

Eirik Winther

Strategi og struktur i norske kommuner

Masteroppgave i Styring og ledelse

Høgskolen i Oslo og Akershus, Fakultet for samfunnsfag

Oslo 2017

Forord

Tematikken i denne oppgaven er strategisk styring i kommunesektoren. Å ha gode begreper om planlegging og langsiktig styring og ledelse er for meg sentralt i et lederskap. Derfor var jeg på et tidlig tidspunkt klar over innenfor hvilket emne jeg ville fokusere på når jeg skulle skrive en masteroppgave.

Denne oppgaven er et produkt av mange timers arbeid som jeg håper kan bidra til litt mer kunnskap om strategisk styring og ledelse i offentlig sektor.

Tusen takk til Åge Johnsen for god og utfordrende veiledning, og for å ha gitt meg muligheten til å skrive denne oppgaven. Jeg vil også rette en takk til høghskolen som har satt sammen et spennende masterstudium hvor jeg har lært en hel del de siste tre årene. Til slutt vil jeg rette en stor takk til min kone Linda og våre to barn Sara og Ida. Dere har vært min største motivasjon.

Oslo 04. mai 2017

Eirik Winther

Sammendrag

Denne studien har fokus på strategisk planlegging og styring i kommunesektoren og har til hensikt å belyse sammenhengen mellom hvordan kommunene velger å møte sine omgivelser og hvordan de tilpasser sin organisasjon i forhold til dette. Videre belyser oppgaven i hvilken grad norske kommuner iverksetter strategisk planlegging og styring. Oppgaven baserer seg på internasjonal og nasjonal forskning innen strategifeltet og tilfører kunnskap om sammenhengen mellom strategisk innhold og tilpasning av struktur i forhold til strategisk plan i norske kommuner gjennom en deduktiv kvantitativ undersøkelse.

Datagrunnlaget som brukes i denne oppgaven er hentet inn gjennom en prestrukturert spørreundersøkelse gjennomført i 2016 av professor Åge Johnsen og professor Dag Ingvar Jacobsen. Spørreundersøkelsen er en videreutvikling av en studie gjort i USA i 2005 (Poister og Streib 2005) og i Norge i 2011 (Hinderaker og Nikolaisen 2012). Det foreligger svar fra 173 kommuner inkludert Longyearbyen lokalsamfunn, som gav en svarprosent på 40,4. I tillegg er det hentet inn sekundærdata fra Statistisk sentralbyrå (SSB).

Resultatene viser at strategisk planlegging og styring er veletablert i norske kommuner, også i relativt stor grad ut over hva som er lovpålagt. I forhold til strategisk innhold viser resultatene at det de senere årene har vært en utvikling i kommunene der kommunene ser handlingsrom og har et mer aktivt forhold til strategi. Dette underbygges av relativt store andeler av kommuner med strategisk stilling som forsvarere og utforskere. Samtidig viser resultatene at kommunene tilpasser sin organisasjonsstruktur lite til sine strategiske stillinger og trekk ved omgivelsene synes heller ikke å ha noen betydning for tilpasningen av strukturen til omgivelsene. Samtidig viser resultatene at kommuner med høy grad av iverksetting med andre verktøy enn organisasjonsutforming synes å ha påvirkning på tilpasning av struktur i forhold til strategisk plan.

Abstract

This study focuses on strategic planning and governance in the municipal sector and aims to elucidate the relationship between how the municipalities choose to meet their surroundings and how they adapt their organization to this. Furthermore, the report illustrates the extent to which Norwegian municipalities implement strategic planning and management. The thesis is based on international and national research within the strategy field and provides knowledge about the relationship between strategic content and adaptation of structure in relation to strategic plan in Norwegian municipalities through a deductive quantitative survey.

The data used in this assignment were obtained through a prestructured survey conducted in 2016 by Professor Åge Johnsen and Professor Dag Ingvar Jacobsen. The questionnaire is a further development of a study done in the United States in 2005 (Poister and Streib 2005) and in Norway in 2011 (Hinderaker and Nikolaisen 2012). There are answers from 173 municipalities including the Longyearbyen community, which gave a response rate of 40.4. In addition, secondary data from Statistics Norway (SSB) has been retrieved.

The results show that strategic planning and management is well established in Norwegian municipalities, also to a relatively large degree beyond what is required by law. In relation to strategic content, the results show that in recent years there has been development in the municipalities where they experience opportunities for, and have a more active relationship with, strategic management. This is supported by relatively large proportions of municipalities with strategic positions as defenders and prospectors. At the same time, the results show that the municipalities in a low extent adapt their organizational structure to their strategic positions, and environmental features seem to have no impact on adapting the structure to the environment. At the same time, the results show that municipalities with a high degree of implementation with tools other than organizational design seem to have an effect on adapting the structure to the strategic plan.

Innhold

Forord	1
Sammendrag	2
Abstract	3
1 Innledning.....	1
1.1 Forskningsspørsmål	3
1.2 Avgrensning og begrepsavklaring	3
1.3 Disposisjon	4
2 Teori	5
2.1 Strategi.....	5
2.2 Strategisk planlegging og styring	5
2.3 Omgivelser.....	8
2.4 Strategisk innhold	10
2.4.1 Strategisk stilling.....	11
2.4.2 Strategiske tiltak	12
2.5 Grad av iverksetting.....	12
2.6 Strategi og struktur	13
2.6.1 Strukturavhengighetsteori	13
2.6.2 Strategi og struktur - Chandler	14
2.7 Modell.....	15
2.8 Hypoteser.....	15
3 Metode.....	16
3.1 Forskningsdesign	16
3.2 Datakilder	17
3.3 Populasjon	17
3.4 Variabler og operasjonalisering	18
3.4.1 Avhengig variabel: Tilpasning av intern struktur.....	18

3.4.2	Faktoranalyse av avhengig variabel	18
3.4.3	Uavhengig variabler	21
3.4.4	Kontrollvariabler	22
3.5	Frafallsanalyse	24
3.6	Reliabilitet og validitet	27
4	Presentasjon av resultater	29
4.1	Strategiske planlegging.....	30
4.2	Strategisk innhold	31
4.2.1	Strategisk stilling.....	31
4.2.2	Strategiske tiltak	33
4.3	Samvariasjon mellom strategisk stilling og tilpasning av struktur.....	33
4.4	Grad av iverksetting.....	35
4.5	Multivariat regresjonsanalyse.....	37
5	Diskusjon.....	40
5.1	Strategisk planlegging og styring i norske kommuner	40
5.2	Strategisk innhold	41
5.3	Strategisk stilling og strukturtilpasning.....	43
5.4	Grad av strategisk iverksetting	45
5.5	Påvirkning fra omgivelser	47
6	Konklusjon	49
6.1	Svakheter ved oppgaven.....	50
6.2	Oppgavens faglige bidrag og forslag til videre forskning	51
7	Bibliografi	52

Vedlegg 1. Spørreskjema.

Figurliste

Figur 2.1 Rammeverk for strategisk styring i offentlig sektor. (Kilde: Johnsen 2014, 28.)	7
Figur 2.2 Iverksetting av strategisk styring i offentlig sektor (Vinzant og Vinzant 1996, 140)	12
Figur 2.3 Modell med antatte sammenhenger	15
Figur 3.1 Fordeling - gjennomsnitt av tre indikatorer for strukturtilpasning	21
Figur 4.1 Utarbeidelse av strategiske plandokumenter i tillegg til lovpålagte (N=173)	31
Figur 4.2 Strategisk stilling (N=173)	32
Figur 4.3 Strategiske tiltak (N=173. Respondert litt enig, enig eller svært enig på utsagn)	33
Figur 4.4 Utvalgets fordeling i forhold til grad av iverksetting (N=173)	36

Tabelliste

Tabell 3-1 Korrelasjonsmatrise	19
Tabell 3-2 KMO og Bartletts	19
Tabell 3-3 Total forklart varians	19
Tabell 3-4 Faktormatrise for faktorladninger	20
Tabell 3-5 Reliabilitetsanalyse av skala for tilpasning av struktur	20
Tabell 3-6 Sammenligning mellom populasjon og utvalg	25
Tabell 3-7 Respondert på survey fordelt på kommunestørrelse	25
Tabell 3-8 Signifikanttest av gjennomsnitt	26
Tabell 4-1 Deskriptiv statistikk og korrelasjonsanalyse (N=138–169).....	29
Tabell 4.2 Bivariat analyse av strategisk stilling/tilpasning av struktur (N=168-173)	34
Tabell 4-3 Lineær hierarkisk regresjonsanalyse med avhengig variabel tilpasning av struktur standardiserte koeffisienter (Beta) (N=173).....	38

1 Innledning

New Public Management eller ny offentlig styring (NOS) ble introdusert i offentlig sektor mot slutten av 1970-tallet, og har vært det dominerende paradigmet innen styring siden. NOS er et sett med forutsetninger og påstander om hvordan offentlige virksomheter bør organiseres og styres (Hood 1991, 3). Det er flere aspekter ved ny offentlig styring, og et av disse er strategisk styring (som inkluderer strategisk planlegging, scenario-planlegging, oppdrags- og visjonsformuleringer) som har blitt implementert i alle nivåer i forvaltningen (George og Desmidt 2014, 151). Strategi og strategisk styring har også vært aktuelt i Norge og har siden 1980-tallet vært et sentralt tema i offentlige virksomheter. Den norske forvaltningen har siden den gang jobbet mot å bli mer strategiske i sin styring. Dette er også blitt lovpålagt, da norske kommuner er gjennom lov pålagt å utarbeide en 4-årig økonomiplan og en kommuneplan (Johnsen 2014, 37). At denne loven ble innført tvinger kommunene til å ha en viss grad av langsiktig planlegging og således en tilnærming til strategi da innføringen av denne loven er hentet fra en strategiorientert tankegang (Ladegård og Vabo 2010, 240).

Ved å gjennomføre et godt planleggingsarbeid vil en være rustet til å møte de fleste utfordringer. Denne antakelsen kan man også si er noe av kjernen i strategifaget – dersom man har gjennomført et strategisk planleggingsarbeid er det ikke sikkert at alt går etter planen, men sannsynligvis vil man møte utfordringene mer forberedt enn ellers. I hvert fall hvis man har gjort beslutninger på bakgrunn av sitt planleggingsarbeid. Åge Johnsen skriver i boken «En strategisk offentlig sektor» at en vanlig oppfattelse av strategi er hvordan en virksomhet bør tilpasse seg til sine omgivelser på en helhetlig måte, hvordan organisasjoner forsøker å påvirke visse forhold i omgivelsene på en fordelaktig måte, og hvordan interne ressurser og muligheter kan bli brukt eller utviklet for disse formålene (Johnsen 2014, 65). For å kunne tilpasse seg sine omgivelser er man tvunget til tre konkrete tiltak; man må gjøre seg opp en formening om hvilke omgivelser man er omgitt av og krefter i denne, legge en plan for å møte disse omgivelsene og man må iverksette planen.

En tidsaktuell problemstilling for norske kommuner er kommunereformen som har til hensikt å legge grunnlaget for sterkere kommuner som kan ivareta velferdsoppgaver og sikre gode lokalsamfunn for innbyggerne. Sentralt i dette ligger å slå sammen kommuner for å få større kommuner som vil være bedre i stand til å levere kostnadseffektive tjenester enn mindre kommuner. Samtidig preges nyhetsbildet av kommuner som frykter for tap av kultur,

dårligere tilbud på grunn av eksempelvis lengre reisevei og dårlig samarbeid. Samtidig er sentralisering og urbanisering en konkret utvikling i dagens samfunn. På tross av en aktiv distriktpolitikk som søker å blant annet legge til rette for å opprettholde arbeidsplasser og stimulere til vekst ute i distriktene, opplever mange kommuner avtagende innbyggertall. Forskjellene mellom byer og bygder med hensyn til tetthet, reiseavstander og størrelsen på lokale markeder blir større og er vanskelig å påvirke med politiske vedtak. Sentraliseringen kan ha negative virkninger i distriktene, noe som igjen kan bidra til en selvforsterkende sentralisering (Langørgen 2007). Det er med andre ord ingen tvil om at kommunene står ovenfor en periode med potensielt store endringer i omgivelsene. Disse endringene burde i seg selv være en sterk motivasjon for kommunene i Norge til å gjennomføre et strategisk planleggings- og styringsarbeid samt iverksette dette.

Strategisk styring kan forstås som et overordnet begrep for en grunnleggende strategisk tenkning som vil prege utformingen av en strategi eller en strategisk planlegging, et strategisk innhold, og til sist iverksettingen av denne (Johnsen 2014, 28). En av de store utfordringene innen strategiarbeidet er nettopp effektiv iverksetting. Dette kan man se i sammenheng med beslutninger om hvordan man tilpasser strukturen i organisasjonen for å møte fremtiden basert på det strategiske arbeidet. Dette kan være utfordrende og krever til en viss grad en fremoverlent ledelse. All den tid offentlig sektor søker å bli mer strategisk er det interessant å undersøke i hvilken grad offentlige organisasjoner tilpasser seg omgivelsene sine i forhold til sine strategiske planer.

På tross av at strategi har vært aktuelt i Norge helt siden 1980-tallet og mange studier har blitt gjennomført på feltet, er det fremdeles behov for studier med utspring utenfor USA og Storbritannia, som fokuserer på bruk og effekter av strategisk styring og planlegging (Johnsen 2016, 336). Det er allerede gjennomført noen slike studier i Norge. Hinderaker og Nikolaisen (2012) fokuserte i sin studie «Strategisk styring i kommunesektoren» på bruk av strategisk planlegging og styring i kommunene og ulike faktorer som påvirker den strategiske planleggingen og styringen i kommunene. Holst og Nielsen (2014) konsentrerte sin studie på effekter av strategisk styring og ledelse på offentlig verdiskapning. Resultater fra Hinderaker og Nikolaisen (2012) viser at kommunene til en viss grad er tilbakeholdne når de svarer på i hvilken grad strategisk planlegging støtter intern styring og beslutninger. 52 prosent (N=101) av kommunene svarte at strategisk planlegging bidrar til at kommunen opprettholder en funksjonell organisasjonsstruktur. Noen flere svarte at det tas gode beslutninger angående

programmer, systemer og ressurser som følge av strategisk planlegging (Hinderaker og Nikolaisen 2012, 40). Poister og Streib (2005) fant i sin studie av amerikanske kommuner at mange kommunestyre hadde brukt strategisk planlegging, og at det syntes som å være en økning av koblinger mellom strategisk styringsprosesser og ulike beslutningsprosesser (Johnsen 2016, 337). Det vil være interessant å se i hvilken grad norske kommuner kobler strategisk styring med besluttet organisasjonsutforming. Tema for denne oppgaven handler nettopp om dette, da denne oppgaven analyserer sammenhengen mellom omgivelser, strategiformulering og implementering gjennom tilpasning av struktur i forhold til strategisk plan.

1.1 Forskningsspørsmål

Jeg ønsker å finne ut hvilken påvirkning strategisk styring har på kommunenes beslutninger om organisasjonsutforming, det vil si om kommunene tilpasser organisasjonsstrukturen til strategien og om strategien kommer før struktur eller omvendt. Ved å se på i hvilken grad kommunene endrer struktur etter å ha gjennomført strategisk planlegging, kan man si noe om den strategiske planleggingen er et sterkt nok beslutningsgrunnlag for å gjøre endringer i strukturen. Det vil også være interessant å undersøke i hvilken grad norske kommuner iverksetter sine strategier og om det finnes en sammenheng mellom grad av iverksetting og organisasjonsutforming. Dette ønsker jeg å gjøre ved å undersøke om det finnes årsakssammenheng mellom mellom ulike strategiske stillinger og grad av iverksetting, og tilpasning av struktur, med følgende problemstilling:

Hvordan påvirker strategisk innhold organisasjonsutforming i norske kommuner? Og, i hvilken grad iverksetter norske kommuner strategisk planlegging og styring?

1.2 Avgrensning og begrepsavklaring

Temaet for oppgaven er sammenheng mellom strategisk styring og tilpasning av struktur i offentlig sektor. Oppgaven er avgrenset til primærkommuner med unntak av Oslo kommune. Dette fordi spørreundersøkelsen er sendt ut til alle kommuneadministrasjonene med unntak av Oslo der spørreundersøkelsen er sendt ut til bydelsadministrasjonene. Følgelig blir det en nivåforskjell på svarene, og jeg har derfor valgt å holde svarene fra Oslo utenfor.

Strategisk innhold forstås i denne oppgaven som et begrep som omfavner strategisk stilling og strategiske tiltak (Boyne og Walker 2004, 232).

Strategisk stilling forstås i denne oppgaven som hvilken strategisk tilnærming organisasjoner velger i møte med sine eksterne omgivelser (Boyne og Walker 2004, 232). Begrepet er videre redegjort for i teorikapittelet.

Stratgiske tiltak forstås i denne oppgaven som grep organisasjoner tar for å operasjonalisere sin stilling (Boyne og Walker 2004, 232). Begrepet er videre redegjort for i teorikapittelet.

Organisasjonsutforming forstås som tilpasning av en organisasjons struktur gjennom tilpasning på to sentrale elementer: 1) arrangementer for arbeidsdeling, og dermed spesialisering, og 2) arrangementer som skal styre de ansatte i organisasjonen og koordinere mellom spesialiserte funksjoner og oppgaver (Jacobsen og Thorsvik 2007, 109).

1.3 Disposisjon

Oppgaven er innledet med å aktualisere og beskrive tema for oppgaven, samt problemstilling. I neste kapittel presenteres relevant teori innen strategisk styring som skal benyttes som et rammeverk for analysen. Teorikapittelet avsluttes med en presentasjon av modell og hypoteser. I metodekapittelet beskrives forskningsdesign og metododiske valgene som er gjort. I kapittel 4 presenteres resultater fra spørreundersøkelsen og resultatene fra analysene. I kapittel 5 følger diskusjon av funnene. Oppgaven avsluttes med å gi svar på problemstillingen basert på analysen av de empiriske dataene.

2 Teori

2.1 Strategi

Strategi som begrep er mangfoldig, og defineres ofte ulikt avhengig av ståsted og profesjon (Mintzberg, Ahlstrand og Lamel 2009, 9). Mintzberg og kolleger hevder at begrepets mangfoldighet krever flere definisjoner, og fremhever fem vanlige forståelser av strategi: strategi som plan, strategi som mønster, strategi som posisjon, strategi som perspektiv og strategi som et spill. Strategi handler således om å se organisasjoners muligheter basert på intern organisasjon og ressurser i forhold til eksterne omgivelser. Rumelt hevder at strategiarbeid alltid handler om den samme utfordringen; det å «oppdage de kritiske faktorene i en situasjon og utforme måter å samordne og fokusere handlinger som forholder seg til disse faktorene» (Rumelt 2011, 2).

Strategisk tenkning kan forstås som å tenke fremover eller tenke grundig gjennom sitt utgangspunkt og sine muligheter, herunder ressurser og kostnader (Johnsen, 2014). Rumelt argumenterer for at gode strategier handler om å vurdere de alvorligste utfordringene en virksomhet kan møte og utvikle fremgangsmåter for å møte disse (Rumelt 2011). Strategien handler da om å analysere problemer og definere mål, og iverksette tiltak som best kan løse de beskrevne problemene.

