empirien peker på at intensiteten til smitten av BMS-viruset kan ha minsket i løpet av de siste årene. Selv om forkastelsen av BMS-viruset truer virusets utbredelse, kan utbredelsen bli mindre påvirket dersom smittsomheten fortsatt er høy. Min spørreundersøkelse identifiserte 1 kommune som planlegger å bruke BMS og 1 kommune som nylig har implementert BMS. I tillegg ble det identifisert 3 kommuner som er under implementering av BMS, hvor to av disse startet implementeringen i 2020. Dersom disse tallene ses i sammenheng med Azizi og Rushitis studie (2014), kan det foreslås at smittsomheten av BMS-viruset var større på den tiden. Her identifiserte Azizi og Rushiti totalt 13 kommuner som enten planlegger eller implementerer BMS, en stor oppgang fra mitt funn på 4 respondenter. En mulig nedgang i dagens smittsomhet tydeliggjøres ytterligere dersom datamaterialet som representerer respondentenes formening om når BMS-systemet ble adoptert blir sammenliknet. Min empiri peker på at det kun er 4 kommuner som har adoptert BMS de siste 5 årene, i kontrast til Azizi og Rushiti (2014) som identifiserte 19 kommuner i det samme tidsforløpet.

Resultatet fra spørreundersøkelsen viser til at 21 prosent av respondentene ikke kjenner til BMS, en betydelig oppgang fra Azizi og Rushitis (2014) funn på 5.4 prosent. 96 prosent av utvalget består av personer i sentrale lederstillinger i kommunen, noe som kan foreslå at det er en nedgang i ledere som har kommet i kontakt med BMS-viruset i dag. Dette kan også ha en betydelig effekt på intensiteten da 72 prosent av respondentene hevder at ledelsen tok hovedinitiativet til innføringen av BMS-systemet i deres kommune. Dette kan forklares av at BMS-systemet har blitt presentert som et ledelseskonsept med en «topp-ned»-tilnærming (Madsen et al., 2019). Dersom færre ledere har kjennskap til BMS-viruset vil dette naturligvis være en faktor for det foreslåtte fallet i dagens bruksnivå som datamaterialet peker mot.

6.2 Immunitet

Kommunens immunitet forklarer hvorfor enkelte kommuner varierer i deres evne til å motstå BMS-viruset, og kan dermed forklare hvorfor bruket av konseptet varierer på et nasjonalt nivå. Denne karakteristikken tillater oss å se ulike motstandsmekanismer som opererer på ulike stadier av adopsjonsprosessen, med fire konsekvenser for inntrengende ideer: ikke-adopsjon, isolasjon, utløp, og avvisning. Mine funn antyder at flertallet av Norges kommuner har en form for immunitet mot viruset. Her ble det identifisert at kun 13.1 prosent av kommunene som deltok i undersøkelsen hevder å bruke BMS for øyeblikket. Dermed kan det sies at det foreligger en rekke forsvarsmekanismer som har stoppet viruset i å nå deres vert.

Forsvarsmekanismer

Når et virus kommer i kontakt med en organisme, vil det som regel utløse en forsvarsmekanisme (Quist & Hellström, 2012). Denne forsvarsmekanismen kan tolkes som kommunens immunforsvar, som skal beskytte dem mot farlige virus. I den organisatoriske sammenhengen kan slike forsvarsmekanismer ses på som motstand fra ansatte og ledelsen. De empiriske funnene har ikke identifisert en klar og tydelig resistans fra ansatte og ledelsen, hvor motstanden fra ansatte og ledelsen ble anslått til å være moderat. Derimot hevder 35% av respondenter som har implementert BMS at de hadde kulturelle vanskeligheter i kommunen under implementeringen av BMS. Andre sentrale problemer kommuner har hevdet å erfare på er mangelen på kunnskap (35 prosent) og ressurser (46 prosent) i implementeringsprosessen. En respondent utdypet videre på dette som et «kultursjokk» i den kvalitative undersøkelsen, hvor det kom fram at enkelte ansatte hadde problemer med å tilpasse seg ovenfor det nye systemet og uttrykte dermed bekymring til adopsjonen av viruset. Dermed finner ikke min empiri støtte for at viruset har utløst en forsvarsmekanisme i form av direkte motstand. Derimot har viruset utløst en form for bekymringer hos ansatte som ble tatt opp til ledelsen, noe som kan tolkes

som en indirekte motstand fra ansatte som kommer av de kulturelle vanskeligheter et nytt system som BMS bringer. Likevel bør ledere være forberedt på et slikt kultursjokk, da det ofte tar tid å endre kommunens organisasjonskultur (Flaa et al., 1998).

Det primære ytre forsvaret

Kommuner som har deltatt i undersøkelsen ser ut til å ha en høy grad av immunitet, bestående av det Røvik (2011) omtaler som det innlærte primære ytre forsvaret. 40 prosent av respondenter som aldri har implementert BMS hevder at dette ble gjort på en basis av at det er altfor ressurskrevende. Dette kan foreslå at denne immuniteten er tillært da begrunnelsen baseres på deres forståelse av konseptet. Dermed illustrerer respondentenes begrunnelse den adaptive funksjonen til kommuners immunforsvar. Her har respondentene på et tidligere tidspunkt, gjennom deres interaksjoner til konseptet eller lignende konsepter, produsert antistoffer mot BMS-viruset.

Det sekundære ytre forsvaret

Empirien finner også tegn på det Røvik (2011) omtaler som «det sekundære ytre forsvaret». Dette forsvaret representerer de mekanismer og logikker som eksisterer på ledernivået, og stopper viruset i de tidlige stadiene til adopsjonsprosessen. Undersøkelsen fant at 21 prosent av respondenter som aldri har implementert det, har på et tidligere tidspunkt vurdert å implementere det. Dermed har det sekundære ytre forsvaret, representert av ledelsen, forsket på ideen og konkludert med at den skal forkastes. Det sekundære forsvaret kan også identifiseres i dataene fra kvalitative undersøkelsen. Her ble det identifisert en rekke diskusjoner i ledernivået hos respondentens kommune som gikk ut på hvorvidt de skulle adoptere eller avvise viruset. Etter en realisering av at konseptet ikke var så relevant for kommunens kontekst, ble viruset isolert og stoppet i ledernivået før det ble implementert.

Det indre forsvaret

Undersøkelsen identifiserer også det Røvik (2011) omtaler som «det indre forsvaret». Dersom det ytre forsvaret mislykkes i å stoppe viruset, kan det indre forsvaret aktiveres når BMS-viruset anses for å være teknisk eller verdimessig uforenlig med kommunen. Empirien identifiserer et klart og tydelig indre forsvar blant kommuner som har vært tidligere brukere av systemet. Disse kommunene ble blant annet spurt om å svare på spørsmål knyttet til deres erfaringer av BMS-bruket. Empirien identifiserer her at både ansatte og ledelsen ikke fornøyde med BMS, hvor ledelsen til slutt bestemte seg for å stoppe bruket av det som viser seg å være et komplisert system for disse kommunene. BMS-systemet blir også ansett for å være praktisk utfordrende, hvor kommunene har spesielt problemer med å velge riktige måleindikatorer. Likevel peker empirien på at 7 av disse 12 kommunene fortsatt bruker elementer av BMS. Dermed har det indre forsvaret kun gått i angrep på deler av BMS-viruset, hvor det fortsatt gjenstår visse former av det i dagens praksis. Av det kvalitative datamaterialet kommer det

også fram hos flertallet av respondentene at BMS anses for å være et omfattende system, hvor en forenkling kan i enkelte tilfeller være den eneste utveien i å lykkes med systemet.

Virusets kamuflering fra immunforsvaret

Empirien peker på at BMS-viruset blir bragt inn til kommunene gjennom ledernivået, da 72 prosent av kommunene hevder at det var ledelsen som tok hovedinitiativet til innføringen av BMS. Dette faktumet, kombinert med ledernes autoritet, kan foreslå at virusets smittsomhet er større gjennom slike virus-bærere. Videre ble det funnet at kommunene som deltok har en formening om at regulerende myndigheter har hatt en moderat innvirkning på beslutningen om adopsjonen av BMS i kommunen. Dette kan foreslå at adopsjonsatferden til kommunene kan ha fått innflytelse fra det Abrahamson (1991) kaller for «forced-selection». Min empiri tyder også på at de fleste kommuner har modifiserer BMS-konseptet til sitt eget bruk. Dermed kan BMS-viruset sies å være et virus som har en evne til å tilpasse seg ovenfor vertens behov og preferanser, noe som vil bidra til å redusere virusets inngangsbarrierer representert av forsvarsmekanismene.

Utløp

Empirien har også identifisert elementer av hvordan BMS-viruset over tid har forsvunnet fra kommuners praksis, uten en formell beslutning om å forkaste systemet. Av kommuner som har brukt BMS-systemet tidligere hevder 41 prosent av de at BMS aldri ble forkastet. Videre peker empirien på at ledelsen er instrumental i å holde en ide levende. 57 prosent av respondentene som har implementert BMS hevder at ledelsen er de som er mest involvert i innføringen av BMS. Dermed er det essensielt at kommuner har ledere som har en interesse for å lykkes med BMS. I oppfølgingsintervjuet ble det identifisert hvordan deres BMS-system mistet et momentum. Denne kommunen la merke til den effekten utskiftningen av en leder hadde på systemet. Denne lederen var involvert i BMS-prosjektet, og representerte et lederledd som hadde en interesse for systemet, noe som motiverte leddene nedover i kommunen. Denne kommunen fikk inn en ny leder som både hadde lite kjennskap og interesse til BMS, noe som førte til at systemet over tid forsvant fra dagens praksis. Dette illustrerer hvordan det kan oppstå en dekobling i kommunen dersom interessen og kommunikasjonen faller blant ledernivået, noe som har ettervirkninger på resten av leddene nedover i kommunen.

Avvisning

Mitt funn peker på at det er en klar økning blant kommuner som har avvist BMS etter at det har blitt implementert. Avvisningen refereres som den formelle beslutningen om å stoppe å bruke en ide (Røvik, 2011). Av de 99 kommunene som har deltatt på undersøkelsen, viser spørreskjemaets datamateriale at det kun er 13 kommuner som bruker BMS, noe som tilsier at disse kommunene kun

utgjør 52 prosent av kommunene som har adoptert BMS i min undersøkelse. Dette er en nedgang på 32 prosent i den samme type fordelingen i Azizi & Rushitis (2014) datamateriale.

Min studie fant et bruksnivå av BMS på 13.1 prosent hos kommuner som bruker det som sitt primære styringssystem. Dersom jeg inkluderer kommuner som bruker BMS i en eller annen form stiger det totale bruksnivået til 33.3 prosent. Av økningen på 20.2 prosent, utgjør dette 13 kommuner som aldri har implementert BMS, men har inkorporert grunnfilosofien og måleindikatorerne til sitt eget system. De resterende 7 kommunene er kommuner som hevder å ikke være en nåværende bruker av BMS, men tar fortsatt i bruk av grunnfilosofien og konseptets perspektiver i sin drift. I likhet med tidligere forskning (Azizi & Rushiti, 2014; Hovdenak & Rozeboom, 2016; Hovik & Stigen, 2008) kan jeg dermed påstå at BMS-konseptet ikke blir utnyttet i dets fulle form.

6.3 Replikasjon

Denne karakteristikken refererer til BMS-virusets evne til å langvarige effekter hos organisasjoner de smitter. Med andre ord refereres dette BMS-virusets evne til å være et varig fenomen i Norges kommuner. Tidligere forskning har funnet og konkludert med at BMS-viruset ikke er et typisk produkt av ledelsesmøte som kun har kortsiktige effekter på Norges kommuner (Azizi & Rushiti, 2019, Daleq & Hobbel, Madsen et al., 2019). Disse konklusjonene ble begrunnet på den tiden med at konseptet fortsatt var forankret og institusjonalisert i kommunenes praksis. Min empiri foreslår at dette også er tilfellet i dag, og gir støtte til den nyere konklusjonen av Madsen et al. (2019). Datamaterialet samlet fra spørreskjemaet viser til at flertallet av respondentene som bruker BMS i dag, har brukt konseptet i over 10 år. I oppfølgingsintervjuet med en av respondentene kom det fram at den investeringen av tid og ressurser som har tillatt deres kommune å oppbevare systemet gjennom årene, har bidratt til å øke den opplevde byttekostnaden. Dermed illustrerer dette en mekanisme som holder BMS-viruset gående, noe som også har blitt identifisert i Madsen & Slåttens (2015) studie. Alt i alt mener kommunene som deltok at BMS er et komplisert system som gir positive resultater. I tillegg peker empirien på at kommuner som bruker BMS i dag anser systemet til å være et relevant og nyttig system som bidrar til en mer effektiv utnyttelse av deres økonomiske ressurser. Samlet sett kan denne vurderingen kommunene har av BMS-virusets effekter forklare hvordan BMS-viruset er varig, selv etter 10 år av innføringen av systemet.

Videre viser det kvalitative datamaterialet hvor elementær en leders rolle kan være for virusets overlevelse. I et av oppfølgingsintervjuene kom det fram at deler av ledelsen som var instrumentell i den kontinuerlige driften av BMS hadde etter hvert sluttet i kommunen. Dette førte til BMS-virusets utløp hvor det over tid forsvant sakte ut av kommunen som et resultat av nye ledere som ikke var like

involvert og engasjert i BMS-systemet. I et annet intervju ble det funnet at respondenten var en nyansatt leder i kommunen på et tidligere tidspunkt. Denne nye lederen var en virus-bærer som ønsket å gjenskape de samme positive effektene BMS-viruset hadde i hans forrige kommune til den nye kommunen. Dermed klarte han over tid å opptre som en forkjemper for introduksjonen av BMS-konseptet i hans nye kommune. Dette illustrerer mekanikken i virusets evne til å reprodusere seg selv gjennom virus-bærerne

6.3 Inkubasjon

Den fjerde karakteristikken til et virus er inkubasjonsperioden. Denne prosessen innebærer en gradvis transformering av ideen til praksis, og kan ses på som kommunens implementeringsprosess. Empirien peker på at de fleste kommunene som deltok hadde en varighet i deres implementeringsprosess fra 7 måneder til 2 år. Min empiri tyder på at denne implementeringsprosessen også er utfordrende, hvor 40 prosent av kommuner har gjengitt at det var problemer ved implementeringen. I et av intervjuene kom det fram at dette konseptet var nytt for de fleste ansatte, noe som hadde sine preg på kommunens kultur. Et liknende problemområde ble funnet i Azizi & Rushitis (2014) undersøkelse, hvor halvparten av kommunene som var under implementering hadde møtt på kulturelle utfordringer. I tillegg til kulturelle vanskeligheter, identifiserer mitt datamateriale signifikante praktiske utfordringer. I likhet med tidligere forskning, ligger den største utfordringen i kommuners implementeringsprosess på seleksjonen av de riktige måleindikatorne (Azizi og Rushiti, 2014; Northcott & Taulapapas, 2012; Wisniewski & Olafsson, 2004). Videre er det viktig å bemerke at dette er en vanlig utfordring, noe BMS-konseptet til KN har mottatt kritikk for (Nørreklit, 2003). Dermed tyder min empiri på at implementeringsprosessen til BMS er utfordrende, noe kommuner bør være oppmerksomme på dersom de vurderer å adoptere BMS-systemet.

6.4 Mutasjon

Mutasjoner refererer til den situasjonen hvor BMS-viruset oversettes og endres innad i kommunen. Slike mutasjoner forklarer hvorfor det eksisterer ulike varianter av BMS-viruset i henhold til hvordan det brukes hos kommunene. Empirien peker på at de kommuner ofte har en aktiv rolle i å tilpasse systemet, både i adopsjonsprosessen, og etter at det har blitt tatt i bruk av kommunen. Kommunene vil dermed tilpasse BMS-konseptet både i form av hvordan språket endres, og dets innhold. Funnet tyder på at kommunene har særegne behov og interesser, noe som BMS-systemet må tilrettelegges for. 67 prosent av kommuner som har implementert BMS i undersøkelsen, hevder at systemet har blitt tilpasset kommunens behov og unike situasjon. Enkelte respondenter hevder videre at BMS-konseptet har fått nye navn som blant annet resultatstyring, noe som illustrerer hvordan kommuner jobber med å rekontekstualisere den objektiverende formen et reisende virus som BMS har. Videre illustrerer min

undersøkelse BMS-virusets evne til å foreta ytterligere mutasjoner. 76 prosent av kommunene som har tilpasset BMS-konseptet, har utført flere tilpasninger etter implementeringsprosessen til BMS-viruset. I det kvalitative intervjuet kom det fram at en kommune hadde nylig endret konseptets fokusområde som tilrettelegger for helsesektoren mer. Dermed foreslår dette funnet at BMS-virusets innhold har en dynamisk natur da det blir tilpasset i henhold til kommunens behov som ikke alltid er det samme.

