

Anne Biret Holmestrand & Karoline Gløtheim
Kirkhus

Controlleren's rolle i offentlig sektor

En casestudie av økonomienhetene i Melhus og
Malvik kommune

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon/siviløkonom
Veileder: Per Christian Ahlgren

Mai 2019

Forord

Denne masteravhandlingen markerer avslutningen på et masterstudium i økonomi og administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen. Oppgaven utgjør 30 studiepoeng innen fordypningsretningen økonomisk styring.

Oppgavens tema er controllerens rolle i offentlig sektor. Vi har utforsket temaet ved å studere de mellomstore kommunene Melhus og Malvik. Vår intensjon har vært å avdekke controllerens rolle i mellomstore kommuner gjennom dybdeintervjuer og dokumentstudier.

Arbeidet med masteroppgaven har vært krevende og utfordrende, men også lærerikt og interessant. Prosessen har gitt oss verdifulle erfaringer vi vil ta med oss videre. Vi vil rette en stor takk til alle våre informanter i de to kommunene for deres åpenhet og for at de satte av tid til å stille på intervju. Videre ønsker vi spesielt å takke vår veileder Per Christian Ahlgren som har vært svært hjelpelig under hele prosessen med konstruktive tilbakemeldinger og gode faglige innspill. Avslutningsvis vil vi takke alle andre som har bidratt med gode innspill til avhandlingen samt brukt tid på korrekturlesing.

Innholdet i denne masteroppgaven står for forfatterens egen regning.

Trondheim, mai 2019

Karoline Gløtheim Kirkhus

Ánne Biret Holmestrand

Sammendrag

Gjennom den siste tiden har det skjedd en rekke endringer innen økonomistyring i offentlig sektor. Flere trekker disse endringene opp mot den nye internasjonale trenden New Public Management, som har økt fokuset på økonomistyringen i offentlig sektor ved å effektivisere styringen ved hjelp av styringsprinsipper fra privat sektor. Dette har ført til en ny kontekst for controllerne i kommunal sektor. Litteraturen og tidligere studier beskriver en utvikling fra en tradisjonell controllerrolle preget av oppgaver som rapportering, til en moderne controllerrolle der oppgaver preges av en mer rådgivende tilnærming.

Formålet med denne studien er å få bedre innsikt i controllerens rolle i mellomstore kommuner. Dette undersøkes gjennom følgende problemstilling: «*Hvilken rolle har controllere i mellomstore kommuner i Norge, og hvordan er økonomifunksjonen organisert?*». For å belyse problemstillingen har vi valgt å gjennomføre to kvalitative casestudier i henholdsvis Melhus og Malvik kommune. For å samle inn data har vi fokusert på dybdeintervju og åpne intervju samt dokumentstudier. Studien har til hensikt å bidra med kunnskap om hvordan dagens controllerrolle ser ut, og hvorvidt den samsvarer med utviklingen av controllerrollen som beskrives i litteraturen. I studien har vi gjennomført dybdeintervju av fem controllere i de to kommunene, samt åpne intervjuer med to av deres nærmeste ledere. Problemstillingen er drøftet opp mot det teoretiske rammeverket, hvor et institusjonelt perspektiv og tidligere litteratur står sentralt.

Studiens mest sentrale funn viser at praksisen i mellomstore kommuner stemmer overens med litteraturens fremstilling av controllerens rolle, da rollen er hybrid og kompleks samt preges av tradisjonelle oppgaver supplert med moderne oppgaver. Organiseringen i kommunen påvirker rollen og samhandling på tvers av organisasjonen blir stadig viktigere. Denne dynamiske forflytningen mellom ulike roller samt forskjeller på hver enkelt controller gjør det vanskelig å definere en entydig rolle. Samtidig ser vi at controllerne ønsker mer tid til den rådgivende rollen og at ulike faktorer former rollen, da både personlige faktorer og institusjonelle faktorer.

Abstract

Recently, a number of changes have taken place in accounting management in the public sector. Several draw these changes against the new international trend New Public Management, which has increased the focus on accounting management in the public sector by streamlining management by using management principles from the private sector. This has led to a new context for the controllers in the municipal sector. The literature and previous studies describe a development from a traditional controller role characterized by tasks such as reporting, to a modern controller role in which tasks are characterized by a more advisory approach.

The purpose of this study is to gain a better insight into the role of the controller in medium-sized municipalities. This is investigated through the following issue: «What role do controllers in medium-sized municipalities in Norway have, and how is the finance function organized?». To elucidate the issue, we have chosen to carry out two qualitative case studies in Melhus and Malvik municipality, respectively. In order to collect data, we have focused on in-depth interviews and open interviews as well as document studies. The study aims to provide knowledge about how the current controller role looks and whether it matches the development of the controller role described in the literature. In the study, we conducted in-depth interviews of five controllers in the two municipalities, as well as open interviews with two of their closest managers. The issue is discussed against the theoretical framework, where an institutional perspective and previous literature are central.

The study's most important finding shows that the practice in medium-sized municipalities is consistent with the literature's role in the role of the controller, as the role is hybrid and complex, and is characterized by traditional tasks supplemented by modern tasks. The organization in the municipality affects the role, and interaction across the organization is becoming increasingly important. This dynamic shift between different roles as well as differences on each controller makes it difficult to define a unique role. At the same time, we see that the controllers want more time for the advisory role and that different factors shape the role, both personal and institutional factors.

Innholdsfortegnelse

Contents

Forord.....	
Sammendrag.....	
Abstract	
Liste over figurer.....	
Liste over tabeller.....	
1. Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn og aktualisering	1
1.2 Formål og problemstilling.....	3
1.3 Avgrensing	4
1.4 Oppgavens videre struktur.....	4
2. Teori	6
2.1 Controllerens rolle i kommunal sektor.....	6
2.1.1 Controlleren	6
2.1.1 Faktorer som har påvirkning på controllerens rolle	7
2.2 Økonomisk styring i offentlig sektor	16
2.3 Et institusjonelt perspektiv på controllerens rolle.....	18
2.3.1 Institusjonelt entreprenørskap	20
2.3.2 New Public Management	21
3. Metode	23
3.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt	23
3.2 Valg av forskningsdesign	24
3.3 Datainnsamling.....	25
3.3.1 Intervjuer	25
3.3.2 Dokumentstudie	28
3.4 Analyse av data.....	28
3.5 Etske vurderinger i forskningen.....	28
3.5.1 Informasjon og samtykke	29
3.5.2 Konfidensialitet	29
3.6 Kvalitet i kvalitativ forskning	29
3.6.1 Reliabilitet (pålitelighet)	29
3.6.2 Validitet (gyldighet)	30
3.6.3 Generalisering	31

4. Empiri	32
4.1 Kontekstbeskrivelse	32
4.1.1 Melhus kommune	32
4.1.2 Malvik kommune	34
4.2 Økonomirådgiverne	37
4.2.1 Controllerens bakgrunn og erfaring	37
4.2.2 Organisering av økonomienheten	38
4.2.3 Arbeidshverdag, arbeidsoppgaver og roller	41
4.2.4 Controllerens ferdigheter	49
4.2.5 Relasjoner og samarbeid	52
4.2.6 Verktøy	57
4.2.7 Endring i controllerens rolle	59
4.2.8 utfordringer	63
4.3 Oppsummering av empirisk funn	64
5. Analyse og diskusjon	66
5.1 Controllerrollen er hybrid	66
5.2 Organiseringen påvirker controllerrollen	68
5.3 Controllerne er viktige bindeledd i kommunen	70
5.4 Institusjonelle endringer endrer controllerens rolle	71
5.4.1 Controllerne bidrar med å forme sin egen rolle	71
5.4.2 Institusjonelle endringer i omgivelsene har betydning for rollen	73
5.5 Økt fokus på desentralisering og den rådgivende rollen i fremtiden	74
5.6 Oppsummering	76
6. Avslutning	78
6.1 Konklusjon	78
6.2 Studiens implikasjoner	79
6.3 Forslag til videre forskning	80
Referanseliste	82
Vedlegg	91
Vedlegg 1 - Informasjonsskriv	91
Vedlegg 2 - Stillingsbeskrivelse Melhus Kommune	94
Vedlegg 3 - Stillingsbeskrivelse Malvik Kommune	96

Liste over figurer

Figur 1: Fire roller for controlleren.....	s. 11
Figur 2: Hovedstrukturen i Melhus kommune.....	s. 33
Figur 3: Oversikt over rådmannens strategiske ledergruppe.....	s. 33
Figur 4: Politisk organisering Malvik.....	s. 35
Figur 5: Administrativ organisering Malvik.....	s. 36

Liste over tabeller

Tabell 1: Oversikt over intervjuene.....	s. 26
Tabell 2: Oppsummering stillingsannonser.....	s. 46
Tabell 3: Oversikt over egenskaper og ferdigheter i stillingsannonsene.....	s. 50

1. Innledning

1.1 Bakgrunn og aktualisering

Økonomistyring i offentlig sektor har den siste tiden vært gjennom en endring, både som fagfelt og i praksis (Busch og Ramstad, 2006). Denne endringen har resultert i at controllerens rolle i offentlig sektor har kommet i fokus i litteraturen. Litteraturen beskriver en utvikling fra en tradisjonell «controllerrolle», fokusert på finansiell styring, måling og telling – til en rådgivende og forretningsorientert rolle (se for eksempel Burns og Baldvinsdottir, 2007; Burns og Vaivio, 2001; Lindvall, 2017). Tradisjonelle arbeidsoppgaver som ofte har fokus på fortiden suppleres med moderne oppgaver der controlleren fungerer som en forretningspartner (Granlund og Lukka, 1998 og Russell et al, 1999). Forskere har gjennomført flere studier på controllerens rolle i ulike sektorer og bransjer for å skape en forståelse av rollen (se for eksempel Burns og Baldvinsdottir, 2007 og Graham et al., 2012). Burns og Baldvinsdottir (2007) og Graham et al. (2012) beskriver en hybridisering av controllerens rolle der controllerens arbeidsoppgaver består av en blanding mellom tradisjonelle og moderne oppgaver.

Styring i offentlig sektor hevdes å gå fra tradisjonell offentlig styring (Progressive Public Administration) til New Public Management (Hood, 1995). Offentlige organisasjoner beskrives som vesentlig forskjellige fra private organisasjoner på flere områder, men likevel har man den siste tiden sett en utvikling i økonomistyringen i offentlig sektor der skillet mellom offentlig og privat sektor reduseres (Hood, 1995). Denne utviklingen knyttes ofte opp til New Public Management. New Public Management er en internasjonal trend og en samlebetegnelse på ideer som sier noe om hvordan offentlig sektor kan lære av private sektor (Hood, 1995). Denne endringen er en av flere drivere som har ført til variasjoner i hvordan økonomistyringen praktiseres på tvers av offentlig sektor og kommunal sektor (se for eksempel Burns og Baldvinsdottir, 2007 og Granlund og Lukka, 1998). Det er derfor behov for studier som tar for seg dette, og som studerer controllerens rolle.

Controllerens rolle i offentlig sektor i Norge har fått større fokus de siste årene med blant annet flere masterstudier på området. Pernille Kristiansen (2017) har skrevet en masteravhandling om controllerens rolle i økonomitjenesten i Trondheim kommune, og Skjelbakken og Størseth

(2018) og Sagbakk og Nilsen (2018) har studert controllerens rolle i norske helseforetak. Dette kan være inspirert av et fokus på controllerens rolle i økonomistyringsforskningen også i andre land i Norden. For eksempel har Lindvall (2009), Granlund og Lukka (1998), Paulsen (2012) og Järvenpää (2001) studert controllerens rolle i offentlig sektor i henholdsvis Sverige og Finland. Det finnes også flere masterstudier på controllerens rolle i private organisasjoner i Norge (se f.eks. Friman, 2016; Bruland og Bryne, 2012; Tjørve og Bekkelund, 2012; Moløkken og Ytre-Hauge, 2009).

Endringer i rollen fører til en ny kontekst for kontrollere. Det er behov for større fokus på forskning på controllerens rolle i offentlig sektor i Norge, da spesielt i kommunal sektor. På bakgrunn av mangel på tilstrekkelig forskning på små/mellomstore kommuner i Norge ønsker vi å gjennomføre empiriske casestudier av to mellomstore kommuner for å komme nærmere praksis.

Det hevdes at organisasjonsstruktur er en faktor som påvirker controllerens rolle (se for eksempel Vaivo og Kokko, 2006 og Burns og Baldvinsdottir, 2007). Det er derfor interessant å inkludere organiseringen da den i bunn og grunn kan tenkes å variere mellom kommuner. Styringspraksis kan være ulik – noe som i neste omgang påvirker hvordan det er å jobbe som controller. Eksempelvis kan sentralisering og desentralisering endre og påvirke arbeidsmetoder og arbeidsoppgaver (Opstad, 2006 og Järvenpää, 2007). Vi vil derfor inkludere organiseringen av økonomifunksjonen i kommunal sektor som en dimensjon i studien og se hvilken påvirkning dette har på controllerens rolle.

Kommuner er en viktig del av samfunnet, vi finner det derfor interessant å studere rollen til de som står for den økonomiske styringen i kommunen. Controllerens rolle vil potensielt ha stor påvirkning på innbyggere flest, og denne studien tar for seg et svært aktuelt tema da norske innbyggere har daglig kontakt med en rekke offentlige tjenester (Opstad, 2006). En av controllerne i studien beskrev dette godt: «... *man føler at man gjør meningsfullt arbeid selv om det er tørre tall, det er tross alt pengene til innbyggerne i kommunen som skal forvaltes på en god måte ...*» (ØC1)

1.2 Formål og problemstilling

Formålet med denne studien er å utforske controllerens rolle i norske kommuner og hvordan økonomienheten er organisert. For å forstå dette har vi valgt å gjennomføre en casestudie av økonomienhetene i henholdsvis Melhus og Malvik kommune. Studien har til hensikt å bidra til å skape en bedre forståelse av controllerens rolle og kjennetegn ved rollen i norske kommuner knyttet til bakgrunnsinformasjon, arbeidsoppgaver og arbeidshverdag, ferdigheter og egenskaper, relasjoner og samarbeid, verktøy samt endring i rollen og hvordan utviklingen i rollen har skjedd og driverne bak endring. Samtidig vil studien bidra til få bedre kunnskap om organiseringen i økonomifunksjonen i kommunal sektor.