2.2 Strategisk planlegging og styring

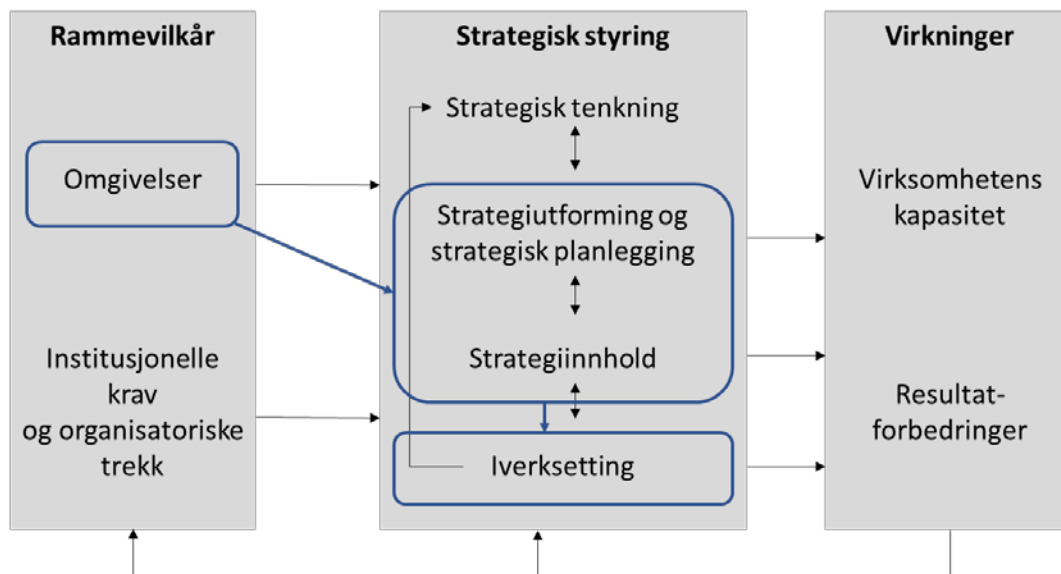
I tillegg til å definere strategi har Rumelt (2011) i sin bok analysert hva som skiller gode strategier fra dårlige strategier. Rumelt skriver at gode strategier handler om å møte kritiske forhold gjennom å velge ut viktige mål, utnytte plutselige endringer i «markedet», ta hensyn til styrke, svakhet og makt, og ha en sammenhengende tiltaksplan. Dersom organisasjoner følger dette oppsettet fører strategiarbeidet til praktisk handling gjennom organisasjonsutforming, produktutvikling og resultatmåling. På den andre side preges dårlige strategier av svevende formuleringer, ønsker fremfor mål og få tiltak. Organisasjoner med dårlige strategier overser problemer og viktige detaljer, unnviker sentrale valg og fokusområder, og søker å tilfredsstille motstridende ønsker og interesser på samme tid. Organisasjoner med dårlige strategier klager over iverksettingsproblemer som Rumelt beskriver som et resultat av å ha forvekslet strategi med målformulering. Med andre ord er det essensielt å tenke nøye gjennom strategiens innhold og iverksetting, og ikke bare

målformulering og utarbeidelse av et dokument som kalles strategi eller strategisk plan (Johnsen 2014, 22).

Det finnes imidlertid ulike definisjoner på strategisk styring som iverksettingsprosess. På tross av noen ulikheter i forskjellige leire kan det synes som om at kjernen i begrepet er etablert (George og Desmidt 2014, 155). Vinzant og Vinzant (1996) peker på at strategisk styring består i å formulere en strategisk plan, gjennomføre en ressursallokering, og kontrollere og evaluere.

Det er naturlig å tillegge begrepet strategisk styring egenskaper i form av noe overordnet og langsiktig som toppledelsen utarbeider og har fokus på. I Forsvaret utarbeider man eksempelvis planer på strategisk, operasjonelt og taktisk nivå. Med forståelsen av strategi som noe overordnet, kan det synes som om de strategiske planene er noe generalene jobber med. Med denne forståelsen av styring er strategisk styring overordnet annen styring. Imidlertid kan strategisk styring omfatte andre enn bare toppledelsen, da strategisk styring kan gripe inn både på operasjonelt og taktisk nivå eller basere seg på informasjon fra disse underliggende nivåene (Johnsen 2014, 22).

Poister, Pitts og Edwards (2010) utviklet en modell for å skape forståelse rundt begrepet offentlig strategisk styring. Modellen til Poister, Pitts og Edwards viser en helhetlig konseptuell modell som beskriver sammenheng mellom rammevilkår, karakteristikk ved strategisk styring og virkninger ved en strategisk styringsprosess. George og Desmidt (2014) har videreutviklet modellen og bruker innsikt hentet fra strukturavhengighetsteori (Donaldsen 2001) og ny-institusjonell teori (Powell og Dimaggio 1991) for å belyse påvirkning på strategisk styring fra omgivelser. Modellen definerer karakteristikk ved strategisk styring som prosess gjennom teoretiske elementer hentet fra strategisk styringsteori, og praksisorienterte elementer hentet fra strategi-som-praksis paradigmet (Vaara og Whittington 2012). Til slutt viser modellen det direkte og indirekte utfallet av offentlig strategisk styring (Wolf og Floyd 2013) (George og Desmidt 2014, 154). Rammeverket retter oppmerksomheten mot hvordan offentlige strategier kan brukes til å forbedre samfunnets verdiskaping og fordeling (Johnsen 2014, 28). Figur 2.1 belyser denne oppgavens teoretiske fundament.



Figur 2.1 Rammeverk for strategisk styring i offentlig sektor. (Kilde: Johnsen 2014, 28.)

Med utgangspunkt i rammeverket vil denne oppgaven studere sammenhengen mellom rammevilkår, strategiutforming og strategisk innhold, og iverksetting i norske kommuner. Det moderne strategifaget er i hovedsak utviklet for private organisasjoner og markedsstyrte bedrifter, og handler hovedsakelig om lønnsomhet ved å tilegne seg langvarige konkurransefortrinn (Johnsen 2014, 29). I kontrast til privat sektor trenger ikke strategi å bli sett på som et «våpen» som blir brukt til å tilegne seg et slikt konkurransefortrinn. Strategi kan heller tolkes bredere som et middel til å forbedre offentlige tjenester (Boyne og Walker 2004, 231). Samtidig er det et viktig element man ikke må glemme, rett og slett å iverksette den strategiske planen.

Vinzant og Vinzant karakteriserer strategisk planlegging som hjørnesteinen i strategisk styring, samtidig som de påpeker at «vellykket implementering av strategisk styring er en krevende prosess som krever en beregning av organisasjonens kapasiteter innen områder som lederskap, kultur og organisasjonsstruktur» (Vinzant og Vinzant 1996, 203). Strategisk planlegging er en type planlegging som er tiltaksorientert på den måten at den er bare verdifull dersom den er sett i sammenheng med implementering. Strategiske planer implementeres ikke av seg selv. Naturligvis kreves det en beslutning fra ledelsen i en virksomhet. Samtidig som motstand mot endring blant de ansatte i organisasjonen, eller det at ansatte ikke ønsker flere måle- og kontrollsystemer, kan gjøre seg gjeldende. Poister og streib skriver derimot at det som oftest er ledere som feiler i å koble sammen den strategiske planleggingen med annen utvikling av beslutningsgrunnlag (Poister og Streib 2005, 46).

2.3 Omgivelser

En sentral faktor denne studien har til hensikt å studere er hvilke omgivelser som kan påvirke og ha sammenheng med strategiutforming. Rammeverket for strategisk styring i offentlig sektor (Figur 1) viser til omgivelser som eksempel på rammevilkår som kan spille en rolle i den strategiske styringen. I forskningen på sammenhengen mellom strategi og resultater peker Boyne og Walker (2010) på at interne forhold som profesjonalisme, spesialisering og formalisering som eksempler på interne forhold som kan være avgjørende for den strategiske styringen. Samtidig er de eksterne faktorene viktig å ta med når man studerer strategi (Boyne og Walker 2010, 189).

Over hele verden opplever offentlige organisasjoner hurtige forandringer i omgivelsene sine. Som følge av globalisering, den finansielle krisen på slutten av 2000-tallet, økt hyppighet på naturkatastrofer og store menneskegrupper på vandring, er det mange store eksterne endringer som med en stor grad av sannsynlighet vil ha konsekvenser for effekten av ulike strategier. Mange land opplevde store utfordringer som følge av finanskrisen, blant annet fordi mange styremakter hadde eierskap og tatt opp lån i private banker og på den måten utsatt seg for risiko. Som følge av krisen tapte nasjonene mye penger på dette og måtte bruke penger på å betale lån som gikk ut over de offentlige tjenestene (Boyne og Walker 2010, 190). Norge klarte seg bra gjennom finanskrisen, men naturkatastrofer og innvandring er forhold som har aktualisert seg i Norge. Hyppig ekstremvær på Vestlandet og i Nord-Norge har ført til høyere krav til beredskap og robusthet i distriktene, og innvandring som følge av krisen i Midtøsten har ført til at kommunene over hele landet har vært nødt til å opprette tjenester for mottak og integrering på kort tid. Alle disse omstendighetene kommer til uttrykk i endringer i omgivelsene til organisasjoner. Jeg vil i det følgende konkretisere og redegjøre for klassifisering av omgivelsene basert på tilgjengelig teori.

En organisasjon er på et generelt nivå avhengig av sine omgivelser fordi det er der den henter ressurser i form av kapital, arbeidskraft, råvarer, informasjon og annet organisasjonen er avhengig av for å opprettholde produksjon eller tjenesteyting. Jo mindre innflytelse og kontroll en organisasjon har over forhold i sine omgivelser, jo større usikkerhet vil det være i forhold til muligheter og trusler en potensielt kan utnytte eller påvirke. Dermed er det to forhold en organisasjon må mestre når det gjelder forholdet til sine omgivelser. Det første forholdet er *usikkerhet*, som kan forstås som en organisasjons manglende evne til å forutsi hva som vil skje i fremtiden. Altså avstanden mellom *der man er* med den informasjonen en

besitter, og der man *ønsker å være* med den informasjonen man trenger for å fatte en beslutning. Graden av usikkerhet har betydning for hvor mye informasjon en organisasjon er nødt til å arbeide for å tilegne seg den informasjonen den trenger. Siden strukturen til en organisasjon har betydning for evnen til innhenting og bearbeidelse av informasjon, vil graden av ekstern usikkerhet ofte påvirke utformingen av organisasjonsstrukturen. Det andre forholdet handler om å aktivt påvirke omdømmedannelsen i omgivelsene for organisasjonen, slik at man bygger legitimitet som vil påvirke omgivelsene til å reagere positivt på strategiske valg, samt verdsette tjenester som tilbys (Jacobsen og Thorsvik 2007, 182-185).

For å mer presist beskrive hvordan organisasjoner er under press for å tilpasse seg forhold i omgivelsene, kan man skille eksterne forhold i «tekniske» og «institusjonelle» omgivelser. *Tekniske omgivelser* er alle forhold utenfor en organisasjon som direkte påvirker hvordan organisasjonen løser oppgavene for å realisere sine mål – for eksempel leverandører, konkurrenter, kunder. Med *institusjonelle omgivelser* menes hva som kjennetegner kulturen i organisasjonens omgivelser. Eksempelvis hvordan bestemte oppfatninger, verdier, normer og forventninger som er utbredte, kan være bestemmende for hvordan en organisasjon oppfattes, og således spille inn på dens legitimitet (Jacobsen og Thorsvik 2007, 186).

Det er utviklet flere metoder for å måle omgivelser. Basert på strukturavhengighetsteori identifiserte Dess og Beard (1984) tre dimensjoner av organisasjoners omgivelser som påvirker organisasjoners strategiske stilling: Ressurstilgjengelighet, kompleksitet (kunde/bruker homogenitet – heterogenitet) og dynamikk (stabilitet – instabilitet) (Dess og Beard 1984). Disse analytiske kategoriene er like fullt anvendelig for offentlig sektor som for privat sektor, da forhold ved tilgjengelighet på ressurser, karakteristikk ved brukere av offentlige tjenester og endringer i omgivelsene, er alle viktige forhold når man jobber med strategisk styring (Andrews mfl. 2012, 18).

Ressurstilgjengelighet innenfor det tekniske perspektivet er uttrykt som «knapphet eller overflod av kritiske ressurser» for operative aktiviteter (Castrogiovanni 1991, 452). En høy grad av ressurstilgjengelighet kan tilrettelegge for organisatorisk vekst og stabilitet (Dess og Beard 1984, 55). Omgivelsenes kompleksitet henviser til ulikheter (homogenitet og heterogenitet) og spredningen i populasjonen som representerer en organisasjons brukere eller kunder. *Homogene omgivelser* betyr at organisasjoner må forholde seg til få aktører i omgivelsene, og som er relativt like. Dermed kan organisasjonen lett skaffe seg oversikt over

aktører og krefter i omgivelsene som er viktige for organisasjonen. På motsatt hold må en organisasjon som står ovenfor *heterogene omgivelser* forholde seg til mange og ulike aktører. Under slike forhold kan det være utfordrende å holde oversikt over alle eksterne aktører (Jacobsen og Thorsvik 2007, 190). Offentlig sektor leverer et bredt spekter av forskjellige tjenester for å dekke mange ulike behov. Omgivelsene til offentlige organisasjoner vil derfor ofte være komplekse fordi de leverer tjenester til alle typer mennesker i samfunnet, altså en heterogen populasjon (Andrews mfl. 2012, 20).

Omgivelsens dynamikk er et uttrykk for omgivelsenes grad av endring i omgivelsenes tilstander, og usikkerheten knyttet til slike endringer (Emery og Trist 1965). Walker (2013) fant i sine studier at strategi fungerer best i stabile omgivelser. I dette legger han at komplekse forhold i de eksterne omgivelsene reduserer effektiviteten for alle typer av strategisk innhold, og resultatene faller for alle typer av strategisk stilling. Dette indikerer at strategi virker best når omgivelsene er enkle (Walker 2013, 7). I motsetning til privat sektor der organisasjoner opererer i et konkurransepreget økonomisk marked, er store endringer i det tekniske perspektivet for offentlige organisasjoner ofte kjente på forhånd. Store endringer i befolkningen kan være et eksempel på dette. Det offentlige har dermed gode forutsetninger for å kunne planlegge for dette. Imidlertid vil avvik fra slike forventede endringer spesielt kunne påvirke offentlige tjenesteleverandører da de har mindre handlingsrom for å håndtere slike endringer (Andrews mfl. 2012, 20).

2.4 Strategisk innhold

I sine studier, basert på Miles og Snow (1978) sin forskning, argumenterer Boyne og Walker (2004) for at strategisk innhold består av to aspekter. Det første aspektet kan bli sett på som en generell tilnærming som beskriver organisasjonens posisjon og hvordan den forholder seg til omgivelsene. Dette beskrives som strategisk stilling, som er i all hovedsak på hvilken måte en organisasjon søker å opprettholde eller forbedre sine resultater. Det argumenteres for at en slik stilling er relativt stabil og at en organisasjon vil med lav sannsynlighet endre sin strategiske stilling på kort sikt. Det andre aspektet i strategisk innhold omfatter de spesifikke tiltakene en organisasjon gjør for å operasjonalisere sin stilling. Dette beskrives som strategiske tiltak. Slike tiltak vil med høyere sannsynlighet endre seg på kort sikt. Kombinasjonen av strategisk stilling og strategiske tiltak er det som gir strategisk innhold (Boyne og Walker 2004, 232). Hinderaker og Nikolaisen brukte det samme rammeverket for å

beskrive strategisk innhold i sin masteroppgave «Strategisk styring og planlegging i kommunesektoren» (Hinderaker og Nikolaisen 2012).

2.4.1 *Strategisk stilling*

En av faktorene jeg ønsker å se om har påvirkning på beslutning om tilpasning av strukturen, er hvilken strategisk stilling kommunene innehar. Boyne og Walker (2004) har tatt utgangspunkt i Miles og Snow (1978) sitt rammeverk for å beskrive organisasjonsatferd eller strategisk stilling. Miles og Snow beskrev fire typer organisasjonsatferd for hvordan organisasjoner møter sine omgivelser; utforskere, forsvarere, analytikere og etternølere. Boyne og Walker argumenterer for at tre av typologiene beskriver de mulige responsene til nye situasjoner og at den fjerde, analytikeratferd, fanges opp i de andre typologiene.

Forsvarere er virksomheter med fokus i konkrete nisjer innenfor et markedssegment.

Samtidig fokuserer forsvarerne på teknologisk effektivitet. Toppledelsen i slike organisasjoner er gjerne eksperter innenfor sine ansvarsområder, men søker i liten grad nye muligheter utenfor sine domeneområder. Vekst følger av rasjonell planlegging.

Utforskere er gjerne fleksible organisasjoner med en nyskapende atferd som aktivt søker etter nye fornyingsmuligheter. Vekst kommer primært fra nye markedsområder eller produktkategorier. Disse organisasjonene er vanligvis ikke fullstendig effektive på grunn av sitt fokus på innovasjon. Vekst fremkommer inkrementelt.

Analytikerne er effektive med bakgrunn i formaliserte strukturer og prosesser, samtidig som de følger med i omgivelsene for å hente nye ideer de kan etterligne. Vekst i slike organisasjoner kan forekomme som følge av både markeds- og produktutvikling. Analytikere kan sees på som en kombinasjon av forsvarere og utforskere, og denne stillingen vil ikke bli brukt videre i analysen.

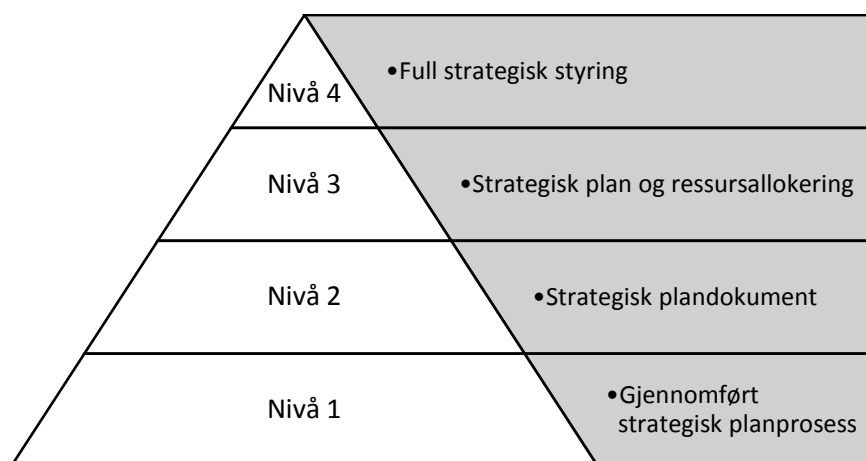
Etternølere beslutter sjelden endringer eller tilpasninger før de blir presset til det av sine omgivelser. Dette forekommer ineffektivt fordi etternølerne mangler en konsistent strategi. Etternølere responderer vanligvis lite passende i forhold til utviklingen i sine omgivelser og presterer følgelig svakt som et resultat (Miles mfl. 1978, 557). På en annen side er det ikke alltid slik at etternølere presterer dårligere enn utforskere og forsvarere. I offentlig sektor kan en etternøleratferd være et positivt valg der en skal tilpasse seg skiftende føringer fra eksterne interessenter (Boyne og Walker 2004, 241).

2.4.2 Strategiske tiltak

Den andre dimensjonen av strategisk innhold er basert på tiltak en organisasjon kan gjøre for å operasjonalisere sin strategiske stilling. Boyne og Walker argumenterer for at strategisk innhold ikke bare kan bestå av strategiske planer, men må også bestå av strategiske tiltak som et bevis på endring i tre logiske kategorier en organisasjon har mulighet til å påvirke: Endre omgivelser (flytte til en annet marked), endre relasjonen med det eksisterende markedet (ved å alternere tjenester, inntekter, eller ekstern struktur), eller endre seg selv (gjennom endringer i intern struktur) (Boyne og Walker 2004, 241).

2.5 Grad av iverksetting

Med utgangspunkt i tre kjerneprosesser i strategisk styring; strategisk planlegging, implementering og evaluering, har Vinzant og Vinzant (1996) utviklet en modell for å definere vellykket iverksetting av strategisk styring (George og Desmidt 2014, 155).



Figur 2.2 Iverksetting av strategisk styring i offentlig sektor (Vinzant og Vinzant 1996, 140)

Modellen i Figur 2.2 beskriver iverksetting av strategisk styring i fire nivåer. De første tre nivåene er progressive nivåer frem mot full strategisk styring som er det fjerde nivået. Det første steget mot strategisk styring er nivå 1. På dette nivået har organisasjonen gjennomført en strategisk planleggingsprosess. Dette innebærer at det er benyttet formelle analytiske fremgangsmåter og at organisasjonen har utviklet formål og visjon. Det neste steget, nivå 2, krever at organisasjonen har laget et strategisk plandokument, slik at innholdet kan formidles og synliggjøres for interessenter. For organisasjoner som har nådd nivå 3 i modellen innebærer dette, i tillegg til å ha gjennomført en prosess for strategisk planlegging og utformet en strategisk plan, å ha sørget for at ressursfordelingen er tilpasset slik at den støtter

strategiske valg organisasjonen har tatt. På nivå 4 har organisasjoner iverksatt de første tre nivåene i tillegg til å ha innført spesifikke kontroll- og evalueringsprosesser som gir tilbakemeldinger på gjennomføringen av de strategiske planene. Nivå 4 representerer full strategisk styring, der flere styringsprosesser kobles i et komplekst samspill (Vinzant og Vinzant 1996, 140-142).