I litteraturen fremstilles BMS-konseptet gjennom de 4 tradisjonelle perspektivene som har blitt gjort rede for i delkapittel 3.3. I likhet med tidligere forskning (Azizi & Rushiti, 2014), hevder kommuner som deltok i undersøkelsen at de benytter tre av de tradisjonelle perspektivene som har i enkelte tilfeller fått nye navn; økonomi, brukere og medarbeidere. Det finansielle perspektivet, nå kalt det økonomiske perspektivet, har dermed blitt rekontekstualisert og fått et nytt lokalt navn som passer kommunens språk og kultur bedre. Denne translasjonen har vist seg å være en vanlig metode fra tilbudssiden når de presenterer styringskonseptet overfor ledelsen (Benders & Van Veen, 2001). I Norges kontekst har disse lokale navnene, som kommunene benytter i sitt system, blitt sterkt anbefalt av kommunal- og regionaldepartementet i tidlig 2000-tallet (Kommunal- og regionaldepartementet 2002; 2004; 2007). Slik som kommunal- og regionaldepartementet forslo, bruker de fleste kommunene i dag et fjerde perspektiv kalt samfunn som går ut på blant annet samfunnsutvikling i kommunen. Dermed kan det sies at eksterne aktører kan ha hatt en innflytelse i hvordan BMS-konseptet har blitt tilpasset i kommunene.

Empirien peker på at det er vanlig for kommunene å inkorporere forenklede elementer av BMS-konseptet inn i sitt eget styringssystem. En slik praksis for BMS har også blitt identifisert i Sverige, hvor styringsideer transformerer ulike elementer av BMS som kombineres med andre innovasjoner som et middel for å bidra til en høyere adopsjonsrate av BMS i Sverige (Ax & Bjørneak, 2005). I tillegg hevder Syv av tolv kommuner som hadde brukt systemet før, at systemet var for komplisert i tillegg til å være ressurskrevende. Dermed illustrerer dette at det kan være forbedringspotensialer for hvordan BMS-konseptet presenteres og oversettes til kommunene.

6.5 Dvale

I delkapittelet 6.3 har gjort rede for hvordan implementeringen av BMS har vært utfordrende for de fleste kommunene som deltok i undersøkelsen. Som et resultat av utfordringer kommuner møter på i sitt bruk av BMS-systemet, kan det føres til at viruset går i dvale, eller i verstefall at det blir avvist av kommunen. Gjennom BMS-virusets livsforløp som omtales for å være et komplisert system av kommunene, kan viruset dermed veksle mellom aktive og inaktive tilstander. Empirien identifiserer at 40 prosent av kommunene som har implementert BMS, har satt BMS-systemet til side på et tidligere tidspunkt. 60 prosent av kommunene som har inaktivert BMS-viruset, hevder at årsaken er knyttet til

en mangel av interesse fra ledelsen (40 prosent) og ansatte (20 prosent). I likhet med tidligere forskning (Madsen & Slåtten, 2015), identifiseres det også en inaktivering som skyldes utskiftning av ansatte (30 prosent). Videre hevder 50 prosent av kommunene at inaktiveringen skjedde på grunn av ledelsens beslutninger. Et eksempel på en slik beslutning ble identifisert i den kvalitative undersøkelsen. Respondenten i dette intervjuet hevdet at enkelte deler av BMS ble brukt mindre i forhold til rapportering av enkelte måleindikatorer gjennom sesongene. Dermed varierte BMS-bruket hos denne kommunen basert på ulike behov som oppstod ut året.

7.0 Konklusjon

Dette studiet bidrar til å presentere et oppdatert bilde av dagens utbredelse av BMS i Norges kommuner. I denne avhandlingen har jeg ønsket å illustrere hvordan et virus-perspektiv er godt egnet til å forklare praksisvariasjoner av BMS blant kommuner. Hensikten til dette studiet er å vise til hvordan spredningen og institusjonaliseringen av BMS i Norges kommuner kan bli forsket på gjennom et virusperspektiv. Av diskusjonen som er presentert i kapittel 6 ser vi at alle de seks virus-karakteristikkene som ble presentert av Røvik (2011) kan identifiseres i forskningen på kommunene. I dette kapittelet skal jeg dermed presentere en oppsummering av oppgavens hovedfunn.

7.1 Studiens hovedfunn

Denne avhandlingen bidrar til å forstå hvordan styringsideer som BMS påvirker organisasjoner, og hvordan organisasjoner håndterer denne ideen etter adopsjonen. Funnene i denne avhandlingen tyder på at BMS er et konsept som fortsatt brukes i en eller annen form i den kommunale sektoren, selv etter over ti år etter implementeringen av systemet. Dermed gir denne avhandlingen støtte for at BMS ikke er et typisk produkt av ledelsesmote.

Derimot peker empirien på at BMS-bruket kan være i en nedgangsfase hos Norges kommuner. Flere funn støtter en konklusjon som peker på at utviklingen i antall kommuner som benytter BMS har begynt å avta:

- Empirien foreslår at færre kommuner jobber med å adoptere BMS-systemet i dag. Antall nye adoptanter av BMS ser dermed ut til å ha minsket i de siste årene.
- Funnene tyder også på at vesentlig færre personer i lederstillinger har kjennskap til BMS, noe som kan forklare den foreslåtte økningen av ikke-adoptanter som ble identifisert i datamaterialet. Både dette studiet og tidligere forskning har identifisert lederens rolle som massespredere av BMS-viruset. Dermed vil et fall på ledere som har kjennskap til BMS påstå noe som støtter antydningen i økningen av ikke-adoptanter.

- Kommuner som har deltatt i undersøkelsen ser ut til å ha en høy grad av immunitet, bestående av det Røvik (2011) omtaler som det innlærte primære ytre forsvaret. En betydelig del av kommuner som aldri har implementert BMS, hevder at dette ble gjort på en basis av at det er altfor ressurskrevende. Dette foreslår at kommunene har på et tidligere tidspunkt, gjennom deres interaksjoner til konseptet eller lignende konsepter, blitt mer resistente mot styringskonsepter som BMS.

Funnene tyder også på at BMS ikke blir utnyttet til sitt potensial i kommunene. Empirien peker på at flertallet av kommuner som bruker BMS i dag, bruker kun visse elementer av det framfor å rendyrke det som sitt primære styringssystem. Det tyder dermed på at det er mer vanlig å kombinere elementer av BMS med sitt eget styringssystem blant kommunene i dag.

Videre ble det identifisert i likhet med tidligere forskning, vesentlige praktiske utfordringer under implementeringen av BMS. Den største utfordringen, som lå på å velge riktige måleindikatorer, har blitt kritisert siden starten av 2000-tallet. Dermed tyder dette på at dette er en utfordring som er vanskelig å unngå. Nye adoptanter av BMS i den offentlige sektoren bør dermed være forberedt på å håndtere slike praktiske utfordringer. Dersom ledelsen ikke er godt rustet for slike praktiske utfordringer, kan dette ha direkte konsekvenser for hvor BMS-systemets livsforløp i deres kommune.

Empirien foreslår at BMS-konseptet blir ansett som et komplisert system blant dagens kommuner. I lys av dette problemområdet anbefales det derfor at konseptet bør tilpasses. Dermed foreslår dette funnet at det eksisterer forbedringspotensialer for hvordan konseptet presenteres og oversettes i kommunene. Blant annet ble det identifisert vanskeligheter rundt ansattes tilpasning av den nye praksisen som følger av adopsjonen. Som et resultat av adopsjonen av BMS-systemet, hevder flere kommuner at de har møtt på kulturelle utfordringer. For at kommuner skal unngå slike utfordringer er det dermed essensielt å tilpasse konseptet slik at BMS-systemet passer den enkelte kommunens kontekst. Videre ble det funnet støtte for at enkelte kommuner ikke bruker et BMS-system som har blitt tilpasset deres kontekst. Basert på disse funnene foreslår jeg at det trengs mer oppmerksomhet rundt anbefalingen om at konseptet bør oversettes for å unngå slike utfordringer i kommunens praksis i etterkant av adopteringen.

Empirien foreslår også at BMS-konseptet veksles mellom inaktive og aktive tilstander. Årsaken til dette ser ut til å være mest drevet av en mangel av interesse blant ansatte og ledere. Likevel blir det også funnet at dette kan være en konsekvens av egne beslutninger fra ledelsen. Undersøkelsen identifiserte et av disse beslutningene, som viste seg å være av en praktisk art, hvor deler av BMS-bruket ble stoppet som et resultat varierende behov fra kommunen for disse komponentene gjennom

sesongen. Dette illustrerer dermed hvordan BMS-systemet kan brukes som et dynamisk verktøy, som stadig endrer seg etter brukerens behov.

7.2 Begrensninger

I dette delkapittelet skal jeg ta for meg studiets begrensninger, og hvilken betydning dette har for studiets funn.

I tillegg til at Virus-perspektivet er lite anvendt, eksisterer det også lite forskning på BMS i Norges kommuner. Dermed eksisterer det begrensninger i antall forskning som kan sammenlignes, noe som til en viss grad har påvirket funnenes konklusjoner som er knyttet til utviklingen av fenomenet som forskes på. En annen begrensning er relatert til bruket av en tversnittstudie, som kun gir oss et øyeblikksbilde av fenomenet. Dermed kan dataen være annerledes dersom undersøkelsen ble utført på et tidligere eller senere tidspunkt. Den tredje begrensningen ligger på hvordan dette studiet benytter en respondent fra hver kommune i Norge. Denne personen representerer en hel kommune, og kan derfor som et individ ha en forståelse som ikke er representativ for kommunen. Som forsker kan jeg dermed ikke garantere at denne respondenten svarer på vegne av kommunen, noe som vil bidra til at det kan være vanskelig å reproducere avhandlingens funn, spesielt dersom respondentene slutter i kommunen.

Den siste begrensningen jeg identifiserer, ligger på svarprosenten til undersøkelsen. Den kvantitative undersøkelsen har kun en svarprosent på 31 prosent. Dermed kan dette ses på som å være en relativ trussel for studiets evne til å generalisere dets funn.

7.3 Videre forskning

For å få en dypere forståelse foreslår jeg at er mye rom for å utføre en kvalitativ studie i enkelte for å dekke flere virus-karakteristikker nærmere. Etersom at fleste kommuner har en viss immunitet mot viruset, foreslår jeg at det er rom for mer dybdekunnskap i hvordan kommuner har blitt resistente mot viruset. Det kan også gis større oppmerksomhet på hvordan kommuner har tilpasset systemet, og hvilke effekter dette har i en kvalitativ studie

7.4 Teoretiske implikasjoner

Videre skal jeg legge frem bidrag som kan gi teoretiske implikasjoner for tidligere forskning innen utbredelsen av BMS i Norges kommuner.

Mine funn tyder på å gå imot tidligere forskning som inntil nå har identifisert en utbredelse av BMS i Norges kommunale sektor. Deres funn tyder ikke på at bruket av BMS er i en klar nedgangsfase (Azizi & Rushiti, 2014; Daleq & Hobbel, 2014; Hovdenak & Rozeboom, 2016; Hovik & Stigen, 2008).

Gjennom et funn som foreslår at bruksnivået av BMS har fallt, stiller dette studiet dermed et spørsmål om hvorvidt bruket av BMS har gått inn i en nedgangsfase.

Referanseliste

Artikler og bøker

Abrahamson, E. (1991). Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations. *The Academy of Management Review*, 16(3), 586–612.

Abrahamson, E. (1996). Management fashion. *The Academy of Management Review*, 21(1), 254–285.

Abrahamson, E., & Eisenman, M. (2008). Employee-management techniques: Transient fads or trending fashion? *Administrative Science Quarterly*, 53(4), 719–744.

Abrahamson, E., & G. Fairchild. (1999). Management fashion: Lifecycles, triggers, and collective learning processes. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 708.

Aidemark, L.-G. 2001. The meaning of balanced scorecards in the health care organization. *Financial Accountability & Management*, 17(1): s. 23-40.

Andersen, O. M. (2006). En lokal virkelighet i en globalisert verden. Master's thesis, University of Tromsø, Dept. of Political Science.

Ansari, S., Fiss, P., & Zajac, E. (2010). Made to Fit: How Practices Vary as They Diffuse. *The Academy of Management Review*, 35(1), 67-92.

Anseel, F., Lievens, F., Schollaert, E. et al. Response Rates in Organizational Science, 1995–2008: A Meta-analytic Review and Guidelines for Survey Researchers. *J Bus Psychol* 25, 335–349 (2010).

Atkinson, A.A., Kaplan, R.S., Matsumura, E.M., & Young, S.M. (2011), "Information for Decision-Making and Strategy Execution", *Management Accounting*. Prentice Hall

Atrostic, B. K., Bates, N., Burt, G. & Silberstein, A. "Nonresponse in US Government Household Surveys: Consistent Measures, Recent Trends, and New Insights" *Journal of Official Statistics*. 2001;117:209–26.

Ax, C. & Bjørnenak, T. (2005), "Bundling and diffusion of management accounting innovations – the case of the balanced scorecard in Sweden", *Management Accounting Research*, Vol. 16 No. 1, pp. 1-20.

Ax, C. & Bjørnenak, T. (2007), "Management accounting innovations: origins and diffusion", in Hopper, T., Northcott, D. & Scapens, R. W. (Eds), *Management Accounting Innovations: origins and Diffusion*, 3rd ed., Prentice-Hall, Hertfordshire, pp. 357-376.

Azizi, & Rushiti. (2014). *Balansert målstyring i norske kommuner : Utbredelse og praksis*.

Barndt, R., Mcgee, C. & Cataldo, A. (2011). Failure to benchmark: an out-of-balance scorecard at an academic institution. *Management Accounting Quarterly*, 12(2): s.49–56.

Barton, J., Bain, C., Hennekens, C. H., Rosner, B., Belanger, C., Roth, A. & Speizer, F. E. "Characteristics of Respondents and Non-Respondents to a Mailed Questionnaire" *American Journal of Public Health*. 1980;70(8):823–5.

Benders, J., & Van Veen, K. 2001. What's in a fashion? Interpretive viability and management fashions. *Organization*, 8(1): 33-53.

Bilkhu-Thompson, M.K. (2003), "A process evaluation of a health care balanced scorecard", *Journal of Health Care Finance*, Vol. 30 No. 2, s. 37-64.

Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. 2008. Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4): 825-845

Bohmann, Jonathan D, Calantone, Roger J, & Zhao, Meng. (2010). The Effects of Market Network Heterogeneity on Innovation Diffusion: An Agent-Based Modeling Approach. *The Journal of Product Innovation Management*, 27(5), 741–760.

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: s.116-139.

Bourguignon, A., Malleret, V. & Nørreklit, H. (2004), "The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: the ideological dimension", *Management Accounting Research*, Vol. 15 No. 2, pp. 107-134.

Braam, G. & Borghans, L. (2009), "Balanced scorecard diffusion from a social network perspective. The effects of interlocking directorates on the use of balanced scorecard practices", NiCE Working Paper 09-106, Nijmegen Center for Economics (NiCE), Institute for Management Research, Radboud University Nijmegen.

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 Ledelseshåndbog-Offentlig Ledelse*

Burt, R. (1987). Social Contagion and Innovation: Cohesion versus Structural Equivalence. *American Journal of Sociology*, 92(6), 1287-1335.

Carson, P. P., Lanier, P.A., Carson, K.D., & Guidry, B.N. (2000). Clearing a path through the management fashion jungle: Some preliminary trailblazing. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1143–1158.

Christensen, K.S., & Bukh, P. N. 2013. *Succes med balanced scorecard*. Copenhagen, Denmark: Gyldendal A/S.

Clark, T. Strategy viewed from a management fashion perspective. *Eur. Manag. Rev.* 2004, 1, 105–111.

Coburn, C. E. (2004). Beyond decoupling: Rethinking the relationship between the institutional environment and the classroom. *Sociology of Education*, 77(3), 211–244.

Coch, L. & French, J.R.P. (1948). Overcoming resistance to change, *Human Relations*, Vol. 1 No. 4, s. 32-512.

Coleman, J., Katz, E., & Menzel, H. (1957). The Diffusion of an Innovation Among Physicians. *Sociometry*, 20(4), 253-270.

Cook, T. D. & Campbell, D. T. (1979). *Quasi-experimentation: Design and analysis for field settings*. Chicago: Rand McNally.

