

Beyond Budgeting i Entreprenørbransjen

- Et oppgjør med entreprenørbransjens konservative styringssystem.

CECILIE STAKKELAND

VEILEDER

Terje Heskestad

Universitetet i Agder, 2018

Handelshøyskolen ved UiA



Forord

Denne masteroppgaven er utført som en del av masterutdanning i økonomi og administrasjon ved universitetet i Agder, med fordypning i økonomisk styring. Oppgaven ser på den tradisjonelle økonomistyringen hos entreprenørbransjen, og hvorvidt Beyond Budgeting filosofi kan være løsningen til de problemer som eksisterer i bransjen.

I denne anledning vil jeg først og fremst takke min veileder, Terje Heskestad, for god oppfølging og hjelpende råd underveis gjennom hele prosessen. Det har vært en utfordrende, men samtidig spennende reise, og uten hans støtte ville oppgaven aldri kommet i mål.

Jeg vil også takke familie og venner for hjelp og støttende ord helt fra starten, og helt til slutt vil jeg rette en stor takk til David Josefsen som kontinuerlig har stilt opp og vært en hjelpende hånd gjennom hele prosessen.

Kristiansand, 29. mai 2018



Cecilie Stakkeland

Sammendrag

Det har den siste tiden vært mye oppmerksomhet rettet mot bygg, anlegg og eiendomsbransjen (entreprenørbransjen), da den gang på gang mislykkes i å levere prosjekter på tid og budsjett. Derfor tar denne masteravhandlingen for seg økonomistyring innenfor entreprenørbransjen. Bransjen er kjent for å være konservativ, dermed blir det undersøkt hvorvidt et moderne styringssystem, slik som Beyond Budgeting, kan være til hjelp for de begrensninger som tradisjonell struktur gir.

Det bekreftes fra en undersøkelse utført av KPMG (Global Construction Survey, 2017) at bransjen er preget av splittelse, sliter med tapsprosjekter, samt følger opp prosjekter med god gammeldags budsjettbruk. KPMG foreslår også løsninger, hvilket blir evaluert i lys av Beyond Budgeting-filosofi. Herunder drøftes det hvorfor KPMG fokuserer for mye på kontroll og styring av atferd, og konklusjonen blir i henhold til Beyond Budgeting at dette bør erstattes med *åpenhet* – som det nye kontrollsystemet. I tillegg anbefaler KPMG bransjen å gjenoppbygge styringssystemet på tradisjonelt grunnlag. Beyond Budgeting handler om å bygge opp en helt ny styringsmodell som lover solid og robust styringssystem, og bør derfor forkaste eksisterende prosjektstyring.

Budsjettet er sterkt forankret i entreprenørbransjen, og mange kan ikke forestille seg hvordan det er mulig å styre uten. Analysen undersøker hvorvidt budsjettet produserer riktig styringsinformasjon, samt hvorvidt det blir ansett som en tidkrevende prosess. Dette med formål å undersøke om entreprenørene opplever de kritikker som ligger til grunn for Beyond Budgeting. Analysen bekrefter at det genererer mye tid, i tillegg til at det ved utarbeidelse av kalkyler er hvor de største feilene blir gjort. I henhold til Beyond Budgeting-modellen omhandler dette kontrollproblemet, med det argument at fremtiden ikke kan predikeres. Det antas at entreprenørbransjen kan oppnå store fordeler hva angår håndtering av utfordringer knyttet til markedskreftene, dersom bransjen klarer å løsriveres fra budsjettet.

Som svar på problemstilling konkluderes det med at Beyond Budgeting-modellen besitter flere funksjoner som kan løse de problemer entreprenørbransjen står ovenfor. Dog er bransjen fragmentert, hvor prosjektorganisasjoner dannes og oppløses. Dermed anbefales det at en ny entrepriseform bør utvikles basert på Beyond Budgeting-filosofi.

Innholdsfortegnelse

1 Introduksjon	1
1.1 Bakgrunn for oppgaven	1
1.2 Problemstilling	2
1.3 Rammer og begrensninger.....	3
1.4 Oppgavens struktur.....	3
2 Teori	4
2.1 Veien til strategisk økonomistyring	4
2.1.1 Økonomistyringens oppgang og nedgang	5
2.1.2 Budsjettet og dens kritikere	7
2.1.3 Forskjeller og likheter mellom <i>Den tapte relevans del 1 og 2</i>	8
2.2 Underliggende problemer med tradisjonell styring.....	9
2.2.1 Konsekvenser tradisjonell styring gir tillitt og åpenhet	10
2.2.2 Tradisjonell styring forhindrer intelligent kostnadsledelse	11
2.2.3 Tradisjonell styring skaper illusjon av kontroll	11
2.2.4 Effektivitet oppnås ikke gjennom tradisjonelle styringsverktøy	12
2.3 Reisen til Beyond Budgeting.....	12
2.3.1 Lederskapsprinsipper og styringsprosesser	13
2.3.2 Beyond Budgeting-prinsipper.....	14
2.4 Alternativ til budsjettet	19
3 Entreprenørbransjen	22
3.1 Entreprenørens rolle i norsk næring	22
3.2 Kontraktsformer mellom aktører i prosjektorganisasjonen.....	23
3.2.1 Utførelsesentreprise	24
3.2.2 Totalentreprise	24
3.2.3 Samspillentreprise.....	24
3.2.4 Offentlig privat samarbeid	25
3.3 Innovasjon i entreprenørbransjen	25
3.3.1 Lean i entreprenørbransjen	26
4 Empiri - Prosjektstyring, mennesker og teknologi i entreprenørbransjen	28
4.1 KPMGs undersøkelse	28
4.1.1 Paradokset - tradisjonell styring er flytevesten laget av betong	29
4.2 Styring og oppfølging av prosjekter i entreprenørbransjen.....	29
4.2.1 Prosjektoppfølgning og prestasjonsmål	31
4.3 Generasjonsforskjeller i entreprenørbransjen.....	35
4.4 Digital og teknologisk status i entreprenørbransjen.....	37
4.5 Mennesker, teknologi og prosjektstyring	39
4.5.1 Tre steg for å lukke ytelsesgapet.....	39
4.6 Optimalisere menneskelige prestasjoner	40
4.6.1 Myke kontroller vs. Beyond Budgeting.....	41
4.7 Innovasjon og teknologisk utvikling	43
4.8 Revurdering av prosjektstyring og kontroll.....	44
5 Metode	46
5.1 Problemstilling	46
5.2 Forskningsmetode og forskningsdesign	47
5.3 Datainnsamling.....	47
5.4 Ramme og begrensninger	49
5.5 Validitet og reliabilitet.....	49
5.6 Metodens styrker og svakheter	50
6 Analyse og drøftelse av primære data	51

6.1 Hovedentreprenøren	51
6.2 Totalentreprenøren	54
7 Konklusjon	63
8 Forslag til videre forskning	65
Referanseliste	66
Vedlegg	
Vedlegg A: Åtte myke kontroller	A
Vedlegg B: Syv myke kontroller	B
Vedlegg C: Intervjuguide	C
Vedlegg D: Refleksjonsnotat	D
Vedlegg E: Forkortelser	E

Figurer

Figur 1: Beyond Budgeting-Prinsipper (BBRT, 2016).	13
Figur 2: Kostnadsbevissthet med og uten budsjett (Bogsnes, 2012).....	19
Figur 3: Alternativer til styring av operasjonelle kostnader (Bogsnes, 2016, s. 173)	20
Figur 4: Lean i fabrikk og Lean i byggeprosjekter (Tøien, 2018, s. 5)	26
Figur 5: Baseline-kurve (Karlsen, 2013, s. 402)	29
Figur 6: S-kurver for oppfølging av prosjekt (Karlsen, 2013, s. 403).....	30
Figur 7: Against which benchmark does your organization track project benchmarks for tracking performance? (Armstrong & Gilge, 2017, s. 5)	31
Figur 8: Which statement best describes your organization's project reporting? (Armstrong & Gilge, 2017, s. 6)	32
Figur 9: Do you incorporate performance targets into your contracts? (Armstrong & Gilge, 2017, s. 9).....	33
Figur 10: What are the top three performance measures used in your contracts? (Armstrong & Gilge, 2017, s. 9)	33
Figur 11: Iron-triangle (Haughey, 2011)	34
Figur 12: Does the Millennial generation understand project delivery fundamentals? (Armstrong & Gilge, 2017, s. 11)	35
Figur 13: Is the industry ripe for disruption? (Armstrong & Gilge, 2017, s. 19).....	38

Tabeller

Tabell 1: Generasjonskart.....	35
--------------------------------	----

1 Introduksjon

Dette kapittelet vil gi en introduksjon til hva denne masteroppgaven vil omhandle, hvor bakgrunn og problemstilling vil bli presentert, samt de begrensinger som rammer inne oppgaven. Det vil også gis en kort oppsummering av oppgavens struktur for en ryddig oversikt over forskningens innhold.

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Entreprenørbransjen står foran en svært utfordrende, men samtidig spennende tid i møte. Det gis uttrykk fra bransjen at det er på høy tid at det revurderes hvordan den tilnærmer seg og utfører store byggeprosjekter (Hindklev, 2017). Stortingets byggeprosjekt står frem som et godt eksempel på hvilke konsekvenser som kan oppstå som følge av dårlig styring og kontroll av en prosjektorganisasjon.

“For tre år siden var det anslått at prosjektet ville koste 1,1 milliarder kroner. Året etter, i 2016, ble anslaget økt til 1,8 milliarder. Nå kan sluttsummen bli 2,3 milliarder” (Nettavisen, 2018).

KPMG har nylig utført en undersøkelse kalt *Global Construction Survey: Make it, or break it*, som omhandler dagsaktuelle problemstillinger knyttet til lønnsomhet og produktivitet i entreprenørbransjen. Blant annet sies det i rapporten at kun en fjerdedel av bransjen er på et tilfredsstillende nivå i henhold til å levere på tid og budsjett (Armstrong & Gilge, 2017).

Videre svarer over halvparten av respondentene at entreprenørbransjen er moden for disrupsjon (Armstrong & Gilge, 2017, s. 19). Med dette som grunnlag gis det åpning for å introdusere et nytt styringssystem tilpasset entreprenørbransjen, for å overkomme de utfordringene som tas opp. Når det gjelder andre bransjer har det allerede blitt introdusert og implementert nye styringssystemer for å gjøre bedrifter rustet til å håndtere den uforutsigbare verden vi lever i, og Statoil, Telenor, Posten og Jotun er blant disse bedriftene.

Entreprenørbransjen har derimot en annen historikk fylt med stadig manglende evne til å øke produktivitet, øke prestasjonsnivåer og redusere prosjektfiaskoer (Armstrong & Gilge, 2017). Vedrørende produktivetsproblemet gis det uttrykk for noe annet i entreprenørbransjen i Norge. Leder for EBA Vestenfjeldske, Hans Martin Moxnes, sier at bransjen ikke kjenner seg igjen i påstandene om at bygg- og anleggsbransjen ikke har hatt vekst i produktiviteten (Hågøy, 2017). Nye byggemetoder, teknologi og digitalisering blir stadig implementert i

bransjen, og tiltakene har gitt effekt (Hågøy, 2017). Likevel pågår det i skrivende stund prosjekter som havarerer i entreprenørbransjen, og norske medier står klare med sine argusøyne for å nok en gang omtale et potensielt skandaleprosjekt.

I finanssektoren er historikken annerledes. I over 30 år har det vært fokus på å utvikle bedre, mer dynamiske styringssystemer for å overkomme utfordringer knyttet til den tradisjonelle økonomistyringen. Det startet med en kritikk om at produktkalkylene var for enkle og misvisende, som videre førte til at beslutninger ble tatt på bakgrunn av feil styringsinformasjon (Bjørnenak, 2010). Frem til nyere tid har det blitt utviklet en alternativ styringsmodell kalt *Beyond Budgeting* som fokuserer på styring, og på samspill mellom nivåer i organisasjoner, fremfor kun de verktøyer som skal erstatte budsjettet (Bjørnenak, 2010). Videre må det understrekes at *Beyond Budgeting* ikke handler om å avvike budsjettet, men å forbedre prestasjoner med smidige og humane organisasjoner (Bogsnes, 2012). Det handler altså om å ta virkeligheten på alvor, og å finne en måte å håndtere den dynamiske og uforutsigbare verden vi lever i. KPMGs rapport, *Make it, or break it*, viser at over halvparten av respondentene fra entreprenørbransjen har opplevd tapsprosjekter som i vesentlig grad har påvirket virksomheten de tre siste årene (Hindklev, 2017). Dette er den alvorlige virkeligheten i entreprenørbransjen, så det er på tide å legge fra seg det konservative styringsregimet og tenke fremtidsrettet.

1.2 Problemstilling

Målet med denne masteroppgaven er å kaste lys over de problemer entreprenørbransjen står ovenfor, i et økonomistyrings perspektiv. Prosjekter er strengt rammet inne i tid og budsjett, noe *Beyond Budgeting* tar et oppgjør med, og oppgaven skal gå dypere inn på styresettet som praktiseres i entreprenørbransjen. Problemstillingen er derfor som følger:

Kan Beyond Budgeting være løsningen til de problemer som eksisterer i entreprenørbransjen?

Beyond Budgeting er en moderne styringsmodell som har blitt utviklet med det formål å gi organisasjoner veiledning til å håndtere en uforutsigbar verden. Problemene i entreprenørbransjen det refereres til i problemstillingen er knyttet til prosjekter som går med tap, utfordringene med å håndtere store komplekse prosjekter, samt andre aktuelle problemer som direkte påvirker prosjekter i negativ retning.

1.3 Rammer og begrensninger

Denne masteravhandlingen ser på økonomisk styring i entreprenørbransjen. Innenfor denne bransjen utforskes bygg-bransjen hos én totalentreprenør og én hovedentreprenør, og prosjektstyring innenfor disse. Vinklingen blir gjort fra entreprenørens ståsted. For å begrense omfanget ble det kun tatt utgangspunkt i en undersøkelse gjort av KPMG, som bekrefter at bransjen har en tradisjonell styringsstruktur.

Innenfor strategisk økonomistyring, ble det herunder lagt fokus på Beyond Budgeting-filosofi. Det finnes en lengre liste som angår problemområder ved den tradisjonelle styringen, og i denne oppgaven blir fire av dem sett nærmere på. Disse består av: *tillitt og åpenhet*, *kostnadsledelse*, *kontroll* og *effektivitet*, da disse er mest hensiktsmessig å undersøke med hensyn til entreprenørbransjen.

Det blir også lagt vekt på KPMGs undersøkelse og dens forslag til løsning for hvordan entreprenørbransjen skal gjenvinne kontroll over prosjektene. I denne oppgaven blir disse løsninger også evaluert i lys av Beyond Budgeting-filosofi.

1.4 Oppgavens struktur

Denne oppgaven er bygget opp i fire seksjoner, hvor første del består av en introduksjon til oppgavens tema. Andre del presenteres teori og begreper innenfor strategisk økonomistyring, samt en innføring i Beyond Budgeting-filosofi. Videre blir entreprenørbransjen og innsikt i den beskrevet i tredje del, hvor også en gjennomgang av en undersøkelse gjort av KPMG blir greid ut om. Fjerde del består av analyse, drøftelse og en konklusjon til problemstillingen for denne oppgaven. Det vil avslutningsvis også gis forslag til videre forskning innenfor dette temaet.

2 Teori

Teorikapittelet har som formål å fastsette rammer og grunnlag for utredningen, innenfor økonomistyringsfeltet som sådan. Det legges vekt på aspekter som har relevans for entreprenørbransjen, dette gjelder spesielt kritikk mot tradisjonell økonomistyring. Samtidig trengs en historisk innsikt i hva som har skjedd innenfor økonomistyringen de siste 30 årene, for å forstå hvilket grunnlag Beyond Budgeting-filosofi er bygget opp på. Kapittel 2 er derfor bygget opp i kronologisk rekkefølge, fra begynnelsen på strategisk økonomistyring frem til Beyond Budgeting som i dag eksisterer.

2.1 Veien til strategisk økonomistyring

Begrepet økonomistyring er definert som den prosessen som sikrer ledelsen at ressurser innhentes effektivt i utførelse av å oppnå organisasjonens mål (Ferreira og Otley, 2009, s. 264). Når det snakkes om *tradisjonell økonomistyring* omfatter dette prosesser som for eksempel budsjettering, og er bestående av verktøy som budsjett og avviksanalyse, standardkostnader og finansielle resultatmålinger (Bjørnenak, 2003). Budsjett er sterkt forankret i nesten alle virksomheter, og er selve fundamentet til styringssystemet.

Budsjettering kritiseres for å være langt fra perfekt, og flere velger nå å snu ryggen til denne styringsprosessen (Hansen, Otley & Van der Stede, 2003, s. 95).

Med tiden endret perspektivet seg til at økonomistyring skulle produsere informasjon som vedrørte markedet bedriften befant seg i, og dens konkurrenter. Dette med fokus på å plassere seg strategisk i forhold til konkurrentene, i et langsiktig perspektiv (Bromwich, 1990).

Strategisk økonomistyring ble først introdusert i 1981, og er definert som innsamling, analyse og kommunikasjon av beslutningsrelevant informasjon om virksomheten og dens konkurrenter, for bruk i utvikling og overvåkning av forretningsstrategi (CIMA, 2015). Det må nevnes at terminologien fortsatt redefineres og avgrenses, og vil i større grad ikke være ekvivalent for hele området innenfor strategisk økonomistyring. Det er derimot noen karakteristiske trekk som går igjen i strategisk økonomistyring-litteraturen, og disse er summert i følgende fire punkter (Bjørnenak, 2003):

- Strategisk økonomistyring fokuserer på de eksterne styringsdata, for å inkludere aktører utenfor egen organisasjon. Herunder konkurrenter, kunder og distributører.
- Tradisjonelle budsjetter baserer seg på en tidsramme på ett år, mens strategisk økonomistyring har fokus på at analysen skal ha varierende tidsperioder.
- Strategisk økonomistyring legger mer vekt på et større sett av forklaringsvariabler (kostnadsdrivere) for kostnadsforskjeller mellom virksomheter innenfor samme bransje.
- Strategisk økonomistyring legger mer vekt på at målsetningen med styringssystemet er koblet til virksomhetens strategi.

Strategisk økonomistyring er altså et begrep som er komplekst og avansert å definere, fordi det inkluderer et stort aspekt med definisjoner innenfor økonomistyringen. For å holde et enkelt bilde av økonomistyringen, og utviklingen innenfor den, vil Bjørnenaks artikkel (2010): *Økonomistyringens tapte relevans, del 1 og 2* benyttes som utgangspunkt for introduksjonen av omfanget.

2.1.1 Økonomistyringens oppgang og nedgang

Det har de siste 30 årene blitt utført omfattende endringer innenfor økonomistyringsfeltet, og det var professorene Thomas H. Johnson og Robert S. Kaplan som skapte oppmerksomheten rundt dette. I 1987 kom professorene ut med boken *Relevance Lost – The rise and fall of Management Accounting*, som regnes som en av de mest betydningsfulle bøkene innenfor feltet økonomistyring i det forrige århundre (Bjørnenak, 2003). Hovedpoengene i debatten var at private virksomheter ikke produserte relevante styringsdata for beslutningstakere da produktkalkylene var for enkle og misvisende (Bjørnenak, 2010). Som en løsning på dette ble det utviklet et avansert kostnadssystem som skulle ta hensyn til et mer komplekst kostnadsbilde. Her ble de indirekte kostnadene fordelt mer nøyaktige enn det de tradisjonelle metodene gjorde, herunder selvkost- og bidragskalkulasjon. Den nye metoden ble kalt aktivitetsbasert kalkulasjon, eller ABC-kalkulasjon. Behandling av kostnader i en ABC-kalkulasjon består i å dele kostnadene inn i kostnadsgrupper fordelt på kostnadsdrivere. Sammen med ABC-kalkulasjon ble også andre styringsverktøy utviklet, som eksempelvis målkostnadskalkulering. Fokuset her var på hva et produkt kan koste for at det skulle være lønnsomt (Bjørnenak, 2010). Oppmerksomheten ble altså å foreta gode strategiske valg, fordi fokuset ble mer rettet mot et langsiktig perspektiv.

I starten av 1990-tallet flyttet fokuset seg på prestasjonsmålingssystemer, og Bjørnenak (2010) har delt disse løsningene i tre deler: *forslag til forbedringer av finansielle prestasjonsmål, innføring av ikke-finansielle nøkkeltall og innføring av balansert målstyring*.

2.1.1.1 Forbedring av finansielle prestasjonsmål

Stern Stewart & Company er et konsultentselskap som introduserte en løsning til et forbedret finansielt prestasjonsmål, de anbefalte et nøkkeltall kalt *Economic Value Added* (EVA) (Merchant & Van der Stede, 2012, s. 427). EVA viser resultat etter kalkulatoriske rentekostnader på virksomhetens sysselsatte kapital, og Orkla var et av få selskaper i Norge som innførte denne metoden (Bjørnenak, 2010).

2.1.1.2 Innføring av ikke-finansielle nøkkeltall

Key Performance Indicators (KPI), eller nøkkelindikatorer er populære måltall som brukes av mange organisasjoner hvor man ser i hvilken grad målet er blitt oppnådd. Finansielle nøkkelindikatorer er enkle å måle, men utover 90-tallet ble det i tillegg innført ikke-finansielle nøkkeltall. Hovedformålet med dette var for å bedre evaluere prestasjoner i virksomheten, da disse kunne gi et bedre mål på fremtidig lønnsomhet (Bjørnenak, 2010).

2.1.1.3 Innføring av balansert målstyring

I begynnelsen av 1990-tallet ble det mer fokus på prestasjonsmålingssystemer, og mer populært å kombinere finansielle og ikke-finansielle nøkkeltall (Bjørnenak, 2010). Robert S. Kaplan og David P. Norton presenterte i 1992 *balansert målstyring* som er en modell som tar utgangspunktet i fire styringsperspektiver. De fire perspektivene er *finans, kunder, interne prosesser og læring og vekst*, satt opp i en årsak-virkningssammenheng i et såkalt strategisk kart. Formålet med modellen er at den skal hjelpe virksomheten i å omsette strategien til operasjonelle termer, ved å knytte ulike målinger opp mot virksomheten visjon og strategiske mål (Hoff, 2009). Kjernen til balansert målstyring handler om å forbedre finansielle prestasjoner. Dette oppnås ved å ha god innsikt i verdiskapningsprosessen, samt påvirke årsaksfaktorene i denne kjeden. Et ønske om å fastslå hvorvidt tiltak har effekt, gjøres årsaksfaktorene nå målbare. Altså, det handler ikke lenger om å kun måle resultatene av verdiskapningen, men også om å måle driverne til verdiskapningen (Gjønnes og Tangenes, 2014 s. 64). Verktøyet har fått et godt fotfeste både i den økonomiske faglitteraturen, samt hos flere selskaper på tvers av ulike bransjer, og modellen er fortsatt i utvikling.

2.1.2 Budsjettet og dens kritikere

Det har blitt foretatt omfattende endringer innenfor feltet økonomistyringen de siste 30 årene, og i disse tider har oppmerksomheten rundt budsjettet som styringsverktøy økt. Det er viktig å understreke at Johnson og Kaplan ikke har fokusert på budsjettet i sin kritikk, men på problemer med andre deler av styringssystemet (Bjørnenak, 2010). Allerede tidlig på 70-tallet tok den administrerende direktør for Svenska Handelsbanken, Jan Wallander, et hardt grep om økonomistyringen. Et av hans første tiltak var å fjerne budsjettet som del av styringssystemet, fordi han mente at budsjettet hindret ledelsen i å se utviklingen, og å forstå faktorene som påvirket fremtiden (e24, 2016). At banken avskaffet budsjettet blir brukt som forklaring på at banken overlevde bankkrisen i slutten av 80-tallet (Heskestad, 2014), samt ble Handelsbanken en av Sveriges mest lønnsomme banker på 90-tallet (e24, 2016).