Det har tidligere blitt forsket på controllerens rolle i kommunal sektor, men vi vil gjennomføre en kvalitativ studie av controlleren i mellomstore kommuner for å bidra til dypere kunnskap om rollen i en ny kontekst da det tidligere er forsket på blant annet større kommuner (se for eksempel Kristiansen, 2017). Det vil være mulig å dra paralleller fra våre funn til andre kontekster, som ved eksempelvis tidligere forskning innen andre organisasjonstyper i offentlig sektor (som for eksempel helseforetak, se Nilsen og Sagbakk, 2018 og Skjelbakken og Størseth, 2018). Dataene danner utgangspunkt for en sammenligning av controllerne på tvers av kommunene, innad i hver enkelt kommune, men også til andre organisasjoner i offentlig og privat sektor.

Studien vil i tillegg ha som hensikt å undersøke om kjennetegn fra litteraturen samsvarer med dagens praksis. Da med tanke på om vi kan identifisere den tradisjonelle og den moderne controllerrollen og hvorvidt rollens utvikling samsvarer med beskrivelsene i litteraturen. Med utgangspunkt i bakgrunnen for denne studien har vi formulert følgende problemstilling:

«Hvilken rolle har controllerne i mellomstore kommuner i Norge, og hvordan er økonomifunksjonen organisert?»

I denne studien benytter vi som nevnt økonomitjenestene ved Melhus og Malvik kommune som case for å belyse problemstillingen. For å få best mulig utgangspunkt til å besvare vår problemstilling, har vi valgt å gjennomføre casestudie i to kommuner. Studien fokuserer på controllerne ved kommunene, som er en del av den sentraliserte økonomifunksjonen. Den sentraliserte økonomifunksjonen er en selvstendig organisasjonsenhet i kommunen. I

litteraturen beskrives det en utvikling i controllerens rolle mot en moderne retning der controllerne ved den sentraliserte økonomifunksjonen fokuserer på arbeid ut mot tjenesteområdene i kommunen. Det økonomiske ansvaret flyttes i større grad ut i de ulike organisasjonsenheter (se for eksempel Opstad, 2006 og Järvenpää, 2007). Controllerens rolle kobles opp mot styring i praksis (Lindvall, 2009) og organisering vil derfor være en viktig dimensjon for å forstå controllerens rolle.

1.3 Avgrensning

Studien er avgrenset til to mellomstore kommuner. Grunnet studiens omfang og tidsberegninger, har vi valgt å sette hovedfokus på controllerne som i vårt tilfelle vil være mest sentrale, samt deres nærmeste leder. Det betyr at vi har hatt et controller- og økonomisjefperspektiv, hvor hele organisasjonen ikke har vært inkludert i analysenivået. Vi vil også fra nå av anvende begrepet controller som i enkelte kommuner omtales som økonomirådgiver og økonomikonsulent. Vi mener litteraturens beskrivelser av controlleren samsvarer med beskrivelser på en økonomirådgiver og økonomikonsulent.

Da oppgaven har klare avgrensninger er det viktig å presisere at studien og dens resultater er basert på informantenes (controllerne og nærmeste leder) uttrykte perspektiver og synspunkter som kom frem i intervjuene. Studien er også avgrenset ved at vi velger å belyse controllerrollen i et institusjonelt perspektiv og beskrivelser av controllerens rolle i offentlig sektor i tidligere litteratur. Institusjonell teori forklarer hvordan og hvorfor organisasjoner utvikler seg over tid, og hvordan blant annet reguleringer og sosiale konstruksjoner påvirker organisasjonen (Burns og Baldvinsdottir, 2005). Dette perspektivet påvirker og legger føringer for controllerens rolle da den formes av organisasjonen og omgivelsene. Moll, Burns og Major (2006) hevder denne påvirkningen er gjensidig da controlleren også former sine omgivelser.

1.4 Oppgavens videre struktur

Studien består av seks kapitler. I kapittel to presenteres det teoretiske rammeverket som oppgaven bygger på, herunder gjennomgås tidligere litteratur og teoretisk perspektiv. I tredje kapittel går vi gjennom vårt vitenskapelige ståsted, videre redegjøres det for våre metodiske valg som er gjort underveis i studien, før vi tar for oss datainnsamling og analyse av data. Kapittelet avsluttes med at vi tar for oss etiske hensyn og presenterer metodekvaliteten, før vi går vi over på kapittel fire. Dette kapittelet innledes med en kontekstbeskrivelse av Melhus og

Malvik kommune og økonomitjenestene i disse to kommunene. Videre i kapitlet presenterer vi empirien som er samlet inn gjennom intervjuer med controllerne og økonomisjefene. I kapittel fem analyserer og diskuterer vi de empiriske funnene i lys av vårt teoretiske rammeverk. Avhandlingen avsluttes med kapittel seks hvor vi presenterer en konklusjon som svarer på problemstillingen, før vi runder av med å presentere studiens implikasjoner samt forslag til videre forskning.

2. Teori

I dette kapittelet presenteres det teoretiske rammeverket som oppgaven baseres på. Denne teorien danner utgangspunktet for drøfting og analyse av empirien videre i oppgaven. Hovedfokuset ligger på tidligere forskning og litteratur om controllerens rolle. Vi har valgt å fokusere på de tidligere nevnte faktorene som vi mener påvirker rollen. Faktorene vil i seg selv ikke gi et uttømmende bilde av controllerens rolle, men vil sammen kunne gi et mer helhetlig syn på rollen. Videre vil vi gå inn på økonomistyring i offentlig sektor før vi bruker et institusjonelt perspektiv for å se på controllerens rolle. Denne teorien brukes for å skape en forståelse på hva som avgjør controllerens rolle. Således kan teorien brukes til å danne et godt grunnlag for drøfting av controllerens rolle i kommunal sektor. I kapittelets siste del gis en introduksjon til institusjonelt entreprenørskap etterfulgt av New Public Management som også anses som relevant for å forstå controllerens rolle.

2.1 Controllerens rolle i kommunal sektor

2.1.1 Controlleren

Begrepet controller ble først anvendt i Norden på 1970-tallet, men har vært brukt i USA siden 1890 (Nilsson og Olve, 2013). Det er vanskelig å komme frem til en enkel og entydig definisjon av controlleren, og flere studier peker på uklarheter i controllerens rolle (se for eksempel Sathe, 1983). Dette fører til en blanding av begrepet i teori og praksis. Nilsson og Olve (2013) og Berg (2015) mener dette skyldes at controllerne har ulike roller i ulike land og organisasjoner. Nilsson og Olve (2013) hevder også at begrepet controller ikke er egnet for kommunale virksomheter. Til tross for dette benyttes begrepet i offentlig sektor. I følge Bogt et al (2016) finnes det ulike typer kontrollere i offentlig sektor og rollen til controllerne avhenger av arbeidsoppgaver og deres posisjon i organisasjonen.

I litteraturen kan en controller også bli omtalt som en «management accountant» (Bogt et al, 2016; Burns and Baldvinsdottir, 2005; Byrne and Pierce, 2007). I stillingsannonsen til den ene kommunen brukes økonomirådgiver som tittel på controlleren, mens i den andre brukes økonomikonsulent. I intervjuene og uttalelsene ble det spesifisert at økonomirådgiverne og konsulentene fungerer som kontrollere. Dette er i tråd med Berg (2015) som sier at betegnelsen økonomikonsulent erstattes av controller. Vi vil gjennomgående anvende begrepet controller

selv om stillingsannonseene til hver av kommunene betegner sine ansatte som økonomirådgivere og økonomikonsulenter.

Da det finnes flere definisjoner på begrepet controller og det er vanskelig å finne en konkret definisjon velger vi å anvende et bredt syn på controlleren som en ansatt som arbeider med økonomisk styring i kommunen. En controller skal ha god forståelse for virksomheten, og den skal ha fokus på organisasjonens fremgang og dens samspill med andre organisasjoner og tjenester (Nilsson og Olve, 2013). Bogt et al (2016) beskriver en controller som en som har hovedansvar for økonomistyringen (budsjettering, rapportering og kostnadsføring) i samsvar med andre relaterte oppgaver. Bogt et al (2016) mener også at en viktig oppgave er å overføre økonomikunnskaper til de uten økonomibakgrunn i organisasjonen samt støtte ledelsen i daglige aktiviteter.

Bogt et al (2016) skiller mellom to typer kontrollere, «rene» kontrollere og hybride kontrollere. En ren controller er en controller som har solid regnskapsmessig kompetanse og som hovedsakelig arbeider med regnskapssystemer. En hybrid controller er en som kombinerer økonomirelaterte arbeidsoppgaver og som fungerer som en sparringspartner og rådgiver for de andre (Bogt et al, 2016). I følge Bogt et al (2016) er det viktig at disse hybride controllerne har gode samarbeids- og kommunikasjonsevner, da de skal videreføre kunnskap til personer med mindre økonomisk kompetanse. Dette støttes av Paulsson (2012) som i sitt studie finner hybride kontrollere med mangfoldige oppgaver der man arbeider med både finansiell og ikke-finansiell informasjon.

Lapsley og Oldfield (1999) mener controllerens rolle i offentlig sektor vil holde seg stabil på noen områder, mens at den vil endres på andre områder. De hevder at hovedfokuset vil ligge på budsjetter også i fremtiden, mens Bogt et al (2016) hevder kostnadskontroll og ansvarlig regulering av offentlige midler vil være viktig fremover.

2.1.1 Faktorer som har påvirkning på controllerens rolle

Formålet med avhandlingen er å forstå controllerens rolle i norske kommuner. Vi vil videre ta for oss controllerens bakgrunn, organisering, arbeidsoppgaver og arbeidshverdag, ferdigheter, relasjoner og samarbeid, verktøy og endringer i rollen. Relevant litteratur om disse faktorene er utgangspunktet for studien og utforming av intervjuguiden. Disse faktorene vil kunne gi et bilde av kjennetegn ved controllerens rolle i norske kommuner og er utgangspunktet i studien.

Bakgrunn

Flere hevder at økonomiutdanningen endres, deriblant Burns og Vaivo (2001) og Graham et al (2012). Bakgrunnen for endringen er at det legges opp til at økonomene skal bli mer forretningspartnere fremfor å kun sitte med regnskap og tall. Bogt et al (2016) er enig i at utdanningsprogrammene for kontrollere i offentlig sektor bør endres og at grunnen er at fokuset til controllerne i de senere årene er mer på menneskelig og organisatorisk atferd, samt operativ og strategisk ledelse. Berg (2015) stiller seg positiv til dagens utdanning.

Organisering

Naisbitt (1988) beskriver en utvikling i organisering der man går fra hierarki til nettverkssamarbeid. Dette støttes av Granlund og Lukka (1998) som legger frem økt samhandling med andre i organisasjonen som en faktor som bidrar til utvikling av rollen (se også Vaivo og Kokko, 2006 og Burns og Baldvinsdottir, 2007). Innenfor organisering blir også endringer i bedriftskultur, bredere organisasjons strukturering og generelle endringer i ledelsesfilosofi assosiert med den nye rollen (Chotiyanon og Joannidès de Lautour, 2018; Simon et al. 1954; Granlund and Lukka 1998; Burns and Baldvinsdottir 2005; Järvenpää 2007; Goretzki et al. 2013).

Arbeidsoppgaver og arbeidshverdag

Controllerens rolle beskrives ofte som hybrid med en blanding av tradisjonelle og moderne arbeidsoppgaver. I et studie av utviklingen av controllerens rolle i Storbritannia (Graham et. al, 2012) viser det seg at controllerens arbeidsoppgaver fortsatt preges av tradisjonelle oppgaver, men at oppgavene suppleres med fremtidsrettede oppgaver og at controlleren fungerer som en moderne forretningspartner (se også: Granlund og Lukka, 1998; Burns og Vaivio, 2001; Burns og Baldvinsdottir, 2005; 2007; Lindvall, 2017). Dette forsterkes av Nilsson og Olve (2013) som beskriver en endring i arbeidsoppgaver der analyse er viktigere enn datainnsamling, og verdiskapning er i større fokus. Burns og Baldvirsdottir (2007) beskriver også controllerens oppgaver som hybride.

Som nevnt er resultatene fra Paulsson (2012) sitt studie av offentlige kontrollere i Sverige at controllerne ofte er hybride kontrollere med mangfoldige oppgaver. Controllerne arbeider med både finansiell og ikke-finansiell informasjon. Viktige ansvarsoppgaver fra studie til Paulsson (2012) er at controllerne samler, analyserer og formidler informasjon. De har mindre å si i

beslutningsprosesser, men kan ha indirekte påvirkningskraft. Kaplan og Atkinson (1998) beskriver også controllerens arbeid som å samle, klassifisere, analysere og rapportere informasjon videre til ledere. Bergstrand (2009) mener at controlleren skal assistere ledelsen og sørge for at økonomisk informasjon er tilgjengelig. Dette forsterkes av Sathe (1983) som har gjennomført et studie på controllerens påvirkning på ledelsen. Hovedresultatene viser at controllerens viktigste oppgave er å bistå ledelsen i beslutningsprosesser, samt sørge for at finansiell informasjon er riktig. Chotiyanon og Joannidès de Lautour (2018) oppsummerer controllerens nye rolle med at det brukes mindre tid på den tekniske biten, som å forberede informasjon og resultat, men at det brukes mer tid på analyser og rådgivning.