Cycyota, C. S., & Harrison, D. A. (2006). What (not) to expect when surveying executives: A meta-analysis of top manager response rates and techniques over time. *Organizational Research Methods*, 9, 133–160.

Czarniawska, B. & Sevón, G. (1996), *Translating Organizational Change*, Walter de Gruyter, Berlin.

Czarniawska, B. & Sevón, G. (eds.) (2005), "Global ideas: how ideas, objects and practices travel in the global economy", Liber and Copenhagen Business School Press.

Daleq, B., & Hobbøl, M. A. (2014). Spredning av balansert målstyring i norske kommuner.

Dattakumar, R. & Jagadeesh, R. (2003), "A review of literature on benchmarking", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 10 No. 3, pp. 176-209.

Deroian, F. (2002). Formation of social networks and diffusion of innovations. *Research Policy*, 31(5), 835–846.

Dreyer, M. (2001). Den forsvunne diamant. Master's thesis, University of Tromsø, Dept. of Political Science. Edelman, L. B. (1992). Legal ambiguity and symbolic structures: Organizational mediation of civil right law. *American Journal of Sociology*, 97(6), 1531–1576.

Dillman, D. A. (2000). *Mail and Internet surveys: The tailored design method*. New York: Wiley.

DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (1983), "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, Vol. 48 No. 2, pp. 147-160.

Dreveton, B. 2013. The advantages of the balanced scorecard in the public sector: beyond performance measurement. *Public Money & Management*, 33(2): 131–136.

Fallan, E., Olsen, T.-E., Daleq, B. & Hobbel, M. A. (2015). Bruk av balansert målstyring i norske kommuner. *Magma*, 18(8), 62-75.

Farneti, F. (2009). Balanced scorecard implementation in an Italian local government organization. *Public Money & Management*, s. 313-320.

Fincham, J. E. (2008). Response rates and responsiveness for surveys, standards, and the Journal. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 72(2), 43–43.

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, s. 55-8.

Geroski, P.A. (2000). Models of technology diffusion. *Research Policy*, 29(4-5), 603–625.

- Gosselin, M. (1997). The effect of strategy and organizational structure on the adoption and implementation of activity-based costing. *Accounting, Organizations and Society*, 22, 105–122.
- Griffiths, J. (2003), "Balanced scorecard use in New Zealand government departments and crown entities", *Australian Journal of Public Administration*, Vol. 62 No. 4, s. 70-9.
- Grigoroudis, E., Orfanoudaki, E. and Zopounidis, C. (2012). Strategic performance measurement in a health care organization. *Omega*, 40: s. 104-119.
- Haiza Muhammad Zawawi, Nur, & Hoque, Zahirul. (2010). Research in management accounting innovations. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 7(4), 505–568.
- Hamel, G., & Prahalad, C.K. 1994. "Competing for the future". Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Hinton, M., Francis, G. & Holloway, J. (2000), "Best practice benchmarking in the UK", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 7 No. 1, pp. 52-61.
- Hoff, K., & Holving, P. (2002). *Balansert målstyring: Balanced scorecard på norsk*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Hovdenak, & Rozeboom. (2016). *KOSTRA som et verktøy for balansert målstyring i norske kommuner*.
- Hoque, Z., & Adams, C. (2011). The rise and use of Balanced Scorecard measures in Australian government departments. *Financial Accountability & Management*, 27(3): 308–334.
- Ilmari Rautiainen, A. (2009). The interrelations of decision-making rationales around BSC adoptions in Finnish municipalities. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 58(8), 787–802.

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.

Jarzabkowski, P., Balogun, J. og Seidl, D. (2007). *Strategizing: The challenges of a practice perspective*. *Human Relations*, 60(1), 5–27.

Johanson, D. & Madsen, D. Ø. (2017). *Balansert målstyring – et dynamisk styringsverktøy? Utviklingen i praksis og fremtidig potensial*. I T. Nesheim & I. Stensaker (Red.), *Fokus på fremtidens foretaksløsninger* (s. 91-107). Bergen: Fagbokforlaget.

Johanson, D., & Madsen, D. Ø. (2019). Diffusion of management accounting innovations: a virus perspective. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 15(4), 513–534.

Johnson, H.T & Kaplan, R.S. (1987), "Relevance lost: The rise and fall of management accounting". Boston: Harvard Business School Press.

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, s. 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. (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, s. 114-120.

Klincewicz, K. *Management Fashions: Turning Best-Selling Ideas into Objects and Institutions*; Transaction Publishers: Piscataway, NJ, USA, 2006; Volume 13.

Kloot, L. & Martin, J. (2000). Strategic performance management: a balanced approach to performance management issues in local government. *Management Accounting Research*, 11: s. 231–251.

Lapsley, Irvine, & Wright, Elisa. (2004). The diffusion of management accounting innovations in the public sector: a research agenda. *Management Accounting Research*, 15(3), 355–374.

Lucianetti, L. 2010. The impact of the strategy maps on balanced scorecard performance. *International Journal of Business Performance Management*, 12(1): 21–36.

Lucianetti, L. (2013), “*Antecedents and consequences of balanced scorecard*”, *Economia Aziendale Online*, Vol. 4 No. 1, pp. 19-32.

Lundberg, M., Engström, S., & Lidelöv, H. (2019). Diffusion of innovation in a contractor company. In *Construction Innovation* (Vol. 19, Issue 4, p. 629).

Marcussen, M. (2006). The transnational governance network of central bankers. In M. L. Djelic & K. S. Andersson (Eds.), *Transnational governance: Institutional dynamics of regulations* (pp. 180–204).

Madsen, D. Ø. (2014). How do managers encounter fashionable management concepts? A study of balanced scorecard adopters in Scandinavia. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*. 8. 249-267.

Madsen, D. Ø., Azizi, Blerim, Rushiti, Albert, & Stenheim, Tonny. (2019). The Diffusion and Implementation of the Balanced Scorecard in the Norwegian Municipality Sector: A Descriptive Analysis. *Social Sciences (Basel)*, 8(5), 152.

Madsen, D. & Slåtten, K. 2013. The role of the management fashion arena in the cross-national diffusion of management concepts: The case of the balanced scorecard in the scandinavian countries. *Adm. Sci.*, 3, 110–142.

Madsen, D. Ø. & Slåtten, K. (2015). The Balanced Scorecard: Fashion or Virus?. *Administrative Sciences*. 90-124.

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

- Madsen, D.Ø. & Stenheim, T. (2014b), "Strategisk økonomistyring: En oversikt over sentrale konsepter og modeller". Bookboon
- March, J. G. (1978) Bounded Rationality, Ambiguity, and the Engineering of Choice, *Bell Journal of Economics*, 9(2), s. 587-608.
- Moore, G. A. (2003). *Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers*. (3rd ed.). New York: Harper Collins Publishers.
- McKee, D. O. (1992). The effect of using a questionnaire identification code and message about non-response follow-up plans on mail survey response characteristics. *Journal of the Market Research Society*, 34, 179–191.
- Mitchell, Mark, and Janina Jolley. 2012. *Research Design Explained*. Belmont: Cengage Learning.
- Modell, S. (2005). Triangulation between case study and survey methods in management accounting research: An assessment of validity implications. *Management accounting research*, 16(2), 231-254.
- Morgan, G. (2006). Transnational actors, transnational institutions, transnational spaces: The role of law firms in the internationalization of competition regulation. In M. L. Djelic & K. S. Andersson (Eds.), *Transnational governance: Institutional dynamics of regulations* (pp. 139–160). Cambridge: Cambridge University Press.
- Nilsen, E.A. (2007), *Oversettelsens Mikroprosesser. Om å Forstå Møtet Mellom en Global Idé og Lokal Praksis Som Dekontekstualisering, Kontekstualisering og Nettverksbygging*, University of Tromsø, Tromsø
- Nisson, K. 2010. Expectations from administrative reforms: an attempt to implement the balanced scorecard in a public sector organization. *International Journal of Public Administration*, 33(14): s. 822–831.
- Niven, P.R. (2006), *Balanced Scorecard Step-by-step for Government and Nonprofit Agencies*, 2nd ed., John Wiley & Sons, Hoboken, NJ.
- Northcott, Deryl, and Tuivaiti Ma'amora Taulapapa. 2012. Using the balanced scorecard to manage performance in public sector organizations: Issues and challenges. *International Journal of Public Sector Management* 25: 166–91.

Nørreklit, H. (2003). The balanced scorecard: What is the score? A rhetorical analysis of the balanced scorecard. *Accounting, Organizations and Society*, 28(6): 591–619.

Nørreklit, H., Nørreklit, L., Mitchell, F., & Bjørnenak, T. 2012. The rise of the balanced scorecard! Relevance regained? *Journal of Accounting & Organizational Change*, 8(4): 490–510.

O'Mahoney J, Sturdy A. Power and the diffusion of management ideas: The case of McKinsey & Co. *Management Learning*. 2016;47(3):247-265.

Quist, J., & Hellström, A. (2012). Process Management as a Contagious Idea: A Contribution to Røvik's Virus-Inspired Theory. *International Journal of Public Administration*, 35(13), 901–913.

Rigby, D., & Bilodeau, B. 2007. Bain's global 2007 management tools and trends survey. *Strategy & Leadership*, 35(5): 9–16.

Rigby, D., & Bilodeau, B. 2013. *Management Tools & Trends 2017*. London: Bain & Company.

Ryan, B., and Gross, N. C. (1943). "The Diffusion of Hybrid Seed Corn in Two Iowa Communities." *Rural Sociology* 8:15–24.

Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold* (2. utg.). Oslo: Fagbokforlaget.

Røvik, K. A. 2011. From Fashion to Virus: An Alternative Theory of Organizations' Handling of Management Ideas. *Organization Studies* 32: 631–53.

Røvik, K. (2016). *Trender og translasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget.

Sahlin, K. & Wedlin, L. (2008), "Circulating ideas: imitation, translation and editing", in Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, R. and Sahlin-Andersson, K. (Eds), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, Sage, Thousand Oaks, pp. 218-242.

Shih, Tse-Hua, and Xitao Fan. 2008. Comparing response rates from web and mail surveys: A meta-analysis. *Field Methods* 20: 249–71.

Sibbet, D. (1997). 75 years of management ideas and practice 1922–1997. *Harv. Bus. Rev.*, 75, 2–12.

Singh, Reetesh K, & Arora, Simple Sethi. (2018). The adoption of balanced scorecard: an exploration of its antecedents and consequences. *Benchmarking : an International Journal*, 25(3), 874–892.

Speckbacher, G., Bischof, J. & Pfeiffer, T. (2003), "A descriptive analysis on the implementation of balanced scorecards in German-speaking countries", *Management Accounting Research*, Vol. 14, pp. 361-87.

Sznajd-Weron, K., Szwabiński, J., Weron, R., & Weron, T. (2014). Rewiring the network. What helps an innovation to diffuse? *Journal of Statistical Mechanics*, 2014(3).

Tarde, G. (1903) *The Laws of Imitation*, (E.C. Parsons, Overs.), New York: Henry, Holt and Co. (Opprinnelig utgitt i 1890).

Thi Kim Yen Pham, & Duc Cuong Pham. (2019). Factors affecting to the application of balanced scorecard in Vietnamese hospitality firm. *Management Science Letters*, 9(13), 2383–2390.

Tumbo, S.D, Mutabazi, K.D, Masuki, K.F.G, Rwehumbiza, F.B, Mahoo, H.F, Nindi, S.J, & Mowo, J.G. (2013). Social capital and diffusion of water system innovations in the Makanya watershed, Tanzania. *The Journal of Socio-Economics*, 43, 24–36.

Wagensveld, J. (2013), "The travel and translation of balanced scorecards".

Wagensveld, K. & Vosselman, E. (2014), "A scandinavian institutionalist perspective on the balanced scorecard".

Wedlin, L. (2007). The role of rankings in codifying a business school template: classifications, diffusion and mediated isomorphism in organizational fields. *European Management Review*, 4(1), 24–39

Wisniewski, M. & Olafsson, S. (2004), “Developing balanced scorecards in local authorities: a comparison of experience”, *International*

Wu, Ing-Long, & Chang, Ching-Hui. (2012). Using the balanced scorecard in assessing the performance of e-SCM diffusion: A multi-stage perspective. *Decision Support Systems*, 52(2), 474–485.

Wu, Ing-Long, & Chen, Jian-Liang. (2014). A stage-based diffusion of IT innovation and the BSC performance impact: A moderator of technology–organization–environment. *Technological Forecasting & Social Change*, 88, 76–90.

Wongkaew, W. (2007), *Managing Multiple Dimensions of Performance: A Field Study of Balanced Scorecard Translation in the Thai Financial Services Organisation*, University of Warwick.

Nettsider

Hovik, Sissel, and Inger Marie Stigen. 2004. *Kommunal Organisering 2004*. Hentet 27 november 2021 fra:

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/kommunal-organisering-2004/id106064/>

Hovik, Sissel, and Inger Marie Stigen. 2008. *Kommunal organisering 2008: Redegjørelse for kommunal-og regionaldepartementets organisasjonsdatabase*. Norsk institutt for by-og regionforskning. Hentet 27 november 2021 fra:

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/kommunal-organisering-2008/id535833/>

Kommunal- og regionaldepartementet. 2002. *Veileder: Resultat og dialog. Balansert målstyring (BMS) i kommunal sektor*. Oslo, Norge. Hentet 22 oktober 2021 fra:

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/publikasjonsnummer-h-2130/id109037/>

Kommunal- og regionaldepartementet. 2004. Resultatledelse. Bruk av balansert målstyring og andre former for systematiske resultatmålinger i kommunal sektor. Oslo, Norge. Hentet 22 oktober 2021 fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/publikasjonsnummer-h-2154/id88080/>

Kommunal- og regionaldepartementet. 2007. Resultatledelse for lokalpolitikere. Oslo, Norway. Hentet 22 oktober 2021 fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/resultatledelse-for-lokalpolitikere-/id494975/>

Madsen, Dag Øivind. 2012. The Balanced Scorecard i Norge: En studie av konseptets utviklingsforløp fra 1992 til 2011. Praktisk økonomi og Finans 28. 55–66. Hentet 23 september 2021 fra: https://www.idunn.no/pof/2012/04/the_balanced_scorecard_i_norge_enstudie_av_konseptets_utv

Vedlegg

Vedlegg 1 - Fellespost til postmottak	106
Vedlegg 2 - Spørreskjema	107
Vedlegg 3 - Intervjuguide	141
Vedlegg 4 - Invitasjon til spørreundersøkelse.....	141
Vedlegg 5 - Invitasjon til oppfølgingsintervju (E-post og telefonmelding)	Error! Bookmark not defined.

Vedlegg 1 - Fellespost til postmottak

Hei, jeg er en student fra Universitetet i Sørøst-Norge.

Jeg planlegger å gjennomføre en studie om norske kommuners bruk av styringsverktøyet balansert målstyring, i forbindelse med min masteravhandling.

Jeg søker i den forbindelse epost-adressen til økonomisjefen i deres kommune.

Dersom deres kommune ikke har økonomisjef, er rådmanns epost-adresse ønskelig.

Epost-adressen kan sendes som svar på denne eposten.

Videre vil jeg informere at all data og informasjon jeg får fra dere blir behandlet anonymt på en respektfull måte.

Takker for all hjelp og ønsker dere en god dag videre,

Med vennlig hilsen

Elias Vøllestad

Siviløkonomstudent



e-post: 139622@usn.no

Vedlegg 2 - Spørreskjema

Rapport fra «Balansert målstyring i norske kommuner»

Innhentede svar pr. 12. desember 2021 16:58

- Leverte svar: **99**
- Påbegynte svar: **0**
- Antall invitasjoner sendt: **318**

Med fritekst svar

Hei og velkommen til denne undersøkelsen!

Det ønskes at du svarer på vegne av din kommune. Er du ansvarlig for flere kommuner, ber jeg deg om å svare på vegne av den største kommunen. Jeg takker og setter stor pris på din deltakelse

Vennligst oppgi navnet på kommunen

NB:

Dette spørsmålet er frivillig, men vil bidra til å redusere eventuelle overlappinger og dermed styrke kvaliteten på dataen som samles inn. Alle opplysninger som blir gitt i dette spørreskjemaet vil bli behandlet strengt konfidensielt og i hensyn til Datatilsynets regler. Materialet skal bli presentert på en form som gjør at enkeltpersoner eller kommuner ikke kan kjennes igjen.




Form for fritekst svar, som er et stort, vertikalt rektangel med en grå kant og en serie små, mørke kvadrater langs den venstre kanten, som fungerer som en scrollbar eller en indikator for tekstinnholdet.

