

Høgskolen i Innlandet, avdeling Rena

Karoline Grønvold og Siv-Birgit Karlsen

## Masteroppgave

# Interaksjonen mellom styringsverktøy i en dynamisk virksomhetsstyring

Interaction between Management Control Systems in a dynamic management

Master i økonomi og ledelse, spesialisering økonomistyring

2018

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage

JA  NEI



# Innhold

<b>INNHold</b> .....	<b>3</b>
<b>FORORD</b> .....	<b>7</b>
<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>8</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>9</b>
<b>BEGREPSFORKLARING</b> .....	<b>10</b>
<b>1. INTRODUKSJON</b> .....	<b>13</b>
1.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN .....	13
1.2 FORMÅL OG PROBLEMSTILLING .....	15
1.3 OPERASJONALISERING .....	16
1.4 AVGRENSNING .....	17
1.5 OPPGAVENS STRUKTUR .....	17
<b>2. TEORI</b> .....	<b>18</b>
2.1 ØKONOMISK STYRING OG KONTROLL .....	18
2.1.1 <i>Betingelsesteori</i> .....	21
2.2 UTVIKLINGEN INNENFOR ØKONOMISK STYRING .....	21
2.2.1 <i>Kritikk mot tradisjonell styring</i> .....	22
2.2.2 <i>Beyond Budgeting</i> .....	23
2.2.3 <i>Dynamisk virksomhetsstyring</i> .....	24
2.3 ET HELHETLIG STYRINGSSYSTEM .....	25
2.3.1 <i>Styringsystemet som styringspakke</i> .....	25
2.3.2 <i>Kulturell styring</i> .....	27
2.3.3 <i>Planlegging</i> .....	28
2.3.4 <i>Kybernetisk styring</i> .....	28
2.3.5 <i>Belønning og kompensasjon</i> .....	29
2.3.6 <i>Administrativ styring</i> .....	30
2.4 SIMONS - LEVERS OF CONTROL .....	31
2.4.1 <i>Verdisystemet</i> .....	32
2.4.2 <i>Avgrensningssystemet</i> .....	32
2.4.3 <i>Diagnostiske styringssystemer</i> .....	33
2.4.4 <i>Interaktive styringssystemer</i> .....	33

---

2.4.5	<i>Dynamisk samspill mellom de fire systemene</i> .....	34
2.5	UTFORDRINGER VED UTFORMING OG BRUK AV STYRINGSSYSTEMER .....	35
<b>3.</b>	<b>METODE</b> .....	<b>36</b>
3.1	VITENSKAPSTEORETISKE STÅSTED .....	36
3.2	FORSKNINGSMETODE.....	37
3.3	FORSKNINGSSTRATEGI.....	37
3.4	FORSKNINGSDESIGN .....	38
3.5	DATAINNSAMLING.....	39
3.5.1	<i>Semistrukturerte intervju (primærdata)</i> .....	39
3.5.2	<i>Utvalg</i> .....	40
3.5.3	<i>Intervjuprosessen</i> .....	41
3.6	ANALYSE AV DATA .....	42
3.6.1	<i>Induktiv eller deduktiv analyseprosess</i> .....	43
3.6.2	<i>Valg av analysemetode</i> .....	43
3.7	EVALUERING AV DATA.....	44
3.7.1	<i>Reliabilitet</i> .....	44
3.7.2	<i>Validitet</i> .....	45
3.7.3	<i>Generalisering</i> .....	46
3.8	FORSKNINGSETISKE AVVEININGER .....	46
3.8.1	<i>Informert samtykke</i> .....	47
3.8.2	<i>Forskerens rolle</i> .....	48
<b>4.</b>	<b>EMPIRISK ANALYSE</b> .....	<b>49</b>
4.1	PRESENTASJON AV NORSK TIPPING .....	49
4.1.1	<i>Verdiskapning</i> .....	50
4.1.2	<i>Strategi</i> .....	51
4.2	NORSK TIPPING SITT STYRINGSSYSTEM.....	52
4.2.1	<i>Administrativ styring</i> .....	53
4.2.2	<i>Planlegging</i> .....	57
4.2.3	<i>Kybernetisk styring</i> .....	61
4.2.4	<i>Belønning og kompensasjon</i> .....	66

4.2.5	<i>Kulturell styring</i> .....	68
4.2.6	<i>Styringsystemet som en pakke</i> .....	71
4.3	SMIDIG VIRKSOMHETSSTYRING .....	74
4.4	UTFORDRINGER KNYTTET TIL NORSK TIPPING SITT STYRINGSSYSTEM .....	77
4.5	OPPSUMMERING AV HOVEDFUNN .....	81
<b>5.</b>	<b>DISKUSJON OG KONKLUSJON</b> .....	<b>83</b>
5.1	DRØFTING OG SVAR PÅ FORSKNINGSSPØRSMÅL .....	83
5.1.1	<i>Forskningsspørsmål 1</i> .....	83
5.1.2	<i>Forskningsspørsmål 2</i> .....	84
5.1.3	<i>Forskningsspørsmål 3</i> .....	88
5.2	KONKLUSJON .....	90
5.3	TEORETISKE IMPLIKASJONER .....	93
5.4	PRAKTISKE IMPLIKASJONER .....	94
5.5	SVAKHETER VED OPPGAVEN .....	95
5.6	FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING .....	96
	<b>LITTERATURLISTE</b> .....	<b>97</b>
	<b>VEDLEGG</b> .....	<b>103</b>
	VEDLEGG 1: SAMTYKKEERKLÆRING .....	103
	VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE INFORMANT A OG B .....	105
	VEDLEGG 3: INTERVJUGUIDE INFORMANT C, D, E OG F.....	107
	VEDLEGG 4: INTERVJUGUIDE INFORMANTENE A1 OG B1 .....	111
	VEDLEGG 5: TILBAKEMELDING FRA NSD.....	112
	<b>FIGURER</b>	
	FIGUR 1: STYRINGSPAKKEN .....	26
	FIGUR 2: LEVERS OF CONTROL .....	31
	FIGUR 3: VISJON, MISJON OG VERDIER .....	50
	FIGUR 4: STRATEGISKE HOVEDGREP .....	52
	FIGUR 5: ORGANISASJONSKART .....	53
	FIGUR 6: STYRING OG KONTROLL .....	56
	FIGUR 7: SOT MODELLEN .....	58
	FIGUR 8: MÅLEINDIKATORER .....	64
	FIGUR 9: STYRINGSMODELL .....	92

**TABELLER**

TABELL 1: UTVALG (PRIMÆRDATA) .....	41
TABELL 2: VERDISKAPNING I NORSK TIPPING .....	51
TABELL 3: OPPSUMMERING AV HOVEDFUNN.....	82

## Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en avsluttende del av et toårig masterstudium i økonomi og ledelse ved Høgskolen Innlandet, avdeling Rena. Oppgaven utgjør 30 studiepoeng av fordypningsretningen økonomistyring.

Målet med denne oppgaven har vært å beskrive interaksjonen mellom styringsverktøy som skaper en smidig virksomhetsstyring i Norsk Tipping.

Arbeidet med denne oppgaven har vært spennende, lærerikt, men også utfordrende til tider.

Vi føler at denne prosessen har gitt oss større forståelse for vårt fagområde. Vi ønsker å takke alle informanter som har stilt opp og deltatt på intervju, og en spesiell takk til våre to kontaktpersoner i Norsk Tipping som har vært svært hjelpelige. Vi ønsker også å takke vår veileder Per Søberg for god hjelp og oppfølging, og nyttige innspill.

Oslo 8.mai 2018

Karoline Grønvold

Siv-Birgit Karlsen

## Sammendrag

Det har skjedd en stor utvikling innen virksomhetsstyring de seneste tiårene. Endringstakten i omgivelsene har økt, noe som har ført til en økt behov for dynamikk og en helhetlig tenking. Det er behov for styringssystemer som gjør oss i stand til å håndtere usikkerhet på en mer dynamisk måte og som gjør at vi kan endre oss raskere. I de fleste moderne organisasjoner ønsker en å se en rekke styringssystemer virke samtidig som en styringspakke, da det benyttes flere ulike styringsverktøy for å oppnå en helhetlig styring. Det eksisterer lite forskning på styringssystemet som en pakke, og forskning på dette området har vært etterlyst. Fokuset i tidligere forskning har vært på enkeltdeler av et styringssystem, men det hevdes at styringsverktøyene antas å ikke fungere isolert sett fordi de har en innvirkning på hverandre. Denne utredningen har som formål å svare på følgende problemstilling:

*På hvilken måte kan interaksjonen mellom ulike styringsverktøy bidra til utviklingen av en smidig virksomhetsstyring i Norsk Tipping?*

Norsk Tipping er valgt som casebedrift grunnet deres nylige overgang til en mer dynamisk virksomhetsstyring, som de kaller smidig virksomhetsstyring. For å kunne svare på problemstillingen har det blitt foretatt kvalitative dybdeintervjuer med seks ansatte i forskjellige avdelinger i Norsk Tipping. Problemstillingen er drøftet i lys av to relevante rammeverk; Simons' (1995) Levers of Control og Malmi & Brown (2008) sin styringspakke.

Resultatene viste at det er vesentlig med en helhetlig styring med interaktiv bruk av ulike styringsverktøy for å oppnå en smidig virksomhetsstyring. Funnene viser at Norsk Tipping benytter seg av budsjett, rullerende prognoser og målstyring som styringsverktøy i tillegg til styringsfilosofiene verdibasert ledelse og lean, for å skape smidig virksomhetsstyring. Styringspakken viser at Norsk Tipping må tilpasse økonomistyringen til andre deler av styringssystemet, spesielt organisasjonskulturen og administrative styringsmekanismer.



## Abstract

Over the past decade, there has been a massive evolution in management control. The rate of change in the environment has increased, which has led to an increased need for dynamic control and a holistic thinking. There is a demand for management control systems (MCS) that enable us to handle uncertainties in a more dynamic way. Most modern organizations sees MCS operating as a package, as different tools are used to achieve a comprehensive management. There has been very little explicit theoretical and empirical research on the concept of (MCS) as a package, and research in this area has been sought after. The main focus in previous studies has been on control systems individually, but MCS are believed to not work in isolation mainly because they affect each other. The purpose of this study is to answer the overall research question:

*In what way can the interaction between different MCS contribute to the development of a smooth management control in Norsk Tipping?*

Norsk Tipping is selected as a context due to their recent transition to a more dynamic control, which is called *smooth* management control. In order to investigate the overall research question, qualitative interviews with six employees in different departments in Norsk Tipping, in addition to public and internal documents, has been conducted. The overall research question is further discussed in light of two relevant frameworks; Simons' (1995) *Levers of Control* and Malmi & Brown's (2008) *Management Control Systems Package*.

This study shows that it is essential for an interactive use of different management tools to achieve a smooth and dynamic control. Norsk Tipping use budget, rolling forecasts, strategic goals as management control tools in addition to value-based management and lean in order to achieve a dynamic and smooth management control. The control package shows that Norsk Tipping has to adapt their MCS to other parts of the control package, especially organizational culture and administrative control mechanisms.

## Begrepsforklaring

Begrep	Definisjon	Kildehenvisning
Smidig virksomhetsstyring	Smidig virksomhetsstyring handler om å bevege seg bort fra omfattende og statiske styringsdokumenter, til å se på strategi og planer som noe "levende" som må justeres etter hvert som rammebetingelsene endrer seg og virksomheten fanger opp nye muligheter og utfordringer	Norsk Tipping
Dynamikk	En kontinuerlig og produktiv aktivitet eller endring. Å forstå dynamikk er å forstå hvorfor ting er i bevegelse, og hvordan endring i denne bevegelse oppstår	Bjørnenak & Kaarbøe (2011)
Dynamisk virksomhetsstyring	Dynamisk tilpasning mellom styringsinformasjon og virksomhetens utfordringer. Dynamisk virksomhetsstyring handler med andre ord om å være proaktiv og fremtidsrettet	Bjørnenak & Kaarbøe (2011)
Styringssystem	Alle verktøy og systemer som ledere benytter for å sikre at de ansatte i en organisasjon sin atferd og sine avgjørelser er konsistent med organisasjonens mål og strategier	Malmi & Brown (2008)
Styringsverktøy	Alle verktøy og mekanismer i et styringssystem som bidrar til utformingen av et styringssystem	Malmi & Brown (2008)

Styringspakke	Et sett eller en portefølje av ulike styrings- og kontrollmekanismer som sammen benyttes for å styre atferden til ansatte i en organisasjon	Malmi & Brown (2008)
Styringsfilosofi/Styringsprinsipper	Hvert fungerende styringssystem preges av en tydelig idédimensjon kalt styringsfilosofi eller styringsprinsipper. Denne kan ses på som en retning og intensjon ut fra målet for virksomheten	Lindvall (2011)
Autonomi	Selvstyring og selvbestemmelse i organisering av arbeidsoppgavene	Kirkhaug (2013)
Rullerende prognoser	Rullerende prognoser er et styringsverktøy som gir en tettere periodeinndeling og høyere presisjon i planleggingen, og som dermed sikrer en ressursallokering i tråd med vedtatte strategier	Montgomery (2002)
Lean	Er et samlebegrep for en styringsfilosofi og et sett med verktøy og metoder som går ut på å redusere sløsing med ressurser i arbeidet for å skape størst mulig kundeverdier	Hoff, Bragelien, Holving, Strøm & Vea (2009)
Verdibasert ledelse	En ledelsesfilosofi som går ut på å lede organisasjonen basert på et verdigrunnlag, og er et viktig bidrag til ledelseslitteraturen fordi den knytter ledelse til begreper som verdier og normer, legitimitet og tillit	Jacobsen & Thorsvik (2007)

Måleindikator (KPI)	Er nøkkelprestasjonsindikatorer (KPI'er) for å måle hvor godt det presteres på virksomhetens nøkkelområder	Bogsnes (2012)
Ex-ante Ex-post	<p>Ex-ante betyr "før hendelsen", og innebærer at kontroll utøves i forkant av en hendelse. Planlegging handler om hvordan man ønsker å imøtekomme fremtiden, og kan ses på som en ex-ante form for kontroll.</p> <p>Ex-post innebærer at man tar vurderinger ut fra det en alt vet, det vil si "etter en hendelse". Evaluering og oppfølging er en form for ex-post kontroll.</p>	Malmi og Brown (2008)

# 1. Introduksjon

I dette kapitlet vil vi først presentere bakgrunnen og formålet for utredningen. Deretter introduserer vi problemstillingen og en operasjonalisering av forskningsspørsmålene. Avslutningsvis vil vi redegjøre for avgrensning av utredningen og strukturen videre.

## 1.1 Bakgrunn for oppgaven

I de siste tiårene har man sett en utvikling innen økonomistyring (Chapman, 2005). Denne utviklingen er drevet av faktorer som økt globalisering, nye informasjonsteknikker og ny teknologi, noe som har bidratt til at tradisjonell økonomistyring er blitt utilstrekkelig og har mistet sin relevans (Otley, 2003; Lindvall, 2011). Mens tradisjonell økonomistyring vektlegger verktøy som budsjett og avviksanalyse, standardkostnader og finansiell resultatmåling, har man i moderne økonomistyring fokusert mer på kobling mellom virksomhetens strategi og deres utforming av økonomiske styringssystemer (Chapman, 2005). En fellesnevner ved tradisjonell økonomistyring er at styringssystemene er sentraliserte, de er statiske og er basert på historiske data (Bjørnenak, Kaarbøe & Meidell, 2017). Dette har medført et økende behov for styringssystemer som kan håndtere usikkerhet på en mer dynamisk måte, noe som gjør virksomheter bedre rustet til å endre seg raskere i takt med omgivelsene (Bourmistrov & Kaarbøe, 2013; Bjørnenak et al., 2017).

Det er viktig at virksomheter tilpasser seg den konteksten de opererer i, da faktorer som eksterne omgivelser kan påvirke utformingen til styringssystemet (Ittner & Larcker, 2001; Chenhall, 2003; Hansen, Otley & Van der Stede, 2003). Utforming og bruk av systemer for økonomisk styring er et tema som interesserer forskere over hele verden, og forskere har begynt å fokusere stadig mer på hvordan delene i ulike styringssystemer interagerer (Johanson & Madsen, 2013). Med et stadig endret forretningsmiljø der kompleksiteten i arbeidsoppgaver øker, er organisasjoner avhengig av et velfungerende styringssystem for å nå sine mål (Otley, 1999). En organisasjon styres ikke nødvendigvis av kun ett verktøy. Ofte er styringssystemet satt sammen av flere verktøy som skal utfylle hverandre. I tillegg er det ofte slik at en virksomhet innehar flere styringssystemer. Flere forskere har påpekt viktigheten med å se på styringssystemer som en pakke, da styringssystemer ikke fungerer

isolert, men sammen skaper en styringspakke (Simons, 1995a; Chenhall, 2003; Alvesson & Kärreman, 2004; Malmi & Brown, 2008; Johanson & Madsen, 2013).

Det stilles spørsmålsteget ved bruken av tradisjonelle budsjettssystem når omgivelsene stadig blir mer turbulente (Lindvall, 1999; Wallander, 1999; Hope & Fraser, 2003c; Player, 2003; Bergstrand, 2009; Østergren & Stensaker, 2011; Kaarbøe, Stensaker & Malmi, 2013). Som en konsekvens av kritikken forsøker flere virksomheter å finne alternativer til budsjettet, eller metoder å forbedre budsjetteringsprosessen på (Player, 2003; Bjørnenak, 2010). Det foreslås å bruke mer dynamiske styringssystem som er mer knyttet til virksomhetens strategi (Hope & Fraser, 2003a; Bogsnes, 2012). Likevel har noen valgt å styre uten budsjett. For mange virksomheter er det å avskaffe budsjetter utenkelig, og flere virksomheter velger å beholde budsjettet i en dynamisk virksomhetsstyring til tross for at det har mistet sin relevans (Hansen et al., 2003; Otley, 2003; Grønnevet & Østergren, 2008; Bjørnenak, 2010; Libby & Lindsay, 2010).

Norsk Tipping er en av virksomhetene som har valgt å gå bort fra tradisjonell økonomistyring og tilpasse seg mer et dynamisk styringssystem. De ønsker å endre styringsprosessene for å sikre mer effektive, helhetlige, transparente og involverende prosesser hvor det er bedre samsvar mellom strategi, styring og nye arbeidsprosesser for å svare til fremtidens utfordringer. Norsk Tipping kaller dette *smidig virksomhetsstyring*, og ser på det som et alternativ til den tradisjonelle måten virksomheter driver planlegging, rapportering og oppfølging. Det eksisterer relativt liten forskning på styringssystemer i en norsk sammenheng (Johanson & Madsen, 2013), og fokuset har for det meste vært på enkeltdeler av et styringssystem. Det vil dermed være interessant å se på hvordan en stor norsk bedrift som Norsk Tipping styrer sin virksomhet, og hvordan interaksjonen mellom ulike styringsverktøy vil bidra til å utvikle en smidig virksomhetsstyring.

Høsten 2017 ble det en enighet mellom undertegnede og Norsk Tipping om å skrive en utredning som fokuserte på deres nye strategi med innføring av en smidig virksomhetsstyring i Norsk Tipping. De har etablert et prosjekt som ut oktober 2018 skal bidra til implementering av smidig virksomhetsstyring, og som deretter vil være en kontinuerlig forbedringsprosess.

---

## 1.2 Formål og problemstilling

Med bakgrunn i det foregående og bruken av Norsk Tipping som casebedrift, har følgende problemstilling blitt formulert:

*På hvilken måte kan interaksjonen mellom ulike styringsverktøy bidra til utviklingen av en smidig virksomhetsstyring i Norsk Tipping?*

Formålet med utredningen er å belyse sammenhengen mellom ulike styringsverktøy og hvordan de benyttes for å skape en smidig virksomhetsstyring. I tillegg ønsker vi å beskrive virksomhetsstyringen i Norsk Tipping og se hvordan de ulike delene i styringssystemet samhandler for å skape en smidig virksomhetsstyring. En overgang fra det tradisjonelle til en mer dynamisk tilnærming kan ofte være en utfordring for bedrifter, og styringsverktøy må tilpasses konteksten. Dette er en pågående prosess for Norsk Tipping, og økt kunnskap basert på de erfaringer Norsk Tipping tilegner seg gjennom denne prosessen, vil være nyttig ved en videreutvikling og forbedring av styringssystemet. Dette vil også være lærerikt for andre virksomheter med tradisjonell virksomhetsstyring som vurderer å endre sitt styringssystem. Smidig virksomhetsstyring, styringssystemer og styringsverktøy er viktige begrep i vår studie, og disse vil bli nærmere forklart i teorikapitlet.

Basert på problemstillingen er det utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

1. Hva legger Norsk Tipping i begrepet smidig virksomhetsstyring, og hvilken målsetting ligger bak en overgang til denne tilnærmingen?
2. Hvilke styringsverktøy benyttes, og hvordan er disse satt sammen?
3. Hvor ligger barrierene som kan skape utfordringer i overgangen til en smidig virksomhetsstyring?

Forskningsspørsmålene er utarbeidet på bakgrunn av utredningens teoretiske rammeverk som presenteres i teorikapitlet, og vil videre blir diskutert opp mot funnene i analysekapitlet.

## 1.3 Operasjonalisering

Temaet for utredningen er økonomistyring med fokus på en overgang fra tradisjonell til en smidig virksomhetsstyring. Det underliggende formålet vil være å belyse hvordan interaksjonen mellom ulike styringsverktøy kan bidra til å utvikle en smidig virksomhetsstyring i Norsk Tipping. Betingelsesteorien fremmer et syn om at det ikke eksisterer et universelt rammeverk som passer for alle organisasjoner, men at ethvert styringssystem må tilpasse seg ulike kontekstuelle faktorer (Chenhall, 2003; Otley, 2016). Dette danner et bakteppe for vår problemstilling, da Norsk Tipping ønsker å skape sin egen smidige virksomhetsstyring.

Gjennom å operasjonalisere har vi dekomponert problemstillingen i tre forskningsspørsmål. Det første forskningsspørsmålet omhandler hva Norsk Tipping legger i begrepet smidig virksomhetsstyring, og hvilken målsetting som ligger bak en overgang til denne tilnærmingen. Dette belyses ved å stille spørsmål om hva casebedriften legger i begrepet smidig virksomhetsstyring, hvilken oppfatning de har rundt begrepet og hva som var målet med smidig virksomhetsstyring. På den måten kan vi kartlegge paralleller mellom smidig og dynamisk virksomhetsstyring. Bjørnenak og Kaarbøe (2011) påpeker hvordan virksomheters omgivelser endres, og behovet for å endre styringen i virksomheten til en mer dynamisk tilnærming. Norsk Tipping kan sies å ha monopol på pengespill i Norge, men de opplever en sterk konkurranse fra utenlandske aktører. I tillegg kan pengepolitikken åpne for andre aktører i Norge, noe som skaper usikkerhet for casebedriften. Dermed har behovet meldt seg for et styringssystem som gjør de i stand til å håndtere usikkerhet og endre seg raskere (Bjørnenak et al., 2017). Gjennom en innføring av dynamikk i styringssystemene ligger det et stort potensial deriblant når det gjelder å utnytte kompetansen i økonomifunksjonen (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011).

Det andre forskningsspørsmålet handler om hvilke styringsverktøy Norsk Tipping benytter, og hvordan disse er satt sammen. Dette kan belyses ved å stille spørsmål om hvilke styringsverktøy de har tatt i bruk, og hvordan de bruker styringsverktøyene sammen. I tillegg ønsker vi å se på styringssystemet som en pakke (Malmi & Brown, 2008). På den måten kan vi kartlegge hele organisasjonen, noe som legger føringer for det tredje forskningsspørsmålet.



Det tredje forskningsspørsmålet tar for seg utfordringer som kan oppstå i overgangen til en smidig virksomhetsstyring. Vi ønsker å benytte oss av Simons (1995b) sitt rammeverk for å diskutere spenninger i styringssystemet ved å analysere de fire kontroll spakene; verdisystemet, avgrensningssystemet, diagnostiske systemet og det interaktive systemet (Simons, 1995a).

## 1.4 Avgrensning

Vårt utredning avgrenses til studieobjektet Norsk Tipping. Vi ønsker å fokusere på interaksjonen mellom ulike styringsverktøy gjennom å analysere Norsk Tipping som en pakke, og vi velger å se bort ifra risikostyring. Utredningen er avgrenset til å se på interaksjonen mellom de styringsverktøyene som inngår i smidig virksomhetsstyring, og vi vil dermed ikke gå i dybden ved å definere ulike styringsverktøy i en smidig virksomhetsstyring. Studiens datamateriale er basert på seks semistrukturerte intervjuer av medarbeidere i Norsk Tipping. Vi har intervjuet både ledere og ansatte på lavere nivåer i organisasjonen. Gitt rammen for denne utredningen innebærer avgrensningen et begrenset antall respondenter.

## 1.5 Oppgavens struktur

I kapittel 1 har vi redegjort for bakgrunnen og motivasjonen bak oppgaven, formålet med den og problemstillingen vi ønsker å studere. I kapittel 2 vil vi beskrive det teoretiske rammeverket som benyttes til å svare på forskningsspørsmålene. I kapittel 3 presenteres vår metodiske tilnærming og empiriske ståsted. Kapittelet belyser valg av forskningsdesign, beskrivelse av forskningsprosessen samt en vurdering som omhandler kvalitet på studien. I kapittel 4 presenteres casebedriften Norsk Tipping og en empirisk analyse som er generert gjennom datainnsamlingen. I kapittel 5 vil vi diskutere den empiriske analysen opp mot det teoretiske rammeverket. I tillegg vil vi avslutningsvis presentere våre konklusjoner knyttet til problemstillingen, forskningsspørsmål og forslag til videre forskning.

## 2. Teori

Hensikten med dette kapitlet er å presentere den teoretiske referanserammen for utredningen. Teorien er valgt på bakgrunn av oppgavens formål og problemstilling, og vil legge til grunn for den empiriske analysen. Teorikapitlet består av fem hoveddeler. I første del tar vi for oss ulik forskningslitteratur og en begrepsavklaring rundt økonomisk styring og kontroll. I tillegg trekker vi frem contingency teorien som vil legge føringer for resten av oppgaven. I andre del diskuterer vi utviklingen og kritikken mot tradisjonell økonomistyring, samtidig som vi belyser hva som menes med dynamisk virksomhetsstyring. I del tre og fire vil vi presentere de rammeverkene som vil utgjøre oppgavens teoretiske perspektiv. Først vil vi presentere rammeverket til Malmi og Brown (2008) som vil ha en beskrivende rolle av vår casebedrift i empirien. Deretter vil vi presentere rammeverket til Simons (1995b), *Levers of Control*, som vil fungere som vårt analyseverktøy.

### 2.1 Økonomisk styring og kontroll

Det eksisterer en rekke definisjoner på økonomisk styring i litteraturen, der noen overlapper hverandre, mens andre er mer divergerende (Simons, 1995b; Langfield-Smith, 1997; Anthony, 1965 referert i Otley, 1999; Chenhall, 2003; Alvesson & Kärreman, 2004; Merchant & Van der Stede, 2007; Malmi & Brown, 2008). Noen velger å se på styring som et middel for å nå deres mål (Malmi & Brown, 2008), mens andre ser på styring som et effektivt virkemiddel til koordinering og kontroll i organisasjoner (Chapman, 2005).

I den engelske litteraturen finnes det en rekke ulike begreper som brukes om hverandre, deriblant: management accounting (MA), management accounting systems (MAS), management control (MC), management control systems (MCS), organizational controls (OC) og organizational control systems (OCS) (Chenhall, 2003; Malmi & Brown, 2008). MA refererer til rutiner og standarder for budsjettering eller produktkalkulasjon, mens MAS refereres til en systematisk bruk av MA for å oppnå ulike målsettinger (Chenhall, 2003, Malmi & Brown, 2008). MCS er et bredere begrep som omfatter MAS, men tilfører også andre typer styring slik som atferd- og kulturell styring (Malmi & Brown, 2008). MC kan defineres som et verktøy for å styre, overvåke og evaluere individuelle og kollektive handlinger. Styring av atferd inkluderer deriblant å utforme og overvåke arbeidsprosesser

---

(Alvesson & Kärreman, 2004). I tillegg trekker Alvesson og Kärreman (2004) frem at i praksis er MC rettet mot å styre tankesett, ved å påvirke atferd indirekte gjennom normer, følelser, holdninger og verdier. På en annen side bruker Merchant og Van der Stede (2007) en smalere definisjon som begrenser MC til verktøy som ledelsen bruker for å sikre at ansattes atferd er i tråd med organisasjonens mål og strategier. Videre trekker Chenhall (2003) frem OC som styring innebygget i prosesser og aktiviteter, slik som “just in time”. OC kan inkludere faktorer som strategisk utvikling, strategisk kontroll og læringsprosesser. Disse er typiske faktorer som ikke er inkludert i MA (Merchant & Otley, 2007). Derimot er OCS en kombinasjon av kontrollverktøy utformet og implementert av ledelsen for å øke sannsynligheten for at organisasjonens aktører fremstår på måter som stemmer overens med de målene som er satt (Malmi & Brown, 2008). Som drøftet over finnes det flere ulike begreper innen økonomisk styring og kontroll, noe som kan skape forvirring. Vi vil fokusere på MC og MCS videre i denne utredningen, heretter kalt økonomistyring og styringssystemer.

Økonomistyring er et bredt begrep som daterer seg helt tilbake til 1950-tallet. Anthony (1965) definerer økonomistyring som: *“The process by which managers assure that resources are obtained and used, effectively and efficiently, in the accomplishment of the organization’s objectives”* (sitert i Otley, 2003, s. 313). Anthony (1965) delte økonomistyringen opp i følgende tre prosesser: strategisk planlegging, ledelsesstyring og operasjonell styring. Strategisk styring handler om å fastsette den overordnede strategien, lage planer og sette de til livs slik at strategien kan nås. Ledelsesstyring går ut på å forsikre seg at ressursene i organisasjonen blir allokert og anvendt på en effektiv måte slik at organisasjonen kan nå deres målsettinger. Operasjonell styring avhenger av den situasjonen organisasjonen er i, og de ikke-finansielle målene som organisasjonen har satt (Otley; 1999, Merchant & Otley, 2007).

