

Balansert målstyring

Et ledelsesverktøy for å styre virksomheten mot 0-skader

CHING-HA NHAM

VEILEDER

Tor Geir Kvinen

Universitetet i Agder, 2021

Handelhøyskolen UiA

Institutt for strategi og ledelse

Contents

1	Forord.....	4
2	Sammendrag	5
3	Innledning	8
3.1	Bakgrunn	8
3.2	Problemstilling.....	9
3.3	Formål.....	9
3.4	Om bedriften.....	10
3.5	Avgrensning.....	11
4	Metode	11
4.1	Valg av metode	11
4.2	Kvalitativ metode - Intervju	12
4.3	Valg av intervjupersoner	12
4.4	Semistrukturert intervju.....	14
4.5	Strukturere og analyse av data.....	14
4.6	Tilgang til informasjon	18
4.7	Forskerens rolle	18
4.8	Validitet	19
5	Teori.....	20
5.1	Målstyring.....	20
5.2	Balansert målstyring	21
5.2.1	Drivere – de ledende indikatorene.....	21
5.2.2	BSC ivaretar endringen i konkurransefortrinn	22
5.2.3	Verdien av immaterielle eiendeler.....	22
5.2.4	Rammeverk for balansert målstyring	23
5.2.5	BSC som et verktøy i HMS-ledelse	26

5.2.6	De 4 perspektivene definert innen HMS-ledelse.....	26
5.2.7	Ledernes erfaring på bruken av BSC	28
5.3	Fra målstyringsprosess til et strategibasert ledelsessystem	30
5.3.1	5 prinsipper i en strategi-basert virksomhet	31
5.4	Transformere balansert målstyring til strategisk ledelse	35
5.5	Kritikk av balansert målstyring	35
5.5.1	BSC – Begrensninger	36
5.5.2	BSC fortsatt under utvikling	38
5.6	Risikostyring.....	38
5.7	Integrert risikostyring i BSC.....	40
6	Analyse og resultater av empiri og teori	41
6.1	Strategi og målstyring.....	41
6.2	Mål.....	41
6.3	Strategi og BSC - Fokus på strategi, mål og visjoner.....	42
6.4	Ledelsens forpliktelse	44
6.5	Fokus på underordnede prosesser (Ikke-finansielle prosesser)	44
6.6	Linken mellom strategi og BSC	45
6.7	De ansattes involvering	46
6.8	Risikotilnærmet målstyringsprosess	47
7	Konklusjon.....	48
8	Anbefalinger	50
9	Videre forskning	52
10	Vedlegg 1 Transkripsjon av intervjuene (kun relevante spørsmål er tatt med).....	56
11	Vedlegg 2 Kategorisering av svar og empiri.....	61
12	Vedlegg 3 Refleksjonsnotat – Executive Master’s in Business Administration.....	65
12.1	Sammendrag masteroppgave	65
12.2	Fra et internasjonalt perspektiv.....	67

12.3	Innovasjon	67
12.4	Ansvar og etikk.....	68
12.5	Oppsummering	68

1 Forord

Med denne oppgaven avslutter jeg mitt masterstudie innen Executive MBA på Handelshøyskolen i Agder ved Universitetet i Agder. Ved å jobbe med oppgaven har jeg kunnet forstå de problemstillingene vi har stått ovenfor på Glencore Nikkelverk AS fra et større perspektiv. Oppgaven har gått i fra et operasjonelt nivå til å hogle om mål og strategi. Det har vært en veldig fin læringsprosess. Jeg håper og tror at oppgaven kan være en god start på å jobbe mer strukturert og målrettet mot målet om 0-skader.

Jeg vil takke min arbeidsgiver, Glencore Nikkelverk AS, som har tilrettelagt for god gjennomføring av studiet, og bidratt aktivt i oppgaven. En ekstra takk rettes til ledelsen som har deltatt i intervjuene og mine kollegaer som har bidratt med informasjon gjennom prosessen. Dere har også vært gode støttespillere gjennom arbeidet.

En stor takk må rettes til min veileder ved Handelshøyskolen i Agder, Tor Geir Kvinen, som har bidratt med gode innspill, konstruktive tilbakemeldinger og vært en god diskusjonspartner gjennom skriveprosessen.

Helt til slutt vil jeg takke min familie for deres tålmodighet og støtte gjennom en hektisk periode med oppgaveskriving. Dere er gode.

Ching-Ha Nham

2 Sammendrag

Glencore Nikkelverk AS (GNN) er lokalisert i Kristiansand, og er en del av Glencore PLC konsernet. Sikkerhet står sentral i alt Glencore driver med. Det er sterkt forankret i virksomhetens verdsett som sier: «Sikkerhet og helse er viktigere enn noe produksjonsteknisk mål. Vi har lært å arbeide riktig og sikkert. Vi utviser personlig ansvar og aktsomhet, også for andre.» (Glencore, 2021). Sikkerhet har de siste tiårene gått i fra å være viktig for de ansatte til at det også er viktig for kundene. Det å produsere nikkel uten skader har blitt en del av merkevaren.

Skadestatistikken måles i en TRIF-rate (Total Recordable Injury Frequency) som sier noe om antall skader per million arbeidede timer. Trenden på skadestatistikken har dessverre vært dårlig for GNN de siste 2-3 årene. Den endte i 2020 på 9,80 som er nesten 30 % verre enn året før på 7,59, mens målet begge årene har vært 5. GNN har definert et sett med satsningsområder på hvert av sine mål, blant annet målet om 0-skader som blir beskrevet i det de kaller for «Oppdrag 2022».

Til tross for stort fokus rundt sikkerhet og utallige tiltak iverksatt gjennom årene, har ikke dette ført til positive resultater, men skadetrenden viser heller feil retning. Dette er helt klart en utfordring som GNN står ovenfor, og det er også denne utfordringen som danner grunnlaget for problemstillingen for oppgaven. Oppgaven tar for seg hvordan en kan benytte balansert målstyring som et verktøy for å jobbe mer strukturert og målrettet i virksomheten for å nå målet om 0-skader.

Det er benyttet intervju som forskningsmetode, og fokuset har vært på ledergruppas tilnærming til målstyringsprosessen. Valget er basert på at målstyring starter i ledelsen. I tillegg har forskerens rolle vært sentral i informasjonsinnsamlingen ved at en selv jobber i virksomheten. Det er stilt strenge krav til validitet nettopp av den grunn.

Teoridelen beskriver hvordan balansert målstyring (BSC=Balanced Scorecard) operasjonaliseres, og hvordan dette kan benyttes også innen HMS-ledelse. Videre tar den for seg hvordan balansert målstyring kan knyttes opp mot strategi og dermed bli et ledelsesverktøy. Helt til slutt i teoridelen ser en på fordelene med å integrere risikostyring inn i målstyringsprosessen.

Analysen av empirien sammen med teorien som er presentert viser at GNN mangler en god struktur for målstyringen. Det er vanskelig å se årsak-virkning sammenheng med de tiltakene som blir iverksatt, og resultatet som fremkommer i skadestatistikken. Det kommer også frem i

analysen at ledergruppa ikke er samstemte i forhold til om de satsningsområdene som er satt ned, faktisk fører til ønsket resultat. Det kan tyde på manglende eierskap. Fokuset på GNN er på tiltak og aktivitetsnivå, og knytter ikke dette i sammenheng med virksomhetens strategi, visjon og mål. Flere av lederne peker på at de kunne ha vært bedre på å evaluere de aktivitetene og tiltakene som blir iverksatt for å se om de har gitt ønsket virkning. Samtidig som de sier at de burde ha blitt bedre på å evaluere så er det usikkert om de faktisk ønsker å se den røde tråden i hele målstyringsprosessen. Det kan virke som fremgangsmåten er å iverksette så mange aktiviteter og tiltak som mulig, og da håpe på at det gir utslag i skadestatistikken. Hittil har ikke det vært tilfelle. Til tross for manglende struktur så kan det se ut som GNN har klart å etablere en god kultur i forhold til involvering av ansatte. For målstyring blir ansatte involvert helt fra virksomheten starter arbeide med å sette sine delmål til iverksettelse av tiltak. I forhold til ledernes forpliktelse så kan det virke som at en ønsker å ta eierskap, men utfordringen med at det mangler en god del struktur i målstyringen, gjør det vanskelig å argumentere for årsak-virkning sammenhengen mellom satsningsområder og mål. Flere av lederne sier det rett ut at det ikke er en link mellom satsningsområdene og målet. Fraværet av en årsak-virkning sammenheng kan gjøre det utfordrende å kommunisere målstyring ut i organisasjonen.

Anbefalingen til GNN er å ta i bruk prinsippene i BSC for å etablere en tydelig målstyringsprosess. Denne skal vise et bilde av hvordan de ulike prosessene i virksomheten påvirker hverandre i måloppnåelsen, og det skal være tydelige styringsparametere som måler temperaturen i virksomheten hele veien. Målstyringsprosessen skal være forankret i virksomhetens visjon og strategi. Dette er viktig for å ta BSC fra et måleverktøy til å bli et ledelsesverktøy som sørger for at en på lang sikt når den overordnede visjonen. Å integrere risikostyring i målstyringsprosessen vil styrke prosessen da dette er sentral innen all sikkerhetsarbeid.

For å få til en god implementering av BSC er det viktig at lederne forplikter seg til prosessen, involvere de ansatte og tillegger implementeringen tilstrekkelig med ressurser. Utfordringen med BSC er at datamengden blir så stor at man drukner i datamengden og målstyringsprosessen dør ut.

Det kreves videre forskning utover oppgaven for å kunne implementere BSC. Oppgaven har ikke tatt hensyn til de ansattes tilnærming til prosessen, noe som ville ha vært interessant. Videre er det en stor jobb med stille krav til selve prosessen i forkant av de ulike delmålene.

Her kan risikostyring spille en viktig rolle. Det er derfor behov for å se mer i dybden på hvordan risikostyring skal utøves på de ulike nivåene.

3 Innledning

3.1 Bakgrunn

De siste årene har fokuset på helse, miljø og sikkerhet økt, og det blir stadig viktigere å levere produkter som er bærekraftig innenfor disse feltene. Det har ført til at målet om 0-skader ikke bare handler om at de ansatte skal arbeide i et trygt og sikkert arbeidsmiljø, men det handler like mye om å skaffe seg et konkurransefortrinn. Det er ingen som ønsker å hogle fra en aktør som produserer nikkel på bekostning av menneske liv. Kundene i siste ledd stiller større krav til sikkerhet i produksjonen. GNN som er en del verdikjeden til Glencore Nickel må dermed innfri målet om 0-skader. Glencore Nickel selger produktene sine med slagordet «SAFENICEL».

Bakgrunnen for oppgaven er å se på hvordan en kan benytte prinsippene i balansert målstyring for å kunne iverksette tiltak eller gjøre justeringer som i den andre enden gir positiv resultat på skadestatistikken. I tillegg vil en se på hvordan vi kan integrere risikostyring i målsettingen for å få en enda bedre oversikt over hvor skoen trykker.

Antall skader på GNN måles i en TRIF-rate som viser antall skader per million arbeidede timer. Dette er en felles indikator for hele konsernet. Tabell 3.1 viser skadestatistikken for GNN i 2020. Målet for 2020 var en TRIF-rate på 5. Resultatet ble 9,80. Nesten dobbel så mange skader enn målet som var satt. Dette er også en forverring av fjorårets resultat (2019) som endte på 7,59. Sammenlignet med de andre operasjonene i nikkeldivisjonen er det også ikke vanskelig å se at GNN ligger nederst på lista. Dette viser ikke bare at GNN ikke nådde målet om 0-skader i 2020, men heller ikke sitt interne mål om en TRIF-rate på 5. Det som er mest urovekkende er at trenden virker å være negativ ettersom årene går.

SITE	TRIFR					
	2019	2020 Target		2020 December	% improvement	
		2020 vs 2019	2020 vs target			
Koniambo	6.29	5.10	19%	3.91	38%	23%
Murrin Murrin	3.29	2.79	15%	4.75	-44%	-70%
Nikkelverk	7.59	5.00	34%	9.80	-29%	-96%
Raglan Mine	2.86	1.72	40%	1.83	36%	-6%
Sudbury INO	3.88	3.60	7%	2.24	42%	38%
XPS	0.00	0.00	-	0.00	-	-
Nickel Dept.	4.27	3.42	20%	3.53	17%	-3%

Tabell 3.1: Glencore, (Desember, 2020), Nickel Sustainability – Monthly Report – slide 8.

GNN har utarbeidet et sett med satsningsområder under hvert av målene GNN har, blant annet målet om 0-skader er definert her. Dette prosessen kalles «Oppdrag 2022». Innenfor sikkerhet er følgende satsningsområder definert:

- Synlig ledelse
- Gjøre Safework til en suksess
- Innføre WEHRA (Work, Environment, Health Risk Assessment)

(Glencore Nikkelverk, 2021, side 14.)

Satsningsområdene skal fungere som fokusområder for sine ansatte. I neste omgang skal de ulike avdelingene sammen med sine ansatte sette opp aktiviteter under de forskjellige satsningsområdene. På denne måten skal satsningsområdene være integrert i hele linja. Dersom alle gjør sine aktiviteter så skal det bety at det skal gi positiv resultat for det overordnede målet. «Oppdrag 2022» ble laget første gang i 2019, og utallige tiltak er blitt implementert siden da. Resultatet viser dessverre at tiltakene ikke har hatt ønsket effekt på skadestatistikken. Det er derfor all grunn til se nærmere på målstyringsprosessen til GNN, hvordan henger tiltakene sammen med satsningsområdene og hvordan henger satsningsområdene sammen med målet om 0-skader.

3.2 Problemstilling

Hvordan kan GNN benytte balansert målstyring som et ledelsesverktøy for å arbeide målrettet mot 0-skader?

Det er stilt følgende forskningsspørsmål:

- Hva er målene og hvordan er disse definert?
- Hvordan er målstyringsprosessen på GNN?
- Hvordan henger dette sammen med strategien om 0-skader?
- I hvilken grad er risikostyring integrert i målstyringsprosessen?

3.3 Formål

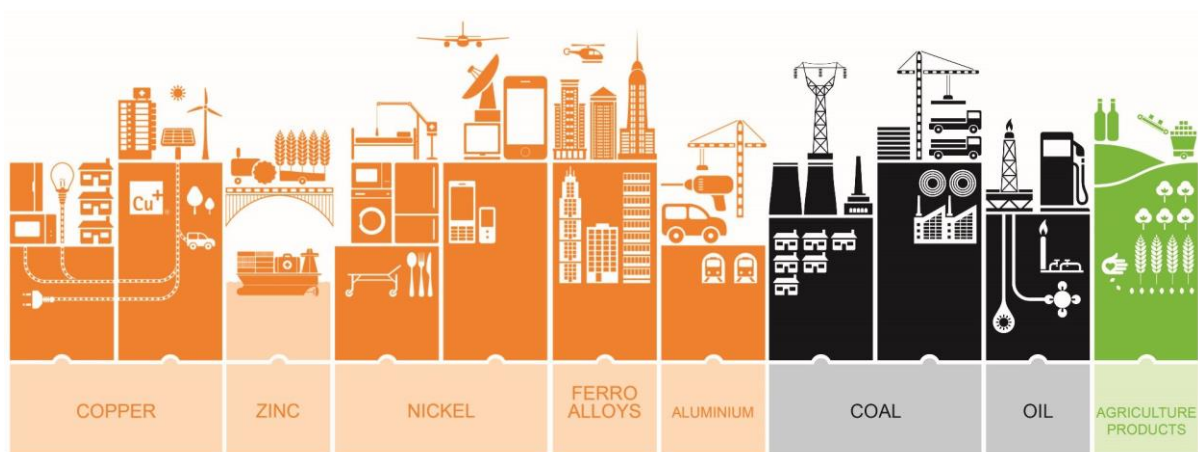
Formålet med oppgaven er å kartlegge hvordan målstyringsprosessen er gjort fra et leder perspektiv, og deretter benytte teori for å støtte opp om en metode å gjøre det på som kan bidra til å tette de eventuelle gap eller svakheter som måtte finnes i virksomheten.

Anbefalingene som blir gitt skal vise en klar sammenheng mellom funnene som er gjort og de anbefalte teoriene som er presentert, men også en konkret beskrivelse av virksomheten kan

gjøre videre. Det ønskede resultatet er at oppgaven er starten på et arbeid som på sikt kan bidra til å snu den negative skadetrenden.

3.4 Om bedriften

GNN er et selskap med over 100 år historie innen nikkelproduksjon. Bedriften er plassert vest for Kristiansand, tett mot bykjernen, og er i dag en del av Glencore konsernet med sine 155 000 ansatte på verdens basis. Glencore PLC forsyner verden i dag med 90 forskjellige råvarer hovedsakelig innen metallindustrien, og omsetter for 215 mrd. USD (2019) i året (Glencore, 2021)



Allerede i 1870 fantes det 40 aktive nikkелgruver i Norge og 7 smelteverk, 75 % av verdens nikkelproduksjon foregikk i Norge. På denne tiden var Flåt gruve som lå 70 km nord for Kristiansand en av de største. For Kristiansand som allerede på den tiden var et etablert handel og industristed med sin beliggenhet tett på havna ville det være naturlig å utnytte Flåt gruve med nikkelproduksjon. Kristiansand Nikkелraffineringsverk ble etablert i 1910 av forretningsfolk og ingeniørene Jacob Børresen, Sam Eyde, Anton Grønningsæter og svenske Viktor Hybinette. Selskapet var svært lønnsomt i årene før første verdenskrig, men på grunn av storbrann og begrenset råstoff tilgang ble det vanskelig å drive virksomheten videre. I 1929 ble selskapet solgt til det canadiske selskapet Falconbridge Nickel Mines Ltd som på dette tidspunktet hadde funnet store nikkelforekomster i Sudbury i Canada, og så etter et raffineri som kunne produsere nikkел. Falconbridge drev nikkelproduksjonen i Kristiansand fram til 2013 hvor selskapet fusjonerte med Glencore PLC, og ble kort tid etter også kjøpt opp av Glencore PLC, og har nå vært eid av det sveitsiske trading selskapet siden.

GNN er i dag en del av den operasjonelle delen INO (Integrerated Nickel Operations) i Glencore Nickel, og har i dag i overkant av 500 ansatte. Hovedproduktet er nikkell, men det produseres også kobber, kobolt og noe edelmetall. Det har v ert en stabil produksjon på ca. 92 000 tonn nikkell hvert år de siste 5 årene. INO prosessen består av gruvedrift i nord Canada, smelteverk i Canada og raffinering i Norge (Nikkellverket) og Murrin Murrin i Australia. Nikkellverket er kjent for høykvalitet nikkell som ofte benyttes i flyproduksjonen. GNN er i dag en hjørnestein bedrift i Kristiansand, og spiller en sentral rolle i regionen. De viktigste verdiene for GNN er sikkerhet, ansvarlighet, åpenhet, enkelhet og nytenking, hvor spesielt sikkerheten har gått igjennom en enorm utvikling gjennom de 100 årene GNN har drevet produksjon. *Den første og viktigste verdien på GNN er som følge: «Sikkerhet og helse er viktigere enn noe produksjonsteknisk mål. Vi har lært å arbeide riktig og sikkert. Vi utviser personlig ansvar og aktsomhet, også for ogre.»* (Glencore, 2021)

3.5 Avgrensning

Oppgaven er avgrenset til ledelsens tilnærming til målstyringsprosessen, og i hvilken grad risikostyring er integrert i den. Oppgaven fokuserer kun på målet om 0-skader, og har ikke undersøkt hvordan dette henger sammen med de andre målene i virksomheten. De ansatte er heller ikke involvert i undersøkelsen siden en ønsker i denne omgang å fokusere der eierskapet til målstyringen ligger, og det er i ledelsen.

4 Metode

4.1 Valg av metode

I dette kapitlet vil det bli redegjort for den kvalitative forskningsmetoden som er valgt for å finne svar til problemstillingen i oppgaven. Intervju er valgt som den kvalitative metoden for undersøkelsen, i tillegg vil forskerens tilgang til informasjon danne grunnlaget for videre analyse. Første del av metode kapitlet består av å presentere intervju som undersøkelsesmetode og hvordan prosessen er gjennomført.

Andre del av kapitlet vil en si noe om forskeren rolle i case-studiet. Som ansatt i bedriften vil en ha tilgang til informasjon som kan bidra til å besvare forskningsspørsmålene utover det som kommer ut av intervjuene. Eksempler er håndbøker, presentasjoner, rapporter og statistikk.

Siste del handler om oppgavens validitet.