Etterhvert fikk den såkalte Beyond Budgeting-bevegelsen økende oppmerksomhet, og har vekket interesse blant store organisasjoner, spesielt her i Norden. Blant disse er Statoil, Posten, Telenor, Sparebank 1 og Jotun. Jan Wallander regnes som den første pioneren til Beyond Budgeting-bevegelsen, mens i dag er det Bjarte Bogsnes som leder an (Bjørnenak, 2010). Bogsnes er styreleder i medlemsorganisasjonen *Beyond Budgeting Round Table Europe*, og har utgitt to bøker: *Implementing Beyond Budgeting* (2009; 2016). Forordet fra den siste utgaven Bogsnes har gitt ut, er skrevet av harvardprofessoren Robert Kaplan, og han nevner blant annet at Bogsnes bringer Beyond Budgeting til et nytt nivå. Boken gir en detaljert beskrivelse av styringssystemet *Ambition to Action*, som han hjalp til med å introdusere for å erstatte budsjettet hos Statoil. I tillegg til at budsjettet kritiseres for manglende evne til å si noe om fremtiden, rettes også kritikk mot at det stimulerer til uetisk adferd. Videre er budsjettet også kritisert for å ikke være en bidragsyter til verdiskapningen. Et annet særs viktig poeng er at budsjettet ikke bidrar til verdiskapning for organisasjonen (Bjørnenak, 2010).

Veien til strategisk økonomistyringen er sett fra to ulike retninger: Johnson og Kaplan sin debatt rundt *Relevance Lost* og Wallanders og Bogsnes engasjement til Beyond Budgeting-bevegelsen. Johnson og Kaplan debatten omtales som del 1, mens Wallander og Bogsnes kritiserer begge budsjettet og utgjør dermed del 2. For å forstå bakgrunnen for de styringsmodellene som har blitt utviklet i de ulike retningene, vil det redegjøres for forskjeller og likheter mellom del 1 og 2, med utgangspunkt i Bjørnenaks artikkel fra 2010.

2.1.3 Forskjeller og likheter mellom *Den tapte relevans del 1 og 2*

Det som er felles for hele utviklingen innen økonomistyringsfeltet er at markedet i dag møter en større variasjon knyttet til endringer og usikkerhet enn det gjorde for 100 år siden. Dermed forsøker retningene (del 1 og 2) å utvikle ulike styringsmodeller som skal hjelpe den enkelte virksomhet å lettere konfrontere de utfordringer markedet tilbyr. Et annen likhetstrekk er at begge retningene kritiserer den tradisjonelle bruken av økonomistyringssystemet (Bjørnenak, 2010). De løsningene som har blitt utviklet, er i midlertid forskjellige. Dette er fordi utviklerne kommer fra forskjellige bakgrunner og utgangspunkt. I den første delen av *Relevance Lost* har initiativet kommet fra akademikerne Kaplan, Cooper og Norton, og løsningene som introduseres kommer fra en større verktøyboks (Bjørnenak, 2010); del 2 er praktiske løsninger som baseres på erfaringer. Problemet i Wallanders problematikk var at budsjettet villede, og løsningen var å sette søkelys mot kostnader og finansielle resultater (Bjørnenak, 2010). Bogsnes versjon er bredere i sin kritikk, og inkluderer i tillegg problemer ved at budsjettet stimulerer til opportunistisk adferd (Bjørnenak, 2010). Med andre ord er dagens versjon av *Beyond Budgeting* langt mer avansert enn verdiene Wallander innførte i Handelsbanken.

2.2 Underliggende problemer med tradisjonell styring

Dette kapittelet vil gi grunnleggende innføring i hvilke problemer som tradisjonell styring stimulerer til. Budsjettet blir kritisk diskutert, ettersom den utgjør kjernen til tradisjonell styring (Bogsnes, 2012). Bjarte Bogsnes (2016) har de siste 20 årene vært i samtale med tusenvis av ledere og flere ansatte rundt om i verden om hva de tenker om budsjettprosessen. Han har oppsummert de typiske problemene som blir nevnt:

- Strategi og budsjett blir utviklet i hver sin prosess og i hver sin funksjon uten særlig tilknytning, dette gjør at budsjettet får en svak kobling til strategien.
- Når budsjettet utvikles og skal følges opp blir det lagt skremmende mye tid og energi i dette arbeidet, noe som gjør at budsjettet er en veldig tidkrevende prosess.
- Mot slutten av perioden kan opportunistisk spill oppstå, som å hamstre budsjettmidler og over-forbruke midler, hvilket anses for å være normalt og uunngåelig i budsjettregimet, men ellers anses som uetisk atferd.
- Det har blitt erfart i de fleste tilfeller at prognoser viser seg å være feil, og blir fort utdatert. Dette på grunn av store endringer i omgivelsene i dag.
- Det viser seg at det meste av kontroll som budsjettet tilbyr kun er en illusjon av kontroll.
- Beslutninger om aktiviteter, prosjekter og bruk av ressurser blir typisk gjort for tidlig uten fersk nok informasjon til å gjøre de riktige beslutningene.
- Mangel på åpenhet skyver beslutning til toppen, og avgjørelser (som frontlinjen har mest kunnskap om) blir gjort for høyt opp til at situasjonen blir bedre.
- Budsjettet setter ofte for stramme rammer, og kan hindre at de riktige tingene bli gjort. Motsatt er også et problem fordi siden det står i budsjettet, så gjør folk det de ikke skulle gjort.
- Budsjettet følger en kalender-rytme, og den 31. desember stopper verden. Dette skaper kortsiktighet og en start/stopp rytme, som ofte er kunstig i virksomhet-perspektiv.
- Å treffe budsjettmål er ofte en smal og meningsløs måte å definere prestasjon, og er dårlig tilpasset for prestasjonsevaluering.

Videre redegjør Bogsnes (2016) for mer dyptliggende problemer enn hva bare budsjettet skaper, som angår tradisjonell styring i sin helhet. Dog kan de tett tilknyttes de problemene som er nevnt ovenfor.

- Tillitt og åpenhet
- Kostnadsledelse
- Kontroll
- Målsetting
- Prestasjonsevaluering
- Bonus
- Rytme
- Kvalitet
- Effektivitet

Det er spesielt fire av disse punktene som skal fokuseres på i denne oppgaven: *tillitt og åpenhet, kostnadsledelse, kontroll og effektivitet*. De påfølgende fire kapitler vil derfor gå ytterligere i detalj rundt disse områdene.

2.2.1 Konsekvenser tradisjonell styring gir tillitt og åpenhet

Tillitt og åpenhet har høy verdi i Beyond Budgeting-modellen. Manglende tillitt skyldes ofte manglende åpenhet mellom parter, det risikeres at informasjon holdes tilbake dersom det ikke eksisterer tillitt mellom personer. Tradisjonell styring har en rekke effektive måter å begrense informasjon på, for eksempel har en hierarkisk organisasjonsstruktur denne effekten (Bogsnes, 2016, s. 12). I tradisjonelle styringssystemer blir åpenhet sett på som noe negativt, fordi det truer kontroll. Dog anses åpenhet i Beyond Budgeting som det nye kontrollsystemet, og kan i mange tilfeller fungere som en selv-regulerende kontrollmekanisme. Som nevnt forhindrer tradisjonell styring informasjonsdeling, og i organisasjoner er det ofte enklere å snakke om tillitt enn å faktisk praktisere det (Bogsnes, 2016, s. 13). Dette er et problem fordi det kan hindre avgjørelser fra å bli tatt der det er kritisk.

2.2.2 Tradisjonell styring forhindrer intelligent kostnadsledelse

I tradisjonell styring sies det at den eneste og beste måten å styre kostnader på er gjennom detaljerte, årlige kostnadsbudsjetter, med en tett oppfølging slik at ingenting mer enn det som er tildelt blir brukt. Når Bogsnes introduserer Beyond Budgeting til ledere, dannes det en misforståelse om at kostnader ikke er viktig. Det er her viktig å understreke at kostnader, i Beyond Budgeting, fortsatt er svært viktig. Dog er det behov for en mer intelligent og effektiv måte å styre kostnader på enn hva tradisjonell budsjettering evner (Bogsnes, 2016, s. 15). Videre er det viktig at organisasjonen identifiserer de kostnader som fremmer verdiskapning, og de kostnader fører til tap. I bedrifter er det som oftest frontlinjen som besitter denne kunnskapen, og fokuset bør derfor rettes mot dem (Bogsnes, 2016, s. 20). Måloppnåelse i Beyond Budgeting er å optimalisere bruken av knappe ressurser, og dette kan gjøres ved å skaffe seg en bedre kostnadsstyring (Bogsnes, 2016, s. 22).

2.2.3 Tradisjonell styring skaper illusjon av kontroll

Kontrollbegrepet i ledersammenheng er et svært sentralt ord, og den største frykten ved å forlate tradisjonell styring, slik som budsjettet, er å miste kontrollen. I Beyond Budgeting beholdes kontroll som sier noe om hvor man har vært, gjennom kvalitetsregnskap og rapporter, samt kontroll over når prestasjonen var bra og ikke. Det er derimot to typer kontroll som må legges bort, og som nevnt under kapittelet *2.2.1 Konsekvenser tradisjonell styring gir tillitt og åpenhet*, er åpenhet en god kontrollmekanisme som gjør dette mulig. Først, kontrollering av hva medarbeidere skal gjøre gjennom detaljerte budsjetter, stramme mandater, detaljerte arbeidsbeskrivelser og urokkelige organisasjonsstrukturer er kontrolltyper som må reduseres. Begrunnelsen for dette er at medarbeidere i Beyond Budgeting-tankesett anses som intelligente og smarte, og vet derfor hvordan et slikt system kan manipuleres – og kontrollen forblir kun en illusjon (Bogsnes, 2016, s. 23). Den andre kontroll-typen som må reduseres er knyttet til håndtering av økende kompleksitet og usikkerhet. Det utarbeides og utvikles detaljerte planer og prognosesetting, for å best mulig ramme inne usikkerheten. Dessverre er fremtiden ikke mulig å predikere, og den eventuelle prestasjonen organisasjonen oppnår er heller ikke bevist å være det beste utfallet (Bogsnes, 2016, s. 24).

2.2.4 Effektivitet oppnås ikke gjennom tradisjonelle styringsverktøy

Effektivitet har lenge vært et tema i virksomheter, og kan spores helt tilbake til når samlebåndet ble oppfunnet på tidlig 1900-tallet. Effektivitet er i dag også et fokus i organisasjoner, hvor det kontinuerlig søkes etter best mulig måte å utføre en arbeidsoppgave på. Som nevnt under listen over kritikk mot budsjettprosessen, ble budsjettet kritisert for å være en veldig tidkrevende prosess, og skremmende mye tid ble lagt i utarbeidelse av den. Når budsjettet er ferdig utarbeidet, skal det videre følges opp og rapporteres, noe som er mye unødvendig bruk av tid og energi (Bogsnes, 2016, s. 52). Dette fører tilbake til illusjon av kontroll, fordi kontroll oppnås ikke med ytterligere detaljer i budsjettet, fremtiden er ukjent. Effektivitet vil bli diskutert nærmere senere i oppgaven, fordi entreprenørbransjen mottar mye kritikk for å være ineffektive.

2.3 Reisen til Beyond Budgeting

“Beyond Budgeting means beyond command-and-control toward a management model that is more empowered and adaptive” (Beyond Budgeting Round Table [BBRT], 2014).

Når Beyond Budgeting skal forklares må det suppleres med andre begreper innenfor økonomistyringsfeltet. Styringsverktøy som blant annet nevnes er balansert målekort, rullende prognoser og benchmarking. Beyond Budgeting er altså ikke et styringsverktøy med tilhørende detaljert bruksanvisning om hvordan man enkelt kan bygge opp og implementere styresettet i en hvilken som helst organisasjon. Det er et tankesett, en ledelsesfilosofi, og et hjelpemiddel for ledere som vil løsrives fra det tradisjonelle styringssystemet som eksisterer i dag. Det handler ikke om teknologi- eller produktinnovasjon, ei heller å kun overgå den tradisjonelle bruken av budsjettet, Beyond Budgeting handler om ledelsesinnovasjon (Ledernytt, 2016).

Beyond Budgeting er et begrep som lett blir misforstått, fordi en umiddelbar tanke ved introduksjon av den er at budsjettet må fjernes. Dette trenger nødvendigvis ikke være tilfellet, og det handler om langt mer enn bare budsjettet. Når Bogsnes forklarer Beyond Budgeting er målet med modellen å skape smidige og humane organisasjoner for å bedre prestasjoner. Budsjettet forlattes fordi det ofte er selve fundamentet til et tradisjonelt styringssystem (Bogsnes, 2012).

Som nevnt innledningsvis regnes Jan Wallander som den første pioneren innenfor Beyond Budgeting-bevegelsen. Begrepet Beyond Budgeting tok derimot ikke form før i slutten av 90-tallet, og i 1998 ble medlemsorganisasjonen Beyond Budgeting Round Table grunnlagt. Medlemsorganisasjonen er dannet med det formål skape et nettverk for de organisasjoner som ønsker å gå bort fra tradisjonell styring, og over til ledelsesinnovasjon (BBRT, 2014).

Beyond Budgeting-modellen inneholder veiledende prinsipper som skal hjelpe organisasjoner som ønsker å bli en del av Beyond Budgeting-bevegelsen. Det er bestående av til sammen tolv prinsipper; seks lederskapsprinsipper og seks styringsprosesser. Disse vil bli introdusert og forklart ytterligere ved neste kapittel.

2.3.1 Lederskapsprinsipper og styringsprosesser

Etterhvert som Beyond Budgeting blomstret, ble det behov for et sett med prinsipper.

Grunnleggerne av Beyond Budgeting Round Table: Jeremy Hope, Robin Fraser og Peter Bunce forsket på organisasjoner uten tradisjonell styring, og observerte en rekke filosofiske og praktiske likheter. Prinsippene er illustrert i figur 1, og regnes som gjeldende *Beyond Budgeting-prinsipper*. Videre må det nevnes at prinsippene har blitt reformulert og utviklet siden de første gang ble introdusert (Bogsnes, 2016, s 69).

Beyond Budgeting - the adaptive management model

Leadership principles	Management processes
1. Purpose - Engage and inspire people around bold and noble causes; <i>not around short-term financial targets</i>	7. Rhythm - Organise management processes dynamically around business rhythms and events; <i>not around the calendar year only</i>
2. Values - Govern through shared values and sound judgement; <i>not through detailed rules and regulations</i>	8. Targets - Set directional, ambitious and relative goals; <i>avoid fixed and cascaded targets</i>
3. Transparency - Make information open for self-regulation, innovation, learning and control; <i>don't restrict it</i>	9. Plans and forecasts - Make planning and forecasting lean and unbiased processes; <i>not rigid and political exercises</i>
4. Organisation - Cultivate a strong sense of belonging and organise around accountable teams; <i>avoid hierarchical control and bureaucracy</i>	10. Resource allocation - Foster a cost conscious mind-set and make resources available as needed; <i>not through detailed annual budget allocations</i>
5. Autonomy - Trust people with freedom to act; <i>don't punish everyone if someone should abuse it</i>	11. Performance evaluation - Evaluate performance holistically and with peer feedback for learning and development; <i>not based on measurement only and not for rewards only</i>
6. Customers - Connect everyone's work with customer needs; <i>avoid conflicts of interest</i>	12. Rewards - Reward shared success against competition; <i>not against fixed performance contracts</i>

Figur 1: Beyond Budgeting-Prinsipper (BBRT, 2016).

Det er viktig å understreke at disse prinsippene ikke er en mekanisk oppskrift, men en guide. Dette fordi ved en oppskrift har noen gjort tenkingen for den som ønsker å følge prinsippene, noe som bryter med essensen av Beyond Budgeting-filosofien. Resultatene ved bruk av prinsippene vil variere fra organisasjon til organisasjon, fordi grunnlaget for modellen vil være avhengig av bakgrunn, historie og verdier (Bogsnes, 2016, s 72). I tillegg vil prinsippene være kjent for noen bedrifter, og mange ser at mye av det som tas opp allerede eksisterer hos dem. Dog er det viktig å huske på at det *må* finnes en konsistens av *sammenheng* mellom hva man *sier* og hva man *gjør* (Bogsnes, 2016, s. 71). Sammenheng mellom lederskapsprinsipper og styringsprosesser er nøkkelen til suksess ved bruken prinsippene.

For å få en bedre innsikt i hva det enkelte prinsipp omhandler vil det i følgende kapittel bli gitt en dypere innføring i innholdet til hver enkelt av dem. Informasjonen er hentet fra YouTube-videoer som står i regi av Beyond Budgeting Round Table, og det er kjerne-teamet som selv presenterer hvert enkelt prinsipp.

2.3.2 Beyond Budgeting-prinsipper

1. **Purpose:** I Beyond Budgeting-sammenheng regnes dette prinsippet som det viktigste kravet for å få engasjerte medarbeidere. Felles og delte *meninger* gir energi og glede, og kan bidra til å utløse iboende motivasjon hos de ansatte. Dette vil igjen kunne føre til bedre prestasjon for organisasjonen. Velformulerte og inspirerende meninger gjør organisasjonen attraktiv, noe som tiltrekker seg og beholder bra mennesker (Beyond Budgeting, 2016).
2. **Values:** Typisk defineres organisasjoner ut fra sine *verdier*, og settes verdi sammen med prinsippet *mening*, kan dette skape motivasjon og stolthet hos arbeiderne for arbeidsoppgavene som utføres. Forskjellen ligger mellom verdi-basert styring og regel-basert styring. Verdi-basert styring gir ansatte veiledning, åpenhet og frihet til å arbeide, dette vil igjen stimulere til kreativitet og selv-regulering. Alt dette forbedrer prestasjonen til organisasjonen. Dog er det vanskelig å leve uten regler og reguleringer, men regel-basert styring bør være et unntak, og ikke en regel. Ofte står detaljerte regler og reguleringer i veien for å gjøre det som er riktig i situasjoner preget av dynamisk og usikkert miljø. Dermed vil bruk av sunn fornuft og god bedømmelse til slutt råde (Beyond Budgeting, 2016).

- 3. Transparency:** *Åpenhet* er nøkkelpriippet hos Beyond Budgeting. Dette handler om å gjøre informasjon åpen for selv-regulering, innovasjon, læring og kontroll. Åpenhet har en rekke positive egenskaper. For eksempel fungerer det som en kontrollmekanisme, og gjør at relevant informasjon kommer til frontlinjen til rett tid. Dermed tillater du teamet til å handle selv uten å måtte vente. De forstår hva situasjonen er og kan dermed handle på en effektiv måte. Åpenhet signaliserer et viktig budskap om at virksomheten driftes på en skikkelig måte. Informasjon bør ikke begrenses med mindre det absolutt er nødvendig, for eksempel hvor man byr på kontrakter (Beyond Budgeting, 2016).
- 4. Organisation:** Beyond Budgeting kan implementeres til alle typer organisasjonsstrukturer. Ved en organisering på en Beyond Budgeting måte er det viktig å se medarbeidere i organisasjonen som ansvarlige og sosiale mennesker. For at dette skal oppnås er det tre punkter som kan følges:
- 1) Beslutningsmakten må være desentralisert
 - 2) Arbeiderne har lov og er støttet til å handle fritt i organisasjonen, samt ha mulighet til en direkte en-til-en kommunikasjon.
 - 3) Team har frihet til å initiere og koordinere aktiviteter selv
- Å praktisere disse i kombinasjon vil gi sterk følelse av tilhørighet, engasjement og ansvarlighet gjennom hele organisasjonen. Dermed skapes elastiske og levedyktige organisasjoner (Beyond Budgeting, 2016).
- 5. Autonomy:** *Autonomi* eller *selvstendighet* er viktig dersom man ønsker engasjerte medarbeidere, og engasjerte medarbeidere er igjen avgjørende for å oppnå god prestasjon for organisasjonen. Å gi dine ansatte ansvar og frihet til å handle øker ansvarligheten, og igjen organisasjonens prestasjon. Tillitt starter på toppen og bør overføres til frontlinjeledere og team. Forskning sier at team er mer produktive og er dedikert til arbeidet sitt dersom ledere har tillitt til dem. Det antas at når tillitt er misbrukt, vil det være en typisk feil styringsreaksjon å legge til mer regler og prosedyrer. Dersom man ønsker å opprettholde smidighet og engasjerte ansatte bør ledelsen håndtere enkeltsaker som unntak, og ikke innføre mer byråkrati. Mennesker liker å bli støttet, og trent til å bli profesjonelle, og misliker mikroledelse (Beyond Budgeting, 2016).

- 6. Customers:** De fleste organisasjoners formål er å skape *kunder*, dermed omhandler dette prinsippet om å tjene og fokusere på disse kundebehovene. Å forstå kundebehov og hvordan man best kan tjene dem bør være en driver for designet av hele organisasjonsstrukturen, dens aktiviteter og dens prosesser. I høyt presterende og effektive organisasjoner kan alles arbeid knyttes til kundebehov på en eller annen måte, og gjør kun det arbeidet som virkelig tillegger verdi til kunden. Dersom en prosess verken kan direkte eller indirekte knyttes til verdi for kunden, bør det vurderes hvorvidt dette er nødvendig å utføre. I tillegg anbefales det å unngå prosesser som kan føre til interessekonflikter med kunden (Beyond Budgeting, 2016).
- 7. Rhythm:** Kalender eller regnskapsår er naturlig å bruke i lovbestemte eller skattemessige sammenhenger. Dog er ikke disse prosessene i fokus i Beyond Budgeting. De prosessene som det fokuseres på er strategiske målsettinger, prognosesetting, ressursallokering og prestasjonsevaluering. Disse typer prosesser kan ikke følge en kalenderrytme, men bør følge en mer forretningsmessig og hendelsesdrevet rytme. Det betyr ikke at kalenderåret forlates helt, for noen ganger gir det mening. Det er derimot for de tilfeller det ikke fungerer og ikke gir mening at styringsmodellen må foreslå en alternativ, mer fleksibel og smidig rytme (Beyond Budgeting, 2016).
- 8. Targets:** Det er ofte at organisasjoner formulerer og setter for mange *mål*, uten å reflektere over behovene og potensialet et mål kan ha. Derfor anbefales aktsomhet ved målformulering slik at alle mål blir nøye evaluert for å unngå at de mislykkes. I tillegg bør målene knyttes til første prinsipp *Mening*, som organisasjonen har satt (Beyond Budgeting, 2016).

9. Plans and Forecasts: Fastsettelse av *planer og prognoser* er forskjellig fra målsetting. Altfor ofte forbereder organisasjoner årlige budsjetter som inkluderer både mål og detaljerte planer. I tillegg til prognosesetting av resultat og kontantstrøm. Når disse aktivitetene settes sammen blir aktivitetene veldig forskjellige med hensyn til det første prinsippet *mening*. Når mål skal settes skal de formuleres ambisiøse og visjonære, mens når planlegging og prognosesetting skal utarbeides må de være realistiske. Det viktigste er å separere disse to aktivitetene, og gjøre planer og prognosene objektive (Beyond Budgeting, 2016).

10. Resource allocation: Når Beyond Budgeting presenteres er det en typisk misforståelse at kostnader ikke er viktig, og at det kan forbrukes så mye man vil – dette er selvfølgelig helt feil. Kostnader er fortsatt veldig viktig, og de er altfor viktige til å bli syrt gjennom ubøyelige, harde, årlige forhåndsallokeringer, som vi ser i tradisjonell styring. Meningen med *ressursallokering* er å forsikre et optimalt bruk av knappe ressurser, og dette gjelder ikke nødvendigvis å holde kostnader på et minimum til alle tider. De kostnadene man ønsker å unngå er de “dårlige” kostnadene som ikke tilfører verdi. Dette er kostnader som frontlinjen til organisasjonen har kunnskap om, og frontlinjen vet hvordan disse kan unngås. Kostnadsbevissthet er et viktig tankesett å ha, sammen med sterke verdier og en klar retning (Beyond Budgeting, 2016).

