



**Martine H. Doksrød Hande**

---

## **Opplevd nytte av strategisk planlegging i norsk offentlig sektor**

En studie om hva som kan påvirke opplevd nytte av strategisk planlegging i norske kommuner, fylkeskommuner, direktorater og statlige utdanningsinstitusjoner.

**Masteroppgave i Offentlig administrasjon og styring OsloMet – storbyuniversitetet  
Handelshøyskolen  
Fakultet for samfunnsvitenskap**

## Forord

Min interesse for strategifaget stammer fra bruken av ordet *strategi*. Etter min oppfatning brukes ordet som svar på alt som er en utfordring, både i offentlig og privat sektor, og bruken av ordet i seg selv kan være godt nok svar når ledere og politikere blir konfrontert med vanskelige spørsmål. Som en bekjent av meg en gang sa; ‘strategi er alt, strategi er ingenting’. Jeg er derfor takknemlig for at jeg har fått muligheten til å få en ordentlig innføring i strategi i løpet av min tid på OsloMet. Personlig ser jeg nytten i strategi, og jeg håper bruken av det kan løse opp i floker offentlig sektor står, og vil stå, ovenfor. I løpet av min tid på OsloMet har jeg også lært mye annet nyttig som jeg bruker daglig i arbeidslivet; det er jeg takknemlig for.

Spesielt vil jeg takke min veileder professor Åge Johnsen for at jeg har fått bruke data fra hans undersøkelse, for god rettleiding, tålmodighet og faglige råd. I tillegg vil jeg takke for inspirerende forelesninger i forkant av denne masteroppgaven.

Dernest vil jeg takke min samboer for enorm tålmodighet i utarbeidelsen av denne masteroppgaven. Spesielt takk for at du alltid retter på meg når jeg ikke gjør forskjell på taktikk og strategi, og for historier fra din arbeidsplass som har aktualisert emnene i dette studiet.

Takk til min familie og venner for oppmuntrende ord rundt prosessen det har vært å skrive denne masteroppgaven. Jeg vil også takke min arbeidsgiver for tilrettelegging i forbindelse med studiet.

Martine H. Doksrød Hande

Bardu, 15.11.2021

## **Sammendrag**

Hensikten med denne masteroppgaven er å utforske hva som kan påvirke opplevd nytte av strategisk planlegging i offentlig sektor. Dataene som brukes for å finne ut av dette er hentet inn fra kommuner, fylkeskommuner, statlige utdanningsinstitusjoner og direktorater. Relevant teori innenfor strategi, organisasjonsteori, og ledelse ble presentert for å støtte opp om hypoteser. Oppgavens hypoteser er 1) strategisk planlegging oppleves som nyttig dersom organisasjonen gjør strukturelle endringer for å tilpasse planen, 2) Den strategiske planen oppleves som nyttig om innholdet kan knyttes til resultatstyring, 3) Den strategiske planen oppleves som nyttig når den inneholder tiltak som håndterer usikre tider, og 4) Forpliktelsen overfor innholdet i den strategiske planen skaper opplevelse av nytte. For å besvare problemstillingen ble det gjort kvantitative analyser. Det var kun hypotese 1 og 3 som fikk empirisk støtte. Resultatene viser også at respondentene i snitt mener de er litt enige i at strategisk planlegging er nyttig. Om svarene stammet fra statlig eller kommunal sektor ble brukt som kontrollvariabel for undersøkelsen. Resultatene viser at det er minimale forskjeller mellom sektorene. Konklusjonen i denne masteroppgaven er derfor at strukturelle endringer, og tilpasning til usikre tider kan påvirke opplevd nytte av strategisk planlegging.

## **Abstract**

The aim of this Master thesis is to explore possible variables who might explain a beneficial experience of strategic planning in the Norwegian public sector. The data used in the thesis is collected from Norwegian municipalities, county municipalities, directorates, and state-owned/supported higher education institutions. The thesis presents four explorational hypothesis; 1) strategic planning is experienced as beneficial when the organization pursue structural changes to adapt the strategic plan, 2) strategic planning is experienced as beneficial when the organization use performance management to pursue the content in the strategic plan, 3) strategic planning is experienced as beneficial when the plan contains measures to deal with unexpected events, 4) commitment to the strategic plan amplifies the experience of the strategic plans benefit. Quantitative analysis is used to examine and answer the research question. Of the four hypotheses, only hypotheses 1 and 3 reached empirical support. The results indicated that the respondents from public sector recognized the benefits of strategic planning to some degree. The origin of the answers, either municipalities or the state, was used as control variable. The results showed minimal differences in the experience of benefit from strategic planning, and the impact of the hypotheses, when the origin of the answer was controlled for. The thesis concluded with acknowledging structural changes and measures to deal with unexpected events as explainable factors of the experience of benefits for strategic planning.

# Innholdsfortegnelse

<b>1. INNLEDNING .....</b>	<b>1</b>
1.1. <b>POSISJONERING: HVORFOR ER DET BEHOV FOR FLERE UNDERSØKELSER OM STRATEGISK PLANLEGGING OG STYRING? .....</b>	<b>3</b>
1.2. <b>PROBLEMSTILLING .....</b>	<b>4</b>
1.3. <b>AVGRENSNING .....</b>	<b>5</b>
<b>2. TEORETISK RAMMEVERK OG HYPOTESER.....</b>	<b>6</b>
2.1. <b>STRATEGI .....</b>	<b>6</b>
2.2. <b>STRATEGISK PLANLEGGING PÅ GODT OG VONDT.....</b>	<b>8</b>
2.3. <b>TIDLIGERE FORSKNING PÅ OPPLEVD NYTTE AV STRATEGISK PLANLEGGING .....</b>	<b>13</b>
2.4. <b>HYPOTESER .....</b>	<b>14</b>
2.4.1. <i>Strategisk planlegging og strategisk styring .....</i>	<i>15</i>
2.4.2. <i>Forpliktelse og strategisk usikkerhet.....</i>	<i>21</i>
<b>3. DATA OG UNDERSØKELSESOPPLEGG.....</b>	<b>25</b>
3.1. <b>FORSKNINGSDESIGN.....</b>	<b>25</b>
3.2. <b>DATAGRUNNLAGET.....</b>	<b>26</b>
3.3. <b>POPULASJON OG UTVALG .....</b>	<b>28</b>
3.4. <b>OPERASJONALISERING AV VARIABLENE.....</b>	<b>29</b>
3.4.1. <i>Avhengig variabel.....</i>	<i>30</i>
3.4.2. <i>Uavhengige variabler.....</i>	<i>31</i>
<b>4. RESULTATER OG ANALYSE.....</b>	<b>34</b>
4.1. <b>BESKRIVENDE STATISTIKK FOR SKALAER KONTROLLERT FOR SEKTOR OG OPPLEVD NYTTE AV STRATEGISK PLANLEGGING.....</b>	<b>34</b>
4.2. <b>PÅVIRKNINGSFAKTORER (UAVHENGIGE VARIABLER) .....</b>	<b>35</b>
4.3. <b>BIVARIAT ANALYSE .....</b>	<b>38</b>
4.4 <b>MULTIPPEL REGRESJON .....</b>	<b>40</b>
<b>5. DISKUSJON .....</b>	<b>43</b>
<b>6. KONKLUSJON.....</b>	<b>47</b>
6.1. <b>SVAKHETER VED UNDERSØKELSEN OG VEIEN VIDERE.....</b>	<b>47</b>
<b>7. LITTERATURLISTE .....</b>	<b>48</b>
<b>8. VEDLEGG.....</b>	<b>53</b>
8.1. <b>STRATEGISK PLANLEGGING I KOMMUNENE 2020 .....</b>	<b>53</b>
8.2. <b>STRATEGISK PLANLEGGING I DIREKTORATER OG HØYERE UTDANNINGSINSTITUSJONER 2020 .....</b>	<b>69</b>

## 1. Innledning

Tema for denne oppgaven er nytten av strategisk planlegging i offentlig sektor. Strategisk planlegging er viktig i offentlig styring. Ifølge Perspektivmeldingen fra 2021 (Meld. St. 14 (2020–2021)) vil Norge i årene fremover stå ovenfor en rekke utfordringer som omhandler demografiske endringer med påfølgende økonomiske konsekvenser, reduksjon i internasjonalt samarbeid og klimautfordringer. Ikke minst er håndteringen av uforutsette hendelser som Covid-19 pandemien nevnt som en utfordring Regjeringen i tidsrommet for rapporten la til grunn som en trussel mot norsk økonomi og arbeidsliv (Meld. St. 14 (2020–2021) s. 10).

Kompleksiteten i utfordringene om klima, som beskrives i perspektivmeldingen, ble dessuten styrket etter FNs siste klimarapport som kom ut etter Perspektivmeldingen i 2021. FNs generalsekretær, Guterres, omtaler rapporten som «kode rød for menneskeheten» og det må mer til enn FNs nåværende klimamål for å reversere endringen og hankses med situasjonen (Leigland, 2021). Dessuten må klimautfordringene løses globalt, siden dette er et grensekryssende problem. For å løse utfordringene globalt er det behov for tette internasjonale samarbeid, men Perspektivmeldingen peker på de internasjonale relasjonene som en egen utfordring de neste tiårene. Selv om vi i flere år har stått ovenfor en internasjonalisering og digitalisering som visker ut grensene mellom land, har tendensen for de internasjonale rammebetingelsene pekt i retning av rivalisering og mindre samarbeid de siste årene (Meld. St. 14 (2020–2021) s. 9).

Nasjonalt, og internasjonalt, har vi i snart to år forsøkt å håndtere Covid-19 pandemien og konsekvensene dette har hatt på norsk økonomi, sysselsetting og folkehelse. Nedstengninger som tiltak mot viruset har ført til det største økonomiske tilbakeslaget siden andre verdenskrig for Norge (Meld. St. 14 (2020–2021) s. 10). Selv om nedstigningene, i skrivende stund, ikke lenger er en realitet er ettervirkningene av pandemien enda uvisst.

Strategisk planlegging er utbredt i offentlig styring. For å håndtere, og kontrollere, pandemien ble det tidlig utarbeidet tiltak i planer og strategier. Et eksempel på dette er *langsiktig strategi og beredskapsplan for håndtering av Covid-19 pandemien* utgitt av Regjeringen i juni i 2021. Strategien redegjør for mål og tiltak i håndteringen av pandemien og skisserer mulige scenarioer av forventet utvikling og tiltak.

Lignende strategier finnes også i Perspektivmeldingen 2020–2021. Blant disse er Regjeringens strategi overfor utlandet, som er beskrevet i Perspektivmeldingen, og blant elementene er en restriktiv, rettssikker og ansvarlig innvandringspolitikk som skal iverksettes gjennom regelverk. Utarbeiding av regelverk er, blant annet, en oppgave som er lagt til norsk offentlig sektor. I det norske demokratiet er samfunnsoppdraget å håndtere utfordringer, styre og realisere planer lagt til offentlig sektor.

Ifølge Meyer og Norman (2019, s.25) kan utfordringene nevnt over håndteres ved hjelp av gode strategier som realiserer så mye av samfunnsoppdraget som mulig. En strategi viser til måter man velger å løse oppdrag på, hvilke virkemidler som brukes og grepene man tar for å realisere målene man har satt seg (Meyer og Norman, 2009, s.61), slik eksemplene om Covid-19 håndtering og innvandringspolitikken viste til. Et av grepene brukt i utarbeidelsen av strategiene, er bruken av strategisk planlegging som brukes for å analysere nåværende situasjon og bestemme hvilke endringer som skal til for å forbedre den.

Endringene som skal gjennomføres operasjonaliseres i strategiene til offentlig sektor (Bryson og George, 2020, s.7). Ved bruk av strategisk planlegging har man mulighet til å oppnå forbedrede resultater, bedre problemløsning og følelse av teamarbeid (Bryson, 1988, s 78). Strategisk planlegging brukes også til å klargjøre mål som kan kommuniseres til alle i organisasjonen og andre interessenter, ved at ressurser og aktiviteter sammenstilles og det er en felles enighet om hva som skal til for å nå målene (Ashworth et al., 2010, s. 62). Selv om strategisk planlegging er utbredt og anerkjent av teoretikere er strategisk planlegging også kritisert av mange (Mintzberg, 2009), fordi det er vanskelig å planlegge for det man ikke vet og det derfor er nytteløst å utarbeide strategier for fremtiden når det er stor usikkerhet, spesielt i en verden preget av globalisering og internasjonalisering. Dette er også argumentet for at Regjeringen gikk bort fra den utbredte bruken av langtidsplanlegging i 2005 (Thorsvik, 2014, s. 88).

I tillegg til at norsk offentlig sektor har gått bort fra langtidsplanlegging, har innovasjon blitt satt på agendaen som en måte det offentlige skal løse samfunnsproblemer på. Gjennom innovasjon skal Norge løse de samme utfordringene som beskrives i perspektivmeldingen (Meld. St. 14 (2020–2021)). Innovasjonsprosessen omfatter elementer som fantasi, intuisjon og forhold en ikke har mye kunnskap om. I innovasjonsprosessen er det derfor vanskelig å

planlegge og kontrollere ønsket resultat (Torfing og Triantafillou, 2016, s.7), som står i kontrast til strategisk planlegging.

På tross av kritikken strategisk planlegging er utsatt for, og søkelyset mot løsninger der planlegging er vanskelig, er bruken av strategisk planlegging utbredt i offentlig sektor, også i Norge. Utbredelsen er synlig både i lovpålagte strategier som offentlig sektor må opprette, men også i utarbeidelsen av løsninger på problemer og oppdrag offentlig sektor står ovenfor. Mange teoretikere ser dessuten fremdeles på strategisk styring som det beste virkemidlet vi har for håndtering av situasjoner og oppnåelse av mål på lang sikt.

Når statlige organer, fylkeskommuner og kommuner er lovpålagt å utarbeide strategiske planer for å viser hvordan oppdrag skal løses, er det interessant å se på om de offentlige organene opplever det som nyttig eller ei, og hva som eventuelt påvirker denne opplevelsen. Denne oppgaven søker til å finne ut av hvordan opplevelsen av strategisk planlegging i norsk offentlig sektor er, og hva som påvirker dette.

### 1.1.Posisjonering: Hvorfor er det behov for flere undersøkelser om strategisk planlegging og styring?

I en artikkel fra 2010 gjennomgår Bryson, Berry og Yang (2010) forskning på strategisk styring i offentlig sektor gjennomgått for å avdekke behovet for videre forskning. Et av temaene de peker på er behovet for mer forskning innenfor praksisen av strategisk styring. Strategisk planlegging er en viktig del av strategisk styring.

Bryson og George (2020) presenterer også problemstillinger for videre forskning i deres artikkel. En av problemstillingene de tar opp er behovet for bedre forståelse av hvilke sosiale mekanismer som muliggjør strategisk planlegging. Ifølge artikkelen er det også behov for mer forskning som viser til hvilke tilnæringer til strategisk planlegging som fungerer i gitte situasjoner.

Boken «En strategisk offentlig sektor» (Johnsen, 2014) avsluttes med at kapittelforfatteren poengterer at det er behov for mer empirisk forskning innenfor virkningen av strategisk styring i offentlig sektor. I samme kapittel pekes det på at utviklingen av strategisk styring i offentlig sektor har kommet en lang vei de siste 40 årene og det derfor er interessant å studere



det i dag. I tillegg er strategisk styring i offentlig sektor et tema det knyttes mye forventning til men som er lite regulert i form av et lovpålagte verktøy.

Dette viser at det er både interessant og nyttig å se på hvordan strategisk planlegging fungerer i praksis. I en velferdsstat som Norge med komplekse oppgaver og utfordringer, viser det seg også at det er viktig å studere hvordan man har nytte av strategi for å løse oppgaver, og oppdrag, det offentlige har tatt på seg. Spesielt viktig er dette siden fremtiden beskrives som dystert på grunn av global oppvarming, dårligere økonomi og mindre internasjonalt samarbeid. I tillegg har vi de to siste årene håndtert en pandemi vi ennå ikke vet ettervirkningene av. Når det brukes ressurser på å utarbeide strategiske planer som skal løse disse problemene er det interessant å se på hvordan disse planene oppleves, for kanskje å få en indikasjon på om strategisk planlegging er noe man bør fortsette med, eller om det er andre måter man heller bør ta tak i problemene på. Dersom det viser seg at strategisk planlegging faktisk oppleves som nyttig, er det interessant å se på hvilke faktorer som spiller inn på dette

I denne oppgaven vil jeg forsøke å avdekke noen forhold som påvirker opplevd nytte av strategisk planlegging i offentlig sektor. Offentlig sektor er her statlige direktorater, statlige utdanningsinstitusjoner, fylkeskommuner og kommuner. Anerkjent, eller fagfelleverdert, teori blir brukt i oppgaven for å lage hypoteser om hva som påvirker opplevd nytte av strategisk planlegging. Formålet med oppgaven er å bidra til forskningen på strategifeltet ved å se på hvordan teoriene kan brukes til å forstå den virkeligheten som er i norske departementer, statlige utdanningsinstitusjoner, fylkeskommuner og kommuner. Teorien som er brukt kommer fra strategifaget og økonomistyring. Med denne oppgaven forsøker jeg å se på hvordan statusen er for forskningen om nytten strategisk planlegging er i dag, og hvordan denne teorien kan brukes til å forklare det empiriske bildet av strategisk planlegging i offentlig sektor i Norge.

## 1.2. Problemstilling

Problemstillingen for denne oppgaven er: *hva kan påvirke opplevd nytte av strategisk planlegging i offentlig sektor?*

Forholdene som blir undersøkt som mulige påvirkninger til opplevd nytte er bruk av resultatstyring, forpliktelse overfor den strategiske planen, om den strategiske planen er mottakelig for endringer, og om strukturen i organisasjonen endrer seg for å tilpasses den strategiske planen. Det kontrolleres for om besvarelsene kommer fra enheter/informanter som

jobber i staten eller kommunen. Hypotesene vil utgjøre en modell som danner grunnlag for analysen som skal besvare problemstillingen.

### 1.3. Avgrensning

Denne oppgaven tar kun for seg elementene resultatstyring, endringer i organisasjonsstruktur, forpliktelse og mottakelighet for endring, i forsøket på å finne ut om disse har noen relevans for opplevd nytte av strategisk planlegging. Det er flere elementer som kunne blitt studert for å finne faktorer som påvirker opplevd nytte av strategisk planlegging ved å bruke det empiriske rammeverket og datagrunnlaget som brukes i denne oppgaven. Disse faktorene er for eksempel forholdet mellom budsjettering og strategisk planlegging samt brukervennlighet. I tillegg er strategiske saker ikke presentert i denne oppgaven som en faktor som kan påvirke nytten. Teorien som er brukt i utarbeidelsen av hypoteser er også avgrenset til å gjelde noen anerkjente teorier på strategifeltet.