I forbindelse med tradisjonelle oppgaver kritiseres controlleren for at de har for mye fokus på historiske data og ting som allerede har skjedd, og for mye på finansiell informasjon som måltall. Det hevdes at fokuset bør ligge på informasjon som har betydning for beslutninger fremover, fremfor rapportering fra tidligere da data fort kan bli utdatert. Virksomhetens fremgang og potensiale er viktigere enn utdaterte, historiske data (O'Mahoney og Doran, 2009 og Olve, 1988).

Lindvall (2017), Granlund og Lukka (1998) og Vaivo og Kakko (2006) beskriver alle den tradisjonelle controllerens som en bean-counter. En bean-counter har fokus på finansiell informasjon (Granlund og Lukka, 1998) og er opptatt av nøyaktighet og analyser av finansiell informasjon (Vaivo og Kokko, 2006). Bean-counteren beskrives som tilbaketrukket (Vaivo og Kokko, 2006) og har begrenset interesse av å samarbeide med andre (Lindvall, 2009 og Granlund og Lukka, 1998). Burns og Baldvinsdottir (2007) beskriver controlleren som en objektiv leverandør av regnskapstall til ledelsen som satt atskilt fra resten av virksomheten.

Bergstrand (2009), i tråd med Nilsson og Olve (2013) skiller mellom accounting- og business controller der accounting controller er ansvarlig for den formelle regnskapsrapporteringen, men business controlleren er mer analytisk. Kaplan og Atkinson (1998) mener business controlleren er friere i sitt arbeid og at derfor kan forbindes med en moderne controlleren.

Flere har studert controllerens tidsbruk på ulike arbeidsoppgaver. Deriblant har Newman et al (1989) sett på viktigheten og tidsbruk på controllerens arbeidsoppgaver. Resultater viser at blant tradisjonelle oppgaver er prognoser, kalkyler og budsjett viktig, mens moderne oppgaver som er viktige er tolkning og analyse.

Graham et al. (2012) har også studert hvilke arbeidsoppgaver controllerne bruker mest tid på. Resultater fra denne studien viser at rapportering og utarbeidelse av prognoser og budsjetter, samt å bistå ledelse og de ulike virksomhetene med økonomisk informasjon er det som det vies mest tid til. Ser vi lengre tilbake på et studie gjennomført av Newman et al. (1989) varierer viktigheten av arbeidsoppgaver og tiden controlleren bruker på de enkelte oppgavene. Resultatene fra denne studien viser at budsjettering, kalkyler, analyse, tolkning av data, å fastsette løsninger og gi informasjon til ledelsen er viktige arbeidsoppgaver for controlleren.

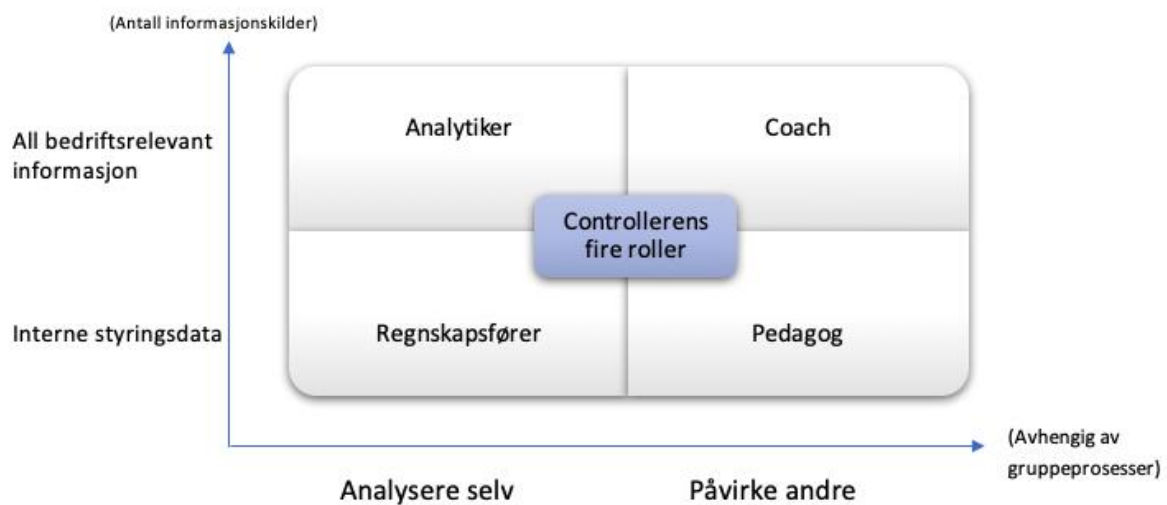
CIMA (1998) har gjennomført en undersøkelse som viser controllerens sentrale arbeidsoppgaver i fremtiden. Resultater fra denne undersøkelsen viser at de viktigste arbeidsoppgavene vil være knyttet til organisering av ansatte og informasjon til ledelse, da med tanke på beslutningsgrunnlag og utvikling av planer. CIMA (1998) legger også vekt på utvikling og styring av finansielle IT-systemer. Det vil være interessant å se om CIMA sine antagelser om controllerens oppgaver i fremtiden stemmer overens med våre funn angående dagens oppgaver, eller controllerens tanker om sin rolle i fremtiden.

Vi ser at controllerens arbeidsoppgaver er varierte. Kristiansen (2017) er en av flere som har studert controllerens rolle i offentlig sektor i Norge i nyere tid. Hennes funn knyttet til arbeidsoppgaver er i tråd med tidligere litteratur. Hun finner en hybrid controller med en blanding mellom tradisjonelle og moderne arbeidsoppgaver som driver dynamisk forflytning mellom ulike roller. Vi vil benytte Kristiansen (2017) sine beskrivelser og annen litteratur som utgangspunkt i intervjuene. Vi ønsker å se hvorvidt arbeidsoppgavene beskrevet over stemmer overens med våre funn, og hvordan disse oppgavene påvirker controllerens rolle i norske kommuner, da controllerens arbeidsoppgaver er en vesentlig faktor som er med på å forme rollen. I analysen vil vi diskutere funnene fra undersøkelsen opp mot denne litteraturen.

Controllerens fire roller

Nilsson og Olve (2013) deler utviklingen i controllers rolle inn i fire områder på grunnlag av deres ulike arbeidsoppgaver: analytiker, regnskapsfører, coach og pedagog. Disse fire områdene blir delt mellom to dimensjoner der den første dimensjonen handler om typen informasjon controlleren håndterer og vises på den horisontale akse. Informasjonen som håndteres er alt mellom interne styringsdata til all mulig bedriftsrelevant informasjon. I den andre dimensjonen tar man for seg hvilke prosesser controlleren er involvert i. Dette vises i den

vertikale aksen. Nilsson og Olve (2013) forankrer prosessen i to, der den venstre siden av aksen går ut på å analysere selv, mens høyre siden handler om og aktivt påvirke andre. Dette gir grunnlaget for de fire dimensjonene nevnt ovenfor.



Figur 1: Controllerens fire ulike roller (oversatt fra Nilsson og Olve, 2013, s. 642)

Analytikeren har i oppgave å bedømme den helhetlige økonomiske utviklingen. Det gjøres blant annet gjennom interne og eksterne analyser av data, sammenligninger av nøkkeltall og utvikling av potensielle organisasjonsnettverk. Analytikeren arbeider med få kontakter innad i organisasjonen (Nilsson og Olve, 2013).

Regnskapsføreren jobber mest med bedriftens bokføring og regnskap der han undersøker og overvåker avvik i budsjetter (Nilsson og Olve, 2013). Samtidig gjør regnskapsføreren analyser av regnskapsinformasjon til beslutningsgrunnlag for ledelsens handlinger. Regnskapsføreren og til en viss grad analytikerensrolle ligner mer på den tradisjonelle controllerrollen, i motsetning til coach og pedagog som samsvarer med litteraturens nye rolle som forretningspartner.

Coachen har stor innflytelse på hvordan aktører i organisasjonen tenker, da coachen jobber med å motivere og oppfordre alle ansatte til å jobbe hardere med bakgrunn i organisasjonens strategi (Nilsson og Olve, 2013). Coachen utformer bedriftsrelevant informasjon, samtidig som han formidler til sine ansatte om hvordan de kan bruke informasjonen til å nå bedriftens målsetninger (Nilsson og Olve, 2013).

Pedagogen har i samsvar med coachen mye kontakt med de andre ansatte i organisasjonen. I korte trekk kan man si at forskjellen mellom disse er at pedagogen fokuserer på interne styringsdata, mens coachen har et større fokus og inkluderer all bedriftsrelevant informasjon. Pedagogen bidrar med å hjelpe de ansatte til å forstå regnskapssystemet og hvordan ulike faktorer i forhold til dette påvirker deres arbeid (Nilsson og Olve, 2013).

Ferdigheter

Litteraturen beskriver ulike ferdigheter kontrollere bør besitte. Vi anser controllerens ferdigheter som sentrale for controllerens rolle og denne faktoren er dermed sentral i studien. Vi vil kartlegge og diskutere de sentrale ferdighetene til controllerne i kommunal sektor.

Byrne og Pierce (2007) poengterer at nye arbeidsoppgaver stiller nye krav til ferdigheter. Eksempler på dette er at det nå stilles krav til andre kommunikasjonsferdigheter og IT-ferdigheter. I litteraturen legges det vekt på gode kommunikative evner som avgjørende i den nye controllerrollen (se for eksempel Granlund og Lukka, 1998; Byrne og Pierce, 2007; Burns og Baldvinsdottir, 2007; Nilsson og Olve, 2013). Den moderne controlleren kommuniserer mer ansikt til ansikt fremfor gjennom rapporter som den tradisjonelle controlleren (Granlund og Lukka, 1998; Burns og Baldvinsdottir, 2007).

Tjørve og Bekkelund (2012) hevder controllerens analytiske ferdigheter er viktigere enn kommunikasjonsevnene, mens Nilsson og Olve (2013) mener disse ferdighetene er likeverdige. Berg (2015) trekker frem at kontrollere bør ha evnen til å tilpasse seg mottaker og ha forståelse for hver enkelt, altså er gode kommunikative evner avgjørende. Dette hevder ikke Granlund og Lukka (1998) som mener det ikke stilles krav til kommunikasjon for controllerne, da det meste dreier seg om rapporter og individuelt rutinearbeid.

Olve (2013) beskriver kjennetegn ved controllerens egenskaper og ferdigheter som virksomhetskompetanse, forretningskompetanse og økonomikompetanse. Nilsson og Olve (2013) vektlegger kalkulative ferdigheter, nøyaktighet og tradisjonell ferdigheter. Granlund og Lukka (1998) hevder at det forventes at controlleren fortsatt har de tradisjonelle ferdighetene som finansiell forståelse og kalkulative ferdigheter. Dette for å kunne bedømme virksomhetens utvikling og økonomiske potensiale.

Bogt et al (2016) mener at offentlige organisasjoner ofte foretrekker hybride kontrollere, fremfor rendyrkede kontrollere med kun økonomisk ekspertise. Samtidig poengteres Bogt et al (2016) at det kreves økonomisk ekspertise og at det bør rettes fokus mot tekniske ferdigheter som teknikker innen økonomisk styring, da de mener det er lite oppmerksomhet rundt dette i dag. Controlleren bør være objektiv å rapportere riktig til ledelsen. Dette vil igjen føre til at offentlig beslutningstaking forbedres (Bogt et al, 2016).

Yazdifar og Tsamenyi (2005) har gjennomført et studie der de har sammenlignet controllerens viktigste personlige ferdigheter i 1990 med ferdigheter som vil være viktige for controllerne i fremtiden. Resultater fra studien viser at evne til å integrere finansiell og ikke-finansiell informasjon, analytiske evner, kunnskap om IT-systemer og forretningsforståelse er ferdigheter som er viktige for fremtiden.

Oppsummert beskriver litteraturen ulike ferdigheter controlleren bør besitte. Det er også uenighet i hvilke ferdigheter som anses som viktigst. Kristiansen (2017) oppsummerer den tradisjonelle controllerens ferdigheter som nøyaktighet og analytiske ferdigheter, mens det stilles krav til kommunikasjonsferdigheter og kunnskap om virksomheten hos den moderne controlleren. Hvorvidt de nevnte ferdighetene gjør utslag på controllerne i norske kommuner vil vi finne ut av i analysen.

Relasjoner og samarbeid

Som nevnt hevder Granlund og Lukka (1998) at det ikke stilles krav til kommunikasjon for controllerne, da det meste dreier seg om rapporter og individuelt rutinearbeid og hevder med bakgrunn i dette at det er lite interesse for samarbeid. Dette er ikke Burns og Baldvinsdottir (2007) enige i, de hevder at controllerne tidligere var isolert fra resten av virksomheten og den eneste kontakten de hadde med andre var i forbindelse med diskusjon av månedlig resultat, men at dette nå er i endring. Burns og Balvinsdottir (2007) og Granlund og Lukka (1998) hevder at den moderne controlleren kommuniserer mer ansikt til ansikt enn den tradisjonelle som kommuniserer gjennom formelle rapporter. Granlund og Lukka (1998) og Vaivo og Kokko (2006) hevder nødvendige kunnskaper utvikles gjennom økt deltakelse i sosiale nettverk i organisasjonen og mener økende samhandling med andre i organisasjonen er en av faktorene som er med å endre controllerens rolle Dette er vi enig i og ønsker derfor å se på om relasjoner og samarbeid har påvirkning på rollen.