11. Performance evaluation: *Prestasjonsevaluering* er et tema som handler om mye mer enn å kun treffe tall. Det trengs en mer helhetlig tilnærming, og det må tas hensyn til verdi. *Hvordan* ble resultatene oppnådd? Det viktigste med prestasjonsevaluering er læring og utvikling, *ikke* belønning. Disse to er svært forskjellige, og må separeres så langt fra hverandre som mulig (Beyond Budgeting, 2016).

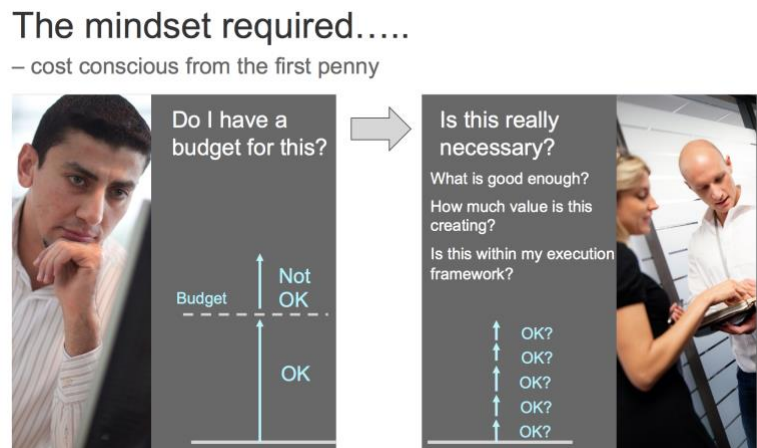
12. Rewards: *Belønninger* kan komme i mange forskjellige former som for eksempel anerkjennelse, lønnsjusteringer, bonuser, forfremmelse osv., og når belønningsordringer etableres er det viktig å huske på at prestasjon handler i hovedsak om å slå konkurransen. Derfor bør belønningsordningene være basert på suksess av relative mål. Forskning sier at felles belønninger fører til bedre prestasjon enn ved individuelle incentiver, fordi samarbeid og teamarbeid er avgjørende elementer for suksess (Beyond Budgeting, 2016).

Nøkkelen for suksessfull bruk av prinsippene er som nevnt tidligere, å anvende dem på en sammenhengende måte. Det vil si at det bør skapes en konsistens mellom hva som snakkes om når det gjelder lederskap, og hva som praktiseres i styringsprosesser. Dette vil gagne organisasjoner med et sterkt resultat av gode prestasjoner, i tillegg til å bli mer motstands- og levedyktig (Beyond Budgeting, 2016).

Entreprenørbransjen får mye kritikk for å ikke evne å levere prosjekt innenfor en bestemt budsjetttramme, og for mange virker det utenkelig å drifte virksomheten uten budsjettet. Det vil derfor i følgende kapittel gis veiledning til hvordan tankesett rundt kostnader kan endres, samt en introduksjon til alternativer som kan erstatte budsjettet. Alternativene presenteres i en såkalt meny, og består av ulike verktøy hvor det kan velges *absolutte* KPIer, *relative* KPIer eller *ingen* KPIer. Valget avhenger av hvilket behov bedriften har.

2.4 Alternativ til budsjettet

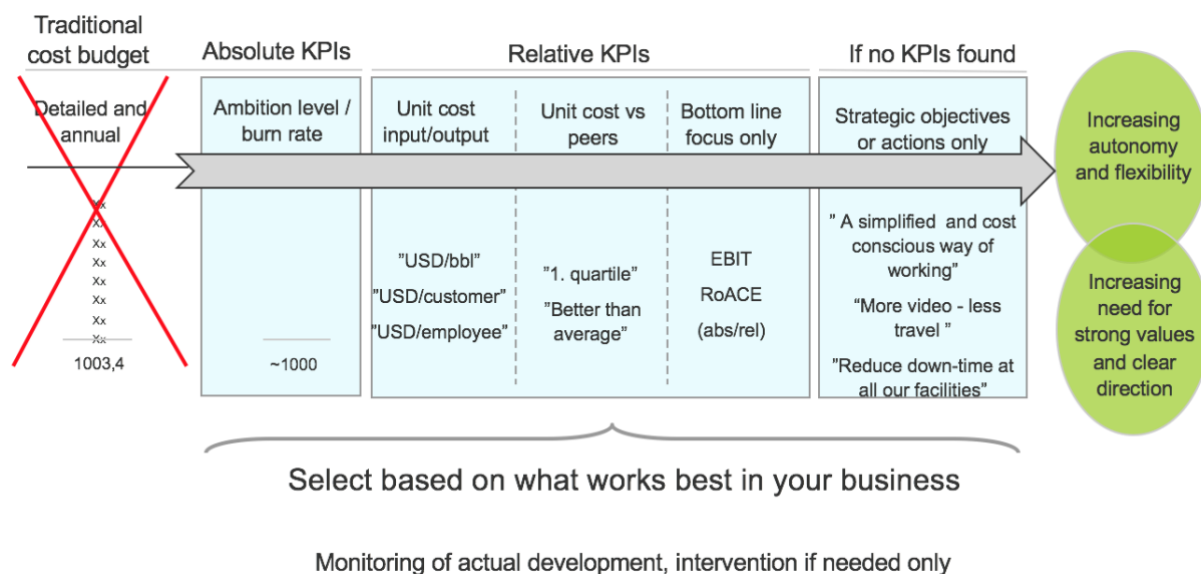
Viktigheten rundt kostnad og ressursfordelinger øker når Beyond Budgeting-modellen skal implementeres. For å øke sannsynlighet for å fatte riktige beslutninger underveis er det ønskelig med mest mulig oppdatert informasjon. Det får man ved å gjøre beslutninger så sent som mulig. Samtidig må beslutningen tas på riktig nivå, det vil si ikke for langt opp i hierarkiet, men så mye som mulig hos frontlinjen. For å forstå hvordan tankesettet kan endres benytter Bogsnes følgende bilde, gjengitt i figur 2:



Figur 2: Kostnadsbevissthet med og uten budsjett (Bogsnes, 2012)

Figur 2 illustrerer at budsjettet fungerer som et “tak” og kan være en effektiv måte for å holde kostnadene nede på, men som på den annen side samtidig holder forbruket oppe. Dette “taket” kan også ses på som et “gulv”, fordi mange velger å benytte hele sitt budsjett i frykt av å bli tildelt mindre midler det kommende året dersom det er mer til overs på årets budsjett. Ønsket er å få en ansvarsfull, kostnadsbevisst og kommersiell organisasjon, hvor mennesker stiller seg bedre spørsmål før det gjøres en beslutning om kostnad. Det finnes en grad av fleksibilitet når kostnadene konsumerer i henhold til budsjettet, men dette justeres kun oppover. Det spørres om mer penger dersom noe endrer seg og det er behov for det.

Det er oppfordret i Beyond Budgeting-filosofi å endre tankesett om kostnader, i tillegg er det utviklet et verktøy som kompensasjon til budsjettet, som er illustrert ved figur 3. Figuren viser en meny hvor ulike KPIer alternativt til budsjett kan velges, basert på behov og etter hva som fungerer for en gitt virksomhet. Menyen har en helt annen tilnærming for kostnadsstyring enn hva budsjettet har, og er et hjelpemiddel for at beslutninger enklere kan tas løpende. Alternativene består av ulike måter å styre operasjonelle kostnader, og blir nærmere forklart under figuren (Bogsnes, 2012).



Figur 3: Alternativer til styring av operasjonelle kostnader (Bogsnes, 2016, s. 173)

De KPIene som det refereres til i figur 3 kalles også for suksesskriterier, suksessfaktorer eller prestasjonsmål, og er avgjørende kriterier som må oppfylles for en bedrifts suksess. De er kun nøkkelindikatorer som *indikerer* hvorvidt man er på riktig vei til å nå overordnede mål og strategier. KPIer er tidligere presentert ved introduksjon av balansert målstyring i kapittel 2.1.1.2 *Innføring av ikke-finansielle nøkkeltall*. Videre skilles det mellom “harde” (absolutte) og “bløte” (relative) KPIer, og en kombinasjon menes å gi best effekt (Hellman, 2017). I Statoil er ledelsen oppfordret til å utvikle relative over absolutte KPIer, da relative KPI-mål er mer robuste og “evergreen”, som vil si at de ikke trenger å oppdateres så ofte (Merchant & Van der Stede, 2012, s. 489).

Som vi ser i første kolonne i figur 3, er ønsket å forlate tradisjonelle kostnadsbudsjetter, og heller bevege seg mot høyre hvor det er mer frihet, fleksibilitet og åpenhet. Under absolutte KPIer har vi et alternativ som kalles for “*burn-rate guiding*”. Burn-rate guiding er en guide hvor det opereres innenfor et gitt aktivitetsnivå inntil noe annet er bestemt, og på den måten oppnår beslutningstaker en viss frihet til å gjøre riktige avgjørelser (Bogsnes, 2012). Eksempelet i figur 3 er illustrert med en rangering på 1000, dog kan det være vanskelig å bestemme hva burn-rate guiding nivået bør være. Da kan det være mer hensiktsmessig å gå over til relative KPIer. *Enhetskostnadsmål* er den første relative KPI som introduseres, og innebærer at kostnader knyttes til enheter fremfor totale mål. Følgelig er det greit at totale kostnader øker ved økt produksjon av antall enheter, gitt at ikke store negative endringer forekommer i kostnaden av produksjon per enhet. Altså kan forbruket øke dersom det også medfører økt inntjening, og vil på den måten stimulere til selvregulering (Bogsnes, 2012). Det

neste alternativet er *benchmarking av enhetskostnads mål*, som er enda mer selvregulerende, og hvor enhetskostnadene skal være under gjennomsnittet. *Resultatmål* er den siste av de relative KPIene, hvor kostnadene doseres slik at verdiskapningen blir best mulig (Bogsnes, 2012). Det skal altså være greit å bruke kostnader hvis kostnadene er gode, ettersom gode kostnader skaper verdi. Det er de dårlige kostnadene man ønsker å bli kvitt (Bogsnes, 2016, p. 20). Helt til høyre i figuren finnes det verken KPIer eller kostnads mål, og alternativet byr på full frihet, åpenhet og fleksibilitet. Kostnadsutviklingen skal likevel overvåkes, og skal gripes inn kun hvor det er nødvendig (Bogsnes, 2012). Bogsnes sier av erfaring at kostnader uansett vil bli diskutert gjennom handlinger og strategiske mål.

Som sagt er denne modellen en meny hvor alternativene velges basert på hva som gir mest mening for gitt virksomhet. Dess lenger til høyre, dess større blir behovet for sterke verdier og en klar strategisk retning. Det er også viktig å forstå at dette ikke er en lett prosess, og mange ledere finner det utfordrende å utnytte denne menyen (Bogsnes, 2012).

Kapittel 2 har redegjort for de aspekter ved Beyond Budgeting som er relevant for entreprenørbransjen. Med denne informasjonen i bakhodet vil entreprenørbransjen videre bli presentert i kapittel 3, med tilhørende begreper og teori innenfor bransjen, samt hvilke økonomiske styringsverktøy som blir benyttet.

3 Entreprenørbransjen

Dette kapittelet har som formål å gi en innsikt i hvordan entreprenørbransjen opererer. Først gis det en introduksjon til hvordan bransjen er bygd opp, og hvor betydelig den er for norsk næring i helhet. Videre skal gjennomføringsmodeller og styringssystemer som eksisterer i bransjen i dag beskrives, ettersom det vil påvirke i hvilken grad Beyond Budgeting er egnet for bransjen.

3.1 Entreprenørens rolle i norsk næring

Entreprenørbransjen har omlag 235 000 sysselsatte og omsatte for til sammen 521 milliarder kroner i 2016 (Statistisk Sentralbyrå [SSB], 2018), hvilket utgjør bransjen til en av de største vi har i norsk næring. Den siste tiden har entreprenørbransjen blitt sterkt kritisert for manglende produktivetsforbedringer i flere avisartikler (Selvik & Dalsegg, 2016). Et av kritikkene omhandler blant annet manglende effektivt samspill mellom de ulike aktørene, og administrerende direktør hos Rambøll Norge mener at ansvaret må fordeles mellom byggherre, rådgivere, entreprenører og leverandører (Selvik & Dalsegg, 2016).

Entreprenørbransjen er en svært fragmentert industri, og involverer ofte store og komplekse prosjekter med stor omsetning og pressende marginer. Dette gjør at entreprenørfirmaene utsettes for stor risiko ved å påta seg prosjekter, hvor risiko og margin ikke står i forhold til hverandre (Selvik & Dalsegg, 2016). I følge en undersøkelse gjort av KMPG i 2016, *Global Construction Survey: Building a technology advantage*, sier at bransjen ikke fullt omfavner teknologien, eller har suksessfullt utnyttet dens fulle potensial (Armstrong & Gilge, 2016, s. 22). Ettersom prosjektrisikoen er så høy, er det kanskje ikke så rart at entreprenørene holder seg til godt utprøvd teknologi og produksjonsmetode (Selvik & Dalsegg, 2016).

Entreprenørbransjen er ikke fremmed for teknologisk disruptjon, og det har blitt introdusert en rekke nye teknologier de siste tiårene. Eksempelvis finnes teknologier som bygningsinformasjonsmodellering, 3D-printing og Virtual Reality, likevel har ingen av disse utgjort noen stor forskjell når det gjelder produktivitet (Armstrong & Gilge, 2017, s. 25). I tillegg har det blitt utviklet nye kontraktsformer som partnering og samspillsentrepriser, men har kun en markedsandel på henholdsvis 1,02 prosent og 2,14 prosent (Engeseth, 2015). Basert på de kilder som er hentet fra Byggeindustrien Bygg.no ser det ut til at problemet ligger dypere enn først antatt, og at bransjen i helhet (dvs alle aktører: rådgivere, byggherre og entreprenører) trenger å endre hele tankesettet for prosjektstyringen.

Global Construction Survey: *Make it, or break it* (2017) ser på ytelsesdriverne: prosjektstyring, mennesker og teknologi, og foreslår ulike metoder for revurdering og samhandling av disse med det formål å få tilbake kontroll over prosjektene. Som nevnt har det blitt utviklet ulike gjennomføringsmodeller (entreprisereformer) og metoder som både angår samspillet i prosjekter, samt selve utførelsesprosessen. Bygningsinformasjonsmodellering (BIM) er et samarbeidsverktøy som strømlinjeformer produktinnhold og leveranse til et prosjekt, og gjør informasjon tilgjengelig for alle aktører gjennom hele byggeprosessen (Lester, 2013, s. 503). Det har også blitt utviklet et konsept kalt Lean konstruksjon, som har som formål å øke effektivitet i prosjekter, i tillegg til å utvikle og styre et prosjekt gjennom relasjoner, delt kunnskap og felles mål (Lean Construction Institute, 2017). De ulike konseptene ser ut til å ta grep om ytelsesdriverne mennesker og teknologi, men ingen virker å utfordre den siste driveren for prosjektsuksess – nemlig prosjektstyring.

3.2 Kontraktsformer mellom aktører i prosjektorganisasjonen

Aktørene det fokuseres på i denne oppgaven er i hovedsak entreprenøren og byggherren. Entreprenøren er den som tar på seg å utføre et bygg- eller anleggsarbeid. Det kan eksempelvis være en graver, murer, snekker, elektriker, rørlegger, taktekker osv. Størrelsen på arbeidsoppgavene varierer typisk med størrelsen på entreprenørfirmaet. Er firmaet stort kan det påta seg mange og store arbeidsoppgaver, mens hvis det er snakk om enkeltmannsforetak vil det naturlig nok ta på seg færre og mindre oppgaver. Entreprenøren kan også fungere som totalentreprenør dersom den tar på seg både prosjekteringen og selve utførelsen av arbeidet (entrepriseadvokater, 2018). En byggherre er den som eier eiendommen arbeidet skal utføres på, og har i utgangspunktet ansvaret, ovenfor kommunen, for at byggearbeidet utføres i samsvar med gjeldende lover, forskrifter og arealplaner. Byggherren kan være en enkeltperson, et foretak eller en organisasjon (Reusch, 2017).

Kontraktsformer avhenger av gjennomføringsmodell eller entreprisereform som er valgt for prosjektet, og det er ofte disse fire typer entrepriser det i hovedsak skiller mellom: *utførelsesentreprise*, *totalentreprise*, *samspillentreprise* og *offentlig privat samarbeid* (OPS) (Difi, 2017). Valg av gjennomføringsmodell påvirker overgangsflyten fra prosjekteringsfasen til selve produksjonsfasen. Samspillentreprise og OPS er relativt nye entreprisereformer, og har fått stor oppmerksomhet i Norge de siste årene (Byggherren i fokus, 2005, s. 20).

Kontraktsformene beskriver ulike samarbeidsformer og struktur mellom aktørene i

prosjektorganisasjonen, og det varierer i hvor stor grad entreprenøren skal involveres i prosjekteringsfasen. Det vil i de neste kapitlene bli gitt en nærmere beskrivelse av de ulike entrepriseformene for å få en bedre innsikt i forskjellene.

3.2.1 Utførelsesentreprise

Utførelsesentreprise, eller delt leverandørorganisasjon som det også kalles, er samlebetegnelsen for ulike tradisjonelle entrepriseformer som construction management, byggherrestyrte sideentrepriser, hovedentrepriser og generalentrepriser. Likhetstrekket mellom modellene er at ansvaret for prosjektering (planlegging) og produksjon (utførelse) er delt mellom ulike leverandører, og type modell bestemmer hvordan det praktiseres. Byggherren koordinerer både prosjektering og produksjon, og samtidig bærer, ovenfor entreprenøren, risiko for feil i prosjekteringsmateriell og for forsinkelser i levering av dette (Byggherren i fokus, 2005, s. 5). Eksempelvis har vi Stortingets byggeprosjekt (Prinsens gate 26, nytt post- og varemottak og innkjøringstunnel) som benyttet generalentreprise som entrepriseform, fordi Stortinget (som byggherre) ønsket mulighet til “å styre og kontrollere detaljprosjekteringen” (Riksrevisjonen, 2017, s. 33-34).

3.2.2 Totalentreprise

Denne entrepriseformen regjerer i entreprenørbransjen, med en markedsandel på hele 43,8 prosent (Engeseth, 2015). I en totalentreprise, eller integrert leverandørorganisasjon som det også kalles, tar leverandøren (totalentreprenøren) ansvaret både for prosjektering og produksjon, i tillegg til koordinering av aktørene i leverandørorganisasjonen. Byggherrens oppgave er å utvikle funksjonsbeskrivelse for prosjektet i forkant, organisere styringsgruppe og følge opp arbeidere gjennom egen eller innleid byggeleder (Difi, 2017). Eksempelvis blir ni av ti prosjekter hos den statlige byggherren Statsbygg gjennomført med totalentreprise (Aga, 2016).

3.2.3 Samspillentreprise

Sammenlignet med totalentreprise involveres entreprenøren i samspillsentreprise enda tidligere i utviklingen av prosjektet (Aga, 2016). Byggherrens oppgave er å organisere en styringsgruppe, og har en viktig rolle ettersom den også skal bidra til godt samspill i gruppen (Difi, 2017). Samspillentrepriseform er voksende, og ni prosent av prosjektene i Statsbygg ble utført med denne som gjennomføringsstrategi i 2014. Statsbygg erfarer at entrepriseformen gir lavere kostnader, raskere gjennomføringstid og bedre kvalitet (Aga, 2016).

3.2.4 Offentlig privat samarbeid

Offentlig privat samarbeid (OPS), eller privat finansieringsinitiativ eller eksternt finansieringsinitiativ, er en ordning hvor entreprenøren går inn i et strategisk partnerskap med oppdragsgiver for leveranse av tjenester/kapasiteter hvor oppdragsgiver etterpå leier ytelsene tilbake ved hjelp av en langsiktig kontrakt. Oppdragsgivers virksomhet finansieres ved at eksterne aktører investerer i og drifter materiell gjennom en langsiktig kontrakt (Byggherren i fokus, 2005, s. 19). OPS anbefales kun å brukes når det gir kvalitativ bedre prosjektgjennomføring og resultat, enn ved bruk av andre gjennomføringsmodeller (Difi, 2016).

3.3 Innovasjon i entreprenørbransjen

Som nevnt er ikke entreprenørbransjen fremmed for teknologi disrupsjon eller ideer for bedring av effektivitet, og verktøy som prosjektledelsesinformasjonssystem, bygningsinformasjonsmodellering og Lean konstruksjon begynner å få godt fotfeste i bygg- og anleggsprosjekter. Prosjektledelsesinformasjonssystem (eller Project Management Information System [PMIS] på engelsk), har til hensikt å gjøre informasjonsflyt i prosjekter bedre, slik at beslutninger blir tatt på riktig grunnlag. BIM har samme funksjon, men er i tillegg en digital tjeneste som viser 3D-bilder av produktet som skapes. Likevel gir ingen tilstrekkelig positivt utslag for produktiviteten, og er kun dekkende for et bestemt område av virksomheten eller prosjektorganisasjonen. Konseptet Lean er også en filosofi, slik som Beyond Budgeting, og vil bli nærmere diskutert for å klargjøre hvorvidt konseptet er i konflikt med Beyond Budgeting eller ei.

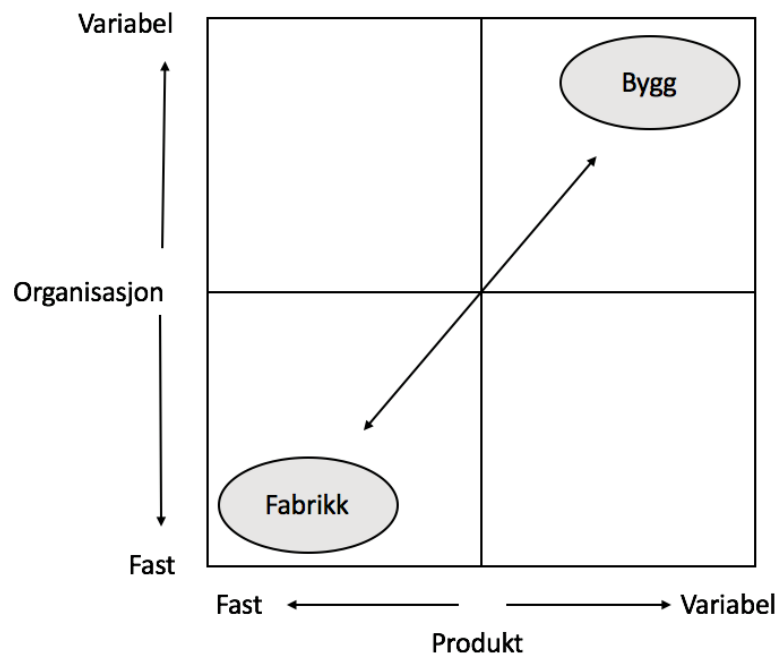
Ved introduksjonen til Beyond Budgeting-modellen ble det nevnt at den ikke skal være en detaljert oppskrift for styring. Prinsippene skal være veiledende, og må skreddersys den enkelte virksomhets aktivitet, historie og kultur (Bogsnes, 2012). Dette krever en lengre implementeringsprosess, enn hva for eksempel en BIM gjør, men resultatet vil gi et mer robust styringssystem.

Opprinnelig er Lean utviklet med det formål å effektivisere en produksjonsprosess, og har som fokus å fjerne ikke-verdiskapende aktiviteter (sløs). I tillegg brukes konseptet til å strømlinjeforme aktiviteter i prosesser, slik at prosessen flyter bedre, og på den måten øker effektivitet. Lean blir i dag både brukt som en filosofi og et verktøy, og er introdusert i flere bedrifter på tvers av bransjer. Som resultat av dette har det blitt skapt ulike oppfatninger om hva filosofien egentlig dreier seg om. Mange mener Lean kun er ment til å skape fast flyt for

maskinelle produksjonsprosesser, ettersom det er dens opprinnelige funksjon. Etterhvert som Lean spredte seg til andre bransjer, enn produksjon og industri, er en nyere tolkning at det kan implementeres og brukes hvor som helst. At det er en måte å tenke på for å best mulig systematisere virksomhetens samtlige aktiviteter. En slik oppfatning er ikke i konflikt med Beyond Budgeting.