Denne undersøkelsen tar kun for seg hva som påvirker ledere i offentlig sektor sin oppfattelse av nytte av strategisk planlegging. Dette fører til et begrenset bilde av hvordan organisasjonen som helhet opplever nytten av strategisk planlegging. Det er likevel ofte ledere som involveres i utarbeidelse av strategi, gjennom strategisk planlegging, så å studere hvordan ledere opplever nytten av strategisk planlegging er interessant. Metoden som er brukt er også begrenset til å kvantitative. Det kunne vært hensiktsmessig å supplere med kvalitative undersøkelser for å få et større bilde av hva som kan påvirke nytten av strategisk planlegging. Det er gjort enkle statistiske analyser for å tolke resultatene i spørreundersøkelsene som er brukt i denne oppgaven.

## 2. Teoretisk rammeverk og hypoteser

I dette kapitlet blir ulike definisjoner av strategi presentert. Blant disse er Mintzbergs (2009) fem definisjoner av strategi. Teorien til Meyer og Norman (2019) blir presentert for å vise til hvilken plass strategi har i offentlig sektor, sammen med Rumelt (2011) sitt arbeid om hva som er en god strategi. Deretter blir strategisk planlegging definert og forklart ved bruk av Bryson og George (2020) sine definisjoner fra en artikkel som går gjennom mye av litteraturen om strategisk planlegging og styring. Deretter blir, blant annet, Bryson (1988) brukt for å vise hva som kan være fordelene med strategisk planlegging om organisasjonen følger stegene i en den strategisk planleggingsprosess. Tidligere forskning på problemstillinger som ligner min presenteres, før hypotesene som skal utforske hva som kan påvirke opplevd nytte av strategisk planlegging.

### 2.1.Strategi

Strategi kan defineres på flere forskjellige måter. I boken *En strategisk offentlig sektor* (Åge Johnsen (Red.), 2014, s. 16-17) blir Kay (1993) sin tilnærming til strategi presentert. Kay deler strategi inn i foretaksstrategi som er tilpasning av organisasjonens interne muligheter og dens eksterne forbindelser. Konkurransestrategi er valget av foretakets posisjon i forhold til dets konkurrenter i det markedet foretaket har valgt å operere i (Johnsen, 2014, s. 16-17). Videre blir Freedman (2013) sin tilnærming om at strategi er ‘et forsøk på å tenke gjennom handlinger på forhånd i lys av våre mål og muligheter’, ‘å forsøke å få mer ut av en situasjon enn det maktbalansen i utgangspunktet skulle tilsi’, og ‘kunsten å skape makt’ (Johnsen, 2014, s. 17).

I boken *Strategy Safari* (Mintberg, Ahlstrand og Lampel, 2009, s 9-10) blir strategi definert på flere måter. Forfatterne mener at ordet strategi har en lang historie og at ledere bruker til stadigheter. Videre blir ‘lærebokdefinisjonen’ av strategi presentert som; toppledelsens planer for å oppnå resultater i tråd med organisasjonens visjon og mål (Mintzberg et al., 2009, s. 9). Videre supplerer forfatterne definisjonen med fem andre som definerer strategi som plan, mønster, posisjon, perspektiv og knep.

Strategi som plan sees på som en rettesnor eller en retning som viser hvor en organisasjon ønsker å være i fremtiden. Strategi som et mønster er det man gjør over tid, sett opp mot strategi som en plan som er det man tror man skal gjøre over tid. Det vanlige for

organisasjoner er å bruke en blanding av plan og mønster i sin tolkning av strategien (Mintzberg et al., 2009, s. 9-10). Mønster og plan kan sammenlignes med det å se på strategi som noe gjennomtenkt og som noe fremvoksende. Strategi som noe gjennomtenkt kan sammenlignes med det å ha en plan og gjennomføre denne. Om man på den andre siden handler etter et mønster som ikke var planlagt for, sees strategi på som noe fremvoksende. Det fremvoksendemønstret fremmer læring i organisasjonen, samtidig som man beholder noe av kontrollen ved den gjennomtenkte planen som kan påvirke mønsteret (Mintzberg et al., 2009, s. 12).

Strategi som posisjon og perspektiv handler om hvilket perspektiv man har på organisasjonen, som er bestemmende for posisjonen man velger seg. Perspektivet viser til hvordan organisasjon ønsker å gjøre ting, som kan være unikt, slik at det som skjer i organisasjonen blir kommunisert ut gjennom posisjoneringen. Perspektiv og posisjon henger sammen fordi posisjonen er hvordan et produkt, eller en tjeneste, blir plassert i et marked eller hvordan en organisasjon er i forhold til andre, og perspektiv er bestemmende for posisjonen fordi det som gjøres i organisasjonen er unikt og dermed tillater posisjoneringen. Om perspektivet til organisasjonen endres, må også posisjonen endres, og omvendt (Mintzberg et al., 2009, s. 13-14). Den siste måten å se strategi på, ifølge Mintzberg, er å se på strategi som et knep eller et spill. Denne måten å se strategi på kan sammenlignes med taktikk og referer til hvordan man skal manøvrere seg i omgivelsene for å finne best plassering. Denne plasseringen skal være hensiktsmessig ovenfor konkurrenter og samarbeidspartnere. Ved å se på strategi som et spill eller et knep, er det strategien i seg selv som blir den viktige faktoren ovenfor motstanderne fordi organisasjonen blir uforutsigbar og holder tett om sine hemmeligheter (Mintzberg et al., 2009, s. 15).

Definisjonene til Mintzberg, og kollegaer, viser den mulige kompleksiteten ved strategier, og disse elementene er tatt opp av Mulgan (2009) og Rumelt (2011) som stadfester hva gode strategier er. En smart strategi bør være spesifikk til konteksten en organisasjon operer i, slik som posisjonering og perspektiv (Mulgan, 2009, s.23), og en god strategi bør beskrive sammenhengende handlinger støttet opp av argumenter for handlingene (Rumelt, 2011, s. 77). Handlingene bør beskrive kjernen i en organisasjons strategi. Kjernen i en god strategi skal videre bestå av tre elementer: en diagnose av utfordringene, veiledning for å behandle diagnosen og planlagte handlinger for behandling (Rumelt, 2017, s.77).

Kjernen i en organisasjons strategi kan i norsk offentlig sektor sies å være samfunnsoppdraget hvert organ eller kommune er gitt å løse. Ifølge Meyer og Norman (2019, s. 18) trengs det gode strategier for å løse og realisere oppdraget gitt i offentlig sektor. En god strategi i offentlig sektor må være forankret i omgivelsene og utviklingstrekkene i disse (Meyer og Norman, 2019, s.28). For offentlig sektor er oppdragsløsningen som viser håndterer oppgaver på vegne av befolkningen, helt essensielt (Meyer og Norman, 2019, s.36).

Strategi i offentlig sektor kan derfor defineres om systematisk bruk av det offentliges ressurser og makt for å nå offentlige mål og levere offentlige goder (Mulgan, 2009, s. 19). En måte å utforme strategier på i offentlig sektor som tar hensyn til omverdenen, samfunnsoppdraget og er spesifikk til hva den ønsker å oppnå, er gjennom strategisk planlegging.

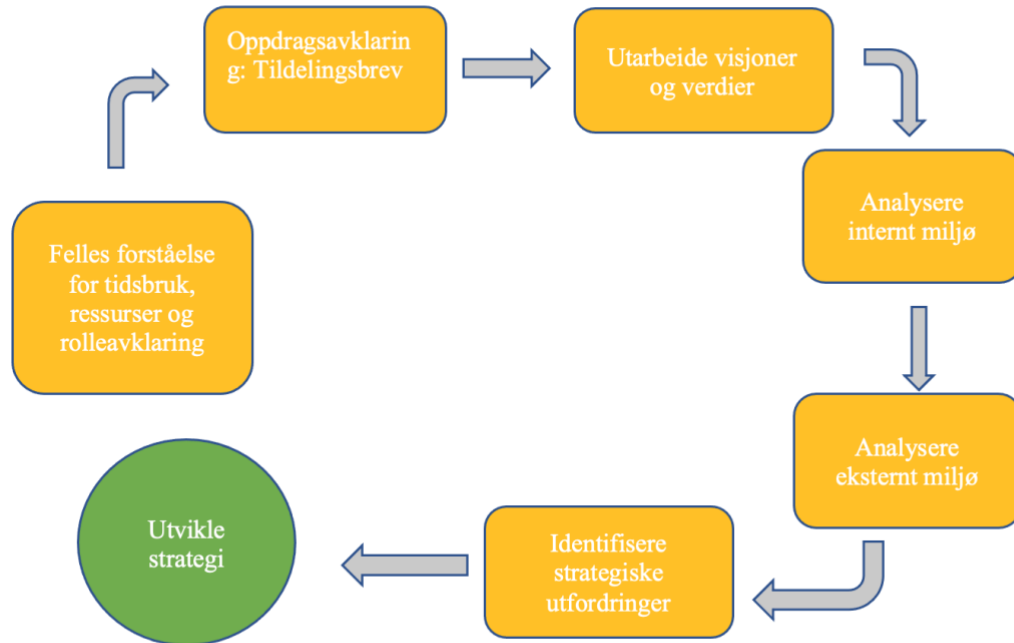
## 2.2.Strategisk planlegging på godt og vondt

Strategisk planlegging defineres som en rasjonell og veloverveid tilnærming til strategisk handling av offentlige organer, eller andre berettigede, som har fokus på strategiformulering og typisk inneholder (a) analyse av eksisterende oppdrag, formål, verdier og visjon, (b) formulering av oppdaterte formål, verdier og visjoner, (c) analyse av interne og eksterne miljøer organisasjonen operer i for å identifisere strategiske utfordringer, og (d) formulering av strategier som er konkrete og mulige å iverksette for å håndtere de identifiserte strategiske utfordringene (Bryson & George, 2020, s.7-8). Definisjonen legger til grunn at strategisk planlegging er en tilnærming til strategisk handling, som på sin side er måter offentlige organer, eller organisasjoner, opptrer for å knytte ambisjoner og ressurser sammen og dermed oppnå verdiskapning. Ved å kartlegge dagens tilstand opp mot ønsket tilstand, kan man oppnå det som bør endres innad i organisasjonen eller det offentlige organet (Bryson & George, 2020, s.6). Bryson og Georges definisjon av strategisk planlegging fremmer identifisering av strategiske utfordringer som er spenninger som gjør det vanskelig å realisere målene en organisasjon har satt seg (Joyce, 2017, s.168). På denne måten er strategisk planlegging en teknikk, eller et verktøy, som brukes av ledelsen for å oppnå strategisk styring ved at ledere reflekterer over målsetninger, opp mot budsjettering og begrensninger i et marked, eller et politisk landskap (Joyce, 2018, s. 196).

For å finne ut av hva som er viktig må en organisasjon utvikle en felles forståelse for mengden ressurser, tidsbruk og avklare roller i den strategiske planleggingen (Bryson, 1988, s.74). Gjennom oppdragsklarering ser offentlige organisasjoner typisk til tildelingsbrev, lover og reguleringer slik at man forstår hvilket formelle og uformelle oppdrag man står ovenfor. Når oppdraget er klargjort kan man utarbeide visjoner og verdier som er passende med oppdraget man er gitt. Visjonen til en organisasjon skal rettferdiggjøre hvorfor organisasjonen finnes, og i dette steget er det viktig å utføre interessentanalyse for å finne hva som må gjøres for å tilfredsstillere interessentene (Bryson, 1988, s. 75-76). Deretter vil man i strategi-planleggingsprosessen analysere det interne og det eksterne miljøet organisasjonen befinner seg i. Dette kan gjøres gjennom SWOT analyser, som analyserer organisasjonens styrker, svakheter, muligheter og trusler (Bryson, 1988, s. 76). Identifisering av strategiske utfordringer bør beskrives og angrepsmåter forklares som organisasjonen planlegger bruke når den går løs på utfordringene på (Bryson, 1988, s. 76).

Fordelene med en strategisk planleggingsprosess kan blant annet være forbedrede resultater, bedre problemløsning og følelse av teamarbeid som har positive effekter på en organisasjon (Bryson, 1988, s.78). I tillegg kan bruk av strategisk planlegging føre til klargjøring av felles mål som kan kommuniseres til alle i organisasjonen. Når alle, eller mange nok, i organisasjonen er enige om målet, vil man kunne sammenstille ressurser og aktiviteter slik at man samlet arbeider for å oppnå målene det som det er felles enighet om skal nås (Ashworth et al., 2010, s.62).

Figur 1: Den strategiske planleggingsprosessen slik den er presentert av Bryson (1988):



En finsk studie fra 2011 (Kohtamäki et al., 2011) viser også til positive effekter av strategisk planlegging. Kohtamäki med kollegaer undersøker hvordan personlig forpliktelse overfor implementering av strategi og læring i organisasjonen henger sammen med en organisasjons resultater. I undersøkelsen kommer det frem at strategisk planlegging er en viktig faktor for å fremme personlig forpliktelse overfor utviklingen av strategien, som fører til at det er lettere å gjennomføre den i organisasjonen. Resultatene til organisasjonen vil deretter bedres fordi strategien iverksettes effektivt (Kohtamäki et al, 2011, s. 171).

I studien viser strategisk planlegging ingen positiv sammenheng på læring og utvikling, som igjen kan ha påvirkning på gode resultater (Kohtamäki et al., 2011, s.171). Dette støtter opp om en studien av Mintzberg og Lampel fra 1999 som konkluderer med at de mest effektive organisasjonene er de som kan tilpasse seg endringer i omgivelsene og lære av disse (Kohtamäki et al, 2011, s. 171).

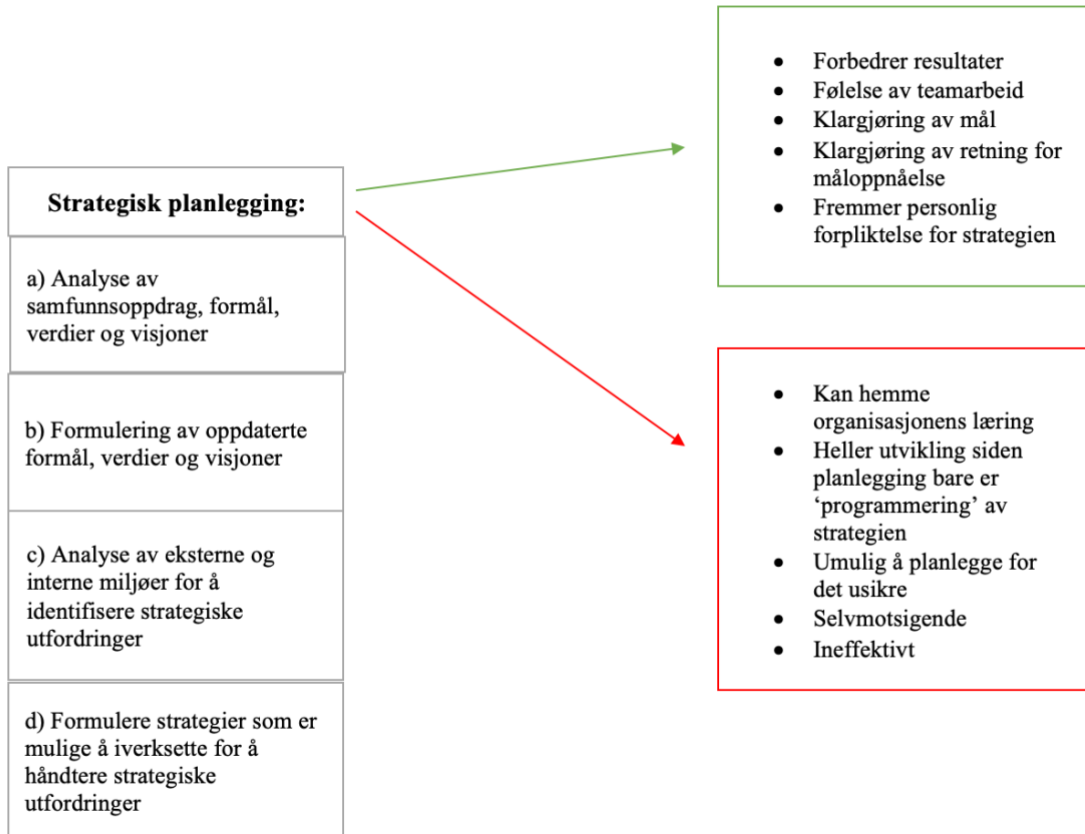
En av de mest kjente kritikerne til strategisk styring er Mintzberg (1994) som hevder at strategisk planlegging ikke er det samme som strategisk tenkning, fordi man gjennom planlegging ikke opplever den sammensetningen av forskjellige elementer i praksis som skal til for å skape strategi. Ifølge Mintzberg bør strategiutforming handle om å se til personlige erfaringer, eksisterende data og andres erfaringer for å velge den beste måten å utforme strategi på. Strategisk planlegging på sin side blir sett på som programmering av allerede eksisterende strategier, visjoner og mål (Mintzberg, 1994, s.107), som ikke fører til noen utvikling i organisasjonen. Dessuten mener Mintzberg at bruk av strategisk planlegging ikke er hensiktsmessig fordi det ikke går an å planlegge for usikre tider som en ikke vet noe om. Verktøyene som brukes i strategisk planlegging, som SWOT-analyse, er også kritisert for å være ineffektivt da analysen ofte ikke brukes i videre utvikling av strategien, men kun er et verktøy for syns skyld (Hill & Westbrook, 1997)

Bruken av strategisk planlegging er også kritisert innenfor innovasjonsteorien. Innovasjon som skal bidra til å løse samfunnsproblemer, gjennom smarte løsninger, blir sett på som et magisk konsept. Innovasjon defineres som en prosess som har til hensikt å utvikle, og gjennomføre, nye og smarte løsninger som bryter med normer og etablert kunnskap (Torfing og Triantafillou, 2016, s. 8).

Som nevnt innledningsvis er søkelyset på innovasjon, som virkemiddel for å løse problemer, stort i norsk offentlig sektor. I boken *Leading public innovation* av Bason (2010) blir strategisk planlegging og innovasjon sammenlignet i en henvisning til en studie gjort av Drejer og kollegaer fra 2005. Strategisk planlegging, som konsept, blir beskrevet som rigid, resultatindikatorfokuseret, analytisk og forutseende om at fremtiden ser ut som nåtiden (Bason, 2010, s. 84). Innovasjon på sin side blir beskrevet som utforskende, banebrytende og kreativt der fokuset ligger på ny innsikt (Bason, 2010, s. 84). Bason mener at elementene som inngår i Drejers presentasjon av strategisk planlegging er svært dekkende for offentlig sektor, og at dette taler for at kritikken til Mintzberg om at strategisk planlegging er selvmotsigende og ineffektivt, er treffende.