2.6 Strategi og struktur

I privat sektor blir strategi ofte sett på som drevet av konkurranse i en bedrifts omgivelser, jmf. følgende definisjon: «Strukturen kan defineres som utformingen av organisasjonen som administrerer bedriften» (Chandler 1966, 14). På samme måte er det sannsynlig at tilnærmingen til strategi i offentlig sektor blir påvirket av omgivelsene den befinner seg i. Spesielt i hvilken grad omgivelsene er preget av stabilitet eller raske endringer vil påvirke oppfatningen om behovet for strategisk planlegging og muligens hvilken type strategi som vil være mest fordelaktig (Poister, Pitts og Edwards 2010, 525). Utfordringen blir følgelig å finne den optimale tilpasningen.

2.6.1 Strukturavhengighetsteori

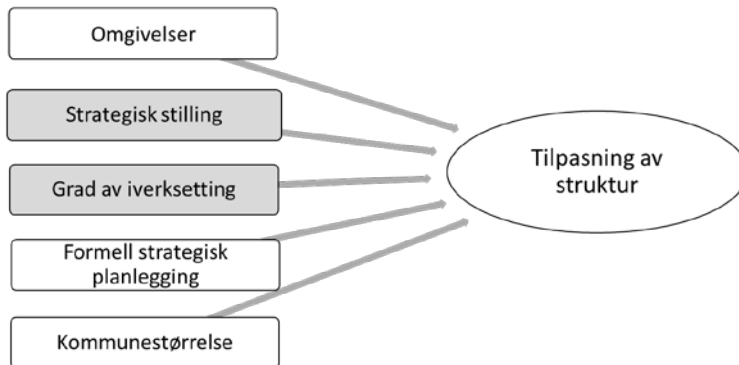
Strukturavhengighetsteori argumenterer for at effektiviteten til en organisasjon, og dens ytelse, er et resultat av en «passform» mellom organisasjonen og dens omgivelser (Thompson 1967). Med omgivelser menes både rammevilkår gitt av omgivelsene og organisasjonens egne rammevilkår som for eksempel størrelse og struktur. Som et resultat kan man forvente at rammevilkårene påvirker offentlig strategiske styringsprosesser (George og Desmidt 2014, 154). Altså vil en organisasjon som strukturelt «passer» til sine omgivelser oppleve høyere resultater, som genererer et overskudd av ressurser og leder til ekspansjon, som for eksempel vekst i størrelse, geografisk ekspansjon, innovasjon eller en økning i forretningsinteresser. Dette leder igjen til en dårligere passform fordi omgivelsene endrer seg i takt med veksten. Dermed er man tvungen til å omorganisere strukturen slik at den igjen passer for ikke å tape ytelse (Donaldsen 2001, 20). Imidlertid vil kritikere av denne teoretiske grenen innen organisasjonsteorien argumentere for at det ikke er meningsfullt å tilpasse strukturen på dette grunnlaget, fordi når organisasjonen er opptatt med å tilpasse strukturen endrer omgivelsene seg, slik at resultatet av tilpasningen av strukturen vil fremdeles være at den ikke passer. Dog vil organisasjonen være bedre tilpasset omgivelsene etter en tilpasning og vil således relativt sett ha redusert avviket mellom struktur og omgivelser og økt prestasjonsevnen (Donaldsen 2001, 23).

2.6.2 *Strategi og struktur - Chandler*

Det teoretiske fundamentet til denne oppgaven ligger i forholdet mellom strategi og struktur. Strategifaget i moderne tid ble i oppstarten dominert av Ansoff, Chandler og Andrews. De fokuserte på den strategiske planen som et virkemiddel, og la vekt på at planene skulle revideres periodisk i forhold til organisasjonens resultater. Chandler beskriver forholdet mellom strategi og struktur gjennom omfattende casestudier av fire store amerikanske virksomheter (Chandler 1966). Ved å se på veksten i fire selskaper fra 1800-tallet til etter andre verdenskrig tok han for seg industriutviklingen i USA. Ambisjonen med arbeidet var å lage en mer generalisert tilnærming for å kunne forstå strukturendringer som resultat av strategiske tilpasninger. Analysen viser et snittbilde av fremveksten av store amerikanske selskaper og hvordan de har ekspandert. Arbeidet til Chandler viser blant annet at eksisterende strukturer ofte har bremsert endringer i strategien. Videre ser man i casebeskrivelsen at strategien har endret strukturen over tid. Det har vært vanlig å gå fra ett produkt eller ett hovedområde med én funksjonell organisering til en desentralisert struktur med mange divisjoner. Det blir behov for en struktur for overvåkning av resultater, budsjettering av kapitalen og måling av avkastning. Ifølge Chandlers analyse er det fremveksten av disse styringsstrukturene som kjennetegner strategiarbeidet i bedrifter med mange divisjoner (Strønen 2010, 245-247).

2.7 Modell

Oppgaven undersøker hvilke faktorer som påvirker strukturell tilpasning i norske kommuner. Med utgangspunkt i presentert teori som omfavner rammevilkår, strategiutforming og strategisk innhold, og iverksetting av strategi, tar oppgaven utgangspunkt i følgende forskningsmodell:



Figur 2.3 Modell med antatte sammenhenger

Tilpasning av struktur er den avhengige variabelen og strategisk stilling og grad av iverksetting er uavhengige variabler. Omgivelser, formell strategisk planlegging og kommunestørrelse er kontrollvariabler.

2.8 Hypoteser

For å svare på problemstillingen og undersøke sammenhengen mellom strategisk stilling og grad av iverksetting med tilpasning av struktur i forhold til strategisk plan er følgende hypoteser utledet:

- H1:*
- a) Utforskere har høyere grad av strukturell tilpasning i forhold til strategisk plan enn forsvarere og etterønlere.*
 - b) Forsvarere har høyere grad av strukturell tilpasning i forhold til strategisk plan enn etterønlere.*
 - c) Etterønlere har liten grad av strukturell tilpasning i forhold til strategisk plan.*
- H2: Kommuner med høy grad av iverksetting har høyere grad av strukturell tilpasning enn kommuner med lav grad av iverksetting.*

3 Metode

3.1 Forskningsdesign

Formålet med studien er å studere årsakssammenhenger mellom omgivelser, strategiformulering og implementering. Det vil si om ulike uttrykk for omgivelser (kontrollvariabler), kommunenes strategiske stilling, og grad av iverksetting (årsaksvariabler) påvirker endring i intern struktur (effektvariabel). Oppgaven er basert på en kvantitativ undersøkelse som analyserer svarene fra en spørreundersøkelse gjennomført på norske kommuner i 2016 og vil bruke et tverrsnittsdesign for å avdekke kausalitet mellom strategi og struktur.

Det er en sterk årsakssammenheng hvis relasjonen mellom to fenomener kan knyttes til en allmenngyldig lov som sier at en bestemt virkning alltid vil følge som en konsekvens av en bestemt årsak. I samfunnsvitenskapen er det imidlertid få eller ingen slike lovmessigheter. Derimot kan man i mange tilfeller finne at det er større sannsynlighet for at en bestemt virkning vil følge av en årsak. For å avgjøre empirisk om det eksisterer årsakssammenheng mellom to fenomener, slik at det ene fenomenet øker sannsynligheten for at det andre skal inntreffe, stiller man krav til at sammenhengen er *robust*. Videre vil man kunne se at en sammenheng er robust hvis man kan utelukke alternative forklaringer på sammenhengen mellom to fenomener. For at dette skal være tilfellet må følgende betingelser være oppfylt:

- Det må kunne påvises en sammenheng mellom fenomenene.
- Årsaken må komme før, eller samtidig med, effekten i tid.
- Man må ha tatt hensyn til og kontrollert for andre teoretiske relevante variabler.

For å trekke slutninger om årsakssammenheng må man, i tillegg til å vise at sammenhengen er robust, også vise til en *mekanisme* som spesifiserer hvordan de to fenomenene henger sammen. Altså sannsynliggjøre hvordan årsaksvariabelen påvirker effektvariabelen (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 324-326).

En forutsetning for årsakssammenheng er samvariasjon, noe som vil komme frem av bivariat analyse av variablene. Årsaksretningen avdekkes ved at det er gitt at variabelen strategisk plan kommer før endring i struktur, for eksempel i spørsmålene som omhandler dette i et spørreskjema. Videre ivaretas tidskriteriumet ved at kontrollvariablene er basert på

tallmateriale fra årene 2012-2015. For å kontrollere for andre relevante variabler benyttes kontrollvariabelmetoden. Det vil bli gjort ved bruk av multivariat analyse – regresjon.

3.2 Datakilder

Analysene i denne oppgaven er basert på sekundærdata fra en spørreundersøkelse gjennomført på norske kommuner i 2016 av professor Åge Johnsen ved Høgskolen i Oslo og Akershus og professor Dag Ingvar Jacobsen ved Universitetet i Agder. Spørreundersøkelsen er en videreutvikling av en studie gjennomført i 2011–2012 i forbindelse med en masteroppgave skrevet av Hinderaker og Nikolaisen (2012), som igjen baserte seg på en studie gjennomført av Poister og Streib på amerikanske kommuner i 2004. I spørreundersøkelsen gjennomført i 2016 er det i tillegg inkludert spørsmål vedrørende struktur som blir relevant for denne oppgaven. Ut over dette baserer oppgaven seg på sekundærdata fra offentlige kilder. Informasjon vedrørende norske kommuners innbyggertall og økonomiske data er hentet fra KOSTRA. Øvrig statistiske data er hentet fra Statistisk sentralbyrå.

3.3 Populasjon

Johnsen og Jacobsen sendte i mai 2016 ut et elektronisk spørreskjema til alle 428 norske kommuner og Longyearbyen lokalsamfunn, som er populasjonen for undersøkelsen. Spørreskjemaet ble sendt ut elektronisk og ble avsluttet i november etter fire oppfølginger. 173 kommuner og Longyearbyen lokalsamfunn svarte på spørreskjemaet. I Oslo ble spørreskjemaet sendt ut til bydelsadministrasjonene. Svarene fra Oslo vil derfor ikke være fra samme nivå i forvaltning som svarene for øvrig. I tillegg er Oslo over dobbelt så stor som nest største kommune. Jeg vil derfor holde svarene fra Oslo utenfor denne oppgaven. Dermed analyserer denne oppgaven svar fra 172 kommuner og Longyearbyen lokalsamfunn. Dette gir en svarprosent på 40,4. Av dem som svarte på undersøkelsen var 69 prosent rådmenn eller assisterende rådmenn, 10 prosent var rådgivere eller seniorrådgivere, 8 prosent var kommunale ledere, og de øvrige var økonomisjefer, samfunnsplanleggere og politikere.

Johnsen og Jacobsen har hatt fokus på å søke høy svarprosent fra alle fylkene og mange svar fra de få, men litt større kommunene. Dette for å kunne gjennomføre gode analyser. Dermed var svarprosenten på undersøkelsen økende med kommunestørrelse. Ingen av fylkene hadde lavere svarprosent enn 29.

3.4 Variabler og operasjonalisering

Operasjonalisering dreier seg om å være målrettet med å avgrense det området forskeren har i fokus. I samfunnsforskning angir begrepet operasjonalisering hva som må gjøres for å kunne registrere teoretiske fenomener som data (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 67). Samtidig som det i samfunnsvitenskapen er få eller ingen allmenngyldige lovmessigheter (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 235), kan det være utfordrende å kontrollere for alle teoretiske variabler. Derfor skal man være forsiktig med å trekke konklusjoner. I tillegg begrenser oppgavens omfang antall variabler man kan kontrollere mot. Den avhengige variabelen i oppgaven er tilpasning av intern struktur. De uavhengige variablene er strategisk stilling og grad av iverksetting. Kontrollvariabler er ulike trekk ved omgivelsene.

3.4.1 Avhengig variabel: Tilpasning av intern struktur

Boyne og Walker (2004, 241) argumenterer for at strategisk innhold ikke bare kan bestå av strategiske planer, men må også bestå av strategiske tiltak som et bevis på endring blant annet gjennom å endre seg selv (for eksempel gjennom endringer i intern struktur). Videre beskriver flere teoretikere implementeringen av den strategiske planen som vel så viktig som den strategiske planleggingen. Elementer av tilpasning av intern struktur undersøkes gjennom spørsmål om i hvilken grad norske kommuner gjennomfører en analyse av tilpasning mellom strategien og kommunens organisasjonsstruktur, i hvilken grad nye strategiske planer blir fulgt opp av omorganisering, og om en ny strategisk plan blir fulgt opp med endringer i resultatmålingene for å støtte den strategiske planen.

3.4.2 Faktoranalyse av avhengig variabel

I spørreskjemaet er det som nevnt tre variabler som omfatter tilpasning av struktur. Jeg har gjennomført en faktoranalyse av variablene for å undersøke om svarene tenderer sammen slik at jeg kan lage skal basert på de tre komponentene. Visse forutsetninger må møtes før en gjennomfører en faktoranalyse; Da utvalget består av 173 enheter er jeg avhengig av faktorladninger over 0,80. Videre forutsettes det minimum tre variabler som har minimum fire kontinuerlige verdier. I spørreundersøkelsen er det en Likert-skala på sju verdier. For det tredje må fordelingen på variablene være normalfordelt. Til sist forutsettes det at det er lineære sammenhenger mellom variablene (Johannessen 2009, 169).

For å vise at det er en statistisk sammenheng mellom variablene brukes en korrelasjonsmatrise, se Tabell 3.1.

Tabell 3-1 Korrelasjonsmatrise

		Tilpasning av struktur til strategi	Omorganiseringer	Endre resultatmålinger
Korrelasjon	Tilpasning av struktur til strategi			
	Omorganiseringer	0,62		
	Endre resultatmålinger	0,49	0,53	1,00

Tabell 3.1 viser korrelasjonen (Pearsons r) mellom de tre variablene. Det er gjennomgående høye korrelasjoner, alle godt over 0,30. Dette antyder at disse variablene egner seg for faktoranalyse. I tillegg til å se på korrelasjonene mellom hver av variablene har jeg brukt Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testen som et mål for utvalgstilstrekkelighet, og Bartletts sfæretest for å undersøke statistisk om sammenhengene mellom variablene egner seg for faktoranalyse, se Tabell 3.2.

Tabell 3-2 KMO og Bartletts

Kaiser-Meyer-Olkin mål for utvalgstilstrekkelighet		0,69
Bartlett's sfæretest	Approx. Chi-Square	144,77
	df	3
	Sig.	0,000

KMO kontrollerer at sammenhengen ikke forsvinner eller reduseres dersom man kontrollerer for andre variabler. KMO må være minst 0,60 for å kunne gjennomføre en god faktoranalyse. Bartletts sfæretest tester en nullhypotese om at korrelasjonene i korrelasjonsmatrisen kunne ha kommet fra en populasjon hvor samtlige korrelasjoner er lik 0. Bartletts test må være statistisk signifikant på $p < 0,05$, hvilket den er i dette tilfellet (Johannessen 2009, 172).

Tabell 3-3 Total forklart varians

Komponent	Total egenverdi	% av Varians
1	2,09	69,81
2	0,52	87,3
3	0,38	100

Tabell 3.3 viser at den første faktoren bidrar til tilnærmet 70 prosent av samlet forklart varians. Det er den eneste faktoren med egenverdi over 1, som er et mål på hvilken faktor som bidrar til mest forklart varians.

Tabell 3-4 Faktormatrise for faktorladninger

	Komponent
	1
Tilpasning av struktur til strategi	0,846
Omorganiseringer	0,862
Endre resultatmålinger	0,798

Tabell 3.4 viser de uroterte faktorladningene som beskriver hvor mye hver variabel korrelerer med faktoren. En forutsetning for faktoranalyse på et utvalg på minimum 150 enheter er faktorladninger høyere enn 0,80. To av variablene har faktorladning over 0,80 mens «endre resultatmålinger» har 0,798. Utvalget er på 173 enheter som er godt over minimumskravet på 150 og en faktorladning på 0,798 er så nære at det aksepteres. Ekstraksjonen er ikke rotert da det bare er én faktor. Størrelsen på faktorladningene viser styrken på sammenhengen mellom de enkelte variablene og faktorene (Johannessen 2009, 181). Tabachnick og Fidell (2007) beskriver faktorladninger mellom 0,63 og 0,70 som veldig bra og ladninger $> 0,71$ som utmerket.

Reliabilitet

Tabell 3-5 Reliabilitetsanalyse av skala for tilpasning av struktur

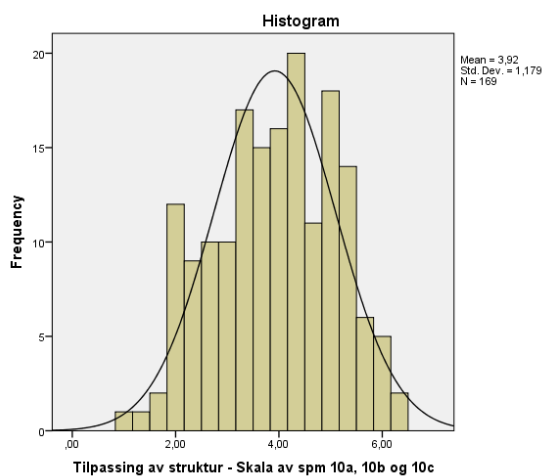
Antall indikatorer	3
Cronbach's Alpha	0,784
Gjennomsnittlig korrelasjon mellom indikatorer	0,546

Det mest brukte målet på reliabilitet basert på intern konsistens er Cronbachs alfa (α). Det er to størrelser som påvirker α , antall indikatorer og den gjennomsnittlige korrelasjonen mellom indikatorene. $A=0,70$ regnes som en brukbar nedre grense for tilfredsstillende reliabilitet. Når reliabiliteten blir så høy, blir korrelasjonene med andre variabler bare i liten grad krympet av målefeil. Minimumskravet for gjennomsnittlig korrelasjon mellom indikatorene er på 0,30 (Ringdal 2013, 358-360). I dette tilfellet viser tabellene over en tilfredsstillende Cronbach's alfa=0,784, og en gjennomsnittlig korrelasjon i mellom indikatorene =0,546, godt over

minimumskravet. Skalaen er tilstrekkelig reliabel og kan derfor benyttes som mål på tilpasning av struktur i analysen.

Normalfordeling av skala

Den nye skalaen varierer fra et minimum på 1 til et maksimum på 7, lik intervallet i spørreskjemaet. Skalaen har et gjennomsnitt på 3,92 og et standardavvik på 1,18. Figur 3.1 viser at fordelingen er forholdsvis symmetrisk, og det er fallende andeler av utvalget mot begge ytterpunkter. Dette er et positivt tegn som tyder på at skalaen skiller godt i begge endene av tilpasning av struktur.



Figur 3.1 Fordeling - gjennomsnitt av tre indikatorer for strukturtilpasning

3.4.3 Uavhengig variabler

I det følgende vil uavhengige variabler presenteres og dernest kontrollvariabler som benyttes i denne studien. For både uavhengige variabler og for noen av kontrollvariablene har jeg benyttet meg av datareduksjon som belyst for den avhengige variabelen i forrige underkapittel. Den fullstendige faktoranalysen vil for de øvrige uavhengige- og kontrollvariablene som er skalaer av flere indikatorer ikke bli presentert i oppgaven ut over mål på intern konsistens (Cronbachs Alpha). For øvrig er disse skalaene basert på indikatorer fra spørreskjemaet der det er benyttet en sju-punkts Likert-skala.