3.3.1 Lean i entreprenørbransjen

Lean konstruksjon er entreprenørbransjens egen-utviklede form for Lean, og handler om helhetstenkning, flyt og kontinuerlig forbedring (Mosland, 2016). Figur 4 illustrerer grad av forskjell på Lean i fabrikk-sammenheng sammenlignet med Lean i bygg-sammenheng. En fabrikkorganisasjon er av fast karakter og produktene som produseres er fast. Dermed er aktiviteter og prosesser standardiserte, og Lean skal i denne sammenheng hjelpe å skape fast flyt i produksjonsprosessen. I entreprenørbransjen varierer organisasjonene, hvor prosjektorganisasjoner dannes og oppløses kontinuerlig. Dette gjelder også for produktet som skal skapes, og prosesser og aktiviteter vil dermed variere fra fase til fase og fra prosjekt til prosjekt. Lean filosofi i entreprenørbransjen er dermed mer avansert og krever ytterligere innsats vedrørende tankemåte, i tillegg til selve produksjonsprosessen. En slik oppfatning er i overensstemmelse med Beyond Budgeting, og er dermed en gladnyhet.



Figur 4: Lean i fabrikk og Lean i byggeprosjekter (Tøien, 2018, s. 5)

Bogsnes snakker om at budsjett forhindrer virksomheter fra å få helhetsbilde (Merchant & Van der Stede, 2012, s. 488), og dersom Lean oppfordrer til å få bedre helhetsbilde, vil et eventuelt forslag om avskaffelse av budsjettet ikke være utenkelig. Utarbeidelse av budsjett kan, i henhold til kritikk til tradisjonell styring, bli sett på som en ikke-verdiskapende aktivitet. For eksempel kan tiden konsumert til utforming av budsjettet brukes til verdiskapning hos frontlinjen, som er direkte knyttet til kunden. Budsjettfokus i entreprenørbransjen er svært høyt, og siden Lean allerede er godt forankret i bransjen, kan filosofien være et godt hjelpemiddel for implementering av Beyond Budgeting.

4 Empiri - Prosjektstyring, mennesker og teknologi i entreprenørbransjen

Dette kapitlet gir en grundig gjennomgang av KPMGs nyeste undersøkelse *Global Construction Survey: Make it, or break it*. KPMGs undersøkelser *Global Construction Survey* belyser temaer knyttet til blant annet lønnsomhet, overskridelse av kostnader og tid, effektivitets- og produktivitetsproblemer, og bransjens manglende evne til å omfavne teknologi fullt ut. I tillegg foreslår KPMG løsninger til de problemer som redegjøres for, og vil også bli evaluert i lys av *Beyond Budgeting*-modellen. Kapitlet er todelt hvor første del tar for seg de problemer som er relevant å diskutere i henhold til oppgavens problemstilling, mens andre del evaluerer KPMGs forslag til løsning i lys av *Beyond Budgeting*.

4.1 KPMGs undersøkelse

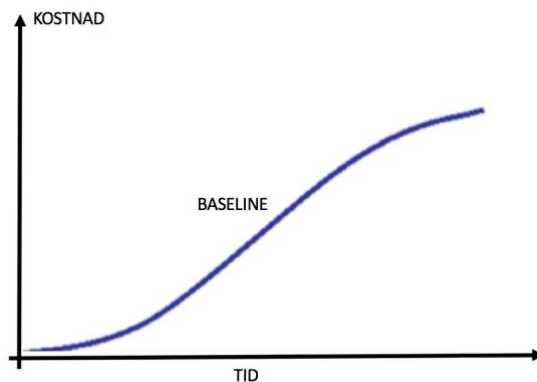
Make it, or break it er den siste undersøkelsen KPMG har utført hos entreprenørbransjen. Fordi entreprenørbransjen sliter med tapsprosjekter er fokuset i rapporten rettet mot hvordan bransjen tilnærmer seg og utfører store byggeprosjekter, og utfordrer ytelsesdriverne mennesker, teknologi og prosjektstyring. Rapporten ble publisert i oktober 2017, og er derfor høyst aktuell å diskutere. Selv om undersøkelsen er gjort globalt, er det rimelig å anta at samme problemer også eksistere i Norge. Videre må det nevnes at kapitlet ikke tar høyde for eventuelle andre løsninger som er utviklet med samme formål. KPMG utfører *Global Construction Survey* årlig, og de siste fire rapportene har også omhandlet temaet knyttet til hvordan entreprenørbransjens bedre kan imøtekomme økning i kompleksitet i prosjekter. I denne oppgaven redegjøres det kun for undersøkelsen fra 2017, med eventuelle innspill fra tidligere rapporter, og valget har vært bevisst for å beholde en avgrenset oppgave.

4.1.1 Paradokset - tradisjonell styring er flytevesten laget av betong

Styring og kontroll behandles som livsnerven i prosjekter, og systemene anses for å være grunnlaget for planlegging og oppfølging av et prosjekt innenfor en gitt tidsramme og budsjett (Armstrong & Gilge, 2017, s. 5). Samtidig kritiseres entreprenørbransjen for å være konservativ, og at dens tradisjonelle bruk av styringssystemene holder tilbake evnen til å håndtere kompleksiteten av dagens prosjekter (Armstrong & Gilge, 2016, s. 6). Rapporten *Make it, or break it* nevner innledningsvis at kun en fjerdedel av bransjen i helhet oppgir at de ligger på et akseptabelt nivå når det gjelder å levere på tid og budsjett. I tillegg innrømmer halvparten av respondentene i undersøkelsen at tapsprosjekter har påvirket selskapet i vesentlig grad. Bransjen står ovenfor et stort paradoks hvor et prosjekt anses for å være en suksess kun hvis det lykkes å levere innenfor bestemte rammer. Samtidig tilbakeholder tradisjonelle styringssystemer evnen til å håndtere komplekse prosjekter. Prosjektstyring, mennesker og teknologi vil derfor bli nærmere undersøkt, med det formål å finne mulige faktorer innenfor disse feltene som kan påvirke prosjekter i entreprenørbransjen i negativ retning.

4.2 Styring og oppfølging av prosjekter i entreprenørbransjen

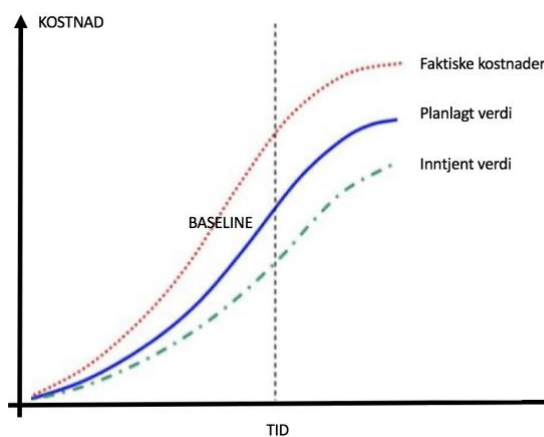
Når et prosjekt initieres og igangsettes utarbeides det et *prosjektmandat* (på engelsk Project Management Plan eller Project Charter). Dette er et dokument som oppsummerer omfanget av et prosjekt, og formelt viser at prosjektet er godkjent og skal gjennomføres (Karlsen, 2013, s. 84). Prosjektmandatet inneholder blant annet tidsplan og budsjett. Når man utarbeider planer for budsjettet, legges det til noe som i prosjektsammenheng kalles for *baseline*. Baseline brukes til å måle hvorvidt prestasjonen avviker fra planen, og kan illustreres som vist i figur 5:



Figur 5: Baseline-kurve (Karlsen, 2013, s. 402)

Kurven i figur 5 viser plan for hvordan kostnadene skal utvikle seg i løpet av prosjektperioden over tid. Underveis i prosjektet vil kostnadene enten utvikle seg i takt med det som er planlagt eller avvike i positiv eller i negativ retning. Dette vil da bli forklart med en ekstra kurve som enten vil ligge over eller under baseline-kurven. Dermed er det enkelt for aktører i prosjektet å følge opp, og overvåke hvorvidt prosjektet holder seg innenfor de forhåndsbestemte rammene. Baseline er prosjektets kostnadsramme og utgjør dermed prosjektets budsjett. *Earned Value Management* (EVM) er en type oppfølgingsverktøy som brukes i bransjen i dag.

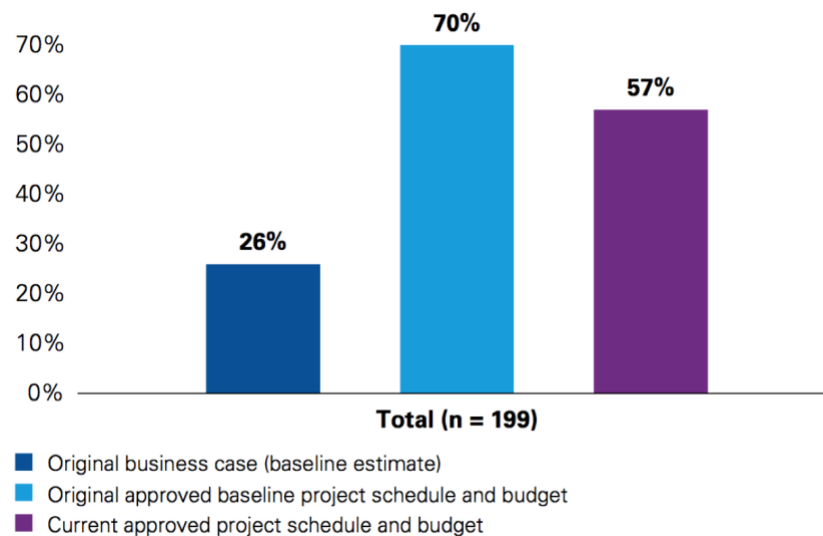
EVM er et avansert system for oppfølging av kostnader og fremdrift, samt et hjelpemiddel for å sette fremtidige prognoser for et prosjekt. Verktøyet anvendes for å spore avvik i prosjektet, operert med følgende elementer: planlagt verdi, faktiske kostnader og inntjent verdi. Planlagt verdi (baseline) er en avgjørende komponent i EVM, og behandles som et referansemål. Styringsinformasjonen kan leses av en graf slik som illustrert i figur 6, og nøkkeltall beregnes med følgende avvik: kostnadsavvik, budsjettavvik og fremdriftsavvik. I tillegg avgir EVM kvantitative data til formål for beslutningstagning i prosjektet (Dwivedi, 2009). Oppsummert kan det sies at EVM er prosjektets versjon av kalkyle- og budsjettarbeid, men med begrenset kompleksitet. Figur 6 er en oppfølger til figur 5 og illustrerer hvordan kostnadene leses av ved hjelp av EVM-system. Figur 6 viser at kurven for faktiske kostnader ligger over kurven for planlagt verdi, hvilket betyr at prosjektet i dette eksemplet går med underskudd.



Figur 6: S-kurver for oppfølging av prosjekt (Karlsen, 2013, s. 403)

4.2.1 Prosjektoppfølging og prestasjonsmål

Et hvert prosjekts overordnede mål er å oppnå god lønnsomhet, altså det skal gi et positivt bidrag til selskapets totaløkonomi. Global Construction Survey: *Make it, or break it* forsker på hva respondentene av undersøkelsen benytter som prosjektoppfølging. Figur 7 er hentet fra rapporten, og viser at 70 prosent av respondentene følger en originalt godkjent baseline for prosjekttid og budsjett. Forsknings spørsmålene som stilles presenteres under hver enkelt figur.

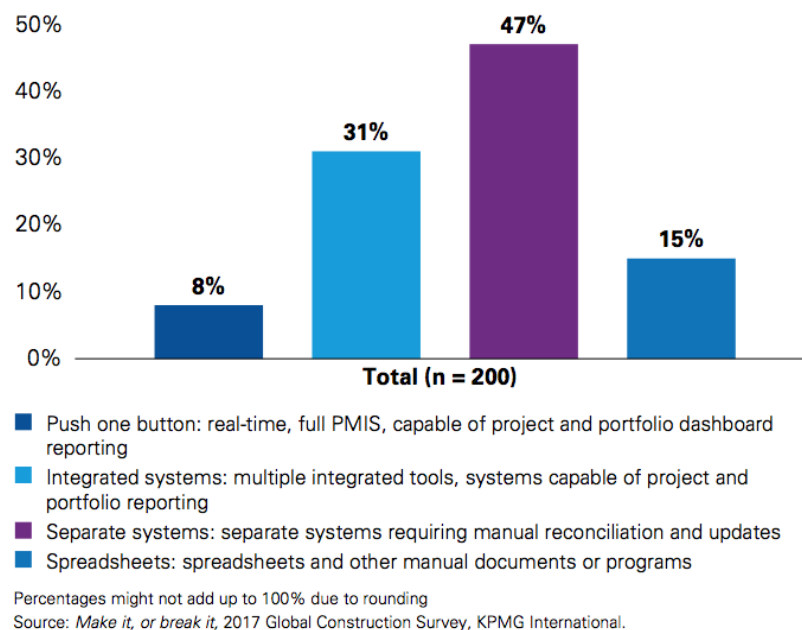


Figur 7: Against which benchmark does your organization track project benchmarks for tracking performance? (Armstrong & Gilge, 2017, s. 5)

Igjen må det minnes om at undersøkelsen er gjort globalt, og har et utvalg på rundt 200 respondenter. Det er dermed ikke med sikkerhet at resultatene er representative for Norge, men de er likevel oppsiktsvekkende. Selve baseline som prosjektet måles mot varierer i figur 7, men felles for *alle* alternativene er at prosjektene som blir utført forsøker å overholde en forhåndsbestemt tids- og kostnadsramme, til tross for at fremtiden ikke kan predikeres. Å benytte baseline basert på antakelser om fremtiden anses for å være av tradisjonelt styringssystem, og er kontrolltyper som Beyond Budgeting-modellen ønsker å redusere.

Fokuset i de siste Global Construction Survey rapportene har som nevnt omhandlet hvordan entreprenørbransjen best mulig kan imøtekomme økning i kompleksitet i prosjekter. Kompleksitet og et stramt budsjettregime samhandler dårlig, og så lenge baseline benyttes som en forhåndsbestemt ramme basert på en uviss fremtid, kan bransjen se langt etter den ønskede fleksibiliteten i sine prosjekter.

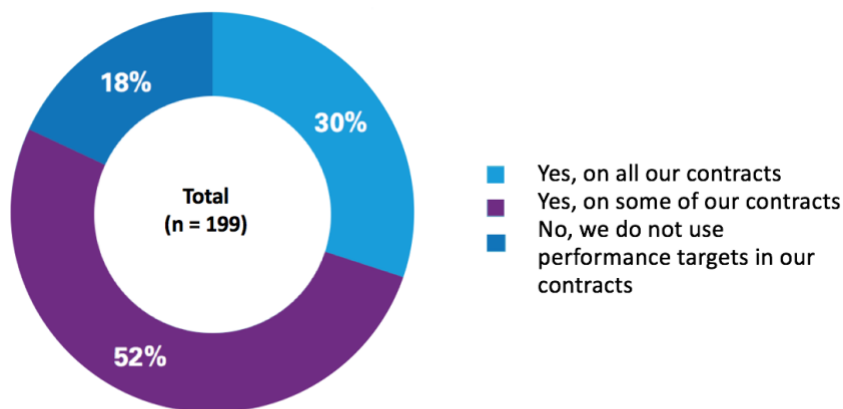
Global Construction Survey 2017 søker også svar på utbredelse av PMIS, hvor kun 8 prosent angir at systemet benyttes. Videre oppgir 47 prosent av respondentene at deres bedrift bruker separate systemer for prosjektrapportering som krever manuell balansering og oppdatering. Respondentene måtte svare på hvilke utsagn som best passer sin bedrift for prosjektrapportering. Valgene stod mellom: sanntidsknapp, integrerte systemer, separate systemer og regneark, se figur 8.



Figur 8: Which statement best describes your organization's project reporting? (Armstrong & Gilge, 2017, s. 6)

Ettersom 47 prosent behandler systemene for prosjektrapportering manuelt, til tross for de digitale tjenestene som eksisterer, er det rimelig å anta at disse aktivitetene er negative innsatsfaktorer for de produktivetsproblemer som bransjen står ovenfor.

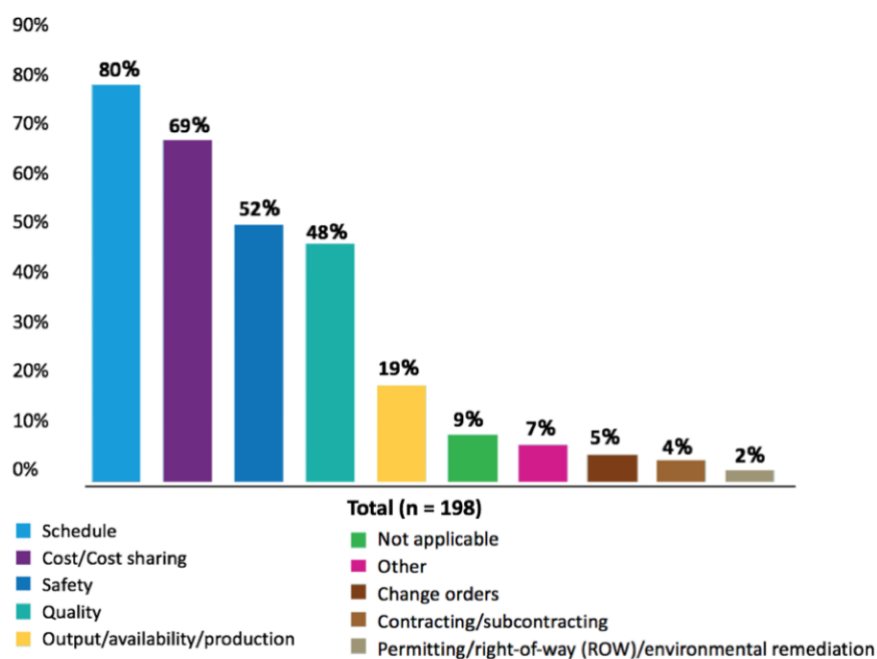
Undersøkelsen kartlegger også hvor mange av respondentene som integrerer prestasjonsmål i kontraktene, som nok en gang gir overraskende resultater. Kun 30 prosent tar med prestasjonsmålene i alle sine kontrakter, se figur 9.



Source: *Make it, or break it*, 2017 Global Construction Survey, KPMG International.

Figur 9: Do you incorporate performance targets into your contracts? (Armstrong & Gilge, 2017, s. 9)

Dog gis det ved ytterligere forskning en mulig forklaring på hvorfor andelen er så lav. Respondentene får i oppgave å rangere sine topp tre prestasjonsmål. Resultatet viser at *tid* og *kostnad/kostnadsdeling*, med henholdsvis 80 og 69 prosent, ligger på toppen av prestasjonsmål. Se figur 10 for rangering av prestasjonsmålene.

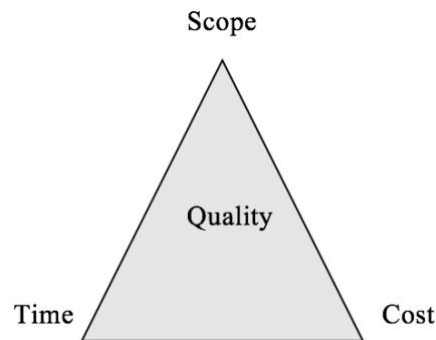


Multiple responses allowed

Source: *Make it, or break it*, 2017 Global Construction Survey, KPMG International.

Figur 10: What are the top three performance measures used in your contracts? (Armstrong & Gilge, 2017, s. 9)

Et prosjekt er kjennetegnet ved å være begrenset i både tid, kostnad og omfang, og det er dermed ikke overraskende at disse parameterne er rangert øverst. Figur 11 illustrerer forholdet mellom disse faktorene, og dersom eksempelvis tid endrer seg vil også de andre faktorene måtte justeres, som igjen kan påvirke kvaliteten til prosjektet. Dersom en bedrift mestrer å levere et prosjekt innenfor gitt tids- og kostnadsramme, øker dette verdi i selskapet i form av profitt, noe som arbeiderne typisk blir belønnet for (Haughey, 2011).



Figur 11: Iron-triangle (Haughey, 2011)

Tradisjonell styringssystemer besitter mange kontrollmekanismer, dog er spørsmålet hvorvidt dette gir den beste mulige prestasjonen. Målet bør derfor ikke handle om å styre prestasjoner, men faktisk fokusere på best mulig bærekraftig prestasjon, gitt omstendighetene (Bogsnes, 2012). For å oppnå motivering av atferd, vil bruk av relative prestasjonsmål (heller enn faste prestasjonsmål slik som tid og kostnad) være nøkkelen til suksess (Ryan, 2014).

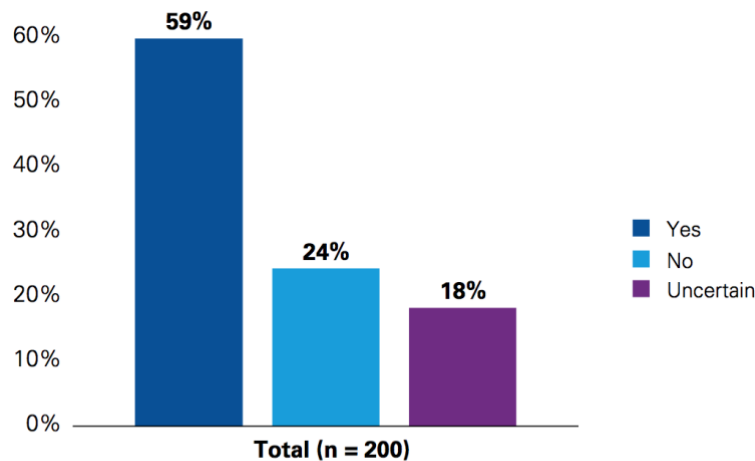
4.3 Generasjonsforskjeller i entreprenørbransjen

En bedrift sammensatt av forskjellige generasjoner kan være utfordrende å lede, dermed har Global Construction Survey samlet informasjon om hva arbeidskraften i bransjen består av. Det skilles mellom *Baby Boomers*, *Generasjon X* og *Millenniums (Generasjon Y)*, og tabell 1 viser både årstallene de ulike kategoriene gjelder, og prosentvis andel hentet fra undersøkelsen. Generasjon X er den største gruppen med 40 prosent, med millenniumsgenerasjonen like etter med 37 prosent.

Tabell 1: Generasjonskart

	Baby Boomers	Generasjon X	Millenniums (Gen Y)
Fødselsår	1945-1964	1965-1979	1980-1994
Andel i %	23	40	37

Respondentene ble videre stilt spørsmål om hvorvidt millenniumsgenerasjonen forstår fundamentet ved prosjektleveranse, se figur 12. Fundamentet i prosjektleveranse angår ferdigheter knyttet til tids- og kostnadsplanlegging, kontroll og risikohåndtering, samt anskaffelsesstrategier. Disse områdene regnes som svært kritiske innenfor prosjektledelse, og er derfor viktig å ha kunnskap om.



Percentages might not add up to 100% due to rounding
Source: *Make it, or break it*, 2017 Global Construction Survey, KPMG International.

Figur 12: Does the Millennial generation understand project delivery fundamentals? (Armstrong & Gilge, 2017, s. 11)

Undersøkelsen viser at 24 prosent av respondentene mener at millenniumsgenerasjonen ikke forstår grunnlaget i prosjektleveranse, og 18 prosent er usikre. Et av bransjens viktigste oppgaver er å gi den yngre generasjonen ferdigheter innenfor disse områdene, ettersom manglende kunnskap kan være avgjørende for prosjektutførelsen. Videre besitter millenniumsgenerasjon digitale kunnskaper, hvilket kan være et nyttig hjelpemiddel for å øke teknologiutviklingen i bransjen (Armstrong & Gilge, 2017, s. 12).