Figur 2: Fordeler og kritikk av strategisk planlegging



Figur 1 viser til Bryson og Georges definisjon av strategisk planlegging. Det grønne området i figuren viser til de teoretiske argumentene for at strategisk planlegging kan være nyttig, og det røde området viser kritikken av strategisk planlegging. Resten av teorikapittelet tar for seg teorier om hva som kan påvirke opplevd nytte av strategisk planlegging. Dette presenteres gjennom hypoteser som har til hensikt å utforske nettopp dette. Kritikken er tatt med for å vise til det andre mulige utfallet av strategisk planlegging

### **2.3. Tidligere forskning på opplevd nytte av strategisk planlegging**

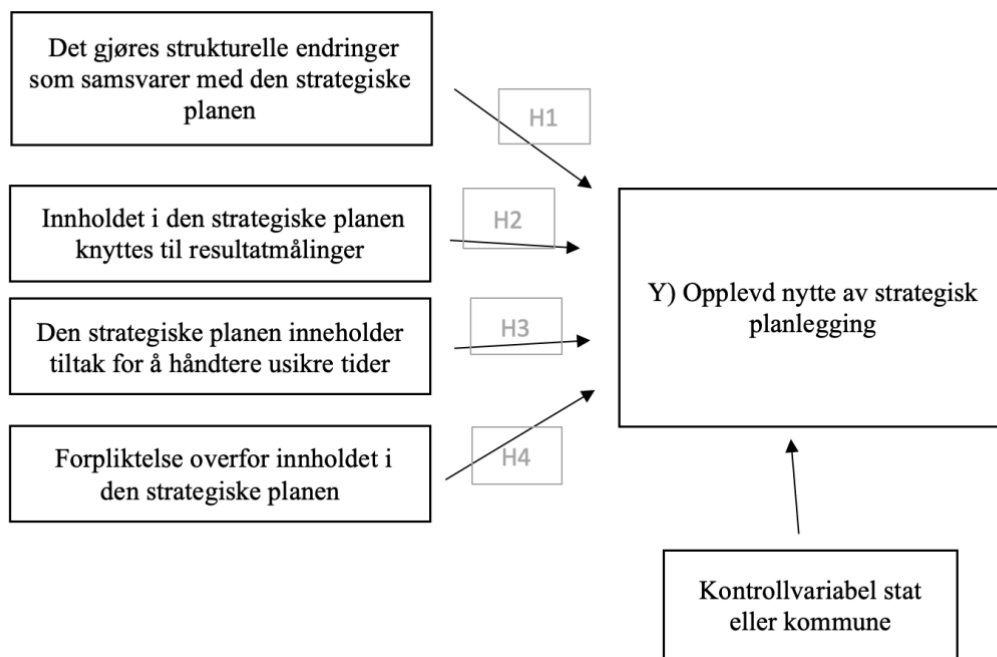
Nytten av strategisk planlegging i Norske kommuner er undersøkt tidligere. Spesielt har Johnsen bidratt til undersøkelser som ser på nytte av strategisk planlegging. I en artikkel fra 2016 går Johnsen gjennom statusen til strategisk planlegging etter tre tiår. Resultatene fra undersøkelsen viser blant annet at majoriteten av respondentene, som for det meste besto av det vi i 2021 kaller kommunedirektører, viser de opplever strategisk planlegging som nyttig (Johnsen, 2016, s. 362). Det som påvirket opplevd nytte av strategisk planlegging i undersøkelsen var involvering av interessenter og bruken av strategisk styring. I tillegg var valget av slagstillingen forsvarer, fra rammeverket til Miles og Snow, med på å påvirke opplevelsen av nytte (Johnsen, 2016, s. 362).

En annen undersøkelse fra 2019 viser også at strategisk planlegging er opplevd som nyttig i kommunene. Johnsen undersøkte blant annet hvordan bruken av lovpålagte planer, og planer utover de lovpålagte, påvirket nytten. I tillegg ble det undersøkt om involvering av interessenter og implementeringen av strategisk styring kunne påvirke opplevd nytte av strategisk planlegging (Johnsen, 2019, s. 385). Resultatene viser at Kommunene opplevde strategisk planlegging som nyttig, og at bruken av planer utover de lovpålagte hadde en positiv effekt på opplevelsen av strategisk planlegging (Johnsen, 2019, s. 395).

Undersøkelsens resultater viste også at implementering av strategisk styring hadde en effekt på opplevd nytte. Den store overraskelsen i undersøkelsen var at involvering av interessenter ikke viste noen effekt på opplevd nytte av strategisk planlegging, slik det gjorde i undersøkelsen fra 2016 (Johnsen, 2019, s. 394).

## 2.4.Hypoteser

Figur 3: Hypoteser som skal undersøkes mot problemstilling



Avsnittet over viser hva som tidligere har blitt undersøkt som mulige påvirkningsfaktorer for opplevd nytte av strategisk planlegging. I denne undersøkelsen er de undersøkte hypotesene, blant annet, basert på utformingen av strategisk planlegging, slik det er beskrevet av Bryson (1988) og bruken av kontrollsystemer som form for strategisk styring presentert av Simons (1995). Hypotesene er også knyttet til annen teori, og forskning, som forteller hva som kan påvirke implementering av strategisk planlegging. Hypotesene konkretiserer hvordan vellykket implementering, strategisk styring, håndtering av usikkerhet og utfordringer, samt organisasjonskultur er med på å påvirke nytte av strategisk planlegging. Resten av avsnittet presenterer mer av teorien som hypotesene er utledet fra.

#### 2.4.1. Strategisk planlegging og strategisk styring

Ifølge Bryson og George (2020, s. 8) er strategisk styring en måte å handle strategisk på som kombinerer strategi formulering og integrering av strategien. Strategisk styring vil typisk innebære strategisk planlegging for å formulere strategien, måter å iverksette strategien på og strategisk læring. Strategisk styring kan også være resultat- og mål krav satt av ledelsen i en organisasjon, som gjerne er satt med utgangspunkt i en strategiplan (Drøvning og Stønen, 2014, s.47). I boken *Strategic Leadership in public sector*, skrevet av Joyce (2017) blir en rekke studier gjennomgått som omhandler forholdet mellom strategisk planlegging og strategisk styring. Boken henviser til et studie gjort av Berry og Wechsler (1995) med resultater som indikerer at den strategiske planleggingsprosessen støtter opp under offentlige lederes beslutningstaking og styring (Joyce, 2017, s. 196). Lignende resultater finnes og i en studie gjort av Flynn og Talbot (1996), som også viser at strategisk planlegging har en positiv effekt på forpliktelse innad i organisasjonen. Joyce (2017, s. 197) gjør også et poeng av at i offentlig sektor, der ledere ofte er presset til å gjøre radikale endringer, er strategisk planlegging spesielt nyttig da det kan bidra til å lage en samlende visjon for organisasjonen.

Strategisk styring er også tema for Simons (1995). Teorien til Simons ser på hvordan lederes bruk av kontrollsystemer kan styre organisasjonens strategi, og dermed implementere den i organisasjonen (Martyn et al., 2016, s. 281). *Kontrollsystemer* blir definert som formaliserte rutiner og prosedyrer som bruker informasjon til å opprettholde eller endre aktivitetsmønstrene i en organisasjon. Eksempler på kontrollsystemer er formelle planleggingsprosesser, budsjettering, resultatmåling, belønning av ansatte og analyse av omgivelsene (Simons, 1991, s. 49). Kontrollsystemene deles inn i kategorier for hvordan de brukes av ledelsen. Den første kategorien er *diagnostiske systemer* der strategien utvikles og godkjennes av toppledelsen for deretter å bli kommunisert som planer til de underordnede. Deretter blir det utviklet formelle systemer som har som hensikt å formidle måloppnåelse og avvik til lederne som har utviklet strategien (Simons, 1991, s. 49).

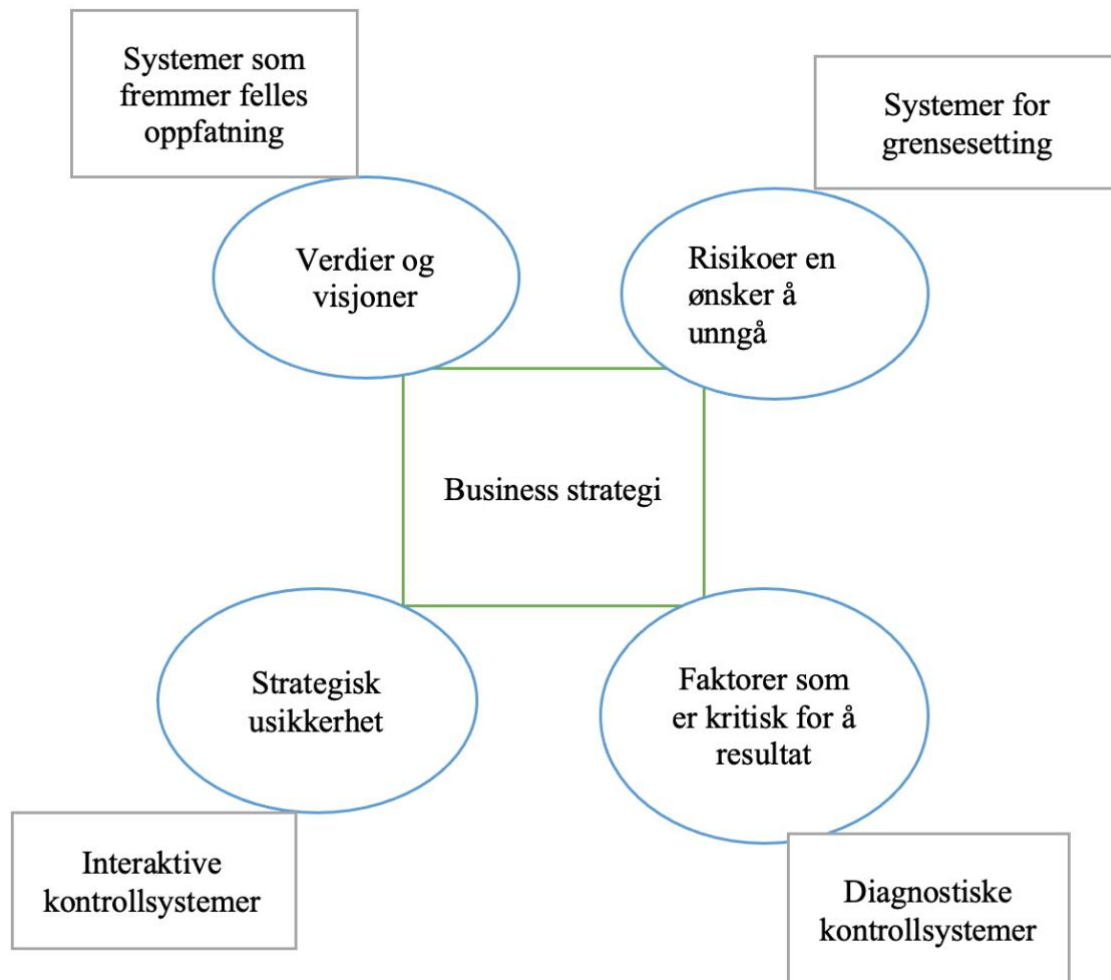
I motsetning til diagnostiske systemer, som brukes til å melde avvik, er *interaktive kontrollsystemer* utformet for at ledere personlig skal involvere seg i beslutninger som blir tatt lenger ned i organisasjons hierarkiet. Ved å bruke et interaktivt kontrollsystem blir informasjon som kommer fra lederen viktig for agendasetting i organisasjonen, og resultatene en ansatt produserer blir diskutert og evaluert i regelmessige samtaler med lederen. På denne måten blir handlingene i en organisasjon hele tiden evaluert, noe som fører til læring innad i

organisasjonen og utviklingen av strategi blir basert på det interaktive kontrollsystemet (Simons, 1991, s. 50). I studie gjort av Martyn, og kollegaer, fra 2016 konkluderer med at Simons sitt kontrollrammeverk fremdeles er et mye brukt og et aktuelt rammeverk i teorien om strategiutvikling (Martyn et al, 2016, s. 299).

I tillegg til kontrollsystemene er det ifølge Simons (1995) behov for fire *kontrollfunksjoner* i en organisasjon for å nå mål og skape innovasjon. Kontrollfunksjonene er målingssystemer, tilbakemeldingssystemer, systemer for grensesetting og systemer som fremmer felles overbevisning. Disse systemene kan enten brukes på en interaktiv eller diagnostisk måte, av ledelsen, for å styre organisasjonen (Martyn et al, 2016, s. 283). I midten av kontrollsystemene er strategien til organisasjonen. For at strategien denne skal implementeres på en god måte må ledelsen ha forståelse for organisasjonens kjerneverdier, strategiske usikkerheter, hvilke risikoer organisasjonen bør unngå og kritiske faktorer som har påvirkning på måloppnåelse (Martyn et al., 2016, s. 283). Alle faktorene må sammen forstås, analyseres og iverksettes i strategien. Simons mener også at balansen mellom de fire kontrollfunksjonene muliggjør strategisk styring uavhengig om strategien kategoriseres som en plan, et mønster, en posisjon eller et perspektiv (Martyn et al., 2016, s. 283).

Simons (1991) viser til at valget mellom kontrollsystemer representerer det strategiske valget til en organisasjon, og visjonen til ledelsen er en viktig faktor i hvilket kontrollsystem man velger. Ved å velge et av kontrollsystemene for å planlegge, og for å vise vei i organisasjonen, kan ledelsen styre mot hvor fokuset i organisasjonen bør være, og dermed også hvordan strategien skal iverksettes på en effektiv måte (Simon, 1991, s. 61). Bruk av flere kontrollsystemer, både interaktive og diagnostiske, kan kombineres i en organisasjon, men det blir av Simon ikke anbefalt fordi det kan føre til at for mye informasjon blir etterspurt og kommunisert slik at organisasjonen ender med å bli lamslått (Simon, 1991, s. 59). Når en organisasjon bruker for mange kontrollsystemer, kan det også tyde på at ledelsen ikke har en klar visjon, som igjen vil påvirke valg av strategi (Simon, 1991, s 60).

Figur 4: Simons kontrollrammeverk. Basert på modellen til Martyn et al., 2016, s.284.



Simons (1991) kontroll- og kontrollfunksjoner, som har hensikt å opprettholde eller endre atferd i en organisasjon basert på strategi, kan sees opp mot med strategisk styring i offentlig sektor på måten styring brukes for å formidle, og følge opp, innholdet i strategi og formål. Ifølge Meyer og Norman (2019, s. 36) har offentlig sektor tatt på seg oppgaver som majoriteten av de norske innbyggerne mener det er best å løse i fellesskap. Oppdragene er lagt til ulike organer i offentlig sektor, på ulike nivåer, og tildeles gjennom et tildelingsbrev som legger premisser og mål for hvordan det offentlige organet skal løse oppdraget (Sørheim og Tollefsen, 2014, s. 118). Tildelingsbrevet blir av mange offentlige organer brukt som det

viktigste styringsdokumentet. For å følge opp at oppdragene blir realisert har norsk offentlig sektor frem til innføringen av Ny offentlig styring (NPM) benyttet *sentralplanlegging* som styringsverktøy. Ifølge Østerud (1979) er sentralplanlegging er sterk statlig styring med innslag av hierarkisk styring og kontroll (Sørheim og Tollefsen, 2014, s. 120).

Sentralplanleggingen kan sees på som en detaljstyring, der fokuset ligger på hvordan ting gjøres isteden for hva som er bidraget, eller resultatene, til det offentlige organet. I tildelingsbrev har det derfor typisk vært satt søkelys på detaljene rundt prosessene som gjøres i offentlig sektor (Sørheim og Tollefsen, 2014, s. 120). Sentralplanlegging ble mindre utbredt i offentlig sektor etter innføringen av ny offentlig styring. Med ny offentlig styring ble fokuset endret til å handle mer om resultater og måloppnåelse, enn prosess. Dette førte til at styringsformen mål- og resultatstyring ble prinsippet for styring (Sørheim og Tollefsen, 2014, s. 117).

Å effektivisere offentlig sektor ved å styre etter mål og resultater, såkalt resultatstyring, har blitt en trend i offentlig sektor etter innføringen av ny offentlig styring (Johnsen, 2014, 120). På lik linje med strategisk planlegging har resultatstyring blitt kritisert. Johnsen (2010, s.7) definerer resultatstyring som måling og rapportering av offentlige tjenesters produktivitet og effektivitet med ulike resultatindikatorer med det formål at administrative og politiske organer skal kunne vurdere resultater og fordelinger, ta beslutninger, iverksette tiltak og evaluere politikk på en bedre måte enn uten slik måling og rapportering. Johnsen (2010, s.5) er videre kritisk til kritikken om at resultatstyring bidrar til å fremme markedskrefter i norsk offentlig sektor og troen om at styringsverktøyet kun er hentet fra privat sektor. Resultatstyring brukes ofte for å få til omstilling innenfor offentlig sektor uten å bruke verktøy som konkurranseutsetting. Resultatstyring kan også sees på som et eksempel på strategisk styring som handler om å iverksette strategien (Bryson og George, 2020, s.8).

Det finnes flere tilnærminger til resultatstyring. En av de mest kjente, og uberedte, modellene er kanskje Kaplan og Norton (1993) sin balanserte målstyring (BMS), som i offentlig sektor benyttes ved å analysere organisasjonen sett utenfra for å se hvordan brukere oppfatter tjenestene. Analyser av organisasjonen blir deretter gjort for å stadfeste hva som bør endres, hva som skaper verdi og hvordan relasjonen til eiere og deleiere er (Joyce, 2017, s.146). Gjennom bruken av BMS kan ledelsen gjøre avveininger mellom hvilke kontrollsystemer som er mest hensiktsmessige, og Kaplan og Norton (2008) mener at en organisasjon kun oppnår vellykket iverksetting av strategi dersom strategien knyttes til det som skal gjøres. For å

muliggjøre vellykket iverksetting kan man benytte seg av et rammeverk Kaplan og Norton kaller styringssirkelen. Rammeverket består av steg der man først utvikler en strategi, så oversetter man strategien gjennom en strategisk plan, deretter operasjonaliseres planen gjennom BMS for så å evaluere den og deretter teste og tilpasse (Kaplan og Norton, 1993, s.135). En annen metode innenfor resultatstyring er sammenligninger, eller referansemåling, som utføres ved at organisasjoner sammenligner seg med hverandre (på engelsk benchmarking). Ved bruk av referansemåling vil man typisk sammenligne sin egen organisasjons resultater med rivaler eller organisasjoner som er nærliggende seg selv for å avdekke god eller optimal praksis (Joyce, 2017, s. 145-146).

I en studie gjort av Verbeeten og Speklé (2014) blir bruk av resultatstyring undersøkt opp mot resultatene i offentlig sektor. I studien er resultatavtaler (*performance contracting*) presentert som et kontrollsystem som brukes for å måle resultater i en virksomhet. For at resultatavtalene skal fungere må mål kunne spesifiseres på forhånd, organisasjonen må velge de rette resultatmålingene og ha kontroll på hva som gjøres i prosessen (Verbeeten og Speklé, 2014, s. 134). Undersøkelsens resultater viser at resultatavtalene har en positiv effekt på resultatene til organisasjonen (Verbeeten og Speklé, 2014, 142).