Verktøy

Järvenpää (2007) fremhever innføring av nye verktøy for økonomistyringen som en faktor som bidrar til endring i controllerens rolle. Bjørnenak og Kaarbøe (2011) argumenterer for en fremtidsorientert controller som flyttes mer bort fra regnskapet. IT-systemer har ført til sentralisering av tradisjonelle oppgaver som registrering av data, som igjen fører til at controllerne bruker mindre tid på disse oppgavene (Järvenpää, 2007). Abdel-Kader (2011) trekker spesielt fram ny teknologi som blant annet ERP systemer som har gjort stor innvirkning på rollen. Ny teknologi og nye redskaper skaper nye arbeidsoppgaver for controllerne. Lindvall (2017) beskriver dette ut i fra at utvikling i IT-systemer fører til at controllerne bruker mindre tid på tradisjonelle oppgaver som for eksempel registrering av data. I følge Berg (2015) anses IT-systemer å være den største faktoren for endring i controllerens rolle.

Endring i rollen

Store deler av litteraturen mener controllerrollen har endret seg eller hevder at rollen er i endring (se for eksempel Granlund og Lukka, 1998; Burns og Vaivo, 2001; Burns og Baldvinsdottir, 2007). Det finnes også kritikk mot den påståtte endringen i controllerens rolle. Berg (2015) hevder beskrivelsen av controllerens rolle beskrevet de siste årene er tilnærmet lik som for 100 år siden. Graham et al. (2012) og Lapsley og Oldfield (1999) er enig i Berg og hevder at controllerens rolle ikke har endret seg så mye som det beskrives i litteraturen.

Selv om litteraturen peker på ulike beskrivelser av rollen, finnes det en rekke fellestrekk for hva som kjennetegner den nye controllerrollen. Dette skal kobles opp mot våre funn knyttet til controllerens rolle i norske kommuner. Flere har forsøkt å skape en forståelse av controllerens moderne rolle (Burns og Vaivo, 2001). Kristiansen (2017) referer til Vaivo og Kokko, 2006; Burns og Baldvinsdottir, 2007 og Granlund og Lukka, 1998 og trekker frem utvikling innen teknologi, økt samhandling med andre i organisasjonen, nye verktøy og endring i organisasjonsstruktur som faktorer som har påvirkning på controllerens rolle.

Flere trekker frem at controllerrollen i nyere tid er mer fremtidsorientert. Lindvall (2009) mener controllerne deltar i flere prosesser og legger til rette for endringer. Burns og Balvinsdottir (2007) beskriver en hybridisering av rollene, men at skillet mellom den tradisjonelle rollen med fokus på fortiden og den moderne rollen som fungerer som forretningspartner kan ha blitt mindre med årene.

Fiske (1940) hevder det er vanskelig å definere funksjonen til kontrollere da den endrer seg raskt, samt at det er store forskjeller i aktiviteten til controllerne. Controllerens rolle beskrives å ha gått fra en tradisjonell rolle til en moderne rolle. Disse endringene i controllerens rolle kan skyldes blant annet teknologi og samhandling med andre i organisasjonen (Vaivio og Kokko, 2006; Burns og Baldvinsdottir, 2007; Granlund og Lukka, 1998). Andre faktorer som fremheves er desentralisering av økonomifunksjonen (Opstad, 2006 og Järvenpää, 2007) og innføring av nye verktøy for økonomistyring (Järvenpää, 2007). Det er også fokus på organisasjonsstrukturen og hvordan den påvirker controllerens rolle (se for eksempel Vaivo og Kokko, 2006 og Burns og Baldvinsdottir, 2007).

Burns og Baldvinsdottir (2007) beskriver fire årsaker til denne endring i controllerens rolle: globalisering, regnskapsskandaler, megatrender og IT. Økt globalisering har de siste årene påvirket controllerens rolle da utforming og formidling av informasjon er enklere enn tidligere. Det finnes større mengder data, og dette skyldes i stor grad internett og globale nettverk (Burns og Baldvinsdottir, 2007). Det samme gjelder regnskapsskandalene som har vært den siste tiden (Burns og Baldvinsdottir, 2007). Disse skandalene har svekket tilliten til flere parter som igjen har medført endring i krav og lover (Berg, 2015), videre vil dette kunne være en driver for endringer i controllerens rolle.

Når det gjelder megatrender hevder Burns og Balvindsdottit (2007) at megatrender øker fokuset til virksomhetene med tanke på flatere organisasjonsstruktur, kjernekompetanse, allianser og privatisering. Naisbitt (1988) beskriver megatrender som økonomiske, sosiale, store, politiske og teknologiske endringer som skjer over tid og som påvirker oss i minst ett tiår. Slike megatrender vil kunne påvirke controllerens rolle og Solem (2007) beskriver noen av Naisbitt (1988) sine eksempler på slike trender:

- “fra det industrielle samfunnet – til informasjonssamfunnet
- fra «tvungen» teknologi – til høy («touch») teknologi
- fra kort tidsperspektiv – til langt tidsperspektiv
- fra sentralisering – til desentralisering
- fra institusjonell hjelp – til selvhjelp
- fra hierarki – til nettverkssamarbeid
- fra «enten eller» – til valgmuligheter”

Lindvall (2009) beskriver en kritikk av controlleren for å fokusere for mye på fortiden, med blant annet behandling av regnskapsinformasjon som har lite verdi for det daglige arbeidet. Kristiansen (2017) oppsummerer forskjeller på den tradisjonelle og den moderne controlleren. Den tradisjonelle controlleren fokuserer på fortid, men dens moderne fokuserer mer på nåtid og fremtid (Kristiansen, 2017). Hun hevder også at den tradisjonelle kun har fokus på finansiell informasjon, mens den moderne supplerer dette med ikke-finansiell informasjon. Arbeidsdagen til den tradisjonelle controlleren preges av rutineoppgaver, mens den moderne controlleren har mer utvidede oppgaver. Nilsson og Ole (2013) er enig i at de tradisjonelle oppgavene er rutinepreget, mens den moderne controlleren arbeider mer med ad hoc-oppgaver. Andre forskjeller poengtert av Nilsson og Olve (2013) er for eksempel at den tradisjonelle er reaktiv i motsetning til den moderne som er proaktiv, at den tradisjonelle rollen er sentralisert og objektiv i motsetning til den moderne rollen som er desentralisert og involvert. Andre forskjeller er at den moderne controlleren bruker tallene, mens den tradisjonelle kun sørger for tallene (Nilsson og Olve, 2013).

2.2 Økonomisk styring i offentlig sektor

Økonomistyring kan defineres som betegnelsen på hvordan man forvalter ressurser. Ved økonomistyring prøver man å få en oversikt over sammenhengen med bruk av ressurser og hvilke konsekvenser valg av ressursbruk gir (Totland, 2000). Økonomistyring sies å være situasjonsbestemt. I bedriftsøkonomien innebærer økonomistyring metoder for å studere lønnsomheten i en bedrift (Mauland og Mellevik, 1998). I offentlig sektor vil ikke dette være i fokus i like stor grad da man i offentlig sektor følger politiske vedtak og lover som legger rammer for midlene som skal fordeles til samfunnet (Busch et al, 2009). For å få muligheten til å forvalte ressursene må politikerne velges. Bogt et al (2016) påpeker at politikere og ledere ofte er for ambisiøse og at de ønsker å gjennomføre prosjekter som synliggjør de for innbyggerne selv om prosjektene nødvendigvis ikke er effektive. Fokuset på realisering blir så sterkt at man glemmer fokuset på kostnader (Bogt et al, 2016).

Nilsson og Olve (2013) poengterer at offentlig sektor styres av politikerne, som igjen har et ansvar overfor velgere. Da man må ta hensyn til velgerne vil dette påvirke blant annet målet siden man skal sørge for innbyggernes beste ut fra tilgjengelige ressurser. Dette er i motsetning til private virksomheter der målet er best mulig økonomisk resultat (Busch et al, 2009). Opstad (2006) hevder også at det kan være utfordrende å sikre god utnyttelse av ressursene, men Busch

et al (2009) legger fokus på at det er viktig å hele tiden jobbe med å utnytte ressursene best mulig.

Buch et al (2009) mener styringssystemer bør tilpasses offentlige virksomheter da det er stor forskjell mellom offentlig og privat sektor. Det finnes flere utfordringer knyttet til å bruke økonomisk teori i offentlig sektor da offentlig sektor er underlagt politisk styring og kontroll, samt at offentlig sektor har flere oppgaver og målsettinger som må ivaretas (Opstad, 2013).

Selv om det sies at offentlig sektor har mye å lære av privat sektor ser vi at ikke alt innen økonomisk styring bør overføres til offentlig sektor. Busch et al (2009) hevder det er viktig å erkjenne at økonomistyring i offentlig sektor er annerledes enn økonomistyring i privat sektor.

Johnson og Kaplan (1987) kritiserer bruk av tradisjonelle teknikker som budsjett i privat sektor. Til tross for dette er budsjett og regnskap en viktig del av økonomistyring i offentlig sektor (Johansson og Siverbo, 2014). Jonsson og Siverbo (2014) mener at hensikten med budsjett er å styre ressurser som brukes til velferdstjenester for å sørge for at politiske prioriteringer blir realisert og igjen fører til verdi for innbyggerne. Mellemvik og Mauland (2004) hevder at budsjettarbeidet i offentlig sektor har større betydning enn regnskapsarbeidet. Kommunalt budsjett består av de ulike budsjett da de ulike virksomhetene har egne budsjetter (Rudå, 2014). Økonomistyringen og politikk handler om å fordele og prioritere ressurser mellom ulike virksomheter, og innad i hver enkelt virksomhet (Rudå, 2014).

Rudå (2014) hevder økonomistyring i kommunal sektor bygger på tertialrapportering med regnskaps- og budsjettering rapporter, årsbudsjett, økonomiplan og årsregnskap med nasjonal rapportering. Rudå (2014) beskriver i tillegg tre faser i kommunens økonomistyring: planlegging, gjennomføring og evaluering.

Norske innbyggere har daglig kontakt med en rekke offentlige tjenester (Opstad, 2006). Selv om økonomistyringen i offentlig sektor har vært gjennom endringer den siste tiden og fått større fokus, er det lite fokus og studier på controlleren i denne sektoren, og da spesielt i Norge. De nevnte endringer har naturligvis også endret controllerens rolle.

2.3 Et institusjonelt perspektiv på controllerens rolle

Institusjonell teori brukes ofte som teoretisk rammeverk i studier av offentlig sektor (Moll, Burns og Major, 2006) og flere tidligere studier om controllerens rolle tar utgangspunkt i et institusjonelt perspektiv (se for eksempel Burns og Vaivo, 2001, Bruns og Baldvinsdottir, 2005 og Goretzki et al 2013). Scott (2008) hevder at alle organisasjoner institusjoner, dermed kan man si kommuner er en institusjon. Institusjonelt perspektiv vil brukes for å forstå controllerens rolle også i denne studien. Denne teorien gir innsikt i endringer i controllerens rolle. Institusjonell teori brukes for å diskutere studiens funn opp mot beskrivelser av den hybridiserte controllerrollen. Burns og Baldvinsdottir (2005) hevder at institusjonell teori kan benyttes til å forklare hvorfor ting er som det er over tid, som da igjen kan gi forståelse for endringer i controllerrollen og organiseringen i kommunen. Ved å bruke dette perspektivet kan man få et dypere perspektiv på rollen ved å se på drivere som har betydning for endring i rollen.

Institusjonell teori beskriver hvordan roller formes ut fra institusjonell kontekst og omgivelser samt hvordan roller selv former omgivelsene den opererer i (Moll, Burns og Major, 2006; Burns og Scapens, 2000). Scott (1995) hevder at institusjonalisering betyr at organisasjoner er nært knyttet til samfunnet gjennom verdier, ideer og rammer. Scott (2004) forklarer institusjonell teori som prosesser og mekanismer som fører til at regler, rutiner, strukturer og normer blir retningslinjer for sosial atferd.

Når det er snakk om hvordan roller former omgivelsene peker Hovdal (2004) på at organisasjonsstrukturen innen institusjonell teori betraktes som et meningsbærende symbol som forteller omgivelsene hensikten med virksomheten. Dette symbolet forteller hva man verdsetter, prioriterer og hvordan organisasjoner arbeider for å nå målene (Hovdal (2004).

Hovdal (2004) i sitt studie hevder deler av kommuneorganisasjoner strever med legitimitet i forhold til kommunens innbyggere. Hvis organisasjonsstrukturen ikke reflekterer normer og verdier i omgivelsene fører det til at kommunen får et legitimitetsproblem (Hovdal, 2004).

Hovdal (2004) mener kommuneorganisasjoner er underlagt føringer, men at den menneskelige aktiviteten preges av den sosiale konteksten. Hovdal (2004) hevder at kommuneorganisasjoner vil være ganske fastlåst i noen normer og rådende forestillinger, men stiller spørsmål til om det er rom for å utvikle holdning til egen praksis i organisasjonen. Hovdal (2004) referer til Nylehn (1997) som snakker om muligheter og begrensninger, og mener institusjoner bygges opp og

endres i samspill med omverden og en viss styring. I følge Hovdal (2004) er det viktigste at endring ikke kan skje på fritt grunnlag, men at det må være i samsvar med organisasjonen.

Hovdal (2004) hevder at det sentrale i institusjonsbegreper er at aktørene i virksomheter ikke er selvstyrte, men at aktørene preges av tilhørighet til organisasjonen. Han oppfatter den institusjonelle tilnærmingen som at den gir rammer og føringer uavhengig av hvem som arbeider i organisasjonen. I tillegg referer Hovdal (2004) til Moe (1984) som peker på at individer har med ulike preferanser inn i organisasjonen og at det er rammer for slik atferd.

Moll, Burns og Major (2006) stiller seg enige i at dette er et vanlig teoretisk rammeverk å bruke for å forstå endring innen økonomisk sektor. Det finnes ulike retninger og perspektiver innen institusjonell teori, Moll, Burns og Major (2006) trekker frem gammel institusjonell økonomi, ny institusjonell økonomi og ny institusjonell sosiologi som de tre største påvirkene for endring. Scapens (2006) har gjennomført en gjennomgang av de tre nevnte retningene som brukes for å gi innsikt i organisatorisk endring.