Generasjonsforskjeller er ofte vanskelig å håndtere når kontroll skal utvikles, fordi grad av kontroll vil variere med generasjon. Eksempelvis snakket noen av respondentene om at yngre arbeidere følte seg begrenset av det tradisjonelle fokuset på strenge regler og reguleringer (Armstrong & Gilge, 2017, s. 12). KPMG diskuterer derfor hvordan bedrifter kan revurdere antallet og grad av kontroller for å få et mer styrbart system som er mer effektivt og brukervennlig for alle ansatte, på tvers av ulike generasjoner. Derfor har KPMG utviklet tre steg for enklere og mer effektive kontroller (Armstrong & Gilge, 2017, s. 7):

1. Gjør kontroll fleksibelt og justerbar med bredere virksomhetsstrategi, så de reflekterer det prosjektet har som nøkkelprioritet.
2. Endre alle kontroller til en pågående basis for å sikre at de er så enkle og relevante som mulig.
3. Balanser “myke” versus “harde” kontroller.

Steg tre: *balanser “myke” versus “harde” kontroller* vil bli diskuterte ytterligere senere, og det er de såkalte “myke” kontrolltypene som skal appellere til den yngre generasjonen. En av KPMGs partnere, professor Kaptein, har utviklet åtte myke kontroller, se vedlegg A for rammeverket og B for beskrivelse av den enkelte kontroll. Modellen er basert på omfattende vitenskapelig forskning som mange organisasjoner globalt har tatt i bruk, og 40 prosent av respondentene oppgir at myke kontroller er en del av rammeverket til prosjektleveransen. I korte trekk skal myke kontroller i hovedsak (Armstrong & Gilge, 2017, s.12):

- Sikre at alle ansatte er klar over sin rolle i prosjektorganisasjonen
- Skal føle seg fri til å ta opp problemer eller bekymringer
- Skal være sikre på at de blir lyttet til
- Praktisere de riktige verdiene

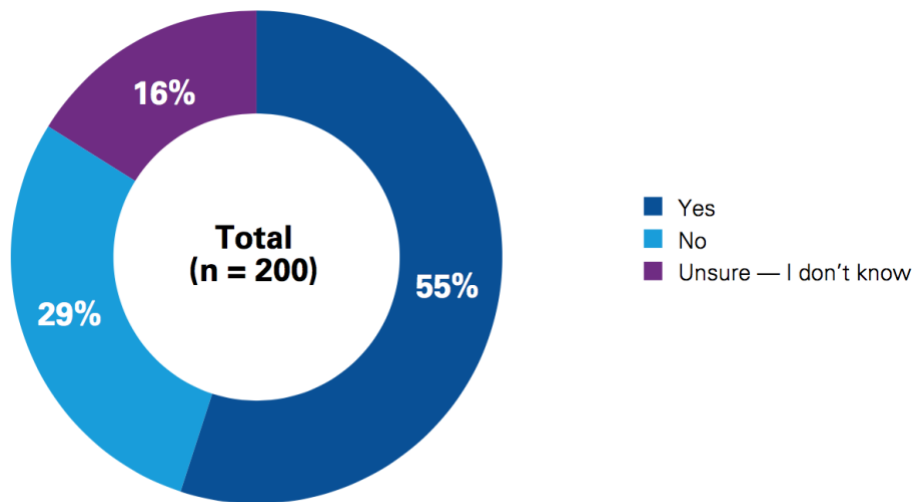
Denne delen av forskningen omhandler den menneskelige driveren for prestasjon, og styringssystemet som utvikles har som formål å nå ut til alle deltakerne av et prosjekt. KPMGs forslag til en balanse mellom harde og myke kontroller vil som nevnt bli nøye evaluert og diskutert i lys av *Beyond Budgeting* i kapittel 4.6.1 *Myke kontroller vs Beyond Budgeting*.

Det neste kapittelet vil gå inn på ytelsesdriveren teknologi, og status i entreprenørbransjen i Norge. Det vil her kun bli sett på hva som har skjedd og hva som er i ferd med å skje på teknologifronten, og vil ikke gis en detaljert beskrivelse av hvert instrument som brukes i bransjen.

4.4 Digital og teknologisk status i entreprenørbransjen

Bygningsinformasjonsmodellering, 3D-printing, Virtual Reality og andre lignende instrumenter som gir et visuelt bilde av et ferdig-designet produkt, er teknologier som løfter entreprenørbransjen. Teknologiene er utviklet med egenskaper som gjør det mulig å se et ferdig oppstilt bygg eller anlegg i 3D eller virtuell virkelighet. Eksempelvis 3D-printing er en prosess som kan skape en prototype eller modell av bygget. På den måten er det mulig for alle parter i et stort komplekst prosjekt å se hva som gjenstår. Teknologi er den siste ytelsesdriveren KPMG undersøker, og det forskes blant annet på hvorvidt respondentene anser seg selv som ledende innen teknologi, og om entreprenørbransjen er moden for teknologisk disruptsjon. Under kapittel 3.1 *Entreprenørens rolle i norsk næring* ga bransjen uttrykk for at entreprenørene ønsker å benytte seg av de teknologier som utvikles, men på grunn av høy prosjektrisiko og lave marginer, blir dette vanskelig. Risikoen av å investere i uprøvd teknologi er svært høy, og i kombinasjon med en stram tids- og budsjettamme, holdes bransjen tilbake fra å omfavne teknologiutviklingen fullt ut.

Global Construction Survey 2017 viser et resultat hvor 55 prosent av respondentene mener at bransjen er moden for teknologisk disruptsjon, se figur 13. Videre mener hele 29 prosent at bransjen ikke er det, og ytterligere 16 prosent er usikre, altså til sammen mener 45 prosent at bransjen ikke er teknologimoden.



Source: *Make it, or break it*, 2017 Global Construction Survey, KPMG International.

Figur 13: *Is the industry ripe for disruption?* (Armstrong & Gilge, 2017, s. 19)

Figur 13 bekrefter at bransjen er konservativ hvorav 29 prosent mener at bransjen ikke er moden for teknologisk disruptsjon. Resultatet viser også at det er splittelse i bransjen, ettersom halvparten er åpen og halvparten ikke. Samtidig ser vi antydning til et skifte i teknologigjennombrudd, ettersom 55 prosent representerer majoriteten. Majoritetsgruppa vil med det første ikke synke, fordi teknologiutviklingen vil ekspandere med høy sannsynlighet til entreprenørbransjen også. Videre tilsier et generasjonsskifte at de konservative blir byttet ut med nytenkende, fordi med årene blir det mer utskiftning og er typisk favør teknologi. Undersøkelsen ble utført i slutten av 2017, og 55 prosent støtter teknologisk disruptsjon i bransjen. Dette indikerer at, når den største andelen sier ja, at teknologien vil komme ganske snart.

Den 17 april 2018 ble det meldt at den norske entreprenørbransje nå vil møte store teknologiske endringer i nærmeste fremtid, hvilket bekrefter at Norge representerer majoritetsgruppen. Telia Norge offentliggjorde i en pressemelding i april at de har inngått samarbeid med teknologiselskapet Effera, med det formål å digitalisere byggeplasser i entreprenørbransjen. Verktøyet som er utviklet er en digital plattform som kalles for Insight, hvor hovedfokuset er å få alt (maskiner og mennesker) til å samhandle på en byggeplass. Insight gir også entreprenørene oversikt over prosjektet i sanntid, med det formål å kunne oppdage forsinkelser og potensielle kostnadsoverskridelser. Det har også sikkerhetsmessige utbytter ettersom verktøyet har full kontroll på hvor mennesker oppholder seg, dersom noe skulle skje (Telia Norge, 2018). Hvorvidt Insight vil bli mottatt med positivitet eller ei, er vanskelig å uttale seg noe om. Dog er det rimelig å anta at det vil være delte meninger og

holdninger, og at systemet har egenskaper til å bli sett på som et ekstra kontrollsystem som arbeiderne må forholde seg til.

Videre ble det nevnt at Insight kan følge fremdriften av prosjekter, og kan avsløre dersom prosjektet har tendens til å spore av i tid og kostnad. Dette viser at prosjekter er fortsatt ment å bruke en baseline som referanse, og teknologien bidrar dermed ikke til forbedring av den tradisjonelle økonomistyringen. Likevel får entreprenørbransjen mulighet til å kunne fokusere på andre områder mens teknologien blomstrer i bakgrunnen, og her menes økonomistyring og prosjektstyring.

4.5 Mennesker, teknologi og prosjektstyring

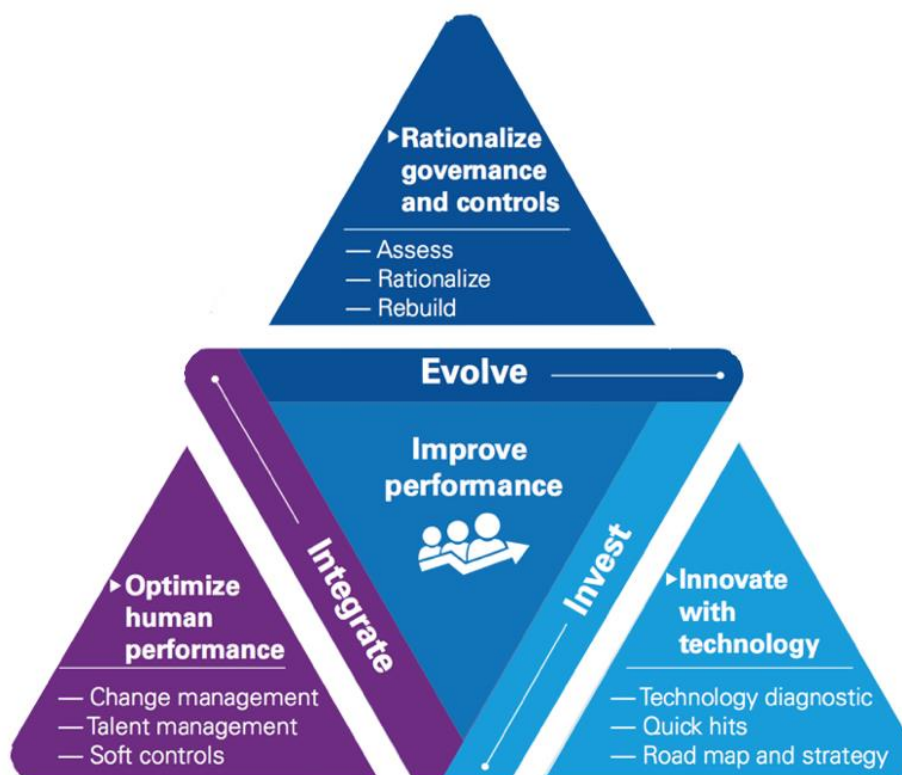
Undersøkelsen KPMG har utført har avdekket områder som omhandler prosjektoppfølgning, prestasjonsmål, generasjonsforskjeller, kontroll og teknologi. Dette kapittelet har som formål å se nærmere på løsningen KPMG har foreslått, for å overkomme tapsprosjekter, og gi en evaluering av den med utgangspunkt i Beyond Budgeting-teori. KPMG benevner prosjektstyring, mennesker og teknologi som drivere til prestasjon, og ser etter forbedringspotensialer gjennom disse områdene. Derfor har de utviklet en modell som inkluderer det rapporten har gjennomgått med fokus på prosjektstyring, mennesker og teknologi, samt forklaring til den.

4.5.1 Tre steg for å lukke ytelsesgapet

Modellen er et integrert rammeverk som revurderer prosjektstyring og kontroll, mennesker og teknologi, gjennom tre nøkkelprinsipper (Armstrong & Gilge, 2017, s. 29):

- Utvikle seg ved å reorganisere styring og kontroll
- Bli innovative ved å investere i teknologi
- Integrere ved å optimalisere menneskelige prestasjoner

For hver av disse tre prinsipper tilhører det ytterligere tre steg, som skal hjelpe organisasjoner å revurdere, endre og forbedre området. Modellen er illustrert i figur 14. De neste kapitlene skal beskrive hver enkelt del av rammeverket: prosjektstyring, mennesker og teknologi, med spesielt fokus på prosjektstyring.



Source: *Three steps to closing the performance gap*, developed by Geno Armstrong, Global Sector Leader, Engineering and Construction, KPMG International and Clay Gilge, Head of Major Projects Advisory, KPMG in the US.

Figur 14: *Three steps to closing the performance gap* (Armstrong & Gilge, 2017, s. 29).

4.6 Optimalisere menneskelige prestasjoner

Prinsippet om å integreres for å optimalisere menneskelige prestasjoner, er det første aspektet ved modellen som skal forklares. Henviser til tabell 1, som viser generasjonsoversikt og hva arbeidsstyrken til respondentene består av. Bransjen kan hente arbeidskraft fra generasjon: Baby Boomers, Generasjon X og Millennials (Gen Y). Dette er tre forskjellige generasjoner, som har tre forskjellige preferanser. Markedet er i stadig endring og teknologien utvikler seg raskt, samtidig som både kompleksitet og størrelse i prosjekter vokser. KPMG kommer med forslag til hvordan bransjen kan overkomme generasjonsbarrierer, samtidig opprettholde en høyt-presterende arbeidsstyrke (Armstrong & Gilge, 2017, s. 32).

Herunder foreslår KPMG tre steg: *Change Management*, *Talent Management* og *Soft Controls*. Change Management innebærer at selskapet bør skape en kultur som fungerer for alle. Den klassiske Baby Boomer misliker ny teknologi, men er respektfull ovenfor regler og prosedyrer. På lik linje som Millenniumsgenerasjonen er komfortabel med teknologi, men til gjengjeld er motstander av stramme instruksjoner. KPMG mener dette dilemmaet kan løses med målrettet kommunikasjon med forskjellige budskap (og media) for de forskjellige gruppene

av ansatte. Det vil si at den eldre garde får mer direkte instruksjoner om hva de skal gjøre, mens de yngre får en åpen tilnærming hvor arbeidsoppgavene blir formet ved kontinuerlig dialog mellom arbeidstaker og arbeidsgiver (Armstrong & Gilge, 2017, s. 32). Vedrørende rekrutteringsprosessen vil selskaper som satser på teknologi få en ypperlig mulighet til å tiltrekke seg unge talenter, ettersom den yngre generasjonen finner det attraktivt med bransjer som utøver høy-teknologiske løsninger. Talent Management innebærer at selskaper må ta høyde for teknologien i rekrutteringsprosessen, og må vurdere hva den har av behov i arbeidskraft (Armstrong & Gilge, 2017, s. 33). Det vil si at selskaper ikke bør ansette en murer, hvis det finnes en robot som utfører denne typen arbeidsoppgaver. Siste steg angår å finne en balanse mellom harde og myke kontroller, og vil nå bli nøye diskutert.

4.6.1 Myke kontroller vs. Beyond Budgeting

Harde, eller tekniske kontroller, er kontrolltyper som for eksempel: overvåkning av telefonbruk, kameraovervåkning i arbeidslokaler, adgangs- og tilgangskontroll, produksjonskontroll og styringssystemer, sporingsteknologi i virksomhetens kjøretøy, kontroll av e-post og besøk på internettsider osv. Denne listen er lang, og mest sannsynlig er de ikke ukjent for de fleste. Kontrolltypene har den egenskap av å styre arbeidere til ønskelig oppførsel, og kategoriseres som harde fordi de ikke er mulig å unngå.

I henhold til Beyond Budgeting-modellen og filosofien den baserer seg på, er disse kontrolltypene ment for en mindre gruppe mennesker. Bogsnes benytter teori-X og teori-Y litteratur for å fremme dette argumentet. Teori-X og Y er en lederskapsteori som ble utviklet av McGregor på 60-tallet, og er en forklaring på hvordan lederne ser på sine ansatte. Teori-X går ut på at lederen forutsetter at sine ansatte er late og unnasluntrere, mens teori-Y går på det motsatte, som vil si at ansatte blir sett på som fornuftige, ambisiøse og selvstendige mennesker (Sander, 2016). Harde kontrolltyper som KPMG refererer til er typisk teori-X kontrollmekanismer, og er utviklet for den type mennesker som faktisk er unnasluntrere. Dermed benytter Bogsnes den anledning til å understreke at dette er en minoritetsgruppe, og representerer ikke hele organisasjonen. Dersom teori-X gruppen mot formodning skulle representerer majoriteten i en organisasjon, vil det være rimelig å påstå at det har vært en stor svikt i rekrutteringsprosessen.

Vedlegg A viser modellen professor Kaptein har utviklet, med bestående av åtte myke kontroller, og har samme hensikt som harde kontrolltyper. Vedlegg B er hentet fra KPMGs egne nettsider, og er en ytterligere beskrivelse til syv av de åtte kontrollmekanismene. Myke kontroller har også til hensikt å fremme riktig atferd, men er basert på organisasjonens utviklede kjerneverdier, og er langt mer fleksible. Det er spesielt to av de myke kontrollene som er interessant å diskutere, i lys av Beyond Budgeting. Se vedlegg B for formuleringene av: *Clarity* og *Transparency*. Myke kontroller er to svært selvmotsigende ord, noe som gjør det vanskelig å tro på et resultat av god atferd. Kontrolltypene har i første øyekast inntrykk av å være nøye gjennomtenkt, men etter å lese hva de representerer, betviles den påståtte hensikt de har. Under *Clarity* forklares det tydelig hvordan uønsket atferd skal unngås “*Ansatte må lære seg forskjellen mellom hva som er akseptabelt og hva som ikke er [...]*”. Før det trekkes en konklusjon for hvorvidt denne kontrolltypen er myk eller ei, beveger vi oss over til *Transparency*. KPMGs bruk og tolkning av denne kontrollmekanismen er noe avvikende fra hva Beyond Budgeting-modellen representerer. “*Atferd må være transparent og åpen slik at hver enkelt forstår sin innvirkning av handlinger på andre, og kan dømme andres handlinger*”. Satt på spissen behandles åpenhet i denne kontekst som en mulighet til å kunne dømme hverandre dersom noen gjør noe uriktig, slik at uetiske og dårlige handlinger blir unngått. Gjennomgående i tabellen i vedlegg B er det lagt vekt på hvor viktig det er at ansatte forstår sine begrensninger, og til enhver tid er oppmerksom på hva som er rett og galt i henhold til selskapets kjerneverdier.

Basert på formuleringene de åtte kontrollene har, virker det å være en ytterligere modell som representerer teori-X lederskap. Ansatte får et ekstra system og å forholde seg til, og bli begrenset av – et nytt tradisjonelt styringssystem. Likevel er det god forklaring på hvorfor KPMG presser denne type løsning til markedet, nettopp fordi kontrollbegrepet appellerer til ledere, og det selger bra.

4.7 Innovasjon og teknologisk utvikling

For å ikke miste markedsposisjon, anbefaler KPMG at entreprenørbransjen bør satse på innovasjon ved å investere i teknologi. Stegene består av *Technology Diagnostic*, *Quick hits* og *Road map and strategy*. Første steg handler om å sette seg inn i bedriftens system og forstå måten teknologien er brukt for levering, rapportering og overvåkning av prosjektene. Dette har til hensikt for å kunne gjøre riktig evaluering og beslutning om hvor det bør investeres, for å oppnå maksimalt utbytte. Neste steg, *Quick hits*, handler om å fremheve de områdene i prosjekteringen og produksjon hvor teknologi har synlig påvirkning på prestasjonen. Ved å bevise at teknologi har verdi, vil den andelen som er skeptisk til teknologiutvikling kanskje minske. Ofte legges alle kort på én eller to store investeringer som både mislykkes i å levere, samt skaper dårlig assosiasjoner til ny teknologi, og er en fallgrube man ønsker å unngå. Derfor navnet *Quick hits*. Siste steg anbefales bedrifter til å utvikle en digital strategi, som baseres på kunnskap som egen teknologiposisjon. Ved utarbeidelse av en digital strategi er det viktig å være realistisk, samtidig ambisiøs i visjon-formuleringen, for å evne i å forestille seg bruksområder hvor teknologi kan benyttes (Armstrong & Gilge, 2017, s. 31).

De endringer som pågår i norsk entreprenørbransje i dag viser at bransjen i nær fremtid kan være godt digitalisert, på lik linje med andre bransjer. Hvorvidt Insight er teknologien som skaper teknologiutbrudd for bransjen, er vanskelig å si noe om. Som nevnt under kapittel 4.4 *Digital og teknologisk status i bransjen*, kan Insight bli sett på som et nytt styringssystem ettersom den innehar tradisjonelle kontrollmekanismer.

4.8 Revurdering av prosjektstyring og kontroll

Masteroppgaven har fokus på økonomistyring og tradisjonell bruk av den, derfor blir prosjektstyring og kontroll nå evaluert i detalj til slutt. Styring og kontroll regnes for å være selve livsnerven til prosjekter. Det er dermed god grunn til å påstå at en endring her kan påvirke alle områder ved et prosjekt. Samtidig er det et vanskelig tema å diskutere, ettersom kritikk mot en styremåte ikke er godt tatt imot. Bogsnes antar at Beyond Budgeting ikke er like utbredt som andre styringsmodeller fordi modellen går “i strupen på ledere” (Bogsnes, 2016, s. 231).

Entreprenørbransjen bærer preg av å være konservativ, og praktiserer god gammeldags tradisjonell budsjettering og styring. I tillegg viser undersøkelsen at få benytter sanntidsknapp (se figur 8). Beslutningstakere evner dermed ikke til å fatte meningsfulle beslutninger, ettersom informasjonen ikke er fullt oppdatert. Dermed foreslår KPMG tre steg for å overkomme den type utfordring (Armstrong & Gilge, 2017, s. 30):

1. Assess (vurdere): Her skal organisasjoner se over sine styringsmetoder, risikohåndteringer og kontrollprosedyrer og vurdere hver enkelt nøye.
2. Rationalize (revurdere): Når styringsmetodene har blitt evaluert og vurdert, anbefaler KPMG å se etter hvilke kontroller som mangler, hvilke som er utilstrekkelig, hvilke som er “overflødige” og hvilke som ikke er effektive.
3. Rebuild (gjenoppbygge): Prosjektstyringen bør være nært tilpasset organisasjonens forretningsmål og strategi. Teknologiinvesteringer bør være tilkoblet strategi, og kontroller bør være designet med sluttbruker i tankene.

For å understreke hva Beyond Budgeting-modellen mener om de tre stegene, benyttes anledningen til å sitere Bogsnes:

“Do you believe that without tight controls and short leashes, detailed budgets and sharp instruction, the organization will drift into anarchy where people will do all kinds of stupid things and spend money like drunken sailors?” (Bogsnes, 2016, s. 8).

Det Bogsnes mener med dette er at dersom man gir slipp på en del kontrollmekanismer så bør fremdeles de ansatte evne å gjøre rasjonelle og gode vurderinger hva gjelder sine arbeidsoppgaver, og ikke drive bedriften til grunne med dårlige beslutninger og høye kostnader – refereres til som “*Drunken Sailor*”.

Dersom ledelsen ikke har tillitt nok til å legge mer av dette ansvaret og friheten over på sine ansatte, så må det jo sies at det har vært svikt i kommunikasjonen mellom HR-avdeling og dem som bestemmer styringssystemer.