I Joyces bok fra 2017 blir en studie gjort av Poister og Streib (2005) nevnt ved flere anledninger. Undersøkelsen til Poister og Streib er interessant for problemstillingen i denne oppgaven da den belyser hva som skal til for å øke virkningen av strategisk planlegging. Poister og Streib (2005, s.54) konkluderer med at store deler av USAs lokalsamfunn har brukt strategisk planlegging blant annet for å vise vei i beslutningstaking, og at brorparten av respondentene mente strategisk planlegging var nyttig. For å implementere innholdet i den strategiske planen svarte flere av respondentene at de blant annet brukte resultatstyring. Det var også mer vanlig å knytte resultatstyring til den strategiske planen, enn det var å bruke resultatmålinger i seg selv (Poister og Streib, 2005, s. 54). Bruken av resultatstyring var også en av driverne bak at respondentene i undersøkelsen var positive til bruken av strategisk planlegging, da det hjalp lokalsamfunnet med å kommunisere resultatmålinger til innbyggerne og knytte personlig måloppnåelse til målene i planen (Poister og Streib, 2005, s. 54).

Vinzant og Vinzant (1996) tar for seg hva som påvirker implementering av strategisk styring i en organisasjon. Graden av vellykket implementering i en organisasjon blir videre delt inn i nivåer fra 1 til 4. Nivå 4 beskriver den mest vellykkede implementeringen og består av interne



og eksterne analyser, enighet rundt målsettinger og misjoner, utformingen av et strategisk plandokument, ressursallokering og etableringen av tilbakemeldingssystemer. Videre viser Vinzant og Vinzant (1996) til eksterne og interne faktorer som påvirker implementering av den strategiske styringen. De eksterne faktorene handler om organisasjonens autonomi, hvilken grad av handlefrihet de har, og organisasjonens stimuli utenfra (Vinzant og Vinzant, 1996, s. 143-144). De interne faktorene som påvirker gjennomføringen av strategisk styring, handler om ressursene organisasjonen har. Disse ressursene deles inn i menneskelig atferd (ledelse- og styringsformer og organisasjonskultur), og strukturelle og tekniske faktorer (styringsmodeller, struktur og tidligere erfaringer med budsjettering og planlegging).

De strukturelle forholdene i en organisasjon er med på å påvirke implementeringen av strategi gjennom størrelsen på organisasjonen, ressursene organisasjonen har tilgjengelig og organisasjonsutformingen. Organisasjonsutforming er sett på som en typisk måte å se på strukturelle forhold i en organisasjon på, men Vinzant og Vinzant har utvidet det til også å gjelde hvilke vilkår organisasjonen har og hvordan de brukes (Vinzant og Vinzant, 1996, s. 147). Innenfor vilkårene ligger strategiske planer og i implementeringen av disse er det viktig å ta høyde for når implementeringen finner sted, i tillegg at planen samsvarer med budsjettet og organisasjonen må være i stand til å gjøre analyser som støtter opp under styringsprosessene (Vinzant & Vinzant, 1996, s. 147-148).

Rammeverket til Vinzant og Vinzant (1996) viser til hvordan ledelsen i en organisasjon kan iverksette strategi gjennom strategisk styring og ledelse. Dette gjøres ved at organisasjonen gjør strukturelle endringer for å kommunisere eller gjennomføre strategien og den strategiske planen. Chandler (1962) beskriver også forholdet mellom strategi og organisasjonsstruktur. Teorien beskriver to sider av samme sak. For det første er endringer i organisasjonsstrukturen for å iverksette strategi essensielt. For det andre kan utelatelse av omorganisering i struktur, og prosedyrer, bremse utviklingen av endringene i strategien (Døving og Strønen, 2014, s. 49-50).

Strategisk planlegging og endring i struktur for å tilpasse strategien er tema i en undersøkelse av norske kommuner gjort av Jacobsen og Johnsen i 2020. Rammeverket til Miles og Snow (1978) brukes blant annet for å undersøke hvordan kommunene tilpasser seg strategien og hvordan dette kan påvirke endringer i strukturen. Rammeverket til Miles og Snow (1978), som er brukt i artikkelen til Jacobsen og Johnsen (2020), er et anerkjent teoretisk rammeverk

innenfor strategi. Miles og Snow deler organisasjoner inn i strategiske typer etter hvordan de oppfører, og plasserer, seg, i markedet de opererer i. Kategoriene, eller typene, er utforsker, forsvarer, analytiker og reaktor. Hver type kategoriseres etter type strategi (innovativ, konservativ eller ustabil), og hvordan teknologi, struktur og prosess brukes i organisasjonen for å kommunisere strategien (Mintzberg et al, 2009, s. 337).

Resultatene fra undersøkelsen til Jacobsen og Jonsen er at det kun finnes en svak sammenheng mellom endring i strategi og tilpasning av strukturen (Jacobsen og Johnsen, 2020). Videre belyser Jacobsen og Johnsen (2020) Walker og Andrews (2015) sitt funn om at den svake sammenhengen mellom endring i strategi og struktur kan forklare hvorfor nytten av strategisk planlegging ofte oppleves som lav i kommuner, og Jacobsens (2018) poeng om at strategi ofte kan oppleves som et dokument som brukes kun for synsskyld og dermed kan bli fremmedgjort i organisasjonen. Lignende resultater finnes også i en undersøkelse gjort av Andrews, og kollegaer (2009), som viser at implementering av strategi, og endring i organisasjonsstruktur, ikke har en like sterk sammenheng som rammeverket til Miles og Snow tilsier (Andrews et al, 2009, s. 746).

Basert på teorien om strategisk styring er det to første hypotesene om hva som kan påvirke opplevd nytte av strategisk planlegging:

**Hypotese 1:** Den strategiske planen oppleves som nyttig dersom organisasjonen gjør strukturelle endringer for å tilpasse seg den.

**Hypotese 2:** Den strategiske planen oppleves som nyttig om innholdet kan knyttes til resultatstyring.

#### 2.4.2. Forpliktelse og strategisk usikkerhet

Strategisk planlegging og styring, er ifølge Bryson og George (2020, s.19), en måte å identifisere og kommunisere utfordringer på. Ifølge Mintzberg (1994, s.104) er strategisk planlegging ubrukelig fordi det ikke går an å planlegge for fremtidige problemer, som enda er skjulte for organisasjonen. Mintzberg mener også at strategisk planlegging hemmer kreativitet og kan føre til mindre personlig forpliktelse overfor organisasjonens arbeid (Mintzberg et al, 2009, s.119) I tillegg mener Rumelt (2017, s.33) at dårlige strategier er de som ikke klarer å identifisere og håndtere utfordringer. Påstanden til Rumelt bygges opp av et eksempel der et

selskap slavisk fulgte den strategiske planen isteden for å se på utfordringene de faktisk sto overfor, som planen ikke sa noe om (Rumelt, 2009, s. 41-43).

I forrige avsnitt ble offentlig sektors bruk av resultatstyring tatt opp, og Joyce (2017, s. 229) sitt poeng om at resultatstyring kan være nyttig for å kommunisere hva det offentlige gjør til innbyggerne. En utfordring ved at offentlig sektor bruker resultatstyring, som for eksempel en plan for hvilke resultater de skal nå, er at det ikke tar høyde for utfordringer og usikre tider (Joyce, 2017, s. 245). For å ta høyde for usikkerheter i den strategiske planleggingsprosessen foreslår Joyce et rammeverk der ledelsen ser på forskjellige baner, eller veier, de kan gå. Veien ledelsen velger skal være den som passer best til resultatmålingen som brukes og den som forbedrer resultatene. I tillegg må ledelsen se på hvilke tiltak som skal til for at veien skal fungere (Joyce, 2017, s. 245).

I Mulgan (2009, s.30) blir kritikken mot strategi, og planlegging, diskutert. Blant kritikken er troen på at virkeligheten er så komplisert og uforutsigbar at det ikke er noe poeng å lage en strategi for å håndtere den. Mulgan kaller disse anti-strategier (Mulgan, 2009, s. 30). Videre blir vanlige feil i strategiutforming i offentlig sektor presentert. Blant disse er feilbedømmelse av fremtiden og undervurdere at ekstreme, uforventede, ting kan skje (Mulgan, 2009, s.32-35). Eksemplene til Mulgan (2009) kan vise til strategiske utfordringer. Strategisk planlegging handler blant annet om at organisasjoner håndterer strategiske utfordringer. Strategiske utfordringer avdekkes ved å identifisere hva som gjør det vanskelig for organisasjonen å nå målene sine, og hva som vil gjøre det enklere å nå målene (Joyce, 2017, s. 165). Strategiske utfordringer kan derfor sees på som spenninger i og rundt organisasjonen, som krever analyse og handling (Joyce, 2017, s. 165). Organisasjonen kan få kontroll på strategiske utfordringer gjennom å analysere av miljøet organisasjonen befinner seg i, for så å sette det på agendaen og deretter å iverksette det i organisasjonens strategi (Joyce, 2017, s. 167).

Det finnes flere verktøy for å analysere tingenes tilstand og strategiske utfordringer i en organisasjon. Ekstern- og internanalyser (SWOT-analyser) brukes til å analysere trender, verdier og kompetanse innad i organisasjonen. Analysen brukes for å identifisere interne styrker og svakheter i en organisasjon og de eksterne mulighetene og truslene for veien videre (Joyce, 2017, s. 151). Verdikjedeanalyse er et annet verktøy som brukes med hensikt å forene aktiviteter i en organisasjon for å se hvilke aktiviteter innad i organisasjonen, eller

utenforliggende faktorer, som er verdiskapere i organisasjonen (Williams og Lewis, 2008, s.657).

Interessentanalyse er viktig i offentlig sektor for å levere tjenester interessenter, borgere, har behov for og ønsker (Williams og Lewis, 2018, s.659), og gjennom analysen kartlegges dette. Årsaken er at for å styre strategisk må man vite hvem man skal styre (for) og det er viktig at nøkkelpersoner, som blant annet bevilger budsjetter, er fornøyd med måten ting blir gjort på (Bryson, 2007, s.25-26).

I en studie gjort av Vila og Canales (2008) blir virkningene av strategisk planlegging utforsket ved å følge et spansk motor-firma over en tidsperiode på 5 år. Studien er gjort for å undersøke hvorfor man fremdeles bruker strategisk planlegging på tross av kritikken det mottok på 1980- og 90-tallet. Forfatterne av artikkelen argumenterer for at debatten om nytten til strategisk planlegging ikke bør handle om verdiskapningen ved strategisk planlegging, men heller hvordan strategisk planlegging kan være hensiktsmessig i en organisasjon (Vilá og Canales, 2008, s. 15). Videre viser studien til at strategisk planlegging kan være hensiktsmessig i utforming av strategi så lenge strategene som utvikler den har et realistisk syn på hva som er mulig å bruke strategisk planlegging til. Strategisk planlegging bør brukes til å lage et samlende rammeverk for organisasjonen fremfor å planlegge for fremtidige tenkelige scenarier. Utfra dette konkluderer forfatterne med at gode strategiske ledere klarer å endre strategien slik at den tilpasses usikkerhet, i motsetning til ledere som bruker strategien til å nå planlagte mål (Vilá og Canales, 2008, s. 16).

Å endre strategien til å tilpasses usikkerhet, å sammenstille verdier og måling av resultater kan sees på som måter ledere kan bruke den strategiske planen til å iverksette strategier på. Kotter (2012) skriver om hvordan feilgrep i organisasjonsendringer kan føre til at strategier ikke blir gjennomført på en vellykket måte i organisasjonen. En av disse feilene er å overse behovet for å forankre endringene i bedriftskulturen (Kotter, 2012, s. 16). For at en endring skal være vellykket må den altså forankres i kulturen (Kotter, 2012, s. 23).

*Organisasjonskultur* kan sees på som normer og verdier som er akseptert og utbredt i en organisasjon. Spesielt er verdiene viktige fordi disse er bestemmende for en gruppes atferd og er vanskelig å endre (Kotter, 2012, s. 156). Atferd ved at man er forpliktet til oppgaver som skal gjøres er viktig for resultatene som skapes i organisasjonen (Yukl & Gardner, 2020, s. 427). Forpliktelse til organisasjonen og resultatene som skapes, avhenger igjen av tilhørighet med det som skal gjøres. Denne tilhørigheten handler om samlet kollektiv oppfatning av hva

som er målet til organisasjonen (Yukl og Gardner, 2020, s. 429). Å skape en samlende og sterk visjon er også tema for Kotter (2012), slik som Simons (1995), når det kommer til vellykket endring i en organisasjon. Visjoner er viktige fordi effekten av dem kan være samlende for organisasjonen, og visjoner skaper et bilde av hvordan organisasjonen skal se ut i fremtiden. Å samle dem som arbeider i en organisasjon og lage en felles vei er viktig for måloppnåelsen i en organisasjon (Kotter, 2012, s. 71-72).

Basert på teorien over om felles overbevisning i en organisasjon og hvordan organisasjoner kan håndtere uforutsette hendelser er hypotese 3 og 4 fremstilt slik:

**Hypotese 3:** Den strategiske planen oppleves som nyttig når den inneholder tiltak som håndterer usikre tider.

**Hypotese 4:** Forpliktelsen overfor innholdet i den strategiske planen skaper opplevelse av nytte.

### 3. Data og undersøkelsesopplegg

I dette kapittelet blir forskningsdesign og regresjonsanalysemetoden presentert.

Datagrunnlaget for denne undersøkelsen blir gjennomgått etterfulgt av en kort presentasjon av populasjon og utvalg. Deretter blir variablene som brukes i undersøkelsen operasjonalisert.

#### 3.1. Forskningsdesign

I denne oppgaven er det sammenhengen mellom de uavhengige variablene som ble presentert i hypotesene ( $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_3$  og  $H_4$ ) og den avhengige variabelen opplevd nytte av strategisk planlegging ( $Y$ ), som skal undersøkes. Altså er det en antatt årsakssammenheng, hva som skjer med  $Y$  når en av de uavhengige variablene endrer seg eller spiller inn, som undersøkes i oppgaven. Å finne årsakssammenheng vil si å påvise årsaker eller effekter av noe (Tuftte, 2018, s. 99). For å finne årsakssammenhengene i denne oppgaven brukes multippel regresjonsanalyse som analyseverktøy. Hensikten med multippel regresjonsanalyse er å undersøke årsakssammenhenger gjennom statistiske metoder. En enkel regresjonsmodell for min undersøkelse kan fremstilles slik:

$$Y = X_0 + X_1 + X_2 + X_3 + X_4$$

Regresjonsmodellen viser  $Y$  som avhengig variabel (opplevd nytte av strategisk planlegging),  $X_0$  er konstantleddet og  $X_1, \dots, X_4$  er de uavhengige variablene; strukturell tilpasning (hypotese 1), kobling til resultatstyring (hypotese 2), usikkerhetshåndtering (hypotese 3), forpliktelse til strategisk planlegging (hypotese 4).

Selve analysen viser ikke årsakssammenhenger, kun kausale sammenhenger. For å kontrollere for spuriøse sammenhenger, sammenhenger som fremstår som en årsak-virkningssammenheng men ikke er det, er regresjonsanalyse et godt verktøy (Tuftte, 2018, s. 124). Spuriøse sammenhenger kan påvirke den indre validiteten som viser om det foreligger faktiske sammenhenger mellom variablene som måles, eller om resultatene skyldes tilfeldigheter (Solbakken, 2020, s. 41). Regresjonsanalysemetoden som brukes i denne oppgaven er minste kvadrats metode (OLS). Regresjonsmodellen i denne oppgaven bruker justert  $R^2$  for å vise andelen av variasjon i opplevd nytte av strategisk planlegging ( $Y$ ) som forklares av de uavhengige variablene; tilpasning til struktur, om innholdet i planen kan knyttes til resultatstyring, usikkerhetshåndtering og forpliktelse. Når  $R^2$ , og justert  $R^2$ , brukes for å forklare regresjonsmodeller er målet å forklare mest mulig av påvirkningen de

uavhengige variablene har på den avhengige, det er derfor ønskelig med høyest mulig  $R^2$  (Thrane, 2017, s.59). Bruken av  $R^2$  er også omdiskutert blant forskere, og forklarer spredningen variablene har rundt en rett linje. Det er derfor ikke noe fasit på hva en høy  $R^2$  er, men når dataen fra et spørreskjema brukes er det sjeldent  $R^2$  forklarer mer enn 50% (Thrane, 2017, s.59).

$R^2$  brukes for å forklare hele regresjonsmodellen. I regresjonsmodellen blir koeffisienten, og standardiserte koeffisienter (beta), brukt til å måle hvilke av de uavhengige variablene som har størst effekt på opplevd nytte av strategisk planlegging. I tillegg analyseres dataene gjennom bivariante korrelasjoner og beskrivende statistikk.

I denne oppgaven blir den avhengige variabelen og de uavhengige variablene målt med spørsmål fra en spørreundersøkelse. Spørsmålene er satt sammen i skalaer der påliteligheten til skalaene måles for å se om de er hensiktsmessig å bruke eller ikke. Bruk av skalaer kan være med på å styrke påliteligheten og gyldigheten i undersøkelsen. I analysen brukes relativt enkle, men anerkjente og robuste, statistiske metoder og fremstillinger for å undersøke årsakssammenhenger. Dataene er analysert med statistikkprogrammet Jamovi 2.2.2 (Jamovi.org).

### 3.2. Datagrunnlaget

Grunnlaget for undersøkelse og analyse i denne oppgaven er sekundærdata som er utviklet og innhentet av professor Åge Johnsen i tidsperioden 2020–2021. Datagrunnlaget er samlet inn gjennom separate spørreskjemaer til kommunesektoren og staten, men selve innholdet i undersøkelsene er det samme. Det første spørreskjemaet heter «Undersøkelse om strategisk planlegging og styring i direktoratene og statlig høyere utdanningsinstitusjoner 2020», og er som tittelen antyder sendt ut til de ansvarlige for strategisk planlegging i direktorater eller statlige utdanningsinstitusjoner. Den andre spørreundersøkelsen er utformet og tilsendt den ansvarlige for strategisk planlegging i kommuner og fylkeskommuner og har navnet «Undersøkelse om strategisk planlegging og styring i kommunene og fylkeskommunene 2020». Spørreundersøkelsene ble sendt ut til administrasjonssjefer i kommunene og fylkeskommunene, og de ansvarlige for overordnet strategisk planlegging i direktoratene og statlige høyere utdanningsinstitusjoner. Det er dermed knyttet en forventning til at de som svarer på undersøkelsene skal ha inngående kjennskap til bruken av strategisk planlegging og styring i sin offentlige virksomhet.