4.2 Kvalitativ metode - Intervju

Målstyringsprosessen eies og styres av ledelsen, og det vil derfor være nærliggende å gå dit for å skaffe informasjon om prosessen. Intervju ble derfor valgt som forskningsmetode basert på at denne metoden er den mest effektive metoden for å forstå en problemstilling på (Brinkmann & Tanggaard, 2012, s.23). Det gir et innblikk i hvordan mennesker opplever en situasjon fra deres ståsted. Merleau-Ponty (1962) mente at alle vitenskapelige teorier og forklaringer alltid kan forstås som sekundære uttrykk for de fenomener som mennesker lever med i det daglige. Det vil også være tilfelle for denne oppgaven. Intervjuene vil gi oss tilgang til informasjon om hvordan en prosess fungerer ved å snakke med personene som er involvert i prosessen, men det kommer allikevel ikke unna det fakta at en vil aldri kunne gjenskape helt nøyaktig det en opplever intervjupersonen forteller om. Det som fortelles vil alltid være et resultat av samtaleinteraksjonen. Det er et poeng å komme så tett som mulig på intervjupersonens opplevelser at en kan formulere en koherent og teoretisk velinformert tredjepersonsperspektiv på opplevelsen i en skriftlig rapport (se også Larkin, Watts & Clifton 2206).

Intervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt i en periode på ca. 3 uker i bedriftens kontorlokaler. Det ble avsatt 1,5 timer per intervju. Spørsmålene ble først sendt ut en dag i forveien. Opptak ble benyttet, men som ble slettet etter at transkripsjonen er gjort.

4.3 Valg av intervjupersoner

Intervjuet ble gjennomført med totalt 8 personer, og det kan være i overkant mang i forhold til å håndtere de dataene som kommer inn. Hovedregelen er å gjennomføre få intervjuer, men analysere dataen godt (Brinkmann & Tanggaard, 2012, s.21) Grunnen til å en valgte å gå så bredt, var at på intervjutidspunktet så var ikke problemstillingen formulert, kun temaer man ønsket å se nærmere på. Ved å bruke tida godt og få snakket sentraler personer i ledergruppa, fikk en innsikt i hvilke utfordringer virksomheten stod ovenfor og dermed kunne velge en problemstilling som kunne bidra til å forbedre eksisterende situasjon. Det er viktig at resultatet kunne bidra til å påvirke eksisterende beslutningsprosess ((Brinkmann & Tanggaard, 2012, s.21). Problemstillingen kom til etter hvert som prosessen pågikk, og en kunne derfor velge ut de forskningsspørsmålene som var relevante for problemstillingen, og analysere svarene som var gitt. En kan se på utvalget av intervjupersoner spenner seg fra ledergruppa opp til konsernledelsen (VP HSEC Glencore Nickel) til personsikkerhetsleder og avdelingsledere. Det er for å favne bredde og dybde i de ulike temaene. En vurderte underveis

at flere intervjuer ikke ville ha gitt mer informasjon om det aktuelle temaet, en når et metningspunkt (Brinkmann & Tanggaard, 2012, s.21). Dette er også begrunnelsen for at en ikke har gått videre til de ansattes oppfatning av problemstillingen.

Liste over personer som ble intervjuet:

Adm.Dir.

Prod. Og vedl. Dir.

Dir. HMS og Kvalitet

Avd.leder Prosjektering

Avdelingsleder, Eiendom og service

VP HSEC Glencore Nickel

Personsikkerhetsleder

Intervjuspørsmålene ble sendt til intervjupersonene en dag i forveien. Bakgrunnen for det er at en ønsket å få svar på de spørsmålene uten at respondentene hadde forberedt seg på forhånd.

For å komme til grunnproblemene i problemstillingen var det viktig å få en åpen og ærlig tilnærming fra lederne, og ikke en tilnærming som de hadde lest seg opp til eller en tilnærming som malte bilde bedre enn det den var. Erving Goffmanns rollespill (Goffmann,1959) beskriver hvorfor mennesker oppfører seg slik de gjør. Intervjupersonene har alle ulike roller som det er karakterisert med gjenkjennelig trekk. Det er lagt opp noen forventninger om hvordan en skal oppføre seg til de ulike rollene. Dette kan føre til at svarene som gis kan være preget av disse forventningene. Det er naturlig og ønskelig at intervjupersonene skal spille disse rollene. For å unngå mest mulig manipulering av svarene ble derfor intervjuspørsmålene sendt ut kort tid i forveien. Det er like viktig å få den umiddelbare reaksjonen og det som foregår i rommet under intervjuet som å få det sagte ord. Eksempelvis hvis intervjupersonene blir usikre.

Intervjuet foregikk ansikt til ansikt slik at intervjupersonene kunne fortelle fritt om sin opplevelse av spørsmålene og opponere mot intervjuerens spørsmål eller fortolkninger (Tanggaard 2008).

Det var ønskelig å skape en naturlig samtale mellom forsker og respondentene. Samspillet mellom intervjuer og intervjuperson og relasjonen mellom dem, vil være avgjørende for den kunnskapen man oppnår. (Brinkmann & Tanggaard, 2012, s.22).

4.4 Semistrukturert intervju.

Selve intervjuet ble utformet som et semistrukturert intervjumetode. Ifølge (Brinkmann & Tanggaard, 2012, s.26) er det en fordel å starte med hva-spørsmål før man bestemmer seg for hvordan man konkret skal gå fram for å få svar på disse spørsmålene. Siden intervjueren selv jobber i virksomheten og har gjort det i nesten 10 år, kunne en allerede på et tidlig stadiet snevre inn spørsmålene til å gjelde noe en antok kunne være en utfordring i virksomheten. For å få til en best mulig interaksjon og for å unngå at en pratet seg bort fra hva en ønsket å vite noe om, var forberedelsene i forkant avgjørende. Intervjueren gjorde seg kjent med temaene i spørsmålene og var derfor godt forberedt i forkant av intervjuene. I følge (Brinkmann & Tanggaard, 2012, s.28) beskrives dette «*Som hermeneutikken har godtgjort (Gadamar 2004), kan vi kun forstå verden på bakgrunn av en forståelse, og i praksis viser erfaringen at de beste intervjuer lages av intervjuere som har omfattende kunnskap om det emnet de intervjuer om, idet de kan stille de beste og mest relevante spørsmålene*». Det er allikevel viktig her å beholde et åpent sinn og en «bevisst naivitet» (Kvale og Brinkmann 2009) slik en tillater informanten å uttrykke seg med sine egne ord.

4.5 Strukturere og analyse av data

Formålet med kvalitativ analyse er å forstå, teoretisere og fortolke datamaterialet. Svarene ble transkribert fra opptak til tekst kort tid etter intervjuene ble gjennomført. Det er viktig å få med seg at til tross for at en transkripsjon i utgangspunktet skal være en direkte gjentakelse av svarene fra respondentene, vil det allikevel være visse ting som ikke lar seg overføre til tekst. Vi kaller derfor gjerne denne prosessen for en oversettelse av intervjuet. Eksempler på dette er kroppspråk og stemmeføring (Brinkmann & Tanggaard, 2012, s.34). I det talte språk er det ofte vanskelig å skille mellom når en setning starter og når en setning slutter, punktum og komma er vanskelig å sette. Dette er ofte en av utfordringene som den som skal transkribere møter. Intervjueren gjorde denne jobbe selv, og det er en stor fordel. En vil lettere kunne gjøre jobben når en selv har hørt det som er sagt og vet hvor pausene er. Transkripsjonen har ikke hatt fokus på å gjengi annet enn meningsinnholdet slik Gail Jeffersons transkripsjonssystem gjør. Eksempler som toneleie, stemmевolum, gjengivelse av tid er ikke tatt hensyn til. (Brinkmann & Tanggaard, 2012, s.34). For denne oppgaven er ikke dette av relevans. En annen fordel med gjøre transkripsjonen selv er at man blir veldig godt kjent med materialet, og ofte er dette til god hjelp i analysen.

Som første steg i analysen ble gjennomført en åpen koding ved at relevant tekst merket ut (Fig. 4.2.3-1). Denne teksten kan også kalles koder som vi etter hvert skal benytte videre i analysen. Denne teknikken er raffinert innenfor tradisjoner som grounded theory, et eksempel å det er meningskondensering. En reduserer større tekst segmenter til meningsenheter (Brinkmann & Tanggaard, 2012, s.39). På denne måten kan en skaffe seg en overblikk at materialet.

Teksten som ble merket ut ble flyttet over i egen kolonne, men fortsatt under de ulike respondentene. Deretter ble teksten kategorisert under ulike temaer. En løfter blikket fra detaljene og ser på materialer oven ifra. En beveger seg over i den analytiske delen av transkripsjonen. En er ikke ute etter å se på enkeltelementer, men sammenhengen mellom svarene, motstillinger og grunnproblematikker. En registrerer gjentakelser eller motsigelser på tvers av uttalelsene samtidig som en registrerer likheter og forskjeller i relasjon til de ogre intervjuene. (Brinkmann & Tanggaard, 2012, s.42). Selv om en kan framanalysere den psykologiske essensen i det intervjupersonen sier så valgte en å lese materialet med en teoretisk vinkel. Under intervjuet noterte en ned kjente begrep fra teorien etter hvert som svarene kom. (Brinkmann & Tanggaard, 2012, s.34). Til tross for at en leser materiale fra et teoretisk synsvinkel skal en ikke være bundet til disse. Det er viktig at en husker på at i et forskningsprosjekt skal man utvikle og anvende teoriene, og ikke benytte dem til å diktere svarene. En skal være det sosiologen C. Wright Mills (1959) kaller en håndverker. En skal ikke være fanget i metodens og teknikkens fetisisme. Det er viktig at en selv blir en håndverker. (Brinkmann & Tanggaard, 2012, s.43). Dette er viktig å huske på når en beveger seg over i siste steg av analysen som er en empirisk analyse hvor en knytter empiri opp mot teori. Etter kategoriseringen av teksten under temaer, vil en søke etter teori som belyser disse temaene. En ønsker å se hva teori og forskning sier om disse. Helt til slutt skal en anvende eksisterende teori og forskning for å analysere empirien, og dermed komme fram til et resultat som har sin validitet i teori og forskning.

Fig. 4.2.3-1 Steg 1: Utdrag Åpen koding ved at tekst ble merket ut – svar fra ledelsen og avd.ledere.

<p>Hvordan har man kommet fram til målet? Visjon, mål, delmål?</p>	<p>«Nikkelverket står ikke her for å unngå skader, men vi står her for å produsere nikkel. Det skal vi gjøre sikkert.»</p> <p>«Ingen opplest og vedtatt 0-visjon. Vi har et mål om 0-skade. Overordnet. Et mål nede med TRIFR rate som ikke gjenspeiler det da. Nils satte mål om 5. Hvordan skal vi nå det målet da? Vi investerer 50 millioner i safework senteret og håper at det kan hjelpe oss med å nå målet. Vi gjør hele tiden tiltak.»</p> <p>Satsningsområder på bedriften (Målområder):</p> <p>Mange runder i ledelsen. En egen gruppe som skulle jobbe med bærekraftig utvikling. Tverrfaglig gruppe. Levert inn punkter. En ny gruppe for å se på hvilke punkter skal vi ha med oss videre.</p> <p>Gjøre safework senteret til en suksess</p> <p>Innføre WEHRA – samle alle avdelingens utfordringer rundt personsikkerhet. Dette går på risiko. (RA=Risk Assessment). Samle alt i et dokument.</p> <p>Litt tilfeldig hvordan disse er valgt. Avdelingene skal lage handlingsplaner som skal nå disse målene.</p>
--	--

Steg 2: Fig. 4.2.3-2 Analytisk koding – den merkede teksten blir lagt under kategorier.

Svar:	Målstyringsprosess
<p>Prod. Og Vedl. Dir.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adm.Dir setter mål • Investerer i Safework senter • Gjør hele tiden tiltak • Målområder • Tverrfaglig gruppe • Litt tilfeldig hvordan disse er valgt • Avdelinger skal lage handlingsplaner 	<p>Mål:</p> <p>0-skader</p> <p>30 % forbedring</p> <p>TRIF-rate 5</p> <p>0-visjon</p> <p>0-visjonen</p> <p>Langsiktig mål om 0-skader</p> <p>SMARTE-mål:</p>
<p>Adm.Dir.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 0-visjon • Langsiktig mål om 0-skader • 30 % forbedring i TRIF-raten • Tiltak settes og viktig å ha eierskap • Målstyring og oppfølging • Litt mer systematiske • Litt daffe mål, sikre oss. 	<p>0-skader</p> <p>30 % forbedring</p> <p>TRIF-rate 5</p> <p>Synlig sikkerhetsledels</p> <p>Gjøre SAFEWORK Senter til en suksess</p> <p>Redusere risiko knyttet til helse og arbeidsmiljø (WEHRA)</p> <p>Målområder</p> <p>Slappere mål, større sannsynlighet for å gjøre det bra.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Slappere mål, større sannsynlighet for å gjøre det bra. • Basert på historiske data • Gjør en vurdering og prioritering • Adm.Dir og HMS-dir. setter målene <p>For det konkrete satsningsområdene for 2022</p> <ul style="list-style-type: none"> • Legger opp til prosess • Ledelse ned til gulv for å konkretisere for å vite hva en kan bidra med • Utfordre og eierskap <p>HMS Dir.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • TRIF-rate på 5 og 30 % forbedring hvert år. • Ledergruppa setter mål • Toppstyrt med involvering fra medarbeidere • Virksomhetsmål • Erfaringer, kunnskap og holdninger i ledelsen • Analyse gjort av NBS • Operasjonalisere via A3 • Rapportere i månedelig virksomhetsrapport • Drivertre <p>Avd.leder S&E:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Digitalisering • Digital risikostyring • Digitalisere HMS-informasjon • 30 % forbedring hvert år • Satsningsområdene kommer til å dø ut <p>Avd.leder Pro.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ledergruppa diskuterer • Tverrfaglig gruppe involvert i arbeidet • Erfaring og det vi har sett • Satsningene ikke linket mot 0-skader • Alle de tre satsningsområdene vil bidra til 0-skader 	<p>Virksomhetsmål</p> <p>Hvordan:</p> <p>Involvering av ansatte:</p> <p>Investerer i Safework senter</p> <p>Gjør hele tiden tiltak</p> <p>Litt tilfeldig hvordan disse er valgt</p> <p>Avdelinger skal lage handlingsplaner</p> <p>Tiltak settes og viktig å ha eierskap</p> <p>Basert på historiske data</p> <p>Gjør en vurdering og prioritering</p> <p>Legger opp til prosess</p> <p>Ledelse ned til gulv for å konkretisere for å vite hva en kan bidra med</p> <p>Utfordre og eierskap</p> <p>Toppstyrt med involvering fra medarbeidere</p> <p>Erfaringer, kunnskap og holdninger i ledelsen</p> <p>Analyse gjort av NBS</p> <p>Operasjonalisere via A3</p> <p>Digitalisering</p> <p>Digital risikostyring</p> <p>Digitalisere HMS-informasjon</p> <p>Ledergruppa diskuterer</p> <p>Overvåkning av prosessen:</p> <p>Rapportere i månedelig virksomhetsrapport</p> <p>Satsningene ikke linket mot 0-skader</p> <p>Evaluering av resultater:</p> <p>Litt mer systematiske</p> <p>Litt daffe mål, sikre oss.</p> <p>Eierskap:</p> <p>Adm.Dir setter mål</p> <p>Adm.Dir og HMS-dir. setter målene</p> <p>Ledergruppa setter mål</p> <p>Satsningsområdene kommer til å dø ut</p>
--	--

	Ledergruppa diskuterer
--	------------------------

Steg 4: Sammenstilling mellom empiri og teori

Empiri	Teori
Målstyringsprosess	ISO 9001 Kvalitetssikring
Risikostyring	Managing Business Objectives, Drücker (1954)
Integrert risikostyring i målstyringsprosessen	Balanced Scorecard Kaplan and Norton (1992)
	SMARTE-mål
	Risikostyring, Aven (2015)
	ISO 31000 Risikostyring

4.6 Tilgang til informasjon

I tillegg til å benytte intervju som metode for å få kunnskap om problemstillingen, har også jeg hatt muligheten til å få tilgang til interne publikasjoner, rapporter og prosedyrer for å bygge opp om analysen siden jeg selv arbeider hos GNN. Et eksempel på dette er prosedyre for målstyring i GNNs håndbok «Håndbok for Glencore Nikkelverk's ledelsessystem». Et annet eksempel er skadestatistikken som er med på å understøtte problemstillingen som er beskrevet i oppgaven.

4.7 Forskerens rolle

Min rolle på GNN i dag er assisterende prosjektleder i Prosjektavdelingen, og jeg har tidligere jobbet som innkjøper i Innkjøpsavdelingen. Total ansiennitet er 10 år i virksomheten. Dette er en stor fordel i forhold til å få tilgang til informasjon som en ellers ikke ville ha gitt eksternt. Det kan være interne publikasjoner, presentasjoner, rapporter, statistikk, håndbøker osv. Jeg vil benytte denne informasjonen sammen med de funnene som blir gjort gjennom intervjuene til å gi et total bilde av problemstillingen som er formulert i oppgaven. Prosessen har foregått ved at jeg har samlet inn all informasjon som finnes innenfor de ulike kategoriene som er funnet i intervjuene. Poenget er ikke å se på de enkelte dokumentene og analysere disse, men benytte denne informasjonen og sammenligne med de funnene som er gjort i intervjuene. Informasjonen er også benyttet til å besvare forskningsspørsmålene direkte. Eksempelvis hvordan målene og satsningsområdene er formulert, og hvilke indikatorer som finnes i dag

innen personskader. Denne informasjonen er gitt i ulike presentasjoner, publikasjoner og statistikker.

En annen fordel en ser ved å være ansatt er at villigheten til å dele informasjon er mye større. Virksomheten ser det som en fordel at oppgaven får belyst problemstillingen så godt som mulig i håp om at resultatet vil være noe som kan være til hjelp i virksomhetens videre arbeid innen temaet.

Det er allikevel svært viktig at jeg er bevisst på min rolle hele veien i oppgaven, og være sikker på at jeg ikke tilføre oppgaven subjektive synspunkter som kan påvirke det endelige resultat.

4.8 Validitet

Det er viktig at en skaper validitet i oppgaven ved å være bevisst på de valgene en gjør gjennom oppgaven. Ved valg av forskningsmetode må en være sikker på at en har valgt metode som kan besvare de forskningsspørsmålene som er stilt, og en er tro mot metodikken. Det er viktig å være klar over de fallgruvne i gjennomføringen slik at en ikke gjør noe som kan føre til feiltolkninger.

Intervjuene skal gjennomføres på en måte hvor alt som er knyttet til personvern er ivaretatt. Funnene skal være godt dokumentert og ikke tatt ut av sammenheng på en måte som kan gi feiltolkninger på hva informanten mente å si. Det er også viktig å være klar over sin rolle som intervjuer og ansatt i bedriften. En skal ikke opptre på en slik måte at informanten ikke ønsker å svare på spørsmålene på en måte som er fordelaktig for problemstillingen.

Teori skal være valgt basert på problemstillingen som er beskrevet, Kildene skal være dokumenterte og sporbarhet er viktig.

Helt til slutt er det svært viktig å være bevisst på sin egen rolle som ansatt og forsker i studiet. En skal hele veien beholde objektiviteten, og ikke tilføre oppgaven egne synspunkter som kan påvirke resultatet. En skal være bevisst på å velge forskningsmetode og teori som svarer på problemstillingen. Konklusjonen skal være godt forankret i analysen med utgangspunkt i empiri og teori. Det er ikke på ingen måte hva en selv trodde skulle være resultatet.

5 Teori

Formålet med teorikapittelet er å gi en oversikt over de mest relevante teoriene som er forankret i problemstillingen, og som videre blir benyttet i analyse og resultater av empiri.

Hovedteoriene som er benyttet er som følge:

- Målstyring
- Balansert målstyring
- Integrert risikostyring i målstyringsprosessen

Første teoridel om målstyring starter med å gi en generell introduksjon i begrepet målstyring som fikk sitt gjennombrudd første gang i 1954 med Peter Drucker (Peter Drucker, Practice Management, 1954) i spissen. Også del av oppgaven tar for seg Kaplan og Nortons balansert målstyring (Balanced scorecard=BSC) (Kaplan og Norton, 2001a, 2000, s. 87-104) slik den er beskrevet med de fire perspektivene. Videre vil en ta tak i BSC i HMS-ledelse ved å bruke et casestudie. (Mearns et.al, 2003). For å kunne benytte BSC som et ledelsesverktøy knyttes denne opp mot strategi (Kaplan an Norton, 2001a, s. 147-160). Til tross for at BSC har blitt implementert i mange virksomheter, representert i alle bransjer, har BSC også blitt møtt med skeptisme og kritikk. Vi vil presentere noen av disse i dette kapittelet.

Den tredje og siste del av teorikapittelet viser hvordan en ved å integrere risikostyring i målstyringsprosessen forsterker årsak-virkning sammenhengen mellom aktiviteter og mål. Risikostyring står også sentralt i all sikkerhetsarbeid.

5.1 Målstyring

Begrepet målstyring (Management by Objectives = MBO) ble første gang etablert av Peter Drucker i hans bok «The Practice of Management» i 1954 (Peter Drucker, Practice Management, 1954). Målstyring er beskrevet som en del av en virksomhetsstrategien, og skal forbedre virksomhetens ytelse ved å etablere tydelige mål, definert av ledelsen og ansatte. Ifølge teorien bidrar en god målstyringsprosess til motivasjon hos ansatte både til å delta i arbeidet, men også å forplikte seg til målene som blir satt. Drucker beskrev 5 steg som enhver målstyringsprosess bør følge.