Merchant og Otley (2007) påpeker at Anthony sin terminologi har oppmuntret til en sterk vekt på finansiell kontroll. Til tross for den utviklingen økonomistyringen har hatt siden 1950-årene, har budsjettet vært en viktig pekepinn for mange bedrifter (Merchant & Otley, 2007). Et styringssystem som er riktig utviklet, er et totalt system som omfatter alle aspektene til organisasjonens styring, og som vil øke sannsynligheten for at organisasjonen

vil nå sine mål (Merchant & Van der Stede, 2007). Slike styringssystem kan skape innovative løsninger for bedrifter i ustabile/dynamiske omgivelser (Chapman, 2005).

Anthony (1965) sin definisjon av økonomistyring er smal og ekskluderer deriblant atferd (Malmi & Brown, 2008). Derimot, inkluderer Simons (1995b) atferd i sitt rammeverk Levers of Control. Simons (1995b) definerer styringssystemer som: *“Management control systems are the formal, information-based routines and procedures managers use to maintain or alter patterns in organizational activities”* (Simons, 1995b, s. 5). Simons (1995b) velger å beskrive styringssystemet som en pakke, og gjennom bruk av holdnings- og barrieresystemer er det mulig å oppnå en styring av atferd. De informasjonsbaserte systemene blir til kontrollsystemer når de blir brukt til å opprettholde eller endre et mønster i de organisatoriske aktivitetene (Simons, 1995b). I usikre omgivelser kan det være skummelt å bare fokusere på en artikulert strategi. Derav er det viktig at det oppmuntres til læring og innovasjon i et kontrollsystem (Simons, 1995b). Malmi og Brown (2008) påpeker at dersom de informasjonsbaserte systemene ikke blir brukt for det formålet, så er de heller ikke kontrollsystemer, men informasjon for beslutningstaking.

Definisjonen av styringssystemer har utviklet seg gjennom årene. Før fokuserte de på anskaffelse av mer formelle, finansielle og kvantitativ informasjon, til å omfatte en bredere omfang av informasjon (Chenhall, 2003). Disse inkluderer ekstern informasjon som er relatert til markeder, kunder, konkurrenter, ikke-finansiell informasjon som er relatert til blant annet produksjonsprosesser, forutsigende informasjon og en bredere orden av mekanismer til beslutningsstøtte (Chenhall, 2003). Til tross for at det foreligger mange ulike definisjoner, så eksisterer det en del likheter i den økonomiske styringen, deriblant at ledere jobber målrettet mot å implementere kontroll for å holde organisasjonen deres på rett spor. Merchant og Otley (2007) trekker frem at en organisasjon som har kontroll, også har en stor sannsynlighet til å oppnå gode prestasjoner i henhold til deres målsettinger. Styringssystemer er utformet for å hjelpe organisasjoner til å tilpasse seg omgivelsene de opererer i, slik at de kan skape det resultatet som er ønsket fra ulike interessenter (Merchant & Otley, 2007).

### 2.1.1 Betingelsesteori

I denne utredningen skal vi studere hvordan interaksjonen mellom ulike styringsverktøy kan bidra til å utvikle den smidige virksomhetsstyringen som organisasjonen ønsker. Dette er en prosess organisasjonen jobber mot, der de ikke ønsker å kopiere et rammeverk fra en annen bedrift, men heller skape noe eget utfra deres kontekst. For vår casebedrift er det aktuelt å se på hvordan styringssystemet skal tilpasses virksomheten, noe som er reflektert i contingency teorien.

Contingency betyr at noe er sant under spesifikke vilkår (Chenhall, 2003). Dette er ensbetydende med at noe som er sant for en bedrift under gitte vilkår, ikke nødvendigvis trenger å være tilfellet for en annen bedrift i ulik kontekst. Contingency teorien, heretter kalt betingelsesteorien, er utviklet fra tankegangen om at det ikke vil være mulig å skape et universelt rammeverk som vil være optimalt for alle organisasjoner i alle kontekster (Chenhall, 2003; Otley, 2016). Hvert styringssystem må tilpasse seg ulike kontekstuelle faktorer, også kalt betingelsesfaktorer, slik som eksterne omgivelser, teknologi, størrelse, organisasjonsstruktur, strategi og kultur. Disse variablene kan påvirke utformingen til styringssystemet (Ittner & Larcker, 2001; Chenhall, 2003; Hansen et al., 2003).

## 2.2 Utviklingen innenfor økonomisk styring

Det har skjedd en omfattende utvikling innen virksomhetsstyring de seneste tiårene, noe som muligens kan betegnes som en stille revolusjon (Bogsnes, 2012). Drevet og støttet av faktorer som økt globalisering, utvikling av nye informasjonsteknikker og effekter av ny teknologi, har tradisjonell økonomistyring blitt utilstrekkelig (Lindvall, 2011). Usikkerheten i omgivelsene har alltid vært der. Derimot har endringstakten økt, og til tross for at verden har endret seg, så har ikke styringssystemene det (Otley, 1999; Bjørnenak & Kaarbøe, 2011; Bogsnes, 2012). Dette har medført et økende behov for å endre hvordan virksomheter styres, og et behov for å tilpasse styringssystemene til den konteksten de opererer i (Bjørnenak et al., 2017).

I den tradisjonelle økonomistyringen blir budsjettet sett på som en hjørnestein (Otley, 1999; Hansen et al., 2003), og dens hovedfunksjon som et styringsverktøy er hovedsakelig å

analysere avvik fra vedtatte planer (Malmi & Brown, 2008). Finansielle mål blir satt på bakgrunn av historiske data som raskt blir utdatert (Grønnevet & Østergren, 2008; Bjørnenak et al., 2017). Derav fungerer økonomistyringen i beste fall som en bekreftelse på hva ledelsen allerede vet om situasjonen (Lindvall, 2011). I all hovedsak kan vi si at fokuset i tradisjonell økonomistyring har vært på hva som har skjedd, fremfor hva som kommer til å skje (Wallander, 1999).

Stadig flere virksomheter går fra å være budsjett-fokusert til å bli strategi-fokusert. I den senere tid har det blitt et økt fokus på koblingen mellom virksomhetens strategi og deres utforming av økonomiske styringssystemer (Otley, 1999; Ittner & Larcker, 2001; Bjørnenak, 2003; Player, 2003). I den moderne økonomistyringen har vi fått et skifte der fokuset nå ligger på verdiskapning fremfor kostnadsreduksjon. Studier viser at den beste informasjonen er målorientert fremfor detaljorientert, fleksibel og dynamisk fremfor statisk, aktiv og framtidsrettet i stedet for historisk, og verdibasert i stedet for kostnadsfokusert (Simons, 1995b; Grønnevet & Østergren, 2008). Behovet for dynamikk har meldt seg, og en helhetlig tenking er viktig. Vi trenger systemer som gjør oss i stand til å håndtere usikkerhet på en mer dynamisk måte og som gjør oss i stand til å endre oss raskere (Bjørnenak et al., 2017).

### **2.2.1 Kritikk mot tradisjonell styring**

Budsjettet har lenge vært det mest brukte tradisjonelle styringsverktøyet i organisasjoner. I de senere årene har budsjettet blitt kritisert fra flere hold, på samme tid som omgivelsene stiller større krav til organisasjoner (Wallander, 1999; Hope & Fraser, 2003a; Bogsnes, 2012). Allerede på 1980-tallet introduserte Robert S. Kaplan og Thomas H. Johnson debatten om «relevance lost», hvor hovedbudskapet var at lederne i virksomheter ikke fikk tilstrekkelig og riktig informasjon for å styre de virksomhetene de var satt til å lede. Spesielt ble det lagt vekt på at informasjonen ikke støttet viktige strategiske beslutninger og heller ikke bidro til forbedring av ulike prosesser (Bjørnenak, 2003). I de senere årene har også det tradisjonelle budsjettet som styringsverktøy blitt kritisert (Otley, 1999; Otley, 2003; Wallander, 1999; Hope og Fraser, 2003a). Jan Wallander som var administrerende direktør i Svenske Handelsbanken kritiserte prognoser, budsjett og langtidsplaner, og hevdet at virksomheter som ikke bruker budsjetter kan prestere enda bedre enn de som anvender budsjettet (Wallander, 1999).

---

Hope og Fraser (2003a) trekker frem tre hovedargumenter for hvorfor organisasjoner bør kvitte seg med budsjetter. For det første er budsjettprosessen med forberedelser og forhandlinger tungvint, og oppfølgingen av budsjetter koster for mye. Budsjettprosessen kan gjennomsnittlig ta opp til fem måneder å fullføre, og det er mange ansatte som er bundet opp i denne prosessen (Hope & Fraser, 2003c; Hansen et al., 2003; Player, 2003; Bogsnes, 2012). For det andre har omfanget av opportuniste økt, og det vil være en risiko for suboptimalisering. Når de økonomiske utsiktene forverres, og bedrifter er under press til å prestere, kan det føre til et spill om ressurser, som også er kalt «budget gaming». Dette kan utføres på forskjellige måter, deriblant kan ledere drive et spill for å hamstre budsjettmidler eller overforbruke midler mot slutten av perioden (Hope & Fraser, 2003c; Player, 2003; Bjørnenak, 2010; Bogsnes, 2012). For det tredje er budsjetter blitt utdatert og passer bedre i stabile og mindre konkurrerende omgivelser enn hva som er tilfellet i dag (Player, 2003; Bogsnes, 2012; Bjørnenak et al., 2017). Sandalgaard og Bukh (2014) trekker frem at budsjettet kan sperre for fornuftige og verdiskapende beslutninger.

### **2.2.2 Beyond Budgeting**

En videre utvikling av kritikken mot tradisjonell økonomistyring, førte til lansering av begrepet “Beyond Budgeting”. Det var konsulentene J. Hope og R. Fraser som presenterte Beyond Budgeting som en integrert modell hvor målet var å forlate det begrensede budsjettet uten å sette en stopper for finansiell planlegging (Kaarbø et al., 2013). Visjonen med å gå over til en slik modell er å endre prestasjonspotensialet til en organisasjon (Player, 2003). Beyond Budgeting modellen er basert på tolv styringsprinsipper som er delt opp i henholdsvis ledelses- og prosessprinsipper (Hope & Fraser, 2003a; Bogsnes, 2012). Denne modellen har et holistisk syn, der ledelses- og prosessprinsippene er avhengige av hverandre. Derimot, er det ikke nødvendig å implementere alle prinsippene, samtidig som at det ikke fungerer slik at en bare kan velge og vrake. Prinsippene og modellen er kontekstbasert, i den forstand at de vil ha en variert betydning basert på hvilke omgivelser og markeder bedriften opererer i (Bogsnes, 2012; Sandalgaard & Bukh, 2014).

I hovedsak kan man se på Beyond Budgeting som en endring i tankegangen. Det er viktig at lederne har egenskapen til å oppdage og evaluere begrensningene i deres styringssystemer

(Østergren & Stensaker, 2011; Bourmistrov & Kaarbøe, 2013). Bogsnes (2012) påpeker at målet med Beyond Budgeting ikke er å bli kvitt budsjettet. Derimot vil de endringene som foretas, ha konsekvenser for budsjettet da dette er sentralt i virksomheter med budsjettstyring. Det er flere organisasjoner som velger å beholde fastsatte budsjettmål selv om de går over til en mer dynamisk virksomhetsstyring (Sandalgaard & Bukh, 2014).

Det er enda mange som oppfatter budsjettet som verdiskapende (Bjørnenak, 2010). Til tross for at forskning viser at 80-90 prosent av bedrifter er utilfreds med deres planlegging og budsjettprosesser, så velger de å holde på budsjettene (Hope & Fraser, 2003c; Player, 2003). En undersøkelse av amerikanske bedrifter viste at budsjetter fortsatt har en viktig rolle i bedrifters kontrollsystemer. Majoriteten av bedrifter som deltok i denne undersøkelsen hadde ingen planer om å slutte med budsjettering (Libby & Lindsay, 2010). Det burde ikke være et enten/eller valg, der det står mellom budsjettering eller dynamisk virksomhetsstyring. Det er flere suksessfulle selskaper som har nyttiggjort seg av begge fremgangsmåtene. Budsjettet kan skape en forståelse mellom ulike nivåer innad i organisasjoner og det kan hjelpe ledelsen til å opprettholde kontroll over flere divisjoner/enheter (Hope & Fraser, 2003c; Libby & Lindsay, 2010).

### **2.2.3 Dynamisk virksomhetsstyring**

I de siste årene er søkelyset blitt rettet mot styringssystemers manglende dynamiske egenskaper. Som argumentert over, høstes mye av kritikken mot det statiske budsjettet som deriblant har et fokus på historiske data (Bjørnenak et al., 2017). Det å forstå dynamikk handler om å forstå hvorfor ting er i bevegelse, og hvordan endringer i denne bevegelsen oppstår. Dynamikk kan defineres som en kontinuerlig og produktiv aktivitet eller endring (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011).

Det grunnleggende synet er at det er for enkelt å betrakte nytten av styringsverktøy som betinget av egenskaper ved en virksomhet og dens omgivelser. Slik som i beslutningssituasjoner så vil ledelsen være mer tjent ved å gjøre kostnadsbildet dynamisk avhengig av hva beslutningen gjelder, fremfor å benytte seg av et standardisert oppsett. På lik linje burde organisasjoner ha ulike verktøy til ulike formål (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011). For eksempel kan bedrifter velge å kombinere ulike verktøy og gi disse ulike innhold, slik



som finansielle og ikke-finansielle prestasjonsmålinger. Bedrifter kan også velge å inneha en dynamisk systemtenkning der de finner en balanse i fokusområdet mellom temporære og kontinuerlige systemer basert på hvilke nivåer styringssystemet skal utgjøre. Dette henger sammen med dynamikk i tid, der en kan velge å gå fra kalenderår til rullerende år, eller at det er dynamikk i muligheten for å endre ressursbruken i organisasjoner dersom endringer oppstår (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011). En slik dynamikk er forenlig med betingelsesteorien. Det er viktig å se dynamikk i sammenheng med styringssystemene. Både dynamikk i bruken av styringssystemer, men også dynamikk i utformingen av styringssystemer. I tillegg vil dynamikk i innhold være vesentlig, slik at det skilles mellom ambisjoner og prognoser (Bjørnenak, 2010). Gjennom å aktivt oppsøke og bruke informasjon kan man bygge et dynamisk tankesett som gjør en bedrift bedre rustet mot å møte usikkerhet. Det handler om å inneha evnen til å reagere på endringer som kan oppstå (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011; Bjørnenak et al., 2017).

## 2.3 Et helhetlig styringssystem

For å sikre en helhetlig virksomhetsstyring bør man utarbeide et godt styringssystem. Et styringssystem kan defineres som alle verktøy og systemer som lederne bruker for å sikre at ansattes atferd og avgjørelser er forenlig med organisasjonens mål og strategier (Malmi og Brown, 2008). Simons (1995a) hevder derimot at styringssystemet ble brukt av ledere for å implementere strategier. Simons (1995a) sier at formålet med styringssystemet er å formidle både finansiell og ikke-finansiell informasjon, og for å sørge for måloppnåelse og innovasjon. Bedrifter benytter ulike styrings- og kontrollverktøy og de benytter de i ulik grad for ulike formål. Et slikt perspektiv innebærer at helhetlig styring betraktes i forhold til andre kontrollverktøy. Utgangspunktet for en slik konfigurering bør være hva man ønsker å oppnå med styringssystemet (Bjørnenak, 2013).

### 2.3.1 Styringssystemet som styringspakke

For å kunne avgjøre hvordan en smidig virksomhetsstyring kan skapes, vil vi se på hvordan ulike teknikker blir brukt i en organisasjon ved gjennomføring av ulike styringsaktiviteter. Vi har valgt å se styringssystemet som en styringspakke. Dette fordi man i de fleste moderne

organisasjoner har flere styringssystemer som virker samtidig. I en styringspakke vil hvert enkelt styringssystem kunne påvirke andre styringsverktøy og mekanismer i organisasjonen. Malmi og Brown (2008) ser styringssystemet som en styringspakke for å forklare de viktigste fenomenene. De deler styringspakken inn i fem områder som omfatter planlegging, kybernetisk styring, belønning og kompensasjon, administrativ styring og kulturell styring. Alle disse styringene er kontroll og styringsverktøy organisasjoner anvender. Planlegging, kybernetisk styring og belønning og kompensasjon er økonomiske styringsverktøy. Inndelingen av økonomisk styring i tre styringsverktøy er basert på mye forskning innen økonomistyringsfaget, men Malmi og Brown (2008) setter disse elementene sammen til en helhet med koblinger mellom de ulike økonomiske styringsverktøy (Johanson & Madsen, 2013). Kulturell styring er plassert øverst siden Malmi og Brown (2008) ser på organisasjonskulturen som en overgripende mekanisme som legger føringer til andre styringsmekanismene.

<b>Cultural Controls</b>						
Clans		Values			Symbols	
<b>Planning</b>		<b>Cybernetic Controls</b>				<b>Reward and Compensation</b>
Long range planning	Action planning	Budgets	Financial Measurement Systems	Non Financial Measurement Systems	Hybrid Measurement Systems	
<b>Administrative Controls</b>						
Governance Structure		Organisation Structure			Policies and Procedures	

Figur 1: Styringspakken (Malmi & Brown, 2008)

Alvesson og Kärreman (2004) hevder også at det kan være lærerikt å se på styringssystemer som en pakke, for da kan man undersøke hvorfor bedrifters styringspakker skiller seg fra hverandre. En spesifikk styringspakke kan stilles i relasjon til ulike omgivelsesvariabler. Dette tas blant annet opp innenfor den moderne betingelsesteorien (Chenhall, 2003).

En av utfordringene ved å studere styringssystemet som en styringspakke, er at det er vanskelig å finne en klar definisjon av begrepet styringssystemer. Systemene i styringspakken er også bredt og komplekst, og det kan dermed oppstå usikkerhet på hva som

er inkludert og hva som mangles (Johanson & Madsen, 2013). Det vil gjøre det vanskelig ved sammenligning av studier, hvis forskjellige momenter er inkludert eller ekskludert. Selv om det har blitt gjort mye forskning og studier rundt dette feltet, er det vanskelig å forstå helheten til styrings- og kontrollmekanismene.

### 2.3.2 Kulturell styring

Flamholtz et al. (1985) definerer organisasjonskultur som *“the set of values, beliefs and social norms which tend to be shared by its members and, in turn, influence their thoughts and actions”* (siteret i Malmi & Brown, 2008, s. 294). Kulturell styring omhandler organisasjonskulturen og til tross for at kultur er kontekstbasert, så vil den fungere som et styringssystem når den bidrar til å regulere atferden til de ansatte (Malmi & Brown, 2008). Malmi og Brown (2008) ser på tre ulike aspekter ved kulturell styring; verdier, symboler og klaner.

Styring gjennom verdier handler om å sikre verdi kongruens mellom organisasjonen og dens ansatte. Dette kan sikres på tre ulike nivåer. Det første nivået handler om å rekruttere ansatte med verdier som samsvarer med organisasjonens verdier. Det andre nivået går ut på at de ansatte sosialiseres på en slik måte at deres verdier endres slik at de passer organisasjonens. Det siste nivået er når verdier er uttrykt og ansatte handler i henhold til organisasjonens verdier, selv når de ikke identifiserer seg med verdiene personlig (Malmi & Brown, 2008). For å oppnå dette kan organisasjonen benytte seg av verdibasert ledelse som styringsverktøy ved å påvirke ansattes holdninger, atferd og ambisjoner for å nå organisasjonens mål og formål gjennom verdier (Kirkhaug, 2013). Verdibasert ledelse er en ledelsesfilosofi som går ut på å lede organisasjonen basert på et verdigrunnlag, og er et viktig bidrag til ledelseslitteraturen fordi den knytter ledelse til begreper som verdier og normer, legitimitet og tillit (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Styring gjennom symboler oppstår når organisasjoner skaper visuelle uttrykk for å fremme en spesifikk kultur. Dette kan være utformingen av kontorer som oppfordrer til kommunikasjon og samarbeid, eller dresskoder som skal uttrykke profesjonalitet. Styring gjennom klaner skjer når de ansattes atferd blir påvirket av uformelle normer og prinsipper (Malmi & Brown, 2008).

### 2.3.3 Planlegging

Organisasjonen må først ha en form for kortsiktig og/eller langsiktig planlegging for å realisere målene sine, i tillegg til å tilfredsstillе eiernes forventninger og krav. Planlegging handler om hvordan man ønsker å imøtekomme fremtiden, og kan ses på som en ex-ante form for kontroll (Malmi & Brown, 2008). Det handler om å utarbeide mål for organisasjonen som videre legger føringer for de ansattes innsats og atferd. I tillegg vil organisasjonen gjennom planlegging sette standarder som skal bidra til at de når de målene som er satt. Planlegging kan bidra til et samarbeid internt i organisasjonen gjennom å samkjøre mål på tvers av avdelingene, og på denne måten styre aktiviteter til grupper og enkeltpersoner for å forsikre seg om at de er i tråd med organisasjonens planlagte resultat (Malmi & Brown, 2008).

Malmi og Brown (2008) skiller mellom kortsiktig planlegging (handlingsplaner) og langsiktig planlegging (strategiske planer) (Johanson & Madsen, 2013). Kortsiktig planlegging har en tidshorisont fra 0 til 12 måneder, der planleggingen har et taktisk fokus. Langsiktig planlegging derimot har en tidshorisont som strekker seg over 12 måneder, og har et mer strategisk fokus (Malmi & Brown, 2008). De dynamiske endringene i dagens økonomi har ført til en trend i innføring av rullerende prognoser som en del av planleggingsprosessen.

### 2.3.4 Kybernetisk styring

Green og Welch (1988) definerer kybernetisk styring som: *“A process in which a feedback loop is represented by using standards of performance, measuring system performance, comparing that performance to standards, feeding back information about unwanted variances in the systems, and modifying the system’s comportment”* (sitert i Malmi & Brown, 2008, s. 292). Kybernetisk styring kan fungere både som et informasjonssystem og et kontrollsystem, avhengig av hvordan organisasjonen velger å bruke det.

Malmi og Brown (2008) inkluderer i sitt rammeverk fire grunnleggende kybernetiske styringssystemer. Disse er; budsjettstyring, finansielle målesystemer, ikke-finansielle målesystemer og hybride målesystemer. Budsjettet har vært det mest grunnleggende

---

styringsverktøyet i de fleste organisasjoner, men den moderne økonomistyringen har bidratt til at flere stiller spørsmålstegn ved bruken av tradisjonelle budsjettssystem når omgivelsene stadig blir mer turbulente (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011). Til tross for dens kritikk, har budsjettstyring flere funksjoner. Malmi og Brown (2008) trekker frem at budsjettstyring vil sikre integrering av beslutninger angående prosesser og ressursallokering. I et dynamisk styringssystem innføres det ofte rullerende prognoser i stedet for budsjettet. Noen finansielle målesystemer kan være relatert til budsjettprosessen gjennom bruken av informasjon som budsjettet inneholder. Finansielle mål inkluderer Return on Investment (ROI) og Economic Value Added (EVA), og er et viktig styringsverktøy som skal sikre at ansatte gjøres ansvarlige for å nå spesifikke finansielle mål (Malmi & Brown, 2008).

Ikke-finansielle målesystemer har blitt stadig mer utbredt som en konsekvens av den voksende moderne økonomistyringen. Disse brukes deriblant til å identifisere viktige prestasjonsdrivere som finansielle mål ikke klarer, slik som produktivitet innen forskning og utvikling (Ittner & Larcker, 2003; Malmi & Brown, 2008). Ikke-finansielle mål kan være relatert til alt fra ressursallokering, evaluering og kommunikasjon mot de strategiske målsettingene eller evaluere ledelsens prestasjoner (Ittner & Larcker, 2003). Ittner & Larcker (2003) påpeker viktigheten med at ikke-finansielle målesystemer bør være knyttet opp mot organisasjonens strategi, noe som er gjeldende for styring generelt. Hybride målesystemer inkluderer både finansielle og ikke-finansielle mål, og balansert målstyring (BSC) er en tilnærming til hybride målesystemer (Malmi & Brown, 2008).

### **2.3.5 Belønning og kompensasjon**

Belønning og kompensasjon har som formål å øke prestasjonen til de ansatte, slik at de jobber effektivt mot organisasjonens mål. Ut i fra denne situasjonen ser man at styringsverktøy må være tilstede for å påvirke ansattes atferd, og at ulike systemer må bli brukt for å oppnå de strategiske målene. Dette blir også ansett som en viktig del hos prestasjonsmålingssystemer hvor mål og prestasjonsmålinger står sentralt (Malmi & Brown, 2008). Belønningssystemer er ofte koblet til kybernetiske styringssystemer, men kan også benyttes for å beholde ansatte. Malmi & Brown (2008) har valgt å separere belønning og kompensasjon fra kybernetisk styring, da belønning og kompensasjon kan brukes til andre formål enn prestasjoner, slik som teambaserte insentiver for å fremme kulturell kontroll.

Det finnes ulike typer for insentiver der det kan trekkes et skille mellom ytre og indre insentiver (Armstrong, 2012). Ytre insentiver appellerer til selve oppgaven der måloppnåelse er en nødvendighet for å motta en belønning. Derimot handler indre insentiver om at selve oppgaven er attraktiv, og ikke belønningen etter endt oppgave. Indre insentiver fordrer den iboende motivasjonen vår (Hope & Fraser, 2003b; Merchant & Van der Stede, 2007). Vi kan ytterligere dele insentiver opp i individuelle og gruppebaserte, finansielle og ikke-finansielle (Armstrong, 2012). Hope og Fraser (2003b) trekker frem at belønninger burde være teambasert og knyttet til suksess, og ikke knyttet opp mot at noen ansatte møter de forhandlende tallene som er satt. Det har vært en del kritikk rettet mot belønninger knyttet til bonuslønn, da mennesker er forskjellige og bonuslønn kan fortrenge den indre motivasjonen. Til tross for dette så viser det i snitt en positiv sammenheng mellom belønninger og prestasjoner (Bragelien, 2018).

### **2.3.6 Administrativ styring**

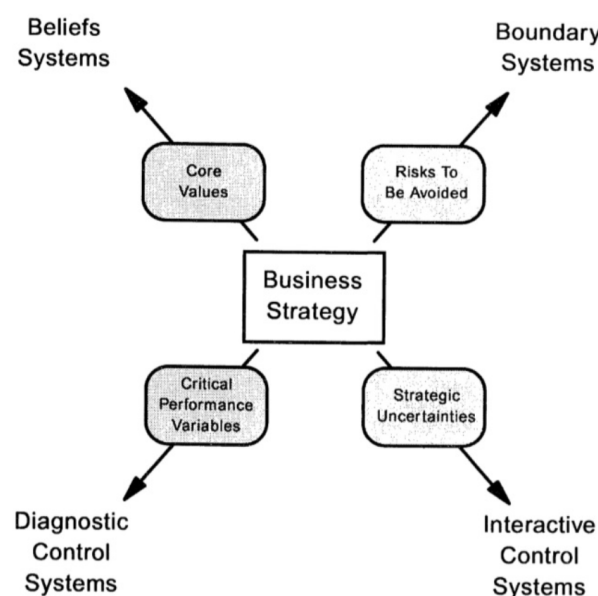
Administrativ styring handler om hvordan virksomheter styrer atferden til de ansatte gjennom organisering av prosesser og strukturer. Disse prosessene og strukturene bidrar til deriblant overvåkning av ansattes atferd og spesifisering av hvordan oppgaver og atferd skal utføres (Malmi & Brown, 2008). Malmi og Brown (2008) deler administrativ styring i tre deler; styringsstruktur, organisasjonsstruktur og regler, prosedyrer og retningslinjer.

Organisasjonsstruktur kan være et viktig styringsverktøy, der virksomheten kan oppmuntre til en viss type kontakt og relasjoner gjennom å bruke en spesiell struktur (Malmi & Brown, 2008). Dette kan bidra til å redusere variabiliteten til de ansattes atferd, som videre vil øke forutsigbarheten i organisasjonen. Styringsstruktur omfatter formelle linjer av myndighet og ansvarsfordeling innad i organisasjonen, i tillegg til systemer som sikrer at man koordinerer aktivitetene både vertikalt og horisontalt (Malmi & Brown, 2008). Det er vanlig å bruke begrepene sentralisering og desentralisering for å angi på hvilket nivå i organisasjonen myndighet til å fatte beslutninger er plassert (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Sentralisering betyr at beslutningsmyndighet flyttes opp i hierarkiet, til ledernivåene, mens desentralisering innebærer at beslutningsmyndigheten flyttes lengre ned i organisasjonen. Bruk av regler, prosedyrer og retningslinjer er den byråkratiske tilnærmingen for å regulere prosesser og

atferd i organisasjonen (Malmi & Brown, 2008). Gjennom å anvende regler, prosedyrer og retningslinjer, beskriver organisasjonen hvordan arbeidsoppgavene skal utføres, eller hva ansatte må forholde seg til. Flere studier betrakter organisasjonsstruktur som en kontekstuell faktor og ikke som en del av organisasjonens styringsverktøy (Chenhall, 2003). Malmi & Brown (2008) anser derimot organisasjonsstruktur som noe ledelsen kan endre, og ikke noe som er pålagt dem.