Begge undersøkelsene hadde som formål å fremskaffe mer og bedre kunnskap om praksisen av strategisk planlegging og styring i kommunal og statlig sektor. Formålet med undersøkelsen var også å øke kunnskapen om virkningene av strategisk planlegging og styring. Undersøkelsen som ble sendt ut til kommunene og fylkeskommunene, var en oppfølger av en undersøkelse som ble sendt ut for fire og åtte år siden. Den som ble sendt ut til direktorater og statlig høyere utdanningsinstitusjoner er den første brede undersøkelsen som skulle kartlegge strategisk planlegging og styring i staten med data som kunne sammenlignes med dataene fra kommunesektoren.

Funnene i undersøkelsene er forespeilet ovenfor respondentene å brukes i publiseringen av vitenskapelige tidsskrifter og bøker, formidlet gjennom foredrag og annet til nasjonale og lokale ledere og beslutningstagere. Bruken av undersøkelsene i denne oppgaven er derfor godkjent av respondentene ved at de besvarte undersøkelsen

Ved bruk av sekundærdata må undersøkelsen tilpasses de dataene som er samlet inn (Tuft, 2019, s. 40), slik denne oppgaven har gjort. Fordelen med å benytte seg av sekundærdata er at det er tidsbesparende. Å bruke datagrunnlaget som denne oppgaven baserer seg på, er også hensiktsmessig da teorien og metodene som ble brukt for å utvikle spørreskjemaene bygde mye på tidligere validerte måleinstrumenter brukt i den empiriske forskningen på strategisk planlegging og styring i offentlig sektor, særlig Poister og Streib (2005). Dette kan være med på å styrke validiteten og gyldigheten i undersøkelsen ved at man minimerer målefeil i form av at de teoretiske variablene i undersøkelsen stemmer med de operasjonaliserte som kommer inn av svar.

Spørreundersøkelsene, som danner datagrunnlaget for denne oppgaven, er relativt like i utforming og innhold. Forskjellene på spørreskjemaene er formuleringen av spørsmålene som enten er rettet mot statlige utdanningsinstitusjoner og direktorater, og andre er rettet mot kommuner og fylkeskommuner.

Noen av spørsmålene har gjensidig utelukkende svaralternativer, men de fleste besvares gjennom spørsmålsbatterier med en syv-punkts Likert-skala. Likert-skalaen går fra svært uenig (1) til svært enig (7). Det er uenigheter om data innsamlet gjennom Likert skala er på intervallnivå eller ordinalnivå (Navarro og Foxcroft, 2020, s. 21), men det gjøres



matematiske vurderinger (som gjennomsnitt) i denne undersøkelsen som tilsvarer at man kan stadfeste intervallene mellom variablene, og at intervallene representerer at noe er høyere enn noe annet. Dersom dataene er på ordinalnivå mener Tuft (2019, s. 39) at det ikke er mulig å regne ut gjennomsnitt, og det er begrensede matematiske operasjoner en da kan gjøre ved bruk av data på ordinalnivå. All data som er brukt i regresjonsanalysen er målt som om dataene er mål på intervallnivå.

I datamaterialet fra undersøkelsene er det laget en dummyvariabel der 0 presenterer kommunal sektor og 1 presenterer statlig sektor.

### 3.3. Populasjon og utvalg

Populasjonen for undersøkelsen var 72 statlige sentraladministrative organer, alle de 21 statlige høyere utdanningsinstitusjonene, alle de 356 kommunene og de 10 fylkeskommunene, til sammen 459 organisasjoner i offentlig sektor. Se Tabell 1.

Tabell 1: Populasjon og utvalg presentert etter sektor.

	Populasjon	Svar	Svarprosent
Kommuner	356	85	31%
Fylkeskommuner	10	7	70%
Direktorater og sentraladministrative organer	72	40	56%
Statlige universiteter og høyskoler	21	11	52%
<b>Totalt</b>	<b>459</b>	<b>143</b>	<b>31%</b>

Undersøkelsen ble sendt ut i slutten av september 2020 og foregikk til begynnelsen av april 2021. Etter opptil fire oppfølginger svarte 143 organisasjoner på undersøkelsen. Dette utgjør en svarprosent på 31. Frafallet i undersøkelsen kan skyldes flere ting, men Covid-19 pandemien kan være en viktig årsak. I januar 2020 startet pandemien som medførte mange tiltak og mye oppfølging av offentlige myndigheter. Særlig i perioden mars 2020 til september 2021. Siden kommunene utgjør en stor del av populasjonen, og svarprosenten derfra kun utgjør 31% har det påvirkning på svarprosenten i sin helhet. Kommunene har tidligere gjennomført en lignende undersøkelse fra 2016 (strategisk planlegging i kommunene 2016, sendt ut av professor Åge Johnsen). Dette kan også ha hatt innvirkning på svarprosenten.

### 3.4. Operasjonalisering av variablene

Hypotesene i denne oppgaven blir knyttet til spørsmålene fra spørreskjemaene. Noen steder er det laget skalaer som setter sammen flere spørsmål. For å måle påliteligheten, eller reliabiliteten, til skalaene er Cronbachs alfa brukt. Cronbachs alfa måler den indre konsistensen til en skala. Den indre konsistensen til en skala viser til om alle dataene som er med bidrar like mye til å måle det man ønsker å måle (Navarro og Foxcroft, 2019, s. 461). Cronbachs alfa går på en skala fra 0 til 1, der verdier nærmere 1 viser til høyere intern konsistens av en skala. Verdien på Cronbachs alfa viser også til hvor mye av skalaen som ikke bidrar til indre konsistens. For eksempel vil en score på 0,80 (%) vise til at det er 20% av skalaen som ikke bidrar (Navarro og Foxcroft, 2019, s. 461). Akseptabelt Cronbachs alfa nivå er diskutert blant forskere. I en artikkel skrevet av Taber (2018) blir akseptert alfa nivå gjennomgått ved å sammenstille hva flest forskere ser på som godt nok nivå. Konklusjonen er at en Cronbachs alfa på 0,70 er akseptabelt, men at flere forskere mener et nivå fra 0,45 til 1 er akseptabelt (Taber, 2018). I denne oppgaven, som er en utforskende studie, blir Cronbachs alfa nivå på 0,60 og oppover sett på som godkjent nivå.

Prinsippal komponentanalyse (PCA) brukes til å redusere dataene i et stort datasett og samle dem til en lineær fremstilling i faktorer. Hensikten med dette er å finne hvilke dimensjoner (faktorer) som kan brukes for å summere (best mulig representere) hele eller deler av datasettet, uten å miste for mye informasjon (Navarro og Foxcroft, 2019, s. 434). Gjennom PCA får man informasjon om hvordan ulike verdiene i et datasett samvarierer, korrelerer, selv om de er uavhengig av hverandre. De nye uavhengige verdiene, faktorene, blir presentert som prinsippale komponenter (dimensjoner), eller faktorladninger (Abdi og Williams, 2010, s. 433). PCA brukes i denne oppgaven for å se om skalaene har samme faktorladning og dermed kan brukes for å summere datasettet i form av skalaer.

Tabell 2 viser til hvilke spørsmål som er tatt med for å presentere variablene, gjennomsnittet på de ulike spørsmålene, antallet besvarelser og standardavvik. Gjennomsnittet i tabellen er tatt med for å gjøre en univariate analyse av spørsmålene som er tatt med i skalaene, og antall svar (N) er med for å vise at det er noen spørsmål noen av respondentene ikke har svart på. Standardavvik er tatt med for å vise variansen for variablene

Tabell 2: Beskrivende statistikk.

Variabel og spørsmål knyttet til fra spørreskjema	N=143 maks	Gj.snitt (min= 1, maks=7)	Standard avvik	Cronbachs alfa for skala
Opplevd nytte av strategisk planlegging (Y)	138	5,41	0,871	0,90
16a) Bruken av den strategiske planleggingsprosessen for planutvikling vil forbedre resultatene av tjenesteyting	139	5,43	0,986	
16b) Bruken av den strategiske planleggingsprosessen for planutvikling vil forbedre produktiviteten (å gjøre ting riktig)	140	5,11	1,04	
16c) Bruken av den strategiske planleggingsprosessen for planutvikling vil forbedre effektiviteten (å gjøre de riktige tingene)	141	5,36	1,01	
16d) Den strategiske planleggingsprosessen er nyttig for planutvikling i min organisasjon	142	5,74	0,924	
Organisasjonen gjør strukturelle endringer for å tilpasse innholdet i den strategiske planen (X1)	140	3,62	1,48	0,84
10a) Når den strategiske planen er vedtatt gjør vi alltid en grundig analyse av tilpasninger mellom strategien og organisasjonsstrukturen	142	3,74	1,76	
10b) En ny strategisk plan blir alltid fulgt opp med omorganiseringer for å sikre at det er samsvar mellom strategi og struktur	140	3,00	1,51	
10c) En ny strategisk plan blir alltid fulgt opp med endringer i resultatmålinger for å understøtte den strategiske planen	141	4,13	1,79	
Resultatstyringen knyttes til innholdet i den strategiske planen (X2)	139	4,53	1,32	0,89
9a) Vi bruker resultatmålinger for å følge opp innholdet i den strategiske planen	143	4,58	1,61	
9b) Organisasjonen rapporterer regelmessig resultater som er knyttet til mål i den strategiske planen til et overordnet organ	143	5,06	1,62	
9d) Organisasjonen rapporterer regelmessig resultater som er knyttet til mål i den strategiske planen til innbyggerne	143	3,76	1,78	
9e) Vi bruker resultatmålinger til å følge opp om vi oppnår virkninger vi søker å oppnå i den strategiske planen	141	4,35	1,66	
9f) Organisasjonen sammenligner egne resultater med resultater i andre organisasjoner for å måle nytten av de strategiske tiltakene	141	4,38	1,65	
9g) Organisasjonen følger opp resultatmålinger over tid for å vurdere om organisasjonens resultater blir bedre	141	5,06	1,52	
Den strategiske planen inneholder tiltak for å håndtere usikre tider (X3)	143	5,37	1,10	0,62
4f) Vi har forsøkt å opprettholde fleksibilitet for fremtidige muligheter og gjort endringer i strategiene når ny informasjon har dukket opp.	143	5,27	1,32	
4h) Vi har foretatt prognoser av fremtidige forhold som grunnlag for vår strategi, men også utarbeidet beredskapsplaner for å håndtere usikre tider	143	5,47	1,27	
Opplevelse av forpliktelse overfor den strategiske planen (X4)	139	5,68	0,868	0,73
14a) Jeg er innstilt på å gjøre en stor innsats for en vellykket iverksetting av den strategiske planen	140	6,34	0,69	
14b) Den strategiske planen er i samsvar med mine personlige prioriteringer og interesser	143	5,15	1,27	
14c) Den strategiske planen oppildner meg til å arbeide hardt eller entusiastisk for iverksetting	142	5,56	1,16	

### 3.4.1. Avhengig variabel

Den avhengige variabelen, opplevd nytte av strategisk planlegging, blir operasjonalisert ved bruk av indikatorene i spørsmål 16 a-d. Det er laget en skala for den avhengige variabelen der Cronbachs alfa er på 0,90 som er godkjent nivå for god konsistens i skalaen. I faktoranalysen er dataene til spørsmålene plassert på samme faktorladning som viser til at spørsmålene kan brukes sammen for å summere datasettet. Denne skalaen blir derfor brukt videre for å måle opplevd nytte av strategisk planlegging.

Gjennomsnittet til spørsmålene i den avhengige variabelen (16a-16d) ligger mellom 5,45 og 5,73 der standardavviket viser at det er noe varians blant svarene. Den komponenten som har høyest nytteverdi er bruken av strategisk planlegging som bidrag til planutvikling i organisasjonen. Medianen på spørsmål 16 a, strategisk planlegging er nyttig for å forbedre resultater av tjenesteytingen, viser til at det kan ligge flere på høyere enn lavere nivå i besvarelsene. Ingen av besvarelsene viser til at noen har svart mindre enn «litt uenig» (2), og det er representanter av dem som er «helt enig» (7) i påstandene.

Som tabell 2 viser er gjennomsnittet for den avhengige variabelen som brukes i oppgaven 5,41 som ligger et sted mellom «litt enig» (5) og «enig» (6). Standardavviket viser en varians i svarene, og minimumsresultatet viser at det minste svaret er 2,5 som er et sted mellom uenig (2) og litt uenig (3). Det er fem respondenter som ikke har svart på spørsmålet. Dette utgjør kun 2,8% av alle respondentene, og ved å bruke gjennomsnittet for variabelen kan manglende svar erstattes.

### 3.4.2. Uavhengige variabler

#### *3.4.2.1. Organisasjonen endrer strukturen for å tilpasses innholdet i den strategiske planen*

Det er laget en skala ved bruk av spørsmål 10 a-b for den uavhengige variabelen som måler strukturell tilpasning til strategien ( $X_1$ ) i Hypotese 1. Skalaen er ment å måle at organisasjonen gjør en endring for å tilpasse seg den strategiske planen. Skalaen måler gjennomsnittet av holdningene til respondentene når det gjelder analyse av tilpasning mellom strategi og struktur (10a), omorganisering for å sikre samsvar mellom strategi og struktur (10b), og endringer i resultatmålinger tilpasset strategien (10c).

Den indre konsistensen til skalaen, gjennom Cronbachs alfa, viser at den ligger på 0,84 som er innenfor godkjent nivå. Faktoranalysen viser at spørsmålene i skalaen lader på samme faktor, som viser til at de summerer datasettet godt. Gjennomsnittet viser at svarene ligger et sted mellom verken enig eller uenig (4) og litt uenig (3).

Tabell 2 viser også at skalaen har et gjennomsnitt som viser det samme som de enkelte variablene. Standardavviket viser at det er høyere varians blant besvarelsene, som kan bety at det finnes utligger på begge sider.

#### *3.4.2.2. Resultatstyring knyttes til innholdet i den strategiske planen*

Skalaen som brukes til å teste hypotese 2 om resultatstyringen knyttes til innholdet i den strategiske planen ( $X_2$ ), har verdier som er plassert på samme faktorladning og den indre konsistensen viser en Cronbachs alfa verdi på 0,89 som er innenfor godkjent nivå. Skalaen er basert på påstandene knyttet til de seks spørsmålene 9a til 9f, som alle handler om bruk av resultatstyring for å evaluere planen eller resultatet av planen. Gjennomsnittet av besvarelsene viser spredning der det laveste er på litt uenig (3) og det høyeste er på svært enig (5). Standardavviket viser her også varians av besvarelsene.

Tabell 2 viser at skalaen som brukes for å måle tilpasningen av resultatstyringen til innholdet i den strategiske plan sin påvirkning på opplevd nytte av strategisk planlegging (hypotese 2), har et samlet gjennomsnitt på 4,53. Ut fra standardavviket og minimum og maksimums verdiene er det en spredning av besvarelser.

#### *3.4.2.3. Den strategiske planen inneholder tiltak for å håndtere usikre tider*

Spørsmålene som brukes for å måle hvorvidt den strategiske planen inneholder tiltak for å håndtere usikre tider ( $X_3$ ) er spørsmål 4f og 4h. Spørsmålene måler respondentenes holdninger til å gjøre endringer i den strategiske planen når ny informasjon dukker opp (4f) og om det er foretatt prognoser for fremtiden og blitt utarbeidet en beredskapsplan (4h).

Spørsmålene i en skala har en pålitelighet på 0,62 målt med Cronbachs alfa. Scoren er under 0,7, og viser lav pålitelighet ( $< 0,7$ ) ifølge Taber (2017). Siden dette er en utforskende studie er pålitelighetsnivået godkjent da det er over 0,6. Variablene har ikke samme faktorladning i PCA testen, som kan vise til at det ikke summerer datasettet slik det er ønsket. Siden det bare er to variabler som brukes i skalaen blir den brukt som indikator for å se på håndtering av usikre tider.

Spørsmål 4f viser til hvordan organisasjonen opprettholder fleksibilitet for fremtidige muligheter, mens spørsmål 4h viser til hvordan organisasjonen forsøker å planlegge for håndtering av usikre tider gjennom beredskapsplaner og prognoser. Selv om spørsmålene om

usikkerhetshåndtering ikke er satt sammen som en pålitelig skala blir de i denne oppgaven behandlet som en indeks med gjennomsnitt av besvarelsene til spørsmål 4f og 4g.

Gjennomsnittet av indikatoren viser at respondentene i snitt er litt enig (score på 5) i at planen inneholder tiltak for å håndtere usikre tider. Et standardavvik på 1,10 viser til noe varians i svarene.

#### *3.4.2.4. Forpliktelse overfor den strategiske planen*

Skalaen som måler forpliktelse til den strategiske planen, er satt sammen av spørsmål som måler i hvilken grad respondentene er enige i om den strategiske planen er i samsvar med deres personlige prioriteringer (14 b), om den strategiske planen oppildner til hardt arbeid (14c), og om respondenten er innstilt på å gjøre en stor innsats for en vellykket iverksetting av den strategiske planen (14a).

Spørsmålene som er knyttet til hypotese 4 ( $X_4$ ) er slått sammen i en skala som viser 0,75 målt med chronbachs alfa. Faktoranalysen viser at verdiene i skalaen har verdier på samme faktorladning.

Gjennomsnittet for skalaen viser at respondentene er over litt enig i påstandene som omhandler forpliktelse. Spesielt er gjennomsnittet høyt for at de er villige til å gjøre en stor innsats for en vellykket iverksetting av den strategiske planen (6,34). Standardavviket til skalaen (0,87) viser at det er noe varians i svarene.

#### *3.4.3. Kontrollvariabel*

*Tabell 3: Fordeling på stat og kommune*

<b>Kontrollvariabel</b>	<b>N</b>	<b>% av total</b>
Kommune (0)	92	64,30
Stat (1)	51	35,7

Kontrollvariabelen i min undersøkelse er om svarene stammer fra en statlig eller kommunal organisasjon. Variabelen er med for å kontrollere for at ikke svarene blir påvirket fra en tredje faktor, her sektor, som kan påvirke resultatene i undersøkelsen. Tabell 3 viser fordelingen av svarene mellom kommune og stat. Som det ble presisert i utvalgsdelen i dette avsnittet, er det et stort antall kommuner i populasjonen. Det kan være forskjeller i for eksempel omgivelser, oppgaver og lovverk mellom sektorene, som en kontroll for sektor kan fange opp.

#### 4. Resultater og analyse

I dette kapittelet blir det først gjort univariate presentasjoner og analyser av datamaterialet. Bivariate analyser gjøres gjennom en korrelasjonsmatrise. Til slutt presenteres multipl regressjonsmodellen.