Ny institusjonell økonomi er ifølge Scapens (2006) opptatt av at strukturene skal brukes til å styre økonomiske transaksjoner og for å fokusere på institusjoner som er grunnleggende for organiseringen av økonomien. Barrett (2014) beskriver institusjoner som politiske, økonomiske og sosiale interaksjoner. Videre poengterer han at institusjoner skapes for å redusere usikkerhet rundt menneskelige interaksjoner og for å skape struktur. Barrett (2014) sier at institusjonen utgjør formelle og uformelle regler, og beskriver institusjoner som regler i et spill, mens individene og organisasjonene er de som spiller spillet.

Institusjonell sosiologi er opptatt av institusjoner der strukturer og systemer formes av organisasjonens miljø (Scapens, 2006). Dette henger sammen med det Hovdal (2004) poengterte om søket etter legitimitet. Dette innebærer at organisasjoner er like andre organisasjoner i samme setting, men også organisasjonsformer og prosedyrer som er ulike i organisasjoner i samme omgivelser.

Gammel institusjonell økonomi har fokus på at institusjonene former handlinger samt tanker til individuelle aktører (Scapens, 2006). Moll, Burns og Major (2006) hevder gammel institusjonell økonomi har fokus på hvorfor og hvordan strukturer oppstår, og hvordan det endres over tid. Her dreier institusjoner seg om måter å tenke på som er permanent og felles

for flere, da gjerne en del av vanene til en gruppe (Veblen, 1932 i Moll, Burns og Major, 2006).

2.3.1 Institusjonelt entreprenørskap

Begrepet institutional entrepreneurs ble introdusert av DiMaggio i 1988. Det dreier seg blant annet om hvordan aktører påvirker institusjonelle endringer (Scott, 2004). Scott (2004) legger vekt på hvem (også kalt institusjonelle entreprenører) som muliggjør endringer innen institusjonell teori. De såkalte hvem kan være individuelle personer eller kollektive aktører som organisasjoner (Scott, 2008). I studien vil det være aktuelt å se på om controllerne, som i dette tilfellet vil være de institusjonelle entreprenørene påvirker sin egen rolle eller organisasjonen. Dette vil også kunne dreie seg om hele organisasjonen og ikke kun enkeltpersoner. Institusjonelle entreprenører, som i dette tilfellet vil være de enkelte menneskene eller organisasjonen deltar i å skape nye typer organisasjoner, som igjen krever blant annet utforming av nye organisasjonsformer og rutiner (Scott, 2008).

Institusjonelt entreprenørskap kan derfor benyttes for å forklare hvilken rolle eller innvirkning controlleren har med tanke på endring på sin egen rolle og på organisasjonen som helhet, samt organisasjonens påvirkning på controllerens rolle. Institusjonelle entreprenører arbeider med formål om blant annet å skape nye eller endre eksisterende institusjoner (Hardy og MaGuire, 2008). Disse personene har tilstrekkelige ressurser for å gjennomføre endringer og som er villig til å realisere sine interesser (Hardy og MaGuire, 2008). Elert, Henrekson, og Stenkula (2017) definerer entreprenørskap som individets evne og vilje, både uavhengig og innenfor organisasjoner, til å oppdage og skape nye økonomiske muligheter, til å introdusere nye ideer til markedet under usikkerhet, ta beslutninger om plasseringer, bruke ressurser og skape verdi, for at firmaet, i vårt tilfelle kommunen, når sitt fulle potensial.

Oppsummert vil vi ta utgangspunkt i institusjonell teori til å forklare hvordan og hvorfor ting blir som det er over tid (Burns, 2000). Controllerens rolle og økonomistyringen generelt kan ses i sammenheng med blant annet rutiner og regler for hvordan ting bør gjøres i organisasjonen. Dette vil gi innsikt og forståelse for endringer i controllerens rolle. At controllerrollen er i endring og beskrives som hybrid kan være påvirket av NPM. Vi vil derfor videre gå nærmere inn på NPM.

2.3.2 New Public Management

Økonomisk styring i offentlig sektor har de siste tiårene vært gjennom en endring i flere land. Denne endringen knyttes ofte mot den internasjonale trenden New Public Management. Styring i offentlig sektor har endret seg fra tradisjonell offentlig styring, også kalt Progressive Public Administration (PPA) til New Public Management (NPM) (Hood, 1995). På bakgrunn av denne endringen har forskjellige land tatt i bruk ulike virkemidler som bygger på NPM. I Norge bygges blant annet kvalitetsreformen i universitets- og høyskolesektoren, NAV-reformen og helseforetaksreformen på den nye internasjonale trenden (Fallan og Pettersen, 2010).

New Public Management er en betegnelse på ideer som sier noe om hvordan offentlig sektor kan effektiviseres ved å ta etter privat sektor (Hood, 1995). Forskjeller på styring i offentlig og privat sektor reduseres ved at offentlig sektor henter inspirasjon fra privat sektor. Noen beskriver denne endringen som en modernisering av offentlig sektor (Bentzon 1988; Olsen 1989; Klausen 2001). Som nevnt beskrives controllerrollen ofte som hybrid, dette kan skyldes New Public Management. Bogt et al (2016) mener NPM forsterker hybridisering av controllerens roller. Dette fordi man påvirkes av privat sektor og ser en større sammenheng mellom innsats og resultater (Bogt et al, 2016).

NPM har satt sitt preg på den offentlige sektoren verden rundt i ulik grad. Fortsatt den dag i dag debatteres det heftig om fordeler og ulemper ved å implementere NPM. Olaussen og Wollebæk (2002) trekker fram utfordringer med målstyringskonseptet i offentlig sektor som en av hovedkritikken mot NPM. Målstyringskonseptet bygger på en del forutsetninger som ikke er til stede i offentlig sektor, det gjør at det ikke er mulig å benytte målstyring i sektoren.

I følge Klausen (2001) har NPM vært med på å utfordre og sette spørsmålsteget i hvordan ting har fungert i det offentlige. Dette har gjort at man har sett en omfattende endring i arbeidsoppgaver, etablering av nye institusjoner og en utvikling i rollen som leder og medarbeider. For at disse endringene skal kunne fungere optimalt i offentlige organisasjoner kreves det at man har dyktige og dynamiske ledere og lederteam, men man har også behov for fleksible og omstillingsdyktige medarbeider (Klausen, 2001).

New Public Management ble introdusert på 1980-tallet som en filosofi på hvordan offentlig sektor skulle fungere (Hood, 1995). Hood (1991) knytter NPM's gjennombrudd til fire administrative «Megatrends». En av trendene var at man forsøkte å redusere og reversere

regjeringens vekst i form av åpenbare offentlige utgifter og bemanning. Det kom også et skifte mot privatisering og kvasi privatisering, der man trakk seg unna tradisjonelle institusjoner og hadde et større fokus på subsidiaritet i tjenesteytingen. Den tredje trenden gikk ut på utviklingen av å få systemer automatisert, særlig innen IT, og i produksjon og distribusjon av offentlige tjenester. Den siste trenden gikk ut på å ha et større fokus på generelle spørsmål om den offentlige forvaltning, hvordan politikken var utformet, hvilke beslutningsstiler som ble brukt og hvordan det statlige samarbeidet fungerte (Hood, 1991).

Opstad (2006) og Järvenpää (2007) mener desentralisering av ansvar står sentralt i NPM og at man ser en sentralisering av ansvar i ulike organisasjonsenheter. Desentralisering av controllerfunksjonen påvirker controllerens rolle (se for eksempel Burns og Vaivo, 2001; Granlund og Lukka, 1998; Järvenpää, 2007). Samtidig hevdes det at man ser en sentralisering av økonomifunksjonen (Opstad, 2006 og Järvenpää, 2007). Sammen har denne utviklingen ført til variasjon i hvordan økonomistyringen fungerer og hvordan økonomifunksjonen er organisert i offentlig sektor og i kommunal sektor. Variasjon på tvers av sektoren gjør at det er behov for studier som kartlegger kjennetegn ved organiseringen av økonomifunksjonen i kommunal sektor.

Vi kan si at NPM er en samlebetegnelse på prinsipper og metoder på hvordan man kan styre og organisere offentlige virksomheter. Bruk av NPM, sammen med bruk av et institusjonelt perspektiv vil kunne gi viktige bidrag inn i diskusjonen for å forstå controllerens rolle og rollens utvikling.

3. Metode

I dette kapittelet presenteres de metodiske valgene som er lagt til grunn for studien. Innledningsvis presenteres vårt vitenskapsteoretiske utgangspunkt, deretter beskriver vi valg av forskningsdesign, før vi viser til datamaterialet studien baseres på og hvordan vi har innhentet det. Avslutningsvis tar vi for oss etiske vurderinger og vurderer kvaliteten i vår kvalitative forskning.

3.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt

Vårt vitenskapelige ståsted legger føringer for de metodiske valgene i studien da det vitenskapelige ståstedet påvirker valg av innsamlingsmetode. Dette vil igjen påvirke analysen samt resultatene.

I lang tid har det blitt debattert om hva som er den riktige forståelsen av virkeligheten (ontologi), hvordan man best tilegner kunnskap (epistemologi) og hva som er den riktige måten å samle inn empiri (metode) (Jacobsen, 2015). Jacobsen (2015) oppsummerer denne debatten som skillet mellom en positivistisk og en fortolkningsbasert tilnærming. Innen vitenskapsteori skilles det ofte mellom hovedretningene positivismen og hermeneutikken. En hermeneutiker er opptatt av å forstå meningen bak menneskers handlinger, og se dette i lys av den sosiale og kulturelle konteksten de inngår i. Dette er i motsetning til positivismen som er opptatt å avdekke lovmessigheter gjennom målbare fakta, for å skaffe generell kunnskap og danne teorier ut fra dette (Nyeng, 2010).

I hermeneutikken møter man verden utrustet med erfaringer og forventninger. Man prøver å søke forståelse av meningsfulle fenomener med et virkelighetssyn som er sosialt konstruert. Dette er i motsetningen til positivismen, som hevder at man gjennom observasjoner kan avdekke interessante fenomener, og at man ikke har behov for å fordype seg i konkrete eksempler (Nyeng 2004). Utgangspunktet for positivistene var at alt kunne studeres empirisk ved å se, høre og føle, og at man på denne måten skulle teste ut spekulasjoner og påstander (Jacobsen, 2005).

Positivismen møtte mye kritikk, spesielt blant de som fulgte en hermeneutisk tilnærming. De mente det var meningsløst å snakke om en objektiv virkelighet, som var lik for alle fordi mennesker opplever situasjoner forskjellig (Jacobsen, 2005).

I studien tar vi utgangspunkt i at verden er sosialt konstruert, og vi vil ha størst preg av den hermeneutiske tilnærmingen. En sosialt konstruert verden bygger på at det er menneskene som gir ting en mening og man forstår ting ut fra ulike sosiale kontekster. Nyeng (2012, s. 107) trekker her fram den hermeneutiske sirkel som sier, «... *der delene kun er forståelige ut fra helheten de inngår i, og helheten blir forståelig ut fra delene*». Om vi tar for oss kommune som helhet, hva ville kommunen vært uten de ulike funksjonene og delene. Som nevnt tidligere har vi forsket på hvordan kontrollere i henholdsvis Malvik og Melhus kommune opplever deres rolle og kommunens organisering. Kunnskapen vi her samler inn har en metodisk forutsetning om at vi som forskere og informanter skaper intersubjektivitet mellom oss. Intersubjektivitet går ut på at mennesker har en felles enighet om noe (Jacobsen, 2005). Dalen (2011) definerer intersubjektivitet som en felles tolkning av opplevelser og situasjoner. Det vil si at informantene skal kunne kjenne seg igjen i våre tolkninger av deres situasjoner og opplevelser. Vi var interessert i å få kontrollernes subjektive mening, om hvordan de selv tolker deres egne opplevelser og handlinger fra deres ståsted. Deretter fortolker vi som forskere kontrollernes egne fortolkninger. Dette kaller Nyeng (2004) for dobbel hermeneutikk.

3.2 Valg av forskningsdesign

Et forskningsdesign er forskerens plan eller skisse for undersøkelsen (Ringdal, 2013). Denne utformes gjennom valg vedrørende hva og hvem som skal undersøkes, samt hvordan undersøkelsen skal gjennomføres (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011). I følge Jacobsen (2015) skiller man mellom intensive og ekstensive undersøkelsesopplegg. Intensive opplegg har fokus på relativt få enheter, hvor man går i dybden og retter seg mer mot en grundig forståelse. I motsetning til ekstensive opplegg hvor man legger opp til å gå i bredden ved å studere mange enheter.

Vi har en todelt problemstilling som handler om hvilke roller controllerne har, samt hvordan kommunen er organisert. På bakgrunn av denne problemstillingen tar studien utgangspunkt i en kvalitativ tilnærming. I følge Monica Dalen (2011) er det kvalitative intervju godt egnet for å få god innsikt i informantenes egne erfaringer, tanker og følelser. En kombinasjon av både kvantitative og kvalitative studier gir i svært mange tilfeller den mest gunstige dataen, men av ressursmessige hensyn måtte vi velge en av delene (Tjora, 2014). Det vil dermed ikke si at forskningen vår gir et dårlig bilde av virkeligheten. Et kvalitativt studie ga oss muligheten til å

fange opp detaljerte og fyldige beskrivelser av controllerrollen i norske kommuner, i tillegg til å se på hvilke faktorer som påvirker rollen.