## 2.4 Simons - Levers of control

Simons (1995b) presenterer i sitt rammeverk *Levers of Control*, fire ulike styringsmekanismer som kan anvendes ved implementering og gjennomføring av en forretningsstrategi; verdisystemer (beliefs system), avgrensningssystemer (boundary systems), diagnostiske styringssystemer (diagnostic control systems) og interaktive styringssystemer (interactive control systems). Rammeverket fokuserer på hvordan disse systemene bør brukes for å sikre optimal styring tilpasset organisasjonens forretningsmiljø. Simons (1995b) drøfter også problemet mange ledere står overfor når de skal utøve kontroll i organisasjoner som krever fleksibilitet, innovasjon og kreativitet. Bedrifter i en konkurransesituasjon med krevende og informerte kunder er avhengige av de ansattes initiativ til å søke etter muligheter og svare til kundenes behov (Simons, 1995b). Som illustrert i figuren under, har hver styringsmekanisme sin oppgave.



Figur 2: Levels of Control (Simons, 1995a)

### **2.4.1 Verdisystemet**

Et verdisystem er et eksplisitt sett av oppfatninger som definerer grunnleggende verdier, formål og retning i organisasjonen (Simons, 1995b). Et formelt verdisystem skapes og kommuniseres gjennom blant annet visjonen, misjonen og formålet til organisasjonen. Verdisystemet forsøker å formidle informasjon om kjerneverdier i organisasjonen: hvordan organisasjonen skaper verdi, ønsket prestasjonsnivå og hvordan enkeltpersoner forventes å håndtere relasjoner internt og eksternt. Hensikten med verdisystemet er å kommunisere dette ut i organisasjonen for at de ansatte adopterer organisasjonens kjerneverdier og handler i tråd med disse. Verdisystemet har også et hovedformål om å inspirere og veilede enkeltpersoner i organisasjonen til å se etter nye muligheter å skape verdi på (Simons, 1995b).

### **2.4.2 Avgrensningssystemet**

For å omforme budskapet til fokuserte aktiviteter behøves et avgrensningssystem. Avgrensningssystemet har som formål å avgrense handlingsrommet til de ansatte gjennom å etablere spilleregler, samt å identifisere handlinger og fallgruver som de ansatte må unngå (Simons, 1995a; Simons, 1995b). I avgrensningssystemet inkluderer Simons (1995b) regler, grenser og forbud som er knyttet til definerte sanksjoner og trusler om straff, og muliggjør individuelle kreativitet innenfor de definerte grensene. Dette for å sikre at de ansatte holder seg innenfor satte grenser. Fremfor å begrense ansattes initiativ og kreativitet gjennom prosedyrer og standarder, kan organisasjonen legge til rette for innovasjon med definerte grenser ved å heller fortelle ansatte hva de ikke skal gjøre (Simons, 1995a). Avgrensningssystemer kan gjøre det vanskelig for ansatte til å søke etter nye muligheter utenfor akseptable mulighetsområder, men det gir samtidig ledelsen mulighet til å delegerer beslutningsmyndighet innenfor mulighetsområdene. Det optimale målet til avgrensningssystemet er at de ansatte føler seg fri og myndiggjort innenfor de områdene ledelsen ønsker, samtidig som de har en klar forståelse av hvilke områder de bør begrense sin kreativitet. Avgrensningssystemet åpner dermed opp for fleksibilitet og kreativitet ved at ansatte på et lavere nivå kan ta egne avgjørelser (Simons, 1995b).

Verdi- og avgrensningssystemet skaper sammen organisasjonens formelle informasjonsbaserte rutiner og prosedyrer som ledere bruker til å opprettholde eller endre



---

mønstre i organisatoriske aktiviteter (Simons, 1995b). Verdi- og avgrensningssystemet kan ses på som et “yin og yang”-forhold hvor verdisystemet representerer de varme, positive og inspirerende verdiene, mens avgrensningssystemet og de kalde restriksjonene står i kontrast. Sammen skaper de en dynamisk spenning mellom forpliktelse og straff (Simons, 1995b).

### **2.4.3 Diagnostiske styringssystemer**

Diagnostiske styringssystemer er formelle informasjonssystemer som ledere benytter seg av for å overvåke organisatoriske utfall, og for å korrigere avvik fra forhåndsbestemte prestasjonsmål som kan true oppnåelse av disse (Simons, 1995b). Prestasjonsmålene blir satt på grunnlag av organisasjonens kritiske suksessfaktorer. Diagnostiske styringssystemer bidrar til effektiv ressursallokering og ex-post evaluering, i tillegg til å motivere de ansatte til å oppnå organisasjonens mål. Det diagnostiske styringssystemet bidrar også til at styringen kan foregå på lavere organisasjonsnivåer. Toppledelsen blir i mindre grad involvert i styringen, og trenger kun periodevis å involvere seg i styringssystemet for å få en helhetlig oversikt over organisasjonens status i forhold til de satte strategiske målene (Simons, 1995b). Diagnostiske styringssystemer gir en forsikring om at “maskineriet” i organisasjonen fungerer og at de tiltenkte mål og strategier blir oppnådd uten konstant overvåking og tilsyn (Simons, 1995b).

### **2.4.4 Interaktive styringssystemer**

Interaktive styringssystemer er formelle informasjonssystemer ledere bruker for å involvere seg regelmessig og personlig i beslutningsaktiviteter (Simons, 1995b). Disse styringssystemene fokuserer på strategiske usikkerheter, og har som hensikt å stimulere dialog gjennom organisasjonen, og fremme organisatorisk læring for å skape nye strategier for å bidra til at organisasjonen tilpasser seg omgivelsene (Simons, 1995b). Ledere engasjerer seg personlig i driften og foretar månedlige vurderinger av fremdrift og handlingsplaner. På den måten kan ledelsen respondere proaktivt på de endringene som oppstår (Simons, 1995a).

### 2.4.5 Dynamisk samspill mellom de fire systemene

Styrken til de fire systemene ligger ikke i hvordan hver av dem brukes for seg, men i hvordan de utfyller hverandre når de brukes sammen (Simons, 1995b). Kontrollsystemene er ikke like i verken timing eller hensikt. De utvikler seg for å møte informasjon og kontrollbehov hos enkelte ledere og deres organisasjoner (Simons, 1995b). Ved å bruke de fire systemene effektivt kan organisasjoner sørge for motivasjon, mål, læring og styring som tillater effektiv måloppnåelse, skapende tilpasning og lønnsom vekst, samt at fordelene ved innovasjon og kreativitet ikke oppnås på bekostning av kontroll (Simons, 1995b). Simons (1995b) hevder at styringen er suksessfull når spenningen mellom kreativ innovasjon og oppnåelse av forhåndssette mål resulterer i lønnsom vekst. Denne spenningen innebærer at organisasjoner må oppnå høy grad av læring og høy grad av kontroll for å være effektive. Det er behov for å balansere de positive og negative kreftene for å oppnå optimal styring (Simons, 1995b). Verdisystemet og det interaktive styringssystemet oppleves gjerne som positive krefter der formålet er å oppfordre de ansatte til kunnskapsdeling og læring for å fremme innovasjon. Avgrensningssystemet og det diagnostiske systemet skal på sin side sikre at de ansatte utfører sine arbeidsoppgaver og handler i tråd med organisasjonens regler og mål, og kan oppleves som negative krefter i form av et kontrollbehov.

Hver av disse styringsmekanismene har ulike oppgaver, men også et bestemt formål for lederne, der de forsøker å utnytte kreativitetens til deres ansatte (Simons, 1995a). Gjennom å anvende styringsmekanismene effektivt, kan organisasjonen oppnå innovasjon og kreativitet på en måte som ikke vil gå utover styringen i organisasjonen. Ved å balansere de ulike kreftene kan organisasjonen skape et dynamisk samspill som sikrer både innovasjon og kontroll (Simons, 1995a).

Revellino og Mouritsen (2009) mener det er viktig å forstå relasjonene mellom kontroll og innovasjon ved å tillegge et prosessperspektiv der innovasjon og bruken av styringsverktøy samskaper. Tidligere forskning på rollen til styringssystemer i innovasjonssammenheng fokuserer på forskjellen mellom kontrollsystemer som fostrer innovasjon og de som fostrer produktivitet. Et dynamisk styringssystem legger opp til å øke autonomien til avdelinger og ansatte ved å desentralisere beslutningstakingen. Autonomi i denne sammenheng omfatter både selvstyring og selvbestemmelse i organisering av arbeidsoppgavene. Simons (1995b)

uttrykte bekymring for at ansattes økende autonomi kunne invitere atferd som kunne skade en virksomhets integritet. For at en ny tenkning og innovativ skapning skal finne sted, må man legge til rette for det. Dette krever en ledelse som skaper engasjement, og en organisasjonskultur som frigir kompetanse, samt stimulering av den rette kompetansen og trening av kreativitet (Sørli, 2016).

## 2.5 utfordringer ved utforming og bruk av styringssystemer

Johanson og Madsen (2013) fant i sin undersøkelse ut at manglende dynamikk ofte var den største utfordringen ved utforming og bruk av styringssystemer. Dette gikk ut på at ledere syntes det var vanskelig å få ansatte til å reagere raskt, og slet med evnen til å proaktivt sette i gang raske tiltak. Det kom også frem i undersøkelsen at bedriftens budsjettstyring hindret en mer dynamisk styring da det fort ble utdatert (Johanson & Madsen, 2013). Det ble også påpekt at styringssystemet er for rigid og ikke fanger opp endringer som skjer i organisasjonen og omgivelsene. En annen utfordring er at styringssystemet ofte kan bli for komplekst. Styringssystemet kan fremstå som svært omfattende og kan virke forvirrende i starten (Johanson & Madsen, 2013).

## 3. Metode

I dette kapitlet vil vi presentere og gjøre rede for de metodiske valgene vi har tatt i studien. Vi starter med å redegjøre for det vitenskapsteoretiske ståsted, før vi videre argumenterer for valg av forskningsstrategi, forskningsdesign og forskningsmetode. Deretter vil vi beskrive datainnsamlingsprosessen og hvordan vi gjennomførte analysen av datamaterialet. Til slutt drøfter vi etikk og betraktninger rundt forskerrollen.

### 3.1 Vitenskapsteoretiske ståsted

Vi velger å starte med å redegjøre for det vitenskapsteoretiske ståsted, da vi er nødt til å forholde oss til en rekke rammer og valg når vi skal utforme et forskningsobjekt (Aase & Fossåskaret, 2014). Vårt valg av det vitenskapsteoretiske ståsted vil legge føringer for de metodiske valgene som tas i studien.

Vitenskapelig kunnskap er kunnskap som er kommet fram gjennom vitenskapelig praksis og metoder. Denne er forskningsbasert (Madsbu, 2011). Det skilles mellom naturvitenskapelig og samfunnsvitenskapelig forskning. I samfunnsvitenskapelig forskning er formålet å forsøke å forklare og forstå avgrensede fenomener og temaer i samfunnet (Madsbu, 2011). Mehmetoglu (2004) trekker frem to forskjellige paradigmer som er mest vanlig i samfunnsvitenskapelig forskning, disse er; positivisme og interpretivisme. Positivisme er betraktet som vitenskap og er opptatt av å finne årsaksforklaringer i menneskers handlinger. Derimot handler interpretivisme om det å forstå et fenomen (Mehmetoglu, 2004). Formålet med vårt studie er å forstå og beskrive virksomhetsstyringen til casebedriften gjennom informantenes egne oppfatninger til de ulike styringsverktøy som vil inngå i styringssystemet. Dette reflekterer en interpretivistisk tilnærming da vi ønsker å forstå et fenomen, fremfor å finne årsaksforklaringer. Denne studien er preget av våre antakelser og fortolkninger til casebedriften. Dermed vil vi ikke finne noen generelle funn i studien, men vi vil heller gi en beskrivelse og en fortolkning av hvordan vi opplever casen.

## 3.2 Forskningsmetode

I samfunnsvitenskapelig forskning skilles det mellom to metoder; kvantitativ og kvalitativ metode (Mehmetoglu, 2004). Disse to forskningsmetodene er assosiert med forskningsparadigmene positivisme og interpretivisme som drøftet over. Derimot er det noen forskere som påpeker at det å assosiere kvantitativ metode med positivisme ikke nødvendigvis er riktig (Mehmetoglu, 2004). Derav velger vi å drøfte vårt valg av forskningsmetode.

I kvantitativ forskning fokuseres det på årsakssammenhenger, og målet i kvantitativ forskning er å lage forskningsspørsmål i form av hypoteser som hentes ut fra eksisterende teorier om et bestemt fenomen (Mehmetoglu, 2004). I kvalitativ forskning legges det vekt på forståelse, og man er mer opptatt av å forstå et fenomen og utvikle teori (Mehmetoglu, 2004). Den menneskelige verden består av fenomener, som betyr ting og hendelser slik de fremtrer for oss, og ikke slik de er i seg selv (Aase & Fossåskaret, 2014). Som forskere er det vår jobb å studere ting i deres naturlige settinger og forsøke å fortolke fenomener i form av meninger som mennesker selv gir dem (Mehmetoglu, 2004). Vi har valgt å benytte oss av en kvalitativ forskningsmetode for å svare på vår problemstilling. Vår problemstilling er forankret i fenomenet som studeres, ved at vi søker innsikt og forståelse i interaksjonen mellom ulike styringsverktøy som casebedriften benytter seg av. Ved å benytte en kvalitativ metode kan vi gå mer i dybden av problemstillingen, slik at vi kan få en større innsikt i, og nyanserte beskrivelser av de styringsmekanismene som studeres. Vår casebedrift ønsker å skape noe eget, dermed trekker vi inn betingelsesteorien som sier at styringssystemet er kontekstavhengig og ikke et standardisert rammeverk. Den smidige virksomhetsstyringen er en pågående prosess i casebedriften, og derav er det bare et antall aktører som er deltakende i denne prosessen. Dermed vil vårt studie bestå av et lite utvalg informanter som forhåpentligvis vil kunne gi en mer detaljert beskrivelse av problemstillingen, enn hva vi ville oppnådd med en kvantitativ forskningsmetode.

## 3.3 Forskningsstrategi

En forskningsstrategi er et verktøy som forskeren bruker for å belyse en problemstilling (Mehmetoglu, 2004). Forskningsstrategien skal legge føringer for forskeren gjennom hele

forskningsprosessen. Mehmetoglu (2004) trekker frem tre hovedstrategier innenfor forskning; empiribasert teori, etnografi og casestudie. Empiribasert teori er en metode som er til for å utvikle teorier. Etnografi er en beskrivelse og fortolkning av en kulturell, sosial gruppe eller et system. Casestudie er en undersøkelse av et begrenset system eller en case over tid gjennom detaljert og mangfoldig datainnsamling (Mehmetoglu, 2004).

Ut i fra vår problemstilling vil denne studien utføres ved hjelp av et casestudie, der vi forsker på et bestemt case. Et kjennetegn ved casestudie er at analyseobjektene er avgrenset i tid og rom (Mehmetoglu, 2004). Yin (2007) opererer med to analysestrategier: analyse basert på teoretiske antakelser (teoristyrte) og beskrivende casestudie. Det første er å foretrekke, og Yin (2007) anbefaler at man bruker beskrivende casestudie kun hvis man ikke har noen teoretiske antakelse på forhånd (Johannessen, Christoffersen & Tuft, 2011). I vårt studie vil vi benytte oss av en teoristyrte analyse fordi vi har teoretiske rammeverk fra tidligere forskning vi ønsker å bruke for å analysere studieobjektet. Funnene fra analysen vil også tolkes mot allerede eksisterende teori på området.

### 3.4 Forskningsdesign

Det er forskningsstrategier som legger føringer for valget av forskningsdesignet. Dette vil videre legge føringer for datainnsamlingen og dataanalysen. I et casestudie skiller det mellom tre typer forskningsdesign; eksplorativt (utforskende), deskriptivt (beskrivende) og kausalt (forklarende) (Mehmetoglu, 2004). Ved bruk av eksplorativt design har forskeren ingen klar problemstilling, og datainnsamling kan gjøres før forskningsspørsmålene er definert. Slike studier kan ses på som et forarbeid for en større studie (Mehmetoglu, 2004). Et kausalt design kan benyttes når man skal undersøke en årsaksforklaring mellom en eller flere variabler. Slike design brukes særlig ved komplekse undersøkelser av organisasjoner (Mehmetoglu, 2004). Et deskriptivt design krever at forskeren presenterer en deskriptiv teori, som oppretter det helhetlige rammeverket som skal følges gjennom hele studien (Mehmetoglu, 2004).

I denne studien har vi valgt et deskriptivt design der vi ønsker å beskrive styringssystemet som en pakke der vi kartlegger flere variabler og sammenhengen mellom disse. Vi utledet problemstillingen og de tilhørende forskningsspørsmålene ut i fra det temaet vi satte oss

tidlig i prosessen. Vi blir å opprettholde det helhetlige rammeverket gjennom hele studien, da vi ønsker å gi et bilde av den smidige virksomhetsstyringen slik den fremstår i det tidsrommet denne forskningsprosessen foregår.

## 3.5 Datainnsamling

Datainnsamling er en sirkulær prosess hvor vi som forskere utfører forskjellige forskningsaktiviteter for å skaffe de nødvendige dataene til å belyse vår problemstilling (Mehmetoglu, 2004). Det som kjennetegner kvalitative metoder, er at vi forsker og genererer mye informasjon (data) om et begrenset antall informanter (Johannessen et al., 2011). Når vi benytter oss av en casestudie så er det ikke fastsatt noen bestemt datainnsamlingsmetode, og vi kan velge å benytte oss av intervju, observasjoner, dokumentdata og visuelle data. Datainnsamlingen vil fortsette inntil vi som forskere har fått tilstrekkelig innsikt i caset, eller til det teoretiske metningspunktet er nådd (Mehmetoglu, 2004).

Vi har valgt å benytte oss både av primær- og sekundærdata. Primærdata er data som forskeren selv har samlet inn, ved bruk av hovedinnsamlingsmetoder slik som intervju og/eller observasjoner. Sekundærdata er data som er samlet inn av andre for sine egne formål (Mehmetoglu, 2004). Vår primærdata har blitt samlet inn gjennom intervju av sentrale personer i casebedriften. Vi har også valgt å betegne møter og konferanser som kilde til primærdata. Som sekundærdata har vi brukt tidligere forskning på dette området, relevante bøker, fagtidsskriftartikler og annen relevant litteratur slik som stortingsmelding vedrørende spillpolitikk. For å finne relevant sekundærdata har vi valgt å benytte oss av søkemotorer som Google, Google Scholar, Oria, BIBSYS, høgskolens bibliotek, casebedriftens nettsider og stortingets nettside.

### 3.5.1 Semistrukturerte intervju (primærdata)

Kvalitative intervjuer er den mest brukte måten å samle inn kvalitative data på (Johannessen et al., 2011). Det er en fleksibel metode som kan brukes nesten overalt og gjør det mulig å få fylldige og detaljerte beskrivelser. Ved å benytte oss av intervju som forskningsmetode, kan vi få en innsikt i informantenes meninger, erfaringer og kunnskap i den gjeldende

konteksten. Vi valgte å benytte oss av semistrukturerte intervju, noe som betyr at vi har noen forhåndsbestemte spørsmål i tillegg til temaer (Mehmetoglu, 2004; Aase & Fossåskaret, 2014). På denne måten fikk vi mer åpne samtaler med informantene, slik at vi kunne få frem virkelighetsoppfatninger rundt visse temaer, samtidig som vi kunne få dybdeinformasjon av et fenomen. Samtidig ble intervjuprosessen mer naturlig da vi ikke trengte å følge intervjuguiden slavisk, men heller fortsette med spørsmål og temaer der det passer seg best under samtalen.

Alle intervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt, og e-post/telefonsamtaler ble benyttet som et supplement dersom det var behov for tilleggsopplysninger eller konkretisering i etterkant. Gjennom intervjuene tilegnet vi oss mer kunnskap og følgelig flere spørsmål. Derav valgte vi å avslutte datainnsamlingsprosessen med å intervju nøkkelinformantene en gang til, for å dekke de siste spørsmålene og eventuelt tett hull i dataene. Alle intervju ble tatt opp på lydbånd, noe som sikret oss at vi får med alt som blir sagt i intervjuet (Mehmetoglu, 2004; Kvale & Brinkmann, 2015). Ved å benytte lydbånd fikk vi en naturlig samtale med informantene, og vi kunne rette vår fulle oppmerksomhet til informantene.

### **3.5.2 Utvalg**

Ved kvalitative intervjuer velges informantene ut ved strategisk utvelgelse. Utgangspunktet for utvelgelse av informanter i kvalitative undersøkelser er ikke representativitet, men av hensiktsmessighet (Johannessen et al., 2011). Det er vanskelig å intervju alle i målgruppen, dermed må vi foreta oss et valg på hvem vi skal intervju. Det kan være en utfordring å komme i kontakt med de rette personene, da muligens ikke alle ønsker å la seg intervju (Mehmetoglu, 2004).

Det er ulike måter å sette sammen strategiske utvalg på (Johannessen et al., 2011). Vi skal studere et fenomen som er i startfasen i casebedriften. Dette fenomenet er formet slik at det er en arbeidsgruppe bestående av et fastsatt antall ledere som er med på denne prosessen. Dette gjør at vårt utvalg vil være basert på denne gruppen. For vårt studie vil det ikke være nyttig å intervju andre i organisasjonen da dette er en pågående prosess, som vi gå over til å bli en kontinuerlig prosess ved prosjektets slutt. Vårt utvalg vil basere seg på kriterierstrategien, der personer i utvalget møter noen felles kriterier (Mehmetoglu, 2004). Her vil det



bety at disse personene er fra arbeidsgruppen i casebedriften. Videre vil vi benytte oss av snøballmetoden. Her rekrutteres informanter ved at vi forhører oss om personer som vet mye om det temaet som undersøkes, og som vi bør komme i kontakt med. Disse personene kan igjen vise til andre informanter som det kan være aktuelt å ha med i undersøkelsen (Johannessen et al., 2011). De første intervjuene ble med de to som har ansvar for dette prosjektet, og som vi så på som mest relevante og interessante ut fra teorien og problemstillingen. De resterende intervjuene ble foretatt basert på snøballmetoden, der nøkkel informantene tipset oss om hvem som kunne være relevante å intervju, med hensyn på deres kunnskap og posisjon i prosjektet. Under finner vi en oversikt over informantene, intervjuets varighet og deres område.

<b>Dato</b>	<b>Hvem</b>	<b>Sted</b>	<b>Varighet</b>
<b>22. mars 2018</b>	Informant A	Informantens kontor	50 minutter
<b>22. mars 2018</b>	Informant B	Møterom	35 minutter
<b>10. april 2018</b>	Informant C	Møterom	40 minutter
<b>10. april 2018</b>	Informant D	Møterom	30 minutter
<b>10. april 2018</b>	Informant E	Møterom	30 minutter
<b>10. april 2018</b>	Informant F	Møterom	25 minutter
<b>20. april 2018</b>	Informant A1	E-post	
<b>25. april 2018</b>	Informant B1	E-post	

*Tabell 1: Utvalg primærdata*

### **3.5.3 Intervjuprosessen**

Kvale og Brinkmann (2015) karakteriserer det kvalitative forskningsintervjuet som en samtale med en struktur og et formål. Strukturen er knyttet til rollefordelingen mellom deltakerne. Intervjueren stiller spørsmål og følger opp svar fra informanten. Formålet er ofte å forstå eller beskrive noe. Intervjuer er ofte mer en dialog enn rene spørsmål og svar (Johannessen et al., 2011).

Intervjuene ble avtalt pr. e-post gjennom vår kontaktperson hos case-bedriften. Her fremgikk informasjon om studien, formålet, samtykkeerklæring, generell informasjon om gjennomføring av intervju, konfidensialitet og hvilket tema som vil bli belyst under intervjuet. Vi la ved intervjuguiden slik at informantene kunne forberede seg. Etter endt intervju valgte vi å transkribere intervjuene så fort som mulig for å gjenspeile hva som faktisk ble sagt og gjort under intervjuet (Mehmetoglu, 2004). Underveis avklarte vi eventuelle oppfølgingsspørsmål pr. e-post. Deretter foretok vi oss en analyse av intervjuguiden (vedlegg 2) og en justering før neste intervju (vedlegg 3).

Intervjuene ble lagt opp slik at vi begge var tilstede under intervjuene, men vi hadde avtalt på forhånd hvem som skulle stå for selve praten, mens den andre noterte underveis. På denne måten unngikk vi å skape forstyrrelser under intervjuet. På slutten av intervjuet ble eventuelle spørsmål og kommentarer tatt opp.

### 3.6 Analyse av data

Dataanalyse i en casestudie betraktes som halvstrukturert, i motsetning til empiribasert teori og etnografi, som er henholdsvis strukturert og ustrukturert (Mehmetoglu, 2004). Med andre ord har en casestudie-analyse elementer fra både empiribasert teori og etnografi. Det eksisterer ingen klare og spesifikke strategier for hvordan dataanalyse skal foregå i en casestudie (Mehmetoglu, 2004). Analyser basert på teoretiske antakelser i casestudier handler om å følge de teoretiske antakelsene som forskeren hadde i starten av prosjektet, og la disse styre analyseprosessen. I vårt studie har vi gjennomført intervjuer, og intervjuguiden er basert på teoretiske antakelser. Det er vanlig å bruke intervjuguiden som utgangspunkt for datareduksjon og dataanalyse. I teoristyrte caser tolkes funnene allerede opp mot eksisterende teori på området (Johannessen et al., 2011). Intervjuguiden i dette studiet er basert på rammeverkene til Malmi og Brown (2008) og Simons (1995). Dette for å kunne sammenligne dataene fra undersøkelsen opp mot eksisterende teori og forskning.

### 3.6.1 Induktiv eller deduktiv analyseprosess

I litteraturen skilles det mellom induktiv og deduktiv analyseprosess. En induktiv analyseprosess går fra det konkrete til det generelle, der man lager teorier basert på et begrenset antall observasjoner. Kvalitativ forskning kjennetegnes ved sin induktive analysemåte (Mehmetoglu, 2004). En deduktiv analyseprosess går fra det generelle til det konkrete, der analyseprosessen starter med en alt utviklet teori. Denne teorien er hentet fra litteraturen, og består av hypoteser som må testes av forskeren (Mehmetoglu, 2004). I kvalitativ sammenheng omhandler deduksjon å teste hypoteser som genereres av forskerens egne data, mot de som hentes fra teorien (Mehmetoglu, 2004). De teoretiske rammeverkene vi har valgt for vårt studie, har dannet utgangspunktet for utarbeidelsen av intervjuguiden, noe som indikerer en induktiv analyseprosess. Gjennom vår dataanalyse har vi generert ulike hypoteser som vi har testet opp mot de dataene som er hentet fra teorien. Etersom vi har analysert data og kommet over interessante funn, har vi gått tilbake og justert problemstillingen og forskningsspørsmålene. På denne måten har vi benyttet oss av en kombinasjon av induktiv- og deduktiv analyseprosess (Mehmetoglu, 2004).

### 3.6.2 Valg av analysemetode

Ifølge Merriam (1988) består en analyseprosess i et casestudie av tre hovedfaser: intensiv analyse, kategoriutvikling og teoriutvikling (Mehmetoglu, 2004). Intensiv analyse danner grunnlaget for kategori- og teoriutviklingsfasene. Vi startet denne fasen med å identifisere enheter i dataene som vi senere brukte for å definere kategorier. Enhetene kommer fra dataene, som besto av intervjumateriale og dokumentdata. En enhet kan representere et ord, en setning eller et avsnitt (Mehmetoglu, 2004). Det er to kriterier som slike enheter lages i forhold til. For det første skal enheten sørge for informasjon som er direkte relevant til studiens mål, og for det andre bør den kunne fortolkes uten noen tilleggsinformasjon (Mehmetoglu, 2004). Det vil si at enheten bør være informasjonsrik eller innholdsrik.

Det neste steget i en casestudie-analyse er å konstruere konseptuelle kategorier som vil hjelpe leseren med å fortolke dataene (Mehmetoglu, 2004). Kategoriene ble laget på en systematisk måte, i henhold til studiens mål og eksisterende teori. Med utgangspunkt i forskningsspørsmålene og intervjuguiden opprettet vi 9 kategorier som refererte til

rammeverkene til Malmi og Brown (2008) og Simons (1995). I den tredje og siste fasen av casestudie-analysen startet vi med å trekke konklusjoner som bidrar til å utvikle teoriene. Mehmetoglu (2004) sier at teoriutvikling skjer ved å lage relasjoner mellom de abstrakte kategoriene. Vi så etter meninger, årsaker, problemer og utfordringer som kunne hjelpe oss med å besvare forskningsspørsmålene og utredningens empiriske problemstilling. Denne informasjonen ble så bundet sammen, drøftet med utredningens teoretiske rammeverk og førte frem til oppgavens konklusjon. Dette ble gjort manuelt i programmene Microsoft Word og Excel. Det er også mulig å bruke spesifikke analyseverktøy, men vi fant det mest hensiktsmessig å bruke Microsoft Word og Excel manuelt.

## 3.7 Evaluering av data

Det er viktig at forskeren tar noen av de mest kritiske metodologiske temaene i betraktning allerede før studien starter. Disse vil gå ut på å vurdere troverdigheten til en kvalitativ forskning (Mehmetoglu, 2004). Kvaliteten på en kvalitativ studie vil avhenge av datainnsamlingens troverdighet, datatolkningens gyldighet samt resultatenes overførbarhet (Mehmetoglu, 2004). Begrepene *reliabilitet*, *validitet* og *generalisering* gjør seg dermed gjeldende også innenfor kvalitativ forskning, men i en annen form enn ved kvantitative studier (Kvale & Brinkmann, 2015). Vi vil derfor først presentere hva som legges i begrepene reliabilitet, validitet og generalisering, for så å evaluere vår egen forskning i lys av denne definisjonen.