##### 4.1. Beskrivende statistikk for skalaer kontrollert for sektor og opplevd nytte av strategisk planlegging

Tabell 4: Bruk av strategisk planlegging etter sektor

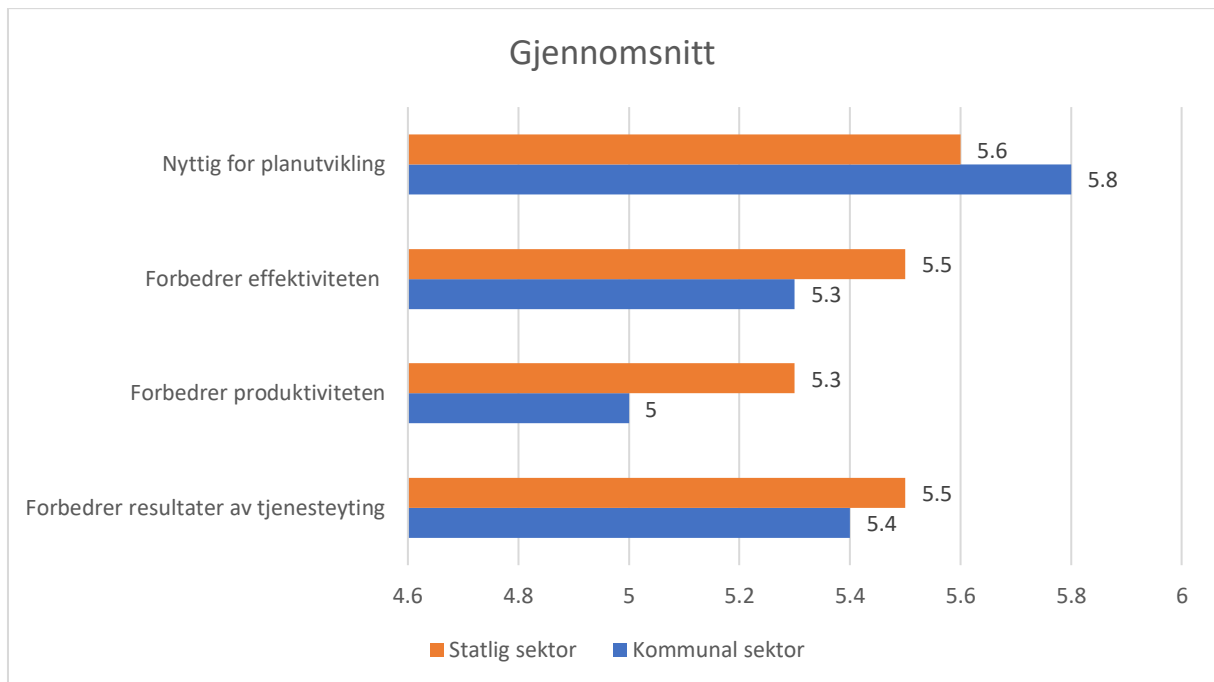
Sektor	Bruker lovpålagt** plan som viktigste strategiske plan (min=1, maks=7)	Utarbeidet overordnet strategisk plan utover den lovpålagte planen	Utarbeidet strategiske delplaner utover den lovpålagte planen	Påbegynt utarbeidelsen av strategiske planer i tillegg til de lovpålagte planene	Har strategisk plan utover den lovpålagte
Kommuner og fylkeskommuner (0)*	5,42	16,3%	46,7%	15,3%	78,3%
Statlige direktorater og høyere utdanningsinstitusjoner (1)*	5,08	74,5%	21,5%	4%	100%

\*N (0) = 92, (1) = 51.

\*\*Lovpålagt plan for kommuner og fylkeskommuner er 4-årig økonomiplan, jf. kommuneloven §14-4. Lovpålagt plan for statlige direktorater og høyere utdanningsinstitusjoner er virksomhetsplanen.

Tabell 4 viser til at kommuner og fylkeskommuner i høyere grad enn statlige direktorater og høyere utdanningsinstitusjoner bruker den lovpålagte planen som den viktigste strategiske planen (standardavviket for gjennomsnittet er 1,49 for kommunene og fylkeskommunene og 1,72 for statlige direktorater og utdanningsinstitusjoner). Resultatene i undersøkelsen viser at respondenter fra både statlig og kommunal sektor hevder å ha utarbeidet strategiske planer og delplaner utover den lovpålagte. Hele 75% av respondentene i statlig sektor sier de har en overordnet strategisk plan utover den lovpålagte. I kommunene er det vanlig å bruke en lovpålagt plan som det viktigste strategiske plandokumentet. I kommunal og fylkeskommunal sektor er det vanlig at delplaner blir utarbeidet ved siden av den lovpålagte planen. I statlig sektor svarer alle at de har strategiske planer utover den lovpålagte, mens i kommunalsektor er det 78 % som sier de benytter seg av strategiske planer utover den lovpålagte.

Figur 6: Opplevd nytte av strategisk planlegging i kommunal og statlig sektor



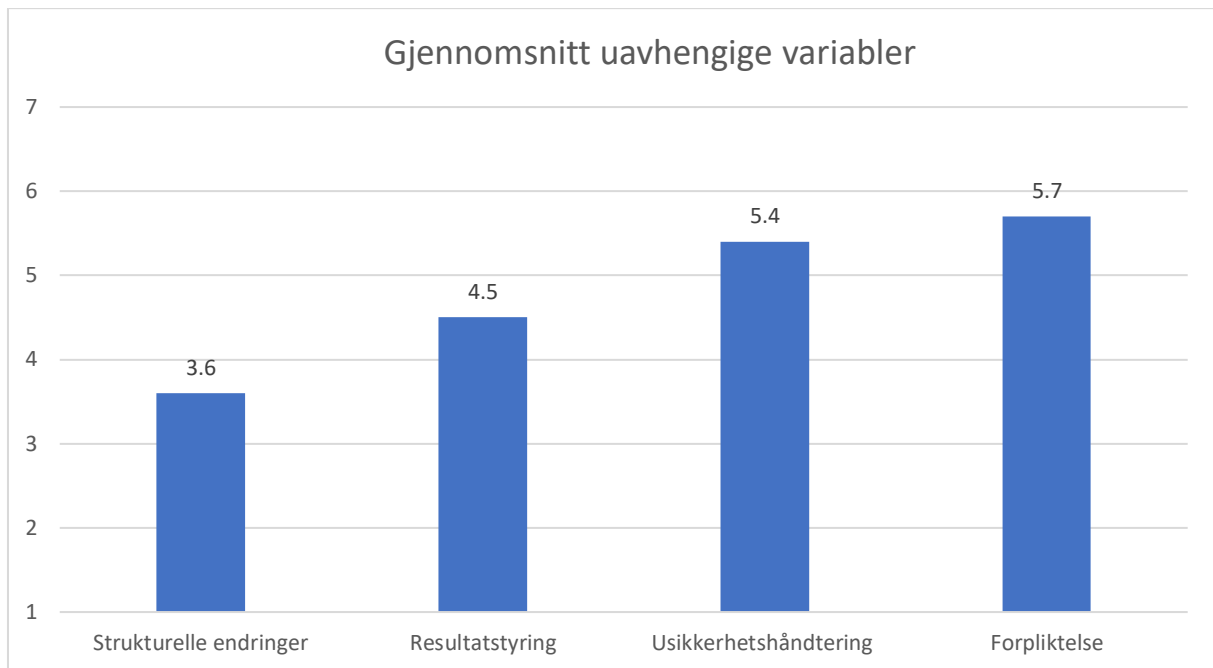
Figur 3 viser opplevd nytte på ulike dimensjoner etter sektor. Gjennomsnittsvaret fra respondentene fra både statlig og kommunal sektor viser at bruken av strategiske planlegging har størst effekt når det kommer til nytte for planutvikling i organisasjonen. Gjennomsnittene viser at det jevnt over oppleves som noe nyttig (5=litt enig) med bruk av strategisk planlegging blant kommuner, fylkeskommuner, statlige direktorater og statlige utdanningsinstitusjoner (standardavviket for gjennomsnittene ligger mellom 0,9 og 1 som viser til at det er noe spredning i svarene og viser at respondentene også scorer på høyere og lavere nivå.)

#### 4.2.Påvirkningsfaktorer (uavhengige variabler)

Tabell 2, fra kapittel 3, over den beskrivende statistikken for variablene som brukes i skalaene for undersøkelsen, viser respondentenes gjennomsnittssvar på de forskjellige variablene og skalaen i sin helhet. Gjennomsnittsvarene er ikke kontrollert for sektor.

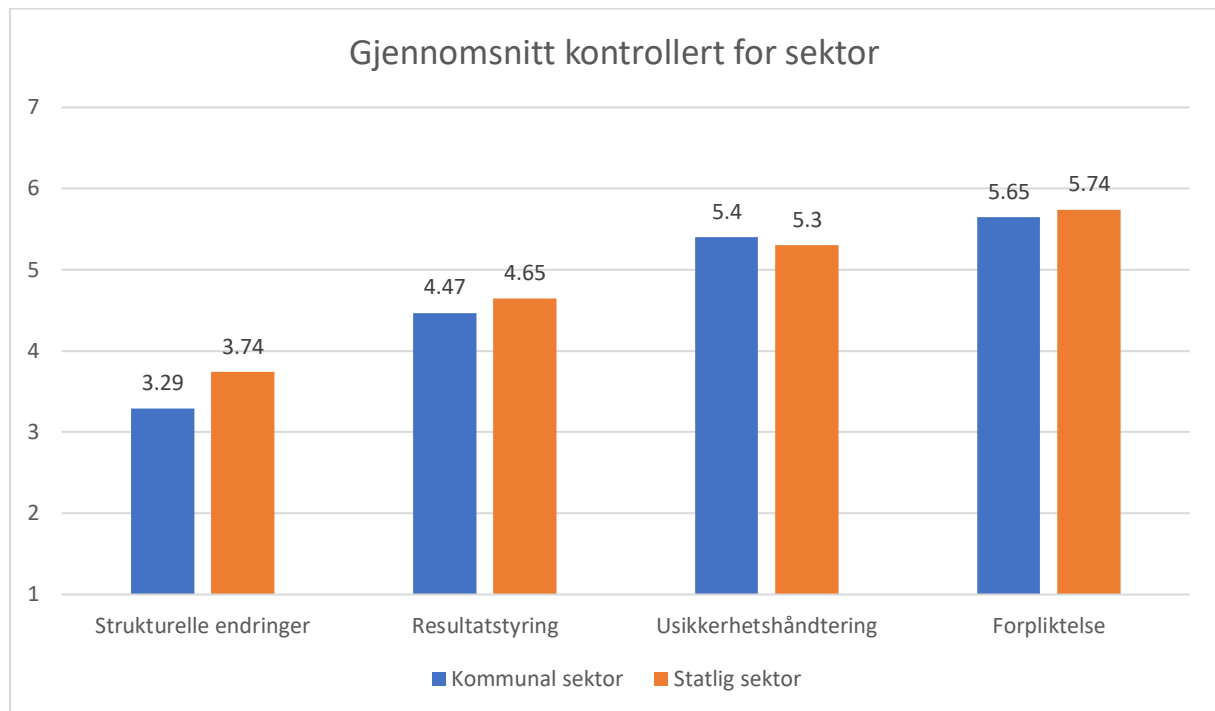


Figur 7: Gjennomsnitt av skalaer for uavhengige variabler



Figur 4 viser gjennomsnittet for skalaene som brukes for å undersøke hva som påvirker opplevd nytte av strategisk planlegging. Gjennomsnittet, der min=1 og maks=7, viser at innenfor strukturelle endringer svarer respondentene at de er verken er enig eller uenig (4) eller litt uenig (3) i at organisasjonen gjør strukturelle endringer for å tilpasse seg den strategiske planen. Gjennomsnittet for tilpasningen av resultatstyringen til innholdet i den strategiske planen viser at respondentene i gjennomsnitt er litt enige i at resultatstyring knyttes til innholdet i den strategiske planen. Respondentenes svar på usikkerhetshåndtering viser et gjennomsnittlig enig i at den strategiske planen inneholder tiltak for å håndtere usikre tider. Gjennomsnittet på variablene som brukes for å måle usikkerhetshåndtering; fleksibilitet for fremtiden med nødvendige endringer i strategi samt å foreta prognoser av fremtidige forhold som grunnlag for strategien og utarbeidelsen av en beredskapsplan for å håndtere usikre tider, viser samme grad av enighet. Den høyeste graden av gjennomsnittlig enighet, blant de uavhengige variablene, fra respondentene er opplevelse av forpliktelse overfor den strategiske planen. Her er standardavviket også lavest. Tabellen over beskrivende statistikk viser at gjennomsnittsvaret ligger litt over enig om at respondenten er innstilt på å gjøre en stor innsats for en vellykket iverksetting av den strategiske planen. Gjennomsnittet for variablene i skalaen i den beskrivende statistikken viser også at respondentene er litt enig i at den strategiske planen er i samsvar med personlige prioriteringer og interesser og at den oppildner til hardt arbeid for iverksetting.

Figur 8: Gjennomsnitt for skalaer for uavhengige variabler kontrollert for sektor



Figur 5 viser at gjennomsnittet for de uavhengige variablene, i skaler, har en jevn fordeling mellom kommunal og statlig sektor. Kommunal sektor ligger litt under enighetsgjennomsnittet sammenlignet med statlig sektor på strukturelle endringer, knytting av resultatstyring til innholdet i den strategiske planen, og forpliktelse overfor den strategiske planen. Kommunal sektor skårer litt høyere på enighetsgjennomsnittet, i skalaen, for usikkerhetshåndtering enn statlig sektor

### 4.3. Bivariat analyse

Tabell 5: korrelasjonsmatrise for alle variabler

		Nytte av strategisk planlegging (Y)	Innholdet kan knyttes til resultatstyring (X <sub>2</sub> )	Strukturelle endringer (X <sub>1</sub> )	Forpliktelse (X <sub>4</sub> )	Usikkerhetshåndtering (X <sub>3</sub> )	Sektor (kommune=0, stat=1)
Nytte av strategisk planlegging (Y)	Pearsons r						
	p- verdi						
Innholdet kan knyttes til resultatstyring (X <sub>2</sub> )	Pearsons r	0.38***					
	p-verdi	<.001					
Strukturelle endringer (X <sub>1</sub> )	Pearsons r	0.41***	0.72***				
	p- verdi	<.001	<.001				
Forpliktelse (X <sub>4</sub> )	Pearsons r	0.34***	0.47***	0.44***			
	p- verdi	<.001	<.001	<.001			
Usikkerhetshåndtering (X <sub>3</sub> )	Pearsons r	0.38***	0.61***	0.41***	0.39***		
	p- verdi	<.001	<.001	<.001	<.001		
Sektor (kommune=0, stat=1)	Pearsons r	0.07	0.07	0.17*	0.05	-0.04	
	p-verdi	0.425	0.438	0.045	0.567	0.611	

Note: \* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001

Tabell 5 viser korrelasjonsmatrise, med Pearsons r og p-verdi, for både den avhengige og de uavhengige variablene. Pearsons r indikerer lineære bivarierte sammenheng, korrelasjon, gjennom et normert mål på minimum -1 og maksimum +1. Pearsons r mellom 0,20 og 0,40 indikerer en svak positiv sammenheng, verdi mellom 0,40 og 0,60 indikerer en moderat positiv sammenheng og verdier mellom 0,60 og 0,80 indikerer en sterk sammenheng (Solbakken, 2020, s. 113). P-verdien viser til sannsynligheten for å feilaktig forkaster en nullhypotese som er sann. Som mål for signifikanssannsynlighet kan p-verdien fortelle sannsynligheten for at man får det samme resultatet selv om det skulle vise seg å være feil (Thrane, 2017, s. 79). Signifikansnivået bestemmer hvilket nivå p-verdien skal være på for at man kan si om resultatet er signifikant eller ei. I korrelasjonsmatrisen, tabell 5, er signifikansnivået på 5 % som betyr at en p-verdi på <.05 angir signifikans av verdiene på Pearsons r.

Denne undersøkelsen er ute etter å se hva som påvirker nytten av strategisk planlegging. Korrelasjonsmatrisen over brukes derfor for å gjøre bivarierte analyser av sammenhengen mellom avhengig variabel (Y) og de uavhengige variablene (X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, X<sub>3</sub> og X<sub>4</sub>). Analysen gjøres for å se om de korrelerer og styrken på en eventuell korrelasjon målt i Pearsons r. Som tabell 5 viser er alle korrelasjonsmålene signifikante med en p-verdi på <.001. Det betyr at det

er 0,1% sjanse for at det foreligger et falskt positivt svar, som er innenfor signifikansnivået på 5%.

Alle korrelasjonene mellom den avhengige variabelen og de uavhengige variablene viser en positiv lineær sammenheng. Både  $X_2$  ( $r=0.38$ ),  $X_3$  ( $r=0.38$ ) og  $X_4$  ( $r=0.34$ ) har en svak positiv sammenheng med  $Y$ . Den uavhengige variabelen strukturelle endringer,  $X_1$ , har en moderat positiv sammenheng med nytten av strategisk planlegging  $Y$ , og utfra den bivariate analysen kan det se ut som det er strukturelle endringer som har mest virkning på opplevd nytte av strategisk planlegging.

Korrelasjonsmatrisen må sees i sammenheng med tabell 2; som viser beskrivende statistikk. Skalaen tilhørende  $X_2$  har mange spørsmål i variabelen og en korrelasjon på 0.38 kan forklares med at det er utliggerer på noen av spørsmålene. Dette leses også av standardavviket som for skalaen ligger på 1,32.

Standardavviket til skalaen  $X_1$  (1,48) kan også forklare hvorfor korrelasjonen er på moderat positiv mellom opplevd nytte av strategisk planlegging og strukturelle endringer. På den andre siden færre spørsmål i skalaen, og gjennomsnittet til hver enkelt variabel (10 a-c) er representativt for gjennomsnittet til skalaen.

Både  $X_3$  og  $X_4$  viser svak positiv sammenheng med opplevd nytte av strategisk planlegging i korrelasjonsmatrisen. Gjennomsnittet fra skalaene, i tabell 2, viser at det er representativt for variablene som brukes. Standardavviket ligger rundt 1 (0,10 for  $X_3$  og 0,87 for  $X_4$ ) som kan forklare at det er varians i svarene, som igjen kan påvirke korrelasjonen mellom variablene.

I korrelasjonsmatrisen er kontrollvariabelen sektor tatt med. Kontrollvariabelen er en dummy på nominalt målnivå der kommune=0 og stat=1. Den statistiske sammenhengen mellom nytte av strategisk planlegging og sektor viser til en Pearsons  $r$  på 0.07. Verdien indikerer at flertallet innenfor statlig sektor opplever nytte av strategisk planlegging, sammenlignet med respondenter fra kommunal sektor. Dette kan også leses av tabell 3.

Bivariate analyser i en korrelasjonsmatrise vil aldri forklarer hele sammenhengen mellom flere variable. Korrelasjonsmatrisen i tabell 5 har ikke tatt høyde for utliggerer, som kan forklare noen av resultatene. Korrelasjoner over 0.70 kan medføre multikollinearitet.