Det har vært en gjenganger i Global Construction Survey-rapporten at KPMG råder entreprenører og eiere til hvordan de skal utvikle, utøve og justere kontroll for å oppnå ønskelig atferd. Under prinsippet om revurdering av prosjektstyring og kontroll består stegene av vurdering, revurdering og gjenoppbygging. Dog viser det seg at disse tre stegene henvender seg nærmest utelukket til begrepet kontroll, og lite nevnes vedrørende prosjektstyring i KPMGs modell. Første steg omhandler å vurdere eksisterende styringsmetoder, risikohåndteringer og kontrollprosedyrer. For så revurdere hvilke kontroller som mangler, hvilke som er utilstrekkelige, samt råd om å balansere harde og myke kontroller. Henviser til kapittel 2.2.3 *Tradisjonell styring skaper illusjon av kontroll*, hvor Bogsnes beskriver hvilke kontrolltyper som må reduseres. Alt som omhandler kontroll over hvor vi har vært, samt kontroll som forteller når prestasjon har vært bra og ikke, er kontrolltyper som beholdes. Beyond Budgeting-prinsipp 3: *åpenhet* er nøkkelordet her. Gjennom åpenhet kan ledelsen ivareta kontroll, uten å måtte konsumere tid og energi på å utvikle og implementere effektive kontroller i organisasjoner. Som prinsippet beskriver handler det om at informasjon holdes åpen, slik at arbeidere motiveres til å være selvregulerende. Informasjon skal altså holdes åpen nedover organisasjonen, fra ledelsen til frontlinjen, og åpenhet er kontrollmekanismen oppover, fra frontlinjen til ledelsen.

Steg tre handler om å gjenoppbygge styresystemet, etter å ha vurdert og revurdert styringsmetode og kontroller i bedriften. Dog er det rimelig å anta at dette ikke er veien å gå, ettersom det her anbefales å gjenoppbygge basert på et grunnlag som i utgangspunktet ikke fungerer. Oppsummert kan det sies at modellen er basert på et tradisjonelt system, og råder entreprenørbransjen til å endre på et overfladisk nivå. Problemløsningen ligger mer dypsittende enn som så, det ligger i selve tankesettet, og Beyond Budgeting er løsningen for å gripe tak i det grunnleggende problemet – det tradisjonelle styringssystemet.

5 Metode

I dette kapittelet vil det forsøkes å det gi en detaljert presentasjon av de valg som ligger til grunn for metoden i denne masteroppgaven. I tillegg vil det bli gjennomgått det arbeid som har blitt utført med det formål å besvare problemstillingen. Innledningsvis blir problemstillingen presentert, etterfulgt av forskningsmetode og forskningsdesign. Datainnsamlingsmetode vil også redegjøres for, og deretter gjennomgås dataanalysen. Til slutt diskuteres kvalitet gjennom validitet og reliabilitet.

5.1 Problemstilling

Denne oppgaven har som formål å besvare følgende problemstilling:

Kan Beyond Budgeting være løsningen til de problemer som eksisterer i entreprenørbransjen?

Hvorvidt Beyond Budgeting kan brukes som løsning til problemene som er gjennomgått er vanskelig å gi et konkret svar på, ettersom styringssystemet verken er etablert eller utprøvd i entreprenørbransjen. Likevel er det et svært viktig tema, som bør bli belyst og diskutert. Det er interessant å sette seg inn i en problemstilling som har to motsigende elementer. Beyond Budgeting er utviklet med det formål å gjøre bedrifter mer innovative og smidige, for å håndtere de endringene som skjer i verden i dag. For at et selskap skal kunne dra nytte av konseptet, skal det være fremtidsrettet og nyskapende. Entreprenørbransjen er derimot allmenkjent for sin konservativisme, og gjør dermed problemstillingen svært vanskelig å ta tak i.

For å besvare problemstillingen er den blitt delt inn i mindre forskningsspørsmål for å avdekke hovedproblemstillingen. Det legges spesielt fokus på om de problemer KPMG fremhever i sin globale undersøkelse, også gjelder for den norske bransjen. Det har blitt tatt utgangspunkt i følgende forskningsspørsmål ved datainnsamling:

1. Hvilke faktorer gjør at prosjekter går med tap?
2. Er tradisjonell styring et hinder for at prosjekter oppnår suksess?
 - a. Finnes den kritikken mot tradisjonell styring som Bogsnes nevner også i entreprenørbransjen?
3. Hvilke tiltak er satt inn til de utfordringer som bransjen møter?

Til tross for de tradisjonelle problemene som eksisterer i entreprenørbransjen, finnes det likevel lite eller ingenting forskning som kobler Beyond Budgeting til problemene som eksisterer. Dog finnes det likheter i tankemåte i de problemløsningene som foreslås med Beyond Budgeting-tankesettet. Av ulike grunner og interesser ble det i tidlig fase bestemt å fokusere på entreprenørbransjen i uvisshet om de problemer som eksisterer. Grundige søk og dypere undersøkelse i bransjen viste seg å gi overraskende funn, og det kan bekreftes med en rekke kilder at bransjen sliter. Videre var det mulig å knytte disse problemene til tradisjonell styring og ledelse, og derfor ble det naturlig å ta utgangspunkt i Beyond Budgeting-filosofien.

5.2 Forskningsmetode og forskningsdesign

Ved datainnsamling skiller det mellom to tilnærminger: kvalitative og kvantitative metoder.

En kvantitativ metode analyserer et stort antall enheter, med fokus på data i form av tall (Dahlum, 2018). Som nevnt finnes det lite eller ingenting forskning som kombinerer Beyond Budgeting med entreprenørbransjen, og en kvantitativ undersøkelse virket ikke veien å gå. En kvalitativ tilnærming analyserer data i form av tekst og går mer i dybden, og med ønske om å få god innsikt i bransjen og et mest mulig korrekt bilde av virkeligheten, falt valget på kvalitativ metode.

Innenfor metode finnes det tre forskjellige forskningsdesign: eksplorativt, deskriptivt og kausalt (Sander, 2017). Formålet med denne studien er å finne ut om en Beyond Budgeting-tilnærming kan være løsning på de problemer som eksisterer i entreprenørbransjen. For å besvare problemstillingen ble det et naturlig valg å bruke eksplorerende forskningsdesign ettersom det ikke finnes tidligere data på dette feltet. Problemstillingen er ikke klar i sin formulering, men det er mangel på innsikt på dette området, og funn underveis i oppgaven har gjort det til en kontinuerlig læringsprosess.

5.3 Datainnsamling

I starten av oppgaveprosessen var det svært kritisk å innhente bakgrunnsinformasjon til bransjen hvor bygg, anlegg og eiendom opererer, for å få en dypere forståelse for området. I den forbindelse ble bransjen oppsøkt på dens egen arena, i form av arrangement bransjen selv har tatt initiativ til; "Byggebransjens dag" ved Quality Hotel Fredrikstad (Østfold) 15. februar 2018. Hensikten med dette besøket var i hovedsak å sette seg inn i hvordan bransjen er satt sammen, og eventuelt få inntrykk av hvorvidt ledelse og økonomisk styring praktiseres i virkeligheten. Det ble også undersøkt om Beyond Budgeting var kjent i deres ordforråd, noe det ikke var. Her ble den første store utfordringen møtt. Ettersom bransjen er svært fragmentert og konkurransen er hard, må relasjon samtidig opprettholdes på tvers av

bedriftene fordi det er stor sannsynlighet for et samarbeid i et fremtidig prosjekt. De omtalte hverandre som venner i en stor enhet, til tross for de harde konkurransekraftene som eksisterer i bransjen. Beyond Budgeting kan dreies mot å gjelde den enkelte bedrift, for bedring av styring og ledelse i forsøk på å bli mer smidig og oppnå konkurransefordeler. Det angår ett selskap, mens det i entreprenørbransjen har den utfordring av at styring og ledelse må utøves i midlertidige organisasjoner (prosjekter), og er vanskelig å gjøres permanent. Derfor angår nå problemstillingen ledelse og styring til alle selskaper i entreprenørbransjen, ettersom det ikke ville vært hensiktsmessig eller gi virkning i å implementere Beyond Budgeting-tankegang hos kun én entreprenør (foruten en totalentreprenør).

Når dette ble observert ble neste utfordring å finne informanter som kan representere bransjen. Avhandlingen tok en ny retning på dette tidspunkt da det i første øyeblikk virket mest hensiktsmessig å ta grep om én entreprenør, og undersøke styring og ledelse hos den. Imidlertid var det vanskelig å finne bekreftelse fra kilder som sa at bransjen hadde problemer, sett bort fra nyhetene som publiseres. I slutten av februar ble KPMGs rapport observert, og dermed åpnet det opp for mange nye muligheter for oppgaven. KPMG belyser problemene med entreprenørbransjen ved hjelp av grafer og statistikk, og kommer med egne forslag til løsninger for hvordan bransjen skal overkomme utfordringene.

Undersøkelsen til KPMG er gjort globalt med rundt 200 respondenter, dog var det vanskelig å bekrefte hvorvidt dette var representativt for den norske entreprenørbransjen. Dermed ble det fordelaktig å snakke med representanter fra forskjellige entreprenører og ikke kun én bedrift. Det ble dermed innhentet én respondent fra en større entreprenør, og én respondent som arbeider for en mindre entreprenør. Begge respondenter har hver seg over 30 års erfaring i bransjen, og har meget god innsikt i hvordan bransjen fungerer og er bygd opp.

Primærdata for denne oppgaven er informasjonen hentet gjennom intervju med respondenter i entreprenørbransjen, med det formål å få et mest mulig riktig bilde av hvordan virkeligheten er. Det ble utarbeidet en grov intervjuguide i forkant av intervjuene for å holde samtalen innenfor bestemte rammer, se vedlegg C. Intervjuguiden har blitt justert underveis, fordi ytterligere relevant informasjon dukket opp i løpet av intervjuene som følge av oppfølgings spørsmål. *Sekundærdata* er de data hentet fra KPMGs rapport, samt artikler hentet fra nettsiden bygg.no - som er entreprenørens eget forum. Denne oppgaven benytter en kombinasjon av både primær- og sekundærdata, med det mål om å få en presis oppfatning av hvordan bransjen opererer.

5.4 Ramme og begrensninger

De rammer som er satt for denne oppgaven har blitt forment naturlig ettersom funn har blitt observert underveis, som videre har ført prosessen i nye retninger. Først og fremst er det den økonomiske styringen som blir belyst. Basert på nyheter som ofte publiseres vedrørende prosjekter som overskrider tid og budsjett, er oppgaven begrenset til økonomistyring og ledelse i entreprenørbransjen. KPMGs rapport bekrefter videre at bransjen sliter med den tradisjonelle styringen. Basert på artikler hentet fra bygg.no og KPMGs tidligere undersøkelser, sliter bransjen blant annet med kostnadsoverskridelse, effektivitetsproblemer, mangel på kontroll og informasjonsflyt på tvers av prosjektets hierarki og faseoverganger. Om vi påminnes Bogsnes kritikk mot tradisjonell styring i kapittel 2.2 *Underliggende problemer med tradisjonell styring* legges det mest vekt på: tillitt og åpenhet, kostnadsledelse, kontroll og effektivitet. Disse kritikker former følgelig en ramme for problemområdet i denne oppgaven, og det observeres at disse kritikkene korresponderer godt med de faktorer som typisk blir nevnt i artikler som omhandler problemene i entreprenørbransjen.

5.5 Validitet og reliabilitet

Resultatene generert fra denne studien har relativ høy *validitet* når det angår overfladiske spørsmål som kan bekreftes fra sekundære kilder. Eksempelvis er det ingen hemmelighet at bransjen sliter med tapsprosjekter, dermed er det enkelt for intervjuobjekter å bekrefte at dette er et problem også i sin bedrift. Disse type spørsmål kan identifiseres som en sikker slutning. Den eksterne validiteten svekkes ettersom det kun stilles med to intervjuobjekter i denne forskningen. Dog kompenseres det med respondenter som har mange års erfaring i bransjen, noe som gjør dem egnet for å besvare kritiske spørsmål som stilles.

For å få høyt utslag på *reliabilitet* er det fordelaktig å stille med et større antall respondenter, noe som ikke er gjort i denne forskningen – hvilket er typisk i kvalitative tilnærminger. Et av formålene til dette studiet er å finne ut om den kritikken som stilles rundt tradisjonell styring også gjelder for entreprenørbransjen. Reliabiliteten er dermed svak i denne forskningen. Utfordringene i entreprenørbransjen har blitt forsket på lenge, og det blir stadig utviklet nye verktøy for å bedre situasjonen i denne næringen. Samtidig blir Beyond Budgeting mer og mer forankret i økonomisk faglitteratur, men ingen tidligere studier kombinerer Beyond Budgeting med de utfordringene som finnes i entreprenørbransjen.

På grunn av svak ekstern validitet og lav reliabilitet er det rimelig å trekke slutning om at resultatet ikke kan generaliseres. Dog er det gjort omfattende leting etter sekundære kilder som kan bekrefte det intervjuobjekter ikke kan bekrefte.

5.6 Metodens styrker og svakheter

Det er som nevnt få respondenter i denne analysen, og sammen med tidsbegrensingen av oppgaven blir omfanget av forskningen naturlig nok begrenset. Det ble i tillegg valgt en bransje med lite forkunnskap om, og det var veldig tidskonsumerende å sette seg inn i bransjen i startfasen av oppgaven. Entreprenørbransjen er bestående av prosjektbaserte organisasjoner, og selv om produktene som oftest produseres er standardisert, er det vanskelig å adoptere Beyond Budgeting-tankesettet til bransjen. Beyond Budgeting er også en nyskapende idé, mens entreprenørbransjen er svært konservativ. Dette gir avvik i analysen, hvilket var forventet. Svarene som informantene gir kan være filtrert for opprettholdelse av godt rykte, og på den måten påvirker resultatet. Bogsnes utfordrer det tradisjonelle styresettet, noe som kan være sårbart for den tradisjonelle leder å bli kritisert for. Det er ingen hemmelighet at bransjen praktiserer tradisjonell styring til det ytterste, dermed er det en stor utfordring som forsker å kritisere informantenes styremåte.

Som nevnt en rekke ganger har få respondenter blitt kompensert med informanter som har mange års erfaring i bransjen. Dette styrker analysen fordi informantene har vært borti det meste, og kan gi informasjon om alt. Begge informanter har vært del av ulike entreprisereformer og gjennomføringsmodeller, og har sine opplevelser og oppfatninger av dem. Intervju har også foregått i trygge omgivelser og kan dermed gi utslag av å produsere ærlige svar. Den største styrke denne forskningen har er å ha mulighet til å utfordre og undersøke styringen i en bransje som er veldig opptatt av tradisjonell styring. Det å kunne kombinere Beyond Budgeting med en så konservativ arena har vært utrolig spennende. Den forutinntatte holdningen med forankring i Beyond Budgeting-teori, sett på tradisjonell styring i bransjen har generert resultater som var forventet å finne.

6 Analyse og drøftelse av primære data

Dette kapittelet er en analyse og tilhørende drøftelse av intervjuene som er gjort, og som er hentet inn til formål å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene som er tilknyttet avhandlingen. Begge intervjuobjekter har hver seg over 30 års erfaring i bransjen, og stiller seg derfor godt egnet til å besvare de spørsmål som stilles. Den første informanten har erfaring fra både totalentreprise og delte entrepriseformer (hovedentreprise). Den andre informanten jobber for en større entreprenør, og har mest erfaring fra totalentreprise. For å skille mellom disse, deles kapitlene inn i Hovedentreprenøren og Totalentreprenøren, og respondentene omtales henholdsvis som informant 1 og informant 2. Kapittelet er bygd opp slik at informantenes svar presenteres først, for deretter å behandles og analyseres i henhold til den teorien som ligger til grunn.

6.1 Hovedentreprenøren

Som nevnt innledningsvis arbeider informant 1 for en mindre entreprenør og har god erfaring med delte entrepriseformer og totalentrepriseformer. Fordi det er stor oppmerksomhet i media om effektivitetsproblemer i entreprenørbransjen stilles derfor spørsmål angående dette, og hvordan de håndterer dette.

“Vår arbeidsmodell er veldig enkel, og ved kalkyleutarbeidelsen må kalkylene bli laget slik at de er forståelige for alle parter.”

Bogsnes tar eksempel i mindre bedrifter når han introduserer Beyond Budgeting, som i større grad er mer fleksible og smidige enn de store, rigide selskapene. Informant 1 jobber for en mindre entreprenør og møter ikke de samme problemstillinger som et større selskap gjør. I tillegg antas det at en mindre entreprenør ikke alltid har mulighet til å føre budsjett på grunn av manglende benchmark (sammenligningsgrunnlag). Informant 1 har derimot et reelt eksempel angående dette, og deler sine tanker:

“Ta for eksempel bedrift A og B, hvor bedrift A før hadde en stor og kompleks prosjektorganisasjon og bestemte seg for å slanke denne organisasjonsstrukturen: oppsigelse av ansatte, snevre inn, som videre har gitt en høyere grad av beslutningsdyktighet, hvor dette gjøres helt enkelt over bordet. Bedrift B hadde derimot en slank organisasjonsstruktur, men gjorde det motsatte. Bedrift B utvidet organisasjonsstrukturen, rekrutterte flere. Som følge av dette ble beslutningsdyktigheten svekket på den måten at ting tar mye lengre tid før en avgjørelse blir tatt. I tillegg skriver alle fra seg ansvar, og alle skylder på alle.”

Eksemplet informant 1 forteller om her går på organisasjonsstruktur, hvor informasjonsflyten på tvers av en tradisjonell hierarkisk struktur begrenses til beslutningstakere, og beslutninger hindres fra å bli gjort på riktig tidspunkt. Under kapittel 2.2.1 *Konsekvenser tradisjonell styring gir tillitt og åpenhet* nevner Bogsnes at tradisjonell styring har effektive måter å begrense informasjon på, og eksemplifiserer med at en hierarkisk organisasjonsstruktur har denne effekten. Dette er et klassisk eksempel på hva som skjer når organisasjoner utvides, og makten sentraliseres. Eksemplet er hentet fra virkeligheten, og forhåpentligvis gir dette læring, hvor ledelsen blir utfordret til å måtte tenke annerledes angående tradisjonell styring. Videre ble Informant 1 stilt spørsmål om hvordan de følger opp og styrer prosjektene sine, og hvilke systemer som brukes.

“Vi har egne systemer som er levende, de reviderer og styrer seg selv. Når det mottas et regneark med x antall sider, mister man tilhørighet til systemet, fordi det blir for omfattende. For komplisert. Derfor holder vi oss til levende kalkyler, og holder dem på et enkelt og oversiktlig nivå, slik at man til enhver tid vet hvorfor det som står i kalkylen står i kalkylen. Når kalkylen settes opp, forsøkes det å gi et så rettviseende bilde som mulig, slik at det er forståelig for alle parter”

De eventuelle problemer som kan dukke opp hos denne entreprenøren kan knyttes til kritikken som ble diskutert i del 1 av økonomistyringens tapte relevans, kapittel 2.1.1 *Økonomistyringens oppgang og nedgang*. Informant 1 snakker om at kalkylene må holdes på et enkelt nivå, samtidig gi et rettvisende bilde av virkeligheten. Det antas derfor at vedkommende har opplevd å måtte ta beslutninger på grunnlag av feil informasjon, som følge av at et regneark ikke har klart å produsere relevant styringsdata.

Ettersom informant 1 har erfaring fra utførende entreprisereformer ville det være interessant å høre hva vedkommende tenker om hvorfor prosjekter går med tap.

“Det er fordi eieren (byggherren) underbudsjetterer. Vi som entreprenør kommer med en løsning til våre kunder, og siden kunden ønsker å spare kostnader, vil de ikke alltid høre på våre forslag. For eksempel fikk vi i oppdrag å føre opp et helt standard bygg, og det var mange parter involvert i dette prosjektet. Når prosjektløsningen ble foreslått og prosjektet fortsatt var i prosjekteringsfasen, førte likevel lange diskusjoner og uenigheter til at prosjektet aldri ble igangsatt, og var forsinket før selve produksjon hadde startet.”

Det er mange elementer her som tyder på at det er manglende tillitt mellom partene i et prosjekt, hvor utførende entreprisereform benyttes og byggherren står ansvarlig for prosjekteringen. Kanskje tror byggherren at entreprenørens forslag kan gjøres billigere, og at entreprenøren kun er ute etter å hente inn mest mulig penger. Samtidig er det rimelig å anta at entreprenøren ønsker å levere et godt produkt, for et eventuelt fremtidig samarbeid og god referanse.

Når det gjelder budsjettering, og at eieren underbudsjetterer, ble det ikke stilt oppfølgende spørsmål vedrørende dette. Dog blir dette tatt opp med informant 2, som har erfaring fra flere typer gjennomføringsmodeller.

6.2 Totalentreprenøren

Det ble i etterkant av første intervju utarbeidet flere spørsmål som kunne stilles til informant 2, fordi det ønsket en ytterligere avdekking av problemstillingens omfang. Det ble først en samtale om effektivitetsproblemene i bransjen, og hva denne bedriften har gjort for å overkomme de utfordringene som eksisterer rundt dette.

“Det har vært mye problemer knyttet til at arbeidere bruker privattelefon i arbeidstiden, tar seg røykepauser, går på do osv. Dermed innførte vi for eksempel et forbud mot bruk av privattelefon i arbeidstiden, ettersom det gikk mye tid på det. I tillegg har vi implementert Lean i vår bedrift, som legges til grunn for de tiltak som er satt inn”

Ved ytterligere undersøkelse kan det bekreftes gjennom nettsider til de største entreprenører i Norge at Lean-filosofi er implementert hos mange. I entreprenørbransjen omtales Lean som Lean konstruksjon. Det ble i kapittel 3.3.1 *Lean i entreprenørbransjen* konkludert med at Lean-filosofi hos entreprenører ikke er i konflikt med Beyond Budgeting. Det foreligger en stolthet rundt dette temaet, og informant 2 virker åpen og positiv til nyskapende ideer og tanker slik som Lean. Lean kan fungere som en inngangsport for å hjelpe tradisjonelle ledere å tenke annerledes, og kanskje kan det videre hjelpe til introduksjon av Beyond Budgeting.

Videre er kontrollbegrepet viktig å nevne i denne sammenheng. Uten at informant 2 har kjennskap til hva KPMG har foreslått som løsning for revurdering av kontroll (prinsipp: Utvikle seg ved å reorganisere styring og kontroll), er det likevel rimelig å anta at aktører i bransjen tenker i samme baner. Rammeverket KPMG har utviklet har overveiende fokus på å ilette kontroll der det virker nødvendig. På samme måte har bedriften til informant 2 praktisert denne type løsning på effektivitetsproblemer. Videre foreslår KPMG en balanse mellom harde og myke kontroller. Her blir *forbud* en type hard kontroll, og er rettet mot de som bruker telefon i arbeidstiden. Det antas at de som bruker privattelefon er millenniumsgenerasjon eller yngre, og dersom generasjonsproblematikken til KPMG stemmer for Norge, vil et slikt forbud ikke være godt mottatt.

Vedrørende Beyond Budgeting-filosofi og kontrollbegrepet, kan forbudet bli sett på som en type kontrollmekanisme som medarbeidere kan ”spille” på. Det vil si at arbeidere mest sannsynlig bruker privattelefon dersom ingen er til stedet og kan kontrollere at forbudet brytes. Ledelsen sitter dermed med en følelse av kontroll, ettersom tiltaket ble iverksatt, dog er dette hva Bogsnes refererer til som en *illusjon* av kontroll.

Når det gjelder andre problemer som knyttes til effektivitet, er toalettbesøk en nødvendig aktivitet. Denne type aktivitet blir i Lean-konseptet omtalt som *Muda type 1*. Muda betyr sløss, men type 1 består av nødvendige aktiviteter som for eksempel: opplæring, dokumentasjon, møter, pauser og toalettbesøk. Røykepauser blir også nevnt som påvirkningsfaktor til effektiviteten, men på dette området innføres stadig strengere krav og betingelser.

Videre ble det stilt spørsmål om hvilke andre verktøy eller systemer som bedriften bruker i prosjektsammenheng. Her ble Lean og BIM nevnt. Hvor BIM brukes som et digitalt verktøy for å få best mulig oversikt over informasjonsutveksling gjennom hele prosjektprosessen. At bedriften benytter og investerer i dette viser at den er innovativ og åpen for teknologi, noe som er svært positivt. Dog viser forskning at implementert teknologi i entreprenørbransjen ikke har gitt noen innvirkning på effektivitetsproblemene.