Fem steg i Druckers målstyringsprosess:

1. Definere mål eller revidere målene for hele virksomheten. Disse bør ta utgangspunkt i virksomhetens overordnede mål eller visjon.

2. Transformere de overordnede målene til mer konkrete mål for de ansatte. For å gjøre det benyttet Drücker SMART for å spesifisere målene. Målene skulle være S, spesifikke, M, målbare, A, aksepterte, R, realistiske og T, definert tid.
3. Stimulere ansatte eller avdelinger til å sette egne mål for å nå de overordnede målene i virksomheten. Dette gir bedre motivasjon for de ansatte til å ønske å bidra til nå virksomhetens mål.
4. Overvåke prosessen. Som en del av SMART prinsippet skal målene være målbare. Etter at målene er satt er det viktig å overvåke resultatene. Målstyring er ikke noe man gjør en gang i året, men en kontinuerlig prosess som man må passe på.
5. Evaluere og belønne resultatet. Det er viktig med tilbakemelding til de ansatte om hvordan resultatene utvikler seg. Det oppfordres til belønning for positive resultater. Det vil bidra til å få ansatte til å gjøre mer av det som gir et positiv resultat.

Formålet med målstyring er å få til motivasjon og forpliktelse hos de ansatte til å nå målene som er satt. Målstyring kan benyttes som kommunikasjonsmiddel mellom ledelsen og ansatte om hvor en vil med virksomheten. Drückers fem steg beskriver hvordan en skal jobbe med en målstyringsprosess, men har også fokus på at det skal være en kontinuerlig prosess ved å overvåke og evaluere prosessen underveis.

5.2 Balansert målstyring

Balansert målstyring (Balanced Scorecard – BSC) ble introdusert av Kaplan og Norton i 1992 (Kaplan og Norton, 1992) hvor de pekte på at kun et fokus på det finansielle perspektivet kunne gi uheldige resultater. De pekte på at et finansielt resultat er et resultat av noe som har skjedd. De kalte dette resultatet en *lagging* indikator. Ved å styre virksomheten ut fra et slikt perspektiv kunne føre til adferd som kun ga kortsiktige resultater istedenfor å skape verdi over tid. (Porter 1992; AICPA 1994). Det var derfor behov for å tilføre målstyringen flere perspektiver siden en virksomhet er mer sammensatt en kun det finansielle. De ønsket å rette fokus på andre perspektiver som hadde indirekte påvirkning på det finansielle resultatet.

Kaplan og Norton la til 3 egne perspektiver i tillegg til det finansielle perspektivet: kundeperspektivet, internt prosessperspektivet og læring og vekstperspektivet.

5.2.1 Drivere – de ledende indikatorene

De ledende indikatorene er ofte vanskelige å finne, og de kan heller ikke måles fra et finansielt perspektiv. Ofte blir disse parameterne tilfeldig valgt, og målingene blir

gjennomført som en del av en sjekklister for å si at en har kontroll på parameterne. Det foreligger ingen link mellom disse parameterne og resultatet som blir presentert. For å kunne se årsak-virkning sammenhengen mellom de ledende indikatorene og de resultatorienterte indikatorene, er det viktig at disse aktivitetene er linket opp mot hverandre (Kaplan og Norton, 1992). Denne linken vil gi ledere muligheten til å justere på parameterne for så å se om det endrer resultatet i en positiv retning. Casestudiet «Occupational health og safety og the balanced scorecard» som ble utført av Mearns og Håvold i 2003 viser at kun 3 av de 6 selskapene som var med i undersøkelsen, hadde benyttet seg av ledende indikatorer. Alle hadde resultatorienterte indikatorer.

Denne linken føres også videre til virksomhetens strategi. Senere vil en se på hvordan en kan knytte BSC med strategiplanen for å løfte BSC til et strategisk ledelsesnivå, og da blir benyttet som et ledelsesverktøy.

5.2.2 BSC ivaretar endringen i konkurransefortrinn

Fra 1900 til slutten av 2000 tallet oppnådde virksomheter konkurransefortrinn ved å investere og styre varige driftsmidler som lager, eiendom, anlegg og utstyr. (Chandler 1990). Det var derfor naturlig å måle virksomhetens resultat i form av varige driftsmidler og finansielle resultater. Balansert målstyring var derfor ikke like aktuell, men ved slutten av 2000 tallet skjedde det en endring i hva som skapte konkurransefortrinn i en virksomhet. Det som skapte verdi nå var kunnskapsbaserte strategier som bidro til å lage og styre ikke-fysiske midler for skape konkurransefortrinn. Eksempler på dette er kunderelasjoner, innovative produkter og service, høy-teknologiske operasjonsprosesser, ferdigheter og kunnskap hos de ansatte og informasjonsteknologi som linket virksomheten til sine kunder og leverandører. Å få til en organisasjonskultur som oppfordrer til innovasjon, problemløsning og forbedring har også vært viktig som en del av virksomhetens strategi.

5.2.3 Verdien av immaterielle eiendeler

Det er viktig å merke seg at det er vanskelig å se resultatet av immaterielle eiendeler som for eksempel økt kompetanse hos ansatte som en direkte resultat til bedre finansielle resultater. Immaterielle eiendeler påvirker resultatet indirekte og har ikke en direkte årsak-virkning link. Det er gjerne en sammensetning av immaterielle eiendeler som fører til at en forbedring av resultatet.

Det ogre en må være klar over i forhold til å måle immaterielle eiendeler er at disse ikke er som materielle eiendeler lineær eller additiv. Hva som er verdien av de immaterielle eiendelene er avhengig av virksomhetens strategi og kontekst. En ansatt med utstrakt erfaring innen salg er mye mer verdifull enn en nyutdannet ansatt med samme faglige kvalifikasjoner. Som regel er resultatet en kombinasjon av verdien av materielle og immaterielle eiendeler.

5.2.4 Rammeverk for balansert målstyring

Før vi etablerer BSC er det viktig å spørre «*hva er strategien?*» for så å la strategien møte BSC underveis i prosessen. For å ivareta det totale bildet av hva som påvirker resultatet til en virksomhet så velger Kaplan og Norton å se utover det finansielle perspektivet. De legger til tre perspektiver som de mener har indirekte og avgjørende påvirkning på det finansielle resultatet. De fire perspektivene er som følge:

- Finansiell perspektiv
- Kundeperspektiv
- Internt prosessperspektiv
- Læring og vekstperspektiv

Det finansielle perspektivet har som hovedmål å levere mest mulig penger til eierne. Verdien genereres hovedsakelig av to ting – inntektsøkning og økt produktivitet. Inntektsøkning skapes gjennom å 1) ta nye markedsandeler, lansere nye produkter og få nye kunder og 2) øke salget til eksisterende kunder med å øke kunderelasjonen med dem og selge flere produkter eller service til de samme kundene. Det en kaller *cross-selling*. Det er også to komponenter som driver produktivitet. Det første er å redusere direkte og indirekte kostnader og det andre er å utnytte kapitalen mer effektiv og dermed redusere de faste kostnadene som trengs for å holde virksomheten i gang.

Kundeperspektivet er det virksomheten tilbyr kundene som er en miks av produkter, pris, service, kunde-leverandør relasjoner og imaget. Det er denne sammensetningen som gjør virksomheten unik ovenfor sine kunder i forhold til sine konkurrenter. Kunde verdien viser hvordan den interne prosessen resulterer utenfor virksomheten. Virksomheten skiller seg gjerne ut i form av å være operasjonell unike som for eksempel McDonalds og Dell Computer, kundenærhet som Home Depot og IBM og produkt ledelse som Intel og Sony. (Treacy og Wiersema 1997, 31-45).

Internt prosessperspektiv omhandler de prosessene som skal sørge for å levere det kundene ønsker i kundeperspektivet, og dermed resultere i det finansielle resultatet i det finansielle perspektivet. De interne prosessene deles opp i fire prosesser:

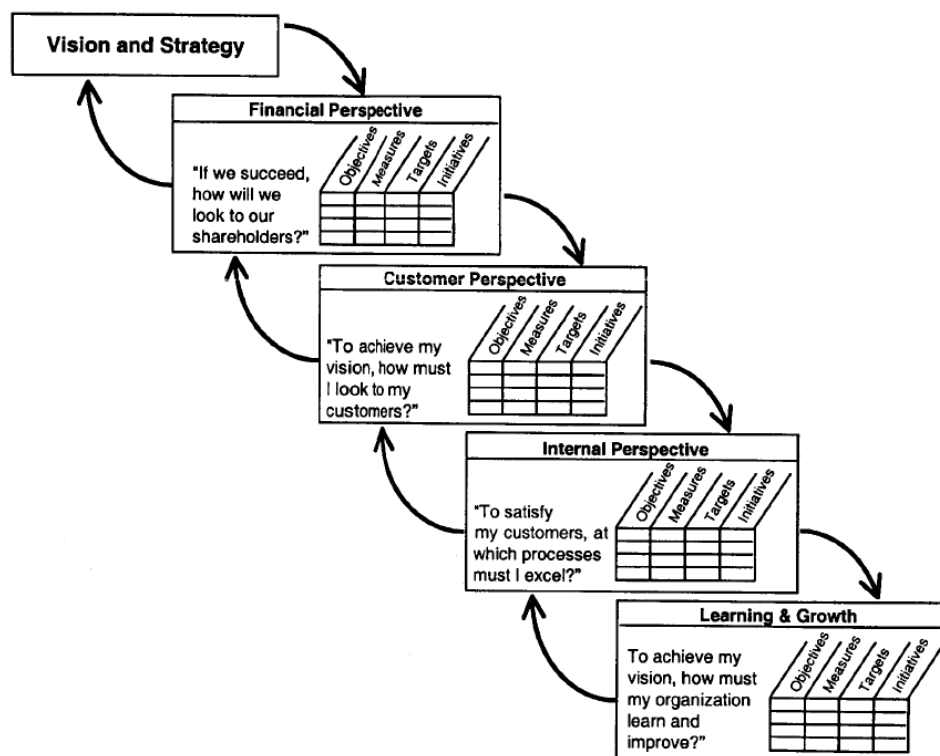
- Bygge opp franchisen som går ut på å hele tiden drive med innovasjon i virksomheten for å lage nye produkter og service som kan tilbys til nye markeder
- Øke kundeverdien ved å bygge gode kunde-leverandør relasjoner med eksisterende kunder
- Bli best innen operasjonell drift ved å styre forsyningskjeden, interne prosesser, utnyttelse av kapital, ressurser og andre prosesser knyttet til selve driften.
- Ha et godt forhold til eierne i selskapet

Resultatet av interne virksomhetsprosesser kommer stegvis. Noen gir resultat på kort sikt som for eksempel å effektivisere arbeidsprosessene, mens resultatet av et godt kunde og leverandør forhold vil først vises på et lengre perspektiv. Innovasjon og utvikling av nye produkter er ofte det som tar lengst tid før resultatene vises. Det er viktig å være klar over disse nyansene slik at en ikke blir for opptatt av de aktivitetene som kun gir kortsiktige resultater.

Lærings og vekst perspektivet er grunnleggende for enhver strategi. Det er her ledelsen definerer de ansattes evner, ferdigheter, teknologi, og klimaet i selskapet. Ved å sette sammen disse elementene skapes de interne prosessene, som igjen driver kundeperspektivet og deretter leverer det finansielle resultatet. Alle perspektivene er linket med hverandre, og resultatet kommer i det finansielle perspektivet som igjen er linket mot virksomhetens strategi og visjon. Dette vil vi komme tilbake til senere i kapittelet når en ser på hvordan en kan benytte BSC som et ledelsesverktøy.

Figur 5.2.3.1 viser hvordan BSC definerer årsak-virkning sammenheng mellom de 4 perspektivene, og hvordan disse er linket til virksomhetens overordnede visjon og strategi. Under hver av perspektivene settes det styringsparametere, måling av parameterne, mål og tiltak som følges opp kontinuerlig for å kunne følge med på virksomhetens «puls» i forhold til visjonen og strategien som er satt.

FIGURE 1
The Balanced Scorecard Defines a Strategy's Cause-and-Effect Relationships

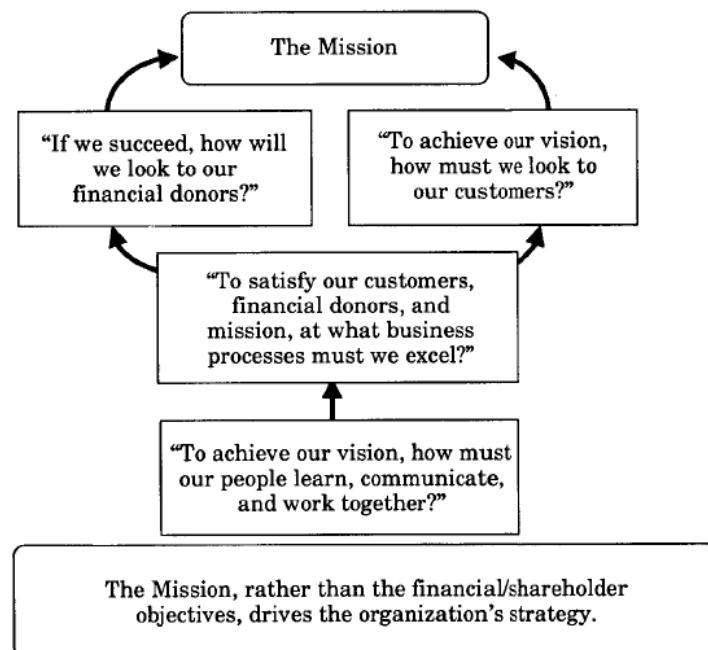


Figur 5.2.3.1 Årsak-virkning sammenheng mellom visjon/strategi og BSC.

Modellen har som utgangspunkt å skape mest mulig profitt for virksomheten, men Kaplan og Norton mener at modellen også kan brukes i non-profit virksomheter. Prinsippene er de samme. En skal ha fokus på en årsak-virkning sammenheng, men det finansielle perspektivet er erstattet med en ønsket visjon. Non-profit virksomhet har ofte en uklar strategi, og de er mest opptatt hva de skal gjøre, og mindre på hva de faktisk har fått til. For non-profit virksomhet bærer målstyringen preg av å tilfredsstille en operational excellence strategi. Fokuset blir å forbedre den enkelte prosess, og glemmer hva det overordnede oppdraget til virksomheten er. En glemmer visjonen, og prøver å operere så effektivt som mulig med lavest kostnad, mindre feil og fortere. Det er derfor like viktig for non-profit virksomheter som profittdrevet virksomhet å ha fokus på disse linkene. Dersom en ønsker å benytte BSC mer enn et måleverktøy, men et ledelsesverktøy med fokus på strategi kreves det tydelig mål og lederskap. BSC for non-profit virksomhet vises i figur 5.2.3.2.

Figur 5.2.3.2

FIGURE 4
Adapting the Balanced Scorecard Framework to Nonprofit Organizations



Figur 5.2.3.2: BSC for non-profit virksomhet.

Prinsippene i BSC kan derfor benyttes i alle typer virksomhet, enten det er å maksimere profitt eller å oppfylle en visjon. Viktigheten ligger i å definere de interne prosessene i styringsparametere, og se på hvordan disse presterer i måltallene. Poenget er ikke å se på hvilke prosesser og aktiviteter, men hvordan disse fungerer og påvirker hverandre.

5.2.5 BSC som et verktøy i HMS-ledelse

I beskrivelsen av BSC hittil, har fokuset vært på å leverer det finansielle resultatet, i penger. Vi vil i det neste kapitlet vise hvordan man kan benytte BSC som et ledelsesverktøy innen HMS. Det som blir kategorisert under de 4 perspektivene er noe ulikt fra en tradisjonell kategorisering, men utover det er fokuset fortsatt på skape en tydelig link mellom prosessene og link mellom prosessene og strategien.

5.2.6 De 4 perspektivene definert innen HMS-ledelse

I et casestudie gjennomført av Mearns et al. i 2003 (Mearns et. Al, 2003) «*Occupational health and Safety and the balanced scorecard*» viser hvordan 13 oljeselskaper benytter BSC i sin HMS-ledelse. Det som skiller HMS-indikatorer fra andre indikatorer er at det ikke finnes

en felles indikator som kan benyttes for å måle HMS til forskjell fra andre strategiske områder som produksjonstall, kostnader og kunderelasjoner. Dette skyldes hovedsakelig at HMS er dynamisk. (Gallagher et. Al., 2001). Dersom man fikser et problem dukker et nytt problem opp. Dette er på grunn av den komplekse operasjonen som betegnes som en kombinasjon av stor fare og høy grad av pålitelighet som finnes offshore, atomkraft, kjemiske prosessanlegg og flyindustrien. I følge Perrow vil det alltid være fare for sikkerhetsproblemer og ulykker der hvor mennesker møter kompleks teknologi. (Perrow 1984). Det BSC kan bidra med er et sett med indikatorer som gir informasjon om en rekke aktiviteter innen HMS. (HSE, 2001, p.5).

Hvis en ser på det finansielle perspektivet så vil det være vanskelig å sette kostnader i forhold til ulykker, og enda verre på personskader og død, men det er allikevel liten tvil om at ulykker koster penger. Disse kostnadene kommer gjerne på ulike plasser og nivåer innenfor og utenfor virksomheten. Det kan være kostnader knyttet til direkte fysiske kostnader til offeret, den emosjonelle kostnaden til offerets familie, og den sosiale verdien virksomheten har. Andre indirekte kostnader som kan nevnes er stopp i produksjonen, personell som må settes av for etterforskningen, rekrutteringskostnader knyttet til nytt personell, fall i markedsverdien. I studiet viser det seg at kun 3 av selskapene måler kostnaden knyttet til ulykker. Studiet viser at måltall som ble benyttet forbindelse med ulykker og hendelser ble målt i antall og frekvens fremfor kostnader.

Ifølge Mearns et.al tidligere studiet innen samme tema (Mearns et.a. 1997, 1998) ble sikkerhetsklimaet definert som indikator for kundeperspektivet i BSC. Sikkerhetsklimaet bestod av kommunikasjon, ansattes involvering, oppfattelse av ledelsen, tilfredsheten med sikkerhetsaktivitetene, viljen til å rapportere hendelser og rapportering av egen adferd. I spørreundersøkelsen om sikkerhetsklimaet i virksomhetene ble det avdekket at kommunikasjon til ansatte om HMS-hendelser var avgjørende for læring. Involvering i beslutninger knyttet til HMS ble assosiert med antall fraværsskader både i 1998 og RIDDOR (Reporting of Injuries, Diseases and Dangerous Occurences Regulations) i 1999.

For intern prosessperspektivet ble det benyttet resultatet fra HSG 65 Successful Health og Safety Indicators (HSE, 1997b). Disse var fordelt inn i følgende hovedområder:

- HMS policy
- Organisering av HMS
- Ledelse og forpliktelse
- Involvering av ansatte
- HMS revisjoner

- Overvåking og gjennomgang av HMS

I forhold til sikkerhetsledelse ble det registrert lavere antall avvik på uønsket atferd og samtidig økte resultatet for involvering av ledelsen og overvåking og gjennomgang av HMS. Dette resulterte også igjen til lavere antall skader rapportert. HMS revisjoner spilte en implisitt rolle i begge årene.

For læring og vekstperspektivet handlet mye om testing av de ansattes kunnskap innen virksomhetens policy, besøk av nærmeste leder eller ledere fra øvrige nivåer for å snakke om HMS, prosentandelen som deltok på HMS-møter, antall HMS-planer etablert, prosentandelen av korrektive tiltak gjennomført i løpet et år.

5.2.7 Ledernes erfaring på bruken av BSC

Avslutningsvis i studien ble 6 ledere innen HMS, norske og britiske, fra olje og gass industrien intervjuet om bruken av BSC og spesielt med hensyn til bruken innen HMS. Hovedtrekkene fra intervjuene viste at 6 av 7 benyttet BSC i sitt selskap, og alle benyttet det også i styringen av HMS. Ikke overraskende hadde alle implementert *lagging* indikatorer kun 3 av selskapene brukte målinger på prosessene, såkalte ledende indikatorer. 3 selskaper, alle britiske benyttet indikatorer for å målinger som overvåket de største farene i selskapene, og så på variasjonene disse hadde og om det eventuelt dukket opp noen nye.

Det var spesielt to ting de trakk som positive. Det ene var at det var helt nødvendig for virksomheten å lage et rammeverk for målingene av HMS-arbeidet på tvers av organisasjonen. Det andre var å kunne se årsak-virkning sammenheng mellom resultatet og aktivitetene som ble innført. Alle trekker frem at det var utfordrende å implementere BSC, men synlig ledelse var en avgjørende faktor. Videre var det viktig å få til en effektiv kommunikasjon med sine ansatte, kunder og eiere i forhold til implementering og iverksettelse av BSC. Resultatet og progresjonen måtte deles med de ansatte, kunder og eiere, og det skulle vise en tydelig forpliktelse til programmet gjennom hele prosessen. Resultatene som kom ut av BSC måtte være forstått og ansvarliggjort de som eide de ulike prosessene. Det var helt klart at BSC måtte være et verktøy for beslutningstaking og ikke kun et verktøy som produserte data.