Korrelasjonen mellom X1 og X2 er på 0.72. Det er derfor viktig å teste for multikollinearitet i regresjonsanalyser, noe som kan gjøres ved å undersøke variansinflasjonsfaktorer (VIF).

#### 4.4 Multipel regresjon

I dette avsnittet blir sammenhengene mellom de enkelte uavhengige variabler og den avhengige variabelen (når alle andre variabler holdes konstante) undersøkt gjennom multipel regresjonsanalyse. Det er brukt hierarkisk regresjon der resultatene først blir presentert uten å kontrollere for sektor, for deretter å vise analyse der sektor er kontrollert for. Statistikk for hele regresjonsmodellene blir presentert under regresjonsmodellene. Regresjonsmodellene er utviklet ved bruk av minste kvadraters metode (OLS) som er en anerkjent regresjonsmetode som regner ut linjen som har minst mulig avstand til enhetene ved å kvadrere avstanden til regresjonslinja til alle enhetene (Solbakken, 2020, s. 249).

Tabell 6: Regresjonsmodell 1 der sektor ikke er kontrollert for. Bruk av OLS

	<b>Koeffisient</b>	<b>SE</b>	<b>p-verdi</b>	<b>Stand. Koeffisient (Beta)</b>
Konstantledd	3.13	0.485	< .001	
Resultatstyring	-0.01	0.086	0.907	-0.01
Strukturelle endringer	0.15	0.068	0.024	0.26
Forpliktelse	0.13	0.091	0.152	0.13
Usikkerhetshåndtering	0.18	0.080	0.022	0.23

N:143

Tabell 7: Regresjonsmodell 2 der sektor er kontrollert for. Bruk av OLS.

	Koeffisient	SE	p-verdi	Stand. Koeffisient (Beta)
Konstantledd	3.11	0.490	< .001	
Resultatstyring	-0.00	0.086	0.923	-0.01
Strukturelle endringer	0.15	0.069	0.030	0.25
Forpliktelse	0.13	0.091	0.152	0.13
Usikkerhetshåndtering	0.18	0.080	0.022	0.23
Sektor:				
1 – 0	0.04	0.145	0.777	0.04

N: 143

Tabell 8: Statistiske verdier for regresjonsmodeller

Modell	R <sup>2</sup>	Justert R <sup>2</sup>	F-verdi	Signifikans for F- verdi	Høyeste VIF	Høyeste Cooks distanse
1	0.242	0.218	10.06	<.001	2.82	0.186
2	0.243	0.212	8.01	<.001	2.84	0.169

Modellen i figur 1 er testet ved bruk av multippel regresjonsanalyse i tabell 6 og 7.

Regresjonsmodell 1 (i tabell 6) viser modellen uten at det er kontrollert for sektor. Tabell 8 viser regresjonsmodellenes statistiske verdier.

Regresjonsmodell 1 har en R<sup>2</sup> på 0,24 som betyr at den forklarer 24% av variansen av opplevd nytte av strategisk planlegging. R<sup>2</sup> viser kun til kausale forklaringer, men kan gi en indikasjon på årsakssammenhenger. Justert R<sup>2</sup>, som tar høyde for antall uavhengige variabler i modellen, viser at modellen forklarer 21% av variasjonene i den avhengige variabelen som kan forklares med de uavhengige variablene. Tabell 8 viser også at modell 1 har en F-verdi på 10,06 som er signifikant (<.001). Høyeste variansinflasjonsfaktor (VIF) til modell 1 er 2,82 som viser at det ikke foreligger multikollinearitet. VIF bør være under 5 for å indikere fravær av multikollinearitet, at det ikke foreligger en lineær sammenheng mellom to av de

uavhengige variablene (Thrane, 2017, s. 90). Enkelt forklart indikerer høyeste Cooks distanse om det foreligger utliggere i datasettet som kan påvirke modellen. Cooks distanse bør ikke være høyere enn 1 (Pinho et al., 2015, s. 125) I regresjonsmodell 1 er høyeste Cooks distanse 0.186 som indikerer at det ikke foreligger noen utliggere som påvirker modellen i vesentlig grad.

I tabell 6, for regresjonsmodell 1, indikerer de standardiserte koeffisientene (Beta) for usikkerhetshåndtering og strukturelle endringer at de har størst påvirkning på opplevd nytte av strategisk planlegging. Usikkerhetshåndtering har en standardisert koeffisient på 0.24, og en koeffisient på 0.19, i regresjonsmodell 1. P-verdien til usikkerhetshåndtering er signifikant med et konfidensintervall på 95% ( $p\text{-verdi} < 0.05$ ). Standardfeilen til usikkerhetshåndtering (0.0803) viser til at noe av variansen i den uavhengige variabelen kan påvirke effekten på den avhengige. I tabell 6 er det strukturelle endringer som har den største kausale effekten på opplevd nytte av strategisk planlegging med en standardisert koeffisient på 0.26. Koeffisienten på 0.16 er signifikant ( $p\text{-verdi} 0.024$ ).

Overraskende er det at koblingen av resultatstyring til innholdet i den strategiske planen har en negativ effekt på opplevd nytte av strategisk planlegging, med en standardisert koeffisient på -0.01. Dette kunne indikere en negativ kausal sammenheng mellom bruken av resultatstyring og opplevd nytte av strategisk planlegging, men koeffisienten er i praksis lik 0 og dessuten ikke-signifikant. I skalaen for resultatstyring er det mange variabler som er satt sammen for å måle bruken opp mot opplevd nytte av strategisk planlegging. Dette kan ha påvirkning på resultatet, og den negative effekten, men  $p\text{-verdien}$  på 0.92 viser til ikke signifikant for utvalget ( $> 0.05$ ).

$P\text{-verdien}$  for forpliktelse til den strategiske planen er heller innen signifikant innenfor et konfidensintervall på 95% (0.152). Dersom konfidensintervallet synker til 85%, og det er 15% sjans for at en sann nullhypotese blir forkastet, vil den være signifikant. Den standardiserte koeffisienten til forpliktelse overfor den strategiske planen viser at den har en sammenheng med opplevd nytte av strategisk planlegging. Standardfeilen til forpliktelse er, i tabell 6, 0.0915 som kan tyde på at det er noen feilmarginer som kan påvirke presisjonen til utvalgsverdien.

I regresjonsmodell 2, som er vist i tabell 7, er det kontrollert for sektor. Når kontrollvariabelen stat eller kommune er tatt med, forklarer de uavhengige variablene i regresjonsmodellen 24% ( $R^2=0,24$ ) av variansen i opplevd nytte av strategisk planlegging. Den justerte  $R^2$  viser til samme resultat som når sektor ikke ble tatt med som kontrollvariabel, og forklarer 21% av variansen når det er tatt høyde for antall uavhengige variabler. Dette er ingen endring fra når kontrollvariabelen ikke er tatt med. F-verdien til regresjonsmodell 2 er på 8,01 som viser til signifikans. Høyeste VIF og Cooks distanse viser også at det ikke foreligger lineære sammenhenger mellom kun to variabler, eller at det er utliggere som har vesentlig betydning for resultatet. Tabell 8 viser marginale endringer i de standardiserte koeffisientene til de uavhengige variablene (stigningstallene) og dermed sammenhengene de uavhengige variablene har med den avhengige variabelen. Koeffisienten til kontrollvariabelen sektor viser at statlig sektor (1) har en positiv men svak og ikke-signifikant sammenheng med den avhengige variabelen sammenlignet med referanseverdien kommune (0).

## 5. Diskusjon

Denne oppgaven utforsker hva som kan påvirke opplevd nytte av strategisk planlegging. Teori som viser positive effekter av en teoretisk planleggingsprosess, og strategisk styring er presentert som bakgrunn til hypotesene. Resultatene, og analysene, fra datasettet brukt i denne oppgaven har til hensikt å vise hva som kan påvirke opplevelsen av nytte gjennom antagelsene gjort i hypoteser. Hypotesene er samlet i en hypotesemodell som er basert på relevant teori. Samlet forklarer hele hypotesemodellen 24 % av variansen opplevd nytte av strategisk planlegging. Av de fire teoretiske hypotesene er det bare usikkerhetshåndtering (hypotese 3) og strukturelle endringer (hypotese 1) som får empirisk støtte i regresjonsmodellen.

Noe av kritikken til Mintzberg (1994) av strategisk planlegging er at det er utfordrende å planlegge for en fremtid organisasjonen har lite kunnskap om. Dette fører, ifølge Mintzberg (1994), til at strategisk planlegging blir overflødig i en organisasjon. Dataene, og analysene, fra denne undersøkelsen viser at strategisk planlegging kan oppleves som nyttig om organisasjonen gjør prognoser av fremtiden, har en fleksibel plan eller oppretter beredskapsplaner som implementeres i den strategiske planen. Dette er ikke i strid med kritikken til Mintzberg (1994), men kan bidra til å belyse hvordan organisasjoner i norsk offentlig sektor kan bruke strategisk styring, i utviklingen av den strategiske planen, eller som supplerende planer for å fremme opplevd nytte av strategisk planlegging. Sett i lys av



kontrollrammeverket til Simons (1995) er dette et interessant funn fordi det viser hvordan håndteringen av strategisk usikkerhet kan hanskes med ved bruk av strategisk styring. Det viser også at rammeverket til Bryson (1988) om prosessen som leder frem til strategi kan være aktuelt i et norsk, offentlig sektor, perspektiv. Dette fordi det i utviklingen av strategi planlegges for usikkerhetshåndtering som igjen kan bidra til å påvirke nytten av strategisk planlegging. Resultatet kan også ses i sammenheng med Joyce (2017) om at ledelsen bør analysere ulike veier for hva som kan skje med i fremtiden i en strategisk planleggingsprosess. Den beskrivende statistikken tyder dessuten på at majoriteten av respondentene er forberedt på oppdukkende hendelser, og derfor tar høyde for dette i strategien. Resultatene fra denne undersøkelsen kan vise til at analyser, og forberedelser, i forkant av usikre hendelser kan positivt påvirke opplevd nytte av en strategisk plan slik Joyce (2017) foreslår. Den påviste korrelasjonen mellom opplevd nytte av strategisk planlegging og innhold av tiltak for å håndtere usikre tider i den strategiske planen kan også sees i sammenheng med teorien til Vilá og Canales (2008) om at strategisk planlegging bør brukes for å lage et samlet rammeverk for organisasjonen, og at dette fordrer at organisasjonens ledelse også tar høyde for usikre tider i den strategiske planleggingsprosessen.

Et annet moment som kan ha påvirket resultatet som støtter opp om hypotese 3 er tiden dataene ble innsamlet. Utvalget besvarte spørreskjemaet midt i håndteringen av covid- 19 pandemien. Usikkerhetshåndtering var derfor høyt på agendaen til organisasjoner, og privatpersoner, verden over. Spesielt har kommuner og fylkeskommuner stått i bresjen for tiltak og anbefalinger som skal bidra til håndtering av den usikre tiden Covid-19 pandemien medførte. Dette kan ha medført at respondentene har måttet endre strategiene sine på bakgrunn av hvordan samfunnet har sett ut, eller tatt høyde for flere lignende situasjoner i den strategiske planleggingsprosessen. Samfunnssituasjonen kan derfor ha påvirket resultatene. På den andre siden er resultatene interessante fordi usikkerhet var på den globale agendaen når dataene ble samlet inn, og det kan tenkes at bruken av strategisk styring for å håndtere usikkerheten ble operasjonalisert og brukt i organisasjonene som ble undersøkt. Om dette er tilfelle vil undersøkelsen bidra til å se strategisk styring, og dens påvirkning på opplevd nytte av strategisk planlegging, i et perspektiv der usikkerhet er en realitet.

Dataene fra denne undersøkelsen viser også at strukturelle endringer kan forklare opplevelsen av opplevd nytte av strategisk planlegging når de andre hypotesene er tatt med i regresjonsmodellen. Strukturelle endringer er en viktig del av vellykket implementering av

strategisk styring ifølge Vinzant og Vinzant (1996). Teorien til Vinzant og Vinzant viser at strukturelle endringer bør gjøres i organisasjonen for å effektivt iverksette strategisk styring. Resultatene indikerer at det er en sammenheng mellom implementering av strategisk styring, gjennom organisasjonsendringer, og opplevd nytte av strategisk planlegging.

Den beskrivende statistikken viser at de offentlige organisasjonene i utvalget i liten grad er enige i at de gjør strukturelle endringer for å tilpasse seg den strategiske planen. Den beskrivende statistikken fra denne undersøkelsen viser derfor de samme resultatene som undersøkelsen til Jacobsen og Johnsen (2020). På den andre siden indikerer dataene at endring i strukturen for å tilpasse den strategiske planen, har påvirkning på om respondentene opplever strategisk planlegging som nyttig. Min undersøkelse indikerer ikke det samme som Walker og Andrew (2015) sitt poeng om at uteblitte endringer i struktur og opplevelsen av unytte av strategisk planlegging. Jacobsen og Johnsen (2020) undersøkte strukturelle endringer i kommuner. Dataene fra denne undersøkelsen viser at statlig sektor, på lik linje med kommunene, i liten grad gjør strukturelle endringer for å tilpasse den strategiske planen. Bidraget fra denne undersøkelsen kan derfor være med på å belyse direktoratenes og statlige utdanningsinstitusjoners tilnærming og praksis til strukturelle endringer.

Hypotese 2; strategisk planlegging oppleves som nyttig om den knyttes til resultatstyring, får ingen empirisk støtte i denne undersøkelsen da den ikke er signifikant i regresjonsmodellen. Korrelasjonsmatrisen viser en svak lineær sammenheng, som kan tolkes til at det er noe sammenheng mellom opplevd nytte av strategisk planlegging og bruken av resultatstyring. Resultatet fra denne undersøkelsen kan ikke si noe om foreneligheten med de teoretiske premissene som hypotesen bygger på (Poister og Streib (2005), Verbeteen og Spekle (2014) og Kaplan og Norton (1993)). Mål- og resultatstyring har som kjent tatt over for den strategiske styringen; sentralplanlegging, i norsk offentlig sektor. Innføringen av resultatstyring har dessuten blitt kritisert for å fremme markedskrefter. Denne undersøkelsen kan bidra til å si noe om utbredelsen til mål og resultatstyring i norsk offentlig sektor ved å tolke de univariate analysene alene. Variablene som måler bruken av resultatstyring er alle knyttet til, måling og kommunikasjon, av innholdet i den strategiske planen; og her viser gjennomsnittet at det i liten, eller moderat, grad brukes. Min undersøkelse kan derfor indikere at resultatstyring ikke er en spesielt utbredt styringsform hos respondentene, og har heller ingen påvist sammenheng mellom bruken av den og opplevd nytte av strategisk planlegging.

Det var heller ingen empirisk støtte til påstanden i hypotese 4 på grunn av ikke-signifikans i regresjonsmodellen. Den beskrivende statistikken viser til at gjennomsnittet for forpliktelse overfor den strategiske planen er høy blant respondentene. Denne sier midlertidig ingenting om hvordan de opplever nytte av strategisk planlegging, men kan belyse at brorparten av respondentene er fornøyde med planen. Ifølge Kotter (2012) og Yukl og Gardner (2020) er forpliktelse overfor det man skal gjøre viktig for organisasjonskulturen, som igjen kan være med på å påvirke måloppnåelse i organisasjonen. Resultatene fra de univariate undersøkelsene kan, sett i lys av teorien, tyde på at respondentene generelt er fornøyde med innholdet i den strategiske planen, og at dette kan påvirke organisasjonskulturen positivt. Dette er likevel ikke et premiss for å si noe om problemstillingen.

Dataene i undersøkelsen viser at respondentene, regnet i gjennomsnitt, er litt enige i at strategisk planlegging er nyttig. Av faktorene som ble undersøkt; planutvikling, forbedret resultater av tjenesteyting, forbedret effektivitet og produktivitet, er det flere som er enige i at strategisk planlegging er nyttig for planutvikling og forbedring av tjenesteyting. Dette støtter opp om Bryson (1988) sin teori om at strategisk planlegging er nyttig i forbedringen av resultater i en organisasjon. Undersøkelsen måler ikke om strategisk planlegging kan være nyttig for teamarbeid, klargjøring av mål eller forpliktelse for strategien slik det teoretiske rammeverket brukt i denne oppgaven presenterer. Mellom statlig og kommunal sektor var det minimale forskjeller i opplevelsen av strategisk planlegging. Det er tidligere gjort få undersøkelser om opplevelsen av nytte av strategisk planlegging i statlig sektor. Denne oppgaven, og andre undersøkelser gjort med det samme datagrunnlaget, kan bidra til å supplere empirien om opplevelsen av strategisk planlegging i statlig norsk sektor.

Til slutt er det verdt å nevne at regresjonsmodellen ikke endret seg når det ble kontrollert for om svarene kom fra statlig eller kommunal sektor. Dette indikerer at de samme variablene påvirker opplevd nytte av strategisk planlegging uavhengig av sektor. Resultatet kan for det første bidra til forskningen på hva som kan påvirke opplevd nytte av strategisk planlegging i statlig sektor, dernest kan det bidra til å sette søkelyset videre på forskjeller mellom statlig og kommunal sektor og deres opplevelse av strategisk planlegging.

## 6. Konklusjon

Denne undersøkelsen viser at tilpasning av den strategiske planen til usikre tider, og gjennomføringen av strukturelle endringer for å tilpasse innholdet i den strategiske planen kan påvirke opplevd nytte av strategisk planlegging i norsk offentlig sektor.

Det er foreligger ingen empirisk støtte for å si om bruken av resultatstyring og forpliktelse overfor den strategiske planen er med på å påvirke opplevelsen av nytte.

Studien viser derimot at er enighet om at strategisk planlegging er nyttig blant respondentene fra norske kommuner, fylkeskommuner, direktorater og statlige utdanningsinstitusjoner. Det er spesielt interessant å se at tilpasning til usikre tider er med på å påvirke opplevd nytte av strategisk planlegging når innhenting av dataene er hentet inn i midten av en pandemi.

### 6.1. Svakheter ved undersøkelsen og veien videre

Den største svakheten med denne undersøkelsen er at det ikke er tatt med flere hypoteser for å belyse hva som kan påvirke opplevd nytte av strategisk planlegging. Om flere faktorer hadde blitt undersøkt kunne resultatet indikert flere påvirkningsvariabler. Det er heller ikke tatt høyde for virkningene av strategisk planlegging.

Videre forskning bør se på hvilke andre variabler som kan spille en rolle i opplevelsen av nytte og virkning av strategisk planlegging, både i kommune- og statligsektor. Funnet om at strategisk planlegging oppleves som nyttig når det planlegges for usikre tider er også noe som kan forskes videre på. Spesielt i etterdønningene av Covid-19 pandemien kunne det vært interessant å se på hvordan strategien, og den strategiske planleggingens, rolle har vært i håndteringen av krisen. Det kunne også vært interessant å se om strategiene har endret seg for å tilpasse de usikre tidene, eller om det har kommet oppdukkende supplerende strategier.