- Økonomileder
- Plan og økonomisjef
- Økonomileder
- Økonomisjef
- Avd.leder økonomi
- Økonomisjef
- økonomisjef
- Økonomisjef
- Rådgjevar økonomi
- Økonomisjef
- Økonomisjef/kommunalsjef
- Rådmann
- Økonomisjef
- Økonomisjef
- Økonomisjef
- Økonomisjef
- Økonomisjef
- Kommunalsjef økonomi
- Økonomileder
- Kommunalsjef/økonomisjef
- Økonomisjef
- Økonomisjef
- Økonomisjef
- økonomisjef
- Økonomisjef
- Økonomisjef
- Stabsleder økonomi og næring
- øk.sjef
- Økonomileiar og kommunedirektør
- Konstituert økonomisjef
- økonomisjef
- Rådgiver økonomiavdelingen
- Kommunalsjef
- direktør økonomi og organisasjon
- økonomisjef
- Økonomisjef
- Økonomisjef
- Kommunalsjef
- Kom.sjef økonomi, teknisk og næring
- Økonomikonsulent
- Økonomisjef
- Økonomisjef
- Økonomisjef
- Økonomisjef
- Seksjonssjef
- Økonomisjef
- Økonomisjef
- Økonomisjef
- Økonomisjef
- Økonomisjef
- Økonomisjef
- Økonomisjef
- Økonomisjef
- assisterende kommunedirektør
- Kommunalsjef for økonomi og servicetjenester
- Økonomisjef
- Kommunaldirektør
- Økonomisjef
- Økonomisjef
- Økonomileiar
- Øk sjef
- kommunalsjef
- Økonomisjef
- Stabssjef, Strategi og styring (tilsv.økonomisjef)
- Stabssjef/økonomisjef
- Rådgiver

Har du utdanning utover videregående skole?

Svar	Antall	Prosent	
Ja	99	100 %	
Nei	0	0 %	

Hva slags type utdanning?

Svar	Antall	Prosent	
Årsstudium	6	6,1 %	
Bachelorgrad	42	42,9 %	
Mastergrad	50	51 %	
Doktorgrad	0	0 %	

Svar	Antall	Prosent
Fagbrev	0	0 %

Innenfor hvilket fagområde tok du utdanning?

- Naturforvaltning ig
- Strategi
- økonomi
- Økonomi, adm., revisjon
- Sykepleie og Økonomi
- ØKONOMI OG REVISJON
- Kommunal økonomi/jus/personal/samffag.
- Økonomi og ledelse
- Økonomi
- Økonomi
- Regnskap og revisjon
- MBA
- Økonomi
- Offentlig ledelse og styring med fordypning i økonomi
- økonomi og datafag
- Offentlig ledelse og styring
- Regnskap og revisjon
- sivilekonom
- Økonomi
- Okonomi
- Økonomi
- økonomi administrasjon
- MPA
- Økonomi og administrasjon
- Økonomi og administrasjon
- Økonomi og finans
- Økonomi-administrasjon
- Økonomi, administrasjon
- Finans
- Økonomi
- økonomi og it
- Strategi, organisasjon og ledelse
- Økonomi
- Økonomi
- Rekneskap, løn og personal
- Økonomi og ledelse
- Kommunalkandidat
- Økonomi og administrasjon
- Økonomi
- Offentlig økonomi/regnskap
- Økonomi
- Revisjon og økonomi
- Økonomi
- Rekneskap og revisjon
- Siv. øk og Master i helseadministrasjon
- Skogfag
- Økonomi og administrasjon
- Økonomi og administrasjon
- BI Handelshøyskolen i Oslo
- Revisjon
- Økonomi og administrasjon
- Økonomi/administrasjon
- Økonomi
- Økonomi og administrasjon
- økonomi, 2 år høyskole
- økonomi
- Revisor
- Øk. adm.
- Økonomi og administrasjon
- Økonomi, innovasjon og leiling (og jus)
- Ledelse og økonomi
- økonomi
- Økonomi og administrasjon (sivilekonom)
- sykepleie, pedagogikk, ledelse
- Juridiske fag
- revisjon
- Økonomi og ledelse
- Økonomi
- økonomi og administrasjon
- revisjon
- Off. økonomi/administrasjon/ledelse
- Økonomi og ledelse
- Økonomi
- Økonomi
- Offentlig administrasjon og samfunnsfag

- Siviløkonomi BI
- Økonomi
- Økonomi
- Siviløkonom/økonomi
- Samfunnsøkonomi og finans
- økonomi og ledelse
- Økonomi
- Økonomi og ledelse
- Statsvitenskap og økonomi
- Skatterett
- Siviløkonom
- Statsvitenskap
- Finans
- Samfunnsøkonomi
- Ledelse, økonomi, administrasjon
- økonomi revisjon
- offentlig styring
- Økonomi og finans
- Økonomi og strategi
- Økonomi og administrasjon
- Økonomi

Hvor lenge har du vært ansatt i kommunen? *

Svar	Antall	Prosent	
Under 6 måneder	4	4 %	<input type="checkbox"/>
7 - 12 måneder	4	4 %	<input type="checkbox"/>
1 - 2 år	13	13,1 %	<input type="checkbox"/>
3 - 4 år	12	12,1 %	<input type="checkbox"/>
5 - 6 år	7	7,1 %	<input type="checkbox"/>
7 - 8 år	8	8,1 %	<input type="checkbox"/>
9 - 10 år	6	6,1 %	<input type="checkbox"/>
11 - 12 år	6	6,1 %	<input type="checkbox"/>
Mer enn 12 år	39	39,4 %	<input type="checkbox"/>

Hvor mange ansatte er det i din kommune? *

Svar	Antall	Prosent	
Under 100	3	3 %	<input type="checkbox"/>
101 - 300	27	27,3 %	<input type="checkbox"/>
301 - 500	17	17,2 %	<input type="checkbox"/>
501 - 999	20	20,2 %	<input type="checkbox"/>
1000 - 1999	18	18,2 %	<input type="checkbox"/>
2000 - 3999	3	3 %	<input type="checkbox"/>
4000 - 5999	5	5,1 %	<input type="checkbox"/>
6000 - 7999	2	2 %	<input type="checkbox"/>
8000 - 10000	0	0 %	<input type="checkbox"/>
over 10000	4	4 %	<input type="checkbox"/>

Hvor viktig er de følgende prestasjonsområdene for kommunen i dag?

1 = Ikke viktig

7 = Svært viktig


Svar fordelt på antall

	1	2	3	4	5	6	7	Vet ikke
Finansielle resultater/Økonomi (f.eks. driftresultat) *	0	0	3	7	7	37	45	0
Brukere (f.eks. økt tjenestetilbud) *	0	0	0	4	17	40	36	2
Relasjoner til de ansatte/Medarbeidere (f.eks. tilfredshet, oppfølging) *	0	0	2	4	25	40	27	1
Relasjoner til samfunnet (f.eks. samfunnsengasjement, omdømme) *	0	1	2	6	15	47	28	0
Lobbyvirksomhet *	10	19	14	22	16	3	3	12



Svar fordelt på prosent

	1	2	3	4	5	6	7	Vet ikke
Finansielle resultater/Økonomi (f.eks. driftresultat) *	0 %	0 %	3 %	7,1 %	7,1 %	37,4 %	45,5 %	0 %
Brukere (f.eks. økt tjenestetilbud) *	0 %	0 %	0 %	4 %	17,2 %	40,4 %	36,4 %	2 %
Relasjoner til de ansatte/Medarbeidere (f.eks. tilfredshet, oppfølging) *	0 %	0 %	2 %	4 %	25,3 %	40,4 %	27,3 %	1 %
Relasjoner til samfunnet (f. eks. samfunnsengasjement, omdømme) *	0 %	1 %	2 %	6,1 %	15,2 %	47,5 %	28,3 %	0 %
Lobbyvirksomhet *	10,1 %	19,2 %	14,1 %	22,2 %	16,2 %	3 %	3 %	12,1 %

Kjenner du til styringssystemet "Balansert Målstyring" ? *

Svar	Antall	Prosent
Ja	78	78,8 % 
Nei	21	21,2 % 



Kjenner du til hvilket styringssystem kommunen bruker per i dag? *

Svar	Antall	Prosent
Ja	7	33,3 % 
Nei	14	66,7 % 

Hvilke(t) styringssystem bruker kommunen? *

- Budsjetstyring
- Ingen spesifikke systemverktøy, men måles gjennom fagsystemer og økonomisystemer.
- Ingen
- Visma BI
- Økonomisystem fra Visma Enterprise
- Budsjet, måltall i handlingsprogram, internkontrollsystem, avvikssystem
- Tillitsbasert styring

Hvem tok hovedinitiativet til å begynne med deres styringssystem? *

Svar	Antall	Prosent
Ledelsen	4	57,1 % 
Ansatte	0	0 %
Interne konsulenter	0	0 %
Eksterne konsulenter	0	0 %
Andre	0	0 %
Vet ikke	3	42,9 % 

I hvilken grad hadde nye ansatte i kommunen innvirket på introduksjonen av deres styringssystem?

1 - Ikke i det hele tatt

7 - I svært stor grad

Svar fordelt på antall

	1	2	3	4	5	6	7
- *	2	1	0	2	1	1	0

Svar fordelt på prosent

	1	2	3	4	5	6	7
- *	28,6 %	14,3 %	0 %	28,6 %	14,3 %	14,3 %	0 %

I hvilken grad har regulerende myndighet(er) innvirket på introduksjonen av deres styringssystem?

1 - Ikke i det hele tatt

7 - I svært stor grad

Svar fordelt på antall

	1	2	3	4	5	6	7
- *	1	0	1	1	1	1	2

Svar fordelt på prosent

	1	2	3	4	5	6	7
..*	14,3 %	0 %	14,3 %	14,3 %	14,3 %	14,3 %	28,6 %

Hvor viktig har følgende kilder vært for din kunnskap om deres styringssystem?

1 - Ikke viktig

7- Svært viktig

Svar fordelt på antall







	1	2	3	4	5	6	7
Bøker, artikler *	2	4	1	0	0	0	0
Forelesninger ved høyskole, universitet *	3	1	2	1	0	0	0
Kurs, seminarer *	1	1	1	3	1	0	0
Interne konsulenter *	3	1	0	2	1	0	0
Eksterne konsulenter *	2	1	0	2	2	0	0
Personer med erfaring fra systemet *	1	0	0	0	3	2	1
Organisasjoner med erfaring fra systemet *	3	0	1	0	3	0	0
Internett *	2	0	2	2	1	0	0

Svar fordelt på prosent

	1	2	3	4	5	6	7
Bøker, artikler *	28,6 %	57,1 %	14,3 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Forelesninger ved høyskole, universitet *	42,9 %	14,3 %	28,6 %	14,3 %	0 %	0 %	0 %
Kurs, seminarer *	14,3 %	14,3 %	14,3 %	42,9 %	14,3 %	0 %	0 %
Interne konsulenter *	42,9 %	14,3 %	0 %	28,6 %	14,3 %	0 %	0 %
Eksterne konsulenter *	28,6 %	14,3 %	0 %	28,6 %	28,6 %	0 %	0 %
Personer med erfaring fra systemet *	14,3 %	0 %	0 %	0 %	42,9 %	28,6 %	14,3 %
Organisasjoner med erfaring fra systemet *	42,9 %	0 %	14,3 %	0 %	42,9 %	0 %	0 %
Internett *	28,6 %	0 %	28,6 %	28,6 %	14,3 %	0 %	0 %



Hvor har du hørt om styringssystemet? *

Mulighet for avkrysning av flere bokser

Svar	Antall	Prosent
Bøker, artikler	0	0 %
Forelesninger ved høyskole, universitet	1	1 % 
Kurs, seminarer	1	1 % 
Konsulenter	3	3 % 
Internett	1	1 % 
Annet	3	3 % 
Vet ikke	1	1 % 

Hvor har du hørt om styringssystemet "Balansert Målstyring" ? *

Mulighet for avkrysning av flere bokser

Svar	Antall	Prosent
Bøker, artikler	45	45,5 % 
Forelesninger ved høyskole, universitet	50	50,5 % 
Kurs, seminarer	45	45,5 % 
Konsulenter	21	21,2 % 
Internett	17	17,2 % 

Svar	Antall	Prosent
Annet	21	21,2 % 
Vet ikke	0	0 %

I hvilken grad forstår du hva styringssystemet "Balansert Målstyring" handler om?

1 - I svært liten grad

7 - I svært stor grad

Svar fordelt på antall

	1	2	3	4	5	6	7
- *	0	2	5	7	30	18	16





Svar fordelt på prosent

	1	2	3	4	5	6	7
- *	0 %	2,6 %	6,4 %	9 %	38,5 %	23,1 %	20,5 %

Har kommunen noen gang implementert balansert målstyring? *


Svar	Antall	Prosent
Ja	25	32,1 % 
Nei	47	60,3 % 
Under implementering	3	3,8 % 
Nei, men kommunen har planer om det	1	1,3 % 
Vet ikke	2	2,6 % 

Har kommunen noen gang vurdert å bruke balansert målstyring? *

Svar	Antall	Prosent
Ja, men vi forkastet ideen om å bruke det	10	21,3 % 
Nei, vi har ikke vurdert å bruke det	18	38,3 % 
Vi er i en prosess der hvor vi vurderer ulike styringssystemer inkludert balansert målsyring	6	12,8 % 
Nei, men vi har importert ulike elementer fra balansert målstyring til vårt styringssystem	13	27,7 % 


Hvilke elementer eller deler av balansert målstyring har dere valgt å benytte? *

Mulighet for avkrysning av flere bokser

Svar	Antall	Prosent
Strategikartet	1	1 % 
Perspektivene	3	3 % 
Måleparametere (KPI - Key Performance Indicators)	7	7,1 % 
Kritiske suksessfaktorer (CSF - Critical Success Factors)	1	1 % 
Grunnfilosofien	6	6,1 % 
Annet	2	2 % 
Vet ikke	0	0 %

Vennligst pek på årsaken(e) til at kommunen aldri har implementert balansert målstyring *

Mulighet for avkrysning av flere bokser

Svar	Antall	Prosent
Systemet er for tidskrevende	9	9,1 % 
Systemet er for ressurskrevende	19	19,2 % 
Liten interesse fra ledelsen	10	10,1 % 
Endring av ledelsen	1	1 % 

Svar	Antall	Prosent
Lite faktisk bruk (Liten betydning for den reelle styringen av kommunen)	13	13,1 %
Systemet leder i liten grad til endringer i prosesser	6	6,1 %
Ikke nødvendig	2	2 %
For komplisert og teoretisk	10	10,1 %
Systemet er utdatert	2	2 %
Ikke støttet av kommunens interessenter	4	4 %
Ikke nok kunnskap til å nyttiggjøre systemet	11	11,1 %
Ingen av alternativene ovenfor	6	6,1 %
Vet ikke	7	7,1 %

I hvilken grad anser du balansert målstyring som et relevant styringssystem for kommuner?

1 - Overhodet ikke relevant

7 - Svært relevant

Svar fordelt på antall

	1	2	3	4	5	6	7
- *	0	3	13	14	12	5	0

Svar fordelt på prosent

	1	2	3	4	5	6	7
- *	0 %	6,4 %	27,7 %	29,8 %	25,5 %	10,6 %	0 %

I hvilken grad anser du balansert målstyring som et nyttig strategisk styringsverktøy for kommuner?

1 - Overhodet ikke nyttig

7 - Svært nyttig

Svar fordelt på antall

	1	2	3	4	5	6	7
- *	0	2	13	14	13	5	0

Svar fordelt på prosent

	1	2	3	4	5	6	7
- *	0 %	4,3 %	27,7 %	29,8 %	27,7 %	10,6 %	0 %

Bruker kommunen flere styringssystemer?

Svar	Antall	Prosent
Ja	19	40,4 %
Nei	24	51,1 %
Vet ikke	4	8,5 %

Hvilke styringssystemer er disse?

- Vanlige plan og økonomisystem
- HMS-system/Drift vedlikehold bygg og anlegg
- QM+
- Dataverktøyet Framsikt
- Visma - rapportering og BI
- Rammestyring
- Interne system
- Framsikt - handlings- og økonomiplan + Månedlig rapportering til kommunedirektør med manuelt sammensatt oppfølging av økonomi, sykefravær og avvik + oppfølging Kostra parametere som inngår i Kommunebarometeret + lederavtaler
- Vi vurderer vår måloppnåelse gjennom helhetlig periodisk rapportering i egenutviklede verktøy
- Design thinking
- Egenutviklet
- Er LEAN-kommune og bruker metoder og strategier derfra

- Vi etablerte ny sammenslått kommune fra 1.1.2020 og er ikke helt i mål med alle prosesser for virksomhetsstyring og bruk av dataverktøy. Benytter IT-løsningen Framsikt for økonomistyring m.m. og holder på nå å slutføre rammeverket for hvordan det tas i bruk..
- Målstyring
- Framsikt. Har brukt Stratsys. Kvalitetssystem
- Eklektisk tilnærming

Hvor enig er du i påstandene nedenfor om hvorfor kommunen har planer om å implementere balansert målstyring (BMS)?