Det ble anbefalt å knytte bonus opp mot resultatene i BSC, og da med fokus på de positive indikatorene og ikke basert på negative resultater. Bonusen skulle fungere som en motivasjon, og ikke en straff. Helt slutt måtte en presisere igjen at bare fordi HMS aktivitetene ble målt og styrt, betydde det ikke at hendelser og ulykker ikke skjer. Som vi startet dette kapittelet med

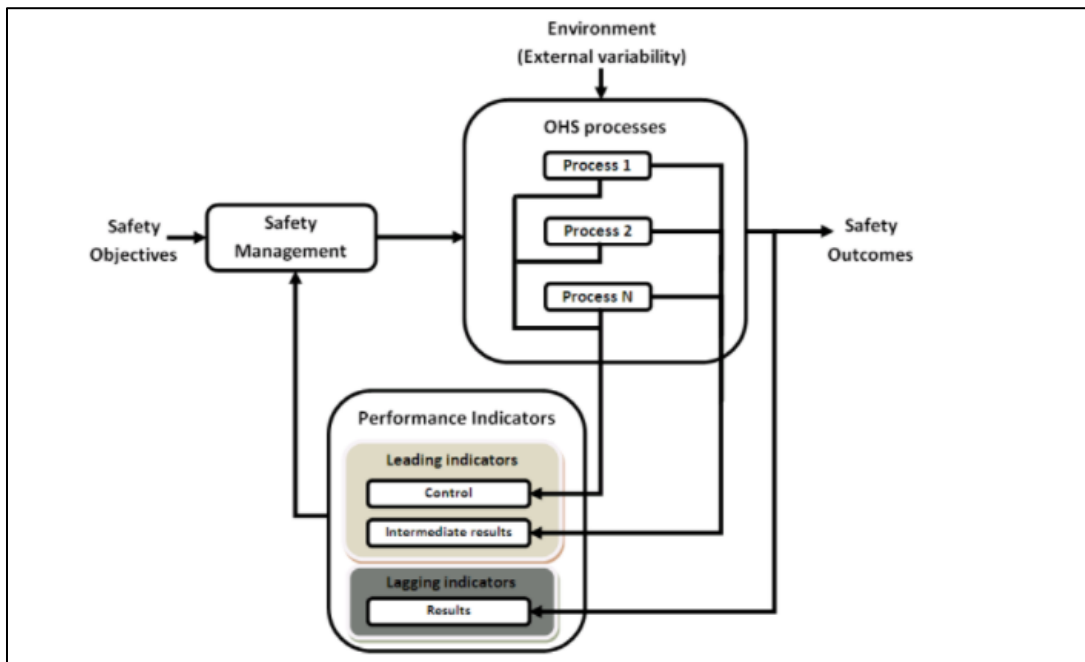
så er HMS indikatorer utsatt for mye mer endringer enn andre indikatorer. Det er veldig dynamisk. Det er derfor viktig å periodevis ta en sjekk på om man måler de riktige tingene i forhold til de endringene som har skjedd enten eksternt eller internt i virksomheten.

Dette studiet viser at BSC også kan benyttes innen HMS-ledelse fordelt innen de fire perspektivene til Kaplan og Norton.

En annen studie gjennomført av Juglaret et.al i 2012 viser til at BSC prinsippene kan benyttes til å overvåke underordnede HMS-prosesser innen en avgrenset området (Juglaret et.al, 2001). Resilience engineering innen sikkerhet handler om å fokusere på nesten ulykker og små uhell og på hva som gjorde at det faktisk gikk bra. Dette er en annen tilnærming enn det å granske ulykker. Resilience engineering innen sikkerhet viser hvordan en virksomhet er i stand til å håndtere forstyrrelser og uventede endringer. (Sintef, januar, 2013). For å være i stand til å håndtere endringene som oppstår krever det at organisasjonen har etablert noen underordnede prosesser som sikrer at dette skjer. BSC ble benyttet til å måle disse prosessene.

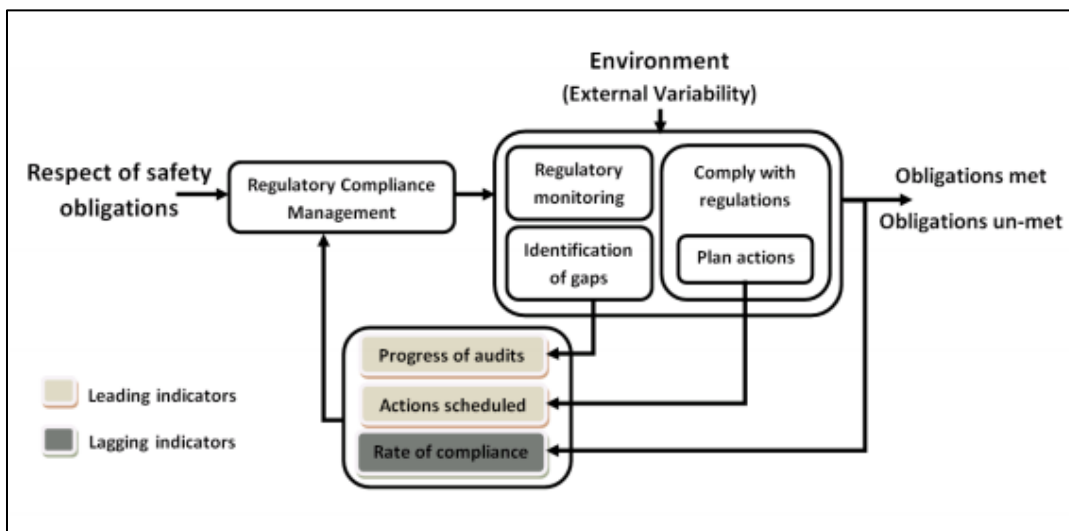
Figur 5.4.1 viser hvordan BSC kan benyttes som verktøy for å vise hvordan de ulike prosessene under HMS fungerer. En virksomhet måler sitt HMS-system etter utvalgte objekter. Disse vil være styrende for hvordan HMS-ledelsen er utformet. For å få til ønsket sikkerhetsledelse kreves det en del underordnede prosesser som leder sikkerheten til ønsket nivå. Det er disse prosessene man ønsker å måle. De prosessene som utgjør resultatet. Totalen av alle prosessene gir et sikkerhetsresultat for virksomheten i form av *lagging* indikatorer. Dette er en litt annen måte å bruke BSC på enn tidligere nevnt i studiet til Mearns et.al. Her fokusere det ikke på de fire perspektivene, men benytter prinsippene med å se årsak-virkning sammenheng mellom prosessene og resultatet. En tydelig oversikt over samspillet mellom mål, prosesser og resultat og muligheten for å se potensielle forbedringer som kan påvirke det

endelige resultatet. Denne måten å benytte BSC kan benyttes på alle nivåer og prosesser.



Figur 5.4.1 BSC med prosesser definert innen HMS

Figur 5.4.2 viser BSC benyttet på en underordnet prosess knyttet til at organisasjonen er i samsvar med de lover og regler og gjeldende prosedyrer.



Figur 5.4.2 BSC benyttet til å styre mål på en underordnet prosess.

5.3 Fra målstyringsprosess til et strategibasert ledelsessystem

Nå har en sett at BSC kan benyttes som et styringsverktøy også innen HMS. BSC skaper et rammeverk for de ansatte som de kan arbeide etter. Det gir klare retningslinjer på hvor

virksomheten vil. I tillegg knytter BSC ledelsen og de ansatte i form av at virksomheten har en visjon og strategi som den ønsker å oppnå, mens de ansatte er de som skal bidra til at det skjer. BSC fokuserer på å utnytte de evner og ferdigheter som finnes i de ansatte og benytte den kapitalen som allerede finnes i virksomheten. BSC har allikevel liten verdi dersom det vi måler og styrer ikke bidrar til at en når virksomhetens overordnede mål og strategi. Det er derfor viktig at virksomheten forstår BSC, også klarer å knytte BSC til strategien i virksomheten. Det er strategiplanen med BSC som gir oss det ønskede resultatet, ikke BSC ene og alene. I de neste kapitlene vil en presentere teorier knyttet til hvordan strategibaserte virksomheter fungerer, og hvordan de utnytter BSC til å nå sine overordnede visjoner og mål.

5.3.1 5 prinsipper i en strategi-basert virksomhet

For at en virksomhet skal benytte styringsparameterne til å styre virksomhet i ønsket retning må disse styringsparameterne knyttes opp mot virksomhetens strategi (Kaplan og Norton, 2001). En virksomhet skal gå i fra å måle resultater basert på valgte måleparametere til å bli en virksomhet som har fokus på strategi, men benytter måleparametere som en del av strategiplanen. Det er spesielt to faktorer de peker på for å få til dette, og det er evnen til å justere oss og holde fokus (Kaplan og Norton, 2001a). Det er 5 prinsipper som kjennetegner at en virksomhet er strategifokusert.

Det første prinsippet går på å transformere strategien over til operasjonelle termer slik at en forstår sammenhengen mellom målstyringen og strategien. Det er her viktig å vise nøkkelelementer i målstyringen som skal føre til at vi kommer dit vi ønsker (Kaplan og Norton, 2001). Dette bidrar til en felles forståelse mellom styringsparameterne og strategien for sin virksomhet.

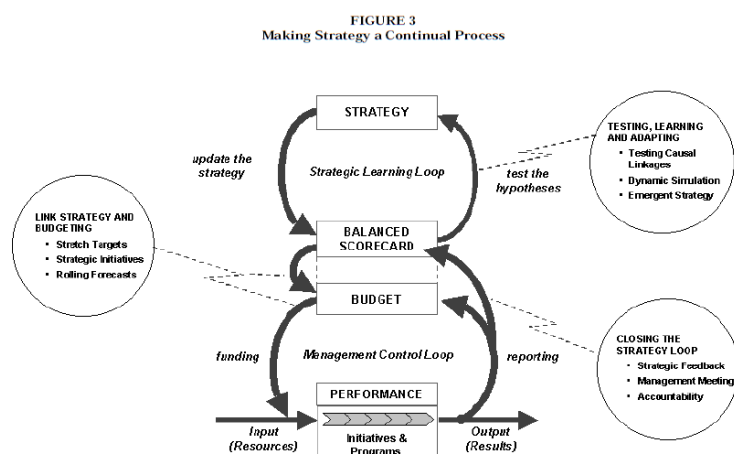
Det andre prinsippet handler om å justere alles mål inn i strategiplanen. En virksomhet består av mange enheter enten det er produksjonsavdelinger eller støttefunksjoner som regnskap og innkjøp. Ofte vil disse ha egne interesser og meninger om hva som er viktig for virksomheten og lager deretter mål rettet mot dette. Det er derfor viktig at ledelsen bidrar med å skape link mellom de ulike avdelingenes mål og virksomhetens strategi. Målene må derfor justeres slik at alle holder samme kurs mot virksomhetens felles mål og strategi. Dersom fokuset på det overordnede målet ikke er tilstede, kan silotenkning lett oppstå. En tenker mer på hva som er målet for den enkelte avdeling, og ikke på målet for hele virksomheten. Å nå virksomhetens mål er ikke å plusse alle underordnede mål, men å definere de underordnede målene og se knytningen mellom dem. Et eksempel på å linke støttefunksjoner med produksjonsavdelinger

er å lage interne kunde-leverandør avtaler. Disse kunde-leverandør avtalene blir dermed grunnlaget for målstyringen for støttefunksjonene. En slik måte å arbeide på gjør at støttefunksjonen blir en integrert del av verdiskapningen. Dersom de leverer det som er avtalt i kunde-leverandør avtalene vil produksjonsavdelingene få den støtten de trenger for å produsere som igjen fører til at en når produksjonsmålet i virksomheten. Å hele tiden har fokus på linkene mellom prosessene er viktig.

Det tredje prinsippet går ut på å involvere de ansatte i strategiplanen. En er helt avhengig av at de ansatte forstår strategiplanen og i neste omgang se hvordan de selv kan bidra i forhold til å nå virksomhetens overordnede mål. Det er viktig å ikke tenke at dette er en top-down styring i form av at ledelsen trer nedover en strategiplan, men at strategiplanen er en fin måte å kommunisere en felles målsetting på. Det å skape en forståelse ovenfor sine ansatte om hvor en vil med virksomheten er viktig for å skape involvering, men også få fram de ansattes ideer og måter å jobbe på. Tidligere var ledere skeptiske til å dele strategiplanen med de ansatte fordi de var redde for at strategien ble lekket til sine konkurrenter, men i senere tid ser en at fordelene er flere enn ulempene. Mobil's Brian Baker sa en gang: *«Knowing our strategy will do them little good unless they can execute it. On the other hand, we have no chance of executing our strategy unless our people know it. It's a chance we'll have to take.»* For at noen skal vite hvordan en kan bidra er en helt avhengig av å forstå, og for å kunne å forstå må en få kompetanse. Det er derfor viktig at ledere lærer de ansatte i å forstå virksomhetens strategi. Ledere skal ikke anta at de ansatte ikke forstår strategien og dermed utelukker dem i denne delen av kommunikasjonen. I forhold til kommunikasjon av strategiplanen må en kommunisere på en helhetlig måte. Med det menes at ledelsen ikke skal tre styringsparametere nedover i systemet, men å kommunisere hele strategiplanen til hele virksomheten. Det er for å skape en felles forståelse og gi en klar og tydelig retning om hvor en vil med planen. Balansert målstyring vil deretter være et verktøy for nivåene under for å iverksette egne mål, tiltak og styringsparametere for å bidra til at virksomheten når sine overordnede mål. I tillegg til kompetanse og kommunikasjon for å skape involvering av ansatte har en sett at kompensasjon for måloppnåelse har god effekt. Det skaper incentiver for de ansatte å involvere seg. Det en må være forsiktig med i forhold å kompensere for å gode resultater er at måleparametere som blir brukt for slik kompensasjon må være valide som kommer fra troverdige data og på ingen måter innebærer at dataene kan manipuleres. Hvordan kompensasjonsordningen er, varierer fra virksomhet til virksomhet.

Det fjerde prinsippet handler om å gjøre strategi til en kontinuerlig prosess. Kaplan og Norton (Kaplan og Norton, 2001) beskriver et «double-loop» system vist på fig. 5.6.1, hvor strategiplanen er linket til målstyringen og styringsparameterne, og hvordan linkene mellom styringsparameterne og tiltakene som gjøres. Målstyring med sine styringsparametere er kun en hypotese av hva vi *tror* har en effekt på å nå overordnede mål, en hypotese. Resultatet kan være at en gjør andre tiltak som ikke har effekt på styringsparameterne, men som en ser bidrar til å nå det overordnede målet, og da må vi justere styringsparameterne.

Styringsparameterne skal ivareta den langsiktige strategiplanen og unngå suboptimalisering ved å skape felles fokus. Underordnede prosesser sørger for å langsiktige tiltak som gir kortsiktige resultater. Et eksempel budsjettprosessen. Styringsparametere skal sikre langsiktig verdiskapning så skal budsjettprosessen ivareta tiltak som sørger for at en leverer kortsiktige finansielle resultater. Med en slik «double-loop» system vil en hele tiden se linkene mellom strategi og målstyring og målstyring og de ulike prosessene.



Figur 5.6.1, Making Strategy a Continual Process, Kaplan og Norton (2001a)

Når kartet er tegnet så er det viktig med oppfølging for å skape kontinuitet. Dette kan gjøres ved å avholde det Kaplan og Norton kaller «*simple management meeting*», hvor ledere diskuterer strategien, og dette ofte. Det holder ikke å snakke om dette en gang i året på budsjettmøtene. Ofte da snakker en om resultatet av foregående år og hva en kan gjøre for å rette opp i eventuelle avvik. Ledelsen ser for lite på hva en kan gjøre fremover. Dersom en klarer å opprette enkle møter kontinuerlig gjennom året vil en kunne reagerer raskere på endringer og dermed justere der det måtte justeres.. Enten det er mellom underordnede

prosesser og styringsparameterne eller styringsparameterne i forhold til strategien. Denne tankegangen er enda viktigere innen HMS som vi tidligere har sagt er mye mer dynamisk. Videre for å skape kontinuitet må resultatene være synlige for alle i virksomheten. Det bygger på tidligere prinsipp om at strategiplanen krever involvering fra alle ansatte og gjøre det til de sitt eget. Synligheten er viktig for at de ansatte skal kunne se resultatet av sin egen jobb selv og ikke videreformidlet den av noen andre. Det siste viktige momentet i det å skape kontinuitet er å skape en læringsprosess. Som vi tidligere har vært innom så er styringsparameterne kun en hypotese av hva som vi antar skal bidra til nå våre mål. Det er kun et resultat av et stillbilde av informasjon som vi hadde på det gitte tidspunktet. Det er ikke dermed sagt at vi gjennom prosessen ikke oppdager nye ting eller endringer som gjør at styringsparameterne må endres for å matche den overordnede strategien enda bedre gitt den nye informasjonen som foreligger.

Det femte prinsippet går ut på å mobilisere virksomheten for endring. Dette prinsippet har en ulik karakter i forhold til de fire foregående prinsippene som handlet mer om målstyringsverktøyet, rammeverk og prosessen som skal supportere strategien. Det siste prinsippet handler om hva som kreves av ledelsen. Eierskap, aktiv deltakelse og involvering fra ledelsen er avgjørende for at strategien blir en suksess.

Strategi betyr at en jobber i et endringsmiljø som tidligere nevnt. Det er en kontinuerlig prosess. Det krever at hele virksomheten er klar for å håndtere slike endringer. Det handler om å holde fokus på det overordnede målet og strategien, men samtidig håndtere de endringene som måtte komme, og justere seg deretter for å agere mot endringene. Dette krever fokus på strategi og at en jobber sammen som et team. Målstyringsprosessen gir oss styringsparameterne som en skal jobbe etter, men for at det ikke skal handle om et målesystem, men strategi, er dette et prosjekt som handler om endring.

Det er viktig at ledelsen formidler hvorfor det er behov for en endring. Organisasjonen må smeltes slik at en kan bygge den opp igjen. Kotter mener at følgende kreves fra ledere i en fase hvor organisasjonen skal starte en endring 1) Etablere en følelse av krise eller nødvendighet 2) Etablere en maktkoalisjon med myndighet for å få endringen gjennomført og 3) Skape en visjon og strategi (Kotter, 1996). Det kan oppfattes som at det kun er virksomhet som har problemer som trenger å endre seg. Det er ikke tilfelle. For virksomhet som gjør det bra så vil en strategi sammen med styringsparametere kunne bidra til å ta virksomheten til enda høyere nivåer.

Dette betyr at dersom en virksomhet ønsker å gå fra å se på kortsiktige mål basert på historisk informasjon til å bli en strategibasert virksomhet så må det skje en endring. En endring kan usikkerhet i virksomheten og i neste omgang få virksomheten i en ubalanse. Det er allikevel ikke til å komme unna at en virksomhet som håndterer fremtidige endringer også har de største mulighetene for å ta nytte av endringene som kommer. Dette til sammen krever at ledere klarer å balansere usikkerhet og endring på en god måte.

5.4 Transformere balansert målstyring til strategisk ledelse

Et kart som viser sammenhengen mellom de kritiske styringsparameterne og virksomhetens strategiske mål vil gi gode forutsetninger for å fokusere på å forbedre de parameterne som betyr noe. Det betyr at det ikke er kun hva vi måler som er viktig, men hvordan vi bruker målingene er enda viktigere. Balansert målstyring får en virksomhet til å involvere ansatte til å jobbe målrettet istedenfor at de ansatte kun fokuserer på å forbedre de aktivitetene som er viktig for dem selv eller avdelingen, en såkalt suboptimalisering. Det er ingen vits i å forbedre prosesser som ikke gir noen resultat for virksomhet i sin helhet. Det er viktig å holde fokus på de prosessene som betyr noe. Linken mellom prosessene vil gi enorme muligheter til å se forbedringspotensialene i virksomheten til enhver tid, og deretter kunne justere for de endringene som måtte komme.

5.5 Kritikk av balansert målstyring

Siden BSC ble introdusert i 1992 av Kaplan og Norton har flesteparten virksomhetene i Fortune 1000 virksomheter implementert BSC (Hendricks,2004; Kraaijenbrink, 2012). BSC er benyttet både i private og offentlige virksomheter enten det er snakk om å skape mest mulig profitt eller non-profit virksomheter (Kaplan, 2010; Basuony, 2014). Hovedtyngden av virksomhetene benytter BSC til å synliggjøre virksomhetens overordnede resultater og implementering av strategi (Basuet al., 2009; Nzuve og Nyaega, 2011). Dette viser at BSC er velkjent målstyringsvektøy som har overlevd 2 tiår, og fortsatt er like aktuell. Det er allikevel flere studier som hevder at til tross for at den omfattende bruken av BSC ikke betyr at resultatet er like lovende. De peker både på begrensninger i selve konseptet og bruken av den. Vi vil i dette kapitlet se på noen av dem.