Resultatene fra denne undersøkelsen viser også bare hva ledere i offentlig sektor mener om strategisk planlegging, veien videre kunne vært å se på om effekten hos de på et lavere nivå i organisasjonshierarkiet. Strategisk planlegging har fått kritikk for, blant annet, å stride med komponentene til innovasjon (Bason, 2010). Rammeverket til Simons (1995) tilbyr en måte å iverksette innovasjon og måloppnåelse på i organisasjonen. Av rammeverket til Simons er hypotese 2 og brukt til å se på resultatstyring som styringsform, og hypotese 4 brukt for å se om kontrollfunksjonen samlet positiv oppfatning er påvirkere på opplevd nytte av strategisk planlegging. Siden ingen av hypotesene var signifikante i regresjonsmodellen sier min undersøkelse ingenting om hvordan Simons rammeverk aktualiseres i norsk offentlig sektor. Det kunne vært interessant å bruke rammeverket i sin helhet for å se om det kunne fremmet måloppnåelse og innovasjon i offentlig sektor.

## 7. Litteraturliste

Abdi, H. & Williams, L. J. (2010). *Principal Component Analysis*. *Wires Comp stat*, 2010 (2), 433-459. Doi: 10.1002/wics.101

Andrews, R., Boyne, G. A., Law, J. & Walker, R. (2009). *Strategy, Structure and process in the public sector: A test of the Miles and Snow Model*. *Public Administration*, 2009, 87 (4), 732-749. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2009.01760.x>

Ashworth, R., Boyne, G. & Entwistle, T. (Red.). (2010). *Public Service Improvement-Theories and Evidence*. Oxford University Press.

Bason, C. (2010). *Leading Public Innovation; Co-creating for a better society*. Policy press.

Bryson, J. (1988). *A strategic Planning Process for Public and Non-profit organizations*. *Long Range Planning*, 21 (1), 73-88.

Bryson, J. (2007). What to do when Stakeholders matters- Stakeholders identification and analysis Techniques. *Public Management Review*.  
<https://doi.org/10.1080/14719030410001675722>

Bryson, J., Frances, B. & Yang, K. (2010). *The State of Public Strategic Management Research: A Selective Literature Review and Set of Future Directions*. *The American Review of Public Administration*, 40 (5), 495- 521.

Bryson, J. & George, B. (2020). *Strategic Management in Public Administration*. *ResearchGate (2020)*. DOI: [10.1093/acrefore/9780190228637.013.139](https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.139)

Døving, E. & Strønen, F. (2014). *Strategiske perspektiver på styring i offentlig virksomheter*. Johnsen, Å (Red.), *En strategisk offentlig sektor* (s. 37-58). Fagbokforlaget.

Hill, T. & Westbrook, R. (1997). *SWOT analysis: It's time for a Product Recall*. *Long Range Planning*, 30 (1), 46-52.

Jacobsen, D. I. & Johnsen, Å. (2020). Alignment of strategy and structure in local government. *Public money and management*, 2020 (2).

Jamovi versjon 2.2.1. (2021). <https://www.jamovi.org/download.html>

Johnsen, Å. (2010). *Resultatstyringen mytologi: hvorfor bruker forvaltningen mål- og resultatstyring når dette er så omstridt?* Nordiske organisasjonsstudier.

Johnsen, Å. (Red.). (2014). *En strategisk offentlig sektor*. Fagbokforlaget.

Johnsen, Å. (2016). *Strategic Planning and Management in Local Government in Norway: status after three decades*. Scandinavian Political Studies. <https://doi-org.ezproxy.oslomet.no/10.1111/1467-9477.12077>

Johnsen, Å. (2019). Does formal strategic planning matter? *An analysis of strategic management and perceived usefulness in Norwegian municipalities*. International review of administrative sciences. DOI: 10.1177/0020852319867128

Joyce, P. (2017). *Strategic Leadership in the public Sector* (2.utg). Routledge.

Kaplan, R. & Norton, D. (1993). *Putting the Balanced Scorecard to Work*. Harvard Business Review (september-oktober 1993).

Kaplan, R. & Norton, D. (2008). *Mastering the management system*. Harvard Business Review (januar 2008).

Kohtamäki, M. Kraus, S. Mäkelä, M. & Rönkkö, M. (2011). *The Role of personal commitment to strategy implementation and organizational learning within the relationship between strategic planning and company performance*. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research. Vol 18, no. 2 (2012).

Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.

Leigland, L. E. (2021). FNs klimarapport: En alarm for menneskeheten. *I FN sambandet.no*. Hentet 04.09.2021. <https://www.fn.no/nyheter/fns-klimarapport-en-alarm-for-menneskeheten>

Martyn, P., Sweeney, B. & Elmer, C. (2016). *Strategy and control: 25 years of empirical use of Simon's Levers of Control Framework*. Journal of Accounting & Organizational Change. 2016 (12), 281-324.

Meld. St. 14 (2020-2021). *Perspektivmeldingen 2021. Finansdepartementet.*  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-14-20202021/id2834218/>

Meyer, C. & Norman, V. (2019). *Ikke for å konkurrere- strategi for felleskapets tjenere.* Fagbokforlaget.

Mintzberg, H. (1994). *The Fall and Rise of Strategic Planning.* Harvard Business Review (Januar- Februar 1994), 107-114

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2009). *Strategy Safari- your complete guide to through the wilds of strategic management* (2. Utg.). Prentice Hall.

Mulgan, G. (2009). *The Art of Public Strategy: Mobilizing Power and Knowledge for Common Good.* Oxford University press.

Navorro, D. J. & Foxcroft, D. R. (2019). *Learning statistics with jamovi- a tutorial for psychology students and other beginners* (7.utg). DOI: 10.24384/hgc3-7p15

Poister, T, H. & Streib, G. (2005). *Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status after two decades.* Public Administration Review.  
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2005.00429.x>

Pinho, L.G.B., Juvêncio, N. S., Julio, S.M. (2015). *Cook's distance for generalized linear mixed models.* Computational Statistics & Data Analysis, 2015 (82), 126-136.  
<https://doi.org/10.1016/j.csda.2014.08.008>

Regjeringen. (2020). *Langsiktig strategi for håndteringen av covid-19 pandemien. I regjeringen.no.*  
<https://www.regjeringen.no/contentassets/728fcbdf185d4d5f878dcb0fe535176f/langsiktig-strategi-for-handteringen-av-covid-19-pandemien.pdf>

Rumelt, R. (2011). *Good Strategy/ Bad Strategy- The differences and why it matters* (utg., fra 2017). Profile Books.

Simon, R. (1991). *Strategic Orientation and Top Management Attention to Control Systems*. Strategic Management Journal, 1991 (12), 49-62.

Solbakken, S.S. (2020). *Statistikk for nybegynnere*. Fagbokforlaget.

Sørheim, R. Ø. & Tollefsen, S. (2014). Strategisk styring i staten. Johnsen, Å (Red.), En strategisk offentlig sektor (s. 117-139). Fagbokforlaget.

Taber, K. S. (2018). *The use of Chronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education*. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11165-016-9602-2>

Thrane, C. (2017). *Regresjonsanalyse- en praktisk tilnærming*. Cappelen Damm.

Thorsvik, J.. (2014). Langtidsplanlegging i staten. Johnsen, Å (Red.), En strategisk offentlig sektor (s. 87-114). Fagbokforlaget.

Tufte, P. A. (2018). *Hvordan lese kvantitativ metode*. Cappelen Damm.

Torfinn, J. & Triantafyllou, P. (Red.). (2016). *Enhancing Public Innovation by Transforming Public Governance*. Cambridge University Press. Hentet 11.10.2020: <https://doi.org/10.1017/CBO9781316105337>

Verbeeten, F. H.M. & Speklé, R. F. (2013). *The use of performance measurement systems in the public sector: Effects on performance*. Management Accounting Research, 25 (2014) 131-146.

Vinzant, D, H. & Vinzant, J, C. (1996). *Strategy an Organizational Capacity: Finding a Fit*. Public Productivity & Management Review, 20 (2).

Vilá, J. & Canales, I. J. (2008). *Can strategic planning make strategy more relevant and build commitment over time? The Case of RACC*. Long Range planning, 2008 (41), 273-290.

Williams, W. & Lewis, D. (2008). *Strategic management tools and public sector management*. Public Management Review, 10 (5), 653-671. DOI: 10.1080/14719030802264382



Yukl, G. & Gardner III, W, L. (2020). *Leadership in Organizations*. (9.utg). Pearson.

## 8. Vedlegg

### 8.1. Strategisk planlegging i kommunene 2020

#### Strategisk planlegging i kommunene 2020

Side 1

#### Undersøkelse om strategisk planlegging og styring i kommunene og fylkeskommunene 2020

Til Administrasjonssjefen i kommunen/fylkeskommunen/Bydelsdirektøren i bydelene i Oslo kommune

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

Det tar ca. 20 minutter å besvare spørreskjemaet. Spørsmålene bygger på tidligere forskning slik at vi kan sammenligne disse resultatene med tidligere undersøkelser fra 2012 og 2016 og 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 besvare 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.

Vennligst besvar alle spørsmålene, og om mulig ber vi deg besvare undersøkelsen helst innen to uker og senest mandag 14. september.

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

På forhånd tusen takk for hjelpen!

Vennlig hilsen

Åge Johnsen

Professor i offentlig politikk

Handelshøyskolen

OsloMet – storbyuniversitetet

Postboks 4 St Olavs plass

0130 Oslo

Epost: aage.johnsen@oslomet.no

Tel: 67238227/Mobil: 48106940

Oslo, 23.8.2020



## Organisasjon

1a) Min organisasjon er (oppgi kommunens/fylkeskommunes navn og kommunenummer): \*

NB: I resten av spørreskjemaet brukes "kommune" for både kommune og fylkeskommune.

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. Kommune-loven §14-4) 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"/>
2c) Kommunen bruker kommuneplanens samfunnsdel handlingsdel (som årlig skal revideres) som økonomiplan (som årlig skal revideres). *	<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.

**3e) Hvis kommunen har svart "ja" på 3a, 3b og 3c, hvilke sektorer tok disse strategiene opp?**

- Politisk styring, kontroll og administrasjon
- Barnehage
- Utdanning
- Kultur
- Helse, pleie, omsorg
- Sosial
- Bolig
- Næring
- Teknisk
- Annet

 Sideskift

Side 3

*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"/>

## Medvirking

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/fylkestinget/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) Administrasjonssjefen/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"/>
5i) Eksterne konsulenter 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"/>
5j) Administrasjonen la til rette for politisk deltakelse i den strategiske planleggingsprosessen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## Styringsverktøy

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

			Verken uenig eller enig			
Svært uenig	Uenig	Litt uenig		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 gjennomførbareheten 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

7d) Informasjon fra resultatmålinger påvirker fordelingen av ressurser

### 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 virkningene 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"/>



## Strategiske saker

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

## 11b) FNs bærekraftsmål

Ta stilling til følgende utsagn:

	Svært uenig	Uenig	Litt uenig	Verken uenig eller enig	Litt enig	Enig	Svært enig
FNs bærekraftsmål er viktig for vår strategi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Strategiens 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) Få mer rettferdig fordeling av tjenestene mellom områder i kommunen 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) Få mer rettferdig fordeling av tjenestene 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"/>
12f) 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"/>
12g) 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"/>
12h) 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"/>
12i) 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"/>
12j) Forbedre utnyttelsen av kommunens landområde (arealutvikling) 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"/>

### Strategisk stilling

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

Side 6

## 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 i 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"/>

### Nytten av den strategiske planleggingen

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
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16a) Bruken av den strategiske planleggingsprosessen for planutvikling vil forbedre resultatene av tjenesteytingen i min kommune.

16b) Bruken av den strategiske planleggingsprosessen for planutvikling vil forbedre produktiviteten (å gjøre ting riktig) i min kommune.

16c) Bruken av den strategiske planleggingsprosessen for planutvikling vil forbedre effektiviteten (å gjøre de riktige tingene) i min kommune

16d) Den strategiske planleggingsprosessen er nyttig for planutvikling i min kommune.



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"/>
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.



### Totalvurdering \*

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

### Bakgrunnsopplysninger \*

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

- Ordfører/kommunestyrerepresentant/fylkestingsrepresentant/Leder eller medlem i bydelsutvalget
- Administrasjonssjef/Assisterende administrasjonssjef/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!*

Se nylige endringer i Nettskjema (v1039\_0r

## 8.2.Strategisk planlegging i direktorater og høyere utdanningsinstitusjoner 2020

### Strategisk planlegging i direktorater og statlige høyere utdanningsinstitusjoner 2020

Side 1

#### Undersøkelse om strategisk planlegging og styring i direktoratene og statlige høyere utdanningsinstitusjoner 2020

Til den ansvarlige for overordnet/strategisk planlegging

Vi ber med dette om din hjelp til fullføre denne spørreundersøkelsen om strategisk planlegging og styring i direktoratene og de statlige høyere utdanningsinstitusjonene. Vi tror disse dataene både er interessante og nyttige for deg og din organisasjon.

Det tar ca. 20 minutter å besvare spørreskjemaet.

Vær vennlig å besvare 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 praksis i strategisk planlegging og styring, og sammenhenger mellom praksis og virkninger.

Denne undersøkelsen er den første brede undersøkelsen av strategisk planlegging i staten. Undersøkelsen er en oppfølging av tidligere, tilsvarende undersøkelser som er blitt gjennomført for kommuner og fylkeskommuner.

Resultatene fra denne undersøkelsen vil bli brukt i uavhengig forskning og undervisning.

Svarene er anonyme, omfatter ikke person-sensitive forhold og ingen av dataene kan knyttes til enkeltpersoner.

Funnene vil bli publisert i vitenskapelige tidsskrifter og bøker, og formidlet gjennom foredrag og annet til nasjonale og lokale ledere og beslutningstakere.

Vennligst besvar alle spørsmålene, og om mulig ber vi deg besvare undersøkelsen helst innen to uker og senest mandag 14. september.

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

På forhånd tusen takk for hjelpen!

Vennlig hilsen

Åge Johnsen

Professor i offentlig politikk

Handelshøyskolen

OsloMet – storbyuniversitetet

Postboks 4 St Olavs plass

0130 Oslo

Epost: aage.johnsen@oslomet.no

Tel: 67238227/Mobil: 48106940

Oslo, 23.8.2020

 Sideskift

1) Min organisasjon er (i resten av spørreskjemaet brukes "organisasjon" for både direktorater og høyere utdanningsinstitusjoner): \*

### Formell strategisk planlegging

2) Hvor godt beskriver følgende utsagn den strategiske planleggingen i din organisasjon?

(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
Min organisasjon bruker lovpålagte planer (virksomhetsplanen) 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"/>

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

 Sideskift

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

### Strategiutforming

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

	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 organisasjon.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4c) Vår organisasjons 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 organisasjons 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 organisasjon.	<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 organisasjon.	<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 organisasjon?

	Svært uenig	Uenig	Litt uenig	Verken uenig eller enig	Litt enig	Enig	Svært enig
5a) Politisk ledelse/styreleder 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) Departementet/styret 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) Toppledelsen 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 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) Organisasjonens 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) Brukere/borgere 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"/>
5i) Eksterne konsulenter 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"/>
5j) Organisasjonen la til rette for politisk deltakelse i den strategiske planleggingsprosessen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

 Sideskift

Side 4

Styringsverktøy

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

	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 organisasjon?

	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 organisasjonens strategiske målsetninger	<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 organisasjon?

	Svært uenig	Uenig	Litt uenig	Verken uenig eller enig	Litt enig	Enig	Svært enig
8a) Mål som er fastsatt for ledere er utledet fra organisasjons 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) Departementet/styret holder øverste leder ansvarlig for iverksettningen av organisasjons 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 organisasjon?

	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) Organisasjonen rapporterer regelmessig til departementet/styret 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) Organisasjonen 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) Organisasjonen 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 virkningene 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) Organisasjonen sammenlikner egne resultater med resultater i andre organisasjoner 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) Organisasjonen følger opp resultatmålinger over tid for å vurdere om organisasjonens 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 organisasjon?

	Svært uenig	Uenig	Litt uenig	Verken uenig eller enig	Litt enig	Enig	Svært enig
10a) Når organisasjonens strategisk plan er vedtatt, gjør vi alltid en grundig analyse av tilpasningen mellom strategien og organisasjonsstrukturen.	<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.

 Sideskift

Side 5

## Strategiske saker

11a) Om mulig, nevnt de tre viktigste strategiske saker som din organisasjon vil måtte forholde seg til de neste fem årene:

## 11b) FNs bærekraftsmål

Ta stilling til følgende utsagn:

	Svært uenig	Uenig	Litt uenig	Verken uenig eller enig	Litt enig	Enig	Svært enig
FNs bærekraftsmål er viktig for vår strategi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Strategiens innhold

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

	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) Få mer rettferdig fordeling av tjenestene mellom geografiske områder 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) Få mer rettferdig fordeling av tjenestene 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"/>
12f) 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"/>
12g) 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"/>
12h) Medvirkning med privat sektor og samarbeid med andre 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"/>
12i) 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"/>
12j) Forbedre utnyttelsen av organisasjonens geografiske område (arealutvikling) 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"/>

## Strategisk stilling

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

	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

Side 6

## Forpliktelse

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

				Verken uenig eller enig			
Svært uenig	Uenig	Litt uenig			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 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 i den strategiske planleggingsprosessen

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

	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"/>

## Nytten av den strategiske planleggingen

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

	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 organisasjon	<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 organisasjon	<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 organisasjon	<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 organisasjon	<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 organisasjon?

	Svært uenig	Uenig	Litt uenig	Verken uenig eller enig	Litt enig	Enig	Svært enig
a) Den er et viktig bidrag for departementet/styret 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 organisasjonen 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 organisasjonens målsetninger for organisasjonens 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 organisasjonen 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 organisasjonen 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 organisasjonens 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 organisasjonen 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 organisasjonen 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 organisasjonen prioriterer bedre.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
k) Den fører til at organisasjonen 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.
- q) Den gir bedre opplærings- og utviklingsmuligheter for ansatte
- r) Den bidrar til en positiv organisasjonskultur for hele organisasjonen
- s) Den myndiggjør ansatte for å ta avgjørelser og yte gode tjenester til organisasjonens brukere.

### Totalvurdering \*

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

### Bakgrunnsopplysninger \*

19) Min stilling i organisasjonen er (velg kun ett alternativ):

- Departementsansatt/styremedlem
- Øverste leder eller medlem i toppledergruppa
- Økonomisjef/Budsjettsjef/Regnskapssjef/Controller
- Seniorrådgiver/Rådgiver
- Leder eller mellomleder
- 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 organisasjonens 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!*

---

Se nylige endringer i Nettskjema (v1039\_0r