Studien utformes ved intensive design da vi skal gå i dybden på controllerrollen ved to enheter, i henholdsvis Malvik og Melhus kommune. For å forsøke å besvare problemstillingen vår har vi valgt å gjennomføre casestudier. En casestudie er en undersøkelse som studerer noe bestemt innenfor et gitt område. Det kan være snakk om en bedrift, avdeling eller organisasjon, en kommune eller et nærmiljø og lignende (Tjora, 2012). Ved casestudier finnes det ulike måter å gå frem på, man kan velge å ha et enkelt case-studie og kun fokusere på én case, eller man kan velge å studere flere ulike caser slik vi har valgt å gjøre.

3.3 Datainnsamling

I denne delen vil vi presentere hvordan vi har gått frem for å samle inn data. Vi har valgt å gjennomføre to casestudier med hovedfokus på dybdeintervju og dokumentstudier for å forsøke å besvare problemstillingen vår. Dybdeintervju brukes ofte når man vil studere meninger, holdninger og erfaringer (Tjora, 2017). Denne metoden mente vi var godt egnet for å samle inn beskrivende data gitt av førstehåndskildene, nemlig kontrollere og til en viss grad økonomisjefene, der de beskriver ting fra deres perspektiv. Ved dybdeintervju er man avhengig av en god dialog mellom forsker og informant, og en viktig forutsetning er at man greier å skape en avslappet stemning (Tjora, 2017). Dermed ble det naturlig for oss å gjennomføre intervjuene på et møterom på arbeidsplassen til informantene slik at de skulle være avslappet og komfortable.

3.3.1 Intervjuer

Den mest utbredte datainnsamlingsmetoden innenfor kvalitativ forskning er ulike former for intervju, deriblant dybdeintervju (Tjora, 2012). Dybdeintervju går ut på å skape en situasjon med en avslappet stemning hvor informanten reflekterer over egne meninger og erfaringer rundt noen spesifikke temaer (Tjora, 2012). Vi ønsket å bli bedre kjent med økonomitjenesten i kommunene og valgte derfor å gjennomføre dybdeintervju for at controllerne og økonomisjefene kunne reflektere over sine roller og de ulike funksjonene i kommunen.

Da vi bestemte oss for å gjennomføre casestudier på mellomstore kommuner i Norge hadde vi en naturlig avgrensning av utvalget. Deretter måtte vi bestemme oss for hvilke kommuner som

var aktuelle for å avgrense utvalget ytterligere. På bakgrunn av tilgjengelighet og størrelse tok vi kontakt med Melhus og Malvik kommune. For oss passet disse to kommunene ypperlig, med tanke på størrelsen og den umiddelbare nærheten fra Trondheim. Etter å ha fått kontakt med kommunene avtalte vi intervju med lederne i økonomitjenestene i de to kommunene.

Intervjuene med lederne kan klassifiseres som semistrukturert intervju hvor vi på forhånd hadde bestemt oss for temaer vi skulle gå igjennom. Semistrukturert intervju brukes ofte som en annen betegnelse for dybdeintervju, men i et semistrukturert intervju har man en halvfast struktur på intervjuet (Tjora, 2017). Vi fikk blant annet samlet inn informasjon om hvordan økonomitjenesten og kommunen er organisert. Samtidig ville vi vite hvordan samarbeidet fungerte mellom leddene og hvilke forventninger og krav som ble stilt. Etter intervjuene med lederne ville vi snevre inn utvalget ytterligere og avgrenset utvalget til økonomirådgiverne i kommunene. Utvalget vårt består av syv informanter, hvor to av de er ledere i hver sin økonomitjeneste, mens de øvrige er økonomirådgivere i kommunene.

Nedenfor har vi satt opp en oversikt over intervjuene.

Dato	Varighet	Informant	Type intervju	Sted
28.02	ca. 1 time	Økonomisjef	Semistrukturert intervju	Møterom på rådhuset
28.02	ca. 45 min	Økonomirådgiver 1	Dybdeintervju	Møterom på rådhuset
28.02	ca. 40 min	Økonomirådgiver 2	Dybdeintervju	Møterom på rådhuset
28.02	ca. 30 min	Økonomirådgiver 3	Dybdeintervju	Møterom på rådhuset
21.03	ca. 50 min	Økonomisjef	Semistrukturert intervju	Møterom på rådhuset
21.03	ca. 30 min	Økonomirådgiver 1	Dybdeintervju	Møterom på rådhuset
21.03	ca. 50 min	Økonomirådgiver 2	Dybdeintervju	Møterom på rådhuset

Tabell 1: Oversikt over intervjuer

Intervjuguide

Når det anvendes et semistrukturert eller fokusert intervju er det behov for en intervjuguide. Denne guiden inneholder sentrale temaer og spørsmål som skal dekke de viktigste områdene studie skal belyse (Dalen, 2011).

Vi benyttet en intervjuguide i alle intervjuene vi gjennomførte. Intervjuguiden bygger på intervjuguiden brukt ved tidligere studier på controllerrollen, som vi har tilpasset vårt studie. Det teoretiske rammeverket vi presenterte i forrige kapittel er utgangspunktet for vår intervjuguide. Der trekker vi frem ulike temaer blant annet om hvordan organiseringen i kommunen er og hvilke utfordringer det gir, samt spørsmål tilknyttet endring i rollen, hvilke ferdigheter man bør besitte og om hvordan samarbeidet fungerer innad i kommunen. Intervjuguidens første del bygges opp med oppvarmingsspørsmål med spørsmål om bakgrunn og erfaring. Deretter går vi videre på organisering av økonomienheten, der vi blant annet spør om «Hvordan de ser sin rolle i organiseringen?» og «Hvilke meninger de har om organiseringen?». Videre ser vi på controllernes arbeidsoppgaver, her spør vi blant annet disse spørsmålene, «Hva mener du er de viktigste arbeidsoppgaver for økonomirådgiverne?» og «Hvordan fungerer økonomirådgiverne som rådgivere eller sparringspartnere for andre i kommunen?». Intervjuguiden avrundes med et åpent spørsmål der vi gir informantene mulighet til å tilføre noe mer som de ser på som relevant. Et åpent spørsmål gir også intervjuet en naturlig avslutning.

Gjennomføring av intervju

Enkelte av informantene ønsket litt mer informasjon før intervjuene skulle gjennomføres, noe vi ikke så på som et problem og vi valgte å sende epost med temaene vi skulle gå igjennom. Informantene valgte selv hvor intervjuene skulle gjennomføres. Alle intervjuene ble gjennomført på arbeidsplassen på et møterom, og vi hadde bedt informantene sette av 60 minutter til rådighet. Før vi startet intervjuene presenterte vi oss og formålet med intervjuet, i tillegg gikk vi gjennom samtykkeskjemaet (vedlegg 1) som alle godkjente og skrev under på. Intervjuene varte mellom 30 og 60 minutter, enkelte informanter var mer utfyllende i sine svar enn andre (Se tabell 1).

Vi valgte å bruke lydopptaker under alle intervjuene. I følge Tjora (2017) gir det en betryggelse på at man får med seg det som blir sagt, og at det skaper god kommunikasjon og flyt under selve intervjuet. Vi opplyste hva opptakene skulle brukes til og hvordan vi skulle oppbevare de. Alle samtykket til bruk av lydopptaker. Det å benytte lydopptaker ga oss mulighet til å ta med direkte sitater i rapporten. Det ga oss også en mulighet til å konsentrere oss om informanten og stille oppfølgingsspørsmål der det var aktuelt.

Avslutningsvis da vi skulle runde av intervjuet spurte vi om informantene hadde noe å tilføre omkring de temaene vi hadde vært igjennom. De fleste informantene hadde sagt sitt, men enkelte tilførte mer informasjon om ting vi ikke hadde tenkt på.

3.3.2 Dokumentstudie

Vi inkluderte dokumentstudier i datainnsamlingen for å få bedre innsikt i rollen til økonomirådgiverne i kommunen og for å samle inn data som kunne understøtte intervjuene. Dokumentene var tilgjengelige fra kommunens hjemmeside og var relevant for casen. Vi undersøkte blant annet kommunens økonomi- og handlingsplan, delegasjonsreglementet, årsrapporter, planstrategi, kommuneplan og stillingsbeskrivelser. Under intervjuene fikk vi en del informasjon, men for å få bedre innsikt og se større sammenhenger så vi det som hensiktsmessig å studere dokumenter tilknyttet kommunen. Ifølge Tjora (2012) blir dokumenter ofte brukt som bakgrunnsdata eller ofte kalt sekundærdata, noe vi også brukte dokumentene til.

3.4 Analyse av data

I dette kapitlet skal vi ta for oss hvordan vi har analysert materialet fra datainnsamlingen. Siden vi fikk muligheten til å ta opp alle intervjuene ga det oss anledning til å ta med veldig detaljerte beskrivelser i oppgaven. Intervjuene transkriberte vi fortløpende dagene etter gjennomføring. For å unngå feil og for å håndtere ferskest mulig materiale, prøvde vi å bli ferdig med transkriberingene fortest mulig etter at intervjuene var gjennomført. Vi valgte å transkribere intervjuene grundig og fullstendig for å sikre all informasjon. For å ha best mulig flyt og forståelse i teksten, valgte vi å oversette intervjuene til bokmål under transkriberingen. Allerede ved transkribering begynte vi å kode informantene med egne koder. Kodene vi har satt inneholder ingen opplysninger som kan knyttes opp mot hver enkelt informant. I kapitlet der vi presenterer empirien vil vi etter hvert enkelt sitat bruke kodene deres i parentes.

3.5 Etske vurderinger i forskningen

I forskningsprosessen er det viktig å foreta etske vurderinger gjennom hele prosessen (Kvale, 1997). Vi som forskere er pliktige til å tenke nøye gjennom hvordan forskningen vår kan påvirke de vi forsker på, dette gjør at vi stilles overfor noen etske dilemmaer (Jacobsen, 2015). Under beskriver vi hvilke vurderinger vi har tatt gjennom vår forskningsprosess. Før vi startet

innsamlingsprosessen, meldte vi vårt forskningsprosjekt til Norsk senter for forskningsdata (NSD). Etter noen korrigeringer ble det kjapt godkjent.

3.5.1 Informasjon og samtykke

I forkant av intervjuene sendte vi et informasjonsskriv på e-post som forklarte studiens formål og temaene vi skulle gå igjennom. Før vi satt i gang med selve intervjuene fikk informantene lese gjennom samtykkeerklæringsskjemaet (vedlegg 1) som de signerte, og de fikk samtidig muligheten til å stille noen spørsmål før vi satt i gang. Skjemaet inneholdt informasjon om formålet med studien, hva det gikk ut på å delta, hvordan vi behandlet materialet vi samlet inn, samt at studien var frivillig og at de når som helst hadde mulighet til å trekke seg.

3.5.2 Konfidensialitet

I vår studie kunne vi ikke garantere full konfidensialitet da stillingene i de to økonomitjenestene er offentlig tilgjengelig gjennom kommunenes hjemmesider, samtidig kan de risikere å bli gjenkjent i publikasjonen av personer som kjenner økonomitjenesten godt. I samtykkeskjemaet informerte vi om at personopplysningene ville behandles konfidensielt. Samtidig opplyste vi om at vi ville anonymisere informantene, men at de indirekte kunne bli identifisert i publikasjonen.

3.6 Kvalitet i kvalitativ forskning

I følge Jacobsen (2015) bør empirien man samler inn tilfredsstillende to krav. Den bør være gyldig og relevant, det vil si at den gir svar på de spørsmålene man har stilt. Og undersøkelsen bør være gjennomført på en pålitelig og troverdig måte. Tjora (2012) presenterer tre kvalitetskriterier i forbindelse med kvalitative studier, pålitelighet (reliabilitet), gyldighet (validitet) og generalisering. Selv om de to forfatterne beskriver det ulikt kan vi se det er en sammenheng. Vi vil i gjennomgangen av disse kriteriene reflektere rundt egne valg, og vurdere kvaliteten på den empiriske dataen.

3.6.1 Reliabilitet (pålitelighet)

Tjora (2017) hevder at innen kvalitativ forskning vil fullstendig objektivitet være umulig. I enkelte tilfeller vil da forskerens engasjement betegnes som støy, men Tjora (2017) mener engasjementet er en helt nødvendig ressurs så lenge man redegjør for egen posisjon og engasjement. For å redegjøre for vår posisjon og engasjement så kan oppgaven ha blitt påvirket

av vår bakgrunn, vårt forhold til informantene samt utvalget av teori og kilder i litteraturen. Vi hadde ingen kjennskap til kommunen eller informantene fra tidligere av, men i løpet av intervjuet bygger man opp en relasjon som kan være med på å påvirke informasjonen som gis, men vi som forskere har etter beste evne prøvd å være mest mulig nøytrale og unngå å påvirke informantene eller selv bli påvirket.

For at informantene skulle ha det mest behagelig og være avslappet under intervjuene valgte vi å gjennomføre intervjuene på et møterom på arbeidsplassen. Under alle intervjuene vi gjennomførte tok vi lydopptak, hvor vi i etterkant transkriberte opptakene ordrett av det informantene hadde sagt. Det finnes flere fordeler og ulemper ved å bruke lydopptaker. Fordelene er at man kan konsentrere seg mer på intervjuet og ha en mer naturlig samtale med informanten, man vil i tillegg få med direkte, ordrette sitater (Jacobsen, 2005). For vår del ga det flere fordeler enn ulemper, men noen ulemper kan være at intervjuobjektet blir satt ut av båndopptakeren og kan bli tilbaketrucken med informasjonen, man kan også oppleve at opptakeren slutter å fungere underveis, og at man dermed mister resterende data.

3.6.2 Validitet (gyldighet)

I følge Tjora (2012) handler gyldigheten til forskning om vi undersøker det som vi faktisk skal undersøke. Samtidig i hvilken grad datamaterialet reflekterer det vi vil vite noe om.