5.5.1 BSC – Begrensninger

Kraaijenbrink (2012) kritiserer Kaplan og Norton for å ta æren for et konsept som i utgangspunktet var utviklet av Analog Devices, et ingeniør og produksjonsfirma. Det er også derfor Kraaijenbrink (2012) hevder at BSC konseptet passer bedre for nettopp denne type virksomhet enn det gjør for virksomheter som leverer tjenester. Kraaijenbrink peker på fokuset på de interne prosessene vil være mer aktuell dersom man snakker om produksjon enn om man snakker om service. Når det kommer til at Kaplan og Norton påstår at BSC synliggjør strategien bedre for hele organisasjonen både når det gjelder kommunikasjon, utførelse og resultater så mener Kraaijenbrink at BSC kan påvirke synligheten av strategien, men at det ikke er selve årsaken.

I et annet studiet gjennomført av Neely et al. (2004) hvor en sammenligner to elektrofirmaer, et som hadde implementert BSC og et som ikke hadde så viste resultatet at begge firmaene leverte relativt like finansielle resultater. En har derfor grunn til å tro at det er andre faktorer som spiller inn enn de faktorene som er knyttet til BSC.

Neely et al. (2004) viser også at det er svært tidskrevende å implementere BSC. Dette er tid som de ansatte kunne ha benyttet til å gjøre andre oppgaver som ville ha bidratt til et bedre resultat.

Pessanha og Prochnik (2006) peker derimot på selve valget av objekter og måleparametere i BSC utelater interessenter som ikke er eiere i virksomheten. Dette kan være det offentlige eller andre interessenter i omgivelsen som påvirker virksomheten. Pessanha og Prochnik (2006) peker også på manglende involvering av ansatte i to av perspektivene, det finansielle perspektivet og kundeperspektivet. Bakgrunnen for disse perspektivene vil derfor være ukjent for de ansatte. De ansatte er først involvert i det interne prosessperspektivet og læring og vekstperspektivet.

Parmenter (2012) sammenligner indikatorene i BSC med «The Winning (Key Performance Indicators) KPIs» metodikken. Parmenter kritiserer BSC for å velge indikatorer basert på hvordan en ønsker å styre og evaluere strategiske resultater. «The Winning KPIs» velger indikatorer basert på de kritiske faktorene i virksomheten. Disse er ikke-finansielle men skal supportere de finansielle indikatorene. Parmenter mener derfor at valget av indikatorer i BSC har feil fokus. I tillegg er antallet indikatorer noe Parmenter peker på som utfordrende i BSC. BSC har ingen begrensninger på antall indikatorer, og for store og komplekse virksomheter kan disse bli mange og derfor uoversiktlige og vanskelig å holde orden på. Det bør ikke være flere enn 10 indikatorer mener Parmenter.

Voelpel et.al (2005) setter fokus på at det rigide systemet i BSC som en begrensning. Det er spesielt to ting som er vanskelig. For det første så er BSC begrenset til de fire faktorene som er beskrevet i tidligere kapitler, og linken mellom disse er også lagt. Ledere blir derfor tvunget til å etablere måleparametere innenfor de fire kategoriene og linkene er deretter allerede definert. Det gir ikke rom for at måleparametere kan ha flere linker en kun den ene som er definert.

For det andre så kan et slikt system utelukke måleparametere som ikke faller under noen av kategoriene, og dermed aldri bli målt, men som har påvirkning for virksomhetens resultat. Eksempel er faktorer som faller utenfor virksomheten. Dette kan i andre omgang gjør at virksomheten ikke er i stog til å håndtere de endringene i omgivelsene med de interne prosessene. Encyclopedia Britannica gikk nesten konkurs fordi de forholdt seg kun til sine definerte suksess faktorer, og ikke hadde fokus på de endringene som skjedde i omgivelsene. Molleman (2007) peker på BSC evne til å håndtere endringer. BSC kan bidra til å skape et statisk målesystem istedenfor et dynamisk system som kreves for å håndtere endringer. Det skal sies at Kaplan og Norton mener at BSC skal bidra ledere i å modifisere strategiene i en dynamisk verden. Det synes allikevel å være både komplisert og vanskelig å endre allerede etablerte måleparametere i samme takt som endringene kommer Molleman (2007). På lik linje med Voelpel et al. peker også Molleman på fokuset på eksisterende måleparametere kan føre til at en kun forbedrer seg mot de eksisterende målene, og dermed utelukke potensiale som ligger i virksomheten som ikke blir utnyttet fordi disse ikke måles.

Voelpel et. Al (2005) og Rillo (2004) finner ut i sine studier at innovasjonsevnen til en virksomheten ikke utelukkende kommer fra interne prosesser. Det kan like gjerne være drevet fra eksterne nettverk. BSC kritiseres derfor for å ikke se utover sin egen virksomhet. Det er kun de interne prosessene som har fått fokus.

BizShifts (2010) peker på at BSC er topptung hvor det er ledere som designer BSC, og står derfor ansvarlig for det resultatet som leveres. BSC kan bidra til en byråkratisk ledelse, hierarkisk struktur og en linjestyrt prosess, som ikke alltid passer med dagens virksomheter. Det fører til den andre begrensningen Bizshift (2010) peker på som nemlig er den enveis linken som finnes i BSC. Som det tidligere er påpekt så finnes det ikke flere linker mellom måleparametere og kategoriene. Eksempelvis kan resultatet fra kundeperspektivet også påvirke de ansatte også i form av motivasjon i sitt arbeid. Det er ikke slik det er lagt opp til i BSC. BizShifts mener derfor at måten linkene i BSC bør få en revisjon slik at den passer bedre til dagens virksomheter som er mer komplekse enn tidligere.

Den aller siste begrensningen og kanskje den største fra BSC er kompleksiteten i å etablere parameterne i implementeringsfasen (Antonsen, 2010). Det krever at virksomheter tillegger store ressurser i implementeringsfasen og ny datagrunnlag må etableres. Dette kan virke så krevende at ledere og ansatte ikke ønsker å gjøre denne endringen. De ønsker ikke å skape en ubalanse i dagens system som de selv mener er fungerende. I tillegg så har ofte ikke virksomheter riktig ressurser i forhold til å kunnskapen om BSC. Dette gjelder kunnskapen om hvordan identifisere nøkkelindikatorer og årsak-virkning relasjonen som er avgjørende i BSC tankegangen. BSC inkluderer ikke en mal som guider ledere igjennom en slik prosess. Implementeringen har flere ledere trukket fram som det mest utfordrende i forhold til BSC verktøyet.

5.5.2 BSC fortsatt under utvikling

Madsen og Stenheim (2014) peker på at BSC på sees på som et verktøy som fortsatt er under utvikling. Dette begrunnes i at resultatene fra bruken av BSC ikke er utelukkende positive. De støtter det at BSC har positiv effekt på resultatet til en virksomhet, men ikke alt ved BSC er fordelaktige for enhver virksomhet. Det er allikevel innen 3 felt Madsen og Stenheim (2014) trekker frem som positive: 1) Skape fokus på strategi, visjon og struktur for ledere, 2) integrere ikke-finansielle perspektiver i tillegg til det finansielle og 3) Linken mellom strategi. Før implementering av BSC bør virksomheten være klar over de begrensningene som finnes i verktøyet og justere systemet slik at det passer virksomhetens natur. Dette ser vi også er gjort i de virksomhetene som har implementert BSC. Mange av disse har tolket og praktisert BSC ulikt. En kan se på BSC som et verktøy som fortsatt er under utvikling.

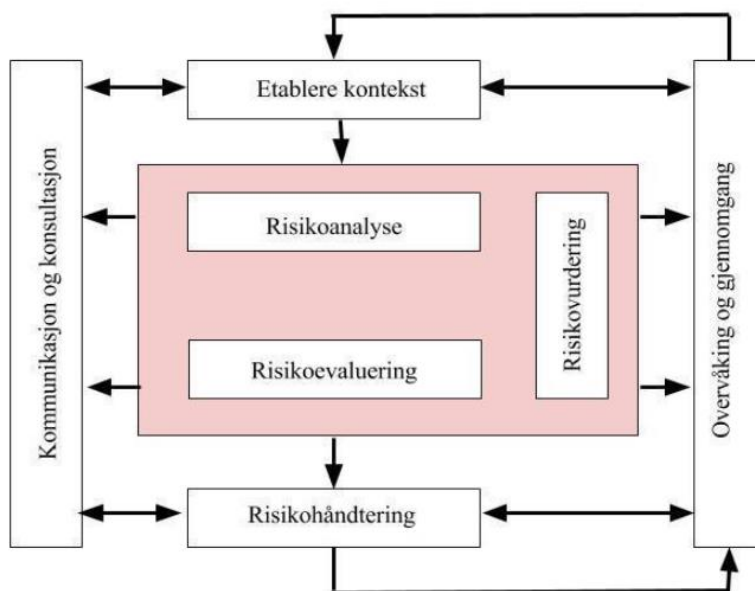
5.6 Risikostyring

Innenfor sikkerhet så kommer en ikke unna å snakke om risikostyring. For å nå det overordnede målet om 0-skader vil en måtte ha kontroll på risikobildet i forhold til personskader. Denne delen av oppgaven viser til teori om risikostyring og hvordan en kan ved å integrere risikostyring i målstyringsprosessen kan få et bedre innsikt i hvor skoen trykker. Med andre ord kan det hjelpe i forhold til prioriteringer og beslutningstaking. En integrert risikostyring i BSC kan bidra til å sette de riktige måleparameterne som igjen bidrar til å nå det overordnede målet. BSC legger som beskrevet tidligere føringer for hvordan en virksomhet kan linke strategi med BSC og dermed overvåke de parameterne som har innvirkning på ønsket resultat, men den beskriver lite om hvordan en skal komme fram til

parameterne. Dette er noe av det kompliserer implementeringen av BSC. Det vil derfor være fordelaktig for oppgaven å presentere en kort innføring i hva risikostyring er, og hvordan en kan integrere dette i BSC prosessen.

Risikostyring defineres som alle aktiviteter og aktiviteter som gjøres for å styre risiko (Aven, 2015), mens ISO 31000 definerer det som aktiviteter for å rettlede og kontrollere en organisasjon med hensyn til risiko (ISO 31000:2018). Begge definisjonen går ut på å styre risiko og om å balansere fordeler og ulemper. Det betyr at en ikke bare kun skal ha fokus på å minimere ulykker, skader og tap, men det skal balanseres med det å skape og utvikle verdier også.

En risikostyringsprosess består av elementene vist i figur 5.10.1, og er en iterativ prosess.



Figur 5.10.1 Risikostyringsprosess

Fra et virksomhetsperspektiv betyr det at en benytter en risikotilnærming i alle styringsprosesser, også innen målstyring. Risikovurderingen i midten som består av risikoanalyse og risikoevaluering og danner grunnlag for beslutning (Heyerdahl, 2021, s. 33) Før en går videre og ser på hvordan en integrert risikostyring i målstyringsprosessen kan se ut vil en først se på hvilke type risiko det finnes i en virksomhet. Det fordeles i 3 kategorier:

- Operasjonell risiko
- Strategisk risiko
- Finansiell risiko

Operasjonell risiko er fra et driftsperspektiv på kortere sikt hvor en snakker om risikoene som er knyttet til de aktivitetene som gjøres. Eksempler: Arbeidsskader, gass og oljelekkasjer. Strategisk risiko har et mer langsiktig perspektiv hvor det tas beslutninger om fremtidige investeringer for eksempel. Finansiell risiko har et økonomisk perspektiv. (Heyerdahl, 2021, s. 29)

En annen måte å kategorisere risiko på kan være på hva slags type mål/konsekvenser vi fokuserer på. Eksempel personell-risiko, miljø-risiko, økonomisk risiko og omdømme risiko. For en virksomhet er det viktig å styre disse risikoene for å sikre at en når de målene som en har satt.

5.7 Integret risikostyring i BSC

En virksomhet definerer sine mål og strategier som et ledd for å oppnå overordnede visjon eller definert oppdrag. Disse målene blir beskrevet og operasjonalisert nedover i organisasjonen og hver avdeling etablerer sine delmål som et ledd i målstyringsprosessen. De overordnede og delmålene vil være sentrale i hvordan virksomheten styrer risiko. De ulike avdelingene vil kunne sjekke ulike tiltak opp mot sine mål og på denne måten holde kursen på hva som er viktig for virksomheten og hva som er mindre viktig (Aven, 2015 s.130).

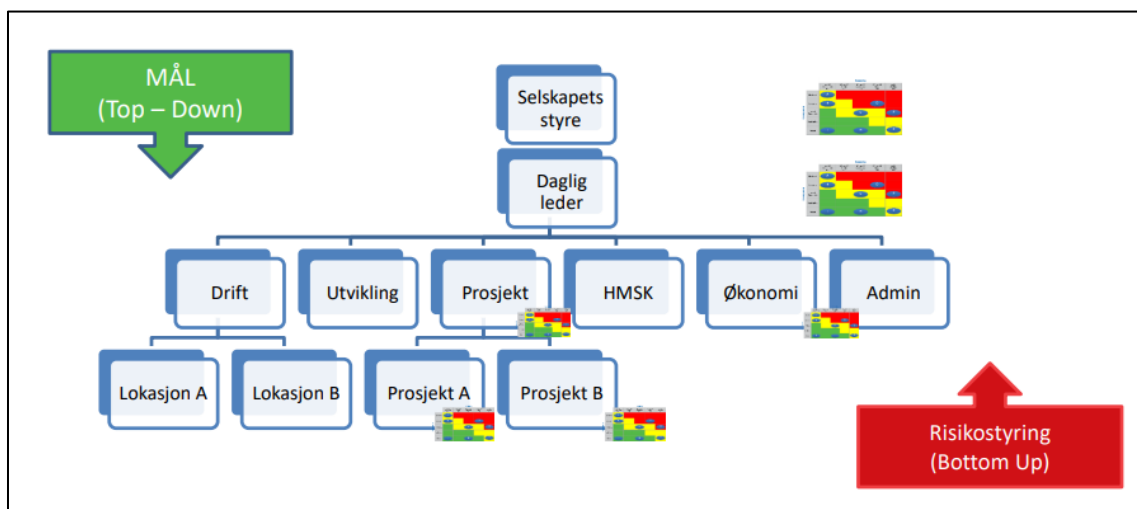


Fig.5.11.1 Risikostyring og virksomhetsstyring (Heyerdahl, 2021, s. 22)

En målstyringsprosess kan sies å være en mer reaktiv prosess i form av at en får et resultat og iverksetter eller justerer tiltak deretter for å nå målene, vil risikostyring ha et mer proaktiv tilnærming, hvor en styrer risikobildet før noe skjer. En målstyring og risikostyring trenger ikke å være en og samme prosess, men en ser fordelen med å integrere risikostyring i målstyringsprosessen og ellers i virksomhetens styringssystemer for å ha kontroll på de risikoene som virksomheten står ovenfor. Figur 5.11.1 viser hvordan risikostyring kan

benyttes alle typer prosesser og avdelinger i virksomheten for å kartlegge hvordan risikobildet er. I forhold til de styringsparameterne som er definert i BSC kan en benytte risikostyring til se på hvilke trusler og muligheter en står ovenfor i forhold til måleparametere som er satt. Risikostyring kan også benyttes på et overordnet nivå til å kartlegge hvilke prosesser som skaper den største risikoen for sikkerheten og dermed fokusere på disse prosessene. Det vil derfor være til stor hjelp å integrere risikostyring i målstyringsprosessen. I forhold til sikkerhet er det helt avgjørende å ha kontroll på risikobildet for så å iverksette tiltak for å redusere risikoene som igjen reduserer skader.

6 Analyse og resultater av empiri og teori

I dette kapittelet presenteres de resultater og funn som er gjort i datagrunnlaget. Analysen har beveget seg gjennom en induktiv analyse hvor empiri blir knyttet opp mot relevant teori. Ved å sammenstille empiri og teori skal en kunne besvare problemstillingen om hvordan balansert målstyring kan bidra til at en når det overordnede målet om 0-skader. Empirien er kategorisert for å se mønster for så deretter knytte det mot relevant teori for verifisere eller falsifisere teorien.

6.1 Strategi og målstyring

GNN har sikkerhet som den viktigste verdien i sin visjon, og den er definert på følgende måte: *«Sikkerhet og helse er viktigere enn noe produksjonsteknisk mål. Vi har lært å arbeide riktig og sikkert. Vi utviser personlig ansvar og aktsomhet, også for andre.»* (Glencore, 2021). Det overordnede målet innen sikkerhet er 0-skader. Dette følges opp i en såkalt TRIF-rate som viser antall skader per million arbeidede timer. De påfølgende delkapitlene vil ta for seg hva målene er, og hvordan satsningsområder og målsettingen henger sammen.

6.2 Mål

Alle de som ble intervjuet var enige om at det overordnede målet var 0-skader, selv om ikke alle var enige i definisjonen av visjon og mål. Det vil vi heller ikke dvele videre med i oppgaven. På spørsmålet om hva målene er innen sikkerhet svarer Prod. &

Vedlikeholdsdirektør: *«Nikkelverket står ikke her for å unngå skader, men vi står her for å produsere nikkel. Det skal vi gjøre sikkert. Ingen opplest og vedtatt 0-visjon. Vi har et mål om 0-skader. Overordnet. (...). NN (Adm.dir.) satte mål om en TRIF-rate på 5 i 2020».* Dette

utsagnet kan tolkes som at det er å produsere nikkel som er det viktigste for GNN, men at virksomheten skal gjøre de uten skader. Dette er en litt annen tilnærming enn hva visjonen til Glencore er. Adm. Dir. er derimot klar på at virksomheten har en 0-visjon, og at en har et langsiktig mål om å nå 0-skader. I tillegg sier han en forbedring av TRIF-raten på 30 % hvert år er et årlig mål som settes av han selv i dialog med HMS-direktøren. Dette bekreftes av HMS-direktøren også. TRIF-raten rapporteres månedlig til Glencore Nickel, og er det en kaller en «lagging»-indikator (Kaplan og Norton, 1992). Det viser resultatet av skadestatistikken måned for måned. Denne indikatoren er også kjent for de avdelingslederne som ble intervjuet og ellers i virksomheten. GNN benytter som mange andre virksomheter en skadestatistikk om felles indikator for resultatet av sikkerhetsarbeidet. (Mearns et.al, 2003). For at målstyringsprosessen skal kunne idet hele tatt gjennomføres er et definert overordnet mål avgjørende. Det er dette målet alle andre delmål og videre aktiviteter skal være forankret i. (Drücker, 1954). Ledelsen er tydelig på at målet er 0-skader, og det måles i en TRIF-rate hvert år. TRIF-rate justeres hvert år med grunnlag i fjorårets resultat. TRIF-raten settes av administrerende direktør sammen med HMS-direktør.

6.3 Strategi og BSC - Fokus på strategi, mål og visjoner

For å nå målet om 0-skader, er virksomheten avhengig av at det foreligger en strategi som sier noe om hvordan veien skal være. Det overordnede målet må transformeres i delmål som gjør det forståelig for de ansatte å forstå. (Drücker, 1954). GNN har definert strategien i det de kaller «Oppdrag 2022», hvor målet er en TRIF-rate på 3 ved utgangen av 2022-Satsningsområdene som er definert fra år til år skal være delmål som skal være retningsgivende for de ansatte å jobbe ut ifra.

«Oppdrag 2022» ble satt av ledelsen, og satsningsområdene er et resultat av en tverrfaglig gjennomgang med involverte fra ulike avdelinger og personer i ledergruppa. Dette ble gjort i regi av bedriftens forbedringsteam, NBS-senteret (NBS=Nickel Business System). De ansatte er videre blitt bedt om å sette opp aktiviteter under de ulike satsningsområdene, og på den måten bidra i målstyringsarbeidet. Tankegangen til GNN er helt i tråd med det Kaplan og Norton trekker frem i det fjerde prinsippet med å bli en strategibasert virksomhet. Det handler om å involvere de ansatte i strategiarbeidet. (Kaplan og Norton, 2001). Vi vil komme tilbake til mer om de ansattes involvering senere i kapittelet. Her handler det mest om at for at strategien skal fungere godt som et kommunikasjonsmiddel mellom ledelsen og ansatte

forutsetter det at de ansatte forstår strategien og vet hva de kan bidra med. (Drücker, 1992). Dette vil igjen skape motivasjon og forpliktelse hos de ansatte.

Videre er linken mellom strategien og de ulike aktivitetene viktig. Det er denne som viser hvordan resultatet av aktivitetene er, og hvordan en eventuell kan justere dersom resultatet ikke blir som ønsket. (Kaplan og Norton, 2001). Det at de ansatte blir bedt om å bidra med aktiviteter under de ulike satsningsområdene forsterker denne linken.

Fram til nå virker «Oppdrag 2022» å fungere godt som en strategiplan for å vise hvor fokuset skal være fra år til år.