### 3.7.1 Reliabilitet

Et grunnleggende spørsmål i all forskning er hvor pålitelig data er (Johannessen et al., 2011). På forskningsspråket betegnes dette som reliabilitet, som betyr pålitelighet. Reliabilitet knytter seg til nøyaktigheten av undersøkelsens data; hvilke data som brukes, måten de samles inn på og hvordan de bearbeides (Johannessen et al., 2011). Kvale og Brinkmann (2015) trekker frem at det er ønskelig med høy reliabilitet, men at en for sterk fokusering på reliabilitet kan motvirke tenkning og variasjon. Det er vanlig å skille mellom ekstern og intern reliabilitet. Ekstern reliabilitet går ut på at hvis hele forskningen gjentas i en annen setting eller på et annet tidspunkt, vil samme resultater og funn genereres (Mehmetoglu, 2004). I henhold til Mehmetoglu (2004) kan dette betraktes som et urealistisk krav til

kvalitativ forskning. Derfor velger vi å se bort fra ekstern reliabilitet, og heller fokuserer på intern reliabilitet. Intern reliabilitet antyder at de konklusjonene vi kommer frem til i vårt studie, bør være de samme som når en annen forsker analyserer vår data (Mehmetoglu, 2004). I forhold til kvalitativ forskning vil dette kriteriet ofte være lite hensiktsmessig. Dette skyldes blant annet at det ikke benyttes strukturerte datainnsamlingsteknikker og at det er så å si umulig for en annen forsker å duplisere forskningen og få samme svar.

For å styrke påliteligheten har vi benyttet oss av en lydopptaker under intervjuene, for å sikre at vi fikk med oss alt som ble sagt. Deretter ble intervjuene transkribert ordrett av i sin muntlige form. På den måten unngikk vi i stor grad å påvirke dataene. Bruk av lydopptaker kan også ha en negativ innvirkning på påliteligheten av et forskningsstudie, da det kan føre til at informantene begrenser sine utsagn og deler mindre enn det de ellers ville ha gjort, fordi informantene kan oppleve dette som ukomfortabelt (Tjora, 2012). Informantene ble i forkant spurt om de godtok bruk av lydopptaker, og etter intervjuene satt vi igjen med en følelse av at bruk av lydopptaker under intervjuene ikke hadde noen negativ påvirkning på dataene.

For å styrke påliteligheten er benyttet forskningsmetodikk og avgjørelser gjort i tilknytning til forskningen, nøye redegjort for under hele forskningsprosessen. Noe som kan være med å svekke reliabiliteten for vår forskning er det Dalen (2011) beskriver som “going native”, som viser til at forskeren blir så kjent med området og fenomenet som studeres at det blir vanskelig å trekke ut særtrekk og spesielle kjennetegn. Dette kan også føre til holistiske feilantakelser, som viser til situasjoner der forskeren tror han kjenner forskningsområdet så godt, at han tolker basert på en feilaktig forforståelse (Dalen, 2011). Likevel er det lurt å bruke god tid på forhånd til å gjøre seg godt kjent med fagområdet for å være i stand til å skille mellom relevant og ikke relevant informasjon.

### **3.7.2 Validitet**

Data er ikke selve virkeligheten, men representasjoner av den. Et sentralt spørsmål er da hvor godt, eller relevant, data representerer fenomenet. I forskningslitteratur brukes begrepet validitet som betyr gyldighet (Johannessen et al., 2011). Begrepsvaliditet dreier seg om relasjonen mellom det generelle fenomenet som skal undersøkes, og de konkrete dataene

(Johannessen et al., 2011). Er dataene gode (valide) representasjoner av det generelle fenomenet? Utredningen har en høy grad av begrepsvaliditet, siden vi har valgt å stille åpne spørsmål uten svaralternativer. På denne måten kan informantene svare fritt på spørsmålene. Vi forsøkte å unngå å stille ledende spørsmål, så vi kunne få frem det informantene faktisk mente. Validitet må ikke oppfattes som noe absolutt, som om data er valide eller ikke, men det er et kvalitetskrav som kan være tilnærmet oppfylt (Johannessen et al., 2011).

### 3.7.3 Generalisering

Generalisering defineres som påstander om at det som gjelder på ett sted eller til en tid, også vil gjelde et annet sted eller til en annen tid (Payne & Williams, 2005). Payne og Williams (2005) trekker frem at kvalitativ forskning kan produsere en begrenset generalisering, noe de omtaler som moderat generalisering. Kvale & Brinkmann (2015) omtaler dette som naturalistisk generalisering. Slik moderat generalisering forekommer ofte gjennom personlige opplevelser og er dermed ikke til å unngå (Payne & Williams, 2005). I vår forskning vil målet ikke være å generalisere, men å heller forstå casebedriften som studeres med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for utredningen, og som videre kan ha relevans for andre lignende tilfeller. Tjora (2012) kaller dette konseptuell generalisering, og sier at man kan ved kvalitativ forskning utvikle konsepter, typologier eller teorier som vil ha relevans for andre case. Det er konseptuell generalisering som er fremholdt som en god form for generalisering i kvalitative metoder.

## 3.8 Forskningsetiske avveininger

Intervjuforskningen er fylt med moralske og etiske spørsmål, da det menneskelige samspillet i intervjuet påvirker intervjupersonene, og kunnskapen som produseres i intervjuet, vil påvirke vårt syn på menneskets situasjon (Kvale & Brinkmann, 2015). Vår jobb som forskere er å utforme menneskers privatliv og legge beskrivelsene av dette ut i det offentlige (Kvale & Brinkmann, 2015). Dette belyser viktigheten av gode etiske refleksjoner rundt alle fasene av forskningsprosessen, og ikke bare intervjusituasjonen. Aspekter som tillit, respekt, konfidensialitet og gjensidighet er viktige i relasjonen mellom informanten og forskeren (Tjora, 2012). Det er viktig å etablere en tidlig tillit og god relasjon for å få tilgang til mest mulig data.

Det er viktig å følge de juridiske retningslinjene som er satt i forskningsarbeid. Hvis man skal samle inn og behandle personopplysninger, må man vurdere om disse er meldepliktige (Johannessen et al., 2011). Ifølge personopplysningsloven (2000) utløses meldeplikt hvis prosjektet omfatter behandling av personopplysninger og opplysningene helt eller delvis lagres elektronisk. Tidlig i prosessen ble studien meldt inn til Norsk senter for forskningsdata (NSD), se vedlegg 5. Dette er et nasjonalt arkiv for forskningsdata, som eies av kunnskapsdepartementet. NSD gir råd om personvern til forskere og studenter som skal gjennomføre forskningsprosjekter hvor man behandler personopplysninger. Vi valgte å melde prosjektet tidlig inn til NSD da det kan la seg gjøre å identifisere informantene basert på informasjon som stilling og arbeidsplass. Slike opplysninger vil også delvis bli registrert på et elektronisk lydopptak som ble brukt under intervjuene, og vi anså da prosjektet som meldepliktig.

### **3.8.1 Informert samtykke**

Informert samtykke betyr at forskningsdeltakerne informeres om undersøkelsens overordnede formål og om hovedtrekkene i designen, så vel som mulig risikoer og fordeler ved å delta i forskningsprosjektet. Informert samtykke innebærer også at man sikrer seg at de involverte deltar frivillig, og informerer dem om deres rett til å når som helst trekke seg fra undersøkelsen (Kvale & Brinkmann, 2015). Vi sendte ut en e-post med informasjon om studien og formål, intervjuguiden (vedlegg 2 og 3) og en samtykkeerklæring (vedlegg 1). I samtykkeerklæringen informerte vi om bruk av lydopptaker ved intervjuene, oppbevaring av data og deres rett til å når som helst trekke seg fra prosjektet. Alle informantene skrev under på samtykkeerklæringen i forkant av intervjuet og ingen trakk seg underveis i prosessen. I tillegg til et eget punkt om lydopptak i samtykkeerklæringen, startet vi hvert intervju med å spørre informantene om det var greit at intervjuet ble tatt opp. I sluttfasen av prosjektet ble samtlige lydopptak og transkriberte versjoner permanent slettet i tråd med informasjonen i samtykkeerklæringen.

### 3.8.2 Forskerens rolle

Forskerens rolle som person, forskerens integritet, er avgjørende for kvaliteten på den vitenskapelige kunnskap og de etiske beslutninger som treffes i kvalitativ forskning.

Betydningen av forskerens integritet øker i forbindelse med intervju, fordi intervjueren selv er det viktigste redskapet til innhenting av kunnskap (Kvale & Brinkmann, 2015). Vår rolle er å forholde oss fortrolig til verdispørsmål, de etiske retningslinjene og etiske teorier slik at vi kan treffe riktige valg. Vår integritet, kunnskap, erfaring, ærlighet og rettferdighet er avgjørende faktorer gjennom hele forskningsprosessen (Kvale & Brinkmann, 2015). Vi vil sette strenge krav til den vitenskapelige kvaliteten på den kunnskapen som legges frem. Dette innebærer at offentliggjøring av funn er så nøyaktig og representativ for forskningsområdet som mulig. Vi ønsker å forholde oss nøytrale som forskere overfor deltakerne. Det innebærer at vi ikke har noe kjennskap eller relasjoner med deltakerne.



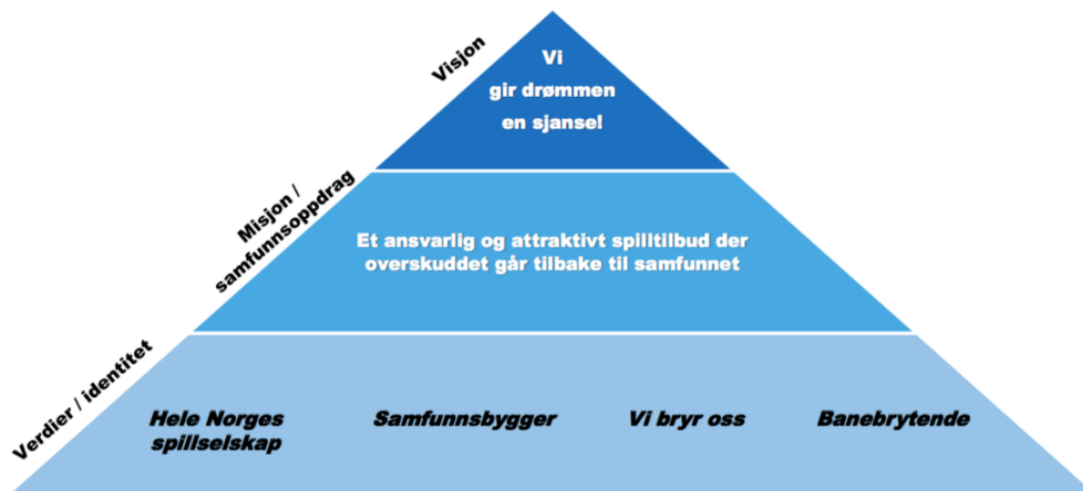
## 4. Empirisk analyse

I dette kapitlet vil vi presentere våre hovedfunn både fra primær og sekundærdata, og analysere dette opp mot oppgavens teoretiske rammeverk. Den første delen av kapitlet vil være en overordnet presentasjon av Norsk Tipping. Deretter vil vi beskrive og analysere styringssystemet som en pakke ved å anvende Malmi & Brown (2008) og Simons (1995) sine rammeverk. Gjennom oppgaven vil vi trekke frem informantenes svar og analysere disse opp mot det teoretiske grunnlaget. Rekkefølgen på forskningsspørsmålene under kapittel 4 er ikke i samsvar med oppstillingen som er belyst innledningsvis. Dette fordi vi føler det vil være naturlig å starte med å presentere styringssystemet til Norsk Tipping slik at leserne får et innblikk i casebeskrivelsen.

### 4.1 Presentasjon av Norsk Tipping

Norsk Tipping er et statlig aksjeselskap som er underlagt Kulturdepartementet. Selskapet ble etablert i 1948, og reguleres under pengespilloven. Det er Kulturdepartementet som gir tillatelse til nye spill og regler, og som avgjør hvor stor andel av innsatsbeløpet som skal gå til premier. Norsk Tipping har per 2017 ca. 400 ansatte og har hovedkontor på Hamar (Norsk Tipping, 2018b).

Norsk Tipping oppfyller hver dag både store og små drømmer. Deres visjon er «*vi gir drømmen en sjanse*», noe som appellerer til både deres spillere og overskuddsmottakere (Norsk Tipping, 2018a). Norsk Tipping skal først og fremst være en sosial aktør som bidrar til å utvikle spillmarkedet i en sosialpolitisk forsvarlig retning, noe som er reflektert i deres misjon som vist under i figur 3. En god statlig styring gjennom Norsk Tipping er også en garanti for at overskuddet fra pengespill kommer samfunnet til gode (Norsk Tipping, 2018a).



Figur 3: Visjon, misjon og verdier

### 4.1.1 Verdiskapning

Norsk Tipping besitter et vesentlig samfunnsoppdrag som illustrert over i figur 3, som går ut på å tilby et ansvarlig og attraktivt spilltilbud der overskuddet går tilbake til samfunnet. Deres samfunnsoppdrag er tredelt. De skal tilby et attraktivt spilltilbud, de skal se til at spillingen skjer innenfor ansvarlige rammer, og at overskuddet som skapes i sin helhet går til gode formål (Kulturdepartementet, 2016). Størst mulig overskudd vil aldri være deres viktigste formål. Samfunnsoppdraget til Norsk Tipping skal løses på en mest mulig kostnadseffektiv måte slik at mest mulig av selskapets omsetning skal gå tilbake til samfunnet. For Norsk Tipping ble 2016 et nytt rekordår der overskuddet for første gang passerte fem milliarder kroner, som illustrert i tabell 2 (overskudd til eier + tilbakeholdt verdi). Dette er en økning på over ni prosent fra året før. Siden 1948 har Norsk Tipping generert 140 milliarder kroner (prisjustert) som har kommet det norske samfunn og den norske frivilligheten til gode (Norsk Tipping, 2018b).

<b>Verdiskapning (tall oppgitt i millioner)</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
<b>Netto inntekter (fratrukket premier)</b>	7875	7730
<b>Driftskostnader</b>	2226	2345
<b>Lønnskostnader</b>	399	383
<b>Kapitalkostnader</b>	0	0
<b>Overskudd til eier</b>	5251	4852
<b>Tilbakeholdt verdi</b>	0	150

Tabell 2: Verdiskapning i Norsk Tipping (Norsk Tipping, 2018b)

I løpet av en femårsperiode har Norsk Tipping redusert kostnadsandelen som måler forholdet mellom kostnader og netto spillinntekter fra 37,5 prosent i 2012 til 35,1 prosent i 2016. Parallelt med denne perioden har Norsk Tipping opplevd en økende kompleksitet i selskapets spillportefølje og lansering av nye produkter som har påvirket kostnadsbildet (Norsk Tipping, 2018c). Som vist i tabell 2, ble det i 2017 fordelt 5,251 milliarder norske kroner til samfunnsnyttige formål. I utgangspunktet skal hele overskuddet til Norsk Tipping gå til samfunnsnyttig formål, noe som fastsettes basert på fordelingsnøkler i henhold til pengespilloven (1998, § 10).

*Vi ønsker at det vi gjør skal bidra til at vi driver stadig mer effektivt og bruker stadig mindre penger ift omsetning, slik at for hver kroner spillerne legger igjen skal størst mulig av andelen gå til gode formål og overskudd”.*

Informant C

#### 4.1.2 Strategi

Norsk Tipping sin strategiplan gjelder for perioden 2016-2020 og har fått navnet “*Begeistre en ny generasjon - Enda viktigere for samfunnet*” som illustrert i figur 4. Navnet gir et godt bilde på selskapets utfordringer for den kommende perioden, og planen peker på fem strategiske hovedgrep som har prioritet:

1. Fornye eksisterende spilltilbud
2. Engasjerende kundeopplevelser i en digital hverdag
3. Skape ny forretning gjennom banebrytende innovasjon

4. Øke organisasjonens effektivitet og endringsevne
5. Tydelig og sterk posisjon som samfunnsaktør



Figur 4: Strategiske hovedgrep

Dette er overordnede mål, samtidig som Kulturdepartementet er tydelige på at det viktigste med Norsk Tipping er å regulere markedet og skape et ansvarlig spilltilbud. Denne strategiplanen peker på behovet for økt innovasjonstakt, raskere endringstakt og økt fleksibilitet. Norsk Tipping ønsker å endre styringsprosessene for å sikre mer effektive, helhetlige, transparente og involverende prosesser hvor det er bedre samsvar mellom strategi, styring og nye arbeidsprosesser for å svare opp fremtidens utfordringer. Innovasjon er viktig for Norsk Tipping, noe som kommer tydelig frem i de strategiske målene. Informant A sier at for å ha attraktive spill for fremtiden, er det helt åpenbart at de må satse på innovasjon og utvikling:

*“Innovasjon som prestasjonsområdet er uvurderlig (...). Den tradisjonelle formen for lotto, der man sitter og venter i noen dager, er ikke så veldig spennende for de som er vant til å få kjapt svar om man vant eller ikke. For å få med den yngre generasjonen, er vi helt avhengig av å ha relevant produktutvikling, ellers bommer vi. Vi er ikke bærekraftig hvis vi satser på de produktene vi har i dag som treffer godt på 40-70-åringene. Innovasjon er helt essensielt”.*

## 4.2 Norsk Tipping sitt styringssystem

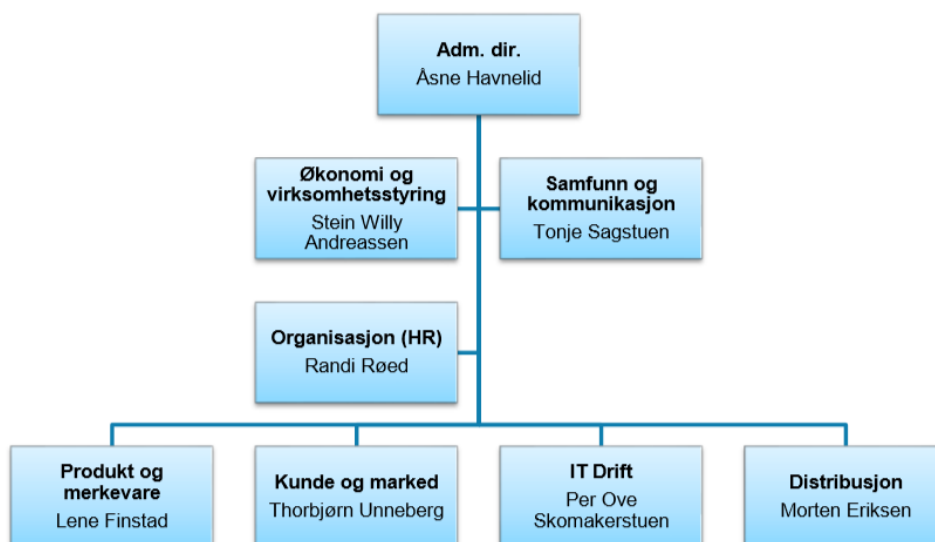
I denne delen vil vi beskrive styringssystemet til Norsk Tipping gjennom Malmi og Brown (2008) sitt rammeverk. Dette delkapittelet er knyttet til forskningsspørsmål 2: *Hvilke*

*styringsverktøy benyttes, og hvordan er disse satt sammen? Innenfor hvert område vil vi først beskrive informantenes oppfatning av styringsverktøyene, før vi deretter analyserer det opp mot relevant teori.*

## 4.2.1 Administrativ styring

### Organisasjonsstruktur

Norsk Tipping har en funksjonsbasert organisering med tre støttefunksjoner; økonomi og virksomhetsstyring, HR samt samfunn og kommunikasjon. Avdelingen for samfunn og kommunikasjon tar for seg kommunikasjon med interessenter og overskuddskonsepter med sponsoraktivitet. I tillegg har de fire underenheter som vi ser under i figur 5. Produkt og merkevare har ansvar for den løpende produktutvikling på eksisterende portefølje. Kunde og marked har ansvar for det daglige salg og kundeoppfølgingen. IT drift sørger for en sikker og stabil drift og alt som ligger rundt. Her inngår også annen drift slik som kantine og renhold. Distribusjon har ansvar for utvikling av salgskanaler, både fysiske og digitale salgskanaler.



Figur 5: Organisasjonskart over Norsk Tipping

Ved første øyekast kan det se ut til at Norsk Tipping innehar en tradisjonell ovenfra og ned organisasjonsstruktur med sentralisert bemyndighet, noe informant A avkrefter:

*“Organiseringen vår er ikke tradisjonell således, fordi vi har ingen å sammenligne oss med, men det er hvertfall en måte som har fungert”.*

Informant A trekker samtidig frem at utfordringen med denne organisasjonsstrukturen er at det er spesielt vanskelig å plassere resultatansvaret på ett hode:

*“Man har både produktutviklingsdelen og de som er markedsnært i tillegg til distribusjonsheten. Alle de tre har elementer av måleierskap, så man kan ikke plassere eierskapet på en enhet. Det er kanskje det største problemet vi har for organiseringen”.*

Organisasjonsstruktur er en betinget faktor som vil avhenge av hvilke type næringsdrift en virksomhet driver, og er en viktig kontrollmekanisme for organisasjoner (Alvesson & Kärreman, 2004; Malmi & Brown, 2008). Chenhall (2003) trekker frem at organisasjonsstrukturen viser hvem som har ansvar, og hvordan virksomheten er koordinert. Norsk Tipping innehar en funksjonsbasert inndeling som reflekterer spesialisering innenfor fastsatte områder som deriblant produkt og merkevare (Langfield-Smith, 1997; Jacobsen & Thorsvik, 2007). En slik funksjonsbasert inndeling med ulike funksjoner kan skape noen problemer med styringen. Det kan blant annet føre til manglende interesse og forståelse for andres arbeid og rolle i helheten, og det kan oppstå samordningsproblemer mellom funksjonene (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Informant A trekker frem at de har en utfordring med å plassere noe målbart på avdelingene. Dette kan bidra til å skape suboptimalisering ved at hver enkelt funksjon i organisasjonen bare tenker på seg selv og hvordan de skal nå sine egne mål, og dermed mister fokuset på det overordnede målet. For å løse denne utfordringen har Norsk Tipping planlagt en ny organisasjonsstruktur som er mer matrisebasert. En matrisebasert organisasjonsstruktur er en blanding av funksjonsbasert- og markedsbasert (Jacobsen & Thorsvik, 2007). De ønsker blant annet å samle alt som har med kundemøter i en avdeling. På den måten kan de plassere eierskap på en avdeling og oppnå et mer desentralisert resultatansvar. Samtidig blir de mer fleksibel med hensyn på utnyttelse av ressurser på tvers av avdelinger, noe som videre kan bidra til å fjerne barrierer mellom ulike organisatoriske aktiviteter (Chenhall, 2003; Jacobsen & Thorsvik, 2007).

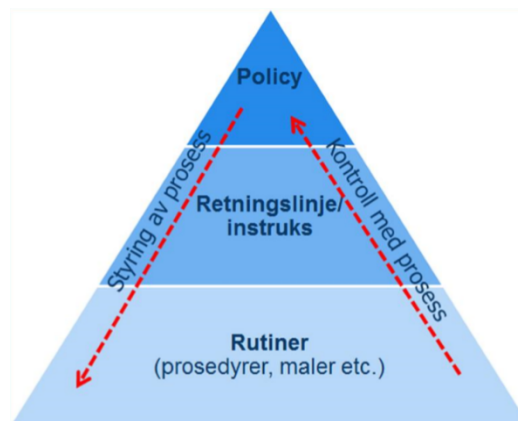
## **Eierstruktur og eierstyring**

Eierstyring av Norsk Tipping skal følge departementets retningslinjer for eierstyring, og eierrollen utøves i samsvar med statens prinsipper for godt eierskap. Norsk Tipping består av tre aksjer og er ikke børsnotert (Norsk Tipping, 2018b). Disse aksjene eies av Kulturdepartementet som også innehar en instruksjonsrett til selskapet utenom generalforsamling. Det å ha en instruksjonsrett innebærer at Kulturdepartementet kan instruere Norsk Tipping i forvaltningen av verdien. Det er generalforsamlingen som er det utøvende organet der eier kan styre. Selv om de har instruksjonsrett, så foreligger det en eierskapsmelding på hvordan de ønsker å styre, og så er det styret i Norsk Tipping som utøver.

Norsk Tipping er strengt regulert av spillpolitikken som regjeringen har satt. En av primæroppgavene til spillpolitikken er å sikre at inntekter fra pengespill i Norge skal tilfalle ideelle formål (Kulturdepartementet, 2016). Følgelig må Norsk Tipping rapportere inn en prognose eller årlige tall til departementet i forkant av det kommende året. Videre er det primære målet for pengespillpolitikken til regjeringen å sikre ansvarlige spill og at hensynet til ansvarlighet skal gå foran økonomiske hensyn. Samtidig forutsetter en ansvarlig spillpolitikk at de regulerte spillsekskapene tilbyr attraktive spill som evner å tiltrekke seg spillere, og dermed trekke spillere bort fra et uregulert tilbud uten like gode ansvarlighetsrammer (Norsk Tipping, 2018b).

## **Policies, retningslinjer og rutiner**

Norsk Tipping har et kvalitetssystem som regulerer de viktigste prosessene. Per i dag er det elleve prosesser som er regulert av policies, og så foreligger det policy-retningslinjer og rutiner som er gradvis mer detaljert. Kvalitetssystemet inkluderer blant annet etiske retningslinjer som beskriver prinsipper for håndtering av etiske dilemmaer, hvordan forholde seg til lover og regler, ansattes habilitet, arbeidsmiljø, varsling om kritikkverdige forhold og taushetsplikt. Disse ligger tilgjengelig for de ansatte på selskapets intranett (Norsk Tipping, 2018b). Intranettet er kalt Tippetavla og fungerer som en intern kommunikasjonsplattform for de ansatte. På den måten oppnår Norsk Tipping en form for styring av prosessene samtidig som de har kontroll med prosessene som illustrert i figur 6 om styring og kontroll under.



Figur 6: Styring og kontroll

Selskapets policyer dekker de mest kritiske prosessene i virksomheten. Dette er prosesser som angår områder som ansvarlighet, distribusjon, gjennomføring av spill/premieutbetalinger, innkjøp, IT, kommunikasjon (kunde og marked), personal, samfunnsvar, sikkerhet, utvikling og prosjekt og virksomhetsstyring. Policyen for virksomhetsstyringen i Norsk Tipping er fordelt mellom strategisk, taktisk og operativt nivå. På strategisk nivå foreligger det prinsipper som sier at selskapets sektorpolitiske målsettinger skal være førende for utforming av selskapets strategier, mål og KPI'er. Det nåværende kvalitetssystemet til Norsk Tipping er ganske omfattende, noe som informant A påpeker:

*“Vi har et ganske omfattende kvalitetssystem, som vi skal forenkle nå i vår. Det er ingenting som foreløpig sier noe om smidig virksomhetsstyring i kvalitetssystemet, men det kommer ganske fort. Det blir en del av policyen for økonomi og virksomhetsstyringen. Vi må bare få landet ting ordentlig nå”.*

Norsk Tipping innehar policyer og retningslinjer som legger føringer for styring og kontroll av ulike prosesser. Dette er i tråd med det Malmi og Brown (2008) kaller for en byråkratisk fremgangsmåte. Kulturdepartementet har eierskap i selskapet, og har følgelig retningslinjer som selskapet må forholde seg til. Norsk Tipping har et samfunnsoppdrag som setter deres retningslinjer (Norsk Tipping, 2018b). Som nevnt over, foreligger det prinsipper på strategisk nivå som sier at sektorpolitiske målsettinger skal være førende for utformingen av selskapets strategier, mål og KPI'er. Hensikten med policyer og retningslinjer er ofte å begrense atferd og handlinger ex-ante (Merchant & Van der Stede, 2007). Gjennom å ha



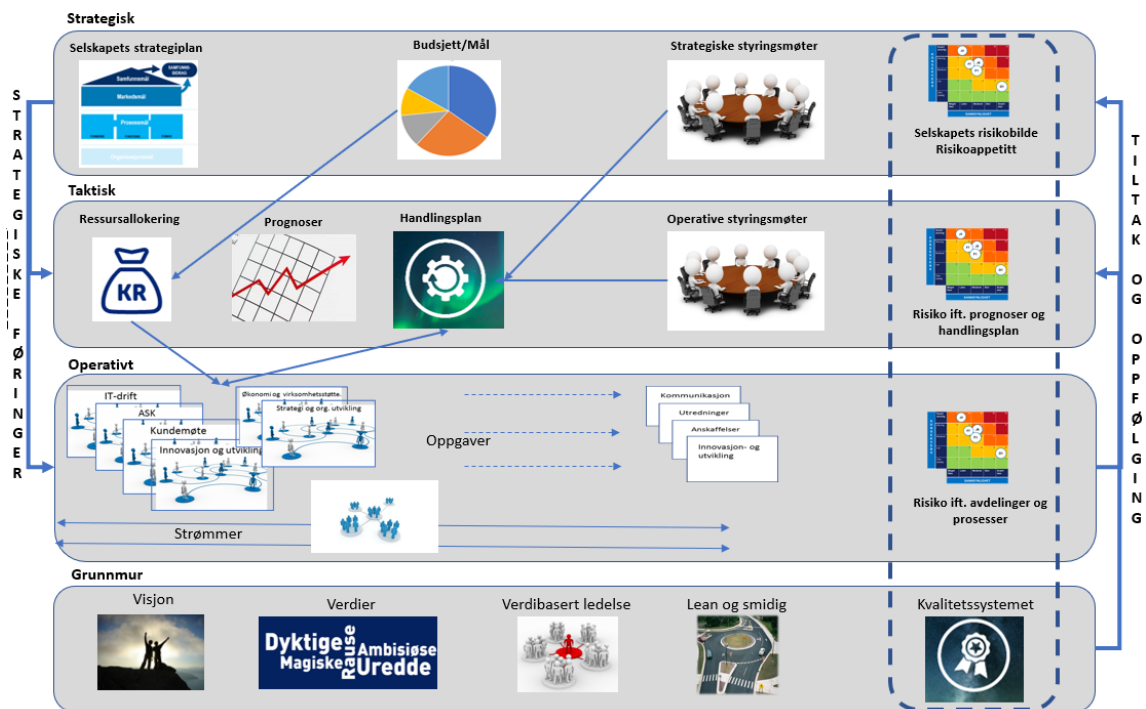
fastsatte retningslinjer på hvordan ansatte skal forholde seg til for eksempel lover og regler, vil selskapet sikre seg at de ansatte opptrer på en etisk korrekt måte. Ved å fastsette policyer og retningslinjer kan selskapet kontrollere atferd og handlinger (Simons, 1995b; Merchant & Van der Stede, 2007). Simons (1995a) trekker frem at prosedyrer og standarder kan begrense ansattes initiativ og kreativitet. Spesielt i organisasjoner som krever fleksibilitet, innovasjon og kreativitet er det mange ledere som står overfor ulike problemstillinger (Simons, 1995b). Norsk Tipping innehar et svært omfattende kvalitetssystem som informant A påpeker, men denne skal endres og smidig virksomhetsstyring skal bli en del av den.