Samtalen går over til de aktuelle problemstillingene som i dag har fått oppmerksomhet, nemlig prosjekt som går med tap. Det stilles spørsmål til informant 2 om hvilke tanker vedkommende har til dette temaet.

“Det har med markedskreftene å gjøre og prisenivået. Når aktivitetene går ned, så holder de fleste bedrifter seg på et minimumsnivå, samtidig som de prøver å holde kompetansen oppe. Prisene presses også ned i konkurranse, og marginene blir mindre og mindre og dermed skal det lite til for at prosjekter går med tap. Det er også eksterne faktorer som spiller inn, som for eksempel vinter, snø, regn.”

Dette spørsmålet er generelt, og informant 2 kan enkelt svare på denne type spørsmål, og det var forventet at det ble et svar på vegne av hele bransjen. At priser på materialer går opp, eller konkurransekrefter gjør at pris blir satt på minimumsnivå er typiske faktorer som spiller inn, og gjør at prosjekter har liten margin å gå på før de går med tap. Et ønskelig svar hadde vært å få en bedre innsikt i hvilke interne faktorer som kan påvirke prosjekter i negativ retning.

Dette har høy reliabilitet fordi svaret til en hvem som helst annen entreprenør ville blitt det samme. Det er enkelt å beskylde de eksterne markedskrefter for tap av prosjekt, og ofte har dette veldig stor påvirkning, men det er også vanskelig å gå inn i seg selv og sin bedrift å gå i dybden av hva som gjorde at det gikk så galt.

Sekundære kilder bekrefter dog at det ofte er dårlig kommunikasjon (eller informasjonsflyt) mellom fasene prosjektering og produksjon som leder til prosjekter går med tap. Eksempelvis stortingsprosjektet har blitt kritisert for at prosjekteringen ble ferdig for tidlig, og i en rask skiftende verden ble priser på materialer høye og uforutsigbare kostnader ble skutt i været. Dette handler derfor ikke om eksterne krefter, men om hvordan system og hierarki er bygd opp. Dersom samspill, samarbeid og relasjon var åpen mellom partene, kunne dette vært unngått. Dog foregikk dette prosjektet i delt entreprisform, og med bakgrunn i gjennomføringsmodellen er prosjektet allerede utsatt for utfordringer knyttet til overgang mellom fasene.

I forsøk på å tillegges kunnskap om interne faktorer som påvirker prosjektet, stilles det dermed spørsmål om entreprisform, og hva som foretrekkes.

“Helst totalentreprise. Lean starter i prosjekteringsfasen, også når kalkyler utarbeides. Dette skjer på et visst tidspunkt i prosjekteringen hvor det finnes et grunnlag for å sette en pris på prosjektet. Lean starter da allerede her for å ha det med i prosjekteringen, får du ikke til dette godt nok, går det ut over produksjon.”

De fordeler en totalentreprenør besitter når prosjektoppdraget vinnes er at totalentreprenøren er ansvarlig for både prosjektering og produksjon, i tillegg til koordinering av aktører i leverandørorganisasjonen (viser til kapittel 3.2.2 *Totalentreprise*). Når én entreprenør (eller en part) kan håndtere overgangen mellom de kritiske faser (som prosjektering og produksjon) gir dette fordelen av at totalentreprenøren enklere kan strømlinjeforme disse fasene. Når flere parter involveres i prosjektet etter hvert som prosjektets livssyklus modnes, finnes det et godt informasjonssystem som kan benyttes. Nemlig PMIS, som til enhver tid viser status til prosjekter til de aktører som har behov for det. Dette er hva KPMG kaller “real time button” – en sanntidsknapp.

Informant 2 forteller at Lean er implementert i totalentreprise. Som nevnt i kapittel 3.3 *Innovasjon i entreprenørbransjen* kan Lean brukes hvor som helst, og er kun en måte å tenke på for å systematisere virksomhetens aktiviteter. Det gis inntrykk av at bedriften informant 2 jobber for har dette som fokus, hvor Lean starter allerede i prosjekteringsfasen (for best mulig overføring til produksjonsfasen). I tillegg blir Lean brukt i kalkylearbeidet, for å gjøre arbeidet så raskt og effektivt som mulig. Et av kritikkene mot budsjettet (kalkyle er en del av budsjett) er nettopp at det tar for mye tid og energi, og er kritisert for at det er en veldig tidkrevende prosess. At selskapet bruker Lean helt fra tidlig fase (prosjektering) og i kalkylearbeidet bekrefter at selskapet er kjent med at budsjetteringen er en prosess som tar lang tid, og dermed må effektiviseres.

Det ble snakket en del om faseoverganger i prosjektlevetiden, spesielt mellom prosjektering og produksjon. Det ble derfor stilt oppfølgende spørsmål for å få et mer utfyllende svar angående faseovergang og strømlinjeformingen. Stortingsprosjektet blir kritisert for dårlig overføring mellom prosjektering og produksjon, derfor ville det være interessant å se om denne entreprenøren har erfaring fra et slikt type problem. Refererer her til et utdrag hentet fra en artikkel NRK har publisert: *“NTNU-forsker Morten Welde mener Stortinget har gjort nesten alt galt i planleggingen av arbeidet som har ført til en av tidenes største kostnadssprekker i statlig sammenheng”* (Zondag, Liestøl, Gabrielsen & Døvik, 2018).

”Mange ganger er det et problem at prosjekteringen ikke er ferdig i tide, eller ikke er gjort godt nok for at produksjonen kan skje på en effektiv måte. Dette er et av problemene i forhold til produktivitet når det gjelder prosjekt, hvilket også gjenspeiler økonomien.”

Det som informant 2 sier her er at planleggingen av prosjektet ikke har klart å bli ferdig før selve skapelsen av produktet blir gjort, altså produksjonen. Dette vil si at informasjonsflyten og overføring av relevant informasjon fra planleggingen til produksjon ikke har vært utfyllende nok. Hva dette spesifikt angår er vanskelig å si, fordi et prosjekt involverer så mange parter, og det vil alltid være en mulighet for at informasjonsasymmetri oppstår. Det antas at når overføringen fra prosjektering til produksjon ikke blir gjort effektivt, gjenspeiles det i økonomien på den måten at kostnadene har økt før selve overføringen har skjedd, og dermed kan produksjonen ende opp å starte med en kostnadsoverskridelse.

Beyond Budgeting omhandler å løsrive seg fra de tradisjonelle, detaljerte, årlige kostnadsbudsjetter, uten å miste fokus på kostnader – som jo fortsatt er svært viktig. Bogsnes sier at hovedfokus er å identifisere hvilke kostnader som er dårlige og hvilke som er bra, og at dette er det frontlinjen som har oversikt over. Det vil si at for å få en mest mulig myk overgang fra prosjektering og produksjon bør de viktigste aktører i produksjonsfasen inkluderes så mye som mulig i prosjekteringen, fordi de er kompetente fagfolk som vet hvilke utfordringer som typisk kan dukke opp underveis i produksjonen.

KPMG gir ingen veiledning i rapporten fra 2017 om håndtering av overganger mellom faser, selv om dette problemet virker å være utfordrende for mange parter (både basert på primære og sekundære kilder). Når det gjelder prinsippet i KPMGs modell: invester i teknologi for å bli mer innovativ, kan et teknologisk hjelpemiddel slik som PMIS være et godt verktøy å implementere for å bedre informasjonsflyten i prosjekter. Videre viser KPMGs rapport at 70 prosent bruker en original baseline (tid og budsjett) som benchmark, derfor ble det stilt spørsmål angående budsjetteringsprosessen hos bedriften til informant 2.

“Ja selvfølgelig budsjetterer vi. I en større bedrift så består dette av mange småprosjekt (prosjektbasert organisasjon), hvor hvert prosjekt har sin egen økonomi og budsjett for å drifte, og skal gi et positivt bidrag tilbake. Prosjektene har altså sine egne budsjetter å forholde seg til: sin pris og sin kalkyle. Videre leverer de sitt bidrag til sitt moderselskap som bestemmes av en annen økonomi.”

Et oppfølgende spørsmål for et mer utfyllende svar ville vært hvorvidt prosjektet er knyttet til selskapets strategi. KPMGs undersøkelse viser at bare 30 prosent setter prestasjonsmål i alle sine kontrakter, og 52 prosent setter dette på noen av sine kontrakter. I tillegg er tid og kostnad de to prestasjonsmålene som er rangert høyest. Hovedmålet med prosjektet er i bunn og grunn å gi positivt bidrag til totalselskapet. I vanlig økonomistyringslitteratur skal prosjekt (eller investeringsalternativ) som gir positiv nåverdi og internrente aksepteres, og så lenge prosjektet har positiv virkning på totalselskapets økonomi er det ingenting som tilsier at det ikke bør aksepteres.

Det er i tillegg vanlig for store entreprenørselskaper å ha mange prosjekter pågående samtidig, og den porteføljen som selskapet har skal totalt gi god avkastning og positiv kontantstrøm til totalselskapet.

”Prosjektøkonomi er ganske enkelt, enda så vanskelig det er: det er å bruke mindre penger enn du får inn. Det er dette det går ut på; å ha et positivt bidrag når prosjektet er ferdig.”

Henviser til figur 3 i kapittel 2.4 *Alternativ til budsjettet*, som inneholder alternativer til hvordan kostnader kan styres. Som en anbefaling for å kunne lykkes med løsrivelse fra det stramme budsjettregimet, vil første steg være å bevege seg mot absolutte KPIer, herunder burn rate-guiding. Ved å gjennomføre dette beholdes en viss kontroll over kostnadene, siden det opereres innenfor et bestemt aktivitetsnivå. Dermed får beslutningstagere (her frontlinjen) frihet og mulighet til å kunne fatte beslutninger på riktig grunnlag, samtidig som ledelsen beholder kostnadskontroll på grunn av nivået som er satt. Videre må det nevnes hvordan budsjettet kan fungerer som både et tak og et gulv. Forbrukes ikke det nivået som er gitt i nåværende budsjett, blir det mindre neste gang. Ber du om mer er det stor sannsynlighet for å få avslag fordi du skal forholde deg til de ressursene du har blitt gitt. Dermed kan selskapet gå glipp av en investeringsmulighet som ville gitt ett ytterligere positivt bidrag til selskapet.

“Totalselskapets budsjett er mer komplekst, fordi et prosjekt bryr seg ikke om balansen (eksempel: gjeld og eiendeler) og er helt uinteressant for prosjektøkonomien. Dette er den biten selskapsøkonomien tar hånd om. For prosjektets del er den viktigste delen (i tillegg til å levere positivt bidrag), å ha positiv kontantstrøm. Fordi det bidrar til at moderselskapet får handlefrihet i forhold til likvide midler. Summen av prosjekter som har positiv kontantstrøm gjør at selskapet har en handlefrihet til å bruke de pengene til å kjøpe eiendommer, investere i eiendommer og videreutvikle disse, bygge ut leilighet for salg, selge leiligheter. Dette er hoved-businessene som selskaper i denne bransjen holder på med.”

Vedrørende kostnadsledelse som Bogsnes snakker om, er det viktig at det blir brukt kostnader på prosjekter som gir verdiskapning for selskapet. Han skiller mellom gode og dårlige kostnader, og frontlinjen kan være bidragsyter for hva som er dårlige kostnader. Informant 2 snakker om hvordan hele entreprenørbransjen fungerer her, og understreker viktigheten av at prosjekter må ha positivt bidrag til selskapets totale økonomi. Dette for å ha penger til rådighet (positiv kontantstrøm) som gjør at selskapet hele tiden kan investere i de prosjekter som kan gi verdiskapning for selskapet som sådan.

“Prosjekt tenker ikke totaløkonomi i forhold til selskap i det hele tatt, prosjekt skal helt konkret være opptatt av å gi et positivt bidrag i henhold til det budsjettet de har. Det skal passe på å ha en positiv kontantstrøm, få ut penger tidlig til å bygge, slik at man har penger på bok hele tiden, mest mulig. Det hender at man har en betalingsplan som gjør at man har mye penger på bok, så stiller man med garanti til bygget i tillegg som en sikkerhet, slik at byggherren ikke må betale for mye; for det er alltid et tema.”

Denne delen av overdragelsesprosessen er svært streng, fordi entreprisekontrakter ofte gjelder store verdier. Det er en stor grunn til hvorfor dette er et tema som snakkes om; dersom det blir kontraktsbrudd kan de økonomiske følgene bli svært store. Derfor er det behov for garantier som balanserer partenes risiko i prosjektet. Både etter Norsk Standards kontrakter for utførelsesentrepriser (NS 8405) og totalentrepriser (NS 8407) plikter både byggherre og entreprenør å stille garantier som sikkerhet for sine kontraktsforpliktelser.

Intervjuet gikk i overgang mot budsjettet igjen og derfor ble det stilt spørsmål om vedkommende har opplevd noe kritikk mot budsjettprosessen.

”Budsjettet har to begrep: et prosjekt har en kalkyle, betyr det samme men har forskjellig navn. I tillegg deles budsjettet opp avdelingsmessig i henhold til region. Budsjettet forutsetter en omsetning og inntjening, så må du ha kostnader som samhandler med den inntekten du forventer å få i løpet av et år. Det er ikke så mye kritikk jeg hører, men budsjettprosessen er jo alltid vanskelig, for du har eksterne faktorene som spiller inn. Det er ikke alltid man har oversikt over disse markedskreftene, og det økonomiske er den største trusselen i forhold til avdeling i forhold til prosjekter og i forhold til selskap. Det kan være både nasjonale og internasjonale faktorer, oljepriser er et eksempel på ekstern faktor som påvirker

budsjetteringen og er utenfor et selskaps kontroll. Dette er vanskelig for økonomien i alle typer selskaper, også i entreprenørbransjen”.

Informant 2 forklarer først i korte trekk hvordan budsjettet fungerer, for så å gå over på kritikk mot budsjettet. Det er i tillegg vanskelig å stille utdypende spørsmål ved budsjetteringsprosessen uten egne erfaringer med den. Budsjettet regnes som kjernen til tradisjonell styring. Dersom budsjettet kritiseres, kritiseres også styresettet til selskapet. Denne delen av analysen er essensiell for analysen, fordi det vil bekrefte hvorvidt de kritikker som ligger til grunn eksisterer for en entreprenør, som er en del av problemstillingen. Informanten nevner kun det eksterne perspektivet av budsjettprosessen, og ingenting som omhandler interne forhold. Det forutsettes av konfidensielle årsaker at vedkommende holder tilbake denne type informasjon. Fra tidligere i analysen kom det frem at Lean implementeres i tidlig fase hvor kalkylene utarbeides, og på bakgrunn av dette er det rimelig å påstå at bedriften opplever budsjettprosessen som tidskonsumerende, noe som angår interne faktorer. Videre ble det stilt spørsmål ved kalkylearbeid og utarbeidelsen av den.

“Kalkyle er mange ganger hvor de største feilene blir gjort der det er tapsprosjekt, fordi det er for dårlig grunnlag å gi kalkyle på. Det er bevist at de største feilene ligger der vi kaller tidlig fase. Tidlig fase gjelder prosjektutvikling og kalkylen frem til produksjonsstart. Der må du gjøre tingene riktig, for det er dette som setter grunnlaget for kalkylen – få priset det riktig, selvkosten du skal finne ut, hva byggverket koster, hva prosjektet koster - det avhenger av at man er har riktig informasjon om det du skal bygge. De største og groveste feilene hvor det går galt i forhold til økonomi og fremdrift, skjer på grunn av feil som blir gjort i tidlig fase. Det er et stort tema hvordan best mulig overføre prosjektet fra prosjektering (prosjektutvikling og kalkulasjon) til produksjon.”

Beyond Budgeting oppfordrer til å løsrives fra det å prøve å forutse fremtiden og fremdriften, nettopp på grunn av at det omtrent aldri stemmer med de prediksjonene som er gjort. Informant 2 bekrefter her at de største feilene ligger i dette stadiet, hvor prognosesettingen blir gjort, hvilket igjen tilsier at problemer med det tradisjonelle styringssystemet eksisterer i bransjen. Det utarbeides gode, detaljerte prognoser med tilhørende risikovurderinger slik at dersom fremdriften avviker fra planlagt fremdrift, finnes det mange steder å se tilbake på for å kunne komme med forklaring på hva som gikk galt, og hvorfor det gikk galt.

Dersom prosjektet faktisk skulle gå i samme retning som planlagt fremdrift, er det ingenting som tilsier at dette var den mest optimale verdiskapningen prosjektet kunne oppnå. Potensielt kunne prosjektet oppnådd et større positivt økonomisk bidrag ved å avvike fra planlagt fremdrift.

Informant 2 blir her stilt spørsmål vedrørende under-budsjettering, og hvordan de stiller seg til buffere når prisene blir bestemt.

“Hos oss blir alle prosjekter risikovurdert, og denne risikoen skal prises. Mindre prosjekter får et mindre risikopåslag, fordi risikoen er mindre, og konkurranse presser dette ned. Men i store prosjekter er det vanskelig å si hva prosjektet vil koste totalt, og dermed må det settes et ganske stort risikopåslag. Det er ikke mange deltakere som kan være med på store prosjekter, og større prosjekter går til store entreprenører. Men det er mer enn bare prisfaktorer som har noe å si for prosjektsuksess. Det er vel så viktig med teamsammensetning som skal drifte prosjekter, for det er mennesker som skaper verdier. Teamet er like viktig, hvis samarbeidet ikke fungerer, er det ofte en stor grunn til at prosjekter går med tap. Dette gjelder ikke bare for entreprenører, men også byggherren. Dersom byggherre ikke oppfører seg i henhold til de forskrifter som er satt, er det et stort potensial for at noe kan gå galt.”

Henviser tilbake til intervju med informant 1, hvor vedkommende mente at prosjekter går med tap på grunn av under-budsjettering. Hovedentreprenøren konkurrerer om “mindre” og kanskje de mer standardiserte prosjektene, og ettersom konkurransen er så hard er det vanskelig å sette en buffer på toppen av den allerede pressede prisen. For et større og mer unikt prosjekt derimot, som for eksempel Operahuset i Oslo, er risikoen mye høyere, som igjen reflekteres i prissettingen fra alle tilbydere. Informant 2 understreker også at mennesker og teamsammensetning er svært viktig i henhold til prosjektsuksess. Et forslag til å skape gode team og medarbeidere i tilnærming av Beyond Budgeting-modellen, er å følge prinsipp 2 (*values*) som handler om å styre basert på verdier.

7 Konklusjon

Denne masteroppgaven har vært et forsøk på å besvare en problemstilling som kombinerer Beyond Budgeting med entreprenørbransjen. Moderne styringsverktøy, slik som Beyond Budgeting-modellen, er utviklet med det formål å overkomme problemer med tradisjonell økonomistyring. Undersøkelsen har sett på hvorvidt den kritikken som ligger til grunn i tradisjonell økonomistyring også eksisterer i entreprenørbransjen.

Den datamengden som denne oppgaven baseres på er begrenset, noe som gjør det vanskelig å generalisere resultatet. Dog besitter Beyond Budgeting mange egenskaper som på mange måter kan adopteres til entreprenørbransjen, og dette vil bli begrunnet ytterligere.

Det har i første omgang vært viktig for besvarelsen av problemstillingen å bestemme hvorvidt det eksisterer problemer og kritikk mot den tradisjonelle styringen som praktiseres i entreprenørbransjen. Mange kilder bekrefter dette, både fra primære og sekundære data som er hentet inn til dette formål. Bransjen er beryktet for å være konservativ, og dens tradisjonelle bruk av styringssystemer holder tilbake evnen til å håndtere kompleksiteten i prosjekter. Beyond Budgeting-filosofien har mange fordeler som entreprenørbransjen kan dra nytte av. Dermed er et direkte svar på problemstillingen at tankesettet som ligger til grunn for Beyond Budgeting-modellen kan for mange områder være løsningen til de problemer bransjen står ovenfor. Dog følger det en rekke forutsetninger, som begrenser full utnyttelse av modellen.

Beyond Budgeting er i utgangspunktet utviklet for å nå ut til den enkelte bedrift, for å blant annet oppnå konkurransefordeler. I entreprenørbransjen er det imidlertid ikke så enkelt. Bransjen er fragmentert, og en implementering av Beyond Budgeting hos én entreprenør vil i det store og hele ikke gi nevneverdig utslag på tapsprosjekter. I tillegg dannes og oppløses prosjektorganisasjoner kontinuerlig i bransjen, noe som gjør det ytterligere vanskelig å sette en standard for prosjektgjennomføring. Dog kan et alternativ være å utvikle en gjennomføringsmodell for prosjekter som bygges opp basert på Beyond Budgeting-prinsipper, for eksempel en "Beyond Budgeting-entrepriseform". En antagelse for utfordringer her vil for eksempel være at en slik entrepriseform kan kreve lang prosjekteringstid, ettersom mål må formuleres basert på verdier og mening (prinsipp 1 og 2), og ikke kun på tid og kostnad.

Entreprenørene har store problemer med hvordan de tilnærmer seg og utfører prosjekter. Teknologi er på vei inn for å forbedre mange områder, men ikke alle. Prosjektstyring er livsnerven i prosjekter, og en revurdering og gjenoppbygging av den er ikke nok. Det kreves at den tradisjonelle styringsmetoden destrueres, og bygges opp på nytt. Dermed er det viktigste budskapet med denne oppgaven at den nye prosjektstyringen ikke lenger er preget av tradisjonell konsistens, men strategiske, og med det strategiske menes inspirasjon hentet fra Beyond Budgeting-filosofien.

Etttersom Beyond Budgeting handler om å skape en egen styringsmodell, som ikke baseres på detaljerte oppskrifter, kan en inngangsport være gjennom Lean. Entreprenørbransjen har skapt sin egen form for Lean, Lean konstruksjon. Lean konstruksjon har gitt resultater, og det handler om endring i tankesett. Det samme gjelder for Beyond Budgeting-filosofi, og på den måten kan Lean åpne opp muligheter for en introduksjon av Beyond Budgeting-filosofien. I tillegg er budsjettet i entreprenørbransjen et svært viktig verktøy, og mange kan ikke forestille seg hvordan drift skal fungere uten. Her har Beyond Budgeting-modellen ulike alternativer til kostnadsstyring, refererer her til menyen i figur 3, under kapittel 2.4 *Alternativ til budsjettet*. Entreprenørbransjen trenger å få vite at det finnes andre måter å følge opp kostnader på. Ikke bare gir dette fleksibilitet, men også tidsbesparelse som gjør det mulig for entreprenører og eiere å håndtere prosjektet, til tross for sin kompleksitet.

8 Forslag til videre forskning

Entreprenørbransjen har en lang vei å gå, samtidig skjer det mye innenfor den teknologiske utviklingen. Dermed vil et forslag til videre forskning være hvorvidt den nye teknologien Insight, som Telia Norge og Effera har gått sammen om å implementere til byggeplasser, har konsekvens for økonomistyringen. Dette kan for eksempel gjøres med en kvantitativ tilnærming hvor det stilles forskningsspørsmål som inkluderer om Insight blir sett på som et ytterligere kontrollsystem, som begrenser ansatte.

Et annet interessant forskningsområde er å inkludere byggherrens perspektiv i denne oppgavens problemstilling, ettersom det er her ressursene blir tildelt. Byggherren har den viktigste rollen i et prosjekt, og besitter nok makt og innflytelse til å faktisk kunne gjennomføre et prosjekt i filosofi av Beyond Budgeting.

Prosjektøkonomen har en svært sentral rolle i prosjekter, og et forslag til forskning her kan være å se på konsekvensen av implementering av Beyond Budgeting for prosjektøkonomrollen. Dette trenger nødvendigvis ikke være innenfor entreprenørbransjen, men hos en annen prosjektbasert bedrift.