Jacobsen (2005) skiller mellom intern og ekstern gyldighet. Det at resultatene oppfattes som riktige kaller han intern gyldighet. Det han legger i begrepet ekstern gyldighet er om resultatene kan generaliseres til populasjonen.

Et av begrepene Jacobsen (2005) bruker for å styrke validiteten i forskning er *metodetriangulering*, det vil si at man ved ulike metodiske innfallsvinkler undersøker samme problemstilling. I vår forskning har vi som nevnt tidligere valgt å bruke flere ulike innsamlingsmetoder. Vi har gjennomført intervjuer, i tillegg til at vi har studert dokumenter tilknyttet kommunene. Mange av våre funn i de ulike innsamlingsmetodene har gitt samme resultater, og ifølge Jacobsen (2005) gir dette et sterkt argument for at disse funnene er gyldige.

En annen form for validering som Jacobsen (2005) trekker fram er at man skal kritisk gå igjennom de mest sentrale fasene i forskningsprosessen. Det vil si at vi må rette et kritisk blikk til om vi har valgt riktige informanter, og om informantene vi har valgt formidler sannheten. Alle informantene våre er en del av en økonomitjenesten i en kommune. På den måten har de

en nærhet til problemstillingen vår og det vi ønsker å belyse. Controllerrollen er i fokus og flere av informantene er controllere. Jacobsen (2005) refererer da til disse som førstehåndskilder, det vil si at controllerne refererer til hendelser de selv har vært med på. Disse hendelsene de refererer til må vi da rette et kritisk blikk på. Som forsker kan man oppleve at man blir gitt feil informasjon av ulike grunner. I vårt tilfelle føler vi at vi har hatt en god dialog, der controllerne har vært veldig interessert i sitt eget arbeid og har hatt lyst til å dele det med oss. Vi velger å se på informasjonen vi har samlet inn ved intervju som troverdig, og tror at ved å møte informantene ansikt til ansikt er med på å styrke validiteten.

3.6.3 Generalisering

Jacobsen (2015) definerer generalisering som en måte å gjøre noe som i utgangspunktet er spesifikt til noe allmenngyldig. Han deler det inn i statistisk og teoretisk generalisering. Intensivt undersøkelsesopplegg som vi har brukt i vårt studie knyttes opp mot teoretisk generalisering. Ved teoretisk generalisering kan man utfra et mindre antall observasjoner danne en mer generell teori om hvordan virkeligheten ser ut, på den måten kan våre funn bidra til mer generell kunnskap om controllerrollen i mellomstore kommuner (Jacobsen, 2015). Som nevnt tidligere er det vanskelig å generalisere våre funn. Jacobsen (2005) trekker frem at om man skal kunne argumentere for at funnene våre også gjelder i andre kontekster, trenger man støtte fra andre undersøkelser. Det vil si at om flere studier på controllerrollen, fra andre kontekster påviser de samme funnene, kan vi ifølge Jacobsen (2005) generalisere fenomenet til en større populasjon.

4. Empiri

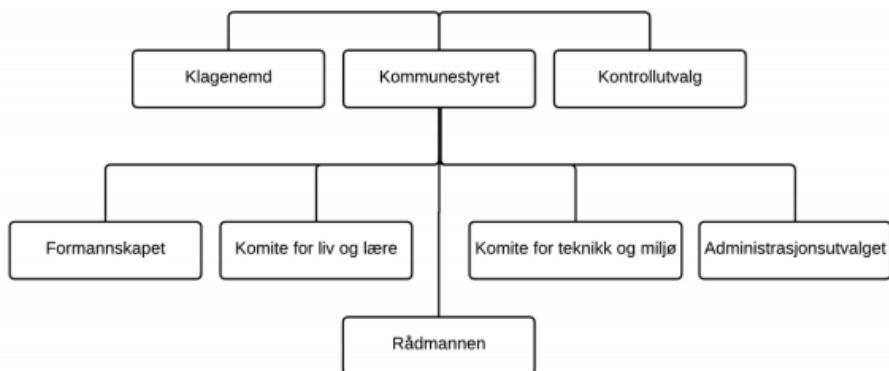
I dette kapitlet presenterer vi resultatet av datainnsamlingen. Kapitlet starter med en kontekstbeskrivelse av kommunene og økonomitjenestene. Informasjonen har vi samlet inn gjennom intervju med økonomilederne og ved dokumentstudier. I kapitlets andre del presenterer vi informasjon som er samlet inn gjennom intervju med controllerne og ved studier av kommunale rapporter. Presentasjonen av empirien deles inn i de faktorene vi har nevnt tidligere som vi mener har påvirkning på controllerens rolle og som danner grunnlaget for intervjuguiden. Kapitlet avsluttes med en oppsummering av studiens empiriske funn.

4.1 Kontekstbeskrivelse

4.1.1 Melhus kommune

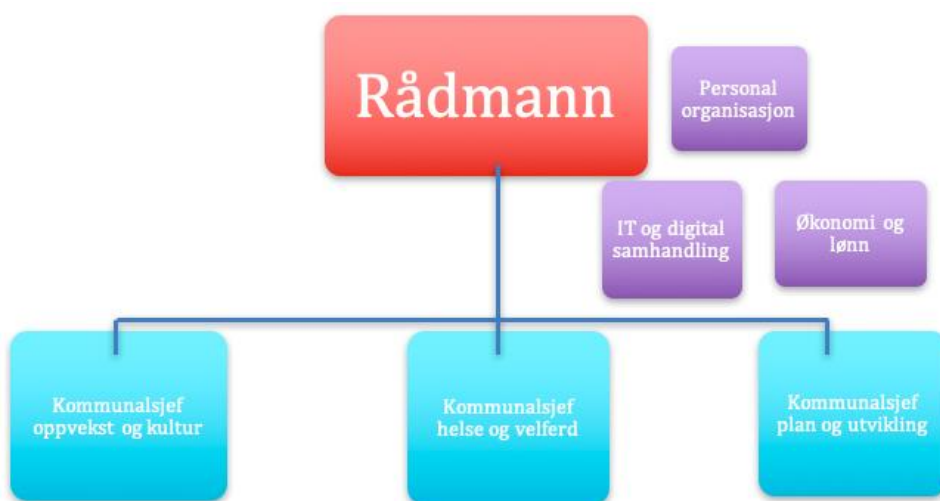
Melhus kommune kan beskrives som en mellomstor kommune i Norge med ca. 16 500 innbyggere. Kommunen er den 5. største kommunen i Trøndelag, som stadig opplever å bli større (Melhus kommune, 2019a). Dette samsvarer med Statens statistiske sentralbyrå (2019) sine beregninger i forhold til befolkningsvekst. De antar at Melhus vil ha en befolkningsvekst og at det i løpet av 2030 vil bo ca. 18 400 personer i kommunen. Kommunen nevner seg selv som en attraktiv jobb- og bostedskommune med sin sentrale beliggenhet, sine gode kommunikasjonsforbindelser og umiddelbare nærhet til Trondheim (Melhus kommune, 2019a).

I Melhus kommune er kommunestyret det øverste politiske organ med overordnet ansvar for hele kommunens virksomhet. Enkelte saker behandles av kommunestyret, mens i andre saker har de delegert ut myndighet til de andre politiske organene i kommunen (Melhus kommune, 2015). Kommunestyret består av 37 representanter som velges hvert fjerde år. Her vedtar de blant annet en fireårig økonomiplan, kommuneplan, årsbudsjett og reguleringsplaner (Melhus kommune, 2017). I figur 2 ser man hovedstrukturen til kommunen politisk.



Figur 2: Hovedstrukturen i Melhus kommune (Kilde: Melhus kommune, 2015)

Den 01.01.18 endret kommunen organisasjonsstrukturen administrativt. Kommunen trekker fram organiseringen som et utgangspunkt for å styrke rollene og tydeliggjøre ansvar, bidra til en god samhandling mellom virksomhetene og ha ledere med delegert myndighet (Melhus kommune, 2019) Nå er kommunen delt i to administrativt, i den øverste delen inkluderer man rådmannens strategiske ledergruppe, den består av rådmannen, kommunalsjefene og stabslederne for personal og organisasjon, økonomi og lønn, i tillegg til IT og digital samhandling (Melhus kommune, 2018). Figur 3 viser til dette.



Figur 3: Oversikt over administrativ organisering i Melhus

Som nevnt tidligere er kommunen i vekst, og for å være bedre rustet for dette har de vedtatt å gjøre to store investeringer. Det skal bygges en ny fem avdelings barnehage på Korsvegen, i tillegg skal det bygges en ny barneskole på Gimse med tilhørende hall (Melhus kommune, 2019). Disse investeringene vil berøre en ellers stram kommuneøkonomi. Økonomisjefen i

Melhus beskriver kommuneøkonomien som litt under middels i forhold til andre kommuner i Norge, men en stram økonomi gjør også arbeidet hans mer spennende.

«Det synes jeg er spennende, da må man være mer kreativ, drive mer effektivt, lete etter forbedringsområder. Det synes jeg bare er spennende.» (Økonomisjef Melhus).

Organiseringen i økonomitjenesten

Økonomitjenesten består av 15 ansatte og deles inn i flere funksjoner. En av funksjonene innenfor tjenesten er økonomiavdelingen, det er denne avdelingen vi skal se grundigere på. Den består av tre kontrollere og en økonomisjef i tillegg til fire økonomikonsulenter som jobber mer mot regnskap og fakturabehandling. De andre funksjonene er kemnerfunksjon med fire ansatte og lønnsfunksjonen med tre ansatte.

Som nevnt tidligere er fokuset vårt på controllerne. Hver av de tre controllerne har ansvar for hver sin sektor. Sektorene er delt inn i helse og velferd, oppvekst og kultur og plan og utvikling, på figur 3 ser man hvilke tjenesteområder som hører under hver av sektorene. Controllerne og økonomisjefen har faste møter en gang i måneden som de kaller for controllerforum. Disse møtene ble tatt i bruk da økonomisjefen så et behov for å kunne samles å utveksle erfaringer på tvers av tjenesteområdene (Økonomisjef Melhus).

Lønnsfunksjonen er relativt ny i økonomitjenesten. Fram til 1.januar 2018 var den funksjonert med personalfunksjonen. I følge økonomisjefen kan denne funksjonen være plassert både opp mot økonomi og personal, da den er tett knyttet opp mot begge. Den siste funksjonen i økonomitjenesten, kemnerfunksjonen er et samarbeidskontor mellom Melhus, Skaun og Midtre Gauldal. Her deles kostnadene likt mellom kommunene, og ifølge økonomisjefen er det tilfeldigheter som gjør at kontoret ligger akkurat i Melhus, som er den største av de tre kommunene.

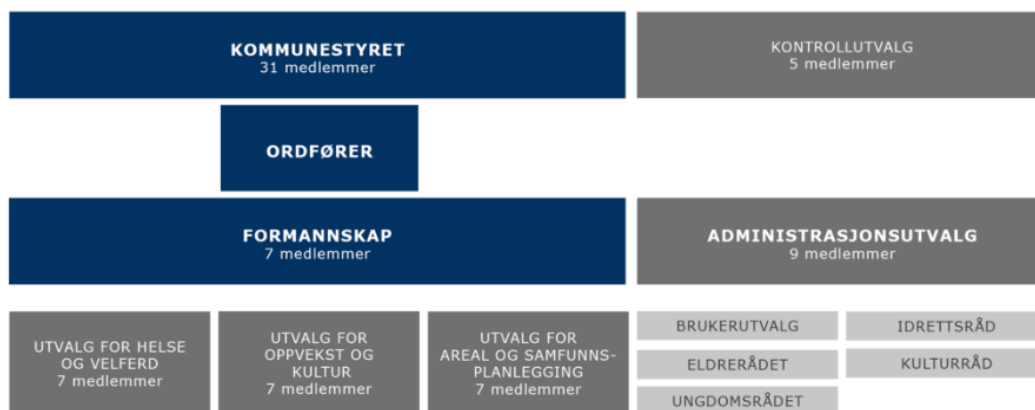
4.1.2 Malvik kommune

Malvik kommune kan i likhet med Melhus kommune beskrives som en mellomstor kommune i Norge. Statistisk sentralbyrå (2019) anslår at det bor ca. 14 000 innbyggere i Malvik. Utfra deres beregninger er Malvik en kommune i vekst. De har regnet ut et forventet innbyggertall på ca. 16 000 innbyggere i løpet av 2030. Kommunen vokser i størrelse, men har siden 2010

hatt vesentlige økonomiske utfordringer. Det nye inntektssystemet for kommuner fra 2017 og en omlegging av skattesystemet er negative faktorer Malvik trekker fram. Det at kommunestrukturen i Norge er i endring har heller ikke slått positivt ut for Malvik. Malvik kommune kan oppsummeres som en kommune med høy utpendling, stor handelslekkasje, god vekst i sysselsetting, og et fragmentert næringsliv med få store virksomheter (Malvik kommune, 2016).

Malvik kommune styres etter formannskapsmodellen. Formannskapet er et folkevalgt organ med sju faste medlemmer. Her legges det fram saker for kommunestyret til endelig diskusjon og vedtak. De behandler blant annet budsjett, økonomiplan og forslag til skattevedtak. Kommunestyret er det øverste styrende organet i kommunen og består av 31 faste medlemmer. I kommunestyret bestemmes utvalgsstrukturen. I hvert fagområde har de hatt egne politiske utvalg de siste årene. Kommunestyret har delegert myndighet til utvalgene, og kommunen ser på utvalgene som kommunestyrets forlengede arm (Malvik Kommune, 2019b). Modellen nedenfor viser hvordan kommunen er organisert politisk.