Strategisk stilling

Som beskrevet i teorikapittelet er rammeverket til Boyne og Walker (2004) benyttet for å beskrive tre typer av strategisk atferd: utforsker, forsvarer og etternøler. Andrews, Boyne, Law og Walker (2009) har målt strategisk stilling gjennom utsagn for hver av de tre posisjonene. Den samme fremgangsmåten er brukt i spørreundersøkelsen. Utforsker er operasjonalisert gjennom fire spørsmål som måler innovasjon og utforsking i markeder, som står sentralt i definisjonen av denne stillingen beskrevet av Miles og Snow (1978). Forsvarer er operasjonalisert gjennom å spørre tre spørsmål som måler i hvilken grad fokus på kjerneoppgaver er styrende for kommunens tilnærming til strategi. Imidlertid var ikke Cronbach's Alpha tilfredsstillende for indikatorene for stillingene utforsker og forsvarer. Derfor brukes kun enkeltindikatorer for disse stillingene, likt tidligere undersøkelser (Hinderaker og Nikolaisen 2012). Etternølere er operasjonalisert ved at det stilles fem spørsmål om i hvilken grad press fra eksterne interessenter er styrende for utviklingen i kommunene, og om det finnes klare prioriteringer i tjenestene (Cronbachs Alpha = 0,645).

Grad av iverksetting

For å operasjonalisere grad av iverksetting er Vinzant og Vinzant sitt rammeverk som beskriver iverksetting av strategisk styring i fire nivåer benyttet, se figur 2.2. Vinzant og Vinzant beskriver planlegging, ressursallokering og kontroll og evaluering som tre kjerneprosesser i strategisk styring. I forhold til planlegging er kommunene i spørreundersøkelsen stilt spørsmål om de har utarbeidet et formelt strategidokument ut over lovpålagte plandokumenter, i tillegg til hvilke verktøy som er brukt for å gjennomføre en strategisk analyse. I forhold til ressursallokering er det stilt spørsmål om prosesser knyttet til budsjett og strategisk planlegging. Og kontroll- og evalueringselementer er undersøkt ved at det ble spurt etter ulik bruk av resultatmålinger og strategisk planlegging. Som en indeks for strategisk iverksetting har jeg laget en skala basert på utsagn om styringsverktøy, forholdet mellom budsjettering og strategisk planlegging, forholdet mellom prestasjonsledelse og strategisk planlegging og forholdet mellom resultatstyring og strategisk planlegging (Cronbachs alpha = 0,938).

3.4.4 Kontrollvariabler

Omgivelser

For å operasjonalisere omgivelser tar jeg utgangspunkt i Dess og Beard (1984) sitt rammeverk der ressurstilgjengelighet, homogenitet og dynamikk i omgivelsene er forskjellige uttrykk for

omgivelsenes kompleksitet. For å operasjonalisere disse begrepene benyttes følgende variabler for å måle begrepene ressurstilgjengelighet, homogenitet og dynamikk:

Ressurstilgjengelighet	Homogenitet	Dynamikk
1. Gjennomsnitt økonomisk handlingsfrihet/resultatgrad 2013, 2014 og 2015. 2. Gjennomsnittlig brutto driftsinntekter per innbygger 2013, 2014 og 2015.	1. Politisk fragmentering partikonsentrasjon i kommunestyret 2011–2015. 2. Sammensetning av befolkning 2015.	Gjennomsnittlig befolkningsendring de siste fire årene (2012–2015).

For å få indikatorer på ressurstilgjengelighet brukes to indikatorer: økonomisk handlingsfrihet og frie inntekter per innbygger. *Økonomisk handlingsfrihet* er mål som forteller i hvor stor grad kommunene har frie midler til å tilføre driften ved uforutsette utgifter og/eller til investeringer. Dette kalles resultatgrad og regnes ut ved å ta netto driftsresultat i prosent av brutto driftsinntekter for hver kommune. Teknisk beregningsutvalg for kommunal og fylkeskommunal økonomi (TBU) anbefaler at denne størrelsen over tid burde ligge på rundt 1,75 prosent (Statistisk sentralbyrå 2015). For å jevne ut eventuelle tilfeldige utslag beregnes gjennomsnittet for årene (2013, 2014 og 2015). Med *frie inntekter* menes inntekter som kommunene kan disponere uten andre bindinger enn gjeldende lover og forskrifter. Skatt på inntekt og formue og rammetilskudd fra staten defineres som frie inntekter. Indikatoren viser kommunens gjennomsnittlige frie inntekter i kroner per innbygger for årene 2013, 2014 og 2015. Dataene er hentet fra SSB.

Som en indikator på homogenitet har jeg valgt å belyse politisk partikonsentrasjon ved å bruke en Herfindahl-indeks (HI). HI er opprinnelig en økonomisk indeks som benyttes for å sette et mål på markedskonsentrasjon. Indeksen er regnet ut ved dividere prosentandelen til politiske partier deltagende i kommunestyret på 100, kvadrere og summere for så å trekke tallet fra én. Summen av dette gir en indikator på konsentrasjonen av homogenitet-heterogenitet. HI går mot 0 dersom det er mange aktører eller flere politiske partier representert, med relativt like store andeler, og går mot 1 dersom det er én dominerende aktør. HI mellom 0 og 0,25 indikerer en lav, til moderat konsentrasjon (heterogene omgivelser), og HI mellom 0,25 og 1 indikerer høy konsentrasjon (homogene omgivelser). I tillegg har jeg laget en tilsvarende Herfindahl-indeks for befolknings sammensetning basert på tall for

innbyggere i kommunene som er født i Norge, Europa (unntatt Tyrkia), Afrika, Nord-Amerika, Sentral- og Sør-Amerika og Oceania.

For å videre operasjonalisere begrepet omgivelser har jeg valgt gjennomsnittlig prosentvis endring i befolkningen for årene 2012, 2013, 2014 og 2015 som en indikator for grad av dynamikk i omgivelsene.

Formell strategisk planlegging

For å operasjonalisere en uavhengig variabel for formell strategisk planlegging har jeg gjort en faktoranalyse av fem indikatorer fra spørreskjemaet og laget en skala: om kommunene utvikler de strategiske planene gjennom en systematisk planleggingsprosess, om kommunal strategiplan var en formell strategisk plan eller en oppdatering av en formell strategisk plan, om det under plan-utarbeidelsen ble utført analyser av muligheter og trusler i omgivelsene, og den siste om det under planutviklingen ble etablert strategiske mål for å iverksette vedtak og gjennomføre tiltak (Cronbachs Alpha = 0,802). Variabelen er også brukt i forskning på Belgiske kommuner (George, Desmidt og De Moyer 2016, 319).

Kommunestørrelse

Jeg har også tatt med kommunestørrelse som en uavhengig variabel. Som mål på dette har jeg tatt folketall i kommunen per 1.1.2016. For å få en normalisert fordeling for kommunestørrelse har jeg gjennomført en logaritmisk transformasjon av dataene, dette fordi størrelsen på kommunene er positivt skjevfordelt (Ringdal 2013, 424).

3.5 Frafallsanalyse

Usikkerhet knyttet til frafall kan reduseres ved å gjennomføre en frafallsanalyse.

Populasjonen for spørreundersøkelsen var på 428. Dette inkluderer Longyearbyen og ekskluderer Oslo kommune. Av disse svarte 173 kommuner, noe som gir en svarprosent på 40,4 prosent. Dersom frafallet er for stort kan det være utfordrende å generalisere resultatene fra utvalget til hele populasjonen. I tillegg kan det være et problem for generalisering dersom utvalget ikke er representativt for hele populasjonen. For å redusere denne usikkerheten har jeg gjennomført en frafallsanalyse der jeg sammenligner respondentene med frafalte kommuner. Se Tabell 3.6.

Tabell 3-6 Sammenligning mellom populasjon og utvalg

	Populasjon					Utvalg				
	N	Minimum	Maks	Gjennomsnitt	Std. Avvik	N	Minimum	Maks	Gjennomsnitt	Std. Avvik
Gjennomsnitt resultatgrad (2013–2015)	428	-4,27	20,67	2,09	2,61	173	-4,13	20,67	1,96	2,64
Gjennomsnitt Frie inntekter i kroner per innbygger 2013–2015	428	43080	138131	56508	11314	173	43080	138131	54417	12008
Herfindahlindeks Politisk usikkerhet i kommunestyret 2011–2015	427	0,00	1,00	0,73	0,10	172	0,00	1,00	0,74	0,01
HHI_befolkningssammensetning_15	427	,03	,37	0,17	0,06	172	,03	,36	0,18	0,06
Folketall per 1 januar 2016	427	200	277391	10649	21451	173	200	277391	17257	31313
Gjennomsnittlig prosentvis endring i folketall (2012–2015)	428	-,0309	,0346	0,005	0,010	173	-,0192	,0346	0,007	0,010
Valid N (listwise)	427					172				

Ved en sammenligning av respondentene med frafalte kommuner sortert etter kommunestørrelse basert på totalt folketall per 1.1.2016 (tabell 3.7), ser vi en skjevhet i fordeling der det er prosentvis flere store kommuner som har respondert på undersøkelsen. Således vil det være usikkerhet knyttet til å generalisere resultater fra undersøkelsen til små kommuner i populasjonen.

Tabell 3-7 Respondert på survey fordelt på kommunestørrelse

	Populasjon	Utvalg	Total
Små kommuner	154 / 60,4%	72 / 41,6%	226 / 52,8%
Mellomstore kommuner	91 / 35,7%	56 / 32,4%	147 / 34,3%
Store kommuner	10 / 3,9%	45 / 26%	55 / 12,9%
Total	255 / 59,5%	173 / 40,4%	428

Note: Små kommuner (0–4999 innbyggere), mellomstore kommuner (5000–19999 innbyggere), og store kommuner (>20000 innbyggere).

Frafallet av små kommuner er av en sånn størrelsesorden at det kan være grunnlag for en vektning av resultatene fra spørreundersøkelsen for å bedre kunne generalisere resultatene til hele populasjonen. Samtidig gjelder denne skjevheten bare for indikatoren kommunestørrelse basert på folketall. Under arbeidet med spørreundersøkelsen la Johnsen og Jacobsen vekt på å oppnå høy svarprosent fra alle fylker og å få mange svar fra de største kommunene som det er forholdsvis få av. Derfor er svarprosenten økende med kommunestørrelse. På bakgrunn av

dette, og at det for de øvrige variablene er få om noen skjevheter i utvalget vil jeg ikke vekte resultatene fra spørreundersøkelsen.

Som en test på om resultatene kan generaliseres fra utvalg til populasjon kan man bruke t-test som er en signifikantstest av gjennomsnittet i ulike grupper. Det kan diskuteres om hvorvidt slutningsstatistikk kan benyttes som et verktøy for å bekrefte eller avkrefte om resultatene fra denne undersøkelsen kan generaliseres fra utvalget til populasjonen. Et av argumentene imot dette handler om at analysene forsøker å gripe virkemåten til underliggende mekanismer som resulterer i sammenhengene vi observerer. Siden disse mekanismene opererer under usikkerhet kan de variere fra et måletidspunkt til et annet måletidspunkt. For eksempel som følge av hvem i kommunene som svarer på undersøkelsen eller reell variasjon over tid. Dermed er populasjonen å regne som en hypotetisk populasjon. På den andre siden kan man tenke seg at populasjonsdata på et gitt tidspunkt representerer et tilfeldig tidspunkt av alle mulige tidspunkt en kunne målt variablene på. Siden vi alltid må regne med tilfeldige målefeil og annen variasjon vil ikke målinger fra to tidspunkter være helt like. Slutningsstatistikk tar hensyn til denne variasjonen så lenge vi snakker om tilfeldige feil.

Tabell 3-8 Signifikanttest av gjennomsnitt

Har respondert på spørreundersøkelse		N
Gjennomsnittlig resultatgrad (2013–2015)	Ja	173
	Nei	255

Signifikanttest av gjennomsnitt						
		Levenes's test for likhet av varians		t-test		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Gjennomsnittlig resultatgrad (2013–2015)	Lik varians forutsatt	,350	,554	-,860	924	,390
	Ulik varians forutsatt			-,869	863,48	,385

Jeg har gjennomført en t-test ved å gruppere populasjonen etter en dummyvariabel – «har respondert på survey». Se tabell 3.8. Som avhengig variabel har jeg brukt «gjennomsnittlig

resultatgrad 2013–2015». Prinsippet bak t-testen er å formulere en hypotese (H_0) om at det ikke er differanse i gjennomsnittet mellom populasjonene, og en alternativ hypotese (H_a) om at det er en differanse i gjennomsnittet. Ved hjelp av fordelinger i utvalgene konkluderer man under en nærmere bestemt usikkerhet med at det enten ikke er forskjell i gjennomsnittet (H_0), eller at det er forskjell (H_a) (Johannessen 2009, 130).

For variabelen «Gjennomsnittlig resultatgrad 2013–2015» er signifikansnivået større enn ,05 og jeg forutsetter dermed at variansen i de to gruppene er lik. Dermed brukes p-verdi i den øverste linjen i kolonne Sig. (2-halet) = 0,390. Følgelig er det 39 prosent sannsynlighet for å avvise en riktig H_0 . 0-hypotesen om at det ikke er forskjell mellom populasjonene beholdes (Johannessen 2009, 130-132).

Konklusjon

Frafallsanalysen viste en svak skjevhet i utvalget i forhold til populasjonen basert på kommunestørrelse (folketall per 1. januar 2016). Imidlertid er denne skjevheten forventet og ønsket. Etter en sammenligning av øvrige mål på kommuner viser det få forskjeller blant utvalgskommunene og frafallskommunene. Dette underbygges av signifikanttesting av de to gruppene. Etter signifikanttesting av gjennomsnittet i avhengig variabel «gjennomsnittlig resultatgrad 2013–2015» konkluderes det med at forskjellen i gruppene utvalgskommuner og frafallskommuner er for liten til at det er sannsynliggjort en forskjell mellom utvalg og populasjon.

3.6 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet handler om i hvilken grad undersøkelsens datainnsamling er pålitelig og nøyaktigheten av denne. Oppgaven baseres på et spørreskjema som er utviklet gjennom kumulativ forskning av internasjonalt anerkjente forskere innen fagfeltet. Variablene for øvrig er basert på Statistisk sentralbyrås tallmateriale. Samtidig utelukker ikke dette feilkilder som følge av eksempelvis forskjell i hvem som responderer i kommunene, tastefeil osv. Videre kan det være utfordrende for respondenter og kjenne seg igjen i teoretiske begreper som igjen kan påvirke hva de svarer. Det antas dog at påliteligheten til spørreundersøkelsen er god.

For variabler som er konstruert basert på en skala belyses indikatorenes interne konsistens (reliabilitet) med Cronbachs Alpha som sier noe om hvorvidt indikatorer dekker det begrepet vi ønsker å måle.

Intern validitet handler om muligheten for å trekke slutninger om årsakssammenhenger mellom to variabler. Årsak må komme før virkning i tid og det må kontrolleres for relevante variabler. Jeg har hentet inn tall som belyser ulike dimensjoner i omgivelsene fra 2011 til 2015, mens spørreundersøkelsen ble gjennomført i løpet av 2016. Jeg har i denne oppgaven basert meg på kontrollvariabler som er forankret teoretisk i strategifaget, men kan ikke utelukke at det også finnes andre variabler som kan forklare eller påvirke sammenhengen og følgelig påvirke den interne validiteten.

Frafallsanalysen viser et frafall på 59,6 prosent, som er relativt likt tidligere undersøkelser ved Hinderaker og Nikolaisen i 2011, samt en tilsvarende undersøkelse gjennomført i USA av Poister og Streib i 2005. I tidligere undersøkelser konkluderes det med at en svarprosent for denne typen spørreundersøkelser på rundt 40% ansees som bra. Dette underbygges av signifikanttestingen gjort i frafallsanalysen som konkluderer med at det er liten forskjell mellom utvalg og populasjon. Dermed vurderes den eksterne validiteten som god.

4 Presentasjon av resultater

I det følgende kapittelet vil jeg presentere relevante resultater fra spørreskjemaet i forhold til problemstillingen og analysere disse. For å gjøre dette benytter jeg frekvensfordelinger for å belyse utarbeidelse av strategiske plandokument, strategisk innhold og strategisk iverksetting. Videre benyttes bivariate og multivariate analyser for å belyse sammenheng mellom uavhengige variabler og den avhengige variabelen tilpasning av struktur.

Tabell 4-1 Deskriptiv statistikk og korrelasjonsanalyse (N=138–169)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 Gjennomsnitt resultatgrad (13,14,15)												
2 Gjennomsnitt Frie inntekter i kroner per innbygger 13-15	,14**											
3 HI Politisk partikonsentrasjon i kommunestyret '11-'15	-,05	-,08										
4 HI Befolkningsstetning 15	,06	-,17**	,08									
5 Gjennomsnittlig prosentvis endring i folketall (12-15)	,03	-,55**	,03	,42**								
6 Indeks for formell strategisk planlegging	,01	-,17*	-,03	,10	,08							
7 Indeks for strategisk iverksetting	-,12	-,17*	,02	,20*	,09	,68**						
8 Kommunistørrelse (Folketall log10)	-,09	-,82**	,05	,31**	,54**	,26**	,30**					
9 Utforsker	-,01	-,17*	,03	,15*	,08	,05	,29**	,26**				
10 Forsvarer	-,09	,01	-,05	-,07	,03	,06	,03	,04	-,03			
11 Etternøler	-,07	,36**	-,09	-,13	-,27**	-,44**	-,46**	-,41**	-,27**	0,3		
12 Tilpasning av struktur	-,12	-,03	,06	,06	-,02	,40**	,69**	0,40	,23**	,03	-,20*	
N	169	169	168	168	169	161	138	428	167	169	160	169
Min	-4,27	43080	0,00	,03	-,031	2,40	2,50	2,3	1	1	1,40	1,00
Maks	20,67	138131	1,00	,37	,035	7,00	6,58	5,44	7	7	5,40	6,33
Gjennomsnitt	2,09	56508	0,73	0,17	0,01	5,39	4,85	3,69	4,25	4,82	3,06	3,92
Standard avvik	2,61	11314	0,10	0,06	0,01	1,01	0,86	,50	1,43	1,38	0,82	1,18
Skewness	1,87	1,90	-2,88	,64	,00	-,71	-,61	,40	-,21	-,63	,25	-,16
Kurtosis	8,56	6,92	14,95	,42	,41	,42	-,15	,03	-,38	-,38	-,34	-,74

**Korrelasjon er signifikant på 0,01 nivå (2-halet).

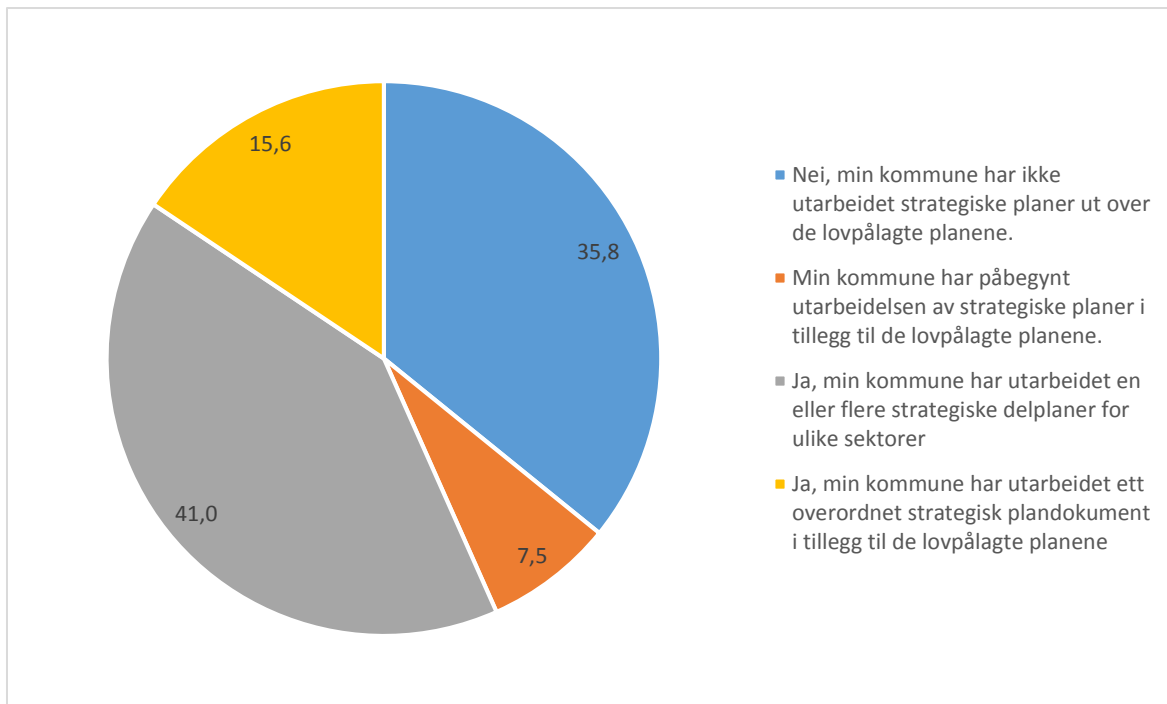
*Korrelasjon er signifikant på 0,05 nivå (2-halet).