## 4.2.2 Planlegging

Norsk Tipping planlegger styringen på tre følgende nivåer; strategisk, taktisk og operativt nivå. Disse tre nivåene bygger på grunnmuren i selskapet som inneholder blant annet kvalitetssystemet, visjonen og verdier som illustrert i figur 7. På det strategiske nivået styrer de etter de strategiske føringene som er satt. Dette reflekterer en langsiktig planlegging, og fokuset vil ligge på deres visjon og misjon, altså hvor de skal fremfor hvordan måleindikatorene ser ut (Malmi & Brown, 2008; Johanson & Madsen, 2013). Derimot innehar Norsk Tipping et fåtall måleindikatorer som kan gi de indikasjoner på at de er på riktig vei, disse vil vi drøfte under delkapittel 4.2.3.

Dersom vi ser på figur 7 ovenfra og ned, så vil det strategiske nivået legge føringer for det taktiske nivået. Både ressursallokeringen og prognosene på det taktiske nivået, vil bli satt på vegne av budsjettet og målene som ble utarbeidet på det strategiske nivået. Strategien angir langsiktig mål og retning, mens operasjonaliseringen av strategien vil foregå i den rullerende handlingsplanen som er knyttet til en mer kortsiktig form for planlegging (Johanson & Madsen, 2013). De rullerende handlingsplanene ruller 12-14 måneder frem i tid. I det første kvartalet er handlingsplanen nærmest spikret, men så blir den mindre og mindre detaljert desto lengre frem man kommer. Det betyr at det man ser i handlingsplanene ett år frem i tid, kan i stor grad være "må" oppgaver som selskapet bare må gjøre. På operativt nivå så handler det om å prioritere aktiviteter i et helhetlig perspektiv for å oppnå de strategiske føringene. Hver enkelt avdeling må ta innover seg de to føringene som kommer fra strategisk og taktisk nivå i forhold til daglig, ukentlig og eventuelt lengre planer. På den måten vil Norsk Tipping inneha en viss kontroll over styringen og planleggingen i

organisasjonen (Malmi & Brown, 2008). Ved å gå fra rigide planer til en kontinuerlig planleggingsprosess vil selskapet oppnå at de ansatte fokuserer på verdiskapning fremfor etterlevelse (Hope & Fraser, 2003c; Player, 2003).



Figur 7: SOT-modellen for Norsk Tipping

## Ressursallokering

Planleggingen har gått fra å være kalenderbasert til å bli hendelsesbasert, med fokus på tertialrapportering, noe som betyr at de rapporterer hver 4. måned i året. En slik dynamikk i tid øker muligheten for å endre ressursbruken i organisasjonen dersom endringer oppstår (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011). Norsk Tipping har gått fra en tradisjonell budsjettprosess der man fordeler og allokerer alle pengene på høsten, før det nye året starter og over på en mer dynamisk ressursallokering. Den dynamiske ressursallokeringen fungerer slik at hver avdelingsdirektør får allokeret en ramme for avdelingen, så vil ressursene tildeles etter behov. Informant B trekker frem nettopp dette:

*“Før delte vi ut ca. 10.000 små pengesekker. Dette har vi gått bort i fra. Nå deler vi ut ca. 10 pengesekker. En til hver avdeling, og så finner avdelingen ut selv hvordan de vil*

---

*prioritere de pengene. Og da vil de ikke stille spørsmål om vi har budsjett til å gjøre det, men heller stille spørsmålet om dette er klokt å gjøre”*

På den måten har Norsk Tipping gått fra å ha avdelinger som “samler” på ressurser, til å ha en ressursallokering som muligens kan minimere kostnadene (Hope & Fraser, 2003c). Ved budsjettstyring fikk avdelingene allokert ressurser i starten av året, noe som bidro til at avdelingene brukte pengene sine i løpet av kalenderåret. Nå må de ulike avdelingene forholde seg til en kostnadsramme, som vil føre til at de ansatte blir mer kostnadsbevisst, noe informant E uttrykker;

*“Slik som innovasjon, ny utvikling og den biten der, du har jo penger. Det er bare at det er samlet på ett sted, og det gjør at du kanskje må tenke deg om to ganger på hva du skal bruke penger på”.*

På en annen side vil en slik kostnadsramme bidra til at de ansatte er mer nøye på hva de er villige til å satse på. Dette innebærer at de ansatte legger frem mer gjennomtenkte planer. Bjørnenak og Kaarbøe (2011) poengterer at avdelinger vil ha mer frihet til å satse på prosjekter og innovasjoner som de har troen på ved å inneha en kostnadsramme å forholde seg til fremfor et budsjett. Kostnadsrammen gir et noe begrenset handlingsrom som avdelingene kan handle etter, og legger til rette for at de ansatte tar beslutninger som er i tråd med de overordnede strategiske målene, slik at Norsk Tipping beveger seg i ønsket retning. Dette er i tråd med Simon (1995b) sitt avgrensningssystem, som skal avgrense handlingsrommet til de ansatte gjennom å etablere spilleregler, samt å identifisere handlinger og fallgruver som de ansatte må unngå (Simons, 1995a; Simons, 1995b).

Denne formen for dynamisk ressursallokering legger til rette for at Norsk Tipping prioriterer aktiviteter i et helhetlig perspektiv for å oppnå de strategiske føringene. Det blir dermed viktig å tenke helhet fremfor avdeling. Dette åpner opp for diskusjoner rundt hva som er fornuftig ressursbruk, som bidrar til en interaktiv ressursallokering. I tråd med Simons (1995b) sitt interaktive styringssystem skaper dette en mer kontinuerlig dialog på tvers i organisasjonen, og bidrar til at enhetene fokuserer på de strategiske målsettingene.

## Evaluering

Norsk Tipping har business review tre ganger i året. Da samles avdelingsledere og gjennomgår blant annet hvordan ressursene er fordelt, hvordan de ligger an totalt og hvordan hver enkelt avdeling ligger an i forhold til den satte ressursrammen. Da vil de se hvordan farten egentlig er i forhold til det de hadde planlagt. De vil se på hvordan kostnadsnivået er. Dette er i tråd med Simons (1995b) sitt interaktive bruk av styringssystemet, hvor ledelsen engasjerer seg i driften og foretar vurderinger av fremdriften og handlingsplanene. På den måten kan avdelingslederne i Norsk Tipping respondere proaktivt på de endringene som oppstår (Simons, 1995a).

Møtene starter tilbakeskuende der de har et kort tilbakeblikk på hvordan det har gått med de planene som er satt, og hva de overordnede resultatindikatorene viser. Fokuset vil ligge på hvordan de ligger an totalt og hvordan hver enkelt avdeling ligger an i forhold til den kostnadsrammen som er satt. Resten av møtet vil ha et fokus fremover der de legger en plan for de neste 12-16 månedene, noe informant C trekker frem:

*“Jeg ønsker å ha et fremoverskuende perspektiv og se på utfordringene fremover og de viktigste tingene man må beslutte og se på hva man skal gjøre, i stedet for å bare rapportere på det som har skjedd. Det har vi jo holdt lenge på med, og sagt at vi skal bruke minst tid på fortiden og mest tid på fremtiden”.*

Alle avdelinger har prioritert sine tiltak ut fra hva som er viktigst. Dersom et viktig tiltak ikke klarer å ligge innenfor den kostnadsrammen som er satt, så må det tas nye grep. Da er tanken at alle skal komme på banen og så ser de samlet opp på hvordan de andre ligger i forhold til sin kostnadsramme, og om det er mulig å omprioritere midler. Business review legger til rette for at selskapet får en mer holistisk prestasjonsevaluering der de blant annet ser på hvordan de ligger an totalt. Samtidig som de ser på om det er noe de kunne gjort annerledes. På den måten kan de gi hverandre tilbakemelding som en lærings- og utviklingsmulighet (Player, 2003; Bogsnes, 2012; Bourmistrov & Kaarbøe, 2013).

I tillegg har Norsk Tipping en kontinuerlig planlegging og evaluering gjennom “stand-up” og “showcase”. Showcase har de hver fredag, og da presenterer de for teamet hva som er utviklet, og så får hele teamet se og komme med innspill på det. Stand-up er noe de holder to

ganger i uken, hver tirsdag og torsdag. Her må de redegjøre for hva som er gjort og hva de planlegger å gjøre frem til neste stand-up. Dette er fremdriftsdrivende, da det oppfordrer de ansatte til å produsere noe frem til neste møte. I tillegg skaper dette mer transparens, ved at de deler informasjon og bruker hverandre til å utvikle seg mer (Bogsnes, 2012). Denne formen for planlegging, rapportering og oppfølging bidrar til økt dynamikk og smidig virksomhetsstyring ved at det legges til rette for samspill, organisatorisk læring og dialog. Dette er i tråd med Simons (1995b) sitt interaktive bruk av styringssystemet, som har som hensikt å stimulere dialog gjennom organisasjonen, og fremme organisatorisk læring for å skape nye strategier for å bidra til at organisasjonen tilpasser seg omgivelsene.

### 4.2.3 Kybernetisk styring

#### Budsjett

Norsk Tipping har valgt å videreføre budsjettet i smidig virksomhetsstyring, der budsjettet har fått en annen rolle, og det blir nå sidestilt med prognoser som styringsverktøy. Budsjettet vil fremover være målet som det strekkes etter, og prognosene vil vise hvordan de ligger an i forhold til målene. Budsjettet fastsettes årlig og har et års horisont fra 1.1 til 31.12, og brukes som mål for det gjeldende året, slik som informant B beskriver:

*“Budsjettet skal være fast i perioden, fordi det er eventuelle avvik mellom prognose og målet/budsjettet som skal trigge eventuelle tiltak. Endres målet slik at det samsvarer med prognosen, er hensikten borte med å se på prognose og budsjett opp mot hverandre”.*

Tidligere hadde Norsk Tipping detaljerte budsjetter bygget «nedenfra-og-opp» med et stort ressurspådrag og høyt detaljeringsnivå. Nå har de gått over til en mer trendbasert framskrivning innenfor de økonomiske rammene som er satt gjennom langtidsplaner og justert for prioriterte tiltak. Disse bygger på en grunnleggende forventning om kostnadseffektivisering. Informant C trekker frem nettopp dette:

*“I årets prosess har vi prøvd å kalle det vi tidligere kalte budsjett, for en kostnadsramme. Det blir fordelt på overordnet nivå pr avdeling. Tidligere var budsjettet på pr. konto, pr. enhet, slik at det var 4000 poster sånn ca. Det var blant annet et budsjett for opplæring, for*

*reklame og kontorrekvisita. Nå er det en pott pr. avdeling på et veldig overordnet nivå, slik at vi har større fleksibilitet”.*

Ifølge Malmi og Brown (2008) utgjør budsjettet en viktig og fundamental styringsverktøy som skal sikre integrering av beslutninger knyttet til prosesser og fordeling av ressurser. Den generelle kritikken mot budsjett som styringsverktøy, har blant annet vært rettet mot budsjettets høye kostnad og tidskrevende prosess (Otley, 1999; Wallander, 1999; Hope & Fraser, 2003c). Ved høyt detaljeringsnivå blir budsjetteringen en svært tidkrevende prosess, og det er en bred oppfatning om at denne omfattende prosessen overstiger verdien budsjettet bringer med seg som styringsverktøy i organisasjonen (Wallander, 1999; Hansen et al., 2003; Player, 2003). Budsjettet har ofte ledet til et spill om ressurser “budget gaming” (Hope & Fraser, 2003a; Sandalgaard & Bukh, 2014; Bjørnenak et al., 2017), der ledere kan spille et spill for å få mest mulig ressurser, eller at ledere bruker kontroversielle metoder for å nå de absolutte målene (Hope & Fraser, 2003c).

Til tross for kritikken mot budsjettet så ønsker Norsk Tipping å videreføre bruken av budsjett. Budsjettet vil få en annen rolle i smidig virksomhetsstyring, da budsjetter fortsatt kan ha en viktig rolle i kontrollsystemer (Hansen et al., 2003; Bjørnenak, 2010; Libby & Lindsay, 2010). Først og fremst vil prognosene bli fastsatt ut fra budsjettet, på den måten vil budsjettet fungere som et kontrollsystem for prognosene. I tillegg måler selskapet avvik mellom prognoser og budsjettet. Norsk Tipping velger å levere budsjett til Kulturdepartementet i forkant av et nytt år. På den måten kan budsjettet bidra til å skape en forståelse mellom ulike nivåer i organisasjonen, samtidig som det kan hjelpe ledelsen å opprettholde kontroll (Hope & Fraser, 2003c; Libby & Lindsay, 2010). Regjeringen er veldig klar på at Norsk Tipping ikke skal være profittmaksimerende, og at det ikke er et krav knyttet til overskudd eller inntekt slik som i andre organisasjoner, derav vil det ikke foreligge noe krav om at et budsjett må mottas, noe informant C uttrykker:

*“Den er en litt vedtatt sannhet om vi faktisk må ha budsjett siden vi er statseid. Vet ikke om vi faktisk må, men vi ønsker vel å ha det. Det er mange ting som henger litt på de årlige tallene, så det vi iallefall må ha, og rapportere inn, er en prognose eller årlige tall til departementet i forkant”.*

## Rullerende prognoser

Norsk Tipping har to perspektiver på prognoser; inntektsprognoser og kostnadsprognoser. Prognosene blir målt opp mot utvikling og trender og det er organisasjonen selv om setter inntektsprognosene. Tidligere var prognosene målt opp mot budsjettmål, noe som kunne bidra til underprognostisering da folk utøvet mer forsiktighet. På inntektssiden har man sett en tendens til å ligge litt langt unna budsjettet, og en litt motsatt trend på kostnadssiden. Selv om man ligger an til å havne litt under budsjettet, så har man opprettholdt prognosene på nivå med budsjettet lenge før en justerer ned. Gjennom å fokusere på utvikling og trend vil avvik på prognoser bli mer synlig. Målet til Norsk Tipping er inneha prognoser som er 12-16 måneder frem i tid. Prognosene er fastsatt ut i fra budsjettet, og så skal disse justeres etter hvert som rammebetingelsene eller forutsetningene endrer seg og det fanges opp nye muligheter og utfordringer. Prognosene som gjelder for 31.12 er budsjett for neste år. Selv om prognosene sidestilles med budsjettet, så er det prognosene som er det reelle målet slik som informant A uttrykker;

*“Prognosen skal være organisasjonens beste estimat på hvordan det skal være, så det er det som blir rapportert til eier og det er det vi tror vi kommer til å nå, uansett hva budsjettet sier. Budsjettet er målet, mens prognosen er det vi egentlig tror på. Det betyr at det egentlig er greit med en forskjell mellom mål og prognose”.*

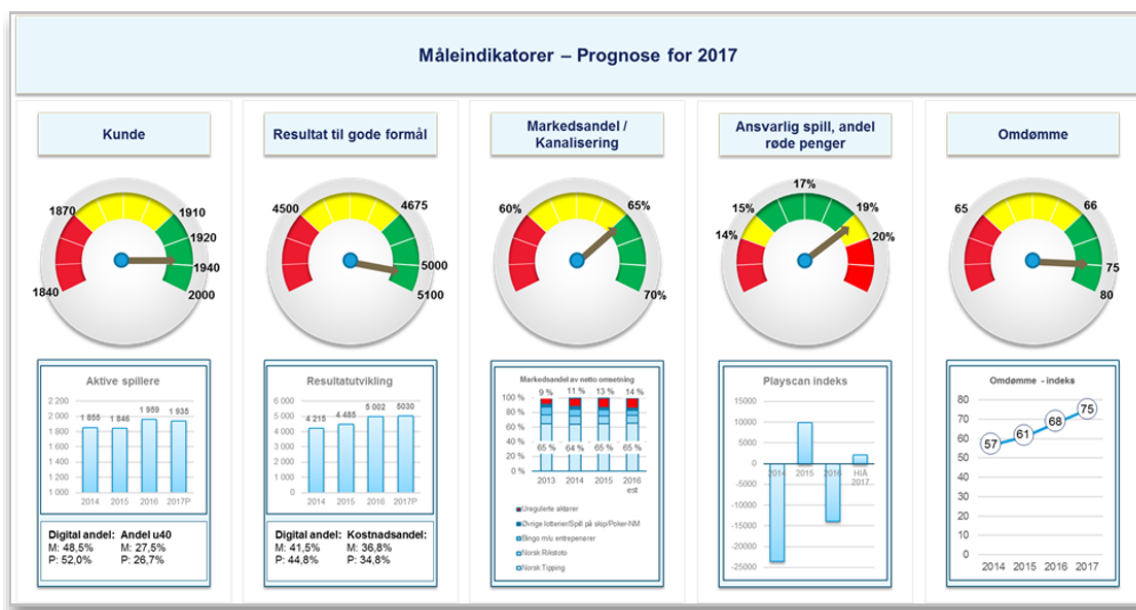
Gjennom året vil oppfølging av finansielle tall i stor grad være basert på prognoser. Disse viser hvordan Norsk Tipping ligger an mot målene (budsjettet). Dersom prognosene viser avvik fra målet må det vurderes om det er behov for å tiltak for å tette gapet. Aktiviteter som ikke har behov for en lengre planhorisont enn de nærmeste uker eller måneder vil bli tydeligere ved å ha kortere levetid for detaljering og realisering av hensikten med den enkelte aktivitet.

Prognosene utarbeides tertialvis, og er mindre omfattende enn budsjettet og fokuserer utelukkende på de viktigste variablene. Dermed vil prognosene være mer nøyaktig enn budsjettet da de bygger på data fra det siste tertialet. Dette medfører at prognosene enklere kan oppdateres og blir mer pålitelige ved endringer i omgivelsene (Bergstrand, 2009). Ved bruk av rullerende prognoser har selskapet en mulighet til å se inn i fremtiden med samme distanse, i motsetning til budsjett der du prognosene blir kortere desto mer av året som er

gått. Dette vil bidra til at Norsk Tipping kan se hvordan de ligger an i henhold til måloppnåelse av den langsiktige strategien (Hope & Fraser, 2003c). Bjørnenak (2014) trekker frem at virksomheter må være obs på kompleksitetsfellen, slik at de ikke lager altfor kompliserte og detaljerte prognoser. Det kan føre til at de rullerende prognosene blir liknende mer på et budsjett.

## Prestasjonsmål

Overordnet styrer Norsk Tipping etter fem strategisk mål. De fem strategiske målene som er trukket frem i figur 4 under delkapittel 4.1.2 er videre delt inn i følgende fem områder; kunde, overskudd til gode formål, markedsandel, ansvarlig spill og omdømme. Disse er illustrert under i figur 8, måleindikatorer til Norsk Tipping.



Figur 8: Måleindikatorer i Norsk Tipping

Den første måleindikatoren omhandler kunder, og her følger Norsk Tipping utviklingen på kunder, nyrekrutterte kunder, digitale kunder og kunder under 40 år. Dette skal bidra til å se på om de på riktig vei, da de ønsker å få med den yngre generasjonen også. Hver måleindikator har rødt, gul og grønt lys, noe som skal indikere hvordan de ligger an i henhold til måloppnåelse. Prognosen for antall kunder var for 2017 på 1.940.000, mens målet for 2018 er på 1.925.000 antall kunder. Hensikten med å måle markedsandeler er ikke



at Norsk Tipping skal vokse mest mulig, men at flest mulig i det eksisterende spillmarkedet skal spille hos Norsk Tipping, noe informant C påpeker:

*“Det legger en føring for at det ikke er et mål at inntekten skal vokse mest mulig, men det er et mål at innenfor den inntekten som er, så skal en drive så effektivt som mulig.*

*Departementet er tydelig på at det viktigste med Norsk Tipping er å regulere markedet og skape et ansvarlig spilltilbud, men dette er vanskelig å måle”.*

Dette er også uttrykt i det strategiske målet som angår ansvarlig spill i figur 8. Her fremkommer det en litt annerledes form for måloppnåelse. Norsk Tipping kategoriserer spillere i en rød, gul og grønn kategori om de har trekk som ser ut til å gi økt risiko for problematisk spillatferd. Selskapet har i tillegg et overordnet mål om å ikke skape spilleavhengighet, og ønsker heller at flere skal spille for 100 kr enn at noen få skal spille for 1000 kr. Samtidig ønsker selskapet at spillerne ikke skal slutte med spill, noe som indikeres ved at måleindikatoren har to røde og to gule felt på hver sin side av det grønne feltet.

Norsk Tipping har klare strategiske målsettinger som er fordelt mellom finansielle og ikke-finansielle mål. Malmi og Brown (2008) påpeker at finansielle mål kan bli brukt for å snevre inn målsettingene, samtidig som ikke-finansielle mål er viktig for å identifisere prestasjonsdrivere. Som reflektert i figur 8, vil kunder være en viktig ikke-finansiell prestasjonsdriver for Norsk Tipping. Norsk Tipping skal tilby spilltilbud innenfor ansvarlige rammer, og ønsker at flest mulig skal benytte seg av de fremfor utenlandske aktører der spill foregår mer uregulert. For å oppnå dette så må de treffe den yngre generasjon, de under 40 år som vist i figur 8. Gjennom å måle nye kunder, kunder under 40 år og digitale kunder kan Norsk Tipping blant annet se hvordan de ligger an, om de treffer den yngre generasjon med deres produkter eller om de må satse på nye innovasjoner for å nå denne kundegruppen.

Finansielle mål er mer rettet mot hva som går til gode formål, noe som er knyttet opp mot den overordnede strategien (Ittner & Larcker, 2003). Informant C forklarer at de styrer etter kostnadsprosent økonomisk, der de ser på effektiv drift i kroner fremfor hva de har tjent i løpet av året. De ønsker ikke at kostnadsprosenten skal øke, men at den skal gå ned slik at de driver mer effektivt og bruker mindre penger i forhold til omsetning.

Merchant og Otley (2007) påpeker at gode målinger må reflektere en framgang mot måloppnåelse av organisasjonens målsettinger. Hvert strategiske mål som er reflektert i figur 8, er knyttet opp mot de fem strategiske hovedgrepene i delkapittel 4.1.2. På den måten måler Norsk Tipping mot en måloppnåelse av deres strategi, og de oppnår en kongruens mellom måleindikatorene og deres visjon. Ved å tilknytte målstyringen til ambisjonene skaper selskapet en dynamikk i innholdet (Bjørnenak, 2010).

### **Lean som styringsfilosofi**

Norsk Tipping benytter seg av en Lean styringsfilosofi i all innovasjon og utviklingsarbeid. Dette innebærer at det drives et systematisk effektiviseringsarbeid hvor det som skjer skal være til det beste for kunden, og aktiviteter som ikke gir verdi for kunden skal dermed ikke gjennomføres (Hoff, Bragelien, Holving, Strøm & Vea, 2009). Selskapet skal på en rask og kostnadseffektiv måte, finne nye og innovative spill og opplevelser. Disse skal videreutvikles og forbedres gjennom bruk av Lean-teknikker, i kombinasjon med tradisjonelle markedsundersøkelser.

Målsettingen til Norsk Tipping er at Lean skal ligge til grunn i alle nye rammeverk og metoder som vil bli benyttet. På den måten kan de skape mer effektive prosesser og være mer kostnadseffektive. Dette er helt i startfasen i andre deler av organisasjonen, noe informant A trekker frem:

*“Vi har en tavle stående rundt og du finner prosessverktøy som brukes spesielt i utviklingsmiljøene. Lean som filosofi skal ende opp med å styre mye av det vi gjør”.*

### **4.2.4 Belønning og kompensasjon**

Norsk Tipping har ingen form for økonomiske insentiver. Ingen i selskapet har prestasjonsbasert lønn eller bonusordninger, men en belønning vil skje i form av anerkjennelse og nye utfordringer. Informantene er tydelige på at det må være slik i et selskap som Norsk Tipping:

---

*“Vi er en rettsaktør og forvalter et privilegium. Det ville vært feil for Norsk Tipping å ha bonus, men samtidig kunne vi hatt bonus på andre områder, men det ville likevel vært en problematisk sak. Belønningen er at du får jobb på stadig mer spennende prosjekter, gjør du en god jobb vil du alltid bli involvert og får kanskje opprykk. Det er ikke alle som vil se på det som belønning, men gjør du en god jobb så får du mer jobb. Mangel på et belønningssystem er kanskje noe som er en utfordring hos oss. Vi har ikke mange måter å verdsette gode prestasjoner på”.*

Informant A

Informant C er enig i dette og utdyper videre:

*“Vi har vært tydelige på at vi ikke skal ha noe bonussystem. Det er knyttet opp mot at man ikke skal ha noen insentiver for å skape spilleavhengighet eller pushe folk til å spille mer for at vi skal få større overskudd, for at noen igjen skal få bonus. Det er klart at det er mange måter å ha bonus på, som ikke nødvendigvis trenger å knytte seg til omsetninger, men det har aldri vært vurdert noe konkret”.*

Forskning viser at insentivsystemer som belønning og kompensasjon bidrar til økt motivasjon blant ansatte (Hope & Fraser, 2003b; Merchant & Van der Stede, 2007). Selv om informantene mener det ville vært feil for Norsk Tipping å ha bonus og finansiell belønning, finnes det ikke-økonomiske insentivsystemer som organisasjonen kan benytte seg av. Ikke-finansiell belønning fokuserer på de behovene mennesker har for anerkjennelse, prestasjon, ansvar, autonomi, involvering og personlig vekst (Armstrong, 2012). Informantene nevner at anerkjennelse er en form for insentivsystem som de benytter seg av. Anerkjennelse for utført arbeid gir den ansatte en god følelse og kan føre til økt motivasjon og engasjement. Personlig vekst og karriereutvikling er også en form for insentivsystem som kan brukes til å motivere og belønne ansatte. Norsk Tipping kan styrke muligheten for personlig utvikling ved å veilede og oppmuntre til at de ansatte utnytter sitt potensialet i arbeidet. Informant A uttrykker at de benytter seg av involvering og personlig vekst som et belønningssystem. Godt arbeid belønnes med muligheten til å være med på nye spennende prosjekter, som kan øke motivasjonen og de ansatte vil sitte igjen med en følelse av å “bli sett” og satt pris på. En annen mulighet for belønning og kompensasjoner er teambaserte insentiver for å fremme kulturell kontroll (Hope & Fraser, 2006; Malmi & Brown, 2008).

## 4.2.5 Kulturell styring

### Rekruttering og opplæring

Norsk Tipping er et selskap med lavt turnover, og har de siste 5-6 årene ansatt rundt 150 nye hoder. Disse kommer med en annen tilnærming enn de som har vært der tidligere, noe informant A utdyper:

*“Når du kommer inn i Norsk Tipping, så er det mange som blir her veldig lenge. Så det at vi har fått inn noen med nytt tankesett og som er vant til å jobbe med en annen metodikk og mer fokus inn enn ut, det gjør noe med kulturen. Disse er i ferd med å prege kulturen mye mer”.*

Alle nyansatte i Norsk Tipping får tilbud om et introduksjonsprogram. Dette kjøres jevnlig når det er 9-10 nye ansatte. Dette får også alle nye vikarer og midlertidige ansatte tilbud om. Introduksjonsprogrammet foregår over en uke der man får en introduksjon i strategi, visjon og verdier. I tillegg får de opplæring i alle produktene til Norsk Tipping og opplæring av sentrale styringsprinsipper selskapet benytter seg av. Nyansatte ledere får i tillegg en spesifikk lederopplæring. Norsk Tipping benytter seg også av e-læringskurs på forskjellige temaer, som for eksempel innenfor sikkerhet og korrupsjon, hvor alle må gjøre dette programmet en gang i året.

### Kjerneverdier

Selskapet fikk i 2016 en ny administrerende direktør. Det første hun gjorde var å starte en verdiprosess. Etter samtaler med flere ansatte i selskapet så viste det seg at de færreste visste hva verdiene til Norsk Tipping var. Det var blitt laget verdier som var for kompliserte. Dermed ble det laget en spørreundersøkelse hvor de ansatte skulle si noe om hva som kjennetegnet organisasjonen, og hvordan de ønsket at den skulle kjennetegnes. Det som kom tydelig frem var at de ansatte synes at de var for trause, solide, risikoaverse og for opptatt av ansvarlighet. Det man ønsket var å være mer smidig, innovativ, leken og mer moderne. Det ble dermed utviklet en ny verdiplattform - kalt DRAUM, som står for dyktig, raus, ambisiøs, uredde og magi. Informant D forklarer dette med:

---

*“Det vi ønsket skulle prege kulturen fremover basert på verdiplattformen, er at vi ønsker å være dyktige, rause med hverandre, ambisiøse - vi skal strekke oss så langt vi kan, være uredde og tørre nye ting og ha en dose av magi og kunne by på det lille ekstra”.*

Det ble deretter gjennomført en kvalitativ undersøkelse, kalt kultursamtaler, hvor over 230 ansatte var med i gruppesamtaler rundt organisasjonskultur for å se på hva som var bra og som ikke måtte ødelegges, og hva man kunne forbedre. Deretter startet tilspissingen av en ny strategi, og Norsk Tipping gikk over til å fokusere på verdibasert ledelse.