1 - helt uenig

7 - helt enig

Svar fordelt på antall


	1	2	3	4	5	6	7	Vet ikke
Det er et rapporterings- og styringssystem som vil gi oppdatert og balansert styringsinformasjon *	0	0	0	0	0	0	1	0
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 *	0	0	0	0	0	0	1	0
Det er et strategisk verktøy som vil hjelpe oss til å se sammenhenger mellom mål, tiltak og resultater *	0	0	0	0	0	0	1	0
Det er et verktøy som vil gjøre oss bedre i stand til å dokumentere måloppnåelse og resultater overfor politisk nivå *	0	0	0	0	0	0	1	0
Det er et verktøy som vil forbedre beslutningstakingen i kommunen *	0	0	0	0	0	0	1	0
Det er et verktøy som vil hjelpe oss med å kommunisere strategi i kommunen *	0	0	0	0	0	0	1	0
Det er et verktøy som vil hjelpe oss med å kommunisere utenfor kommunen *	0	0	0	0	1	0	0	0
Det er et verktøy som vil hjelpe med å skape en bedre forståelse av kommunens resultater ved å linke finansielle og ikke-finansielle resultater. *	0	0	0	0	0	1	0	0
Styringssystemet stimulerer læring og vekst *	0	0	0	0	0	1	0	0
Styringssystemet stimulerer forbedringer *	0	0	0	0	0	1	0	0
Styringssystemet fremmer spredningen av en åpen og prestasjonsorientert kultur *	0	0	0	0	0	1	0	0
Det er et verktøy som forbedrer prestasjonsovervåkning *	0	0	0	0	0	1	0	0
Det er et verktøy som fremmer dialog og samarbeid *	0	0	0	0	1	0	0	0
Det er et verktøy som avklarer ansvarsforhold *	0	0	0	0	0	1	0	0
Det er en god del kunnskap om BMS i kommunen *	0	0	0	0	1	0	0	0

Svar fordelt på prosent

	1	2	3	4	5	6	7	Vet ikke
Det er et rapporterings- og styringssystem som vil gi oppdatert og balansert styringsinformasjon *	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	100 %	0 %
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 *	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	100 %	0 %
Det er et strategisk verktøy som vil hjelpe oss til å se sammenhenger mellom mål, tiltak og resultater *	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	100 %	0 %
Det er et verktøy som vil gjøre oss bedre i stand til å dokumentere måloppnåelse og resultater overfor politisk nivå *	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	100 %	0 %
Det er et verktøy som vil forbedre beslutningstakingen i kommunen *	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	100 %	0 %
Det er et verktøy som vil hjelpe oss med å kommunisere strategi i kommunen *	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	100 %	0 %
Det er et verktøy som vil hjelpe oss med å kommunisere utenfor kommunen *	0 %	0 %	0 %	0 %	100 %	0 %	0 %	0 %
Det er et verktøy som vil hjelpe med å skape en bedre forståelse av kommunens resultater ved å linke finansielle og ikke-finansielle resultater. *	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	100 %	0 %	0 %
Styringssystemet stimulerer læring og vekst *	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	100 %	0 %	0 %
Styringssystemet stimulerer forbedringer *	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	100 %	0 %	0 %
Styringssystemet fremmer spredningen av en åpen og prestasjonsorientert kultur *	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	100 %	0 %	0 %
Det er et verktøy som forbedrer prestasjonsovervåkning *	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	100 %	0 %	0 %
Det er et verktøy som fremmer dialog og samarbeid *	0 %	0 %	0 %	0 %	100 %	0 %	0 %	0 %

Det er et verktøy som avklarer ansvarsforhold *	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	100 %	0 %	0 %
Det er en god del kunnskap om BMS i kommunen *	0 %	0 %	0 %	0 %	100 %	0 %	0 %	0 %

Hvem tok hovedinitiativet til å begynne med balansert målstyring? *

Svar	Antall	Prosent
Ledelsen	0	0 %
Ansatte	0	0 %
Interne konsulenter	0	0 %
Eksterne konsulenter	0	0 %
Andre	1	100 % 
Vet ikke	0	0 %

I hvilken grad hadde nye ansatte i kommunen innvirket på det som ledet til planen om å implementere balansert målstyring?

1 - Ikke i det hele tatt
7 - I svært stor grad

Svar fordelt på antall

	1	2	3	4	5	6	7
- *	0	0	0	0	1	0	0

Svar fordelt på prosent

	1	2	3	4	5	6	7
- *	0 %	0 %	0 %	0 %	100 %	0 %	0 %

I hvilken grad har regulerende myndighet(er) innvirket på planen om å implementere balansert målstyring?

1 - Ikke i det hele tatt
7 - I svært stor grad

Svar fordelt på antall

	1	2	3	4	5	6	7
- *	0	0	0	0	1	0	0

Svar fordelt på prosent

	1	2	3	4	5	6	7
- *	0 %	0 %	0 %	0 %	100 %	0 %	0 %

Hvor viktig har følgende kilder vært for din kunnskap om balansert målstyring?

1 - Ikke viktig
7 - Svært viktig

Svar fordelt på antall

	1	2	3	4	5	6	7
Bøker, artikler *	0	0	0	1	0	0	0
Forelesninger ved høyskole, universitet *	0	0	0	1	0	0	0
Kurs, seminarer *	0	0	0	1	0	0	0
Interne konsulenter *	0	0	0	1	0	0	0
Eksterne konsulenter *	0	0	0	1	0	0	0
Personer med erfaring fra systemet *	0	0	0	1	0	0	0
Organisasjoner med erfaring fra systemet *	0	0	0	1	0	0	0
Internett *	0	0	0	1	0	0	0

Svar fordelt på prosent

	1	2	3	4	5	6	7
Bøker, artikler *	0 %	0 %	0 %	100 %	0 %	0 %	0 %
Forelesninger ved høyskole, universitet *	0 %	0 %	0 %	100 %	0 %	0 %	0 %
Kurs, seminarer *	0 %	0 %	0 %	100 %	0 %	0 %	0 %
Interne konsulenter *	0 %	0 %	0 %	100 %	0 %	0 %	0 %
Eksterne konsulenter *	0 %	0 %	0 %	100 %	0 %	0 %	0 %
Personer med erfaring fra systemet *	0 %	0 %	0 %	100 %	0 %	0 %	0 %
Organisasjoner med erfaring fra systemet *	0 %	0 %	0 %	100 %	0 %	0 %	0 %
Internett *	0 %	0 %	0 %	100 %	0 %	0 %	0 %

I hvilken grad anser du balansert målstyring som et relevant styringssystem for kommuner?

1 - Overhodet ikke relevant

7 - Svært relevant

Svar fordelt på antall

	1	2	3	4	5	6	7
- *	0	0	0	0	0	0	1

Svar fordelt på prosent

	1	2	3	4	5	6	7
- *	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	100 %

I hvilken grad anser du balansert målstyring som et nyttig strategisk styringsverktøy for kommuner?

1 - Overhodet ikke relevant

7 - Svært relevant

Svar fordelt på antall

	1	2	3	4	5	6	7
- *	0	0	0	0	0	0	1

Svar fordelt på prosent

	1	2	3	4	5	6	7
- *	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	100 %

Planlegger kommunen å bruke andre styringssystemer i tillegg til balansert målstyring etter implementering? *

Svar	Antall	Prosent
Ja	0	0 %
Nei	0	0 %
Vet ikke	1	100 % 

Hvilke styringssystemer er disse?

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

- 2020
- 2020

Hvor viktig har følgende kilder vært for din kunnskap om balansert målstyring?

1 - Ikke viktig

7 - Svært viktig

Svar fordelt på antall


	1	2	3	4	5	6	7

Bøker, artikler *	0	0	0	1	1	1	0
Forelesninger ved høyskole, universitet *	0	0	0	0	1	2	0
Kurs, seminarer *	0	1	1	0	1	0	0
Interne konsulenter *	0	3	0	0	0	0	0
Eksterne konsulenter *	1	2	0	0	0	0	0
Personer med erfaring fra systemet *	0	1	0	1	0	1	0
Organisasjoner med erfaring fra systemet *	0	1	0	1	0	1	0
Internett *	0	0	2	0	1	0	0

Svar fordelt på prosent

	1	2	3	4	5	6	7
Bøker, artikler *	0 %	0 %	0 %	33,3 %	33,3 %	33,3 %	0 %
Forelesninger ved høyskole, universitet *	0 %	0 %	0 %	0 %	33,3 %	66,7 %	0 %
Kurs, seminarer *	0 %	33,3 %	33,3 %	0 %	33,3 %	0 %	0 %
Interne konsulenter *	0 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Eksterne konsulenter *	33,3 %	66,7 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Personer med erfaring fra systemet *	0 %	33,3 %	0 %	33,3 %	0 %	33,3 %	0 %
Organisasjoner med erfaring fra systemet *	0 %	33,3 %	0 %	33,3 %	0 %	33,3 %	0 %
Internett *	0 %	0 %	66,7 %	0 %	33,3 %	0 %	0 %

Hvem tok hovedinitiativet til å begynne med balansert målstyring? *

Svar	Antall	Prosent
Ledelsen	3	100 % 
Ansatte	0	0 %
Interne konsulenter	0	0 %
Eksterne konsulenter	0	0 %
Andre	0	0 %
Vet ikke	0	0 %

I hvilken grad hadde nye ansatte i kommunen, under tiden av beslutningen, innvirket på det som ledet til beslutningen om å implementere balansert målstyring?

1 - Ikke i det hele tatt

7 - I svært stor grad

Svar fordelt på antall

	1	2	3	4	5	6	7
- *	0	1	0	1	1	0	0

Svar fordelt på prosent

	1	2	3	4	5	6	7
- *	0 %	33,3 %	0 %	33,3 %	33,3 %	0 %	0 %

I hvilken grad har regulerende myndighet(er) innvirket på beslutningen om å implementere balansert målstyring?

1 - Ikke i det hele tatt

7 - I svært stor grad

Svar fordelt på antall



	1	2	3	4	5	6	7
- *	0	1	0	1	0	1	0

Svar fordelt på prosent



	1	2	3	4	5	6	7
- *	0 %	33,3 %	0 %	33,3 %	0 %	33,3 %	0 %

- *	0 %	33,3 %	0 %	33,3 %	0 %	33,3 %	0 %
-----	-----	--------	-----	--------	-----	--------	-----




Hvem er mest involvert i innføringen av balansert målstyring? *

Svar	Antall	Prosent
Ledelsen	2	66,7 % 
Ansatte	1	33,3 % 
Et eget balansert målstyrings «team»	0	0 %
Interne konsulenter	0	0 %
Eksterne konsulenter	0	0 %
Ingen av alternativene ovenfor	0	0 %
Vet ikke	0	0 %

Hvor lenge er det siden dere startet med implementeringen?



Svar	Antall	Prosent
Under 3 måneder	0	0 %
4 - 6 måneder	0	0 %
7 - 12 måneder	2	66,7 % 
1 - 2 år	1	33,3 % 
3 - 4 år	0	0 %
5 - 6 år	0	0 %
7 - 8 år	0	0 %
9 - 10 år	0	0 %
over 10 år	0	0 %
Vet ikke	0	0 %

Hvor lang tid forventer kommunen det tar før dere har et system som er ferdig implementert?

Svar	Antall	Prosent
Under 6 måneder	1	33,3 % 
6 - 12 måneder	1	33,3 % 
2 - 3 år	0	0 %
4 - 5 år	0	0 %
6 - 7 år	0	0 %
8 - 9 år	0	0 %
10 - 11 år	0	0 %
12 - 13 år	0	0 %
over 13 år	0	0 %
Vet ikke	1	33,3 % 

Hvilke av disse type problemer har dere erfart? *

Mulighet for avkrysning av flere bokser

Svar	Antall	Prosent
Kulturelle vanskeligheter i kommunen til å gjennomføre den balanserte målstyringsfilosofien	3	3 % 
Lite kunnskap i kommunen om balansert målstyring	3	3 % 
Involveringen fra ledelsen er ikke tilfredsstillende	0	0 %
Det er tidskonsumerende	0	0 %
Det er ressurskrevende	1	1 % 
Det er utfordrende å begrense antall måleindikatorer	1	1 % 
Det er utfordrende å velge riktige måleindikatorer	2	2 % 
Ingen av alternativene ovenfor	0	0 %

Svar	Antall	Prosent
Vet ikke	0	0 %

I hvilken grad ble implementeringen møtt med motstand?

- 1 - Ingen motstand
- 7 - I svært stor grad

Svar fordelt på antall

	1	2	3	4	5	6	7
Motstand fra de ansatte *	0	1	0	1	1	0	0
Motstand fra ledelsen *	0	1	0	2	0	0	0

Svar fordelt på prosent

	1	2	3	4	5	6	7
Motstand fra de ansatte *	0 %	33,3 %	0 %	33,3 %	33,3 %	0 %	0 %
Motstand fra ledelsen *	0 %	33,3 %	0 %	66,7 %	0 %	0 %	0 %

I hvilken grad forventer dere motstand til implementeringen videre?

- 1 - Ingen motstand
- 7 - I svært stor grad

Svar fordelt på antall

	1	2	3	4	5	6	7
Motstand fra de ansatte *	0	1	0	2	0	0	0
Motstand fra ledelsen *	0	1	0	1	1	0	0

Svar fordelt på prosent

	1	2	3	4	5	6	7
Motstand fra de ansatte *	0 %	33,3 %	0 %	66,7 %	0 %	0 %	0 %
Motstand fra ledelsen *	0 %	33,3 %	0 %	33,3 %	33,3 %	0 %	0 %

Har implementeringen av styringssystemet noen gang blitt satt på pause? *

Svar	Antall	Prosent
Ja	0	0 %
Nei	3	100 % 
Vet ikke	0	0 %

Hva er årsaken(e) på at systemet ble satt på pause? *

Mulighet for avkrysning av flere bokser

Svar	Antall	Prosent
Motstand fra ansatte	0	0 %
Motstand fra ledelsen	0	0 %
Egen beslutning fra ledelsen	0	0 %
Mangel på interesse fra ledelsen	0	0 %
Mangel på interesse fra ansatte	0	0 %
Utskifting av ansatte	0	0 %
For komplisert og teoretisk	0	0 %
Ingen av alternativene ovenfor	0	0 %
Vet ikke	0	0 %

Kommer balansert målstyringssystemet til å bli tilpasset kommunens behov og unike situasjon?











Svar	Antall	Prosent
Ja	2	66,7 % 
Nei	0	0 %
Vet ikke	1	33,3 % 

Kan du gi eksempler på tilpasningene?

- fokusert er nå mot helsesektor da det er dette området som trenger mest oppfølging

Hvilke perspektiver kommer kommunens balanserte målstyring til å bygge på?

Mulighet for avkrysning av flere bokser

Svar	Antall	Prosent
Økonomi	3	3 % 
Brukere	2	2 % 
Samfunn	1	1 % 
Medarbeidere	2	2 % 
Arbeidsprosesser	1	1 % 
Interne prosesser og rutiner	1	1 % 
Læring og vekst	1	1 % 
Fornyelse	1	1 % 
Utvikling	1	1 % 
Regional utviklingsaktør	0	0 %
Andre perspektiver	1	1 % 
Vet ikke	0	0 %

Hvor enig er du i påstandene nedenfor om hvorfor kommunen har valgt å implementere balansert målstyring (BMS)?