4.1 Strategiske planlegging

Siden denne analysen skal undersøke sammenhenger mellom strategiutforming, strategisk stilling og tilpasning av struktur er det relevant og redegjøre for resultatene vedrørende strategisk planlegging. Disse resultatene vil indikere hvor stor andel av kommunene som har et aktivt og bevisst forhold til sitt strategiarbeid, som vil være avgjørende for å avdekke om det finnes en sammenheng mellom strategisk stilling og tilpasning av struktur.

Kommunene er pålagt gjennom statlige reguleringer å utvikle planer for langsiktig økonomistyring, samfunnsutvikling og arealbruk. Ved å spørre om kommunene utarbeider strategiske planer ut over dette belyser man hvor utbredt frivillig strategisk planlegging er blant kommunene. I spørreskjemaet blir kommunene bedt om å ta stilling til i hvilken grad utsagn om bruk av den lovpålagte 4-årige økonomiplanen som sitt viktigste strategiske dokument, og om kommunen bruker den lovpålagte kommuneplanen som sitt viktigste strategiske dokument, best beskriver praksisen i kommunen. På en skala fra 1–7 der 1 er svært uenig og 7 er svært enig, svarte 87,6 prosent litt enig, enig eller svært enig på at de bruker økonomiplanen som sitt viktigste strategiske dokument, og 82,9 prosent svarte at kommuneplanen er det viktigste strategiske dokumentet. Hvilket betyr at kommunene i stor grad bruker de lovpålagte planene i den strategiske planleggingen.

Videre blir kommunene bedt om å svare på om de har utarbeidet et formelt strategisk plandokument i tillegg til de lovpålagte planene i løpet av de fire siste årene. Av utvalget på 173, viser frekvensfordelingen at 35,8 prosent ikke har utarbeidet strategiske planer ut over de lovpålagte planene. 7,5 prosent svarte at kommunen har påbegynt utarbeidelsen av strategiske planer. Videre svarte 41 prosent at de har utarbeidet en eller flere strategiske delplaner for ulike sektorer. 15,6 prosent svarte at de har utarbeidet ett overordnet strategisk plandokument i tillegg til de lovpålagte planene. Se figur 4.1.



Figur 4.1 Utarbeidelse av strategiske plandokumenter i tillegg til lovpålagte (N=173)

64,1 prosent svarer at de enten har påbegynt strategiske planer, har flere strategiske delplaner for ulike sektorer eller har et overordnet strategisk dokument i tillegg til lovpålagte planer. Resultatene viser en økning i antall kommuner som har påbegynt eller ferdigstilt egne strategiske planer i forhold til spørreundersøkelsen gjennomført i 2011 (Hinderaker og Nikolaisen 2012).

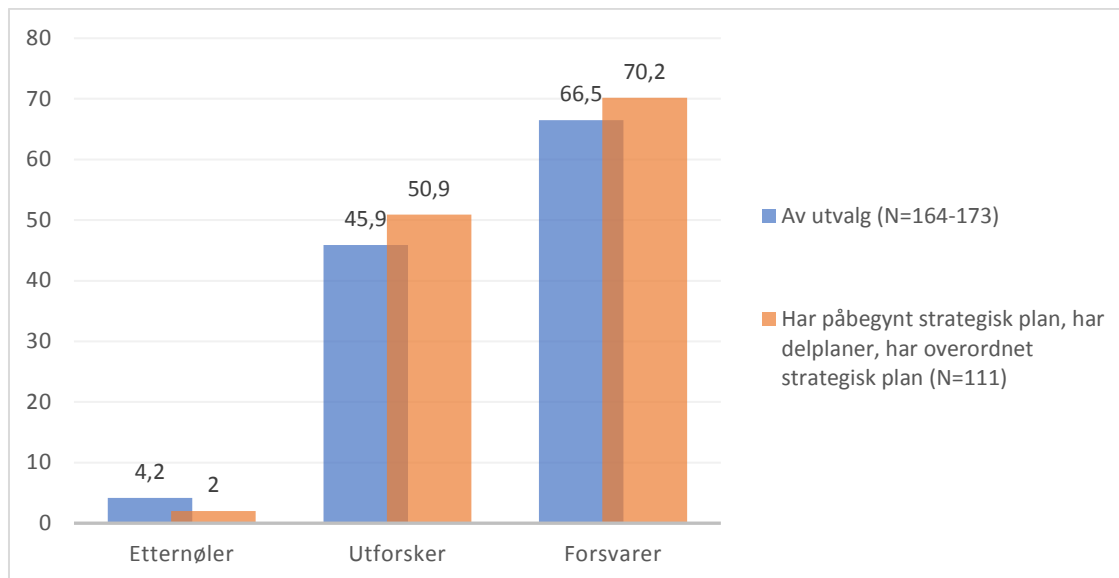
Totalt sett viser dette at strategisk planlegging absolutt er relevant i kommunene, men at tilnærmingen til hvordan de arbeider med strategi kan variere.

4.2 Strategisk innhold

4.2.1 Strategisk stilling

Strategi stilling kan bli sett på som en generell tilnærming som beskriver organisasjonens posisjon og hvordan den forholder seg til sine omgivelser. Denne strategiske stillingen beskriver hvordan organisasjonen opprettholder eller forbedrer sine resultater (Boyne og Walker 2004, 232). Boyne og Walker (2004) beskriver tre strategiske stillinger: utforskere, forsvarere og etterløpere. Figur 4.2 viser fordelingen både fordelingen i det totale utvalget og fordelingen blant respondenter som har respondert at de har påbegynt en strategisk plan, har strategiske delplaner eller har en overordnet strategisk plan. Jeg har valgt å bruke denne

sorteringen fordi det også fanger opp kommunene som bruker de lovpålagte planene som sine strategiske planer og således har et bevist forhold til strategi på tross av mangelen på en selvstendig strategisk plan.

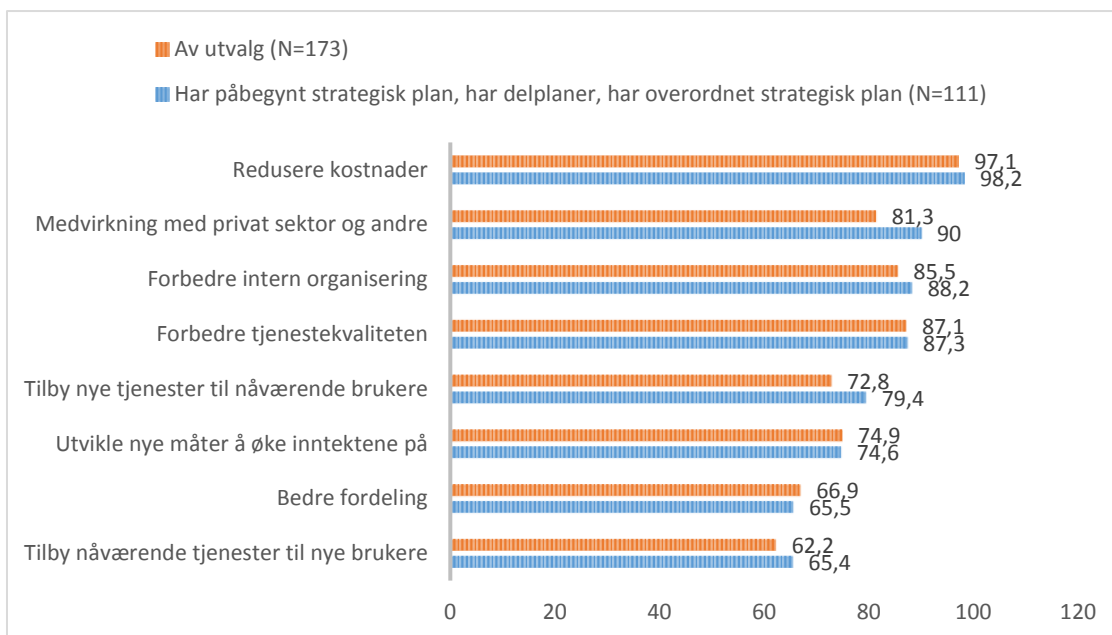


Figur 4.2 Strategisk stilling (N=173)

Jeg har undersøkt i hvilken grad kommunene kjenner seg igjen i utsagn som beskriver tilnæringer som passer de ulike strategiske stillingene som beskrevet i metodekapittelet. Resultatene viser andelen som har svart litt enig, enig eller svært enig. Av kommunene svarer 66,5 prosent av hele utvalget og 70 prosent av kommunene som har påbegynt strategisk plan, har delplaner eller har en overordnet plan at de konsentrerer seg om kjerneaktiviteter og faller således inn under kategorien forsvarere. 45,9 prosent av hele utvalget og 50,9 prosent av kommunene som har påbegynt strategisk plan, har delplaner eller har en overordnet plan svarer at de forsøker å finne nye måter å yte tjenester på. Og til sist svarer 4,2 prosent av hele utvalget og 2 prosent av kommunene som har påbegynt strategisk plan, har delplaner eller har en overordnet plan svarer litt enig, enig eller svært enig på fem indikatorer for en stilling som etternøler. Totalt sett gir dette en prosent på over 100. Det kan komme som en følge av at kommunene kan ha forskjellige strategiske tilnæringer på ulike tjenesteområder eller oppleve at de har større rom for nytenkning på noen områder enn andre. Det kan også indikere en analytiker-stilling som er en blanding av forsvarer og utforsker.

4.2.2 Strategiske tiltak

For å operasjonalisere sin strategiske stilling beskriver Boyne og Walker (2004) at organisasjoner må iverksette tiltak innenfor tre logiske kategorier. Endre omgivelser, endre relasjonen med det eksisterende markedet, eller endre seg selv. Kommunene blir i spørreskjemaet bedt om å ta stilling til hvor godt ulike utsagn beskriver de strategiske tiltakene i kommunen. Resultatene i Figur 4.3 viser relativt tydelig sentrale tiltak kommunene gjennomfører med fire tiltak på opp mot og over 90 prosent. Redusere kostnader (98,2 prosent), medvirkning med privat sektor og andre (90 prosent), forbedre intern organisering (88,2 prosent) og forbedre tjenestekvaliteten (87,3 prosent) er de rådende tiltakene som kommune bruker for å iverksette sin strategi. Som følge av at resultatene viser at en stor andel av kommunene har tatt en strategisk stilling som forsvarer eller utforsker, er det forventet at kommunene også svarer at de iverksetter tiltak som følge av implementeringen av den strategiske planen.



Figur 4.3 Strategiske tiltak (N=173. Respondert litt enig, enig eller svært enig på utsagn)

4.3 Samvariasjon mellom strategisk stilling og tilpasning av struktur

Kommunene ble bedt om å ta stilling til hvor godt følgende utsagn beskriver sammenhengen mellom strategisk planlegging og organisasjonsutforming i kommunen: 1 Når kommunens strategiske plan er vedtatt, gjør vi en alltid en grundig analyse av tilpasningen mellom strategien og kommunens organisasjonskultur. 2 En ny strategisk plan blir alltid fulgt opp med omorganiseringer for å sikre at det er samsvar mellom strategi og struktur. 3 En ny

strategisk plan blir alltid fulgt opp med endringer i resultatmålingene for å støtte den strategiske planen. Som nevnt i metodekapittelet har jeg på bakgrunn av en faktoranalyse av disse tre variablene laget en skala som viser gjennomsnittet av hva kommunene har respondert på disse tre utsagnene. Den avhengige variabelen omtales som «Tilpasning av struktur».

Av samtlige kommuner som har svart på spørreundersøkelsen har 37,7 prosent med strategisk stilling som utforsker svart 4,5 eller høyere, på en skala fra 1–7 der 1 er svært uenig og 7 er svært enig, at de tilpasser struktur som følge av strategisk planlegging. Av kommunene som har svart at de har påbegynt strategiske planer, har delplaner eller har en overordnet strategisk plan og har strategisk stilling som utforsker har 42,7 prosent svart at de at de tilpasser struktur til sin strategiske plan. Korrelasjonsmatrisen viser en positiv moderat samvariasjon på 0,23** mellom indikatorene for den strategiske stillingen utforsker og tilpasning av struktur.

Korrelasjonen er signifikant på 0,01 nivå. Dette indikerer at responderende kommuner som har svart høye verdier på indikatoren for utforskerstillingen også har svart med høye verdier for indikatorene for tilpasning av struktur. Videre ser vi at 33,7 prosent av andelen forsvarere fra hele utvalget, og 36,4 prosent av andelen forsvarere med strategiske planer, svarer at de også tilpasser strukturen til strategien sin. Korrelasjonsmatrisen viser imidlertid en samvariasjon på 0,03 som er å anse som en svak til ingen samvariasjon. Dette resultatet er heller ikke signifikant. For etternølerposisjonen ser vi en moderat negativ samvariasjon på -0,20. Dette innebærer at kommuner som har svart høye verdier på indikatorer for etternølerposisjonen har svart at de i liten grad tilpasser strukturen til strategisk plan. Dette resultatet er signifikant på 0,05-nivå.

Tabell 4.2 Bivariat analyse av strategisk stilling/tilpasning av struktur (N=168-173)

Strategisk stilling	Av utvalg	Kommuner som tilpasser struktur til strategi	Kommuner som har påbegynt strategisk plan, har delplaner eller har en overordnet strategisk plan	Kommuner med strategisk plan og tilpasser struktur
Etternøler	7 kommuner / 4,2 %	2 kommuner / 1,2 %	2 kommuner / 1,2 %	1 kommune / 0,5 %
Utforsker	78 kommuner / 45,9 %	35 kommuner / 20,5 %	55 kommuner / 32,3 %	29 kommuner / 17 %
Forsvarer	115 kommuner / 66,5 %	46 kommuner / 26,5 %	78 kommuner / 45 %	35 kommuner / 20,2 %

H1: a) Utforskere har høyere grad av strukturell tilpasning i forhold til strategisk plan enn forsvarere og etternølere.

b) Forsvarere har høyere grad av strukturell tilpasning i forhold til strategisk plan enn etternølere.

c) Etternølere har liten grad av strukturell tilpasning i forhold til strategisk plan.

I hypotese 1 ga jeg uttrykk for at utforskere har høyere grad av tilpasning av struktur i forhold til strategisk plan enn forsvarere og etternølere. Forsvarere har høyere grad av strukturell tilpasning enn etternølere og at etternølere har liten grad av strukturell tilpasning. Resultatet fra den bivariate analysen støtter dette, og hypotesen beholdes. Resultatet er også statistisk signifikant og kan således generaliseres til hele populasjonen for hypotese H1 a og H1 c.

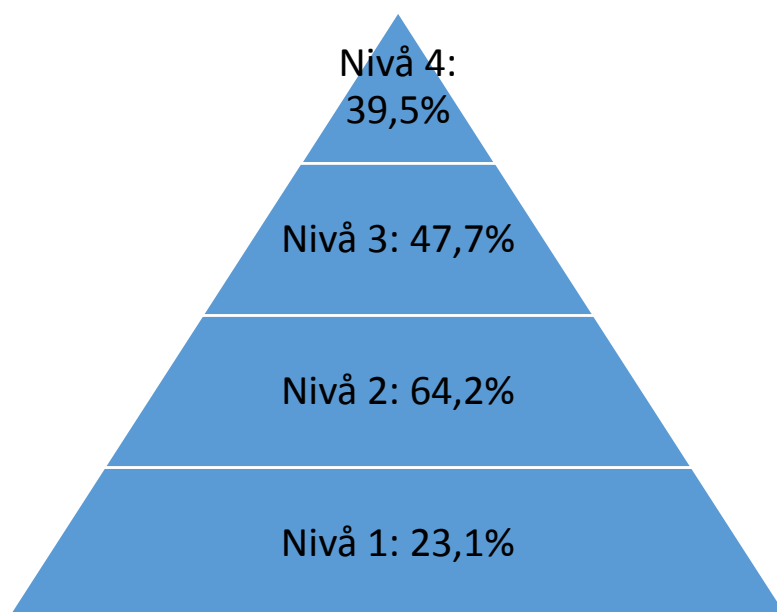
Korrelasjonsmatrisen viser også en signifikant positiv samvariasjon mellom strategisk stilling som utforsker og befolknings sammensetning. Dette indikerer at det finnes flere utforskere i et homogent miljø.

4.4 Grad av iverksetting

Vinzant og Vinzant (1996) beskriver iverksetting i fire nivåer. Jeg har brukt deres modell for å belyse status blant norske kommuner for hvor langt de er kommet med iverksetting av strategi og for så å undersøke sammenhengen mellom grad av iverksetting og tilpasning av struktur. De første tre nivåene i modellen er progressive nivåer frem mot full strategisk styring som er det fjerde nivået. Som beskrevet i teorikapittelet forutsetter nivå 1 at kommunene har gjennomført en strategisk planleggingsprosess som innebærer å benytte formelle analytiske fremgangsmåter, og at organisasjonen er blitt enige om formål og visjon. Nivå 2 forutsetter å ha fullført et strategisk plandokument. Nivå 3 forutsetter å ha koblet budsjettprosesser med strategiplanen, mens det fjerde nivået forutsetter at man i tillegg bruker resultatmålinger for å følge opp innholdet i sin strategiske plan.

For å finne ut hvor stor andel som faller under nivå 1 har jeg funnet andelen som har svart at de ikke har utarbeidet en strategisk plan (62 kommuner av N=173), men som har svart enig, litt enig eller svært enig på om de har funnet mål og formål, og som har svart litt enig, enig eller svært enig på bruk av SWOT-analyse som er et kjent strategisk-analytisk verktøy for å finne interne styrker og svakheter og eksterne trusler og muligheter (40 kommuner av N=173). Det gir en prosentandel på 23,1 ($40/173 \cdot 100$) som kan kategoriseres som nivå 1 i modellen. For å finne hvilke kommuner som er på nivå to har jeg forutsatt at kommunene som svarer at de har påbegynt en strategisk plan fullfører den. Dermed har 111 kommuner utarbeidet et strategisk plandokument når man legger til kommunene som svarer at de har strategiske delplaner eller en overordnet strategisk plan. Det vil si at 64,2 prosent

($111/173*100$) av kommunene befinner seg på nivå 2 i modellen. Av kommunene som har gjennomført en strategisk planlegging og utarbeidet eller påbegynt et strategisk plandokument svarer 82 kommuner, 74,5 prosent ($((1 \text{ missing}) 82/110*100)$), at de har allokert ressurser i budsjett til å støtte sin strategiske plan. Således kan 47,7 prosent av kommunene kategoriseres som nivå 3 i modellen ($0,745*0,6416$). Av kommunene som har gjennomført en strategisk planlegging, utviklet et formelt strategisk plandokument og budsjettert for å støtte sin strategiske plan, svarer 68 kommuner (82,9 prosent) at de bruker resultatmålinger til å følge opp innholdet i den strategiske planen. Dermed kan 39,5 prosent ($0,829*0,477$) av kommunene i utvalget kategoriseres som nivå fire i modellen. Se Figur 4.4.



Figur 4.4 Utvalgets fordeling i forhold til grad av iverksetting (N=173)

H2: Kommuner med høy grad av iverksetting har høyere grad av strukturell tilpasning enn kommuner med lav grad av iverksetting.

I hypotese 2 antok jeg at kommuner høy grad av iverksetting vil ha høyere grad av strukturell tilpasning enn kommuner med lav grad av iverksetting. Resultatet fra den bivariante analysen viser en sterk positiv samvariasjon på $r=0,69$ og som er statistisk signifikant. Dette støtter hypotesen ved at kommuner som svarer høyt på indikatorene for iverksetting også svarer at de i høy grad tilpasser strukturen i forhold til strategisk plan.