Vi vil nå se litt nærmere på selve satsningsområdene. Satsningsområdene som er satt under målet 0-skader er:

- Synlig ledelse
- Gjøre Safework til en suksess
- Innføre WEHRA (Work, Environment, Health Risk Assessment)

I Drückers andre steg i målstyringsprosessen er å transformere det overordnede målet til noe som er konkret (Drücker, 1954). Dette er en forutsetning for at de ansatte skal kunne sette sine delmål for å bidra i å nå det overordnede målet. Drücker benytter prinsippet SMART for måldefinisjon. For at et mål skal være konkret må det være spesifikk, målbart, akseptert, realistisk og tidsbestemt. Vi kan ta for oss det første satsningsområdet, *synlig ledelse*. Uten videre utdyping vil dette skape flere spørsmål enn at det er klargjørende. Målformuleringen er svært generell og kan enten inkludere alle eller utelukke alle som ikke har et lederansvar. Det ville være naturlig å stille følgende spørsmål. Gjelder satsningsområdet kun dem med lederansvar? Hva betyr det å være synlig? Hvordan skal en måle dette? Hva er suksessfaktorene? Målbareheten står helt sentral også i BSC. De to andre satsningsområdene er også utformet på samme måte. Lite spesifikt og ikke målbart. Dette bekreftes ved at NN avd.leder sier at satsningsområdene er noe som kommer til å dø ut. NN avdelingsleder har et helt annet fokus i forhold til å nå målet om 0-skader. Fokuset rettes for eksempel mot mer digitalisering av HMS-systemet slik at det blir lettere for de ansatte å jobbe og at ledere kan benytte data i analyser for å se hvor utfordringene er og dermed iverksette tiltak. Selv om tankegangen er god så kan slike idéer som ikke er forankret i de overordnede satsningsområdene føre til sub-optimalisering (Kaplan og Norton, 2003). En fokuserer mer på hva en selv trenger og ønsker, enn hva virksomheten trenger. Selv om tankegangen med «Oppdrag 2022» virker å være god så er delmålene for generelle som gjør det utfordrende i forhold til oppfølging. (Drücker, 1954).

6.4 Ledelsens forpliktelse

Selv om en er tydelig på at en strategiplan ikke skal være et middel for topp-styring så skal denne eies av ledelsen, og det er de som skal benytte denne som kommunikasjonsmiddel ovenfor sine ansatte. Det er også her utfordringene starter. Prod. Dir. sier at satsningsområdene er tilfeldig valgt, mens Adm. Dir. sier: *«Vi setter oss kanskje litt daffe mål, altså bare ta det av vi liker å sikre oss. Jo slappere mål vi setter, jo større sannsynlighet for at vi sier at vi gjør er bra.»* HMS-dir. er derimot klarere i talen på at det er disse satsningsområdene som skal føre oss til mål, og henviser til den tverrfaglige gjennomgangen som er gjort. Disse tilnærmingene til satsningsområdene fra ledelsen kan gjøre det utfordrende på 2 områder 1) vanskelig å få de ansatte til å tro at disse satsningsområdene har noe å si for det overordnede målet og 2) prosessen i forkant av satsningsområdene mister troverdighet. Dersom lederne stiller seg tvilende til om satsningsområdene faktisk fører til målet om 0-skader, kan det føre til vanskeligheter med å kommunisere det og. Det andre problemstillingen viser et fravær av eierskap for målstyringsprosessen i forkant av satsningsområdene. I Mearns et.al sitt studiet i 2003 trekker han fram at synlig ledelse og en effektiv kommunikasjon er avgjørende for å lykkes med målstyring. Begge deler virker å være utfordrende på GNN.

Det virker som at ledelsen ser «Oppdrag 2022» som ferdig i det satsningsområdene er satt. Adm. Dir. sier: *«Proessen med satsningsområdene er ferdig idet de konkrete tiltakene er kommet fra de ulike avdelingene. Det er de konkrete tiltakene vi følger.»* Med det følges ikke lenger strategien opp lenger. Det er kun aktivitetene som blir viktige. Fraværet av link til det overordnede målet og strategien, kan gjøre det utfordrende å se hva som har fungert og hva som ikke har fungert. (Kaplan og Norton, 2003). Denne kontinuerlige oppfølgingen skal etterspørres av ledelsen. (Kaplan og Norton, 2003).

6.5 Fokus på underordnede prosesser (Ikke-finansielle prosesser)

Hvis en definerer antall skader som det finansielle resultatet innen sikkerhet (Mearns et al., 2001), så skal en sette mål innen de underordnede prosessene som skal støtte opp om dette resultatet. Dette er prosesser innen kundeperspektivet, internprosess perspektiv og læring og vekstperspektivet (Kaplan og Norton, 1992). Ingen av satsningsområdene er knyttet opp mot noen underordnet prosess, men heller som generelle satsningsområder som gjelder hele

virksomheten og alle ansatte. I neste omgang skal ansatte sette aktiviteter innen de tre satsningsområdene, og summen av disse skal bidra til 0-skader. Det er viktig å poengtere her at for å nå et mål så handler det ikke om å summere opp antall aktiviteter, men man må sortere aktivitetene under riktig prosess, linke prosessene med hverandre og deretter måle effekten av prosessene (Kaplan og Norton, 2001). Uten klare definerte prosesser, er det lett for å miste kart og terreng. Fokuset blir mer på *hvilke* aktiviteter istedenfor på *hvordan* påvirker aktivitetene målene og dermed sluttresultatet. (Kaplan og Norton, 2003). Siden målene er så generelle og det er ut ifra disse de ansatte skal sette i gang aktiviteter så kan disse aktivitetene både være mange og med svært ulik fokus. Alle satsningsområdene krever høy grad av tolkning. Det gir stort rom for sub-optimalisering.

Dersom man mener de satsningsområdene som er satt er riktige må disse knyttes opp mot noen konkrete prosesser. De interne prosessene er de avgjørende prosessene for sluttresultatet. Aktiviteter som ikke passer inn i prosessene, er heller ikke noe en skal fokusere på. (Kaplan og Norton, 2001). Det skal allikevel nevnes her at kritikken på BSC har nettopp vært på at BSC har tydelig definerte prosesser, og kan potensielt utelukke andre prosesser som kan ha påvirkning på målet (Voelpel et al, 2005).

Det at satsningsområdene ikke er forankret i noen prosess, kan føre til at eierskapet til resultatet kan være diffuse. Prod.direktør mener satsningsområdene eies av de ulike lederne i ledergruppa, noe som betyr at HMS-dir. eier de tre nevnte satsningsområdene, mens andre mener at eierskapet ligger linja. Ser en isolert sett på satsningsområdene kan det greit argumenteres at ansvaret ligger i ledergruppa da alle faller under HMS-direktøren. Aktivitetene følges allikevel i praksis opp av den enkelte leder og resultatet rapporteres i linja og dermed ligger eierskap på den enkelte leder. Adm. Dir. bekrefter det sistnevnte ved å si at det er han selv som står ansvarlig for resultatet da han er øverste leder. Det at eierskapet defineres ulikt fra ulike personer i ledelsen viser at eierskapet ikke godt nok definert. Det fører til at alle eier litt eller at ingen eier noe. Adm.Dir. sier: «*Når vi setter tiltak som hører til et området, tiltak 1,2 og 3, gulv i avdeling så vil jeg jo si at det er viktig å ha eierskap. Når det er gjort må det inn i målstyring og oppfølging.*» Dette bekrefter at eierskap-fokuset er på aktivitetene og ikke på selve prosessen aktivitetene er en del av.

6.6 Linken mellom strategi og BSC

Som vi nevnte tidligere er tankegangen i «Oppdrag 2022» god, men det stilles allikevel tvil rundt linken mellom de ulike stegene i prosessen. Flere i ledelsen sier at det ikke er noe link

mellom satsningsområdene og målet om 0-skader, og dermed er ikke strategien forankret i det overordnede målet. Det at de ansatte setter aktiviteter under de ulike satsningsområdene virker å være meningsløst dersom dette ikke fører noen vei.

PRO. Dir.: *«Satsningsområdene er ikke linket mot 0-skader. Alle de tre satsningsområdene vil bidra til 0-skader.»*

NN Avd.leder: *«Nei, det baserer seg på at noen fremmer det. Det kommer til å dø ut. Nei tror ikke på at disse tre områdene bidra til at vi når 30 % forbedring»*

Prod. Og Vedl. Dir.: *«Litt tilfeldig hvordan disse (satsningsområdene) er valgt.»*

Linken mellom strategi og BSC (Kaplan og Norton, 2003), og linken mellom de ulike prosessene i BSC er helt avgjørende for suksess innen målstyring (Kaplan og Norton, 1992). En slik sammenheng skal gi ledere muligheten til å justere der problemene dukker opp (Kaplan og Norton, 1992). Det å kunne se sammenhengen mellom resultatet, *lagging* indikator, og de prosessene som påvirker resultatet, *leading* indikatorer er en av de største fordelene som ledere trekker frem etter å ha implementert BSC (Mearns et al. 2001).

Formålet med linkene i målstyringsprosessen er at *hva* som påvirker målene, alltid kun er en hypotese. Om det faktisk gjør det er det måleverktøyet, BSC, som skal vise oss. Linken er det som er grunnleggende for å få til et slikt oversiktsbildet. Ved hjelp av dette resultatet, kan virksomheten gjøre justeringer. (Kaplan og Norton, 2001). Dette er spesielt viktig siden HMS er mye mer dynamisk av natur (Gallagher et. Al, 2001).

6.7 De ansattes involvering

Ledelsen i GNN virker å ha et genuint ønske om å involvere sine ansatte i målstyringsprosessen. De ansatte har vært med hele veien fra utarbeidelse av «Oppdrag 2022» til å selve utførelsen av aktivitetene. Det at de ansatte er involvert i målsettingene bidrar til at det både motiverer og stimulerer ansatte til å sette egne delmål for å nå målene som er satt (Drücker, 1954). Lederne er tydelige på at det er de ansatte som skal bidra til å nå målet.

Prod.Dir.: *«Avdelingene skal lage handlingsplaner om skal nå disse målene (satsningsområdene)»*

Adm. Dir.: *«Man legger opp til en prosess – Ledelse ned til gulv og konkretisere slik at folk kan vite hva de kan bidra på. (.....). Bidrar til å utfordre og eierskap med tiltak som de selv forstår».*

HMS-Dir.: *«Denne er toppstyrt, men med fokus med medarbeiderinvolvering. Dette er noe organisasjonen står samlet om.»*

Det kan allikevel stilles spørsmål om for mye ansvar blir lagt på de ansatte. Sett i lys av tidligere kapittel om ledelsens forpliktelse som belyste fraværet av eierskap fra ledelsen.

6.8 Risikotilnærmet målstyringsprosess

For å nå måle om 0-skader, handler mye om å styre risikobildet. Det er derfor viktig at risikostyring er integrert i målstyringsprosessen, og ikke fungere som to separate prosesser. På lik linje med målstyringsprosessen så er risikostyringen også fokusert på tiltak og mindre på å evaluering og overvåking. På spørsmålet om hvordan GNN styrer risiko svarer Prod. Og vedl. Dir. sier: *«Vi finner ikke den røde tråden. Burde ha evaluert noen av tingene vi gjør for å finne ut av hva som virker og hva som ikke virker. Det er vi ikke noe gode til. Vi gjør alle tingene vi tror. (.....)Vi ikke noe gode til å evaluere, vi er mye bedre på tiltak».*

Det er større fokus på risikovurderingen og mindre fokus på siste delen av risikostyringsprosessen som er evaluering og beslutningstaking. På spørsmålet om satsningsområdene er basert på en risikovurdering er svaret nei, men at risikovurderinger er benyttet ellers i virksomheten i sikkerhetsarbeidet. Det er helt tydelig at risikostyring ikke er en del av målstyringsprosessen, men fungerer som separate prosesser.

Risikostyring spiller en sentral rolle i sikkerhetsarbeidet til GNN. Adm. Dir. snakker mye om forebyggende tiltak i forhold til å styre risiko. Dette eksemplifiserer han med sikkerhetsrunder og personlig risikovurderinger. Disse telles og måles etter antall gjennomført. På lik linje med målstyring så er det tiltak en *tror* har virkning, men en vet ikke. Det er heller ikke mulig å se i resultatene om dette har hatt noen virkning. I den grad det er mulig så har det vist det motsatte. Skadetrenden har en negativ trend til tross for at de forebyggende tiltakene er gjort. Adm. Dir. går så langt som å si at *«Det er helt idiotisk å holde på masse proaktive ting som ikke har noen virkning. (.....) De proaktive aktivitetene må jo hjelpe, men om det er de riktige*

tiltakene det vi faktisk ikke.» Han peker på at den offisielle suksessraten er TRIF-raten. Resultatet taler for seg. Igjen mangler det en årsak-virkning sammenheng, også for risikostyringen. På lik linje med målstyringsprosessen er risikostyring også en iterativ prosess (Aven, 2015).

Videre påpeker han ting som at en ikke skal være hendelsesbasert, men heller prioritere de risikoene som har større risiko for større konsekvenser. Dette viser at en er reflektert over hva risikostyring innebærer, men det virker som at begrepene er brukt om hverandre, og at det ikke er noen systematisert prosess. Dette bekreftes også nedover i organisasjonen når NN avd.leder sier at det ikke finnes noen gjennomsyret metodikk rundt risikostyring.

Vedkommende bekrefter også kjernen i problemet både for målstyring og risikostyring. Fokus er på aktiviteter og tiltak og mindre på å styre disse. NN avd. sier: *«Det er heller ikke etterspurt (risikostyring). Det er personavhengig på avdelingene. (.....) Flaks viser at vi har en manglende overordnet risikostyring. Ingen sporbarhet.»*

En kan konkludere med at risikostyring og målstyring er to separate prosesser på GNN. Det foreligger ingen definisjon på risikostyring. Det er opptil den enkelte leder å definere og gjennomføre risikostyring. På lik linje med målstyring så settes det i gang tiltak som en tror har effekt på målet om 0-skader uten at dette blir etterprøvd i etterkant.

7 Konklusjon

GNN har definert sin strategi mot 0-skader i det de kaller for «Oppdrag 2022». Det langsiktige målet er 0-skader, og dette er godt forankret i ledelsen og hos de ansatte. Administrerende direktør setter målet på TRIF-raten fra år til år i samarbeid med HMS-direktør, og målet er en TRIF-rate på 3 ved utgangen av 2022. De overordnede målene på kort og lang sikt er godt kjent i virksomheten. «Oppdrag 2022» beskriver de overordnede målene, samt satsningsområder som skal være retningsgivende for de ansattes bidrag i målstyringen. Ledelsen har hatt god fokus på involvering av ansatte i denne prosessen i form av at det var de ansatte selv sammen med noen fra ledergruppa som utformet satsningsområdene. Prosessen i «Oppdrag 2022» er helt i tråd med «Drückers» målstyringsprosess i forhold til å definere mål og transformere dem til noe som er mer forståelig for ansatte, og i tillegg involvere de ansatte til å bidra. Alt dette er med på å skape motivasjon og forpliktelse hos de ansatte. (Drücker, 1954).

Ser vi på satsningsområdene er disse for generelle, og er ikke målbare. Det er stort rom for tolkning. De følger ikke det Drücker definerer som SMART-mål. (Drücker, 1954).

Den røde tråden GNN prøver å lage med å forankre satsningsområdene i det overordnede målet, og aktivitetene fra de ansatte til satsningsområdene, er det Kaplan og Norton definerer som grunnleggende for balansert målstyring. Problemet blir bare at rammeverket utover dette ikke er tilstede. Balansert målstyring stiller krav til definerte underordnede prosesser, link mellom prosessene, link mellom underordnede prosesser og virksomhetens strategi og mål. Balansert målstyring sterkeste side er at den hele tiden måler virksomhetens temperatur, og linken til strategi og det overordnede målet sørger for at virksomheten arbeider i tråd med disse. (Kaplan og Norton, 1992, 2001). Disse tingene vil vi se er fraværende eller svake videre i konklusjonen.

En av de avgjørende faktorene for at balansert målstyring skal fungerer er synlig ledelse og effektiv kommunikasjon. (Mearns et.al, 2003). Ledelsen på GNN stiller seg tvilende til om satsningsområdene faktisk fører til målet om 0-skader. Det skaper utfordringer i forhold til kommunikasjonen av satsningsområdene og troverdigheten til prosessen i forkant av satsningsområdene. Dette bekreftes ved at NN avdelingsleder sier at satsningsområdene kommer til å dø ut. Det kan virke som ledelsens oppfatning av satsningsområdene allerede har forplantet seg nedover i organisasjonen.

Det kan virke som arbeidet med satsningsområdene er ferdig i det aktivitetene er satt. Fokuset er på aktivitetene, eierskapet plasseres derfor nedover i linjen. Det at sammenhengen mellom satsningsområdene og aktivitetene ikke følges opp av ledelsen, faller eierskapet til målstyringen sammen.

Til tross for at tankegangen med «Oppdrag 2022» er god, kan det virke som at ledelsen sliter med å få fokuset på riktig plass i forhold til satsningsområdene. Hovedsakelig skyldes dette ledelsens tvilende tilnærming til om disse faktisk fører til mål.

I tillegg til fokus, krever balansert målstyring at det er definerte underordnede prosesser. Det er summen av hvordan de underordnede prosessene fungerer sammen som gir sluttresultatet, og ikke antall aktiviteter som gjøres. (Kaplan og Norton, 2001). Det foreligger ingen tydelige definerte prosesser for sikkerhetsarbeidet i «Oppdrag 2022», og fokuset blir på antall aktiviteter som gjøres. Den manglende sammenhengen mellom prosessene, kan bidra til sub-optimalisering. Fokuset til de ansatte er å gjøre aktiviteter som er best for dem, men som ikke nødvendigvis er best for virksomheten totalt sett. Et annet problem som dukker opp er mangel på eierskap siden aktivitetene ikke er forankret til noen prosess som eies av noen.

Siden det ikke er definert noen underordnede prosesser og arbeidet med satsningsområdet er ferdig i det de har satt kan man med sikkerhet si at det ikke finnes noen link mellom de

underordnede prosessene, og at linken mellom satsningsområdene og det overordnede målet er svak og til og med helt fraværende siden flere av lederne sier det ikke foreligger noen sammenheng i det hele tatt.

Med det faktum at det ikke er definerte underordnede prosesser i målstyringen, og det ikke er noen link mellom satsningsområdene og målet om 0-skader så kan det føre til at virksomheten kan famle litt i mørket av hva som fungerer og ikke fungerer i forhold til målet om 0-skader. Et rammeverk for målstyringen er viktig for at kart og terreng skal stemme med hverandre.

Helt til slutt kan en si at risikostyring og målstyring er to helt forskjellige prosesser.

Risikostyring gjøres etter behov og kan benyttes i målstyringen, men er ikke et krav. Dette kan være uheldig i forhold til at risikostyring står sentralt i sikkerhetsarbeidet.

Prod. Og vedl.dir. sier: « (...) Investerer seg ut av risikoene». Dette beskriver at det ikke tas aktivt grep rundt målstyringen. Det er lettere å bruke penger på iverksette tiltak.

8 Anbefalinger

Det anbefales at GNN etablerer et rammeverk for målstyringen ved å benytte de prinsippene som finnes i balansert målstyring. I stedet for å benytte de fire perspektivene som er beskrevet (Kaplan og Norton, 1992), kan disse tilpasses de prosessene innen GNNs sikkerhetsledelse. (Juglaret et. Al, 2001). Dette kan være prosesser knyttet til personsikkerhet, prosess-sikkerhet, sikkerhetsklima, arbeidsprosesser, kompetanse og læring. Da har man kartlagt *hvilke* prosesser som hører hjemme i sikkerhetsledelsen. Under hver av prosessene må det kartlegges hvilke aktiviteter som inngår i de ulike prosessene og sette mål for de ulike aktivitetene. Det Kaplan og Norton beskriver som styringsparametere. (Kaplan og Norton, 1992). På denne måten kan vi holde kontroll på hvordan aktivitetene leverer i forhold til målet som er satt. Et eksempel kan være under kompetanse og læring, så er Safework senteret en viktig aktivitet, målet kan være at alle ansatte skal ha gjennomført kurs innen risikovurdering innen utgangen av 2021. Det som er viktig å passe på er at man ikke måler alle aktiviteter, men de aktivitetene man mener er viktige for å nå det overordnede målet. Utfordringen med balansert målstyring er at det kan bli for mange mål og for mange aktiviteter, og da igjen mister fokus på hva som er viktig og hva som ikke er viktig. (Parmenter, 2012).

Når de underordnede prosessene er definert må man linke disse opp mot hverandre slik at en ser hvordan disse påvirker hverandre. Ved å sette disse i samspill med hverandre så unngår man sub-optimalisering. Det er ikke hva som er best for den enkelte avdeling som er viktig, men hvordan denne avdelingen bidrar inn i sin prosess og dermed bidrar i de andre

prosessene. Eksempelvis er hvordan støttefunksjoner kan bidra med de sitt arbeid til at man får færre skader. De kan etablere gode rutiner for leverandør revisjoner for å sikre et best mulig grunnlag før de starter arbeid inne på GNNs området. En anbefaling er kunde-leverandør avtaler mellom de ulike avdelingene.