Referanseliste

- Aga, F. (2016, 01. februar). 9 av 19 Statsbygg-prosjekt var totalentrepriser – og samspill vokser i omfang. *Byggeindustrien bygg.no*. Hentet fra: <http://www.bygg.no/article/1263254>
- Armstrong, G. & Gilge, C. (2016). *Building a technology advantage – Harnessing the potential of technology to improve the performance of major projects*. Global Construction Survey 2016.
- Armstrong, G. & Gilge, C. (2017). *Make it, or break it – Reimagining governance, people and technology in the construction industry*. Global Construction Survey 2017.
- Beyond Budgeting Round Table (BBRT). (2014). *Beyond Budgeting Round Table and Membership*. Hentet fra: <https://bbrt.org/what-is-the-beyond-budgeting-round-table-bbrt/>
- Beyond Budgeting. (2016, 29. april). *Beyond Budgeting: Principle 1 – Purpose*. [Videoklipp]. Hentet fra: <https://www.youtube.com/watch?v=9ZW2NjyFxE>
- Beyond Budgeting. (2016, 29. april). *Beyond Budgeting: Principle 2 – Values*. [Videoklipp]. Hentet fra: <https://www.youtube.com/watch?v=pl1BPrITbm4>
- Beyond Budgeting. (2016, 29. april). *Beyond Budgeting: Principle 3 – Transparency*. [Videoklipp]. Hentet fra: <https://www.youtube.com/watch?v=Mb7K8App2vw>
- Beyond Budgeting. (2016, 29. april). *Beyond Budgeting: Principle 4 – Organisation*. [Videoklipp]. Hentet fra: <https://www.youtube.com/watch?v=i8HIgc8OZYM>
- Beyond Budgeting. (2016, 29. april). *Beyond Budgeting: Principle 5 – Autonomy*. [Videoklipp]. Hentet fra: <https://www.youtube.com/watch?v=ipnjHtXYi-g>
- Beyond Budgeting. (2016, 29. april). *Beyond Budgeting: Principle 6 – Customers*. [Videoklipp]. Hentet fra: https://www.youtube.com/watch?v=6fut4R_wVw

Beyond Budgeting. (2016, 29. april). *Beyond Budgeting: Principle 7 – Rhythm*. [Videoklipp].
Hentet fra: https://www.youtube.com/watch?v=rb_NsnPNIQQ

Beyond Budgeting. (2016, 29. april). *Beyond Budgeting: Principle 8 – Targets*. [Videoklipp].
Hentet fra: <https://www.youtube.com/watch?v=up3mp7jN6XU>

Beyond Budgeting. (2016, 29. april). *Beyond Budgeting: Principle 9 – Plans and Forecasts*.
[Videoklipp]. Hentet fra: <https://www.youtube.com/watch?v=OWM7FUuXejI>

Beyond Budgeting. (2016, 29. april). *Beyond Budgeting: Principle 10 – Resource Allocation*.
[Videoklipp]. Hentet fra: https://www.youtube.com/watch?v=mPCYHmvi_b8

Beyond Budgeting. (2016, 29. april). *Beyond Budgeting: Principle 11 – Performance evaluation*. [Videoklipp]. Hentet fra: <https://www.youtube.com/watch?v=RfPVtG2B27E>

Beyond Budgeting. (2016, 29. april). *Beyond Budgeting: Principle 12 – Rewards*.
[Videoklipp]. Hentet fra: <https://www.youtube.com/watch?v=ETU5TzNYiC0>

Bjørnenak, T. (2003). Strategisk økonomistyring – en oversikt. *Magma nr. 2, 2003*.

Bjørnenak, T. (2010). Økonomistyringens tapte relevans, del 1 og 2. *Magma nr. 4, 2010*.

Bogsnes, B. (2012, 12. juni). The end of performance management (as we know it).
Management Innovation eXchange. Hentet fra:
<https://www.managementexchange.com/hack/end-performance-management-we-know-it>

Bogsnes, B. (2012, 08. oktober). Beyond Budgeting – en styringsmodell som tar virkeligheten på alvor. *Biblogg*. Hentet fra: <http://biblogg.no/2012/10/08/beyond-budgeting-en-styringsmodell-som-tar-virkeligheten-pa-alvor/>

Bogsnes, B. (2016). *Implementing Beyond Budgeting: Unlocking the Performance Potential*.
Hentet fra:
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/agder/reader.action?docID=4573542&query>

Bromwich, M. (1990). *The case for strategic management accounting: The role of accounting information for strategy in competitive markets*. Accounting, Organizations and Society. Volume 15. Pp. 27-46.

Byggherren i fokus. (2005). Metode for valg av anskaffelses- og kontraktstrategi. *Prosjekt 2002-2005: Byggherren i fokus*. Hentet fra:
<http://www.byggherrenifokus.no/pdf/beskrivelse.pdf>

CIMA. (2015). *Management accounting in support of the strategic management process*. Hentet fra: <https://www.cimaglobal.com/Research--Insight/Management-accounting-in-support-of-the-strategic-management-process/>

Dahlum, S. (2018, 18. mai). Kvantitativ analyse. *Store Norske Leksikon*. Hentet fra:
https://snl.no/kvantitativ_analyse

Difi. (2016, 05. januar). *Initiering – OPS*. Hentet fra:
<https://www.anskaffelser.no/prosess/bygg-anlegg-og-eiendom-bae/byggeprosess/tidligfase/steg-steg-offentlig-privat-samarbeid-ops/initiering-ops>

Difi. (2017, 09. november). *Kontrakt mellom Byggherre og entreprenør*. Hentet fra:
<https://www.anskaffelser.no/bygg-anlegg-og-eiendom-bae/kontrakter/kontrakt-mellom-byggherre-og-entreprenor>

Difi. (2017, 09. november). *Samspillsentreprise- BAE*. Hentet fra:
<https://www.anskaffelser.no/bygg-anlegg-og-eiendom-bae/gjennomforingsmodeller/samspillsentreprise>

Difi. (2017, 09. november). *Totalentreprise- BA.*. Hentet fra:
<https://www.anskaffelser.no/bygg-anlegg-og-eiendom-bae/gjennomforingsmodeller/totalentreprise>

Dwivedi, U. (2009, januar). *Earned Value Management Explained*. *Projectsmart*. Hentet fra:
<https://www.projectsmart.co.uk/earned-value-management-explained.php>

E24. (2016, 09. oktober). Jan Wallender er død. Hentet fra:

<https://e24.no/boers-og-finans/handelsbanken/jan-wallender-er-doed/23815732>

Engeseth, P. (2015, 30. juli). Totalentrepriser førstevalg. *Byggfakta*. Hentet fra:

<https://www.byggfakta.no/totalentrepriser-forstevalg-88866/nyhet.html>

Entreprisadvokater. (2018, 27. april). Viktige begreper og definisjoner i forbindelse med byggeprosjekter. *Entreprisadvokater spesialiserte advokater*. Hentet fra:

<https://www.entrepriserettsadvokater.no/sameier-og-borettslag/viktige-begreper-og-definisjoner-i-forbindelse-med-byggeprosjekter/>

Ferreira, A. & Otley, D. (2009). *The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis*. *Management Accounting Research* 20. Pp 263-282.

Gjønnes, S., H. & Tangenes, T., (2014). *Økonomi og virksomhetsstyring 2. utgave. Side 64*. Fagbokforlaget: Vigmostad og Bjørke AS.

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

Haughey, D. (2011, 19. desember). Understanding the project management triple constraint.

Project Smart. Hentet fra: <https://www.projectsmart.co.uk/understanding-the-project-management-triple-constraint.php>

Hellman, E. (2017, 21. juni). Key Performance Indicators – Hva? Hvorfor? Hvordan? *ASD*.

Hentet fra: <https://www.salesdevelopment.no/2017/07/21/kpi-key-performance-indicator-hva-hvorfor-hvordan/>

Heskestad, T. (2014). "Brenn" tradisjonelle budsjetter? Artikkel utlevert i forelesning.

Hindklev, J. (2017, 24. oktober). Global undersøkelse: Entreprenørbransjen sliter med tapsprosjekter. *Byggeindustrien Bygg.no*. Hentet fra: <http://www.bygg.no/article/1331347>

- Hågøy, T. (2017, 25. april). Bygg- og anlegg er likevel ikke produktivitetsversting. *Estate*. Hentet fra: <https://www.estatevest.no/offentlig-byggherre-ville-ha-kritisk-foredrag-slettet/>
- Karlsen, J., T. (2013). *Prosjektledelse – fra initiering til gevinstrealisering*. (3. utgave). Universitetsforlaget.
- KPMG. (2013). *The hard side of soft controls: The 7 elements of building a foundation of trust from the inside out*. KPMG. Hentet fra: <https://home.kpmg.com/be/en/home/insights/2013/09/hard-side-of-soft-controls.html>
- Lean Construction Institute. (2017). *What is lean design & construction?* Hentet fra: <https://www.leanconstruction.org/about-us/what-is-lean-design-construction/>
- Ledernytt. (2016, 15. november). *Beyond Budgeting – en styringsmodell for fremtiden*. Hentet fra: <https://www.ledernytt.no/beyond-budgeting-en-styringsmodellInfor-fremtiden.5927670-112537.html>
- Lester, A. (2013). *Project Management, Planning and Control*. Hentet fra: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/agder/reader.action?docID=1402502&query=>
- Merchant, K., A. & Van der Stede, W., A. (2012). *Management Control Systems – Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. (3rd edition). Financial Times: Prentice Hall.
- Mosland, T., B. (2016, 13. oktober). LEAN for byggebransjen. *BYGG – temaer innenfor bygg og anlegg*. Hentet fra: <https://bygg.tekna.no/lean-for-byggebransjen/>
- Nettavisen. (2018). Stortingsdirektør Ida Børresen går av etter byggeskandalen på Stortinget. Hentet fra: <https://www.nettavisen.no/nyheter/stortingets-byggeprosjekt-er-beregnet-a-koste-232-milliarder-kroner---en-sprekk-pa-12-milliarder/3423416651.html>
- Reusch, M. (2017, 09. desember). Byggherre. *Store Norske Leksikon*. Hentet fra: <https://snl.no/byggherre>

Riksrevisjonen. (2017). *Riksrevisjonens undersøkelse av Stortingets byggeprosjekt; Prinsens gate 26, nytt post- og varemottak og innkjøringstunnel*. Hentet fra:

<https://www.riksrevisjonen.no/rapporter/Documents/2016-2017/StortingetsByggeprosjekt.pdf>

Ryan, A. (2014, 13. juni). Beyond budgeting – integrated planning and performance management. *FDE*. Hentet fra: <http://www.the-financedirector.com/features/featurebeyond-budgeting-integrated-planning-and-performance-management1-4292915/>

Sander, K. (2016, 17. februar). Teori X og Teori Y – en grunnleggende ledelsesteori. *Estudie.no*. Hentet fra: <https://estudie.no/x-y-teori/>

Sander, K. (2017, 28. juli). Forskningsdesign. *Estudie.no*. Hentet fra: <https://estudie.no/hva-er-forskningsdesign/>

Selvik, S. & Dalsegg, H. (2016, 10. mars). Produktivitetsutfordringer i bygg- og anleggsbransjen. *Byggeindustrien Bygg.no*. Hentet fra: <http://www.bygg.no/article/1268108>

Statistisk Sentralbyrå (SSB). (2018, 4. mai). *Bygge- og anleggsvirksomhet, strukturstatistikk*. Hentet fra: <https://www.ssb.no/bygg-bolig-og-eiendom/statistikker/stbygganl>

Telia Norge (2018, 17. april). Telia og Effera med IoT-partnerskap for å digitalisere entreprenørbransjen. *Telia*. Hentet fra: <http://presse.telia.no/pressreleases/telia-og-effera-med-iot-partnerskap-for-aa-digitalisere-entreprenoerbransjen-2473349>

Tøien, J. (2018). *Prosjekteringsledelse i praksis – verktøy og arbeidsmetodikk*. Lean Communication. Hentet fra: <http://docplayer.me/3331830-Prosjekteringsledelse-i-praksis-verktoy-og-arbeidsmetodikk.html>

Zondag, M., H., V., Liestøl, A., K., Gabrielsen, L., B. & Døvik, O. (2018, 24. februar). *Forsker om milliardsprekken på Stortinget: Alle varsellamper burde ha blinket i forkant*. Hentet fra: https://www.nrk.no/norge/forsker-om-milliardsprekken-pa-stortinget_-alle-varsellamper-burde-ha-blinket-i-forkant-1.13932740

Vedlegg

Vedlegg A: Åtte myke kontrollert



Source: KPMG's *Soft Controls Methodology* developed by Professor Muel Kaptein, Partner, KPMG in the Netherlands.

Figur A: The fundamentals of organizational culture: eight soft controls

Vedlegg B: Syv myke kontrollere

Tabell B: Syv myke kontrollere

<p>1. Clarity. People at all levels need to be clear what is expected of them, and what norms and values govern desirable and undesirable behavior. In the same way as football players not only need to know the rules of the game but how they are going to be enforced by the referee and how the coach wants them to play the game, employees have to learn the difference between what is acceptable and what is not as it applies in their specific organization, and understand the consequences of failure. The more clearly this is understood, the more likely – although this is not alone sufficient – people are to do the right thing.</p>
<p>2. Role-modeling. The right tone needs to start from the top, and be cascaded down through management and immediate supervisors. If senior executive set the right example, people will tend to follow suit and behave properly. Conversely, just one or two indications of hypocrisy or double standards at the top can be deeply corrosive, creating cynicism and deliberately transgressive action. Effective role-modeling is also the foundation for mutual respect between manager and managed.</p>
<p>3. Openness (discussability). People at all levels need to feel free to discuss issues and dilemmas which naturally arise in any business. However, clear the guiding principles, there are always grey areas in practice. Coming to a consensus view on what is acceptable and correct behavior reinforces the culture and shares responsibility.</p>
<p>4. Achievability. The goals and targets which an organization sets for itself, and for specific departments, teams and individuals, need to be realistic and achievable. ‘Stretch’ targets are fine. But unrealistic objectives and targets stimulates cynicism and resistance or – worse – a culture of breaking the rules to achieve them.</p>
<p>5. Commitment. The organization needs to stimulate commitment on the part of its managers and employees. Do people feel trusted and involved? Do they feel that their views are taken into account?</p>
<p>6. Transparency. Behavior needs to be transparent and open, so that each individual understands the impact of his or her actions on others, and can correctly judge the actions of others. Behavior can only be effectively evaluated against core principles. Transparency also has a pro-active impact because what is expected will allow staff to properly make decision and act according to the core principle of the firm.</p>
<p>7. Enforcement (and reinforcement). The systems of reward and punishment need to be clear, explicit and directly related to the guiding principles and desired behavior. This sounds simple and obvious. But in many organizations, rewards and sanctions are out of alignment with core values and avowed norms. Employees see immediately when this is the case. The behavior which is rewarded (and misbehavior which is tolerated) rapidly becomes then norm, destroying integrity at its root.</p>

Vedlegg C: Intervjuguide

Hva består dine arbeidsoppgaver av?

Hvor mange års erfaring har du i bransjen?

Hvilke entrepriser har du mest erfaring med?

Har dere opplevd noen problemer knyttet til effektivitet?

Hvilke systemer bruker dere?

Det er mye fokus i det siste om prosjekter som går med tap, har du noen tanker om hvorfor dette skjer?

Benytter dere budsjett? Og hvordan fungerer budsjettet i prosjekt i forhold til selskapet?

Benytter dere levende kalkyler?

Har du hørt/opplevd noe kritikk mot budsjett? Hva tenker du om å løsrives fra budsjettprosessen?

Har du noen kritikk mot budsjettet?

Varyerer pris på risiko med prosjektets størrelse?

Vedlegg D: Refleksjonsnotat

Refleksjonsnotatet er skrevet i forbindelse med avslutningen til masterstudiet i økonomi og administrasjon ved universitetet i Agder, med fordypning i økonomisk styring. Det skal reflekteres over tre perspektiver: internasjonale trender, innovasjon og ansvarlighet, med det formål å vise til den kompetansen og erfaringen jeg har opparbeidet i løpet av denne 2-årige masterutdanningen.

Jeg valgte å skrive innenfor fagfeltet strategisk økonomistyring, fordi det er interessant å se på alternative styringsverktøy til de tradisjonelle. Fagområdet er relativt nytt, og det er svært spennende å studere styringsverktøy som stadig er i endring. Det å kombinere moderne styringssystemer med entreprenørbransjen, som for øvrig er en svært konservativ bransje, har vært utrolig interessant å se på. I tillegg har det kommet frem prosjekter i media som går med tid- og kostnadsoverskridelse i løpet av perioden jeg har jobbet med oppgaven, noe som vekker ytterligere lidenskap for temaet. Velger her å vise til prosjekt: *Nye Jordal Amfi*, hvor Aftenposten omtalte saken 24. mai 2018, like før innleveringsfrist til denne masteroppgaven. Se link for informasjon om denne

saken: <https://www.aftenposten.no/osloby/i/OnJWQb/Januar-2018-Jordal-Amfi-holder-budsjett-Mai-2018-Sprekker-med-141-millioner>. Dette bekrefter hvor viktig og alvorlig situasjonen er i entreprenørbransjen, og er et problem som på høy tid må tas grep om.

Sammendrag

Det har den siste tiden vært mye oppmerksomhet rettet mot bygg, anlegg og eiendomsbransjen (entreprenørbransjen), da den gang på gang mislykkes i å levere prosjekter på tid og budsjett. Derfor tar denne masteravhandlingen for seg økonomistyring innenfor entreprenørbransjen. Bransjen er kjent for å være konservativ, dermed blir det undersøkt hvorvidt et moderne styringssystem, slik som Beyond Budgeting, kan være til hjelp for de begrensninger som tradisjonell struktur gir.

Det bekreftes fra en undersøkelse utført av KPMG (Global Construction Survey, 2017) at bransjen er preget av splittelse, sliter med tapsprosjekter, samt følger opp prosjekter med god gammeldags budsjettbruk. KPMG foreslår også løsninger, hvilket blir evaluert i lys av Beyond Budgeting-filosofi.

Herunder drøftes det hvorfor KPMG fokuserer for mye på kontroll og styring av atferd, og konklusjonen blir i henhold til Beyond Budgeting at dette bør erstattes med *åpenhet* – som det nye kontrollsystemet. I tillegg anbefaler KPMG bransjen å gjenoppbygge styringssystemet på tradisjonelt grunnlag. Beyond Budgeting handler om å bygge opp en helt ny styringsmodell som lover solid og robust styringssystem, og bør derfor forkaste eksisterende prosjektstyring.

Budsjettet er sterkt forankret i entreprenørbransjen, og mange kan ikke forestille seg hvordan det er mulig å styre uten. Analysen undersøker hvorvidt budsjettet produserer riktig styringsinformasjon, samt hvorvidt det blir ansett som en tidkrevende prosess. Dette med formål å undersøke om entreprenørene opplever de kritikker som ligger til grunn for Beyond Budgeting. Analysen bekrefter at det genererer mye tid, i tillegg til at det ved utarbeidelse av kalkyler er hvor de største feilene blir gjort. I henhold til Beyond Budgeting-modellen omhandler dette kontrollproblemet, med det argument at fremtiden ikke kan predikeres. Det antas at entreprenørbransjen kan oppnå store fordeler hva angår håndtering av utfordringer knyttet til markedskreftene, dersom bransjen klarer å løsriives fra budsjettet.

Som svar på problemstilling konkluderes det med at Beyond Budgeting-modellen besitter flere funksjoner som kan løse de problemer entreprenørbransjen står ovenfor. Dog er bransjen fragmentert, hvor prosjektorganisasjoner dannes og oppløses. Dermed anbefales det at en ny entreprisform bør utvikles basert på Beyond Budgeting-filosofi.

Internasjonale trender

Den empiriske forskningen som ligger til grunn for denne oppgaven, KPMGs Global Construction Survey, er brukt til å underbygge mine påstander og utsagn, og er en undersøkelse som har blitt utført globalt. De problemer som undersøkelsen tar opp, samt de kritikkene som eksisterer rundt tradisjonell økonomistyring, er problemer som angår en hvilken som helst organisasjon internasjonalt. Mange av de større entreprenørene i Norge ekspanderer til utlandet, og enda flere entreprenører samhandler med andre land via import av materialer. Verden globaliseres mer og mer, og norsk entreprenørbransje bør posisjonere seg i henhold til resten av verden. Dette angår å være frempå når det gjelder å ta i bruk moderne styringsverktøy, slik som for eksempel Beyond Budgeting-modellen.

Moderne styringsverktøy utvikles med fokus på å produsere informasjon som vedrører markedet bedriften befinner seg i, og posisjonere seg i forhold til konkurrentene. Det eksisterer også trusler fra utlandet, hvor entreprenører kan inntre det norske marked. Dersom den enkelte entreprenør i Norge skal klare å overleve den harde konkurransen internasjonalt, bør moderne styringsverktøy tas i bruk.

Innovasjon

Innovasjonsperspektivet anses som det mest sentrale å diskutere, ettersom Beyond Budgeting-filosofi handler om å utforske nye metoder til å lede og styre organisasjoner på. I oppgaven nevnes et paradoks i entreprenørbransjen, henviser til kapittel 4.1.1 *Paradokset – tradisjonell styring er flytevesten laget av betong*, som omhandler hvordan styring og kontroll behandles som livsnerven i prosjekter, og at prosjekter anses som vellykket dersom det overholder en bestemt tids- og kostnadsramme. Samtidig kritiseres bransjen for sin konservative bruk av tradisjonelle styringssystemer, hvor den holder tilbake bedriftens evne til å håndtere komplekse prosjekter. Innovasjon er å skape noe nytt, og Beyond Budgeting handler nettopp om å utvikle en styringsmodell uten tradisjonelle styringsverktøy, og med utgangspunkt i bedriftens verdier og historie. Det er ingen hemmelighet at entreprenørbransjen sliter med tapsprosjekter og har et stramt budsjettregime. Videre er kanskje budsjettprosessen det mest kritiske i bransjen, og Bjarte Bogsnes forklarer med en modell (henviser til figur 3 i kapittelet 2.4 *Alternativ til budsjettet*) at det finnes andre metoder å allokere ressurser på. Alternativene har til hensikt å gi beslutningstagere handlingsfrihet, slik at beslutninger kan bli tatt løpende og på riktig grunnlag. Dette er hva en hvilken som helst organisasjon ønsker å oppnå, for å ikke gå glipp av gode investeringsmuligheter. Dette er ikke mulig å oppnå med tradisjonell styring, hvor for eksempel en bratt hierarkisk organisasjonsstruktur gjør at beslutningene blir tatt for høyt oppe.

I skrivende stund pågår det utvikling og implementering av et nytt teknologisystem (Insight) til norske byggeplasser. Henviser til kapittel 4.4 *Digital og teknologisk status i entreprenørbransjen*. Hvor teknologiverktøyet Insight skal hjelpe entreprenører til å raskt oppdage eventuelle forsinkelser og kostnadsoverskridelse. For at det skal være mulighet til å måle en overskridelse, må det finnes et referansepunkt å måle opp mot, et benchmark. Hvorvidt teknologien frigjør mer tid til å gjøre verdiskapende aktiviteter eller ei, er vanskelig å si på dette tidspunktet. Dog viser det at endringer er i ferd med å skje i bransjen, noe som igjen bekrefter at bransjen går i en mer innovativ retning.

Ansvarlighet og etikk

Det blir i denne masteroppgaven nevnt hvordan budsjettet stimulerer til uetiske holdninger (henviser her til kapittel 2.2 *Underliggende problemer med tradisjonell styring*), og Beyond Budgeting-modellen inneholder funksjoner som kan forhindre slik atferd. Beyond Budgeting regnes derfor ikke for å kunne skape mulige konflikter knyttet til etikk. Når det gjelder å gi slipp på kontrollmekanismer, hvor ansatte får mer frihet og ansvar, kan det oppstå situasjoner hvor dette kan misbrukes.

Vedlegg E: Forkortelser

BBRT	Beyond Budgeting Round Table
BIM	Bygningsinformasjonsmodellering
EVA	Economic Value Added
EVM	Earned Value Management
KPI	Key Performance Indicator
OPS	Offentlig privat samarbeid
PMIS	Project Management Information System