4.5 Multivariat regresjonsanalyse

Jeg har valgt å gjennomføre en hierarkisk lineær regresjonsanalyse med de samme variablene som i den bivarierte analysen. Tabell 4.3 viser regresjonsanalysen med uavhengige variabler for strategiske stillinger (utforsker, forsvarer og etterløper) og indeks for strategisk iverksetting. Kontrollvariabler for omgivelser, formell strategisk planlegging og kommunestørrelse basert på folketall 1. januar 2016 logaritmisk transformert. Den avhengige variabelen er tilpasning av struktur. Tabellen viser videre de standardiserte korrelasjonskoeffisientene (Beta), og p-verdi (Sig.). Jeg har valgt å benytte de standardiserte korrelasjonskoeffisientene med bakgrunn i at disse kan sammenlignes. Det vil si at desto høyere koeffisient, jo større betydning har den uavhengige variabelen for å forklare variasjonen i den avhengige variabelen. Alle modellene i tabell 4.3 er statistisk signifikante. Modell 1 og 2 har en forklart varians på 8 prosent, mens modell 3 og 4, med uavhengig variabel grad av iverksetting og det kontrolleres for formell strategisk planlegging og kommunestørrelse, har en forklart varians på henholdsvis 49 prosent og 51 prosent. Modell 4 har høyeste variasjonsinflasjonsfaktor (VIF) på 2,99. VIF ikke bør overstige 5, og med høyeste verdi under 3 tyder dette på at multikollinearitet ikke er noe problem i mine analyser. Korrelasjonsmatrisen viser en sterk korrelasjon mellom variablene formell strategisk planlegging og strategisk iverksetting (Pearsons $r = 0,68^{**}$), og de vil følgelig kunne bidra til en kunstig høy R^2 (Asbjørnsen mfl. 2011 s. 356). Jeg har allikevel valgt å beholde begge variablene i regresjonen på grunn av at Pearsons r ikke overstiger 0,7 og på grunn av VIF ikke overstiger 5.

Tabell 4-3 Lineær hierarkisk regresjonsanalyse med avhengig variabel tilpasning av struktur standardiserte koeffisienter (Beta) (N=173)

	Modell 1	Sig.	Modell 2	Sig.	Modell 3	Sig.	Modell 4	Sig.
Etternøler	-0,19	,032*	-0,22	,020*	0,09	,251	0,09	,267
Utforsker	0,20	,025*	0,19	,036*	0,09	,217	0,13	,070
Forsvarer	0,00	,999	0,00	,935	-0,05	,474	-0,04	,556
Gjennomsnittlig resultatgrad (2013–2015)			-0,19	,029	-0,06	,390	-0,09	,181
Gjennomsnittlig frie inntekter (2013–2015)			0,01	,891	0,01	,899	-0,15	,143
HI politisk konsentrasjon i kommunestyret (2011–2015)			0,02	,828	0,03	,602	0,03	,607
HI befolknings-sammensetning (2015)			0,04	,674	-0,08	,251	-0,03	,687
Gjennomsnittlig prosentvis endring i folketall (2012–20115)			-0,06	,599	-0,02	,790	0,01	,912
Indeks for strategisk iverksetting					0,73	,000**	0,65	,000**
Formell strategisk planlegging							0,14	0,117
Folketall 2016 (ln10)							-0,26	0,017*
Forklart varians (justert R ²)	0,08		0,08		0,49		0,51	
F-verdi	4,52	0,005**	2,45	0,017*	14,19	,000**	12,85	,000**
Høyeste VIF	1,08		1,69		1,69		2,99	

I modell 1 viser tabellen sammenhengen mellom strategisk stilling og tilpasning av struktur. Modellen viser en signifikant (0,05-nivå) negativ sammenheng mellom etternølerposisjon og tilpasning av struktur i forhold til strategi. Videre viser modellen en signifikant (0,05-nivå) moderat positiv sammenheng mellom utforskerposisjon og tilpasning av struktur i forhold til strategi. Begge i retning av hva som var forventet ut ifra beskrevet teori. Til sist viser modellen tilnærmet ingen sammenheng mellom forsvarerposisjon og tilpasning av struktur, som heller ikke er signifikant.

Når jeg i modell 2 kontrollerer for omgivelser er det tilnærmet ingen endring på den standardiserte koeffisienten for strategisk stilling. For kontrollvariablene viser de liten påvirkning på sammenhengen mellom strategisk stilling og tilpasning av struktur, og ingen av variablene for omgivelser er signifikante. Indikatoren for ressurstilgjengelighet – gjennomsnittlig resultatgrad – viser en (signifikant 0,1-nivå) moderat negativ sammenheng. Dette indikerer at kommuner med lavere ressurstilgjengelighet har mindre tilpasning av struktur i forhold til strategisk plan.

Modell 3 viser at med høy grad av strategisk iverksetting øker kommunenes tilpasning av struktur i forhold til strategisk plan. Funnet er signifikante på 0,01-nivå. Videre ser vi at etternølerposisjonen har en fått en svak positiv sammenheng med den avhengige variabelen når det kontrolleres for grad av iverksetting av strategi, men denne er ikke signifikant.

Modell 4 viser en svak negativ sammenheng mellom kommunestørrelse og tilpasning av struktur, statistisk signifikant på 0,05 nivå, og at sammenhengen mellom strategisk stilling og tilpasning av struktur reduseres når det kontrolleres for kommunestørrelse og formell strategisk planlegging. Strategisk stilling som utforsker holder seg positiv, statistisk signifikant kun på 0,1-nivå. Strategisk iverksetting har en sterk sammenheng med tilpasning av struktur, signifikant på 0,01-nivå. Regresjonsanalysen viser ingen signifikante funn for forsvarerposisjonen.

Jeg har i tillegg gjennomført en regresjonsanalyse med sentrerte variabler og interaksjonsledd. Dette gjorde jeg for å undersøke om effekten av uavhengige variabler på den avhengige variabelen er forskjellige for ulike verdier på en annen uavhengig variabel. Jeg testet ulike interaksjonsledd blant annet [utforsker*grad av iverksetting] og [utforsker*gjennomsnittlig resultatgrad] for å undersøke om det var et samspill mellom de uten at det ga noen signifikante resultater. Imidlertid fant jeg at det var en interaksjonseffekt mellom strategisk stilling som forsvarer og grad av iverksetting der den ustandardiserte koeffisienten er svakt negativ (Beta = -0,128) statistisk signifikant på 0,1 nivå (sig. = 0.057). Dette kan tolkes dit hen at jo høyere forsvarere har respondert at de iverksetter strategien sin jo sjeldnere tilpasser de struktur. Dette er et interessant funn som kan forstås som at forsvarerkommunene ikke kobler iverksetting av strategi med tilpasning av struktur.

5 Diskusjon

I det følgende avsnittet vil jeg diskutere resultatene opp imot teori presentert i kapittel 2. Diskusjonen som baserer seg på resultatene fra regresjonen har jeg satt signifikansnivå på 5 prosent for å beholde hypotesen som er vanlig i samfunnsforskning for øvrig (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 397)

5.1 Strategisk planlegging og styring i norske kommuner

Som nevnt innledningsvis har offentlig sektor i Norge jobbet med å bli mer strategisk i sin styring siden inntoget av ny offentlig styring på slutten av 1970-tallet og starten av 1980-tallet. Både Hinderaker og Nikolaisen (2012) og Johnsen (2016) beskriver en bred oppslutning rundt strategisk planlegging og styring i norske kommuner basert på dataene fra undersøkelsen i 2012 (Johnsen 2016, 356). Resultatene fra spørreundersøkelsen denne analysen er basert på støtter den samme oppfatningen om at det er bred oppslutning rundt strategisk planlegging og styring i norske kommuner. Samtidig er det forskjeller i kommunene på hvordan de tilnærmer seg strategisk planlegging og styring. Av responderende kommuner svarer 64,1 prosent at de har utviklet en overordnet strategisk plan, påbegynt en strategisk plan, eller har strategiske delplaner i tillegg til de lovpålagte planene – den 4-årige økonomiplanen og kommuneplanen. Selv om det for mange vil være en viktig del av et strategiarbeid å ha en formalisert strategisk plan, er imidlertid ikke dette avgjørende for en strategisk tilnærming til planlegging og styring (Johnsen 2016, 358).

For noen kommuner kan det være et bevisst valg å ikke formalisere en plan. Rumelt (2011) gir uttrykk for at mange organisasjoner sliter med iverksettingsproblemer fordi de har forvekslet strategi med målformulering som følge av for mye oppmerksomhet på å formalisere en plan fremfor å iversette innholdet (Johnsen 2014, 22). Dette indikerer også resultatene fra undersøkelsen der hele 87,6 prosent og 82,9 prosent svarer at de har henholdsvis 4-årig økonomiplan, og kommuneplan som sitt viktigste strategiske dokument. Begge disse planene er lovpålagte. Johnsen (2014) beskriver strategi i privat sektor som et middel for å nå et mål om lønnsomhet og det å tilegne seg langvarige konkurransefortrinn. Det moderne strategifaget er i hovedsak utviklet for private organisasjoner og markedsstyrte bedrifter. I kontrast til privat sektor trenger ikke strategi i offentlig sektor å bli sett på som et «våpen» som blir brukt til å tilegne seg et slikt konkurransefortrinn. Strategi kan heller tolkes bredere som et middel til å forbedre offentlige tjenester (Boyne og Walker 2004, 231). Med

en bredere tolkning av strategi som begrep kan det også være grunnlag for en bredere tilnærming til strategisk planlegging og styring. Det kan være rimelig å anta at kommuner som har de lovpålagte planene som sine viktigste strategiske dokumenter dermed har en bevisst tilnærming til strategisk planlegging og styring, men fokuserer innsatsen på iverksetting av strategien fremfor å utvikle egne strategiske dokument. Regresjonen viser en positiv sammenheng mellom formell strategisk planlegging med tilpasning av struktur i forhold til strategisk plan, som ikke er statistisk signifikant. Det er også verdt å merke seg at det i korrelasjonsmatrisen (tabell 4.1) fremkommer en sterk statistisk signifikant samvariasjon mellom formell strategisk planlegging og tilpasning av struktur. Dette indikerer at kommuner som svarer at de i høy grad benytter seg av ulike aspekt av formell strategisk planlegging også svarer at de i stor grad tilpasser strukturen til sin strategiske plan.

5.2 Strategisk innhold

Strategisk innhold konseptualiseres gjennom to dimensjoner – strategisk stilling og strategisk tiltak. Mens den strategiske stillingen er en beskrivelse på hvordan organisasjoner innretter seg etter omgivelsene for å forbedre sin resultater, er strategiske tiltak de faktiske endringene som manifesterer stillingen (Boyne og Walker 2004).

Mens private organisasjoner har ledere som i stor grad står fritt til å velge hvilken strategi de ønsker å bruke fra et bredt utvalg av muligheter, er offentlige organisasjoner på den andre siden mer bundet som følge av at strategisk innhold kan komme som føringer (Boyne og Walker 2004, 236). Dette kan være mye av grunnen til at såpass stor andel av kommunene kan beskrives som *forsvarere* (70,2 prosent), og følgelig har fokus på kjerneaktiviteter. Samtidig ser man en reduksjon i andel etternølere, 2 prosent, sammenlignet med tidligere kartlegging gjennomført i 2011–2012 (28 prosent) (Hinderaker og Nikolaisen 2012). Etternølernes tilnærming vil i privat sektor bli sammenlignet med et fravær av strategi, som i privat sektor er forbundet med en organisasjons undergang. Utforskere kan oppleves som i overkant villig til å ta risiko, og forsvarere kan virke motstrebende til forslag om endring. Etternølere, uten binding til strategiske rammer, kan derimot være mer føyelige og klare for å tilfredsstill sin politiske ledelse (Boyne og Walker 2004, 240). All den tid en etternølerstrategi kan være et positivt valg i offentlig sektor, kan reduksjonen i prosentandelen etternølere være et tegn på et mer aktivt arbeid med strategi i kommunene og at kommunene i større grad benytter strategisk planlegging og ser et større handlingsrom innenfor gitte rammer enn før. Videre underbygges dette av den relativt høye andelen av utforskere på 50,9

prosent, som har svart at de utforsker nye måter å yte tjenestene på. Forsvarerposisjonen indikeres av høyt fokus på kjerneområder, mens utforskerstillingen indikeres gjennom høyt fokus på å være tidlig ute med nye måter for tjenesteyting. I privat sektor kan man argumentere for at det er en stor forskjell på disse to fokusområdene, men i offentlig sektor kan man anta at et fokus på begge områdene er viktig. Kjerneområder kan forstås som helsetjenester, skole, eldreomsorg også videre. Med andre ord tjenester et stort antall av innbyggerne i kommunen er helt avhengig av. På motsatt hold er det et vedvarende press i offentlig sektor å effektivisere tjenestetilbud. Det kan være flere måter å gjøre dette på, blant annet gjennom sentralisering eller konkurranseutsetting av tjenesteleveransen. Samtidig kan man tilby tjenestene på en nye og kanskje mer effektive måter. Med denne forståelsen kan man forklare de store andelene av utforskere og forsvarere i norske kommuner.

Det er de strategiske tiltakene kommunene gjennomfører som på mange måter manifesterer kommunenes valgte strategiske stilling. Resultatene fra analysen viser en relativt stor reduksjon i antall etternølere i norske kommuner. Dette kan komme av en forskjell i hvordan de strategiske stillingene er målt, der jeg benytter meg av flere indikatorer enn det som ble gjort i 2011–2012. På den andre siden kan det som nevnt komme av en utvikling i tilnærmingen til strategisk planlegging og styring der flere kommuner ser et større handlingsrom og mulighet for påvirkning innenfor gitte rammer. Dette underbygges av funnene i analysen der store andeler av responderende kommuner svarer at de i stor grad gjennomfører tiltak typisk for sin strategiske stilling. Boyne og Walker (2004) peker på at utforskere er organisasjoner som har fokus mot nye markeder, analyserer omgivelsene og utvikler nye tjenester. Det er også sannsynlig at utforskere endrer seg både internt og eksternt for å tilpasse seg nye omgivelser. Resultatene viser at henholdsvis 72,8 prosent og 85,5 prosent av utvalget svarer at de i høy grad iverksatte tiltak innen tjenestetilbud og intern organisering. Forsvarere, på den andre siden, ønsker ikke å endre markedet, men vil søke å tilpasse tjenestene sine. De vil også søke å skaffe seg inntekter ved å tilpasse organisasjonen for å optimalisere allerede eksisterende tjenester (Boyne og Walker 2004, 243). Resultatene viste at henholdsvis 85,5 prosent (samme som nevnt for utforskere) og 87,1 prosent av utvalget hadde høy grad av fokus på intern organisering og forbedring av tjenestekvaliteten. Etternøler derimot vil i liten grad endre på noe eller iverksette tiltak med mindre de blir tvunget til det.

5.3 Strategisk stilling og strukturtilpasning

Chandler (1966) belyste i sine casestudier blant annet at eksisterende strukturer ofte har bremsert endringer i strategien. Samtidig kan man lese ut fra casebeskrivelsen at strategien har endret strukturen over tid. Etter hvert som organisasjonens tjenestetilbud øker vil behovet for kontroll øke. Under denne ekspansjonen vil en fremvekst av strukturer forekomme. En organisasjons sammensetning er fremstilt både av samlingen av og fordelingen av beslutningsfunksjoner. I hvilken grad topp- og mellomledere er ansvarlige for å utvikle strategi og i hvilken grad øvrige arbeidere er inkludert i strategiske beslutninger har avgjørende betydning for alle aspekter ved en organisasjons fremtreden og utfall – spesielt gjelder dette sentralisering (Simon 1976). Miles og Snow (1978) presiserer at organisasjoner vil prestere bedre når strukturen følger strategien (Andrews mfl. 2012, 108). Videre argumenterer Miles og Snow (1978) for at organisasjoner vil prestere bedre dersom de klarer å etablere en effektiv relasjon mellom de tekniske (hvilken strategi de skal implementere) og institusjonelle omgivelsene (hvilke prosesser og strukturer de skal velge). De fokuserer også på i hvilken grad planlegging kan assosieres med de forskjellige strategiske stillingene.

Resultatene fra den multivariate viser en svak positiv sammenheng mellom utforskerstilling og tilpasning av struktur, som reduseres svakt kontrollert for omgivelser, formell strategisk planlegging og kommunestørrelse (tabell 4.3 modell 4 ($r^2 = 0,51$)). Sammenhengen er imidlertid kun signifikant på 0,1 nivå. Av den grunn finner jeg ikke støtte for hypotese 1 a om at utforskere har mer tilpasning av struktur i forhold til strategisk plan enn etternølere og forsvarere. At det fremkom en sammenheng mellom utforskerstilling og tilpasning av struktur var forventet ut i fra teorien. Dette ved at utforskere teoretisk sett er antatt å i liten grad engasjere seg i systematisk eller detaljert planlegging for å implementere tiltak fordi deres posisjon er mer dynamisk og flytende slik at de er klar til å ekspandere eller fordele sine aktiviteter. Utforskere assosieres således med inkrementell implementering og mindre rasjonell og formell implementering. Da en slik tilnærming er antatt å passe utforskere fordi det krever mindre sentralisert kontroll, noe som tillater arbeidsstokken å være innovative og eksperimentere for så å implementere (Andrews mfl. 2012, 100). Denne tilnærmingen vil således være nærliggende å koble mot en større sammenheng mellom strategisk stilling som utforsker og tilpasning av struktur i forhold til sin strategiske plan. Da man kan anta at tilnærmingen til et nytt markedsområde er kjent i hele organisasjonen og en tilpasning i struktur for å møte dette markedet således vil møte lite motstand. På tross av dette viser

resultatene fra tabell 4.3 modell 4 at utforskere tilpasser organisasjonens struktur lite i forhold til sin strategiske stilling.

Videre viser den multivariate analysen tilnærmet ingen sammenheng mellom strategisk stilling som forsvarer og tilpasning av struktur i forhold til strategisk plan. Kontrollert for homogenitet, dynamikk og ressurstilgjengelighet i omgivelsene, grad av iverksetting, formell strategisk planlegging og kommunestørrelse, viser analysen en svak negativ sammenheng som ikke er statistisk signifikant i seg selv. Hypotese 1 b støttes dermed ikke av empirien.

Hypotesen baserte seg på at forsvarere planlegger i stor grad før de iverksetter tiltak, for å kunne utnytte forhold i omgivelsene på best mulig måte. Denne formen for rasjonell implementering passer forsvarere da den fokuserer på sentralisert kontroll gjennom metoder som planer og målsetninger, som har til hensikt å effektivt overvåke effektiviteten i allerede etablerte operasjoner (Andrews mfl. 2012, 99). Denne posisjonen taler til fordel for sammenheng mellom strategisk stilling som forsvarer, planformulering og påfølgende tilpasning av struktur. Samtidig vil det blant annet være tidkrevende å oppnå fullt rasjonelt beslutningsgrunnlag, noe som vil moderere en antatt sammenheng. Følgelig var det antatt at forsvarere skulle ha høyere grad av strukturell tilpasning i forhold til sin strategiske plan enn etternølere. Imidlertid viser interaksjonsleddet forsvarer*grad av iverksetting at det er en interaksjonseffekt mellom strategisk stilling som forsvarer og grad av iverksetting. Som viser at forsvarere med høy grad av iverksetting tilpasser strukturen mindre i forhold til den strategiske planen. Dette kan forstås som at forsvarerkommunene ikke kobler iverksetting av strategi med tilpasning av struktur. Med andre ord kan forsvarerkommunene ha andre tilnærminger til hvordan de iverksetter sin strategi. Det kan også være som teorien indikerer at forsvarere bruker mer tid på iverksetting og har således ikke startet med strukturtilpasning som ofte kan ta lang tid i seg selv.

Etternølere vil på sin side demonstrere forskjellige tilnærminger til implementering av strategi. Miles og Snow (1978) argumenterer for at etternølere unngår å tilpasse struktur og prosesser i organisasjonen til strategien. Dette er en konsekvens av svakt planleggingsgrunnlag fordi de baserer seg på ekstern press for å forme strategien og har ikke selv en klar visjon for hvor de vil. Dette kombinert med en lite konsistent tilnærming til implementering fører til økt usikkerhet og svakere resultater (Andrews mfl. 2012, 100).