Med tydelige definerte underordnede prosesser og fokus på linken mellom disse skaper et rammeverk for god målstyring. Hovedsakelig fordi man ser en tydelig årsak-virkning sammenheng mellom de prosessene som finnes i sikkerhetsledelsen og resultatet på skadestatistikken. De faktorene som leder en til 0-skader, ledende indikatorer og resultatorienterte mål, *lagging* indikatorer. (Kaplan og Norton, 1992).

Risikostyring bør spille en sentral rolle i målstyringsprosessen. Sikkerhet handler mye om å ha kontroll på de risikoene man står ovenfor. I etableringen av aktiviteter kan risikostyring bidra til prioritering og beslutning om hva som er viktig og hva som er mindre viktig. Dette basert på risikoene en står ovenfor. Risikostyring kan som nevnt gjøres på alle nivåer og da krever det at det legges ned ressurser i forhold til å kompetanse og kunnskap rundt temaet.

Videre anbefales at målstyring knyttes opp mot en strategi. Virksomhetens plan om *hvordan* man skal nå målet om 0-skader. Det er på denne måten målstyring blir mer enn et måleverktøy.

For at implementeringen og gjennomføringen av målstyring skal bli en suksess er ledernes forpliktelse avgjørende. Målstyringsprosessen bør eies av ledelsen. Det er et verktøy de kan benytte for se hvordan virksomheten fungerer i forhold til måloppnåelse. Fokuset i ledelsen blir å følge opp at de målene som er satt blir nådd og stille krav til justeringer dersom det ikke er tilfelle. For å få til dette må ledelsen forstå sin rolle i prosessen og i tillegg avsette tilstrekkelig tid til oppfølging. Målstyring bør være integrert i alle typer møter for at det ikke skal være noe som er fremmed, og skummelt, men heller et effektiv kommunikasjonsmiddel mellom ledelsen og ansatte. Det anbefales at det rettes belønning mot gode resultater, men da må man passe på at resultatet er etterprøvbart.

Helt til slutt anbefales det å sette ned tilstrekkelig og riktige ressurser i implementeringsfasen. Erfaringen med implementeringen av balansert målstyring er at det er tidskrevende, og det er mye data som må være på plass. Det er viktig å beholde fokuset på hva som er viktig og hva som ikke er viktig. Mest sannsynlig vil en slik prosess innebære mye endringsledelse. For å snu en trend, kreves det endring. For at en skal klare å endre, må man forstå detaljene. For å forstå detaljene må man ha tid og kunnskap.

9 Videre forskning

Oppgaven har presentert av bilde av hvordan målstyringsprosessen er i dag og hva resultatet av denne har vært. Oppgaven beveger seg i et overordnet landskap som omhandler rammeverk, verktøy, ledelse og involvering. I tillegg er det belyst fordelene med å integrere risikostyring inn i målstyringsprosessen. Hvordan risikostyring fungerer er ikke belyst i oppgaven. Det er heller ikke tatt hensyn til hvordan de ansatte oppfatter systemet, noe som ville ha vært interessant i en videre forskning. Endringsledelse er heller ikke beskrevet i oppgaven, annet enn at det er nødvendig i en slik prosess.

Oppgaven belyser BSC i store trekk og knyttet denne opp mot strategi. Dersom det blir aktuell å etablere BSC på GNN må det legges et betydelig arbeid i å etablere riktige parametere. BSC største fallgrube er at en drukner i data og detaljer. Det vil kreve omfattende analyse arbeid for å komme fram til disse parameterne. Det vil derfor være behov for videre undersøkelser i søken etter riktige parametere.

Referanseliste:

American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), Special Committee on Financial Reporting. 1994. *Improving Business Reporting – A Customer Focus: Meeting the Information Needs of Investors and Creditors*. New York, NY: AICPA

Antonsen, Y. (2010). *The downside of the Balanced Scorecard: A case study from Norway. The Scoginavian*. Journal of Management, 30 (1), 40-50.

Aven, T. 2015. *Risikostyring*. Oslo, Universitetsforlaget

Awadallah, E.A. et al. (2015). *A Critique of the Balanced Scorecard as a Performance Measurement Tool*. International Journal of Business og Social Science. Center for Promoting Ideas, USA.

Bartnes, M. (2013), *Resilience – fra safety til security*. Sintef Infosec.

<https://infosec.sintef.no/informasjonssikkerhet/2013/01/resilience-fra-safety-til-security/>

Basuony M. A. K. (2014). *The Balanced Scorecard in large firms og SMEs: A critique of the nature, value and application*. Accounting and Finance Research, 3(2), 22-33.

BizShifts(2010). *Balanced scorecard: Is it a failure?* BizShifts-Trends. [Online]. Available: <http://bizshifts-trends.com/2010/10/21/balanced-scorecard-is-it-a-failure/> (18/02/2015)

Brinkmann, S. & Tanggaard L, (2012). *Kvalitative Metoder*. Oslo, Gyldendal Norsk Forlag AS

Drücker P.F. (1954), *Practice Management*, 1954, New York NY: Harper Business

Gallagher, C., Underhill, E. and Rimmer, M. (2001), *Occupational Health and Safety Management Systems: A Review of their Effectiveness in Securing Healthy and Safe Workplaces*, report prepared for National Occupational Health and Safety Commission, Sydney.

Glencore (2019), *V9_Nikkelverket_Presentasjon_Feb2019*

Glencore, (2021). *Om oss, Vår historie*. <https://www.nikkelverk.no/no/who-we-are/our-history>)

Goffman E. (1959) – *Erving Goffmans rollespill*. Nasjon Digital Læringsarena. <https://ndla.no/nb/subjects/subject:43/topic:1:194386/topic:1:194388/resource:1:197407>)

Health and Safety Executive (1997b), *Successful Health and Safety Management*, HSB 65, HSE Books, Sudbury.

Health and Safety Executive (2001), “*A guide to measuring health and safety performance*”,

Health and Safety Executive, discussion document available at: www.hse.gov.uk

Hendricks, K. (2004). *The Balanced Scorecard: To adopt or not to adopt?* *Ivey Business Journal*. November/December Issue 2004.

Heyerdahl, R, 2021, mars. *Risikostyring integrert i styringssystemet*. Innlegg presentert ved Universitet i Stavanger, Stavanger, Norge.

Juglaret F. et. Al (2012), *New Balanced Scorecard leading indicators to monitor performance variability in HS management systems*, Forth resilience engineering symposium, Sophia Antopolis, France.

Kaplan R. S, Norton D. P. (1992), *The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance*, Harvard Business Review

Kaplan R. S, Norton D. P. (2001), *Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management Part 1*, 2001, side 87-104, American Accounting Association, *Accounting Horizon*

Kaplan R. S, Norton D. P. (2001), *Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management Part 2*, 2001, side 147-180, American Accounting Association, *Accounting Horizon*

Kotter, J. 1996. *Leading Change*. Boston, MA: HBS Press

Kraaijenbrink, J. (2012). *Five reasons to abogon the Balanced Scorecard*. Retrieved November 15, 2016, from

<http://kraaijenbrink.com/2012/10/fivereasonstoabogonthebalancedscorecard>

Madsen, D. O., og Stenheim, T.(2014). *Perceived benefits of balanced scorecard implementation: Some preliminary evidence*. *Problems and Perspectives in Management*, 12 (3), 81-90.

Mearns et. Al (2003). *Case Study: Occupational health and safety and the balanced scorecard*. *The TQM Magazine*. Volume 15-Number 6, 408-423. MCB UP Limited

Molleman, B. (2007). *The challenge of implementing the Balanced Scorecard*. The proceedings of the 6th Twente Student Conference in IT. Enschede.

Neely, A., Kennerley, M og Martinez V. (2004). *Does the balanced scorecard work: An empirical investigation*. The European Operations Management Association (EurOMA) International Confernce, Fontainebleau, June, 27-29.

Nikkelverk, (2021), “*Oppdrag 2022*”

Nzuve, S N M, Nyaega, G. (2011). *Application of Balanced Scorecard in performance measurement at Essar Telecom Kenya Limited*, Available: <http://ssrn.com/abstract=2231330>.

Parmenter, D. (2012). A table without any legs: A critique of the balanced scorecard methodology, In implementing Winning KPIs whitepaper. Available: <http://davidparmenter.com/how-to-guides> (18/02/2015)

Perrow, C. (1984), *Normal Accidents: Living with High-Risk Technologies*, Basic Books, New York, NY

Pessanha, D. S., and Prochnik, V. (2006). *Practitioners' opinions on academics' critics on the Balanced Scorecard*. Available: <http://ssrn.com/abstract=1094308>

Rillo, M. (2004). *Limitations of balanced scorecard*. Proceedings of the 2nd Scientific and Educational Conference, Business Administration: Business in a Globalizing Economy, Parnu, 30-31 January 2004, 155-161.

Voelpel, S. C., Leibold, M.m Eckhoff, R. A. og Davenport, T. H. (2005). *The Tyranny of the Balanced Scorecard in the Innovation Economy*. Proceeding of the 4th International Critical Management Studies Conference, intellectual Capital Stream Cambridge University, United Kingdom.

10 Vedlegg 1 Transkripsjon av intervjuene (kun relevante spørsmål er tatt med)

1. Hvordan styrer bedriften risiko?

Prod. Og vedl. Dir.

Produksjon og HMS skal gå hånd i hånd. Når vi skal få ny saks, ivaretas HMS, men den skal også produsere på et helt annet nivå. Kunne ikke til installere en ny saks som produserte like mye med den gamle teknologien der man stod oppi og støy. Du ville ha investert de pengene. Det forventes at det gjøres en byks på sikkerhet. Det å produsere klipp nikkel sikkert.

Atferden til folka, hvordan organisasjonen fokuserer. Man kan produsere i et gammelt anlegg uten skade. Det går an.

Fadderordningen er basert på hendelser at det har skjedd noe. Vært skader blant ferievikarer. Vi kan ikke ha skade på ferievikarer.

Vi finner ikke den rød tråden. Burde ha evaluert noen av tingene vi gjør for å finne ut av hva som virker og hva som ikke virker. Det er vi ikke noe gode til. Vi gjør alle de tingene vi tror. Alle har noen meninger om hva som fører til skader. Vi er ikke noe gode til å evaluere, vi er mye bedre på tiltak.

Investere seg ut av risikoene.

Endre atferd for å kontrollere risikoene.

Adm.Dir.:

Vi har noen mål, og så driver vi og teller og finner ut om hvordan det går i forhold til målene. TRIFR rater, antall FAI. Så har vi jo et program i forhold til forebyggende aktiviteter og vil at organisasjonen skal gå 1-1 runder, antall TSF, ledelsen skal gå sikkerhetsrunder. Det er de proaktive aktivitetene det vi tror er nødvendig for å bringe skadene til 0. Så ser vi at vi ikke alltid lykkes. Da lurer vi på om vi må justere på de proaktive aktivitetene, eksempelvis antall sikkerhetsrunder. Skal vi gjøre mer eller mindre på de ulike aktivitetene. Helt idiotisk å holde på med masse proaktive ting som ikke har noen virkning. Den berømte mellom innsatsfaktorer og resultat. Det driver man i og for seg eksperimenterer med. Hvor mye skal vi ha den en og den andre for at det skal best mulig. De proaktive aktivitetene må jo hjelpe, men om det er det riktige tiltaket det vet vi faktisk ikke.

TSF og SJA er et krav i arbeidsmiljøloven. Det er ikke beskrevet hvordan.

Det er noe vi antar at oppfølging og at vi viser at vi bryr oss, at folk får tilbakemelding på den jobben de gjør. Ifra ledelse vet vi at det har virkning.

ADI var et tilbud fra konsernet vi ikke kunne si nei til. Hva legger vi i risikostyringen. Vi vet hva vi ønsker å bli bedre på, men hva som er det rette tiltaket egentlig. Der er det ikke nødvendigvis veldig klart hva som er det rett tiltaket. Det vil i så fall være en teoretisk tilnærming. Du kan si at det er problemet og da må vi gjøre det. Så enkelt er det ikke. Det kan være kultur, hva slags la meg si hva slags type mennesker unge, gamle, velutdannet, ikke utdannet. Hva som er rett medisin, vet jeg ikke om det er noe klar fasit på.

Vi har implementert tiltak ut fra vår erfaring, tror virker. Det har virket, men vi har ikke kommet til 0 ennå.

Den mest offisielle suksessraten for sikkerhet er TRIFR raten. Det er det. Det er andre hendelser som gjør meg mer beskymret enn de som har påvirket TRIFR raten. Eksempel et

støvkorn på øye, tråkket over, sklei på kjøkkenet på kantina. Synd for den det gjelder, men ikke de jeg er mest redd for. Man må ikke være hendelsesbasert. Vi må ha et viss fokus på, men å jobbe med de andre risikoene som har mye større potensiale i seg. Det henger sammen med prioriteringer.

HMS Dir.:

Vi bruker risikostyring aktivt i vår ledelsesmodell. Det ligger i styringsmodellen. Det ligger i NBS og ISO-systemene og konsernets retningslinjer. NBS er den styrende modellen vår. Vi bruker Synergi og de dataene som ligger og finner risiko for skader hos oss. Og så er vår forretning veldig stabil så det er ikke noe man trenger hver måned eller hvert år. Det ble gjort en stor jobbe med NBS for 7 år siden og evaluering 3 år etter. Sammenfatter med vår 7 livreddende. De 7 livreddende har blitt vår risikostyringsverktøy. Vi har evaluert og det er de riktige og så sammenfaller disse med FHP. Prioriteringen av FHP gjøres basert på kompetanse.

Bruker Synergi og data for å analysere risikoene.

Kritiske kontroller er basert på data og erfaringer. Vi jobber med det som har høyest risiko. Høyest konsekvens og høyest sannsynlighet.

Vi vet at disse er relevante. Det foreligger mye data om dette. Vi synser ikke som vi gjorde tidligere.

HMS tar utgangspunkt i de 3 satsningsområdene. Ledelsens klare retningslinjer.

Interessentanalyse. Konsernets retningslinjer. For eksempel er vi ikke compliance innen arbeid i høyden fordi vi mangler et system for arbeidstillatelse.

Som HMS sjef har jeg 5-6-7 områder, mens ledelsen mener vi skal prioritere, men jeg må prioritere flere.

Yngvar har gjennomført en analyse på personsikkerhet. Alt er dokumentert. Systematikken kunne bli bedre. Denne ligger tilgjengelig på felles for avdelingene.

Avd.leder Pro.:

Det er basert mye på hva vi har sett opp igjennom. Vi registrerer alle uønskede hendelser i Synergi. De 7 livreddende reglene er ikke tatt ut fra luften. Det er hva vi har sett på som store risikoer. De må vi holde for å unngå fatale hendelser. Det er all inputen som er kom opp igjennom.

For prosjektavd.:

Det er veldig prosjekt relatert. Vi gjør sjekklister i prosjektene. Risikoprofilen vår er å gjennomføre prosjektene.

Det gjøres mange tiltak. Viktig at vi har en oversikt over de største risikoene og det har vi. Det er også pålegg.

Avd.leder S&E:

Ikke godt nok.

De prøver å gjøre det på en bra måte, men hvis vi ser antall HPRI'er og sånn hendelser så er vi ikke i mål. Om vi bruker nok energi på prosessene våre eller om vi har for mange kokker, så er resultatet at vi har for mange skader. Det som irriterer meg grenseløst er at vi ikke har noen digital risikostyring på Nikkelverket. Holder på digitalisere. Står ingenting om hvordan vi skal digitalisere HMS-informasjon

Det er ingen gjennomsyret metodikk på hvordan vi skal styre risiko. Det er heller ikke etterspurt. Det er personavhengig på avdelingene.

Det fine med risikostyring er at vi ser risikoene og kan iverksette de tiltakene som er nødvendig for å unngå skade. Hvis man ikke jobber med risikostyring, men kun med granskninger så vil vi alltid ligge i etterkant. Man vil alltid opprettholde skadepotensiale. Det er store variasjoner fra avdeling til avdeling. Flaks viser at vi har en manglende overordnet risikostyring. Ingen sporbarhet.

Det eneste systematisk risikostyring er på prosess-sikkerhet så vi skulle hatt en Karl-Erik også på personsikkerhet. Det er ingen systematisk gjennomgang av dette.

Må rapportere inn hendelser. Det er viktig med kartlegging. Det er ingen som systematisk kartlegger dette. Eksempel slip og fall. Det er mulig å finne de sorte svanene. Synergisystemet fungerer sånn passe. Det må digitalisere HMS-systemet.

2. Hva er målet for organisasjon med sikkerhet

Prod. Og Vedl. Dir.:

«Nikkelverket står ikke her for å unngå skader, men vi står her for å produsere nikkel. Det skal vi gjøre sikkert.»

«Ingen opplest og vedtatt 0-visjon. Vi har et mål om 0-skade. Overdordnet. Et mål nede med TRIFR rate som ikke gjenspeiler det da. Nils satte mål om 5. Hvordan skal vi nå det målet da? Vi investerer 50 millioner i safework senteret og håper at det kan hjelpe oss med å nå målet. Vi gjør hele tiden tiltak.»

Satsningsområder på bedriften (Målområder):

Mange runder i ledelsen. En egen gruppe som skulle jobbe med bærekraftig utvikling. Tverrfaglig gruppe. Levert inn punkter. En ny gruppe for å se på hvilke punkter skal vi ha med oss videre.

Synlig ledelse

Gjøre safework senteret til en suksess

Innføre WEHRA – samle alle avdelingens utfordringer rundt personsikkerhet. Dette går på risiko. (RA=Risk Assessment). Samle alt i et dokument.

Litt tilfeldig hvordan disse er valgt. Avdelingene skal lage handlingsplaner som skal nå disse målene.»

Adm.Dir.:

Ja jeg vil si har en 0- visjon. Et langsiktig mål på 0-skader, noe som tilsvarer visjon.

TRIFR, i utgangspunktet heter det at vi skal ha 30 % forbedring. I 2020 er det 5. Det interessante her er at når jeg sier at tallet er 4 så sier vi at det er helt ok at 4 skader i løpet av perioden. Det er noe å tenke på.

Når vi setter konkrete tiltak som hører til et området, tiltak 1,2 og 3, gulv i avdeling så vil jeg jo si at det er viktig å ha eierskap. Når det er definert, så må det inn i målstyring og oppfølging. At vi er litt mer systematiske med det. Vi setter oss kanskje litt daffe mål, altså bare ta det at vi liker å sikre oss. Jo slappere mål vi setter, jo større sannsynlighet for at vi sier at det vi gjør er bra.

HMS dir.:

Mål er TRIFR rate på 5 og 30 % forbedring fra år til år. 0-skader er et mål. Vi vet vi kan nå 0 skader i løpet av et år.

Avd.leder S&E:

Det som irriterer meg grenseløst er at vi ikke har noen digital risikostyring på Nikkelverket. Holder på digitalisere. Står ingenting om hvordan vi skal digitalisere HMS-informasjon.

3. Hvordan har man kommet fram til målet? Visjon, mål, delmål?

Adm.Dir.:

Vi ser på historiske data, også gjør noen av oss en vurdering på hva vi klarer å få til i året som kommer. Det er Harald Eik og Nils Gjelsten.

For å komme fram til satsningsområdene:

En samling som ledergruppa hadde, ute på Oksøy fyr. Hvor vi diskuterte hvilke aktiviteter var viktige for å bringe Nikkelverket videre. Hovedmålene ble satt, så videre ned på delmålene. Det er basert på data i forhold til personsikkerhet, forhold i forhold til utslipp. Man legger opp til en prosess – Ledelse ned til gulv og konkretisere slik at folk kan vite hva de kan bidra på. Gulv bidrar med å konkretisere videre. Bidrar til å utfordre og eierskap med tiltak som de selv foreslår.

I forhold til risikostyring, generelt prøver vi å på å bli bedre på målstyring. Se på fremdriften på de konkrete tiltakene som er kommet. Prosessen med satsningsområdene er ferdig idet de konkrete tiltakene er kommet fra de ulike avdelingene. Det er de konkrete tiltakene vi følger. Fremdrift og hvordan de gjør det.

På spørsmål om de tre satsningsområdene er basert på risikovurdering:

«Nei»

HMS Dir.:

Ledergruppa står bak de 5 satsningsområdene. Dette må implementeres nedover. Dette er retningen som ledergruppa ønsker å gå. Ledergruppa ønsket å sette ned noen punkter og diskuterte dette med BU. Denne er toppstyrt, men med fokus med medarbeiderinvolvering. Dette er noe vi som organisasjon står samlet om. Ferdigstilt i utvidet BU. Dette er vår virksomhetsmål. Disse er de tre områdene vi mener vi må ha for å komme til 0 skader. Disse er basert på erfaringer, holdninger og kunnskap i ledelsen. Gjennom NBS via de analysene vi gjorde på Synergi. Det ble gjennomført en drivertre analyse ut ifra dataene som lå i Synergi. Faktabasert. Egentlig ganske bra. Så operasjonaliseres dette via A3'er og rapporteres fremdrift i månedlig virksomhetsrapportering. Metodikken nedover er en A3 som kan bestå av en risikovurdering.