1 - helt uenig

7 - helt enig

Svar fordelt på antall

	1	2	3	4	5	6	7	Vet ikke
Det er et rapporterings- og styringssystem som vil gi oppdatert og balansert styringsinformasjon *	0	0	0	1	2	0	0	0
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 *	0	0	0	1	1	1	0	0
Det er et strategisk verktøy som vil hjelpe oss til å se sammenhenger mellom mål, tiltak og resultater *	0	0	0	1	0	2	0	0
Det er et verktøy som vil gjøre oss bedre i stand til å dokumentere måloppnåelse og resultater overfor politisk nivå *	0	0	0	1	1	0	1	0
Det er et verktøy som vil forbedre beslutningstakingen i kommunen *	0	0	0	3	0	0	0	0
Det er et verktøy som vil hjelpe oss med å kommunisere strategi i kommunen *	0	0	1	1	1	0	0	0
Det er et verktøy som vil hjelpe oss med å kommunisere utenfor kommunen *	0	1	1	1	0	0	0	0
Det er et verktøy som vil hjelpe med å skape en bedre forståelse av kommunens resultater ved å linke finansielle og ikke-finansielle resultater *	0	0	0	1	1	1	0	0
Styringssystemet stimulerer læring og vekst *	0	0	1	2	0	0	0	0
Styringssystemet stimulerer forbedringer *	0	0	0	1	0	2	0	0
Styringssystemet fremmer spredningen av en åpen og prestasjonsorientert kultur *	0	0	0	1	2	0	0	0
Det er et verktøy som forbedrer prestasjonsovervåkning *	0	0	0	1	2	0	0	0
Det er et verktøy som fremmer dialog og samarbeid *	0	0	0	3	0	0	0	0
Det er et verktøy som avklarer ansvarforhold *	0	0	0	2	1	0	0	0
Det er en god del kunnskap om BMS i kommunen *	0	0	2	1	0	0	0	0

Svar fordelt på prosent

	1	2	3	4	5	6	7	Vet ikke
Det er et rapporterings- og styringssystem som vil gi oppdatert og balansert styringsinformasjon *	0 %	0 %	0 %	33,3 %	66,7 %	0 %	0 %	0 %
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 *	0 %	0 %	0 %	33,3 %	33,3 %	33,3 %	0 %	0 %
Det er et strategisk verktøy som vil hjelpe oss til å se sammenhenger mellom mål, tiltak og resultater *	0 %	0 %	0 %	33,3 %	0 %	66,7 %	0 %	0 %
Det er et verktøy som vil gjøre oss bedre i stand til å dokumentere måloppnåelse og resultater overfor politisk nivå *	0 %	0 %	0 %	33,3 %	33,3 %	0 %	33,3 %	0 %
Det er et verktøy som vil forbedre beslutningstakingen i kommunen *	0 %	0 %	0 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Det er et verktøy som vil hjelpe oss med å kommunisere strategi i kommunen *	0 %	0 %	33,3 %	33,3 %	33,3 %	0 %	0 %	0 %
Det er et verktøy som vil hjelpe oss med å kommunisere utenfor kommunen *	0 %	33,3 %	33,3 %	33,3 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Det er et verktøy som vil hjelpe med å skape en bedre forståelse av kommunens resultater ved å linke finansielle og ikke-finansielle resultater *	0 %	0 %	0 %	33,3 %	33,3 %	33,3 %	0 %	0 %
Styringssystemet stimulerer læring og vekst *	0 %	0 %	33,3 %	66,7 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Styringssystemet stimulerer forbedringer *	0 %	0 %	0 %	33,3 %	0 %	66,7 %	0 %	0 %
Styringssystemet fremmer spredningen av en åpen og prestasjonsorientert kultur *	0 %	0 %	0 %	33,3 %	66,7 %	0 %	0 %	0 %
Det er et verktøy som forbedrer prestasjonsovervåkning *	0 %	0 %	0 %	33,3 %	66,7 %	0 %	0 %	0 %
Det er et verktøy som fremmer dialog og samarbeid *	0 %	0 %	0 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Det er et verktøy som avklarer ansvarforhold *	0 %	0 %	0 %	66,7 %	33,3 %	0 %	0 %	0 %
Det er en god del kunnskap om BMS i kommunen *	0 %	0 %	66,7 %	33,3 %	0 %	0 %	0 %	0 %

I hvilken grad anser du balansert målstyring som et relevant styringssystem for kommuner?

1 - Overhodet ikke relevant

7 - Svært relevant

Svar fordelt på antall

	1	2	3	4	5	6	7
- *	0	0	0	1	1	1	0

Svar fordelt på prosent

	1	2	3	4	5	6	7
- *	0 %	0 %	0 %	33,3 %	33,3 %	33,3 %	0 %

I hvilken grad anser du balansert målstyring som et nyttig strategisk styringsverktøy for kommuner?

1 - Overhodet ikke nyttig

7 - Svært nyttig

Svar fordelt på antall

	1	2	3	4	5	6	7
- *	0	0	0	1	1	1	0

Svar fordelt på prosent

	1	2	3	4	5	6	7
- *	0 %	0 %	0 %	33,3 %	33,3 %	33,3 %	0 %

Braker kommunen andre styringssystemer i tillegg til balansert målstyring etter implementeringen? *

Svar	Antall	Prosent
Ja	1	33,3 % 

Svar	Antall	Prosent
Nei	2	66,7 %
Vet ikke	0	0 %

Hvilke styringssystemer er disse?

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

- 2020
- 2011
- 2014
- 2010
- Vet ikke
- 2010
- 2011
- 2010
- 2020
- 2006
- 2009
- 2005
- 2007
- vet ikke
- 2015
- 2010?
- Tidlig 2000-tallet
- 2007
- 2013
- 2014
- 2011 - innføring av Lean som er en videreutvikling av balansert målstyring
- 2003
- 2011
- 2005
- 2016

Hvor viktig har følgende kilder vært for din kunnskap om balansert målstyring?

1 - Ikke viktig

7- Svært viktig

Svar fordelt på antall

	1	2	3	4	5	6	7
Bøker, artikler *	2	3	1	6	4	8	1
Forelesninger ved høyskole, universitet *	6	5	2	1	4	3	4
Kurs, seminarer *	4	1	2	9	2	2	5
Interne konsulenter *	12	5	2	3	2	0	1
Eksterne konsulenter *	8	6	1	2	2	3	3
Personer med erfaring fra systemet *	1	1	5	6	3	3	6
Organisasjoner med erfaring fra systemet *	1	5	4	5	6	3	1
Internett *	6	4	4	6	4	0	1

Svar fordelt på prosent

	1	2	3	4	5	6	7
Bøker, artikler *	8 %	12 %	4 %	24 %	16 %	32 %	4 %
Forelesninger ved høyskole, universitet *	24 %	20 %	8 %	4 %	16 %	12 %	16 %
Kurs, seminarer *	16 %	4 %	8 %	36 %	8 %	8 %	20 %
Interne konsulenter *	48 %	20 %	8 %	12 %	8 %	0 %	4 %
Eksterne konsulenter *	32 %	24 %	4 %	8 %	8 %	12 %	12 %
Personer med erfaring fra systemet *	4 %	4 %	20 %	24 %	12 %	12 %	24 %
Organisasjoner med erfaring fra systemet *	4 %	20 %	16 %	20 %	24 %	12 %	4 %
Internett *	24 %	16 %	16 %	24 %	16 %	0 %	4 %

Hvem tok hovedinitiativet til å begynne med balansert målstyring? *

Svar	Antall	Prosent
Ledelsen	18	72 %
Ansatte	0	0 %

Svar	Antall	Prosent
Interne konsulenter	1	4 %
Eksterne konsulenter	0	0 %
Andre	0	0 %
Vet ikke	6	24 %

I hvilken grad hadde nye ansatte i kommunen, under tiden av beslutningen, innvirket på det som ledet til beslutningen om å implementere balansert målstyring?

1 - Ikke i det hele tatt

7 - I svært stor grad

Svar fordelt på antall

	1	2	3	4	5	6	7
- *	5	4	2	10	0	4	0

Svar fordelt på prosent

	1	2	3	4	5	6	7
- *	20 %	16 %	8 %	40 %	0 %	16 %	0 %

I hvilken grad har regulerende myndighet(er) innvirket på beslutningen om å implementere balansert målstyring?

1 - Ikke i det hele tatt

7 - I svært stor grad

Svar fordelt på antall

	1	2	3	4	5	6	7
- *	5	3	3	9	4	0	1

Svar fordelt på prosent

	1	2	3	4	5	6	7
- *	20 %	12 %	12 %	36 %	16 %	0 %	4 %

Hvordan var implementeringen av det balanserte målstyringssystemet? *

Svar	Antall	Prosent
Det var problemer ved implementeringen	10	40 %
Det var ingen problemer ved implementeringen	3	12 %
Var ikke til stede under implementeringen	7	28 %
Vet ikke	5	20 %

Hvilke av disse type problemer møtte kommunen på ved implementering av balansert målstyring? *

Mulighet for avkrysning av flere bokser

Svar	Antall	Prosent
Kulturelle vanskeligheter i kommunen til å gjennomføre den balanserte målstyringsfilosofien	7	7,1 %
Lite kunnskap i kommunen om balansert målstyring	7	7,1 %
Involveringen fra ledelsen er ikke tilfredsstillende	5	5,1 %
Det er tidskonsumerende	8	8,1 %
Det er ressurskrevende	12	12,1 %
Det er utfordrende å begrense antall måleindikatorer	9	9,1 %
Det er utfordrende å velge riktige måleindikatorer	13	13,1 %
Ingen av alternativene ovenfor	1	1 %

Svar	Antall	Prosent
Vet ikke	7	7,1 %

I hvilken grad ble implementeringen møtt med motstand?

1 - Ingen motstand

7 - I svært stor grad

Svar fordelt på antall

	1	2	3	4	5	6	7
Motstand fra de ansatte *	1	4	5	10	5	0	0
Motstand fra ledelsen *	3	5	4	9	1	3	0

Svar fordelt på prosent

	1	2	3	4	5	6	7
Motstand fra de ansatte *	4 %	16 %	20 %	40 %	20 %	0 %	0 %
Motstand fra ledelsen *	12 %	20 %	16 %	36 %	4 %	12 %	0 %

Har implementeringen eller bruken av balansert målstyring noen gang blitt satt på pause? *

Svar	Antall	Prosent
Ja	10	40 %
Nei	13	52 %
Vet ikke	2	8 %

Hva er årsaken(e) på at systemet ble satt på pause? *

Mulighet for avkrysning av flere bokser

Svar	Antall	Prosent
Motstand fra ansatte	1	1 %
Motstand fra ledelsen	0	0 %
Egen beslutning fra ledelsen	5	5,1 %
Mangel på interesse fra ledelsen	4	4 %
Mangel på interesse fra ansatte	2	2 %
Utskiftning av ansatte	3	3 %
For komplisert og teoretisk	2	2 %
Ingen av alternativene ovenfor	1	1 %
Vet ikke	0	0 %

Bruker kommunen for øyeblikket balansert målstyring? *

Svar	Antall	Prosent
Ja	13	52 %
Nei	12	48 %
Vet ikke	0	0 %

Bruker kommunen andre styringssystemer i tillegg til balansert målstyring? *

Svar	Antall	Prosent
Ja	4	30,8 %
Nei	8	61,5 %
Vet ikke	1	7,7 %

Hvilke styringssystem er disse?

- Målstyring med kontinuerlig forbedring
- Budsjett, risikostyring m.m.
- Finansielle

Hvor lenge har kommunen brukt balansert målstyring? *

Svar	Antall	Prosent	
Under 6 måneder	0	0 %	
7 - 12 måneder	0	0 %	
1 - 2 år	2	15,4 %	
3 - 4 år	0	0 %	
5 - 6 år	2	15,4 %	
7 - 8 år	2	15,4 %	
9 - 10 år	2	15,4 %	
11 - 12 år	3	23,1 %	
Mer enn 12 år	2	15,4 %	

Hvem var mest involvert i innføringen av balansert målstyring? *

Svar	Antall	Prosent	
Ledelsen	9	69,2 %	
Ansatte	0	0 %	
Et eget balansert målstyrings «team»	1	7,7 %	
Interne konsulenter	0	0 %	
Eksterne konsulenter	0	0 %	
Ingen av alternativene ovenfor	0	0 %	
Vet ikke	3	23,1 %	

Hvor lang tid tok det før systemet ble implementert og brukt i praksis etter adopsjonen? *

Svar	Antall	Prosent	
Under 6 måneder	0	0 %	
7 - 12 måneder	5	38,5 %	
1 - 2 år	7	53,8 %	
3 - 4 år	0	0 %	
5 - 6 år	0	0 %	
7 - 8 år	0	0 %	
9 - 10 år	0	0 %	
11 - 12 år	1	7,7 %	
Mer enn 12 år	0	0 %	

I hvilken grad har bruken av balansert målstyring blitt minsket/utvasket etter implementeringen?

1 - Ikke i det hele tatt

7 - I svært stor grad

Svar fordelt på antall

	1	2	3	4	5	6	7
- *	2	2	1	3	1	4	0

Svar fordelt på prosent

	1	2	3	4	5	6	7
- *	15,4 %	15,4 %	7,7 %	23,1 %	7,7 %	30,8 %	0 %

Vurderer dere å forkaste det balanserte målstyringssystemet? *

Svar	Antall	Prosent	
Ja	3	23,1 %	
Nei	7	53,8 %	
Vet ikke	3	23,1 %	

Hvor enig er du i påstandene nedenfor om hvorfor balansert målstyring (BMS) ble implementert i kommunen

1 - helt uenig

7 - helt enig

Svar fordelt på antall

	1	2	3	4	5	6	7	Vet ikke
Det er et rapporterings- og styringssystem som vil gi oppdatert og balansert styringsinformasjon *	0	0	0	1	1	5	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 *	0	0	1	2	2	4	2	2
Det er et strategisk verktøy som vil hjelpe oss til å se sammenhenger mellom mål, tiltak og resultater *	0	1	1	1	1	3	4	2
Det er et verktøy som vil gjøre oss bedre i stand til å dokumentere måloppnåelse og resultater overfor politisk nivå *	0	0	1	1	1	6	2	2
Det er et verktøy som vil forbedre beslutningstakingen i kommunen *	0	0	1	3	2	2	3	2
Det er et verktøy som vil hjelpe oss med å kommunisere strategi i kommunen *	1	1	1	2	2	2	2	2
Det er et verktøy som vil hjelpe oss med å kommunisere utenfor kommunen *	1	1	1	3	1	3	1	2
Det er et verktøy som vil hjelpe med å skape en bedre forståelse av kommunens resultater ved å linke finansielle og ikke-finansielle resultater. *	0	0	0	1	3	5	2	2
Styringssystemet stimulerer læring og vekst *	0	1	3	1	0	3	2	3
Styringssystemet stimulerer forbedringer *	0	0	0	4	0	4	2	3
Styringssystemet fremmer spredningen av en åpen og prestasjonsorientert kultur *	1	1	2	1	1	3	1	3
Det er et verktøy som forbedrer prestasjonsovervåkning *	0	1	2	2	1	2	1	4
Det er et verktøy som fremmer dialog og samarbeid *	0	3	1	3	0	3	1	2
Det er et verktøy som avklarer ansvarsforhold *	0	1	4	2	0	3	1	2
Det er en god del kunnskap om BMS i kommunen *	1	2	0	2	0	4	2	2

Svar fordelt på prosent

	1	2	3	4	5	6	7	Vet ikke
Det er et rapporterings- og styringssystem som vil gi oppdatert og balansert styringsinformasjon *	0 %	0 %	0 %	7,7 %	7,7 %	38,5 %	30,8 %	15,4 %
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 *	0 %	0 %	7,7 %	15,4 %	15,4 %	30,8 %	15,4 %	15,4 %
Det er et strategisk verktøy som vil hjelpe oss til å se sammenhenger mellom mål, tiltak og resultater *	0 %	7,7 %	7,7 %	7,7 %	7,7 %	23,1 %	30,8 %	15,4 %
Det er et verktøy som vil gjøre oss bedre i stand til å dokumentere måloppnåelse og resultater overfor politisk nivå *	0 %	0 %	7,7 %	7,7 %	7,7 %	46,2 %	15,4 %	15,4 %
Det er et verktøy som vil forbedre beslutningstakingen i kommunen *	0 %	0 %	7,7 %	23,1 %	15,4 %	15,4 %	23,1 %	15,4 %
Det er et verktøy som vil hjelpe oss med å kommunisere strategi i kommunen *	7,7 %	7,7 %	7,7 %	15,4 %	15,4 %	15,4 %	15,4 %	15,4 %
Det er et verktøy som vil hjelpe oss med å kommunisere utenfor kommunen *	7,7 %	7,7 %	7,7 %	23,1 %	7,7 %	23,1 %	7,7 %	15,4 %
Det er et verktøy som vil hjelpe med å skape en bedre forståelse av kommunens resultater ved å linke finansielle og ikke-finansielle resultater. *	0 %	0 %	0 %	7,7 %	23,1 %	38,5 %	15,4 %	15,4 %
Styringssystemet stimulerer læring og vekst *	0 %	7,7 %	23,1 %	7,7 %	0 %	23,1 %	15,4 %	23,1 %
Styringssystemet stimulerer forbedringer *	0 %	0 %	0 %	30,8 %	0 %	30,8 %	15,4 %	23,1 %
Styringssystemet fremmer spredningen av en åpen og prestasjonsorientert kultur *	7,7 %	7,7 %	15,4 %	7,7 %	7,7 %	23,1 %	7,7 %	23,1 %
Det er et verktøy som forbedrer prestasjonsovervåkning *	0 %	7,7 %	15,4 %	15,4 %	7,7 %	15,4 %	7,7 %	30,8 %
Det er et verktøy som fremmer dialog og samarbeid *	0 %	23,1 %	7,7 %	23,1 %	0 %	23,1 %	7,7 %	15,4 %
Det er et verktøy som avklarer ansvarsforhold *	0 %	7,7 %	30,8 %	15,4 %	0 %	23,1 %	7,7 %	15,4 %
Det er en god del kunnskap om BMS i kommunen *	7,7 %	15,4 %	0 %	15,4 %	0 %	30,8 %	15,4 %	15,4 %

Hvilke perspektiver bygger kommunens balanserte målstyring på? *

Mulighet for avkryssning av flere bokser

Svar	Antall	Prosent
Økonomi	12	12,1 %
Brukere	11	11,1 %
Samfunn	10	10,1 %
Medarbeidere	12	12,1 %
Arbeidsprosesser	2	2 %
Interne prosesser og rutiner	2	2 %
Læring og vekst	2	2 %
Fornyelse	1	1 %
Utvikling	5	5,1 %
Regional utviklingsaktør	0	0 %
Andre perspektiver	0	0 %
Vet ikke	0	0 %

Har balansert målstyringssystemet blitt tilpasset kommunens behov og unike situasjon? *

Svar	Antall	Prosent
Ja	8	61,5 %
Nei	4	30,8 %
Vet ikke	1	7,7 %

Kan du gi eksempler på tilpasningene?