Resultatene i analysen viser at det er forholdsvis få norske kommuner som faller inn under denne posisjonen. Det kan det være flere grunner til. På den ene siden kan det være slik at kommuner i Norge har fått en mer håndfast tilnærming til strategi, som belyst tidligere i denne diskusjonen. Eller det kan være slik at på noen områder har kommunene en strategisk tilnærming eller stilling, mens på andre felt opplever de et smalere handlingsrom og vil ha en etternørlertilnærming. I så fall vil de kjenne seg igjen i flere av utsagnene i spørreskjemaet og dermed i større grad falle inn under forsvarer- eller utforskerkategorien. Det kan også være et resultat av at jeg bruker flere indikatorer for etternølerposisjonen enn jeg gjør for utforsker og forsvarer som nevnt tidligere. Den bivariante analysen viser en sterk negativ samvariasjon som er statistisk signifikant mellom strategisk stilling som etternøler og tilpasning av struktur i forhold til strategisk plan. Samtidig viser tabell 4.3 modell 4 en svak positiv sammenheng mellom etternølerstilling og tilpasning av struktur i forhold til strategisk plan som ikke er statistisk signifikant. At den standardiserte koeffisienten endrer fortegn kontrollert for de øvrige variablene kan tyde på at det er en bakenforliggende årsak til sammenhengen. Imidlertid er sammenhengen svak og ikke signifikant. Således beholdes hypotese 1 c om at etternølere har liten grad av strukturell tilpasning i forhold til sin strategiske plan.

Regresjonens modell 4 viser at til forskjell fra hva strategilitteraturen forventer, så tilpasser kommunene sin organisasjonsstruktur lite til sine strategiske stillinger. Det er med andre ord dårlig samsvar mellom strategisk innhold og formell struktur for å iverksette strategien i mange kommuner og spesielt i store kommuner. Dette står ikke i samsvar med hva som var forventet basert på det teoretiske grunnlaget til denne oppgaven. Dette kan ha sin forklaring i flere ting, en forklaring kan være at teorien passer bedre på privat sektor. For eksempel kan det være at implementering av strategi generelt, og tilpasning av struktur spesielt, i det offentlige kan fortone seg vanskeligere enn for privat sektor all den tid dette blant annet kan dreie seg om endring i arbeidsdagen for enkeltindivider. Andrews mfl. (2012) konkluderer på samme måte der de ikke fant støtte for sine hypoteser om sammenheng mellom implemeteringsform og resultater i walisiske kommuner (Andrews mfl. 2012, 105).

5.4 Grad av strategisk iverksetting

All den tid norske kommuner i stor grad har perspektiv rundt strategisk planlegging og styring kommer man ikke unna det konkrete tiltaket det er å iverksette planen. Strategisk planlegging er en form for tiltaksorientert planlegging som gir effekt kun når den er nøye koblet til

implementering. Følgelig er det essensielt å koble den strategiske planleggingen til andre kritiske beslutningsprosesser (Poister og Streib 2005, 46). Mintzberg (1994) er tydelig kritisk til strategisk planlegging fordi den alt for ofte fremstår helt separert fra prestasjonsmålinger og ressursallokering. Det er dermed helt sentralt for effektiv strategisk planlegging og styring og ha en klar agenda for strategisk tenkning, formulering og implementering (Poister og Streib 2005, 46). Vinzant og Vinzant karakteriserer planleggingen som hjørnesteinen i strategisk styring. Samtidig presiserer de at vellykket implementering av strategisk styring krever en vurdering av organisasjonens kapasiteter innen ledelse, kultur og organisasjonsstruktur (Vinzant og Vinzant 1996, 203). Det er med andre ord enighet blant strategiteoretikere om at det er viktig å ha en helhetlig tilnærming til implementering av strategisk styring, som ivaretar kobling av den strategiske planleggingen med annen planlegging og beslutningsprosesser. Resultatene viser at norske kommuner er på god vei i retning av implementering av strategi. Hele 39,5 prosent av responderende kommuner har et fullt utviklet strategisk styringssystem (nivå 4) ved at de utstrakt kombinerer ulike styringsprosesser. Dette er en markant økning fra 2011–2012, der 22 prosent av utvalget ble kategorisert til nivå 4 (Johnsen 2016, 358). Tilsvarende høyt er det for antall kommuner som responderer slik at de kategoriseres til nivå 3 i Vinzant og Vinzant's (1996) modell med hele 47,7 prosent. Dette innebærer at kommunene allokere ressurser i budsjettene for å støtte opp under den strategiske planen. Johnsen (2016) argumenterer for at respondentene til en viss grad overvurderer i hvilken grad de allokere ressurser til sin strategiske plan. Dette som en følge av at kommunene er lovpålagt å ha en 4-årig økonomiplan (Johnsen 2016, 358). Hvis kommunene i tillegg har den fireårige økonomiplanen som sitt viktigste strategiske dokument (87,6 prosent av responderende kommuner) er det naturlig at de opplever å i stor grad budsjettere i samsvar med planen sin. På den andre siden er indikatoren benyttet for å komme frem til dette resultatet tydelig på at det må budsjetteres med «friske midler». Dette støtter således funnet av at mange kommuner faktisk budsjetterer for å støtte den strategiske planen sin.

Videre viser den multivariate analysen (tabell 4.3 modell 4) sterk positiv sammenheng mellom grad av iverksetting og tilpasning av struktur kontrollert for omgivelser. Dette underbygger funnet om et stort antall kommuner med høy grad av strategisk iverksetting. Interessant er det allikevel å se at sammenhengen mellom strategisk stilling som etternøler blir positiv men ikke signifikant i samme modell. Og at strategisk stilling som forsvarer får negativt fortegn. Dette kan igjen forklares med at responderende kommuner kjenner seg igjen

i flere utsagn som går på tvers av hva som definerer en bestemt strategisk stilling, og at indeks for grad av iverksetting består av fire tematikker innen strategisk iverksetting med underliggende utsagn. En annen forklaringsmodell kan være at etternøler og forsvarerkommunene opplever å i stor grad iverksette strategi, men med andre verktøy enn organisasjonsutforming. Sammenhengen mellom strategisk stilling som utforsker holder seg svakt positiv, men ikke signifikant.

Til sist ser man i regresjonens modell 4 at kommunestørrelse har en svak negativ koeffisient signifikant på 0,05 nivå. I Poister og Streibs (2005) studie av (store) amerikanske kommuner fant de at de amerikanske kommunene brukte elementer av strategisk planlegging og styring i større grad enn i norske kommuner. Utvalgskommunene i den undersøkelsen var alle på over 25000 innbyggere. Man kan anta at større kommuner har behov for og implementerer mer strategisk styring enn små kommuner (Johnsen 2016, 359). Dette kan sees i sammenheng med Chandlers (1966) analyse der strukturer for overvåking av resultater, budsjettering av kapitalen og måling av avkastning vokser frem i takt med at organisasjoner blir større. Dette er imidlertid ikke tilfellet i Norge, all den tid det kunne vært behov for mer strategisk styring viser resultatene at mindre kommuner har høyere grad av iverksetting enn større kommuner. En forklaring på dette kan være at det i mindre kommuner er lettere å iverksette strategiske tiltak der blant annet omfanget av administrasjon er mindre.

5.5 Påvirkning fra omgivelser

Den multivariate analysen viste ingen signifikant påvirkning fra kontrollvariablene for omgivelser verken på sammenhengen mellom strategisk stilling eller grad av iverksetting og tilpasning av struktur i forhold til kommunes strategiske plan. I utgangspunktet kan man si at en hvilken som helst strategi vil fungere bedre i omgivelser der det er få utfordringer enn ingen strategi. Strukturavhengighetsteori forteller oss at organisasjoner er tjent med å finne en passform på organisasjonen i forhold til omgivelsene for å optimalisere resultatene. Endringer i omgivelsene vil således være en indikator for organisasjonen for behov om ny tilpasning. Teorien indikerer imidlertid noen antagelser om hvilken strategi som passer best i forhold til ulike trekk ved omgivelsene (Jacobsen og Thorsvik 2007, 192). Eksempelvis sier Miles og Snow at utforskere vil fungere best i utfordrende dynamiske miljøer, mens forsvarer vil være den mest effektive strategien i stabile omgivelser med færre utfordringer. Samtidig hevder de at etternølere ikke kan kobles til et spesielt sett med omgivelser fordi de ikke innehar et sett

med mekanismer som tillater dem å respondere på omgivelsene konsistent over tid (Miles og Snow 2003 [1978], 93). Andrews mfl. (2012) fant at strategisk stilling som etternøler egner seg dårlig i ressursrike eller dynamiske omgivelser, men er uanfektet av utfordringer knyttet til kompleksitet sett i forhold til resultater. Den bivariante analysen viser imidlertid sterk samvariasjon mellom ressurstilgjengelighet og etternølerposisjon i norske kommuner. Dette indikerer at det er flere etternølere i ressurssterke kommuner enn i mindre ressurssterke kommuner.

Videre fant Andrews mfl. (2012) at høy kompleksitet gir utfordrere og forsvarere problemer med å prestere (Andrews mfl. 2012, 141). Berry (1994) konkluderte med at vide økonomiske rammer underbygger kapasitet til å innovere og etablere styringsmodeller som strategisk planlegging og styring. Johnsen (2016) støttet denne konklusjonen med resultater fra norske kommuner fra 2012. Det var derfor forventet at kontrollvariablene for omgivelser skulle ha en påvirkning på sammenhengen mellom strategisk innhold og tilpasning av struktur i forhold til den strategiske planen til kommunene, og kanskje spesielt ressurstilgjengelighet. Andrews med flere (2012) fant heller ikke støtte for dette i sin forskning på walisiske kommuner (Andrews mfl. 2012, 140). Den bivariante analysen viser en moderat signifikant samvariasjon mellom utforskere og homogene omgivelser, og ingen signifikant samvariasjon for noen av de øvrige kontrollvariablene for omgivelser.

Det er interessant å se at trekk ved omgivelsene, ressurstilgjengelighet, homogenitet og stabilitet, ikke synes å ha noen betydning for tilpasning av strukturen til omgivelsene i denne undersøkelsen. Graden av iverksetting av strategi med andre verktøy enn organisasjonsutforming, synes derimot å påvirke strukturell tilpasning.

6 Konklusjon

Formålet med denne studien var å undersøke sammenhengen mellom omgivelser, strategiutforming og strategisk innhold, og tilpasning av struktur i norske kommuner. Undersøkelsen er basert på kumulativ empirisk forskning innen strategisk styring. I det følgende blir oppgavens problemstilling besvart, før jeg vurderer undersøkelsens potensielle svakheter og peker på forslag til videre forskning.

Hvordan påvirker strategisk stilling organisasjonsutforming i norske kommuner?

I forhold til strategisk innhold viser resultatene at det de senere årene har vært en utvikling i kommunene der kommunene ser handlingsrom og har et mer aktivt forhold til strategi. Dette underbygges av den relativt store andelen forsvarere og utforskere. Disse strategiske stillingene underbygges i praksis gjennom strategiske tiltak der kommunene i høy grad innfører tiltak som underbygger deres valgte strategi.

Basert på teori innen strategisk planlegging og styring formulerte jeg hypotese 1 a-c der jeg gav uttrykk for at strategisk stilling som utforsker har høyere grad av tilpasning av struktur i forhold til strategisk plan enn forsvarere og etternølere, og at forsvarere har høyere grad av tilpasning av struktur i forhold til strategisk plan enn etternølere og til sist at etternølere har liten grad av tilpasning av struktur i forhold til strategisk plan. Den multivariate analysen (tabell 4.3 modell 4) viser derimot at hverken strategiske stillinger eller trekk ved omgivelser har vesentlig eller signifikant innvirkning på strukturtilpasningen. Det er således liten sammenheng mellom strategisk innhold og formell struktur for å iverksette strategien i mange kommuner og spesielt i store kommuner. Dermed forkastes hypotese 1 a og hypotese 1 b. I hypotese 1 c gav jeg uttrykk for at etternølere har liten grad av tilpasning av struktur i forhold til strategisk plan. Den bivariante analysen viste signifikant negativ samvariasjon mellom etternølere og tilpasning av struktur, og regresjonen viste ingen signifikant sammenheng mellom etternølere og tilpasning av struktur i forhold til strategisk plan. På bakgrunn av dette beholdes hypotese 1 c.

I hvilken grad iverksetter norske kommuner strategisk planlegging og styring?

Resultatene viser at strategisk planlegging og styring er vel etablert i norske kommuner, også i relativt stor grad ut over hva som er lovpålagt. En stor andel av Norges kommuner har et bevisst forhold til strategisk planlegging og styring der i overkant av 80 prosent av

kommunene svarer at de bruker lovpålagte planer som sitt viktigste strategiske dokument, og at i overkant av 60 prosent i tillegg har et eget formelt strategidokument på overordnet nivå eller som delplaner for ulike felt. Den bivariate analysen viser sterk samvariasjon mellom formell strategisk planlegging og tilpasning av struktur i forhold til den strategiske planen.

Videre viser resultatene at 39,5 prosent av responderende kommuner iverksetter sin strategi på nivå 4, 47,7 prosent på nivå 3, 64,2 prosent på nivå 2, og 23,1 prosent på nivå 1 i forhold til Vinzant og Vinzant (1996) sin modell for strategisk iverksetting.

Til slutt viser resultatene fra regresjonen at kommuner med høy grad av iverksetting har sterk signifiant sammenheng med tilpasning av struktur i forhold til strategisk plan. Dette støtter hypotese 2 om at kommuner med høy grad av iverksetting har høyere grad av strukturell tilpasning enn kommuner med lav grad av iverksetting. Jeg finner også basert på regresjon med interaksjonsledd at kommuner med strategisk stilling som forsvarer iverksetter strategi med andre verktøy enn organsiasjonsutforming signifikant på 0,1 nivå.

6.1 Svakheter ved oppgaven

Tilpasning av struktur kan være en omstendelig prosess, både i form av planlegging og i gjennomføringen. Dermed kan det være utfordringer knyttet til å påvise kausale sammenhenger mellom valg av strategi og tilpasning av struktur basert på resultatene fra undersøkelsen. Samtidig er det benyttet tall med god margin, opptil tre år, for å ta høyde for nettopp dette. Dersom kommunene har en omorganisering på trappene, vil den være kjent i god tid før gjennomføringen og de vil således med godt grunnlag kunne svare på spørsmål om dette.

For de strategiske stillingene utforsker og forsvarer fikk jeg ikke mulighet til å gjennomføre datareduksjon av flere indikatorer for de to stillingene på grunn av for lav intern konsistens. Dette gjør resultatene sårbare sett i sammenheng med at kommunene kan ha forskjellige strategiske tilnærminger på ulike felt og således kjenne seg igjen i en indikator som egentlig ikke passer deres overordnede strategiske stilling.

6.2 Oppgavens faglige bidrag og forslag til videre forskning

Temaet som omfavner sammenhengen mellom omgivelser, strategisk styring og implementering er ikke bredt belyst i Norge. Denne oppgaven gir bidrag til kunnskap om dette med et fokus på tilpasning av struktur i forhold til strategisk plan. Samtidig er det mange ubesvarte spørsmål. Resultatene fra denne oppgaven og resultater fra 2012 (Johnsen 2016) viser at mange trekk ved omgivelsene har liten påvirkning på strategisk styring i Norge. Forskning på dimensjoner i rammevilkårene til norske kommuner kunne dermed vært interessant. Etter å ha gjennomført en tilpasning i strukturen vil det være interessant å få svar på effekten av dette tiltaket. Forskning som måler resultatene til kommuner som tilpasser strukturen i forhold til sin strategiske plan, vil kunne gi verdifull kunnskap og bidrag til bedre beslutningsgrunnlag for ledere i offentlig sektor som står ovenfor strategiske valg og organisasjonsutviklingsarbeid. Denne oppgaven gir resultater som omhandler tilpasning i strukturen i kommunene. Det ville også vært interessant å se på endring som følge av et strategisk planleggingsarbeid.

7 Bibliografi

- Andrews, Rhys, George A. Boyne, Jennifer Law, og Richard M. Walker. 2012. *Strategic Management and Public Service Performance*. Houndsmill, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Boyne, George A. og Richard M. Walker. 2010. «Strategic Management and Public Service Performance: The Way Ahead.» *Public Administration Review*: 185-192.
- Boyne, George A. og Richard M. Walker. 2004. «Strategy Content and Public Service Organizations.» *Journal of Public Administration Research and Theory* 14 (2):231-252.
- Castrogiovanni, G. J. 1991. «Environmental Munificence.» *Academy of Management Review* 16, 4: 542-65.
- Chandler, Alfred D. jr. 1966. *Strategy and Structure, Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, Mass: The MIT press.
- Dess, G. G. og D. W. Beard. 1984. «Dimensions of Organizational Task Environments.» *Administrative Science Quarterly* 29,1: 52-73.
- Donaldsen, Lex. 2001. *The Contingency Theory of Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Emery, R. T. og E. L. Trist. 1965. «The causal texture of organizational environments.» *Human Relations* 18, 1: 21-32.
- George, Bert og Sebastian Desmidt. 2014. «A state of research on strategic management in the public sector: An analysis of the empirical evidence.» I *Strategic Management in Public Organizations: European Practices and Perspectives*, av Paul Joyce og Anne Dumaux, 151-172. New York: Routledge.
- George, Bert, Sebastian Desmidt og Julie De Moyer. 2016. «Strategic decision quality in Flemish municipalities.» *Public Money & Management*: 317-324.
- Hinderaker, Elisabeth og Nina Nikolaisen. 2012. *Strategisk planlegging og styring i kommunesektoren*. Masteroppgave, Oslo: Høgskolen i Oslo og Akershus.
- Hood, Christopher. 1991. «A Public Management For All Seasons?» *Public Administration Vol. 69 Issue 1*: 3-19.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2007. *Hvordan organisasjoner fungerer 3. utgave*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Johannessen, Asbjørn. 2009. *Introduksjon til SPSS 4. utgave*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen, og Per A. Tufte. 2011. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag 3. utgave*. Oslo: Abstrakt forslag.

- Johnsen, Åge. 2014. *En strategisk offentlig sektor*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johnsen, Åge. 2016. «Strategic Planning and Management in Local Government in Norway - Status after Three Decades.» *Scandinavian Political Studies* Vol. 39 - No. 4: 333-365.
- Langørgeren, Audun. 2007. *Sentralisering - årsaker, virkninger og politikk*.
<http://www.ssb.no/offentlig-sektor/artikler-og-publikasjoner/sentralisering-aarsaker-virkninger-og-politikk> (22.01.2017).
- Miles, R. E. og C. C. Snow. 1978. *Organizational strategy, structure and process*. New York: Mcgraw-Hill.
- Miles, Raymond E., Charles C. Snow, Alan D. Meyer, og Henry J. Coleman. 1978. «Organizational Strategy, Structure and Process.» *Academy of Management (Academy of Management)*.
- Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand og Joseph Lamel. 2009. *Strategy safari - your complete guide through the wilds of strategic management*. 2nd edition. Harlow: Pearson Education Limited.
- Poister, Theodore H., David W. Pitts og Lauren Hamilton Edwards. 2010. «Strategic Management Research in the Public Sector: A Review, Synthesis, and Future Directions.» *The American Review of Public Administration* 40: 522-545.
- Poister, Theodore H. og Gregory D. Streib. 2005. «Elements of Strategic Planning and Management i Municipal Government: Status after Two Decades.» *Public Administration Review* 65(1): 45-56.
- Powell, Walter W. og Paul J. Dimaggio. 1991. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago og London: The University of Chicago Press.
- Ringdal, Kristen. 2013. *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode, 3. utgave*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Rumelt, Richard. 2011. *Good Strategy/Bad Strategy: The Difference and Why it Matters*. London: Profile Books.
- Simon, Herbert A. 1976. *Administrative behavior: A study of decision-making process in administrative organization, 3rd ed.* London: Macmillan.
- Statistisk sentralbyrå. 2015. *Kommuneregnskap 2015*. <https://www.ssb.no/offentlig-sektor/statistikker/kommregnsko> (28.02.2017).
- Strønen, Fred. 2010. «Fra ledelse til styring i strategifaget.» I *Ledelse og styring*, red. Gro Ladegård og Signy Irene Vabo. Bergen: Fagbokforlaget.
- Thompson, James D. 1967. *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. New York: Mcgraw-Hill.