*“Mye av organisasjonsprosessen skal bidra til at vi skaper et felles lag, gjennom at vi i større grad jobber i team, og at vi får verdibasert ledelse”.*

#### Informant B

Verdier er med på å gjenspeile organisasjonens kultur og fokusområder. Verdiene i en bedrift er viktige for å få frem de riktige kvalitetene hos ansatte og for å bygge fundamentale prinsipper for forretningsdriften (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Videre vil verdier kunne betraktes som verktøy for å skape tilhørighet og identitet. Imidlertid vil det å bytte verdier som redskap for å styre en organisasjonen være krevende dersom ansatte ikke har en sterk organisasjonstilhørighet (Kirkhaug, 2013). Malmi og Brown (2008) trekker frem at styring gjennom verdier handler om å sikre verdi kongruens mellom organisasjonen og dens ansatte. Det Norsk Tipping har gjort er å utarbeide nye verdier sammen med de ansatte. Dette vil bidra til å sikre at de ansattes verdier passer organisasjonens og at de ansatte får en tilhørighet til verdiene og til organisasjonen (Hope & Fraser, 2003a; Bogsnes, 2012). På den måten vil de få et styringssystem som kan bidra til å regulere atferden til de ansatte (Malmi & Brown, 2008).

#### **Verdibasert ledelse**

Verdibasert ledelse er en styringsfilosofi, og vi har valgt å ha den under kulturell styring i empirisk analyse, fordi verdibasert ledelse legger til rette for faktorer som fremmer kulturen i organisasjonen.

Norsk Tipping har som mål å gå over i en mye mer verdibasert kultur og en verdibasert ledelse enn hva de har hatt tidligere.

*“Det øyeblikket vi er over i mer verdibasert ledelse, er vi der at vi har en grunnleggende tro på at hver enkelt klarer å levere hvis de får lagt forholdene til rette for det. Jeg tror at verdibasert ledelse gir prinsipper hvor en tror at alle klarer å løfte seg hvis de får muligheten, og gi de muligheter for å utvikle seg”.*

Informant A

Kirkhaug (2013) omtaler verdibasert ledelse som et styringsverktøy som fremmer autonomi, og sier at enkelte ansatte har behov for en type ledelse som sikrer at de oppnår den autonomien de søker og er avhengig av å ha, og som samtidig ivaretar koordinering. Norsk Tipping har et ønske om å komme over til en større grad av autonomi og selvstyring, noe som vil bidra til at de ansatte går over i en utfordringssone der de blant annet må tenke nytt (Bourmistrov & Kaarbøe, 2013). Informant A sier at graden av opplevd autonomi avhenger av hva slags miljø man er i:

*“Vi har et ønske om å komme over til en mye større grad av autonomi og selvstyring. Men det er ikke alle avdelinger som egner seg for det, for eksempel kundesenteret - her har du en ganske ferdig regulert arbeidsdag foran deg når du setter deg ned i stolen. Sitter du som controller så bestemmer du selv hva du gjør gjennom dagen. Det er med andre ord veldig avhengig av hva slags miljø du sitter i. De aller fleste opplever i større grad autonomi i rollen sin”.*

Informant E sier også at opplevd autonomi avhenger av hvilken avdeling man er i:

*“Det er veldig forskjellig hvor du jobber. Det er mange som er høyt spesialiserte kompetansemedarbeidere som egentlig er ganske selvstyrte, og så er det noen som sitter i prosesser som er ganske rutinepreget og mer styrt av en sterk måte du må gjøre ting på”.*

Norsk Tipping er i en endringsprosess, noe som informant A uttrykker:

*“Vi er langt på vei bort fra den tradisjonelle kontrollstrukturen som har ligget der og preget kulturen hele veien, den strukturen er på vei bort fra selskapet, men du finner mørke kroker rundt overalt og vi er i endring - det er det som preger kulturen aller mest”.*

---

Verdibasert ledelse vil i større grad kunne skape en helhetlig styring som gjør det tydeligere hvilken retning selskapet ønsker å gå. For å lykkes med verdibasert ledelse er det viktig at lederen klarer å opparbeide seg tillit og troverdighet. Dette kan skje gjennom at lederen fremstår som et forbilde og en rollemodell, som de ansatte ønsker å identifisere seg med (Kirkhaug, 2013). Det er også viktig at ledelsen i Norsk Tipping selv lever opp etter verdiene i organisasjonen. En leder som ikke selv lever opp til verdiene, vil ikke oppleves troverdig av de ansatte og tilliten til lederen vil svekkes. Styringssystemet til Norsk Tipping er bygget på tillit. Informant A påpeker at det er viktig at ansatte er lojale mot styringssystemet:

*“Modellen knekker sammen totalt hvis ikke alle er lojale mot tilnærmingen”.*

Informant A

Dette innebærer at alle må være villige til å prioritere selskapets måloppnåelse fremfor sin egen. Alle i selskapet må dermed være villige til å prioritere tiltak i andre avdelinger, selv om det går på bekostning av tiltak i egen avdeling fordi det blir brukt ressurser som egentlig skulle vært brukt til andre formål. Dette viser viktigheten av å tenke helhetlig. Det blir dermed viktig med et dynamisk tankesett hos de ansatte som innarbeides gjennom organisasjonskulturen og verdibasert ledelse, ved at de ansatte kontinuerlig har det med seg. Informant A uttrykker at målet med smidig virksomhetsstyring er at alle sammen i større grad enn tidligere klarer å tenke helhet. I følge flere informanter har dagens måte å fordele ressursene på bidratt til økt bevissthet rundt hva som faktisk er riktig å gjøre for selskapet som helhet, og ikke bare for hver enkelt enhet. En slik tilnærming vil skape en mer verdibasert og selvregulerende styringsform, fremfor at organisasjonen skal bestemme hvordan styringen skal foregå (Bogsnes, 2012).

#### **4.2.6 Styringssystemet som en pakke**

Den empiriske analysen viser at Norsk Tipping benytter en kombinasjon av flere ulike styringsverktøy. Et styringssystem skal være utformet for å hjelpe en organisasjon til å tilpasse seg omgivelsene de opererer i (Merchant & Otley, 2007), og for at Norsk Tipping skal oppnå det så er de avhengige av å benytte seg av ulike styringsverktøy som danner flere styringssystemer. Malmi og Brown (2008) påpeker at styringssystemer ikke fungerer isolert,

men at de sammen skaper en styringspakke. Vi vil dermed diskutere nærmere hvordan de ulike styringsverktøyene er satt sammen helhetlig som en styringspakke.

### **Samspill i kybernetisk styring**

Norsk Tipping har gått fra en statisk budsjettstyring til en dynamisk styring bestående av budsjett som måldokument, rullerende prognoser og ressursallokering. I hovedsak kan det sies at budsjettet har tre formål; mål, prognose og ressursallokering (Bogsnes, 2012), men vet å dele disse i tre separate prosesser vil Norsk Tipping gå fra å være statisk og tilbakeskuende, til å bli mer dynamisk og fremtidsrettet (Bogsnes, 2012). Derimot eksisterer det en tendens til at budsjettet vil dominere andre styringsverktøy (Player, 2003; Grønnevet & Østergren, 2008), og at prognosene blir så kompliserte at de blir mer avanserte enn budsjett (Bjørnenak, 2014).

*“Det er en utfordring å ha noe som ligner et budsjett samtidig som vi skal styre uten budsjett - det er litt motstridende. Det er vanskelig å komme seg enda mer vekk fra budsjett. Nå er det slik at vi har sagt at vi skal gjøre det som er lurt til enhver tid, men samtidig så sier vi at det er innenfor en ramme sånn at hvis det skjer et eller annet, at en sprekker med et beløp, så blir det nok fortsatt spørsmål om man skal justere på noe annet slik at man holder seg innenfor rammen likevel, og da har man fort noe som i realiteten ligner på budsjettstyring”.*

#### **Informant C**

Budsjettet utarbeides en gang i året, og er i utgangspunktet et ledd i det diagnostiske kontrollsystemet i Simons (1995b) sitt rammeverk. Den empiriske analysen viste at likevel at budsjettet fungerer både interaktivt og diagnostisk. Budsjettet er diagnostisk ved at det blir benyttet for å oppdage avvik opp mot prognosen (Simons, 1995b). Funnene indikerte likevel interaktivt bruk ved at budsjettet førte til økt involvering fra ledelsen. Det kan imidlertid være ulike oppfattelser av grader av involvering. En slik interaktiv bruk av planleggings- og kontrollsystemer vil legge til rette for en uformell, personlig og kontinuerlig dialog mellom ledere på ulike nivå (Simons, 1995b). Den kontinuerlige dialogen tillater bedriften å omposisjonere seg over tid.



### **Samspill i styringssystemet**

Det er viktig at alle delene i et styringssystem skaper et samspill (Simons, 1995b; Otley, 1999; Malmi & Brown, 2008). Styringspakken viser at Norsk Tipping må tilpasse økonomistyringen til andre deler av styringssystemet, spesielt organisasjonskulturen og administrative styringsmekanismer. Det hjelper ikke å bare fokusere på kybernetisk styring, om ting ikke fungerer i administrativ styring. Norsk Tipping har de siste årene fokusert mye på kulturell styring hvor de har hatt kultursamtaler og utarbeidet nye verdier i samsvar med de ansatte. Dette har lagt til grunn for en ny type ledelsesfilosofi, verdibasert ledelse, som skal bidra til å kommunisere verdiene ut i organisasjonen. Dette er i tråd med Simons (1995b) sitt verdisystem, som sier at hensikten med verdisystemet er å kommunisere dette ut i organisasjonen for at de ansatte adopterer organisasjonens kjerneverdier og handler i tråd med disse. I tråd med rammeverket til Simons (1995a) støttes verdiene i Norsk Tipping opp av mer konkrete retningslinjer og begrensninger. Simons (1995a) sier at dette er nødvendig for å omforme budskapet i verdisystemet til å fokusere på aktiviteter og kontroll.

Selskapets fokus i smidig virksomhetsstyring ligger på økt autonomi, selvstyring og samarbeid på tvers av avdelinger. Dette er noe en matrisebasert organisasjonsstruktur legger til rette for. Norsk Tipping benytter seg av en funksjonsbasert inndeling, som fremmer subkulturer i organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2007). En slik organisasjonsstruktur skaper et skille mellom avdelinger, noe som videre kan skape egoisme og en silotankegang. Dette kan skape suboptimalisering (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Ved en omorganisering til en matrisebasert inndeling, vil Norsk Tipping ha mulighet til å forebygge suboptimalisering. Det er viktig at Norsk Tipping legger til rette for et selvregulerende system der autonomi og selvstyring er viktige faktorer. Dette er viktige faktorer som bidrar til å skape en smidig virksomhetsstyring, hvor en ny tenkning og innovativ skapning kan finne sted (Simons, 1995b). Samtidig uttrykker Simons (1995b) bekymring for at ansattes økende autonomi kunne invitere atferd som kunne skade en virksomhets integritet. Styringssystemet til Norsk Tipping inneholder noen elementer som bidrar til å legge til rette for autonomi, som den desentraliserte organiseringen og verdisystemet, mens andre elementer i større grad begrenser autonomien. Styringssystemet er med andre ord designet slik at det balanserer behovet for både kontroll og autonomi. Gjennom å anvende styringsmekanismene effektivt, kan organisasjonen oppnå innovasjon og kreativitet på en måte som ikke vil gå utover styringen i organisasjonen (Simons, 1995a).

Malmi og Brown (2008) trekker frem at belønning og kompensasjon, slik som teambaserte insentiver, er viktig for å fremme kulturell kontroll. I tillegg vil det bidra til økt motivasjon blant de ansatte, samtidig som det oppfordrer til samarbeid og arbeid på tvers av avdelinger (Merchant & Van der Stede, 2007). Samarbeid er viktig for Norsk Tipping. Deres planlegging består blant annet av dynamisk ressursallokering der hver avdelingsdirektør får allokert en ramme for avdelingen, så vil ressursene tildeles etter behov. Dette innebærer at avdelingene må samarbeide og tenke helhet fremfor avdeling. Her vil organisasjonsstrukturen prege planleggingen, og planleggingen påvirker tilliten og det kulturelle styringssystemet. En dynamisk ressursallokering skjer på vegne av prognosene og budsjettet, der alle arbeider mot det overordnede strategiske målet. Dersom en avdeling overgår sin kostnadsramme, kan den samarbeide med andre avdelinger for å se hvor viktig prosjektet er, og hvilke prioriteringer de må gjøre sammen. Prognosene har en sammenheng med måleindikatorer som er bundet opp i strategien til Norsk Tipping (Bjørnenak, 2014). Et annet formål med kybernetisk styring er å opprettholde kontrollstrukturen i selskapet (Simons, 1995a). Sammen så skaper styringssystemet en pakke, denne er kontekstbasert i den forstand at det må tilpasses den utviklingen som skjer i deres omgivelser (Chenhall, 2003; Malmi & Brown, 2008; Bjørnenak et al., 2017).

### 4.3 Smidig virksomhetsstyring

Dette delkapittelet er knyttet til forskningsspørsmål 1: *Hva legger Norsk Tipping i begrepet smidig virksomhetsstyring, og hvilken målsetting ligger bak en overgang til denne tilnærmingen?* Her vil vi trekke frem funnene fra informantene, og samtidig foreta oss en analyse.

Tanken bak en smidig virksomhetsstyring er å tilpasse seg den virkeligheten man opererer i, slik at virksomheten alltid har planer som er aktuelle og relevante. Smidig virksomhetsstyring er et alternativ til den tradisjonelle måten virksomheter driver planlegging, rapportering og oppfølging på. Formålet med en smidig virksomhetsstyring er å bevege seg bort fra omfattende og statiske styringsdokumenter til å se på strategi og planer som noe "levende". Disse planene må justeres etter hvert som rammebetingelsene endrer seg

og virksomheten fanger opp nye muligheter og utfordringer. Det betyr at hele planleggings-, rapporterings- og oppfølgingsregimet endres til å bli gjennomført i kortere “etapper”.

Informant C legger følgende i begrepet smidig virksomhetsstyring:

*“Smidig virksomhetsstyring skal bidra til at en skal styre mindre basert på bestemte lange beslutninger som legger begrensninger på hva en kan gjøre. Man skal i større grad kunne handle basert på den informasjonen som er tilgjengelig til enhver tid og gjøre det som er riktig akkurat nå, i stedet for at en skal forholde seg strengt til det som var planlagt forrige høst i forbindelse med budsjettprosessen”.*

Informant D er enig i tankegangen og definerer smidig virksomhetsstyring på følgende måte:

*“Smidig virksomhetsstyring handler om å få måten du fordeler midlene på til å passe med aktivitetene som skal skje, og at du får gjort valg når du står i den situasjonen - at du har handlingsrom til å kunne gjøre nødvendige prioriteringer. Vi vet ikke alt i løpet av høsten, så vi må få det til slik at det henger sømløst sammen”.*

Smidig virksomhetsstyring vil gjelde for hele organisasjonen, og Norsk Tipping ser på prosessen som en endringsreise hvor de tilstreber:

- mer hendelsesbasert enn kalenderbasert planlegging
- mer relative mål enn absolutte mål
- mer framoverskuende enn bakoverskuende
- mer autonomi enn detaljstyring
- mer fokus på flyteeffektivitet enn ressurseffektivitet

Norsk Tipping ønsker å skape noe eget, fremfor å kopiere et rammeverk fra en annen organisasjon. I tillegg trekker de frem at de er i en situasjon der de ikke har noen å reelt sammenligne seg med da de utenlandske selskapene har en annen portefølje enn Norsk Tipping. Derimot har de møtt økt konkurranse fra utenlandske aktører gjennom nettspill noe som gjør at Norsk Tipping har fått et behov for å være i stand til å endre seg raskere (Lindvall, 2011; Bjørnenak et al., 2017). Smidig virksomhetsstyring trekker paralleller med moderne og dynamisk virksomhetsstyring ved at de er mer fremtidsrettet, fleksibel med hensyn på mindre detaljstyring og mer målorientert (Simons, 1995b; Grønnevet &

Østergren, 2008). Gjennom smidig virksomhetsstyring kan Norsk Tipping fokusere mer på hva som kommer til å skje, fremfor hva som har skjedd (Wallander, 1999). Bjørnenak og Kaarbøe (2011) trekker frem at dynamikk handler om å forstå hvorfor ting er i bevegelse, og hvordan endringer i denne bevegelsen oppstår. Det er nettopp dette Norsk Tipping ønsker å imøtekomme. Gjennom blant annet å være dynamisk i tid vil Norsk Tipping ha en mulighet til å endre ressursbruken dersom endringer oppstår. Dette er noe informant F påpeker:

*«Vi må tørre å stoppe med ting. Greit at vi har begynt på dette, men det har nå tatt for lang tid, og dette har ikke noe verdi mer. Da må dette kastes, og ikke bare fortsette å fullføre bare for å gjøre det som er bestemt».*

Smidig virksomhetsstyring skal sørge for at Norsk Tipping blir mer dynamiske - at de skal klare å endre seg når omgivelsene og forutsetningene endres. Det er en nær kobling mellom smidig virksomhetsstyring og strategi. Gjennom å utforme styringssystemet til å samsvare med virksomhetens strategi, vil de ha et bedre fokus på verdiskapning (Otley, 1999; Ittner & Larcker, 2001; Bjørnenak, 2003; Player, 2003). Norsk Tipping tilpasser seg dynamisk det kundebehovet som eksisterer, og ressursene blir allokert der behovet er. Smidig virksomhetsstyring skal legge til rette for at en skal kunne reagere fortere på ting som skjer, og at man har systemer som gjør at det er naturlig å reagere fort i stedet for at det er naturlig å vente til det er planlagt eller til man får midler og må vente til neste år. Informant D sier at det startet med at man så behov for en dynamisk tilnærming til styring av investeringsmidler;

*“Det ble vanskelig når man så at man ikke hadde lange planleggingshorisonter lenger og hadde behov for mer fleksibilitet. Men dette gjelder også vanlige budsjetter og ressursallokering av menneskelige ressurser. Det er ikke noe du kan sitte å planlegge en gang i året. Det var utdatert innen det var styrebehandlet. Det hadde skjedd så mye endringer i prioriteringer at planene ble vanskelige å følge og ble dermed lagt til side. De var der, men de ble ikke brukt”.*

Informant A sier også at behovet for en mer dynamisk tilnærming var tydelig:

*“Vi så at mange andre viktige prosesser på huset hadde en annen frekvens enn styringsprosessene. Vi var helt avhengige av å harmonisere takten på virksomhetsstyringen*

---

*så vi er relevante for de andre styringsprosessene. Målet er at planene skal være i takt med den reelle utviklingen”.*

Norsk Tipping har som mål med smidig virksomhetsstyring at selskapet til enhver tid er så godt som mulig rustet til å ta beslutninger, og har videre som mål å inneha nok relevant informasjon til å ta beslutninger basert på riktig grunnlag. Endrede forutsetninger gjennom året gjorde at budsjettet ikke var en god målestokk for resultater og riktig ressursbruk. De traff sjelden med budsjettet fordi det hadde skjedd så mye endringer i prioriteringer at planene ble vanskelige å følge og dermed lagt til side. Bjørnenak et al. (2017) sier at styringssystemene våre er blitt alt for sentraliserte, de er statiske og basert på historiske data. Det behøves systemer som gjør oss i stand til å håndtere usikkerhet på en mer dynamisk måte og som gjør oss i stand til å endre oss raskere (Bjørnenak et al., 2017).

## 4.4 utfordringer knyttet til Norsk Tipping sitt styringssystem

I denne delen vil vi analysere barrierer i styringssystemet som kan skape utfordringer i overgangen til en smidig virksomhetsstyring. Dette kapitlet er knyttet til forskningsspørsmål 3: *Hvor ligger barrierene som kan skape utfordringer i overgangen til en smidig virksomhetsstyring?*

### **Manglende dynamikk**

Norsk Tipping er midt i prosessen av implementeringen av smidig virksomhetsstyring, så når det skal kommuniseres videre ut i organisasjonen er det preget av at det som kommuniseres ut er det bildet slik det ser ut akkurat der og da. Dette er et resultat av mangelen på et tydelig målbilde. Informant A utdyper dette med:

*“Vi vet ikke helt hvor vi skal hen, og dette kan skape frustrasjon. Av og til går vi i ring og går tilbake der vi startet. Noen blir frustrerte fordi vi ikke har det tydelige målbildet. Men hvis vi klarer å løfte oss hver dag, så kommer vi litt lenger”.*

Dette er i tråd med det Johanson og Madsen (2013) fant i sitt studie. En av utfordringene de erfarte var at informasjonsflyten i styringssystemet ikke var god nok. Det er viktig å få tilgang til informasjon raskt nok til å kunne handle, det vil si rett informasjon til rett person til rett tid (Johanson & Madsen, 2013). Informant A påpekte at noen blir frustrerte fordi ledelsen ikke har det tydelige målbilde å kommunisere ut fra. Dette fører til at noen opplever å få mangelfull informasjon, som kan bidra til manglende dynamikk i styringssystemet. Johanson og Madsen (2013) fant videre ut i sitt studie at manglende dynamikk i styringssystemet som oftest var den største utfordringen. Dette innebærer evnen til å få ansatte til å reagere raskt, og evnen til proaktivt sette i gang raske tiltak. En av de største utfordringene Norsk Tipping opplever på tiltaksnivå og planlegging, er at det krever en samordning mellom forskjellige avdelinger og miljøer å få inn innspill og felles prioritering. For å forbedre informasjonsflyten i Norsk Tipping har organisasjonen satt sammen et selvstyrt team som er helt tverrfaglig, og skal representere hele selskapet. Dette kan ses på som et interaktivt system for å fremme organisatorisk læring og oppmuntre til dialog, og er i tråd med Simons (1995b) sitt rammeverk. Bjørnenak et al. (2017) trekker frem at budsjetter kan lede til mindre dynamisk styring. Dette har en sammenheng med at følelsen av å ha kontroll gir oss mennesker en trygghet. Budsjettet vil fungere diagnostisk ved at det gir informasjon til å forsikre organisasjonens strategi og mål vil bli nådd (Simons, 1994), i tillegg til at budsjettet er statisk og ikke direkte oppfordrer til dynamikk.

### **Fokus på verktøy fremfor atferd**

En informant sier at smidig virksomhetsstyring ikke egentlig dreier seg om verktøy og metode, men om kultur og holdninger til dette.

*“Nye metoder kan vi klare å få ut på en god måte, men en kulturendring tar 3-5 år. Så vi kan si at kultur er tilnærmet lik holdninger til folk, det er det som er krevende”.*

Informant F

Informant E er enig i dette og sier videre:

*“Jeg hoppet rett på modeller og styringsverktøy, men det er bare et hjelpemiddel. Det er kulturen og tankesettet som er grunnpilaren her, og samhandling. Det å forstå at verden endrer seg, og at det går fort. Det er utfordrende å hive 400 ansatte med forskjellige*

---

*tankesett. Det vil komme til å ta tid, og det vil komme til å lugge litt og vi vil møte på problemstillinger”.*

Det viser at det ikke er nok med bare smidige styringsverktøy for å skape en smidig virksomhetsstyring som er tilpasset omgivelsene. Informantene mener at tenkemåten og atferden også er viktige faktorer for å oppnå en vellykket dynamisk styring. Beyond Budgeting representerer en endring i tankegangen. Det er viktig at lederne har egenskapen til å oppdage og evaluere begrensningene i deres styringssystemer (Østergren & Stensaker, 2011; Bourmistrov & Kaarbøe, 2013). Gjennom å aktivt oppsøke og bruke informasjon kan man bygge et dynamisk tankesett som gjør en bedrift bedre rustet mot å møte usikkerhet (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011). Det blir dermed avgjørende å innarbeide dynamikk i få dynamikk tenkemåten hos de ansatte ved at det blir en del av organisasjonskulturen og at Norsk Tipping jobber kontinuerlig med å opprettholde organisasjonskulturen. Norsk Tipping fokuserer på økt verdibasert ledelse i det nye styringssystemet, og har utviklet nye verdier sammen med de ansatte som skal bidra til en smidig virksomhetsstyring preget av dynamikk. Dette verdisystemet skal kommunisere de nye verdiene ut i organisasjonen for at de ansatte adopterer organisasjonens kjerneverdier og handler i tråd med disse (Simons, 1995a). Verdisystemet skal legge til rette for kreativitet og innovasjon, samt bidra til mer dynamisk atferd.

Norsk Tipping har også planer om en ny organisasjonsstruktur, og er i gang med en omorganiseringsprosess. En informant mener at dette ikke har gjort ting lettere, og noe blir fort uklart. Spørsmål som hvordan den nye organisasjonen blir og hvilke skal ha hvilken rolle oppstår. Det blir dermed viktig at Norsk Tipping kommuniserer åpent og tilstrekkelig med de ansatte både før omorganiseringsprosessen, under og i etterkant av prosessen, og at dette fører til at de ansattes tillit til ledelsen motiver og handlinger i endringsprosessen økes (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Ledelsens primære oppgave blir å formulere hvorfor man bør endre seg, hvordan endringen bør skje, og hva endringen vil føre til, dernest å kommunisere dette ut til organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Dette er ikke en lett overgang, noe informant C uttrykker:

*“Selskapet og kulturen har vært en velsmurt maskin som har fungert, og som egentlig aldri har vært utfordret før. Men nå de siste årene har det kommet flere konkurrenter og utenlandske operatører som gjør at vi må bevege oss. Det er en stor endring”.*

### **Komplekst styringssystem**

En annen utfordring som informantene nevner er at det nye styringssystemet kan oppfattes som komplekst. Dette er i tråd med både Malmi og Brown (2008) og Johanson og Madsen (2013) som sier at systemene i styringspakken ofte er veldig store og komplekse. Informant E utdyper dette:

*“Vi ser at en del av styringssystemet er ganske så komplekst. Man må se på kjernen - hva er det vi egentlig driver med? Det blir en vanskelig overgang, og det å få en organisasjon med på dette er vanskelig. Vi må trene, feile, gjøre tilpasninger og prøve igjen. Det er litt av det som handler om å være smidig, man må tørre å prøve”.*

For å redusere kompleksiteten i styringssystemet, foreslår Malmi og Brown (2008) å starte med noen få prinsipper og se på sammenhengen mellom disse. Videre kan kunnskapen utvikles på sikt, og man kan skape bedre og mer realistiske modeller av styringssystemene. Formålet er å skape styringssystemer som styrker hverandre, fremfor å overlappes eller å komme i interne konflikter. Det er videre viktig å huske på at styringsprinsippene ikke bør studeres isolert, men ses på som en helhetlig pakke (Chenhall, 2003; Alvesson & Kärreman, 2004; Malmi & Brown, 2008). Simons (1995a) trekker frem at verdisystemet har fått økt betydning etter hvert som virksomheter har blitt mer komplekse. Organisasjonsendringer kan gjøre det vanskelig for ansatte å forstå organisasjonens hensikt og retning. Det er derfor viktig at de ansatte har et godt kjennskap til Norsk Tipping sine verdier og formål slik at det blir lettere å vite hvordan de skal bidra til å skape verdi.

Informant E trekker videre frem at det er fint å ha prosjekter der de har fokus på det de skal drive med, og ikke trenger bruke energi på komplekse endringsprosesser før det kommer.

Dette er i tråd med Johanson og Madsen (2013) sin forskning; styringssystemet kan fremstå som svært omfattende og kan virke forvirrende i starten.



En av de store utfordringene i dagens dynamiske forretningsmiljø er å få de ansatte i organisasjonen til å arbeide sammen for å skape og nå felles mål. Dette innebærer at alle i organisasjonen må tenke helhet fremfor avdeling, og fokusere på hva som er best for Norsk Tipping som bedrift. Merchant og Van der Stede (2007) sier at hvis alle ansatte alltid kunne gjort det som var best for organisasjonen, ville det ikke vært behov for styringssystemer. Denne kompleksiteten kan føre til at de ansatte føler at de mangler kontroll over hvilken retning organisasjonen tar, og kan videre føre til uoverensstemmelser mellom påtvungen retning og organisasjonens formål (Kirkhaug, 2013). Verdier kan i denne sammenheng bidra til å rydde opp i uklårheter og gi langsiktige styringsverktøy som er nødvendige for å holde riktig kurs (Kirkhaug, 2013), og verdibasert ledelse kan fungere som et styringsverktøy for å redusere kompleksiteten.

## 4.5 Oppsummering av hovedfunn

### **Forskningsspørsmål 1**

- Smidig virksomhetsstyring kan sammenlignes med dynamisk virksomhetsstyring, og skal sørge for at Norsk Tipping skal klare å endre seg når omgivelsene og forutsetningene endres
- Norsk Tipping tilpasser seg dynamisk det kundebehovet som eksisterer, og ressursene blir allokert der behovet er

### **Forskningsspørsmål 2**

- Norsk Tipping bruker styringsverktøy som budsjett, rullerende prognoser, prestasjonsmål og en lean styringsfilosofi
- Selskapet har gått fra en tradisjonell budsjettprosess der man fordeler og allokere alle pengene på høsten, før det nye året starter og over på en mer dynamisk ressursallokering
- Norsk Tipping benytter seg av både faste og relative mål, i form av budsjett og benchmark

**Forskningsspørsmål 3**

- Norsk Tipping ønsker å fremme innovasjon og utvikling i den nye styringsmodellen og fokuserer på verdibasert ledelse og autonomi, tillegg til at de har behov for kontroll på enkelte områder
- Organisasjonen har utviklet en ny verdiplattform som skal bidra til at de nye verdiene skal være med på å prege kulturen fremover. Dette verdisystemet skal forsøke å formidle informasjon om kjerneverdier i organisasjonen
- For å fremme organisatorisk læring, øke informasjonsflyten og involvere hele organisasjonen har Norsk Tipping tverrfaglige team og en intern kommunikasjonsplattform
- Styringssystemet oppfattes som komplekst av enkelte og ansatte føler at de ikke får nok informasjon om prosessen fordi lederne mangler et tydelig målbilde

*Tabell 3: Oppsummering av hovedfunn*

## 5. Diskusjon og konklusjon

I dette kapitlet vil vi først drøfte forskningsspørsmålene opp mot det teoretiske rammeverket, deretter vil vi trekke del konklusjoner basert på de tre forskningsspørsmålene.