- Vi kaller vår versjon Resultatstyring
- Endret brukerperspektiv til innbyggere og samfunn, og gitt dette høyeste prioritet (over økonomi/finans-perspektiv)
- Endret mer mot utvikling
- Vi har bygget opp eget styringssystem
- Valg av indikatorer for de ulike fagområdene er knyttet opp til lokale målsettinger

Har det blitt gjort flere tilpasninger etter implementeringen? *

Svar	Antall	Prosent
Ja	6	75 %
Nei	0	0 %
Vet ikke	2	25 %

Omtrent hvor mange tilpasninger vil du si at det har blitt gjort etter implementeringen?

Svar	Antall	Prosent
1 - 3	2	33,3 %
4 - 6	2	33,3 %
7 - 9	0	0 %
10 - 12	0	0 %
13 - 15	0	0 %
16 - 18	0	0 %
19 - 20	0	0 %
21 - 30	0	0 %
over 30	2	33,3 %

Hvor enig er du i påstandene nedenfor om brukervennligheten til balansert målstyring (BMS)?

1 - Helt uenig

7 - Helt enig

Svar fordelt på antall

	1	2	3	4	5	6	7	Vet ikke
Å bruke BMS er enkelt *	0	2	0	4	3	2	1	1
BMS er et fleksibelt system å bruke *	0	1	0	2	1	4	3	2

Det er enkelt å bli dyktig i å bruke BMS *	0	1	4	1	1	3	1	2
Kommunens BMS-system er enkel å bruke *	0	0	2	4	0	4	2	1
BMS gjør det enklere å gjøre jobben min *	0	2	1	3	0	3	3	1
Informasjonen som jeg får fra BMS systemet er klart og forståelig for meg *	0	0	0	4	1	5	2	1
BMS er et nyttig system for å utføre arbeidsoppgavene mine *	0	1	0	3	2	4	2	1

Svar fordelt på prosent

	1	2	3	4	5	6	7	Vet ikke
Å bruke BMS er enkelt *	0 %	15,4 %	0 %	30,8 %	23,1 %	15,4 %	7,7 %	7,7 %
BMS er et fleksibelt system å bruke *	0 %	7,7 %	0 %	15,4 %	7,7 %	30,8 %	23,1 %	15,4 %
Det er enkelt å bli dyktig i å bruke BMS *	0 %	7,7 %	30,8 %	7,7 %	7,7 %	23,1 %	7,7 %	15,4 %
Kommunens BMS-system er enkel å bruke *	0 %	0 %	15,4 %	30,8 %	0 %	30,8 %	15,4 %	7,7 %
BMS gjør det enklere å gjøre jobben min *	0 %	15,4 %	7,7 %	23,1 %	0 %	23,1 %	23,1 %	7,7 %
Informasjonen som jeg får fra BMS systemet er klart og forståelig for meg *	0 %	0 %	0 %	30,8 %	7,7 %	38,5 %	15,4 %	7,7 %
BMS er et nyttig system for å utføre arbeidsoppgavene mine *	0 %	7,7 %	0 %	23,1 %	15,4 %	30,8 %	15,4 %	7,7 %

Hvor enig er du i påstandene nedenfor om hvordan balansert målstyring (BMS) hjelper til i beslutningstakingsprosessen?

- 1 - Helt uenig
- 7 - Helt enig

Svar fordelt på antall

	1	2	3	4	5	6	7	Vet ikke
Jeg bruker BMS til å analysere hvorfor problemer oppstår *	0	2	1	4	2	3	1	0
Jeg bruker BMS til å forstå data *	0	3	1	3	1	4	1	0
Jeg bruker BMS til å forklare min beslutningstaking *	0	2	0	2	3	5	1	0
Jeg bruker BMS til å rettferdiggjøre beslutninger *	0	3	1	1	4	4	0	0
BMS hjelper meg med å forbedre beslutningstakingsprosessen *	0	2	1	2	3	4	1	0

Svar fordelt på prosent

	1	2	3	4	5	6	7	Vet ikke
Jeg bruker BMS til å analysere hvorfor problemer oppstår *	0 %	15,4 %	7,7 %	30,8 %	15,4 %	23,1 %	7,7 %	0 %
Jeg bruker BMS til å forstå data *	0 %	23,1 %	7,7 %	23,1 %	7,7 %	30,8 %	7,7 %	0 %
Jeg bruker BMS til å forklare min beslutningstaking *	0 %	15,4 %	0 %	15,4 %	23,1 %	38,5 %	7,7 %	0 %
Jeg bruker BMS til å rettferdiggjøre beslutninger *	0 %	23,1 %	7,7 %	7,7 %	30,8 %	30,8 %	0 %	0 %
BMS hjelper meg med å forbedre beslutningstakingsprosessen *	0 %	15,4 %	7,7 %	15,4 %	23,1 %	30,8 %	7,7 %	0 %

Hvor enig er du i påstandene nedenfor om hvordan bruken av balansert målstyring (BMS) hjelper til med å evaluere ytelse?

- 1 - Helt uenig
- 7 - Helt enig

Svar fordelt på antall

	1	2	3	4	5	6	7	Vet ikke
BMS er bedre for å måle ytelse enn tradisjonelle finansielle målesystemer *	0	0	1	1	2	4	4	1
BMS gir meg en bedre forståelse av kommunens resultater *	0	0	0	1	3	5	3	1
BMS gir meg muligheten til å bedre sammenligne resultater over tid *	0	0	1	1	3	4	3	1
BMS gir meg muligheten til å bedre sammenligne resultater mellom avdelinger *	1	1	0	3	0	6	1	1

BMS gir meg muligheten til å etablere årsaks-virkningsforhold mellom resultatene *	0	1	0	2	1	5	3	1
--	---	---	---	---	---	---	---	---

Svar fordelt på prosent

	1	2	3	4	5	6	7	Vet ikke
BMS er bedre for å måle ytelse enn tradisjonelle finansielle målesystemer *	0 %	0 %	7,7 %	7,7 %	15,4 %	30,8 %	30,8 %	7,7 %
BMS gir meg en bedre forståelse av kommunens resultater *	0 %	0 %	0 %	7,7 %	23,1 %	38,5 %	23,1 %	7,7 %
BMS gir meg muligheten til å bedre sammenligne resultater over tid *	0 %	0 %	7,7 %	7,7 %	23,1 %	30,8 %	23,1 %	7,7 %
BMS gir meg muligheten til å bedre sammenligne resultater mellom avdelinger *	7,7 %	7,7 %	0 %	23,1 %	0 %	46,2 %	7,7 %	7,7 %
BMS gir meg muligheten til å etablere årsaks-virkningsforhold mellom resultatene *	0 %	7,7 %	0 %	15,4 %	7,7 %	38,5 %	23,1 %	7,7 %

Hvor enig er du i påstandene nedenfor om hvordan balansert målstyring (BMS) hjelper med å koordinere arbeid med andre

1 - Helt uenig

7 - Helt enig

Svar fordelt på antall

	1	2	3	4	5	6	7	Vet ikke
Jeg bruker BMS til å koordinere aktiviteter med andre i arbeidsgruppen min *	0	5	2	2	2	0	2	0
Min arbeidsgruppe bruker BMS til å koordinere våre aktiviteter *	0	5	2	2	2	0	2	0
Jeg bruker BMS til å utveksle informasjon med interne brukere *	0	2	3	2	2	2	2	0
Jeg bruker BMS til å utveksle informasjon med eksterne brukere *	0	4	2	1	0	3	3	0
BMS gir meg muligheten til å etablere årsaks-virkningsforhold mellom resultatene *	0	2	2	2	1	3	3	0

Svar fordelt på prosent

	1	2	3	4	5	6	7	Vet ikke
Jeg bruker BMS til å koordinere aktiviteter med andre i arbeidsgruppen min *	0 %	38,5 %	15,4 %	15,4 %	15,4 %	0 %	15,4 %	0 %
Min arbeidsgruppe bruker BMS til å koordinere våre aktiviteter *	0 %	38,5 %	15,4 %	15,4 %	15,4 %	0 %	15,4 %	0 %
Jeg bruker BMS til å utveksle informasjon med interne brukere *	0 %	15,4 %	23,1 %	15,4 %	15,4 %	15,4 %	15,4 %	0 %
Jeg bruker BMS til å utveksle informasjon med eksterne brukere *	0 %	30,8 %	15,4 %	7,7 %	0 %	23,1 %	23,1 %	0 %
BMS gir meg muligheten til å etablere årsaks-virkningsforhold mellom resultatene *	0 %	15,4 %	15,4 %	15,4 %	7,7 %	23,1 %	23,1 %	0 %

Hvordan vurderer du resultatene av implementeringen av balansert målstyring? *

Svar	Antall	Prosent
Det er et komplisert system, og gir ingen nytte til kommunen sammenlignet med det tidligere styringssystemet	1	7,7 %
Det er et komplisert system, men resultatene er positive	6	46,2 %
Det er ikke et komplisert system, men gir ingen nytte til kommunen sammenlignet med det tidligere systemet	2	15,4 %
Det er ikke et komplisert system, og resultatene er positive	4	30,8 %

Kommunen har lykket med balansert målstyring

1 - Helt uenig

7 - Helt enig

Svar fordelt på antall

	1	2	3	4	5	6	7	Vet ikke
- *	0	2	2	3	3	3	0	0

Svar fordelt på prosent

	1	2	3	4	5	6	7	Vet ikke
- *	0 %	15,4 %	15,4 %	23,1 %	23,1 %	23,1 %	0 %	0 %

Kommunen har fått en mer effektiv utnyttelse av økonomiske ressurser etter at balansert målstyring ble innført

1 - Helt uenig

7 - Helt enig

Svar fordelt på antall

	1	2	3	4	5	6	7	Vet ikke
- *	0	2	0	3	3	3	1	1

Svar fordelt på prosent

	1	2	3	4	5	6	7	Vet ikke
- *	0 %	15,4 %	0 %	23,1 %	23,1 %	23,1 %	7,7 %	7,7 %

Alt i alt, hvor fornøyd tror du de ansatte i kommunen er med balansert målstyring

Svar fordelt på antall

	Svært misfornøyd (1)	Misfornøyd (2)	Nøytral (3)	Fornøyd (4)	Svært fornøyd (5)
- *	1	0	8	4	0

Svar fordelt på prosent

	Svært misfornøyd (1)	Misfornøyd (2)	Nøytral (3)	Fornøyd (4)	Svært fornøyd (5)
- *	7,7 %	0 %	61,5 %	30,8 %	0 %

Alt i alt, hvordan tror du de ansatte opplever bruken av balansert målstyring?

Svar fordelt på antall

	Svært lite nyttig (1)	Lite nyttig (2)	Nøytral (3)	Nyttig (4)	Svært nyttig (5)
- *	1	1	6	5	0

Svar fordelt på prosent

	Svært lite nyttig (1)	Lite nyttig (2)	Nøytral (3)	Nyttig (4)	Svært nyttig (5)
- *	7,7 %	7,7 %	46,2 %	38,5 %	0 %

Alt i alt, hvor fornøyd tror du ledelsen er med balansert målstyring

Svar fordelt på antall

	Svært misfornøyd (1)	Misfornøyd (2)	Nøytral (3)	Fornøyd (4)	Svært fornøyd (5)
- *	1	0	4	7	1

Svar fordelt på prosent

	Svært misfornøyd (1)	Misfornøyd (2)	Nøytral (3)	Fornøyd (4)	Svært fornøyd (5)
- *	7,7 %	0 %	30,8 %	53,8 %	7,7 %

Howdan vil du rangere nytten av den balanserte målstyringen i kommunen?

1 - Svært lite nyttig

7 - Svært nyttig

Svar fordelt på antall

	1	2	3	4	5	6	7	Vet ikke
- *	0	0	1	1	4	3	0	0

Svar fordelt på prosent

	1	2	3	4	5	6	7	Vet ikke
- *	0 %	0 %	11,1 %	11,1 %	44,4 %	33,3 %	0 %	0 %

Hvordan vil du rangere nytten av den balanserte målstyringen i kommunen?

1 - Svært lite nyttig

7 - Svært nyttig

Svar fordelt på antall

	1	2	3	4	5	6	7	Vet ikke
- *	0	0	1	0	0	0	0	0

Svar fordelt på prosent

	1	2	3	4	5	6	7	Vet ikke
- *	0 %	0 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %

I hvilken grad anser du balansert målstyring som et relevant styringssystem for kommuner?

1 - Overhodet ikke relevant

7 - Svært relevant

Svar fordelt på antall

	1	2	3	4	5	6	7
- *	0	0	1	3	5	2	2

Svar fordelt på prosent

	1	2	3	4	5	6	7
- *	0 %	0 %	7,7 %	23,1 %	38,5 %	15,4 %	15,4 %

I hvilken grad anser du balansert målstyring som et nyttig styringssystem for kommuner?

1 - Overhodet ikke nyttig

7 - Svært nyttig

Svar fordelt på antall

	1	2	3	4	5	6	7
- *	0	0	1	2	6	2	2

Svar fordelt på prosent

	1	2	3	4	5	6	7
- *	0 %	0 %	7,7 %	15,4 %	46,2 %	15,4 %	15,4 %

Hvor fornøyd er du med balansert målstyring vurdert opp mot tidligere systemer som ble brukt?