- Vaara, Eero og Richard Whittington. 2012. «Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously.» *The Academy of Management Annals* 6, (1): 285-336.
- Vinzant, Douglas H. og Janet C. Vinzant. 1996. «Strategic Management and Total Quality Management: Challenges and Choises.» *Public Administration Quarterly* 20(2): 201-19.
- Vinzant, Douglas H. og Janet C. Vinzant. 1996. «Strategy and Organizational Capacity: Finding a Fit.» *Public Productivity & Management Review* 20: 139-157.
- Walker, Richard M. 2013. *Strategic Management and Performance in Public Organizations: Findings from the Miles and Snow Framework*. Hong Kong: Public Administration Review.
- Wolf, Carola og Steven W. Floyd. 2013. «Strategic Planning Research: Toward a Theory-Driven Agenda.» *Journal of Management*.

Strategisk planlegging i kommunene 2016

Side 1

Undersøkelse om strategisk planlegging og styring i kommunene 2016

Til Rådmannen/Bydelsdirektøren

Vi ber med dette om din hjelp til fullføre denne spørreundersøkelsen om strategisk planlegging og styring i kommunene. Vi tror disse dataene både er interessante og nyttige for deg og din kommune.

Vi er klar over at det er en svært travel tid for mange i kommunesektoren. Vi har derfor forsøkt å gjøre undersøkelsen så kort og enkel som mulig. Det tar ca. 20 minutter å besvare spørreskjemaet. Spørsmålene bygger på tidligere forskning slik at vi kan sammenligne disse resultatene med tidligere resultater og med tilsvarende undersøkelser i andre land. Undersøkelsen er imidlertid ikke mulig uten din eller dine medarbeideres hjelp. Vi håper derfor du kan hjelpe oss med å besvare spørreundersøkelsen.

Vær vennlig å besvar alle spørsmålene etter beste skjønn, men merk at *det er ingen "riktige" eller "gale" svar*. Formålet med undersøkelsen er nettopp å fremskaffe mer og bedre kunnskap om kommunal praksis i strategisk planlegging og styring, og sammenhenger mellom praksis og virkninger.

Undersøkelsen er en oppfølging av en tilsvarende undersøkelse som ble gjennomført for fire år siden. Resultatene fra denne undersøkelsen vil bli brukt i uavhengig forskning og undervisning. Svarene er anonyme, og ingen av dataene kan knyttes til enkeltpersoner. Analysene vil heller ikke knytte dataene til enkeltkommuner eller enkeltbydeler.

Funnene vil bli publisert i vitenskapelige tidsskrifter og bøker, og formidlet gjennom foredrag og annet til nasjonale og lokale ledere og beslutningstakere. (Ta gjerne kontakt dersom du ønsker informasjon om enten den foregående undersøkelsen fra 2012 eller resultatene fra denne undersøkelsen.)

Vennligst besvar alle spørsmålene, og om mulig ber vi deg besvare undersøkelsen helst innen to uker og senest fredag 9. juni.

Ta gjerne kontakt dersom du har spørsmål eller trenger ytterligere opplysninger.

På forhånd tusen takk for hjelpen!

Vennlig hilsen

Dag Ingvar Jacobsen

Professor i statsvitenskap

Universitetet i Agder

Institutt for statsvitenskap og ledelsfag

Epost: dag.i.jacobsen@uia.no

Åge Johnsen

Professor i offentlig politikk

Høgskolen Oslo og Akershus

Institutt for offentlig administrasjon og ledelse

Postboks 4 St Olavs plass

0130 Oslo

Epost: aage.johnsen@hioa.no

Tel: 67238227/Mobil: 48106940

Oslo, 30.5.2016

Side 2

Sideskift

Organisasjon

1a) Min kommune er: *

1b) Min bydel er (gjelder kun respondenter fra bydelene i Oslo kommune):

Formell strategisk planlegging

2) Hvor godt beskriver følgende utsagn den strategiske planleggingen i din kommune? (Med strategisk plan mener vi dokument som spesifiserer formål og mål, og tiltak).

	Svært uenig	Uenig	Litt uenig	Verken uenig eller enig	Litt enig	Enig	Svært enig
--	-------------	-------	------------	-------------------------	-----------	------	------------

2a) Min kommune bruker den lovpålagte 4-årige økonomiplanen (jf. Kommuneleken §44) som vår viktigste strategisk plan. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2b) Min kommune bruker den lovpålagte kommuneplanen med samfunnsdel (jf. Plan- og bygningsloven §11-1, §11-2) som vår viktigste strategiske plan. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3) Har din kommune utarbeidet et formelt strategisk plandokument i tillegg til de lovpålagte planene i løpet av de fire siste årene? (Velg kun et av alternativene.) *

- 3a) Ja, min kommune har utarbeidet ett overordnet strategisk plandokument i tillegg til de lovpålagte planene.
- 3b) Ja, min kommune har utarbeidet en eller flere strategiske delplaner for ulike sektorer/bydeler i tillegg til de lovpålagte planene.
- 3c) Min kommune har påbegynt utarbeidelsen av strategiske planer i tillegg til de lovpålagte planene.
- 3d) Nei, min kommune har ikke utarbeidet strategiske planer ut over de lovpålagte planene.

Side 3

Sideskift

Til informasjon: Dersom din kommune har utarbeidet strategiske delplaner, ta utgangspunkt i en typisk planprosess.

Strategiutforming

4) Hvor godt beskriver følgende utsagn den strategiske planleggingen i din kommune?

	Svært uenig	Uenig	Litt uenig	Verken uenig eller enig	Litt enig	Enig	Svært enig
4a) Vi utvikler de strategiske planene gjennom en systematisk planleggingsprosess.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4b) Vi arbeider kontinuerlig med å utforme strategi i vår kommune.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4c) Vår kommunale strategiplan var en formell strategisk plan eller en oppdatering av en formell strategisk plan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4d) Vi har jevnlig (periodisk) revurdert vår egen innsats i lys av skiftende omstendigheter og justert våre strategier deretter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4e) Under plan-utarbeidelsen utarbeidet vi analyse av vår kommunes styrker og svakheter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4f) Vi har forsøkt å opprettholde fleksibilitet for fremtidige muligheter og gjort endringer i strategiene når nye informasjon har dukket opp.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4g) Under plan-utarbeidelsen utførte vi analyse av muligheter og trusler i omgivelsene for vår kommune.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4h) Vi har foretatt prognoser av framtidige forhold som grunnlag for vår strategi, men også utviklet beredskapsplaner for å håndtere uforutsigbare hendelser.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4i) Under planutviklingen etablerte vi strategiske mål som vi brukte for å iverksette vedtak og gjennomføre tiltak i vår kommune.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Medvirkning

5) Hvor godt beskriver følgende utsagn den strategiske planleggingen i din kommune?

	Svært uenig	Uenig	Litt uenig	Verken uenig eller enig	Litt enig	Enig	Svært enig
5a) Ordføreren/bydelsutvalgslederen har vært sentral i utviklingen av vår strategiske plan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5b) Kommunestyret/bystyret/bydelsutvalget har vært sentral i utviklingen av vår strategiske plan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5c) Rådmannen/bydelsdirektøren har vært sentral i utviklingen av vår strategiske plan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5d) Økonomisjefen har vært sentral i utviklingen av vår strategiske plan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5e) Andre kommunale ledere har vært sentrale i utviklingen av vår strategiske plan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5f) Kommunens ansatte har vært sentrale i utviklingen av vår strategiske plan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5g) Innbyggerne har vært sentrale i utviklingen av vår strategiske plan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5h) Andre eksterne interessenter har vært sentrale i utviklingen av vår strategiske plan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Side 4

Sideskift

Styringsverktøy

6) Hvilke elementer er innlemmet i den strategiske planleggingen i din kommune? (Merk alle som gjelder din kommune.)

	Svært uenig	Uenig	Litt uenig	Verken uenig eller enig	Litt enig	Enig	Svært enig
6a) Vi reviderer og bestemmer visjon, oppgaver og verdier.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6b) Vi utvikler mål og formål.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Vi undersøker interessenters oppfatninger og behov (for eksempel gjennom brukerundersøkelser).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6d) Vi vurderer interne styrker og svakheter, og eksterne trusler og muligheter (for eksempel gjennom SWOT-analyser).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6e) Vi utarbeider konkurranseanalyser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6f) Vi kartlegger interne ressurser og kompetanser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6g) Vi utfører verdikjedeanalyser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6h) Vi utfører markedsanalyser.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6i) Vi vurderer gjennomførbarheten til de foreslåtte strategiene.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6j) Vi utvikler handlingsplaner.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Forholdet mellom budsjettering og strategisk planlegging

7) Hvor godt beskriver følgende utsagn forholdet mellom strategisk planlegging og budsjettering i din kommune?

	Svært uenig	Uenig	Litt uenig	Verken uenig eller enig	Litt enig	Enig	Svært enig
7a) Det årlige budsjettet gjenspeiler tydelig de mål og prioriteringer som følger av den strategiske planen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7b) "Friske penger" i budsjettet benyttes til å følge opp kommunens strategiske målsettinger.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7c) Den strategiske planen har stor påvirkning på budsjettforslagene som kommer fra ledere på lavere nivå.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7d) Informasjon fra resultatmålinger påvirker fordelingen av ressurser.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Forholdet mellom prestasjonsledelse og strategisk planlegging

8) Hvor godt beskriver følgende utsagn sammenhengen mellom strategisk planlegging og prestasjonsledelse i din kommune?

	Svært uenig	Uenig	Litt uenig	Verken uenig eller enig	Litt enig	Enig	Svært enig
8a) Mål som er fastsatt for ledere er utledet fra kommunens overordnede strategiske plan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8b) Årlige evalueringer av ledere er i stor grad basert på deres oppnåelse av de strategiske formålene og målene.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8c) Kommunestyret/bystyret holder rådmannen/bydelsdirektøren ansvarlig for iverksettingen av kommunens/bydelens strategiske plan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Forholdet mellom resultatstyring og strategisk planlegging

9) Hvor godt beskriver følgende utsagn sammenhengen mellom strategisk planlegging og resultatmåling i din kommune?

	Svært uenig	Uenig	Litt uenig	Verken uenig eller enig	Litt enig	Enig	Svært enig
9a) Vi bruker resultatmålinger for å følge opp innholdet i den strategiske planen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9b) Kommunen/bydelen rapporterer regelmessig til kommunestyret/bystyret/bydelsutvalget resultater som er knyttet til mål i den strategiske planen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9c) Kommunen/bydelen velger ut enkelte programmer/prosjekter fra den strategiske planen for mer omfattende vurdering.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9d) Kommunen rapporterer regelmessig resultater som er knyttet til mål i den strategiske planen til innbyggerne.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9e) Vi bruker resultatmålinger til å følge opp om vi oppnår de virkninger vi søker å oppnå i den strategiske planen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9f) Kommunen sammenlikner egne resultater med resultater i andre kommuner for å måle nytten av de strategiske tiltakene (for eksempel gjennom deltakelse i effektiviseringsnettverk).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9g) Kommunen følger opp resultatmålinger over tid for å vurdere om kommunens resultater blir bedre.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Forholdet mellom organisasjonsutforming og strategisk planlegging

10) Hvor godt beskriver følgende utsagn sammenheng mellom strategisk planlegging og organisasjonsutforming i din kommune?

	Svært uenig	Uenig	Litt uenig	Verken uenig eller enig	Litt enig	Enig	Svært enig
10a) Når kommunens strategisk plan er vedtatt, gjør vi alltid en grundig analyse av tilpasningen mellom strategien og kommunens organisasjonsstruktur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10b) En ny strategisk plan blir alltid fulgt opp med omorganiseringer for å sikre at det er samsvar mellom strategi og struktur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10c) En ny strategisk plan blir alltid fulgt opp med endringer i resultatmålingene for å støtte den strategiske planen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Side 5

Sideskift

Strategiske saker

11) Om mulig, nevnt de tre viktigste strategiske saker som din kommune vil måtte forholde seg til de neste

fem årene:

Strategisk innhold

12) Hvor godt beskriver de følgende utsagnene de strategiske tiltakene i din kommune?

	Svært uenig	Uenig	Litt uenig	Verken uenig eller enig	Litt enig	Enig	Svært enig
12a) Tilby nåværende tjenester til nye brukergrupper er en viktig del av vår strategi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12b) Tilby nye tjenester til eksisterende brukere er en viktig del av vår strategi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12c) Forbedre tjenestekvaliteten (høyere standard og/eller bedre pålitelighet/driftssikkerhet) er en viktig del av vår strategi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12d) Bedre fordelingen (mer rettferdig fordeling av tjenestene mellom områder i kommunen og/eller mellom brukere) er en viktig del av vår strategi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12e) Utvikle nye måter å øke inntektene på er en viktig del av vår strategi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12f) Redusere kostnadene er en viktig del av vår strategi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12g) Medvirkning med privat sektor og samarbeid med andre kommuner og organisasjoner er en viktig del av vår strategi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12h) Forbedre intern organisering er en viktig del av vår strategi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13) Hvor godt beskriver følgende utsagn de strategiske stillingene i din kommune?

	Svært uenig	Uenig	Litt uenig	Verken uenig eller enig	Litt enig	Enig	Svært enig
13a) Vi har ikke et helhetlig svar på påtrykk fra eksternt krefter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13b) Vi endrer stadig våre prioriteringer mellom tjenesteområder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13c) Vi forsøker å opprettholde stabile prioriteringer mellom tjenesteområder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13d) Vi har ingen bestemte prioriteringer av tjenestene.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13e) Vi forsøker på å bli først til å avdekke nye måter å yte tjeneste på.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13f) Vi legger vekt på effektivitet i tjenesteytingen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13g) Vi forandrer tjenesteytingen kun når vi blir tvunget til det etter påtrykk fra eksterne myndigheter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13h) Søking etter nye muligheter er en viktig del av vår overordnede strategi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13i) Vi konsentrerer oss om våre kjerneaktiviteter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13j) Vi gir lite oppmerksomhet til nye muligheter for tjenesteyting.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13k) Vi endrer ofte oppmerksomheten til nye områder for tjenesteyting.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13l) Tjenesteytingen utforsker nye muligheter kun når det er påtrykk fra eksterne krefter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sideskift

Forpliktelse

14) Hvor godt beskriver følgende utsagn din forpliktelse til strategisk planlegging i din kommune?

	Svært uenig	Uenig	Litt uenig	Verken uenig eller enig	Litt enig	Enig	Svært enig
14a) Jeg er innstilt på å gjøre en stor innsats for en vellykket iverksetting av den strategiske planen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14b) Den strategiske planen er i samsvar med mine personlige prioriteringer og interesser.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14c) Den strategiske planen oppildner meg til å arbeide hardt eller entusiastisk for iverksettingen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14d) Jeg er tilfreds med innholdet i den strategiske planen i forhold til mulige alternativer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14e) Den strategiske planen vil forbedre resultatene av tjenesteytingen i min kommune.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14f) Innholdet i den strategiske planen står for den den beste av alle mulige alternativer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Brukervennlighet og nytte av den strategiske planleggingsprosessen

15) Hvor godt beskriver følgende utsagn brukervennligheten i den strategiske planleggingsprosessen i din kommune?

	Svært uenig	Uenig	Litt uenig	Verken uenig eller enig	Litt enig	Enig	Svært enig
15a) Å lære å ta i bruk den strategiske planleggingsprosessen for å utvikle planen var enkelt for meg.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15b) Det var enkelt å utvikle vår strategiske plan ved å bruke den strategiske planleggingsprosessen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15c) Det var lett for meg å bli dyktig i å bruke den strategiske planleggingsprosessen for å utvikle planen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15d) Jeg synes veiledningen til den strategiske planleggingsprosessen for utvikling av planen var enkel å bruke.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16) Hvor godt beskriver følgende utsagn nytten av strategisk planlegging i din kommune?

	Svært uenig	Uenig	Litt uenig	Verken uenig eller enig	Litt enig	Enig	Svært enig
16a) Bruken av den strategiske planleggingsprosessen for planutvikling vil forbedre resultatene av tjenesteytingen i min kommune.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16b) Bruken av den strategiske planleggingsprosessen for planutvikling vil forbedre produktiviteten (å gjøre ting riktig) i min kommune.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16c) Bruken av den strategiske planleggingsprosessen for planutvikling vil forbedre effektiviteten (å gjøre de riktige tingene) i min kommune	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16d) Den strategiske planleggingsprosessen er nyttig for planutvikling i min kommune.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sideskift

Side 7

Virkninger av strategisk planlegging

17) På hvilken måte, og eventuelt i hvilken positiv eller negativ retning, påvirker den strategiske planleggingen din kommune?

	Svært uenig	Uenig	Litt uenig	Verken uenig eller enig	Litt enig	Enig	Svært enig
a) Den er et viktig bidrag for kommunestyret/bystyret til å holde oppmerksomheten på de viktige sakene.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Den er et viktig bidrag til å samle kommunen for en egen forståelse av oppgaven.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Den tydeliggjør kommunens målsettinger for kommunens ansatte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Den bidrar til at kommunen opprettholder gode forhold til andre offentlige myndigheter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) Den bidrar til kommunikasjon med eksterne grupper/organisasjoner og andre eksterne interessenter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) Den bidrar til at kommunen opprettholder et godt omdømme og allmenn støtte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g) Den holder overordnet styring av kommunens samlede økonomiske situasjon.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h) Den bidrar til at kommunen leverer tjenester av høy kvalitet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i) Den bidrar til at kommunen utvikler og benytter evalueringsverktøy.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
j) Den fører til at kommunen prioriterer bedre.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Svært uenig	Uenig	Litt uenig	Verken uenig eller enig	Litt enig	Enig	Svært enig
k) Den fører til at kommunen administrerer driften på en effektiv måte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
l) Den fører til iverksetting av effektive ledelsessystemer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
m) Den fører til opprettholdelse av en funksjonell organisasjonsstruktur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
n) Den bidrar til gode beslutninger om tiltaksprogrammer, systemer og ressurser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
o) Den gir retning og styring av ansattes aktiviteter og gjøremål.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
p) Den bedrer ansattes samhold og motivasjon.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
q) Den gir bedre opplærings- og utviklingsmuligheter for ansatte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
r) Den bidrar til en positiv organisasjonskultur for hele kommunen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
s) Den myndiggjør ansatte for å ta avgjørelser og yte gode tjenester til kommunens innbyggere.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18) Etter din totalvurdering, har dine anstrengelser i strategisk planlegging vært verdt tidsbruken og kostnadene? (Velg kun ett alternativ.) *

- Ja
 Nei
 Usikker

Sideskift

Side 8

Formell stilling

19) Min stilling i kommunen/bydelen er (velg kun ett alternativ): *

- Ordfører/kommunestyrerepresentant/Leder eller medlem i bydelsutvalget
- Rådmann/Assisterende rådmann/Bydelsdirektør/Assisterende bydelsdirektør
- Økonomisjef/Budsjettsjef/Regnskapssjef/Controller
- Seniorrådgiver/Rådgiver
- Leder/Mellomleder(sektor-, etats- eller tjenesteleder)
- Annet, vennligst spesifiser:

Vennligst spesifiser "annet" her:

Avslutning

20) Frivillig: Her kan du oppgi navn og kontaktinformasjon til en person som vi kan kontakte for eventuelle oppfølgingsspørsmål om kommunens strategiske planlegging. (NB: Denne personen trenger ikke være den som har besvart spørreskjemaet, og vil ikke knyttes til dataene i dette spørreskjemaet.)

Vi er meget takknemlige for din deltagelse i undersøkelsen. Den informasjonen som du gir oss blir behandlet konfidensielt. Vi jobber aktivt med å gjøre våre funn tilgjengelige for interesserte gjennom undervisning og foredrag, vitenskapelig publisering, og faglig formidling til nasjonale og lokale ledere og beslutningstakere.

Tusen takk for ditt bidrag!

Nettskjema v25.0

Nettskjema bruker informasjonskapsler. Les om hvorfor vi bruker informasjonskapsler og hvordan du kan reservere deg.