Avslutningsvis presenteres en konklusjon av problemstillingen, og trekke inn teoretiske og praktiske implikasjoner. Deretter vil vi runde av denne studien med å presisere vårt bidrag til forskningsområdet, reflektere rundt mulige svakheter ved oppgaven, og komme med forslag til videre forskning.

### 5.1 Drøfting og svar på forskningsspørsmål

#### 5.1.1 Forskningsspørsmål 1

*Hva legger Norsk Tipping i begrepet smidig virksomhetsstyring, og hvilken målsetting ligger bak en overgang til denne tilnærmingen?*

Norsk Tipping har en pågående prosess der de implementerer en smidig virksomhetsstyring i hele organisasjonen. Smidig virksomhetsstyring er et ukjent begrep i faglitteraturen, derav valgte vi å undersøke hva Norsk Tipping legger i det begrepet. Selskapet ønsker å ha en mulighet til å handle basert på den informasjonen som er tilgjengelig til enhver tid og gjøre det som er riktig akkurat nå, fremfor å forholde seg til det som ble fastsatt i planen sist høst i forbindelse med budsjettprosessen. I tillegg ønsker de et økt handlingsrom til å kunne gjøre de prioriteringene som er nødvendige, noe som kan bidra til at midlene blir fordelt slik at de passer de aktivitetene som skal skje. Dette er nært knyttet til dynamikk i tid og innhold (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011), der de kan gå vekk fra kalenderår og over til rullerende år. En slik dynamikk øker muligheten for å endre ressursbruken i organisasjonen dersom endringer oppstår. Dette vil bidra til at Norsk Tipping blir mer hendelsesbasert fremfor kalenderbasert, noe som henger sammen med det Hope og Fraser (2003a) kaller fleksible ledelsesprosesser, som krever at planleggingen gjøres til en kontinuerlig og inkluderende prosess. En viktig begrunnelse for en kontinuerlig prosess er at kalenderåret ikke alltid er den optimale tidshorizonten å styre etter (Hansen et al., 2003). Et annet viktig aspekt Norsk Tipping trekker frem er at de ønsker å ha et større fokus på autonomi fremfor detaljstyring i organisasjonen. Gjennom å desentralisere beslutningstakingen vil de legge til rette for å økt autonomi blant de ansatte (Player, 2003; Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Den empiriske analysen fremmer data som bidrar til at det er naturlig å trekke paralleller mellom begrepet smidig- og dynamisk virksomhetsstyring. Gjennom en smidig virksomhetsstyring ønsker Norsk Tipping å være proaktiv, fremoverskuende, dynamisk i tid og innhold, mer hendelsesbasert og ha et større fokus på autonomi. Dette er ensbetydende med en dynamisk virksomhetsstyring (Simons, 1995b; Hope & Fraser, 2003b, Grønnevet & Østergren, 2008; Bjørnenak & Kaarbøe, 2011; Bjørnenak et al, 2017). Norsk Tipping påpeker at de ønsker å skape noe eget, fremfor å kopiere et rammeverk fra en annen organisasjon. De har dermed valgt å benytte seg av begrepet smidig virksomhetsstyring, som i prinsippet er det samme som dynamisk virksomhetsstyring.

Bakgrunnen for en overgang til en smidig virksomhetsstyring ligger i at Norsk Tipping ønsker å ha virksomhetsplaner som er aktuelle og relevante. De siste årene har Norsk Tipping møtt en økt konkurranse innen nettspill fra utenlandske aktører. Tradisjonelle spill som lotto blir utfordret av nettbaserte spill, og de står ovenfor et demografisk aldersskille i en bransje med en for lav innovasjonstakt. Dette har bidratt til et økt behov for å handle raskere på informasjon som oppstår, slik at Norsk Tipping kan justere planene sine og dermed fange opp nye muligheter og utfordringer. Wallander (1999) påpeker at en slik dynamikk vil bidra til at organisasjoner kan fokusere på hva som kommer til å skje, fremfor hva som har skjedd. I tillegg er det et økt behov for innovasjon som kan være forenlig med den yngre generasjonens preferanser. For Norsk Tipping er dette en vesentlig faktor basert på den konteksten de eksisterer i med hensyn på blant annet konkurransesituasjonen. Chenhall (2003) påpeker viktigheten med å tilpasse seg den konteksten virksomheter opererer i.

### **5.1.2 Forskningsspørsmål 2**

*Hvilke styringsverktøy benyttes, og hvordan er disse satt sammen?*

Den empiriske kartleggingen viser at Norsk Tipping benytter seg av budsjett, rullerende prognoser, målstyring og en lean styringsfilosofi. Norsk Tipping driver og implementerer en smidig virksomhetsstyring som nevnt i forskningsspørsmål 1. For å skape en slik dynamikk er det vesentlig at de benytter seg av verktøy som fremmer dynamikk (Wallander, 1999; Hope & Fraser, 2003a; Bogsnes, 2012).

## **Budsjett**

Selv om Norsk Tipping har som mål å fokusere mer på relative mål fremfor faste mål, og har valgt å benytte seg av rullerende prognoser som styringsverktøy, bruker de fortsatt budsjett for å rapportere til kulturdepartementet. Budsjettet har høstet mye kritikk (Wallander, 1999; Hope & Fraser, 2003a; Player 2003; Hansen et al., 2003; Bogsnes, 2012; Bjørnenak et al., 2017). Forskere er uenige i hvordan budsjettets rolle skal være i en dynamisk virksomhetsstyring. Noen trekker frem at budsjettet er et onde og burde fjernes (Wallander, 1999), mens andre mener at det fint lar seg gjøre å bruke det på en annen måte (Player, 2003, Libby & Lindsay, 2010). Forskningen blant norske bedrifter viser at det er mange som velger å beholde budsjettet i overgangen til en dynamisk virksomhetsstyring (Grønnevet & Østergren, 2008; Bogsnes, 2012; Johnson & Madsen, 2013). Norsk Tipping har valgt å videreføre bruken av budsjett, bare med en ny rolle. Budsjettet har en lavere grad av detaljeringsnivå, og vil fungere mer som et måldokument. For at budsjettet skal kunne fungere som et styringsverktøy i en dynamisk styring, er det nødvendig å ha budsjetter som ikke har et høyt detaljeringsnivå, slik at det kompliserer budsjettarbeidet. Detaljbudsjetter blir mindre troverdige fordi usikkerheten på detaljnivå er større enn på et mer overordnet nivå (Bergstrand, Bjørnenak & Boye, 1999). Dette forutsetter et interaktivt bruk av budsjettet, som karakteriseres som bruk av informasjon for å rette oppmerksomheten mot og styre strategiske usikkerheter (Simons, 1995a). Likevel er budsjettet bare en del av et helhetlig styringssystem i Norsk Tipping, selskapet benytter seg av andre dynamiske styringsverktøy, og vil ikke nødvendigvis hindre selskapet i å oppnå en smidigere virksomhetsstyring.

## **Rullerende prognoser**

Ved bruk av rullerende prognoser kan Norsk Tipping oppnå en mer hendelsesbasert planlegging, der de løsriver seg fra kalenderåret (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011). Dette bidrar til at planlegging gjøres til en kontinuerlig og inkluderende prosess. Formålet med rullerende prognoser som styringsverktøy, er at planleggingen skal være basert på oppdatert informasjon, som er tilgjengelig for alle. Dermed vil den bli mer nøyaktig og bedre tilpasset til omgivelsene (Hansen et al., 2003, Hope & Fraser, 2003c; Player, 2003). De rullerende prognosene blir målt opp mot utvikling og trender, og er fastsatt ut i fra budsjettet. Selv om budsjettet er målet, er prognosen det Norsk Tipping egentlig tror på. Fordelen med rullerende prognoser er at Norsk Tipping blir mer fleksibel og får mer oppdatert informasjon

om markedet og kan dermed respondere raskere på markedsendringer. En slik tilpasning vil kunne bidra til en bedre virksomhetsstyring, slik at kostnadene på å omstille seg blir mindre og selskapet kan gi mer tilbake i form av gevinster til gode formål.

### **Prestasjonsmål**

Strategiske mål er ikke ensbetydende med balansert målstyring. Norsk Tipping benytter seg ikke av balansert målstyring, men de innehar fem strategiske mål som de styrer etter. Disse er delt inn i følgende fem områder; kunde, overskudd til gode formål, markedsandel, andel ansvarlig spill og omdømme. Slike prestasjonsmål kan bli brukt til å konkretisere målsettingene til Norsk Tipping som Malmi og Brown (2008) påpeker. Norsk Tipping innehar mål som er knyttet opp til deres strategi (Ittner & Larcker, 2003; Merchant & Otley, 2007), på den måten vil Norsk Tipping sikre måloppnåelse av deres strategi. Ikke-finansielle mål er brukt for å bedre evaluere prestasjoner (Bjørnenak, 2010), og Norsk Tipping ønsker å ha en relativ tilnærming til måloppnåelse. Derimot uttrykker de at dette er vanskelig da de ikke har mange å sammenligne seg med.

### **Lean styringsfilosofi og verdibasert ledelse**

En lean styringsfilosofi har vært forankret i all innovasjons- og utviklingsarbeid i flere år. De styrer etter prosesser som indikert i planleggingsprosessen i figur 7, der de utfører aktiviteter som ikke gir verdi for kundene. I tillegg har de verktøy og verdier som skal redusere sløsing (Hoff et al., 2009). En informant trekker frem at de har stående tavler rundt i organisasjonen, og at de har prosessverktøy som spesielt brukes innen innovasjon og utvikling. Det er klart at en bevisstgjøring kan være et nyttig verktøy, da mennesker ofte er styrt av vaner (Hoff et al., 2009). Lean som styringsfilosofi blir også innarbeidet på kurs og seminarer. Det å endre atferden til ansatte vil ofte være vanskelig, og det er helt essensielt at de ansatte blir motivert og fulgt opp av organisasjonen. Norsk Tipping benytter også verdibasert ledelse for å skape et dynamisk tankesett og fremme smidig virksomhetsstyring. Dette gjør det tydeligere for de ansatte å forstå hvilken retning selskapet ønsker å gå.

### **Samspill mellom styringsverktøyene**

Bogsnes (2012) trekker frem at budsjettet opprinnelig består av prestasjonsmål, prognoser og ressursallokering. For å skape mer dynamikk blir disse delt opp i tre separate prosesser, noe som blant annet muliggjør bruken av relative KPI'er, rullerende prognoser og dynamisk

planlegging av ressurser (Bogsnes, 2012). Samspill mellom styringsverktøyene er viktig for å skape dynamikk. Budsjettet blir brukt som et måldokument i smidig virksomhetsstyring. De rullerende prognosene blir fastsatt ut fra budsjettet, samtidig som prestasjonsmålene skal gi Norsk Tipping en indikasjon på hvordan de ligger an. Prestasjonsmålene blir utarbeidet på bakgrunn av budsjettet der budsjettet vil fungere som en intern benchmarking, mens prognosene vil bidra til å se hvor langt Norsk Tipping kan strekke seg. Det er ikke måten styringsverktøyene blir brukt på som skaper dynamikk, men hvordan styringsverktøyene brukes (Simons, 1995b). Budsjettet blir brukt både diagnostisk og interaktivt, ved at det brukes til å korrigere eventuelle avvik fra prognosen i tillegg til involvering fra ledelsen. Samspillet mellom styringsverktøyene kan ses på som interaktivt, der ressursbruk og resultater diskuteres under hvert business review, og skaper dialog og samspill.

### **Faste vs. relative mål**

Budsjettet er statisk og basert på historiske data (Hansen et al., 2003; Bjørnenak et al., 2017), mens prognoser er mer fremoverskuende og skal gi en pekepinn på hva som kommer til å skje (Hope & Fraser, 2003c; Player, 2003). Informantene er tydelige på at budsjettet skal være målet som det skal strekkes etter, og det kan argumenteres for at Norsk Tipping ser på budsjettet som et måldokument. Likevel påpeker informantene at selskapet ønsker å gå fra faste til relative mål. Spørsmålet er da hvordan Norsk Tipping skal bruke budsjettet som måldokument og samtidig ha relative mål. Relative mål, i form av benchmarking der man sammenligner seg med andre, er en utfordring Norsk Tipping ikke har løst enda. De kan sammenligne seg selv opp mot tidligere resultater, men intensjonen er å sammenligne seg med tilsvarende virksomheter. For banker er det relativt enkelt, men for en virksomhet som Norsk Tipping er det litt mer utfordrende, fordi de er eneste statlige aktør i bransjen. Imidlertid gjennomføres det benchmark mot de nordiske spillselskapene, men utfordringen er at spillselskapene er ulikt sammensatt når det kommer til spillportefølje. Derfor vil selskapet tillegge budsjettet størst vekt, siden de ikke har noen andre eksterne å sammenligne seg med. Hope og Fraser (2003c) sier at ved å basere målene på viktige eksterne faktorer som markedsprestasjoner og konkurranse kan virksomheten øke sitt gevinstpotensial. Fordelen ved relative mål er at de ikke nødvendigvis er årlige og dermed heller ikke trengs å oppdateres årlig. Samtidig bør de relative målene være realistiske, hvis de bygger på ulike forutsetninger kan de være misvisende (Hope & Fraser, 2003c). Det er dermed viktig å være kritisk i forhold til å anvende denne informasjonen for å skape realistiske mål.

### 5.1.3 Forskningsspørsmål 3

*Hvor ligger barrierene som kan skape utfordringer i overgangen til en smidig virksomhetsstyring?*

Empiriske funn viser at Norsk Tipping ønsker å fremme innovasjon og utvikling i den nye styringsmodellen og fokuserer på verdibasert ledelse og autonomi. I tillegg har de behov for kontroll på enkelte områder.

Norsk Tipping har som mål å gå over i en mer verdibasert kultur og en verdibasert ledelse i den smidige virksomhetsstyringen. Organisasjonen har utviklet en ny verdiplattform som skal bidra til at de nye verdiene skal være med på å prege kulturen fremover. Dette verdisystemet skal forsøke å formidle informasjon om kjerneverdier i organisasjonen. Simons (1995b) sier at hensikten med verdisystemet er å kommunisere dette ut i organisasjonen for at de ansatte adopterer organisasjonens kjerneverdier og handler i tråd med disse. Et verdisystem legger også til rette for kreativitet og innovasjon i organisasjonen (Simons, 1995b), som er viktige egenskaper for en dynamisk og smidig virksomhetsstyring. I tråd med rammeverket til Simons (1995b) støttes verdiene i Norsk Tipping opp av mer konkrete retningslinjer og begrensninger. Simons (1995a) sier at dette er nødvendig for å omforme budskapet i verdisystemet til å fokusere på aktiviteter og kontroll. Selskapet har ressursrammer hvor hver avdeling får allokert en kostnadsramme for avdelingen og kan selv finne ut hvordan de vil prioritere aktiviteter innenfor rammen. Retningslinjene til Norsk Tipping uttrykker hva selskapet skal gjøre, og er dermed positivt formulert, i motsetning til å uttrykke hva som ikke skal gjøres. Regler kan støtte opp om innovasjon i den grad de viser til hva de underordnede ikke skal gjøre, og dermed implisitt gi de friheter til hva de kan gjøre. Likevel er det viktig å trekke frem at Norsk Tipping er statseid og reguleres under pengespilloven. Dette gjør at selskapet har strenge regler og rammer de må følge, og at de har et viktig samfunnsansvar de må forholde seg til.

Norsk Tipping har som mål å få et mer interaktivt styringssystem. De har tverrfaglige team som skal sikre en større grad av involvering blant alle avdelingene og har som hensikt å stimulere til dialog gjennom organisasjonen. Dette er i tråd med Simons (1995b) sitt rammeverk, hvor han trekker frem at interaktive styringssystemer skal fremme



---

organisatorisk læring for å skape nye strategier for å bidra til at organisasjonen tilpasser seg omgivelsene.

Norsk Tipping har en intern kommunikasjonsplattform kalt Tippetavla, der all informasjon legges ut for at alle ansatte skal få tilgang og muligheten til å sette seg inn i planer og aktiviteter. Dette bidrar til å skape bedre informasjonsflyt og til å fremme organisatorisk læring. I følge Simons (1995a) er store desentraliserte organisasjoner avhengig av et system som fanger opp og deler informasjon, og Tippetavla er et eksempel på et slikt system.

Desentralisering er viktig i en interaktivt styringssystem, ettersom ansatte gis ansvar og beslutningsmyndighet til å identifisere og respondere på muligheter. Dynamiske omgivelser stiller organisasjoner under press for å desentralisere myndighet, slik at man effektivt kan utnytte informasjon fra omgivelsene som er nødvendig for å redusere usikkerhet, og eventuelt tilpasse seg endringer i eksterne forhold som er av betydning for realisering av organisasjonsmessige mål (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Et dynamisk styringssystem legger opp til å øke autonomien til avdelinger og ansatte ved å desentralisere beslutningstakingen. Den empiriske analysen viste at Norsk Tipping ønsker økt autonomi i organisasjonen. Simons (1995b) uttrykte bekymring for at ansattes økende autonomi kunne invitere atferd som kunne skade en virksomhets integritet. Det blir dermed viktig å finne en god balanse mellom autonomi og kontroll, for å oppnå optimal styring. Ledelsen må klare å gi fra seg ansvar, men må samtidig sikre seg at alle jobber mot felles mål. For å løse dette må Norsk Tipping ha klare prinsipper, verdier og retningslinjer for ønsket atferd. Den empiriske analysen viste at selskapet har et kvalitetssystem som inneholder policyer og retningslinjer som legger føringer for styring og kontroll. Ved å fastsette et kvalitetssystem kan selskapet kontrollere atferd og handlinger (Simons, 1995b; Merchant & Van der Stede, 2007).

Implementering av et nytt styringssystem innebærer en endring i organisasjonen, og det vil kunne oppstå problemer og utfordringer knyttet til denne prosessen. Den empiriske analysen viste at en av utfordringene Norsk Tipping sto overfor var for mye fokus på verktøy fremfor atferd. For å lykkes med smidig virksomhetsstyring er det avgjørende å få dynamikk innarbeidet i tenkesettet hos de ansatte ved at det blir en del av organisasjonskulturen og at medlemmene har det kontinuerlig med seg. Simons (1995b) sier at i den sammenheng spiller toppledelsen en betydningsfull rolle, ettersom medlemmene må oppleve at de følger opp

gjennom sine handlinger. Mye tyder derfor på at det ikke er hvilke verktøy som brukes som skaper dynamikk, men måten de blir brukt på. Dette samsvarer med Simons (1995b), som hevder at det ikke er hvilke styringsverktøy som benyttes som er viktig, men at det er hvordan disse brukes og dynamikken mellom dem som har betydning.

Den empiriske analysen viste i tillegg to ytterligere utfordringer Norsk Tipping står overfor; manglende dynamikk og faren for et for komplekst styringssystem. Det at selskapet er midt i prosessen av implementering av smidig virksomhetsstyring, gjør at noen ansatte føler de ikke får nok informasjon om prosessen fordi lederne mangler et tydelig mål bilde.

Styringssystemet oppleves også komplekst. Dette er i tråd med det Johanson og Madsen (2013) erfarte i sitt studie; styringssystemet kan fremstå som svært omfattende og kan virke forvirrende i starten. For mye dynamikk og endringer fører ofte til en komplisering av prosesser, samarbeid og bruken av styringsverktøyene. Alt for mye endringsmuligheter vil vanskeliggjøre koordineringer, samarbeid, komplisere prosesser og kreve altfor mye tid. Det er dermed viktig å finne en balanse, og i en endringsprosess er det desto viktigere med god informasjonsflyt i organisasjonen og en velfungerende kommunikasjonskanal som fremmer dette. Verdisystemet har fått økt betydning etter hvert som virksomheter har blitt mer komplekse (Simons, 1995a). Organisasjonsendringer kan gjøre det vanskelig for ansatte å forstå organisasjonens hensikt og retning. Det er derfor viktig at de ansatte har et godt kjennskap til Norsk Tipping sine verdier og formål slik at det blir lettere å vite hvordan de skal bidra til å skape verdi.

## 5.2 Konklusjon

Vi vil i dette delkapittelet besvare utredningens problemstilling basert på drøftelsen og svar av de tre forskningsspørsmålene under delkapittel 5.1. Formålet med utredningen har vært å besvare følgende problemstilling:

*På hvilken måte kan interaksjonen mellom ulike styringsverktøy bidra til utviklingen av en smidig virksomhetsstyring i Norsk Tipping?*

Videre har formålet med utredningen vært å undersøke hvordan ulike styringsverktøy sammen kan skape en smidig/dynamisk styring, slik at Norsk Tipping blir bedre rustet til å

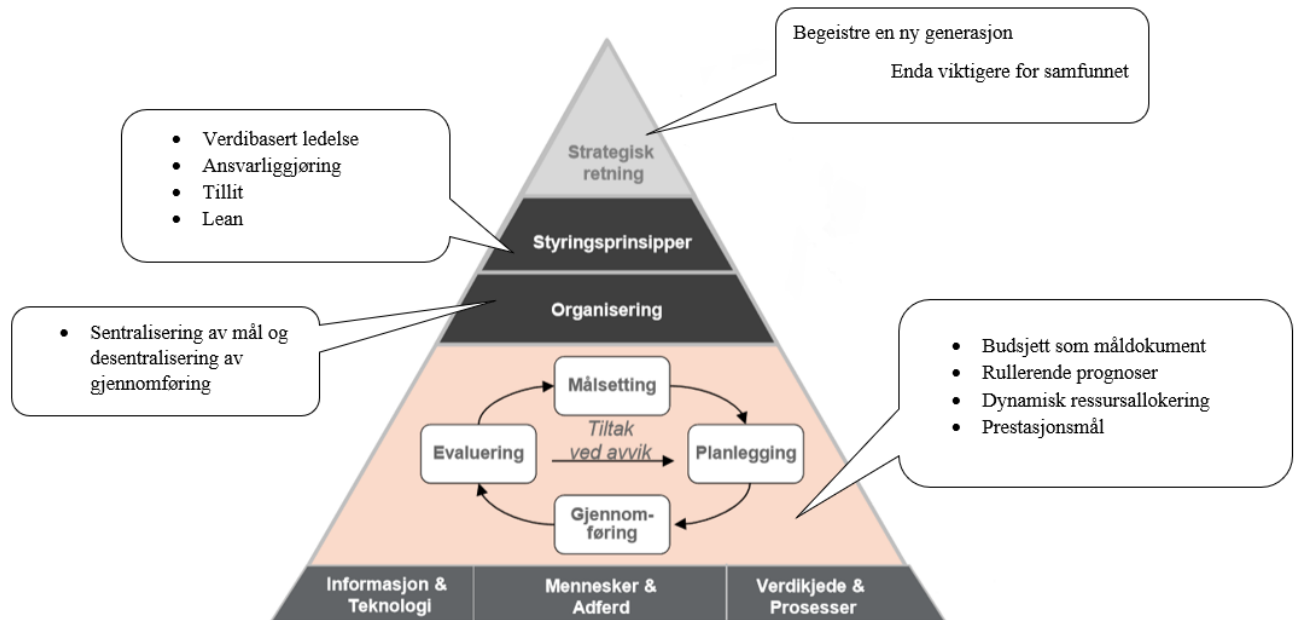
---

tilpasse seg omgivelsene de opererer i. Vi har kartlagt flere faktorer gjennom våre tre forskningsspørsmål, noe som fremmer viktigheten med å studere styringssystemer som en pakke (Chenhall, 2003; Alvesson & Kärreman, 2004; Malmi & Brown, 2008). Derav har vi tatt utgangspunkt i Bjørnenak et al. (2017) sin styringsmodell, og lagt inn funn fra våre forskningsspørsmål som er illustrert i figur 9.

På overordnet nivå finner vi den strategiske retningen til Norsk Tipping, som tar sikte på å begeistre en ny generasjon - enda viktigere for samfunnet. Et av hovedfokusene til Norsk Tipping er å satse mer på den yngre generasjonen, noe som oppfordrer til en relevant produktutvikling og økt innovasjonstakt. Gjennom å innføre verdibasert ledelse i virksomheten vil Norsk Tipping legge føringer for hvordan styringen skal gjennomføres (Bjørnenak et al., 2017). Verdibasert ledelse fremmer autonomi og vil i større grad kunne skape en helhetlig styring som gjør det tydeligere hvilken retning Norsk Tipping ønsker å gå. Styringssystemet til Norsk Tipping baserer seg på tillit og troverdighet, og det er viktig at ledelsen selv lever opp til verdiene. En ny verdiplattform skal formidle informasjon om kjerneverdier ut i virksomheten, slik at de nye verdiene skal være med å prege kulturen. Simons (1995b) sier at hensikten med verdisystemet er å kommunisere dette ut i organisasjonen for at de ansatte adopterer organisasjonens kjerneverdier og handler i tråd med disse. I tillegg benytter Norsk Tipping seg av lean for å effektivisere arbeidsprosesser og på den måten være mer verdiskapende overfor kundene.

Norsk Tipping ønsker mer ansvarliggjøring, noe som har bidratt til en omorganisering der de velger å utforme en matrisebasert organisasjonsstruktur. Dette vil innebære at Norsk Tipping kan sette resultatansvar på en avdeling. Dette gir føringer for en desentralisert organisering, noe som er nært knyttet til dynamisk styring (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Gjennom en desentralisering av gjennomføring gis ansatte ansvar og beslutningsmyndighet til å identifisere og respondere på muligheter, noe som fremmer økt autonomi til avdelinger og ansatte. Simons (1995b) uttrykte bekymring for at ansattes økende autonomi kunne invitere atferd som kunne skade en virksomhets integritet. Det blir dermed viktig å finne en god balanse mellom autonomi og kontroll, for å oppnå optimal styring. Ledelsen må klare å gi fra seg ansvar, men må samtidig sikre seg at alle jobber mot felles mål. For å løse dette må Norsk Tipping ha klare prinsipper, verdier og retningslinjer for ønsket atferd. Den empiriske analysen viste at selskapet har et kvalitetssystem som inneholder policyer og retningslinjer

som legger føringer for styring og kontroll. Ved å fastsette et kvalitetssystem kan selskapet kontrollere atferd og handlinger (Simons, 1995b; Merchant & Van der Stede, 2007).



Figur 9: Styringsmodell (Bjørnenak et al., 2017)

Norsk Tipping har valgt å benytte seg av styringsverktøy som budsjett, prognoser og prestasjonsmål, samt en dynamisk ressursallokering for planlegging. Disse ulike styringsmekanismene fungerer som en kontinuerlig prosess, reflektert i figur 9. En slik prosess legger til rette for dynamikk. Formålet er å fremskaffe et informasjonsgrunnlag for beslutnings- og kontrollformål (Bjørnenak et al., 2017). Norsk Tipping bruker budsjettet som et måldokument, og prognosene blir fastsatt på bakgrunn av budsjettet. Den empiriske analysen viste at budsjettet fungerer både interaktivt og diagnostisk. Budsjettet er diagnostisk ved at det blir benyttet for å oppdage avvik opp mot prognosen (Simons, 1995b). Funnene indikerte interaktivt bruk ved at budsjettet førte til økt involvering fra ledelsen. Det kan imidlertid være ulike oppfattelser av grader av involvering. Budsjettet i kombinasjon med rullerende prognoser vil dermed øke interne diskusjoner og dialoger, noe som kan gi en mer interaktiv og dynamisk styring. Ressursallokeringen er også preget av dynamikk ved at avdelinger nå har en kostnadsramme å forholde seg til, fremfor et budsjett. Prestasjonsmålene innehar både finansielle og ikke-finansielle mål, og er knyttet opp mot

den overordnede strategien. Dette bidrar til en målkongruens mellom styringsverktøy og virksomhetens strategi.

Overordnet kan vi konkludere med at de ulike styringsverktøyene Norsk Tipping benytter seg av, fremmer utviklingen av en smidig virksomhetsstyring. Noen av styringsverktøyene får en sterkere effekt når de virker sammen med andre verktøy. Både kulturell styring og selvstyring opprettholder et tankesett som opprinnelig ble initiert av ledelsen. På denne måten legger administrativ styring føringer for kulturen i Norsk Tipping, samtidig som kulturen er med på å forsterke budskapet om å tenke helhetlig. Norsk Tipping er likevel ikke helt i mål med verdibasert ledelse, og kulturen bærer preg av en endringsprosess. Funnene viste at styringssystemet oppleves som komplekst, i tillegg til at de ansatte føler de ikke får nok informasjon om prosessen fordi lederne mangler et tydelig målbilde i prosessen. Organisasjonsendringer kan gjøre det vanskelig for ansatte å forstå organisasjonens hensikt og retning. Det er derfor viktig at de ansatte har et godt kjennskap til Norsk Tipping sine verdier og formål slik at det blir lettere å vite hvordan de skal bidra til å skape verdi.