1 - Svært misfornøyd

7 - Svært fornøyd

Svar fordelt på antall

	1	2	3	4	5	6	7
- *	0	0	1	5	4	1	2







Svar fordelt på prosent

	1	2	3	4	5	6	7
- *	0 %	0 %	7,7 %	38,5 %	30,8 %	7,7 %	15,4 %





Ble balansert målstyring forkastet? *

Svar	Antall	Prosent
Ja	8	66,7 % 
Nei	4	33,3 % 

Hvor lenge brukte kommunen balansert målstyring? *

Svar	Antall	Prosent
Under 6 måneder	0	0 %
7 - 12 måneder	0	0 %
1 - 2 år	1	8,3 % 
3 - 4 år	3	25 % 
5 - 6 år	3	25 % 
7 - 8 år	3	25 % 
9 - 10 år	1	8,3 % 
11 - 12 år	0	0 %
Mer enn 12 år	1	8,3 % 
Vet ikke	0	0 %

Hvor lang tid tok det før systemet ble implementert og brukt i praksis etter adopsjonen? *

Svar	Antall	Prosent
Under 6 måneder	1	8,3 % 
7 - 12 måneder	6	50 % 
1 - 2 år	3	25 % 
3 - 4 år	2	16,7 % 
5 - 6 år	0	0 %
7 - 8 år	0	0 %
9 - 10 år	0	0 %
11 - 12 år	0	0 %
Mer enn 12 år	0	0 %

Bruker kommunen flere styringssystemer? *

Svar	Antall	Prosent
Ja	7	58,3 % 
Nei	5	41,7 % 
Vet ikke	0	0 %





Hvilke styringssystemer er disse? *

- Virksomhetsstyring
- Budsjett, kostra, handlingsregler
- ERP-systemer, xledger,paga,Hr-portal,dossier,stratsys
- Framsikt, EQS
- målstyring, risikostyring
- Framsikt
- ERP-system for HR og økonomi

Hvilket styringssystem bruker kommunen nå? *

- Framsikt fra 2022
- Tradisjonell målstyring, plan->tiltak. Budsjetstyring. Resultatoppfølging/indikatorer. Vi bruker Framsikt som system
- Forenklet utgave av balansert målstyring
- ingen
- virksomhetsplan med rapportering

Hvem var mest involvert i innføringen av balansert målstyring? *

Svar	Antall	Prosent
Ledelsen	5	41,7 % 
Ansatte	0	0 %
Et eget balansert målstyrings «team»	3	25 % 
Interne konsulenter	1	8,3 % 
Eksterne konsulenter	0	0 %
Ingen av alternativene ovenfor	0	0 %
Vet ikke	3	25 % 

Hva er årsaken(e) på at balansert målstyring ble avbrutt? *

Mulighet for avkrysning av flere bokser

Svar	Antall	Prosent
Motstand fra ansatte	1	1 % <input type="checkbox"/>
Motstand fra ledelsen	2	2 % <input type="checkbox"/>
Egen beslutning fra ledelsen	7	7,1 % <input type="checkbox"/>
Mangel på interesse fra ledelsen	4	4 % <input type="checkbox"/>
Mangel på interesse fra ansatte	3	3 % <input type="checkbox"/>
Utskiftning av ansatte	2	2 % <input type="checkbox"/>
For komplisert og teoretisk	4	4 % <input type="checkbox"/>
Systemet er utdatert	2	2 % <input type="checkbox"/>
Ikke nok kunnskap til å nyttiggjøre systemet	3	3 % <input type="checkbox"/>
Ingen av alternativene ovenfor	0	0 %
Vet ikke	0	0 %
Vi erfarte problemer med å finne nyttige måleindikatorer	8	8,1 % <input type="checkbox"/>
Vi endte opp med for mange måleindikatorer å håndtere	4	4 % <input type="checkbox"/>

Brukes det elementer av balansert målstyring i kommunen per i dag? *

Svar	Antall	Prosent
Ja	7	58,3 % 
Nei	5	41,7 % 
Vet ikke	0	0 %

Hvilke elementer eller deler av balansert målstyring brukes fortsatt i kommunen? *

Mulighet for avkrysning av flere bokser

Svar	Antall	Prosent
Strategikartet	1	1 % <input type="checkbox"/>
Perspektivene	2	2 % <input type="checkbox"/>
Måleparametere (KPI - Key Performance Indicators)	1	1 % <input type="checkbox"/>
Kritiske suksessfaktorer (CSF - Critical Success Factors)	0	0 %
Grunnfilosofien	3	3 % <input type="checkbox"/>
Annet	1	1 % <input type="checkbox"/>
Vi bruker ingen elementer av balansert målstyring	0	0 %

Vennligst pek på grunnen(e) for hvorfor balansert målstyring (BMS) ble implementert i kommunen *

Mulighet for avkryssning av flere bokser

Svar	Antall	Prosent
Det var et rapporterings- og styringssystem som vil gi oppdatert og balansert styringsinformasjon	3	3 %
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	3	3 %
Det var et strategisk verktøy som vil hjelpe oss til å se sammenhenger mellom mål, tiltak og resultater	3	3 %
Det var et verktøy som vil gjøre oss bedre i stand til å dokumentere måloppnåelse og resultater overfor politisk nivå	2	2 %
Det var et verktøy som vil forbedre beslutningstakingen i kommunen	2	2 %
Det var et verktøy som vil hjelpe oss med å kommunisere strategi i kommunen	2	2 %
Det var et verktøy som vil hjelpe oss med å kommunisere utenfor kommunen	0	0 %
Det var et verktøy som vil hjelpe med å skape en bedre forståelse av kommunens resultater ved å linke finansielle og ikke-finansielle resultater.	3	3 %
Styringssystemet stimulerte læring og vekst	2	2 %
Styringssystemet stimulerte forbedringer	2	2 %
Styringssystemet fremmet spredningen av en åpen og prestasjonsorientert kultur	1	1 %
Det var et verktøy som forbedret prestasjonsovervåkning	1	1 %
Det var et verktøy som fremmet dialog og samarbeid	1	1 %
Det var et verktøy som avklarte ansvarsforhold	1	1 %
Det var en god del kunnskap om BMS i kommunen	1	1 %
Ingen av alternativene ovenfor	0	0 %
Vet ikke	1	1 %

Hvilke perspektiver bygget kommunens balanserte målstyring på? *

Mulighet for avkryssning av flere bokser

Svar	Antall	Prosent
Økonomi	12	12,1 %
Brukere	12	12,1 %
Samfunn	8	8,1 %
Medarbeidere	11	11,1 %
Arbeidsprosesser	0	0 %
Interne prosesser og rutiner	2	2 %
Læring og vekst	0	0 %
Fornyelse	0	0 %
Utvikling	3	3 %
Regional utviklingsaktør	0	0 %
Andre perspektiver	1	1 %
Vet ikke	0	0 %

Ble balansert målstyringssystemet tilpasset kommunens behov og unike situasjon? *

Svar	Antall	Prosent
Ja	9	75 %
Nei	1	8,3 %
Vet ikke	2	16,7 %

Kan du gi eksempler på tilpasningene?

- Hovedfokus på brukere og samfunn, økonomi tilpasset KOSTRA
- Fokus på viktige område og der vi trengte forbedring
- Vi tok i bruk tilgjengelige indikatorer på tjenesteområdene og valgte å ikke bruke ressurser på egne indikatorer.
- Måleindikatorene ble satt på enhetsnivå sett i forhold til den overordnede kommuneplanen
- brukerundersøkelser

Ble det gjort flere tilpasninger etter implementeringen? *

Svar	Antall	Prosent
Ja	7	77,8 %
Nei	1	11,1 %
Vet ikke	1	11,1 %

Omtrent hvor mange tilpasninger vil du si at det ble gjort etter implementeringen?

Svar	Antall	Prosent
1 - 3	0	0 %
4 - 6	2	33,3 %
7 - 9	0	0 %
10 - 12	0	0 %
13 - 15	1	16,7 %
16 - 18	0	0 %
19 - 20	0	0 %
21 - 30	0	0 %
over 30	3	50 %

I hvilken grad er du enig i følgende utsagn om balansert målstyring (BMS)?

1 - Helt uenig

7 - Helt enig

Svar fordelt på antall

	1	2	3	4	5	6	7
Det var enkelt å bli dyktig i bruk av BMS *	0	4	6	2	0	0	0
BMS gjorde det enklere å gjøre jobben min *	1	4	4	2	1	0	0
Jeg brukte BMS til å analysere hvorfor problemer oppstod *	2	6	1	3	0	0	0
Jeg brukte BMS til å rettfærdiggjøre beslutninger *	4	2	2	2	1	1	0
BMS var bedre for å måle ytelse enn tradisjonelle finansielle målesystemer *	2	0	2	3	1	4	0
BMS ga meg en bedre forståelse av kommunens resultater *	0	3	2	2	2	3	0
BMS ga meg muligheten til å etablere årsaks-virkningsforhold mellom resultatene *	1	4	1	2	3	1	0
Jeg brukte BMS til å koordinere aktiviteter med andre i arbeidsgruppen min *	4	3	2	2	1	0	0

Svar fordelt på prosent

	1	2	3	4	5	6	7
Det var enkelt å bli dyktig i bruk av BMS *	0 %	33,3 %	50 %	16,7 %	0 %	0 %	0 %
BMS gjorde det enklere å gjøre jobben min *	8,3 %	33,3 %	33,3 %	16,7 %	8,3 %	0 %	0 %
Jeg brukte BMS til å analysere hvorfor problemer oppstod *	16,7 %	50 %	8,3 %	25 %	0 %	0 %	0 %
Jeg brukte BMS til å rettfærdiggjøre beslutninger *	33,3 %	16,7 %	16,7 %	16,7 %	8,3 %	8,3 %	0 %
BMS var bedre for å måle ytelse enn tradisjonelle finansielle målesystemer *	16,7 %	0 %	16,7 %	25 %	8,3 %	33,3 %	0 %
BMS ga meg en bedre forståelse av kommunens resultater *	0 %	25 %	16,7 %	16,7 %	16,7 %	25 %	0 %
BMS ga meg muligheten til å etablere årsaks-virkningsforhold mellom resultatene *	8,3 %	33,3 %	8,3 %	16,7 %	25 %	8,3 %	0 %
Jeg brukte BMS til å koordinere aktiviteter med andre i arbeidsgruppen min *	33,3 %	25 %	16,7 %	16,7 %	8,3 %	0 %	0 %

Hvordan vurderer du resultatene av implementeringen av balansert målstyring? *

Svar	Antall	Prosent
Det var et komplisert system, og ga ingen nytte til kommunen sammenlignet med det tidligere styringssystemet	4	33,3 %
Det var et komplisert system, men resultatene var positive	7	58,3 %
Det var ikke et komplisert system, men ga ingen nytte til kommunen sammenlignet med det tidligere systemet	1	8,3 %
Det var ikke et komplisert system, og resultatene var positive	0	0 %

Kommunen lyktes med balansert målstyring

1 - Helt uenig

7 - Helt enig

Svar fordelt på antall

	1	2	3	4	5	6	7	Vet ikke
- *	0	4	4	3	1	0	0	0

Svar fordelt på prosent

	1	2	3	4	5	6	7	Vet ikke
- *	0 %	33,3 %	33,3 %	25 %	8,3 %	0 %	0 %	0 %

Kommunen fikk en mer effektiv utnyttelse av økonomiske ressurser etter at balansert målstyring ble innført

1 - Helt uenig

7 - Helt enig

Svar fordelt på antall

	1	2	3	4	5	6	7	Vet ikke
- *	2	3	3	1	2	0	0	1

Svar fordelt på prosent

	1	2	3	4	5	6	7	Vet ikke
- *	16,7 %	25 %	25 %	8,3 %	16,7 %	0 %	0 %	8,3 %

Alt i alt, hvor fornøyd tror du de ansatte i kommunen var med balansert målstyring

Svar fordelt på antall

	Svært misfornøyd (1)	Misfornøyd (2)	Nøytral (3)	Fornøyd (4)	Svært fornøyd (5)
- *	0	4	7	1	0

Svar fordelt på prosent

	Svært misfornøyd (1)	Misfornøyd (2)	Nøytral (3)	Fornøyd (4)	Svært fornøyd (5)
- *	0 %	33,3 %	58,3 %	8,3 %	0 %

Alt i alt, hvordan tror du de ansatte opplevde bruken av balansert målstyring?

Svar fordelt på antall

	Svært lite nyttig (1)	Lite nyttig (2)	Nøytral (3)	Nyttig (4)	Svært nyttig (5)
- *	2	4	5	1	0

Svar fordelt på prosent

	Svært lite nyttig (1)	Lite nyttig (2)	Nøytral (3)	Nyttig (4)	Svært nyttig (5)
- *	16,7 %	33,3 %	41,7 %	8,3 %	0 %

Alt i alt, hvor fornøyd tror du ledelsen var med balansert målstyring

Svar fordelt på antall

	Svært misfornøyd (1)	Misfornøyd (2)	Nøytral (3)	Fornøyd (4)	Svært fornøyd (5)
- *	1	5	3	3	0

Svar fordelt på prosent

	Svært misfornøyd (1)	Misfornøyd (2)	Nøytral (3)	Fornøyd (4)	Svært fornøyd (5)
- *	8,3 %	41,7 %	25 %	25 %	0 %

Hvordan vil du rangere nytten av den balanserte målstyringen i kommunen?

1 - Svært lite nyttig

7 - Svært nyttig

Svar fordelt på antall

	1	2	3	4	5	6	7	Vet ikke
- *	0	1	0	3	1	0	0	0

Svar fordelt på prosent

	1	2	3	4	5	6	7	Vet ikke
- *	0 %	20 %	0 %	60 %	20 %	0 %	0 %	0 %

Hvordan vil du rangere nytten av den balanserte målstyringen i kommunen?

1 - Svært lite nyttig

7 - Svært nyttig

Svar fordelt på antall

	1	2	3	4	5	6	7	Vet ikke
- *	0	1	1	0	1	0	0	0

Svar fordelt på prosent

	1	2	3	4	5	6	7	Vet ikke
- *	0 %	33,3 %	33,3 %	0 %	33,3 %	0 %	0 %	0 %

I hvilken grad anser du balansert målstyring som et relevant styringssystem for kommuner?

1 - Overhodet ikke relevant

7 - Svært relevant

Svar fordelt på antall

	1	2	3	4	5	6	7
- *	0	2	2	2	6	0	0

Svar fordelt på prosent

	1	2	3	4	5	6	7
- *	0 %	16,7 %	16,7 %	16,7 %	50 %	0 %	0 %

I hvilken grad anser du balansert målstyring som et nyttig styringssystem for kommuner?

1 - Overhodet ikke nyttig

7 - Svært nyttig

Svar fordelt på antall

	1	2	3	4	5	6	7
- *	0	1	3	2	6	0	0

Svar fordelt på prosent

	1	2	3	4	5	6	7
- *							

Vedlegg 3 - Intervjuguide

Nåværende og Tidligere adoptanter

Hvor lenge har dere brukt BMS?

Bruker dere systemet mye?

Hva er årsaken til at det ble implementert?

Når implementerte dere systemet?

-Hvor lenge varte denne prosessen?

Hvem var mest involvert i innføringen av BMS?

Aldri brukere: Har dere vurdert å bruke BMS? Hva stoppet dere å bruke det?

Er BMS forankret i hele kommunen?

Hvordan bruker dere BMS?

Hvor involvert var de ulike ansatte med systemet?

Hvor involvert var ledelsen med systemet?

Har du noe formening om hvorfor kommuner ikke velger å bruke BMS?

Hva ønsket dere å oppnå med BMS?

Har systemet noen gang blitt satt på pause? Hva kan forklare dette?

Hva er årsakene til at dere har brukt systemet så lenge?

Vurderer dere å forkaste systemet? Hvorfor?

Var det noe spesielle utfordringer ved bruket i BMS?

Var BMS tilpasset deres organisatoriske unike kontekst? Hvordan?

Ser du systemet på som et nyttig system?

Ikke adoptanter

Hva er årsaken til at dere ikke implementerte systemet?

Ble det noen gang vurdert? Hvordan?

Ble viruset noen gang delvis introdusert?

-ble dette stoppet?

Ser du på systemet som et nyttig system for kommuner?

Vedlegg 4 - Invitasjon til spørreundersøkelse

NB: Linken til den digitale undersøkelsen finner du i en separat e-post fra nettskjema som blir tilsendt i kort tid etter denne mailen

Hei, kjære Kommune

Jeg er en student fra Universitetet i Sørøst-Norge som for tiden skriver masteroppgave om utbredelsen av «Balansert målstyring» (BMS) i kommunal sektor.

Lengden på undersøkelsen vil variere fra 2-14 minutter:

- Dersom du ikke vet hva BMS er (2-3 min)
- Dersom kommunen aldri har brukt BMS (2-4 min)
- Dersom kommunen planlegger å bruke BMS (4-5 min)
- Dersom kommunen implementerer BMS (4-6 min)
- Dersom kommunen er en nåværende bruker av BMS (12-14 min)
- Dersom kommunen er en tidligere bruker av BMS (10-12 min)

Opplysningene som oppgis vil bli behandlet strengt konfidensielt og skal presenteres på en form som gjør at enkeltpersoner eller kommuner ikke kan kjennes igjen.

Videre søker jeg også etter å ha et kort oppfølgingsintervju over telefonen på 5-10 min et senere tidspunkt. Dette intervjuet vil da være frivillig for de som er interesserte. Mer om dette står på slutten av undersøkelsen.

Dersom du har spørsmål angående undersøkelsen, kan du ta kontakt med meg eller min veileder:

Øystein Sørebo, professor, USN Handelshøyskolen, institutt for økonomi, markedsføring og jus.

E-post: Oystein.Sorebo@usn.no

E-post: 139622@usn.no

Det tilbys også muligheten til å få en kopi av undersøkelsen og resultatene hvis du skriver inn E-post-adressen din.

Det ønskes at utfyllingen av skjemaet starter så tidlig det lar seg gjøre da dette øker tidsrommet for analysearbeidet i masteravhandlingen.

På forhånd tusen takk for hjelpen 😊

Med vennlig hilsen

Elias Vøllestad

Siviløkonomstudent