På høyre side av drivertreet når vi sier vi har mange skader så står synlig ledelse er en viktig faktor, verktøy vi har der er 1-1 observasjoner, fare ID runder, også erkjente gjennom analysen at den ene suksesskriteriet er kvantitet, men vel så viktig er kvaliteten på de. Den kompetansen lederne har for å utføre disse.

Avd.leder Pro.:

Vi sitter og diskuterer dette i ledergruppa.

Det er 0 skader. TRIFR er under 5. Vi jobber mot 0-skader. Det er nedskrevet. Det er vanskelig å kommunisere ut TRIFR rate til folk, men det er et mål.

Tverrfaglig gruppe som var med på jobbe fram satsningene. Satsningsområdene er et forslag om kom fra de tverrfaglige gruppene så har er det tatt opp i ledelsen, og i samarbeid med tverrfaglig gruppene og blitt enig om satsningene. Basert på den erfaringen vi har og basert på det vi har sett. Det er blitt jobbet godt med gruppene.

Satsningsområdene er ikke linket mot 0-skader. Alt er ikke relatert. Alle de tre satsningsområdene vil bidra til 0-skader.

*Gjør prosjektavdelingen en risikoanalyse for å se om vi treffer satsningsområdene:
Nei det gjør vi ikke.*

Avd.leder S&E:

30 % forbedring hvert år. Overordnet HMS-plan, usikker på om vi har formidlet det til alle. Foreløpig er det en visjon. TRIFR raten er 5 er målet i år.

På spørsmål om satsningsområdene er basert på en risikovurdering?

Nei. Det baserer seg på at noen fremmer det. Det kommer til å dø ut. Nei tror ikke på at disse tre områdene bidrar til at vi når 30 % forbedring. Avdelingen lager en HMS-plan.

Digitalisert HMS-informasjon, kartlegge og måle alle 1-1 runder. Klarer ikke å lykkes med det. Jeg trenger det.

4. Hvordan er ansvarsforholdene? Hvem er ansvarlig for prosessen?

Prod. Og Vedl. Dir.:

Godt spørsmål. Kai og NBS er pådriver. Ledelsen skal stille seg bak. Må ha en målstyringsprosess. Må fokusere på noe, ikke på alt. De ulike lederne eier de ulike satsningsområdene.

Det er Harald Eik som har personsikkerhet

Adm.Dir.:

Jeg er til slutt ansvarlig. Jeg forventer at enhver leder tar sin del av ansvaret innenfor sitt område. Ansvaret ligger i linja. Det er ikke noe HMS-avdeling. Enhver avdeling eller gruppe er ansvarlig for sin egen sikkerhet.

HMS avdelingen skal sørge for systematikk og kompetanseutvikling, men ellers er det den enkelte avdeling som har avdeling for å øke sin kompetanse og følge de systemene som foreligger.

Avd.leder Pro.:

Den er i linjen opp til ledernivå.

Avd.leder S&E:

Når vi har en så stor HMS-avdeling så vipper man noe av ansvaret over til dem. Men HMS skal være i linja. Jeg synes det er helt steingalt. De største virksomheten har en HMS-sjef som fungerer som en controller, nærmest som en revisor som sørger for at HMS er ivaretatt i linja. Men selve HMS-arbeidet må gjøres i linja. Sånn som vi gjør på prosess-sikkerhet. Så det er helt steingalt organisert.

Den største forskjellen på prosess-sikkerhet og personsikkerhet er fokus. En risikovurdering på prosess-sikkerhet ser på om noe i prosessen kan svikte, men på personsikkerhet ser man hvordan faktorer som påvirker personsikkerheten. Disse går hånd i hanske veldig ofte, men fokuset er annerledes.

11 Vedlegg 2 Kategorisering av svar og empiri

Svar:	Målstyringsprosess
<p>Prod. Og Vedl. Dir.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adm.Dir setter mål • Investerer i Safework senter • Gjør hele tiden tiltak • Målområder • Tverrfaglig gruppe • Litt tilfeldig hvordan disse er valgt • Avdelinger skal lage hoglingsplaner <p>Adm.Dir.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 0-visjon • Langsiktig mål om 0-skader • 30 % forbedring i TRIF-raten • Tiltak settes og viktig å ha eierskap • Målstyring og oppfølging • Litt mer systematiske • Litt daffe mål, sikre oss. • Slappere mål, større sannsynlighet for å gjøre det bra. • Basert på historiske data • Gjør en vurdering og prioritering • Adm.Dir og HMS-dir. setter målene <p>For det konkrete satsningsområdene for 2022</p> <ul style="list-style-type: none"> • Legger opp til prosess • Ledelse ned til gulv for å konkretisere for å vite hva en kan bidra med 	<p>Mål:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 0-skader • 30 % forbedring • TRIF-rate 5 <p>0-visjon</p> <ul style="list-style-type: none"> • 0-visjonen • Langsiktig mål om 0-skader <p>SMARTE-mål:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 0-skader • 30 % forbedring • TRIF-rate 5 • Synlig sikkerhetsledels • Gjøre SAFEWORK Senter til en suksess • Redusere risiko knyttet til helse og arbeidsmiljø (WEHRA) • Målområder • Litt mer systematiske • Litt daffe mål, sikre oss. • Slappere mål, større sannsynlighet for å gjøre det bra. • Virksomhetsmål <p>Hvordan:</p> <p>Involvering av ansatte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investerer i Safework senter • Gjør hele tiden tiltak • Litt tilfeldig hvordan disse er valgt • Avdelinger skal lage handlingsplaner • Tiltak settes og viktig å ha eierskap • Basert på historiske data • Gjør en vurdering og prioritering • Legger opp til prosess

<ul style="list-style-type: none"> • Utfordre og eierskap <p>HMS Dir.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • TRIF-rate på 5 og 30 % forbedring hvert år. • Ledergruppa setter mål • Toppstyrt med involvering fra medarbeidere • Virksomhetsmål • Erfaringer, kunnskap og holdninger i ledelsen • Analyse gjort av NBS • Operasjonalisere via A3 • Rapportere i månedelig virksomhetsrapport • Drivertre <p>Avd.leder S&E:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Digitalisering • Digital risikostyring • Digitalisere HMS-informasjon • 30 % forbedring hvert år • Satsningsområdene kommer til å dø ut <p>Avd.leder Pro.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ledergruppa diskuterer • Tverrfaglig gruppe involvert i arbeidet • Erfaring og det vi har sett 	<ul style="list-style-type: none"> • Ledelse ned til gulv for å konkretisere for å vite hva en kan bidra med • Utfordre og eierskap • Toppstyrt med involvering fra medarbeidere • Erfaringer, kunnskap og holdninger i ledelsen • Analyse gjort av NBS • Operasjonalisere via A3 • Digitalisering • Digital risikostyring • Digitalisere HMS-informasjon • Ledergruppa diskuterer <p>Overvåkning av prosessen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rapportere i månedelig virksomhetsrapport • Satsningene ikke linket mot 0-skader <p>Evaluering av resultater:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Litt mer systematiske • Litt daffe mål, sikre oss. <p>Eierskap:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adm.Dir setter mål • Adm.Dir og HMS-dir. setter målene • Ledergruppa setter mål • Satsningsområdene kommer til å dø ut • Ledergruppa diskuterer
---	---

<ul style="list-style-type: none"> • Satsningene ikke linket mot 0-skader • Alle de tre satsningsområdene vil bidra til 0-skader 	
<p>Svar:</p>	<p>Risikostyring</p>
<p>Prod. Dir.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingen rød tråd • Evaluert • Virker og ikke virker • Gjør ting vi tror virker • Mye bedre på tiltak • Investere seg ut av risiko • Endre atferd for å kontrollere risiko <p>Adm. Dir.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Forebyggende aktiviteter • Proaktive aktiviteter • Tiltak virker, virker ikke • TRIFR-raten • Må ikke bli hendelsesbasert • Ogre risikoer som har større potensiale • Prioriteringer <p>HMS Dir.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ledelsesmodell • Styringsmodell • ISO-systemer • Konsernets retningslinjer • NBS styringssystem • Data og erfaringsbasert • Høyest risiko og høyest konsekvens • Interessentanalyser <p>Avd. Pro.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Basert på det vi har sett opp igjennom • Uønskede hendelser • Sjekklistene • Gjøres mange tiltak 	<p>Risikovurdering:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Data og erfaringsbasert • Uønskede hendelser • Sjekklistene • Gjøres mange tiltak <p>Risikohåndtering:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluert • Virker og ikke virker • Gjør ting vi tror virker • Mye bedre på tiltak • Investere seg ut av risiko • Endre atferd for å kontrollere risiko • Forebyggende aktiviteter • Proaktive aktiviteter • Tiltak virker, virker ikke • Må ikke bli hendelsesbasert • Ogre risikoer som har større potensiale • Prioriteringer <p>Risikotilnærmet målstyring:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingen rød tråd • Ledelsesmodell • Styringsmodell • ISO-systemer • Konsernets retningslinjer • NBS styringssystem • Ingen gjennomsyret metodikk • Personavhengig på avdelingene • Jobbe kun med granskninger vil en alltid komme i etterkant

Avd.leder S&E:

- Ingen gjennomsyret metodikk
- Personavhengig på avdelingene
- Det fine med risikostyring:
Se risiko
Iverksette tiltak som er nødvendige
Unngå skade
- Jobbe kun med granskninger vil en
alltid komme i etterkant

12 Vedlegg 3 Refleksjonsnotat – Executive Master's in Business Administration

12.1 Sammendrag masteroppgave

Glencore Nikkelverk AS (GNN) er lokalisert i Kristiansand, og er en del av Glencore PLC konsernet. Sikkerhet står sentral i alt Glencore driver med. Det er sterkt forankret i virksomhetens verdsett som sier: «Sikkerhet og helse er viktigere enn noe produksjonsteknisk mål. Vi har lært å arbeide riktig og sikkert. Vi utviser personlig ansvar og aktsomhet, også for andre.» (Glencore, 2021). Sikkerhet har de siste tiårene gått i fra å være viktig for de ansatte til at det også er viktig for kundene. Det å produsere nikkel uten skader har blitt en del av merkevaren.

Skadestatistikken måles i en TRIF-rate (Total recordable injury frequency) som sier noe om antall skader per million arbeidede timer. Trenden på skadestatistikken har dessverre vært dårlig for GNN de siste 2-3 årene. Den endte i 2020 på 9,80 som er nesten 30 % verre enn året før på 7,59. GNN har definert et sett med satsningsområder på hvert av sine mål, blant annet målet om 0-skader som blir beskrevet i det de kaller for «Oppdrag 2022».

Til tross for stort fokus rundt sikkerhet og utallige tiltak iverksatt gjennom årene, har ikke dette ført til positive resultater. Dette er helt klart en utfordring GNN står ovenfor, og danner dermed problemstillingen til oppgaven. Oppgaven tar for seg hvordan en kan benytte balansert målstyring som et verktøy for å jobbe mer målrettet for å snu den negative skadetrenden, og dermed på sikt oppnår målet om 0-skader.

Det er benyttet intervju som forskningsmetode, og fokuset har vært på ledergruppas tilnærming til målstyringsprosessen. Valget er basert på at målstyring starter i ledelsen. I tillegg har forskerens rolle vært sentral i informasjonsinnsamlingen ved at en selv jobber i virksomheten. Det er stilt strenge krav til validitet nettopp av den grunn.

Teoridelen beskriver hvordan balansert målstyring (BSC=Balanced Scorecard) operasjonaliseres, og hvordan dette kan benyttes også innen HMS-ledelse. Videre tar den for seg hvordan balansert målstyring kan knyttes opp mot strategi og dermed bli et ledelsesverktøy. Helt til slutt i teoridelen ser en på fordelene med å integrere risikostyring inn i målstyringsprosessen.

Analysen av empirien sammen med teorien som er presentert viser at GNN mangler en god struktur for målstyringen. Det er vanskelig å se årsak-virkning sammenhengen med de

tiltakene som blir iverksatt, og resultatet som fremkommer i skadestatistikken. Det kommer også frem i analysen at ledergruppa ikke er samstemte i forhold til om de satsningsområdene som er satt ned, faktisk fører til ønsket resultat. Det kan tyde på manglende eierskap. Fokuset på GNN er på tiltak og aktivitetsnivå, og knytter ikke dette i sammenheng med virksomhetens strategi, visjon og mål. Flere av lederne peker på at de kunne ha vært bedre på å evaluere de aktivitetene og tiltakene som blir iverksatt for å se om de har gitt ønsket virkning. Samtidig som de sier at burde ha blitt bedre på å evaluere så er det usikkert om de faktisk ønsker å se den røde tråden i hele målstyringsprosessen. Det kan virke som fremgangsmåten er å iverksette så mange aktiviteter og tiltak som mulig, og da håpe på at det gir utslag i skadestatistikken. Hittil har ikke det vært tilfelle. Til tross for manglende struktur så kan det se ut som GNN har klart å etablere en god kultur i forhold til involvering av ansatte. For målstyring blir ansatte involvert helt fra virksomheten starter arbeide med å sette sine delmål til iverksettelse av tiltak. I forhold til ledernes forpliktelse så kan det virke som at en ønsker å ta eierskap, men utfordringen med at det mangler en god del struktur i målstyringen, gjør det vanskelig å argumentere for at det faktisk foreligger en årsak-virkning sammenheng mellom satsningsområdene og skadestatistikken. Flere av lederne mener at det ikke er en sammenheng mellom satsningsområdene og skadestatistikken. Fraværet av en årsak-virkning sammenheng kan gjøre det utfordrende å kommunisere målstyring ut i organisasjonen.

Anbefalingen til GNN er å ta i bruk prinsippene i BSC for å etablere en tydelig målstyringsprosess. Denne skal vise et bilde av hvordan de ulike prosessene i virksomheten påvirker hverandre i måloppnåelsen, og det skal være tydelige styringsparametere som måler temperaturen i virksomheten hele veien. Målstyringsprosessen skal være forankret i virksomhetens visjon og strategi. Dette er viktig for å ta BSC fra et måleverktøy til å bli et ledelsesverktøy som sørger for at en på lang sikt når den overordnede visjonen. Å integrere risikostyring i målstyringsprosessen vil styrke prosessen da dette er sentral innen all sikkerhetsarbeid.

For å få til en god implementering av BSC er det viktig at lederne forplikter seg til prosessen, involvere de ansatte og tillegger implementeringen tilstrekkelig med ressurser. Utfordringen med BSC er at datamengden blir så stor at man drukner i datamengden og målstyringsprosessen dør ut.

Det kreves videre forskning utover oppgaven for å kunne implementere BSC. Oppgaven har ikke tatt hensyn til de ansattes tilnærming til prosessen, noe som ville ha vært interessant. Videre er det en stor jobb med stille krav til selve prosessen i forkant av de ulike delmålene.

Her kan risikostyring spille en viktig rolle. Det er derfor behov for å se mer i dybden på hvordan risikostyring skal utøves på de ulike nivåene.

12.2 Fra et internasjonalt perspektiv

Oppgaven har benyttet teori om balansert målstyring utarbeidet av Kaplan og Norton gjennom de siste tiårene for å vise at dette fungerer godt som et målstyringsverktøy (Kaplan and Norton, 1991, 2001), også innen HMS-ledelse (Mearns et al., 2003). Balansert målstyring har det finansielle resultatet målt i penger som det overordnede målet, men legger til tre andre perspektiver for å vise at en virksomhet er mer kompleks sammensatt. Resultatet er påvirket av flere faktorer enn kun det som er definert i det finansielle perspektivet. De tre andre perspektivene er kundeperspektivet, intern prosess perspektivet og læring og vekst perspektivet. (Norton and Kaplan, 1992). Kaplan og Norton tar BSC til et nytt nivå i 2001 hvor trekker strategi inn i målstyringen, og BSC blir dermed et ledelsesverktøy. (Kaplan and Norton, 2001).

Balansert målstyring kan sies å være den mest kjent målstyringsverktøyet som er benyttet blant mange virksomheter. Noen med mer suksess enn andre. Verktøyet har allikevel ikke bare høstet god kritikk. Det er noen som har stilt spørsmål om verktøyet kan ta ærend av suksessen som vises til i mange virksomheter (Awadallah et al.,2015). Blant annet handler det om verktøyets rigide struktur med definerte perspektiver, og det de fleste påpeker på i forhold til implementering, nemlig at det er svært ressurskrevende. (Awadallah et al.,2015).

Glencore Nikkelverk AS (GNN) er en del av Glencore konsernet som har en sentral rolle i metallindustrien. Måten virksomheten jobber på vil ha internasjonal interesse. I første omgang vil oppgaven være av interesse internt i konsernet dersom en kan vise til gode resultater som følge av at en benytter balansert målstyring innen sikkerhetsarbeidet. GNN har de siste årene vist en negativ trend i skadestatistikken, og dersom en ved å implementere balansert målstyring kan bidra til å snu den negative skadestatistikken vil dette være av stor interesse for konsernet.

12.3 Innovasjon

Balansert målstyring er fortsatt under utvikling (Madsen og Stenheim, 2004) og er for det meste benyttet innen målstyring av finansielle resultater. Studiet til Mearns et al. i 2003 viser at balansert målstyring også kan benyttes innen HMS-ledelse, men utfordringen er at HMS er

mye mer dynamisk. Utfordringen blir å se hvordan balansert målstyring kan imøtekomme denne dynamikken. Kritikken har vært at balansert målstyring er et rigid verktøy med definerte underordnede prosesser, selv om man kun skulle benytte prinsippene, kan de definerte styringsparameterne være vanskelig å endre i samme takt som omgivelsene som HMS opererer i. Til tross for at mange virksomheter har benyttet balansert målstyring i HMS-ledelse, er det ikke utarbeidet noen rammeverk for hvordan dette skal gjøres. Det blir opptil de ulike virksomhetene å definere.

Med det fokuset det har vært på sikkerhet, spesielt innen metallindustrien, vil det ha vært interessant å se på felles trekkene innen målstyring innen dette området på tvers av virksomhetene. Slik balansert målstyring er beskrevet i dag er det behov for justeringer for at det skal fungere innen HMS-ledelse.

Det ville ha vært interessant å se på kombinasjonen mellom risikostyring og balansert målstyring. Per i dag kan det virke som sikkerhet handler mer om risikostyring enn om målstyring. Det iverksettes utallige tiltak som følge av en risikovurdering, men en ser det sjelden i sammenheng med målstyringen. Dette kan potensielt føre til det man ser i case-studiet at man famler litt i mørket.

12.4 Ansvar og etikk

Å ivareta de ansattes sikkerhet bør alltid være en virksomhets viktigste prioritet, men det er dessverre ikke tilfelle alle plasser. I metallindustrien har dette vært spesielt utfordrende, særlig i områder hvor fattigdommen er høy. Det er ikke sjelden en ser at produksjonen går foran de ansattes sikkerhet. Å ha mål om 0-skader krever derfor mer enn et fokus på området. Det krever målrettet arbeid som kan dokumentere at de tiltakene som blir iverksatt faktisk har virkning. Å utarbeide en metodikk for målstyring innen sikkerhetsarbeidet, vil kunne hjelpe virksomhetene med å nå målet om 0-skader. Dersom Glencore kan vise til en metodikk som systematisk reduserer skader, vil dette være av interesse for resten av industrien. Dette skyldes den sentrale rollen Glencore har i markedet.

12.5 Oppsummering

Oppgaven vil i første omgang ikke ha internasjonal interesse, men dersom GNN viser at balansert målstyring kan bidra til å redusere skader vil dette være av stor interesse internt i konsernet. I forhold til innovasjon er balansert målstyring fortsatt under utvikling og innen

HMS-ledelse er det fortsatt behov for justeringer før dette kan benyttes fullt ut. Det er ikke rett frem å oversette de fire perspektivene fra et HMS ståsted. Med bakgrunn i at sikkerhet spiller en større og større rolle i metallindustrien ville det ha vært en fordel med å se på felles trekk på tvers av virksomhetene for å etablere en «*best practice*» for målstyring innen HMS-ledelse. Selv om prinsippene er benyttet i HMS-ledelse, kan selve rammeverket være mer tilpasset HMS terminologiene. Det ville også vært interessant å jobbe videre med å se på kombinasjonen av risikostyring og målstyring. Fokuset på sikkerhet har hatt en enorm utvikling innen metallindustrien, selv om det fortsatt finnes virksomheter som ikke tar det ansvaret innen sikkerhet som man skulle ønske, stilles det større krav både fra myndigheter og kunder til sikkerheten i produksjonslinjen. Det krever at alle virksomheter må jobbe målrettet mot å nå målet om 0-skader. Glencore som en stor aktør i markedet kan med sin rolle påvirke hvordan veien videre.

Referanseliste: (Refleksjonsnotat)

Kaplan R. S and Norton D. P. (1992), *The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance*, Harvard Business Review

Kaplan R. S and Norton D. P. (2001), *Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management Part 1*, 2001, side 87-104, American Accounting Association, *Accounting Horizon*

Kaplan R. S and Norton D. P. (2001), *Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management Part 2*, 2001, side 147-180, American Accounting Association, *Accounting Horizon*

Mearns et. Al (2003). *Case Study: Occupational health and safety and the balanced scorecard*. The TQM Magazine. Volume 15-Number 6, 408-423. MCB UP Limited