### 5.3 Teoretiske implikasjoner

Det eksisterer lite forskning på styringssystemet som en pakke, og forskning på dette området har vært etterlyst. Fokuset i tidlige forskning har vært på enkeltdeler av et styringssystem, men det hevdes at styringsverktøyene antas å ikke fungere isolert sett fordi de har en innvirkning på hverandre (Johanson & Madsen, 2013; Malmi & Brown, 2008; Chenhall, 2003). Denne oppgaven har hatt som formål å belyse hvordan styringsverktøy virker sammen i en styringspakke. Resultatene fra studien har implikasjoner for utformingen av styringssystemer i praksis.

Utredningen gir i tillegg innsikt i hvordan bedrifter kan utforme et dynamisk og smidig styringssystem, og vil være lærerikt for andre virksomheter med tradisjonell virksomhetsstyring som vurderer å endre sitt styringssystem. Utredningen gir videre innsikt i hvordan et statseid selskap som Norsk Tipping kombinerer finansielle og ikke-finansielle styringsverktøy, og hvilken rolle budsjettet kan ha i en dynamisk styring. Det diskuteres også hvordan budsjettet kan fungere i en smidig virksomhetsstyring. Utredningen viser at en helhetlig måte å jobbe på er essensielt for effekten av et styringssystem. Det gis videre

innsikt i hva som oppleves som utfordringer i overgangen til et nytt styringssystem, og noen av utfordringene samsvarer med eksisterende forskning.

## 5.4 Praktiske implikasjoner

Funnene fra utredningen stammer som kjent bare fra én bestemt case. Vi har konsentrert oss om Norsk Tipping sin virksomhetsstyring, men vi mener likevel at våre funn har verdi og er nyttige bidrag til forskningen. Vår casebedrift har beveget seg fra tradisjonell virksomhetsstyring til en mer moderne og dynamisk form for styring. Våre funn i denne prosessen vil være lærerikt for andre virksomheter med tradisjonell virksomhetsstyring som vurderer å endre sitt styringssystem.

Funnene viser at Norsk Tipping har et styringssystem som bidrar til en smidig virksomhetsstyring. Formålet med en smidig virksomhetsstyring er å bevege seg bort fra omfattende og statiske styringsdokumenter til å se på strategi og planer som noe “levende”. Disse planene må justeres etter hvert som rammebetingelsene endrer seg og virksomheten fanger opp nye muligheter og utfordringer. Styringssystemet består for det meste av verktøy som bidrar til dynamisk styring; rullerende prognoser, prestasjonsmål, lean og verdibasert ledelse, men organisasjonen benytter seg også av et budsjett som ikke endres i løpet av året.

Den empiriske analysen viste at Norsk Tipping ikke har noen form for økonomiske insentiver i sitt belønningssystem, og flere informanter nevner at mangelen på et belønningssystem er en utfordring som de ikke har løst enda. Selskapet benytter seg i dag av ikke-økonomiske insentivsystemer som anerkjennelse, personlig vekst og involvering. For å fremme kulturell kontroll, kan Norsk Tipping innføre teambaserte insentiver (Hope & Fraser, 2003b). Dette vil sannsynligvis ha en positiv effekt på samarbeid og informasjonsutveksling mellom de ansatte.

Den empiriske analysen viste at informantene opplevde noen utfordringer med styringssystemet og endringsprosessen. En av informantene trakk frem at det var mye fokus på verktøy og metode, og mindre fokus på en dynamisk atferd og tenkesett. For å lykkes med smidig virksomhetsstyring er det avgjørende å få dynamikk innarbeidet i tankesettet hos de ansatte ved at det blir en del av organisasjonskulturen og at medlemmene har det

kontinuerlig med seg. Et annet funn er at flere informanter opplever styringssystemet som komplekst. Tidligere forskning viser at et nytt styringssystemet kan fremstå som svært omfattende og kan virke forvirrende i starten. For å redusere kompleksiteten kan verdier og verdibasert ledelse bidra til å rydde opp i uklarheter og gi langsiktige styringsmekanismer som er nødvendige for å holde riktig kurs. Alt for mye endringsmuligheter vil vanskeliggjøre koordineringer, samarbeid, komplisere prosesser og kreve altfor mye tid. Det er dermed viktig å finne en balanse, og i en endringsprosess er det desto viktigere med god informasjonsflyt i organisasjonen og en velfungerende kommunikasjonskanal som fremmer dette.

Norsk Tipping har rullerende prognoser som er utarbeidet fra budsjettet. Gjennom bruk av prognoser forsøker virksomheter å forutse fremtiden (Hope & Fraser, 2003c; Malmi & Brown, 2008). Som et komplement til prognoser bør Norsk Tipping også arbeide med scenarioer på strategisk, taktisk og operativt nivå. Da kan selskapet diskutere fremtidsbildene, og lage scenarioer både for katastrofer, men også for gode tider. På den måten kan selskapet være mer forberedt på de endringer som skjer og dermed kan agere raskere for å unngå kriser som kan oppstå (Bjørnenak et al., 2017).

## 5.5 Svakheter ved oppgaven

Vår casebedrift er i en implementeringsprosess som gjør at det er vanskelig å vite hvordan det nye styringssystemet fungerer. Smidig virksomhetsstyring er under denne utredningen et prosjekt som skal bli en kontinuerlig prosess i løpet av høsten, dermed foreligger det ingen konkrete resultater i forbindelse med samspillet mellom de ulike styringsverktøyene.

Den smidige virksomhetsstyringen er en pågående prosess i Norsk Tipping, og det er dermed bare et antall aktører som er deltakende i denne prosessen. Dette innebærer et begrenset utvalg informanter. Det er mulig empirien kunne vært styrket ved å studere flere ansatte fra avdelinger som salg eller kundeservice, som har andre perspektiver på virksomhetsstyringen. Det er likevel ikke sikkert at vi ville fått tilstrekkelig med informasjon da de utenfor prosessen ikke sitter med like mye kunnskap om selskapets utforming og bruk av styringssystemer.

## 5.6 Forslag til videre forskning

Norsk Tipping er i en implementeringsprosess av smidig virksomhetsstyring. Det ville vært interessant å studere selskapet om noen år og se hvor langt de har kommet i prosessen, og om det eventuelt er endringer i styringssystemet over tid. Forskningen vår har foregått rundt det tverrfaglige teamet som jobber målrettet med implementeringen av smidig virksomhetsstyring. Det ville også vært interessant å undersøkt hvordan resten av organisasjonen stiller seg til en endringsprosess.

Norsk Tipping er enerettsaktør i Norge, og de har dermed ingen å direkte sammenligne seg med. Derimot forsøker de å sammenligne seg med de nordiske spillselskapene, selv om de ikke har lik spillportefølje. Til tross for det så hadde vært interessant å sammenlignet styringen i Norsk Tipping med styringen til de nordiske aktørene.

En annen mulighet er å gå dypere i hvordan styringssystemet balanserer innovasjon og kontroll, da innovasjon er helt essensielt for Norsk Tipping. Denne utredningen har redegjort for flere opplevde utfordringer knyttet til overgangen til et nytt styringssystem. Det ville vært interessant å studere disse utfordringene nærmere, og se hvordan de kan løses ved bruk av ulike styringsverktøy. Dette kan bidra til å forbedre styringsverktøyene til selskaper.



---

## Litteraturliste

Aase, T. H. & Fossåskaret, E. (2014). *Skapte virkeligheter: om produksjon og tolkning av kvalitative data*. (2.utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Alvesson, M., & Kärreman, D. (2004). Interfaces of control. Technocratic and socio-ideological control in a global management consultancy firm. *Accounting, Organizations and Society*, 29(3-4), pp. 423-444.

Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving Performance Through Reward* (4th ed.). London: Kogan Page.

Bergstrand, J. (2009). *Accounting for Management Control*. Lund: Studentlitteratur AB.

Bergstrand, J., Bjørnenak, T., & Boye, K. (1999). *Budsjettering*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.

Bjørnenak, T. (2003). Strategisk økonomistyring - en oversikt. *Magma: Tidsskrift for økonomi og ledelse*, (2), 21-28.

Bjørnenak, T. (2010). Økonomistyringens tapte relevans, del 1 og 2. *Magma: Tidsskrift for økonomi og ledelse*, (4), 49-54.

Bjørnenak, T. (2013). Helhetlige styringsmodeller. *Magma: Tidsskrift for økonomi og ledelse*, (6), 16-17.

Bjørnenak, T. (2014). Hva er nå problemet? *Magma: Tidsskrift for økonomi og ledelse*, (4), pp. 18-21.

Bjørnenak, T., & Kaarbøe, K. (2011). Dynamiske styringssystemer - Hva er det? *Magma: Tidsskrift for økonomi og ledelse*, (5), 22-30.

Bjørnenak, T., Kaarbøe, K., & Meidell, A. (2017). 6 lærdommer mot en mer dynamisk virksomhetsstyring. I Nesheim, T., og Stensaker, I. (Red.). *Fokus på fremtidens foretaksløsninger*. Bergen: Fagbokforlaget.

Bogsnes, B. (2012). Beyond Budgeting - en styringsmodell som tar virkeligheten på alvor. *Praktisk økonomi & finans*, 28(04), 3-11.

Bourmistrov, A., & Kaarbøe, K. (2013). From comfort to stretch zones: A field study of two multinational companies applying “beyond budgeting” ideas. *Management Accounting Research*, 24(3), pp. 196-211.

Bragelien, I. (2018). Utskjelt bonuslønn fortsatt utbredt - fordi det virker?. *Magma: Tidsskrift for økonomi og ledelse*, (2), pp. 24-31.

Chapman, C. S. (2005). *Controlling Strategy: Management, Accounting, and Performance Measurement*. New York: Oxford University Press.

Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, organizations and society*, Vol. 28(2), pp. 127-168.

Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode (2. utg. ed.)*. Oslo: Universitetsforlaget.

Grønnevet, G. & Kaarbøe, K. (2008). Er budsjettstyring god økonomistyring? *Praktisk økonomi & finans*, 24(04), 57-64.

Hansen, S. C., Otley, D. T., & Van der Stede, W. A. (2003). Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective. *Journal of Management Accounting Research*, 15(1), pp. 95-116.

Hoff, K. G., Bragelien, I., Holving, P. A., Strøm, R. Ø, & Vea, E. (2009). *Strategisk økonomistyring*. 2.utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Hope, J., & Fraser, R. (2003a). *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*. Boston: Harvard Business School Press.

Hope, J., & Fraser, R. (2003b). New Ways of Setting Rewards: The Beyond Budgeting Model. *California Management Review*, 45(4), pp. 104-119.

Hope, J., & Fraser, R. (2003c). Who Needs Budgets? *Harvard Business Review*, 81(2), pp. 108-115.

Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2001). Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective. *Journal of Accounting and Economics*, 32(1-3), pp. 349-410.

Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2003). Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement. *Harvard Business Review*, 81(11), pp. 88-95.

Jacobsen, D. & Thorsvik, D. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget

Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. (3.utg.). Abstrakt forlag: Oslo.

Johanson, D. & Madsen, D. Ø. (2013). Økonomisk styring i Norge - en kartlegging av styringssystemer i norske bedrifter. *Magma: Tidsskrift for økonomi og ledelse 2013*, 16(6). pp. 18-30.

Kaarbøe, K., Stensaker, I., & Malmi, T. (2013). Putting beyond budgeting ideas into practice. I Kaarbøe, K., Gooderham, P., N., & Nørreklit, H. (Red.). *Managing in Dynamic Business Environments: Between control and autonomy*. Cheltenham: Edward Edgar Publishing Limited.

Kirkhaug, R. (2013). *Verdibasert ledelse. Betingelser for utøvelse av moderne lederskap*. Oslo: Universitetsforlaget.

Kulturdepartementet. (2016). *Alt å vinne - Ein ansvarleg og aktiv pengespelpolitikk*. (St.meld. nr. 12, 2016-2017). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-12-20162017/id2524078/>

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg., 2. oppl. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.

Langfield-Smith, K. (1997). Management Control Systems and Strategy: A Critical Review. *Accounting, Organizations and Society*, 22(2), pp. 207-232.

Libby, T., & Lindsay, R. M. (2010). Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management Accounting Research*, 21(1), pp. 56-75.

Lindvall, J. (2011). *Verksamhetsstyrning - Från traditionell ekonomistyrning til modern verksamhetsstyrning*. Lund: Studentlitteratur AB.

Madsbu, J. P. (2011). Hvordan etablere vitenskapelig kunnskap om samfunnet. Innsamling, fortolkning og analyse av kvalitative data ved hjelp av Sensitizing Concepts. *I verdens rikeste land. Samfunnsvitenskapelige innganger til norsk samtid* (s. 13-32).

Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), pp. 287-300.

Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget.

Montgomery, P. (2002). Effective Rolling Forecasts. *Strategic Finance* (2), pp. 41-44.

- 
- Merchant, K.A. & Otley D.T. (2007). A review of the literature on control and accountability. *Handbook of Management Accounting Research (vol 2)*, s 785 – 802.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. (2nd Ed). Harlow: Prentice Hall/Financial Times.
- Norsk Tipping. (2018a). *Om Norsk Tipping*. Hentet fra: <https://www.norsk-tipping.no/selskapet/om-norsk-tipping>
- Norsk Tipping. (2018b). *Års- og samfunnsrapport 2017*. Hentet fra: <https://www.norsk-tipping.no/selskapet/om-norsk-tipping/arsrapporter>
- Norsk Tipping. (2018c). *Års- og samfunnsrapport 2016*. Hentet fra: <https://www.norsk-tipping.no/selskapet/om-norsk-tipping/arsrapporter>
- Otley, D. T. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), pp. 363-382.
- Otley, D. T. (2003). Management control and performance management: whence and whither?. *The British Accounting Review*, 35(4), 309-326.
- Otley, D. T. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980-2014. *Management Accounting Research*, Vol. 31, pp. 45-62.
- Pengespilloven, LOV-1992-08-28-103. (2017). Hentet fra: <https://lovdata.no/>
- Personopplysningsloven, LOV-2000-04-14-31. (2015) Hentet fra: <https://lovdata.no/>
- Player, S. (2003). Why Some Organizations Go “Beyond Budgeting”. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 14(3), pp. 3-9.

- Revellino, S. & Mouritsen, J. (2009) The multiplicity of controls and the making of innovation. *European Accounting Review*, 18(2), 341–369.
- Sandalgaard, N., & Bukh, P., N. (2014). Beyond Budgeting and change: a case study. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 10(3), pp. 409-423.
- Simons, R. (1995a). Control in an Age of Empowerment. *Harvard Business Review*, (3), pp. 80-88.
- Simons, R. (1995b). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
- Sørli, E. (2016). Behovet for innovasjon er høyaktuelt, men vektlegges det i kompetansestrategien? Oslo: HR Norge. Hentet fra:  
<https://hrnorge.no/fagomrader/kompetanseutvikling/kompetansestyring/behovet-for-innovasjon-er-hoyaktuelt-men-vektlegges-det-i-kompetansestrategien>
- Wallander, J. (1999). Budgeting – an unnecessary evil. *Scandinavian Journal of Management*, 15(4), pp. 405-421.
- Østergren, K., & Stensaker, I. (2011). Management Control without Budgets: A Field Study of “Beyond Budgeting” in Practice. *European Accounting Review*, 20(1), pp. 149-181.

## Vedlegg

### Vedlegg 1: Samtykkeerklæring

#### **Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet**

Vi er to masterstudenter ved Høgskolen i Innlandet som nå skriver vår avsluttende masteroppgave. Temaet for masteroppgaven er virksomhetsstyringen i Norsk Tipping. Vi ønsker å kartlegge måten interaksjonen mellom ulike styringsverktøy bidrar til en utvikling av en smidig virksomhetsstyring i Norsk Tipping. Videre vil vi kartlegge hvilke verktøy som brukes, hvilken motivasjon som ligger bak implementeringen av en smidig virksomhetsstyring og hvilke eventuelle barrierer som kan hindre en slik implementering.

I denne forbindelse ønsker vi å intervju 4-7 personer i Norsk Tipping fordelt på ulike avdelinger. Spørsmålene vil være knyttet til økonomistyring, planlegging og kommunikasjon. Vi ønsker å se problemstillingen fra alle de respektive deltakernes sider, for å få en helhetlig kartlegging av styringen. Intervjuet vil ta ca. 60 minutter, og vi vil sammen bli enig om tid og sted. Vi vil benytte lydopptak og ta notater under intervjuet, både lydopptak og notater vil senere anonymiseres. Alle personopplysninger blir behandlet konfidensielt. Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert. Prosjektet avsluttes i starten av mai 2018, og da vil alle data være anonymisert og lydopptak slettet. Underveis i studien vil det kun være vi og vår veileder som har tilgang til datamaterialet som samles inn. Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk senter for forskningsdata AS (NSD), for å sikre at vi følger alle retningslinjer ved oppbevaring av data.

Dersom du godtar å være med på intervjuet, er det fint om du kan skrive under på den vedlagte samtykkeerklæringen og sender den til oss på mail.

Hvis du har noen spørsmål til studien kan du ta kontakt med oss på mail [karolinegronvold@hotmail.com](mailto:karolinegronvold@hotmail.com) og [siv-birgitkarlsen@hotmail.com](mailto:siv-birgitkarlsen@hotmail.com).

Vi setter stor pris på at du er villig til å delta.

Med vennlig hilsen

Karoline Grønvold og Siv-Birgit Karlsen

**Samtykke til deltakelse i studien**

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)



---

## Vedlegg 2: Intervjuguide informant A og B

### **Intervjuguide informant A og B**

Alle spørsmålene ble ikke stilt i begge intervjuene. Strukturen til intervjuene er bare i liten grad planlagt, da vi har valgt å benytte oss av semistrukturerte intervju. Alle temaene under ble likevel gjennomgått, men tilleggsinformasjon og tilhørende oppfølgingsspørsmål underveis er ikke representert i intervjuguiden.

### **Informasjon til informantene:**

- Informerer om tidsbruk og at intervjuet vil bli tatt opp med lydopptaker, i tillegg vil en notere underveis.
- Samtykkeerklæring og konfidensialitet undertegnes.

### **Introduksjon**

- Fortell litt om din stilling i Norsk Tipping.
- Hvordan er den knyttet opp mot økonomistyringsfunksjonen i Norsk Tipping?
- Hvilken avdeling er du tilknyttet, og hva er ditt ansvarsområde?

### **Administrativ styring**

- Kan du gi en kort beskrivelse av organiseringen i Norsk Tipping? (Hvordan organisasjonsstrukturen ser ut)
- Fortell litt om hvordan eierstyringen er i Norsk Tipping.
- På hvilken måte kan budsjettstyringen påvirke den dynamiske virksomhetsstyringen?
- Er styringssystemet beregnet for hele virksomheten eller har dere delt det opp i spesifikke enheter ut fra hva som er relevant? (Globalt vs. lokalt).
- Innehar Norsk Tipping mange styrende dokumenter i form av prosedyrer og retningslinjer?
- 

### **Kulturell styring**

- Kan du fortelle litt om hvordan organisasjonskulturen er i Norsk Tipping?
- Hvordan jobbes det for å opprettholde ønsket kultur i alle ledd av organisasjonen?

**Belønning og kompensasjon**

- Har dere noen belønninger for oppnådde prestasjoner?
- Hvordan måles prestasjoner?
- Hvilken form for insentiver ville motivert deg, sett bort fra pengebonus?

**Kybernetisk styring**

- Hvilke styringsverktøy blir benyttet i Norsk Tipping?
- Fortell gjerne litt om disse, hvordan fungerer disse.
- Hvordan ville du rangert nytteverdien av de ulike styringsverktøyene?

**Planlegging**

- Hvordan planlegger dere styringen av Norsk Tipping?
- Dersom dere bruker rullerende prognoser en ressursallokering, er det slik at det er strategiplan som angir hvilke og hvilke mengder ressurser som er viet til hver aktivitet? Eller har dere andre metoder?
- Hvilke tiltak bruker dere for å skape mer realistiske prognoser?

**Verdisystemet (verdier, formål og retning for organisasjonen)**

- Hvor viktig er innovasjon som prestasjonsområde for Norsk Tipping?

**Avgrensningssystemet (regler, grenser og forbud)**

- Har dere noen begrensninger eller regler for situasjoner der man ser seg nødt til å endre ressursbruken som følger av at man må legge om en aktivitet, eller endre et prosjekt?

**Diagnostisk styringssystem (måle resultatet eller aktiviteten gjennom standarder/mål)**

- Har dere kritiske prestasjonsvariabler relatert til mål som er satt? (KPI)
- Dersom ikke, hvordan måler dere
- Hvem skal ha mulighet til å eventuelt endre KPI'er dersom det er behov for dette?
- Hvordan måles prestasjonsindikatorer?
- Brukes disse til prognoser? Ex-post og Ex-ante?

**Interaktivt styringssystem (leder engasjerer seg i driften)**

- Fortell litt om hvordan du mener arbeidsfordelingen hos Norsk Tipping er. Er det slik at ansatte er selvstyrt eller er det slik at de må følges opp?
- Hva mener du skal til for at ansatte muligens blir mer autonome og at en leder kan styre mer tillitsbasert?
- Hvordan er samarbeidet mellom de ulike avdelingene i denne prosessen?
- Føler du at du får tilstrekkelig med informasjon og kunnskap om denne prosessen?
- Hvis nei, hva mangler?

**Utfordringer knyttet til styringssystemene:**

- Kan du trekke frem noen utfordringer som du har støtt på i denne prosessen?
- Hvordan ble disse løst?
- Følges styringssystemene opp på en ønskelig måte?

**Smidig virksomhetsstyring**

- Kjenner du til konseptet smidig virksomhetsstyring?
- Fortell hva dette går ut på.
- Hva legger du i begrepet smidig virksomhetsstyring?
- Hvilke forventninger har du til en smidig virksomhetsstyring?
- Hva er formålet med implementeringen av en smidig virksomhetsstyring?
- Føler du at du har en god oversikt over prosessen?

**Vedlegg 3: Intervjuguide informant C, D, E og F**

Alle spørsmålene ble ikke stilt i begge intervjuene. Strukturen til intervjuene er bare i liten grad planlagt, da vi har valgt å benytte oss av semistrukturerte intervju. Alle temaene under ble likevel gjennomgått, men tilleggsinformasjon og tilhørende oppfølgingsspørsmål underveis er ikke representert i intervjuguiden.

**Informasjon til informantene:**

- Takker for at vedkommende kan stille opp.

- Vi informerer om temaet intervjuet skal omhandle.
- Masteroppgave.
- Problemstilling: *På hvilken måte kan interaksjonen mellom ulike styringsverktøy bidra til utviklingen av en smidig virksomhetsstyring i Norsk Tipping?*
- Informerer om tidsbruk og at intervjuet vil bli tatt opp med lydopptaker, i tillegg vil vi notere underveis.
- Samtykkeerklæring

### **Introduksjon**

- Fortell litt om din stilling i Norsk Tipping.
- Hvordan er den knyttet opp mot økonomistyringsfunksjonen i Norsk Tipping?
- Hvilken avdeling er du tilknyttet, og hva er ditt ansvarsområde?

### **Smidig virksomhetsstyring**

- Kan du fortelle hva konseptet smidig virksomhetsstyring går ut på?
- Hva legger du i begrepet smidig virksomhetsstyring?
- Hva er formålet med implementeringen av en smidig virksomhetsstyring?
- Føler du at du har en god oversikt over prosessen?

### **Administrativ styring**

- På hvilken måte kan budsjettstyringen påvirke den dynamiske virksomhetsstyringen?
- Er styringssystemet beregnet for hele virksomheten eller har dere delt det opp i spesifikke enheter ut fra hva som er relevant? (Bjørnenak & Kaarbøe)

### **Kulturell styring**

- Kan du fortelle litt om hvordan organisasjonskulturen er i Norsk Tipping?
- Hvordan jobbes det for å opprettholde ønsket kultur i alle ledd av organisasjonen?
- Ofte så er det slik at det oppstår litt “klyngedannelser” innad ulike avdelinger i bedrifter. Har du noen eksempler der dette har forekommet i NT?
- Kan du fortelle litt om hvordan opplæringen av nyansatte foregår i NT?
- Har dere fadderordning?

### **Belønning og kompensasjon**

- NT har ingen belønningssystem slik som bonusordninger. Men dersom dette skulle blitt et tema, hvilken form for insentiver ville motivert deg, sett bort fra pengebonus?

### **Kybernetisk styring**

- Dere har jo valgt å sidestille budsjettet med prognoser. Dersom det forekommer vesentlige avvik mellom budsjett og prognoser, har dere noen klare tiltak som må utføres da? I så fall, hva?
- Kan du fortelle hva “Business review” er?

### **Planlegging**

- Hvordan planlegger dere styringen av Norsk Tipping?
- Dersom dere bruker rullerende prognoser en ressursallokering, er det slik at det er strategiplan som angir hvilke og hvilke mengder ressurser som er viet til hver aktivitet? Eller har dere andre metoder?
- Det er jo en fare for at noen velger å underprognostisere for å spare penger og slikt. Har dere noen tiltak for å skape mer realistiske prognoser?

### **Verdisystemet**

- Innovasjon er jo et svært viktig prestasjonsområde for NT. Kan du fortelle litt om hva SAFe handler om?

### **Avgrensningssystemet**

- Slik vi har forstått det så får hver avdelingsdirektør en ramme å forholde seg til iht ressursallokeringen. Har dere noen spesifikke retningslinjer til denne rammen?
- Maks grense på beløp? Minimumsgrense? Annet?

### **Diagnostisk styringssystem**

- Hvordan måles de strategiske målene dere har satt?
- Har dere både finansielle og ikke-finansielle mål?
- Brukes disse målene til prognoser? Ex-post og Ex-ante?

- Hvem skal ha mulighet til å eventuelt endre KPI'er dersom det er behov for dette?

### **Interaktivt styringssystem**

- Fortell litt om hvordan du mener arbeidsfordelingen hos Norsk Tipping er. Er det slik at ansatte er selvstyrt eller er det slik at de må følges opp?
- Hvordan er samarbeidet mellom de ulike avdelingene i denne prosessen?

### **Utfordringer knyttet til styringssystemene:**

- Kan du trekke frem noen utfordringer som du har støtt på i denne prosessen?
- Hvordan ble disse løst?
- Følges styringssystemene opp på en ønskelig måte?

## Vedlegg 4: Intervjuguide informantene A1 og B1

### **Oppfølgingsspørsmål:**

Styringsmodellen vil knekke sammen hvis ikke alle er lojale mot tilnærmingen. Hvilke tiltak har dere som skal sikre at alle er lojale mot modellen (den smidige virksomhetsstyringen)?

- Er det verdibasert ledelse som skal bygge lojalitet så modellen holder?

### **Budsjettet:**

Dere er tydelige på at budsjettet skal være et mål. Men samtidig ønsker dere å ha relative mål fremfor faste. Hvordan brukes budsjettet som måldokument, mens dere samtidig har relative mål?

- Hva er det relative målet?
- Er det slik at budsjettet ikke skal endres i perioden?
- Hvor lang tidshorisont har den?

### **Policies, retningslinjer.**

- Kan dere trekke ut noen punkter der dere har policies? På et overordnet nivå? F.eks: HMS, osv.

## Vedlegg 5: Tilbakemelding fra NSD



Per Søberg  
Telthusveien 12  
2450 RENA

Vår dato: 02.02.2018

Vår ref: 58616 / 3 / BGH

Deres dato:

Deres ref:

### Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 23.01.2018.

Meldingen gjelder prosjektet:

58616	<i>På hvilken måte kan interaksjonen mellom ulike styringsverktøy bidra til utviklingen av en smidig virksomhetsstyring i Norsk Tipping?</i>
Behandlingsansvarlig	<i>Høgskolen i Innlandet, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Per Søberg</i>
Student	<i>Karoline Grønvold</i>

### Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet er omfattet av personopplysningsloven § 31. Personopplysningene som blir samlet inn er ikke sensitive, prosjektet er samtykkebasert og har lav personvernulempe. Prosjektet har derfor fått en forenklet vurdering. Du kan gå i gang med prosjektet. Du har selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i dette brevet.

### Vilkår for vår vurdering

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet
- krav til informert samtykke
- at du ikke innhenter [sensitive opplysninger](#)
- veiledning i dette brevet
- Høgskolen i Innlandet sine retningslinjer for datasikkerhet

### Veiledning

#### Krav til informert samtykke

Utvalget skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse.

Informasjon må minst omfatte:

- at Høgskolen i Innlandet er behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet
- daglig ansvarlig (eventuelt student og veileder) sine kontaktopplysninger
- prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til

*Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.*



- hvilke opplysninger som skal innhentes og hvordan opplysningene innhentes
- når prosjektet skal avsluttes og når personopplysningene skal anonymiseres/slettes

På nettsidene våre finner du mer informasjon og en veiledende mal for [informasjonsskriv](#).

#### **Forskningsetiske retningslinjer**

Sett deg inn i [forskningsetiske retningslinjer](#).

#### **Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet**

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endringskjema.

#### **Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet**

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i [Meldingsarkivet](#).

#### **Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt**

Ved prosjektslutt 08.05.2018 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

### **Gjelder dette ditt prosjekt?**

#### **Dersom du skal bruke databehandler**

Dersom du skal bruke databehandler (ekstern transkriberingsassistent/spørreskjemaleverandør) må du inngå en databehandleravtale med vedkommende. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se [Datatilsynets veileder](#).

#### **Hvis utvalget har taushetsplikt**

Vi minner om at noen grupper (f.eks. opplærings- og helsepersonell/forvaltningsansatte) har [taushetsplikt](#). De kan derfor ikke gi deg identifiserende opplysninger om andre, med mindre de får samtykke fra den det gjelder.

#### **Dersom du forsker på egen arbeidsplass**

Vi minner om at når du [forsker på egen arbeidsplass](#) må du være bevisst din dobbeltrolle som både forsker og ansatt. Ved rekruttering er det spesielt viktig at forespørsel rettes på en slik måte at frivilligheten ved deltakelse ivaretas.

Se våre nettsider eller ta kontakt med oss dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Vennlig hilsen

Dag Kiberg