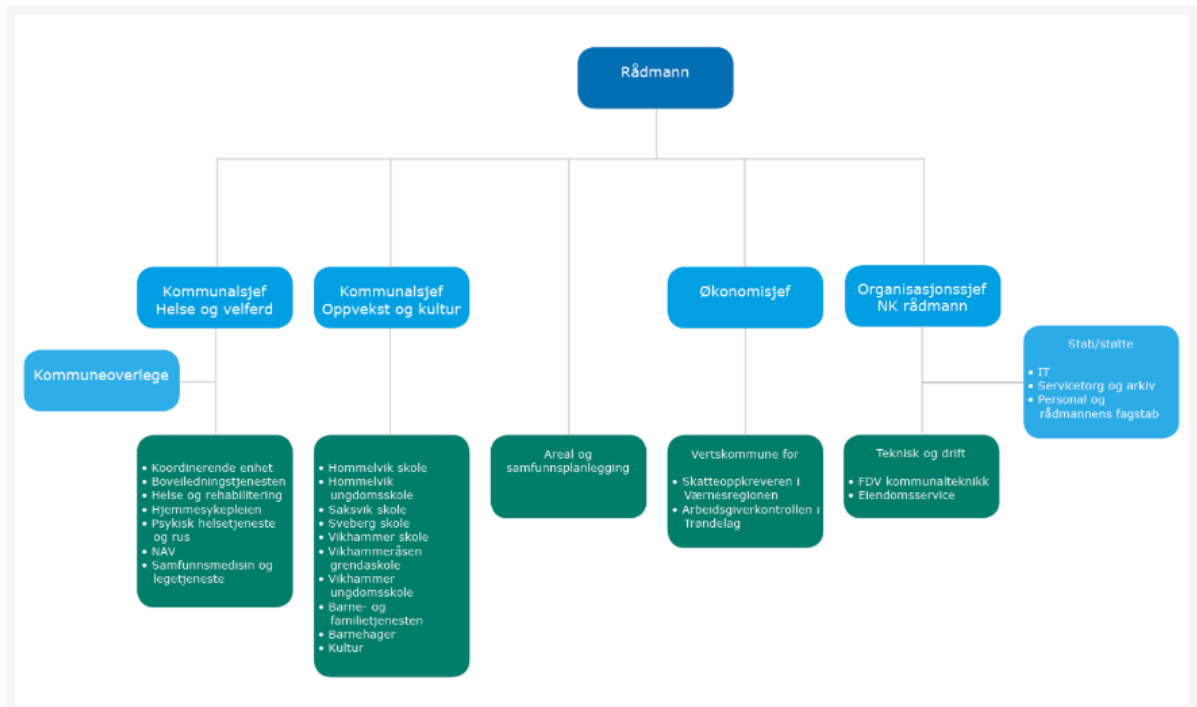
Politisk organisering



Figur 4: Politisk organisering Malvik, kilde: (Malvik kommune, 2019b)

Administrativt er kommunen organisert etter en to-nivåmodell, der man har rådmannen øverst, etterfulgt av rådmannens strategiske lederteam bestående av organisasjonssjef, kommunalsjef for helse og velferd, kommunalsjef for oppvekst og kultur og økonomisjefen (Malvik kommune, 2019b). Rådmannen mener det er knapphet på ressurser i fagstaben og ser et behov for å ansatte en kommunalsjef for tekniske tjenester. Da det menes at man trenger mer ressurser på utviklingsarbeid, leveransekapasitet og faglig støtte/veiledning til virksomhetene (Malvik kommune, 2019b). Rådmannen har ansvaret for å gjennomføre den daglige driften i kommunen

samt iverksette kommunestyrets vedtak. Neste nivå består av 18 virksomheter fordelt på seks tjenesteområder, inkludert økonomiavdelingen som vi fokuserer på i vår studie (Malvik kommune, 2018).



Figur 5: Administrativ organisering Malvik, kilde: (Malvik kommune, 2018)

Organiseringen i økonomitjenesten

Økonomiavdelingen er en del av det administrative nivået i kommunen og er organisert under rådmannen som vi kan se på figur 5 ovenfor. Avdelingen består av en økonomisjef og to økonomirådgivere samt en innkjøpsrådgiver. I avdelingen har man også de som jobber med skatteinnkreving i Værnesregion samt de som jobber med arbeidsgiverkontrollen i Trøndelag.

I Malvik har de som nevnt to kontrollere, disse to har ulike fokusområder men skal kunne overlapp hverandre om det er behov for det. Den ene jobber mye med fakturering og har fokus på oppvekst- og kultursektoren. Mens den andre driver mye med budsjettering og oppfølging og har fokus på det nye verktøyet Framsikt som kommunen nylig har tatt i bruk. I tillegg samarbeider han med økonomisjefen om de resterende sektorene, helse og velferd og teknisk drift. Med få ressurser tilgjengelig mener økonomisjefen at dette var den beste løsningen.

Malvik kommune samarbeider med flere kommuner i nærområdet. I Værnesregion samarbeides det om lønn og regnskap mellom Malvik, Selbu, Tydal, og Stjørdal der sistnevnte

er vertskommune. I denne region samarbeides det også om skatt der Malvik er vertskommune for kommunene Stjørdal, Selbu, Tydal og Frosta. Malvik kommune er i tillegg vertskommune for arbeidsgiverkontrollen i Trøndelag for disse kommunene Melhus, Midtre Gauldal, Meråker, Orkdal, Selbu, Skaun, Rennebu, Stjørdal, Tydal, Meldal, Agdenes, Hemne, Snillfjord, Hitra, Frøya og Frosta. I arbeidsgiverkontrollen kontrollerer man regnskapet, veiledning innenfor lønn, skattetrekk, arbeidsgiveravgift og pliktig innberetning på vegne av de 17 kommunene (Malvik kommune, 2019a).

4.2 Økonomirådgiverne

4.2.1 Controllerens bakgrunn og erfaring

Vi innhentet en del bakgrunnsinformasjon om blant annet utdanningsbakgrunn, lang tid i stillingen og annen arbeidsbakgrunn. Controllerne har ulik arbeids- og utdanningsbakgrunn. Flere av controllerne har lang fartstid i kommunen og har jobbet der mellom 10-15 år, mens noen er ferskere i sin stilling. Flere av controllerne har en veldig bred utdanning innenfor feltet, mens andre har en kortere utdanning, men derimot lengre erfaring. Mye tyder på at man i dag har jevnt over høyere utdanning enn det som var vanlig tidligere.

«Det var ikke like vanlig med mastergrad for 20 år siden slik det er i dag.» (ØS1)

En av controllerne er snart ferdig med sitt første år i stillingen og kom rett fra en mastergrad i økonomi og administrasjons.

«Jeg har ikke jobbet innen økonomiområdet tidligere, men jeg vil likevel si at tidligere jobber har vært relevant. For min del har det vært et viktig og et bevisst valg å jobbe med folk og skape erfaring med arbeid innen mennesker. Dette er viktig også i denne jobben, da for å forstå hvordan folk har det og hva de lurer på.» (ØC5)

En av de andre controllerne har jobbet der siden 2008 og har en toårig utdanning fra BI som vedkommende tok på fjernundervisning parallelt med et fagbrev i kontorlag. Vedkommende har erfaring fra kontorarbeid med alt innen økonomi og personal fra tidligere.

En har jobbet der siden 2010. Vedkommende har utdanning fra TØH, i tillegg til NKK-skole (Norsk kommunal kemner skole). Sistnevnte er en skole vedkommende har fått gjennom jobb.

Det dreier seg om blant annet kommunalt regnskap og eksamener foregår gjennom høyskole. Vedkommende har tidligere jobbet privat i alle år og beskriver en stor forskjell fra det å jobbe i offentlig sektor.

«Jeg jobbet tidligere privat. Når jeg startet her var det som å lande på mars. Her gjør de ting helt annerledes enn i privat sektor. Der er det mer fokus på fortjeneste, men her får man midler som skal fordeles, det blir en annen tankegang.» (ØC1)

Videre har en av de andre controllerne jobbet 8 år i kommunen og har tidligere jobbet innen økonomi og skatt i sitt hjemland. Vedkommende har i tillegg en bachelorgrad i økonomi fra hjemlandet. Den siste controlleren har hatt sin stilling siden 2007 og har før dette over 10 års erfaring fra administrasjonen på NTNU samt toårig utdanning fra Trondheim Økonomiske Høgskole og interne kurs.

Totalt sett ser vi at det er varierende bakgrunn. Vi har også innhentet stillingsbeskrivelser fra hver av kommunene henholdsvis fra 2018 og 2019. I Malvik kommune kreves høyskole eller universitetsutdanning på høyere nivå - fortrinnsvis innenfor økonomi, mens man i Melhus krever tittelen siviløkonom eller annen høyere utdanning, fortrinnsvis masternivå. Samtidig stilles det i Malvik ønsket praksis med erfaring innen økonomistyring og budsjettering, god kjennskap til Microsoft office produkter og bruk av økonomisystemer samt at det er ønskelig med erfaring innenfor offentlig forvaltning - fortrinnsvis innenfor kommunal sektor. Ønsket erfaring beskrevet i stillingsannonser til Melhus kommune er erfaring fra plan- og analysearbeid, kompetanse om helse- og velferdsøkonomi/kommunaløkonomi og kjennskap til tjenstedesign som metodikk (Karrierestart, 2018 og Karrierestart, 2019).

4.2.2 Organisering av økonomienheten

Vi har også valgt å studere organiseringen og bakgrunnen for organiseringen. Som beskrevet tidligere viser litteratur at organisering har påvirkning på controllerens rolle. Vi har tidligere beskrevet strukturen i kommunen, men vil her presentere funnene fra intervjuene knyttet til organisering.

Melhus kommune endret arbeidsstrukturen i økonomifunksjonen for et halvt år siden. Nå skal rollene være mer rendyrket enn tidligere og de tre controllerne har ansvar for hver sin sektor. Det kommer frem at det er viktig med spesialkompetanse på områdene og at ansvar fordeles

med bakgrunn av det. Det blir likevel poengtert at det ikke er mer spesialisert enn at de klarer å bistå hverandre med budsjettkontroll. Systematikken er den samme, selv om man ikke kjenner til detaljkunnskapen innenfor hvert område.

«Her i Melhus har vi delt inn økonomiområdene etter fagområder. Vi må dele oss inn i områder da vi må kjenne til området for å kunne bistå. Man har ikke de samme utfordringene på skole, som innenfor eksempel teknisk drift. På skole må man ha kunnskap om elevtall og lignende, mens innen teknisk drift skjer det mer uforutsette ting som at ventilasjonen stopper eller at det blir en vannlekkasje. Vi må ha mer erfaring innen ulike området. Jeg tror det er lurt at det er delt sånn og jeg klarer ikke se utfordringer knyttet til dette selv om det sikkert nok er det.» (ØC2)

Både controllerne og økonomisjefene er positive og enige i at det er organisert på denne måten. De føler da at de får et forhold til virksomhetene og at de har tilstrekkelig kunnskap på hvert enkelt område slik at de kan bistå. De slipper også omstilling med å forholde seg til ulike områder med tanke på spesialkompetanse og omstilling knyttet til å forholde seg til mange forskjellige.

«Når vi har hver vår sektor, så har vi på en måte da færre og forholde oss til. Jeg forholder meg til sjefen min, og kommunalsjefen, som på en måte er øverste sjef på mitt område. Det er jo et tett samarbeid, mye med kommunalsjefen i forhold til området. Omorganiseringen vi nå har hatt har gjort det bedre. For nå har vi en egen kommunalsjef og vi har en økonomisjefstilling som er mer rendyrket enn før.» (ØC3)

Hver sektor har flere enheter og underenheter. Noen av områdene er større enn andre, men når det er inndelt i områdene skaper man en relasjon med det området man har ansvaret for. Det er forskjell på størrelsen på områdene, controlleren med ansvar for helseområdet poengterer at den har mange å forholde seg til i forhold til de andre controllerne. På bakgrunn av dette har man søkt etter en controller til innen helse og velferd. Ifølge stillingsbeskrivelsen består helse og velferd av om lag 470 årsverk, et årlig bruttobudsjett på 380 millioner og sektoren omfatter seks enheter samt forvaltningskontor for helse- og omsorgstjenester. Vi ser her kompleksiteten i organisasjonen som gjør at det stilles eksplisitte krav til organiseringen og controllerne som sådan.

«Innen helseområdet er et eksempel på en enhet er familie og forebygging, som igjen har underenheter som NAV, helsestasjon, rus- og tiltakstjenesten, psykisk helsetjeneste, PPT og enslige mindreårige flyktninger. På den andre siden er for eksempel flyktningetjenesten, norskopplæringen, voksenopplæringen og arbeidssenter, aktivitet-, bevegelse- og helsesenter, i tillegg til sykehjem osv.»
(ØC2)

Det virker som controllerne i Melhus kommune er mer spesialisert enn controllerne i Malvik. Dette ser vi også ut fra stillingsannonse til de to kommunene der Melhus søker etter controller til et spesielt område, mens Malvik søker etter en generell controller (Karrierestart, 2018 og Karrierestart, 2019). I Malvik er det derfor større behov for omstilling da hver enkelt controller bistår flere områder og har flere personer å forholde seg til. En av informantene forteller at organiseringen har blitt som det har vært tidligere, og at med få ressurser tilgjengelig er det vanskelig å organisere det annerledes. Likevel har økonomisjefen snudd litt på inndelinger da det menes at det kan være en fordel å kunne overlape hverandre. Økonomisjefen ønsker nå at controllerne skal overlape hverandre mer på tvers av områder, men samtidig at de skal prøve å bli gode på de områdene de har fokus på. Til tross for dette beskriver controllerne i Malvik at de har en klar inndeling.

«Hvis noe kommer inn tar den av oss som først er tilgjengelig saken, men når det gjelder rapporteringsoppfølging er vi mer inndelt. Jeg tar helse og teknisk, men den andre tar oppvekst og kultur. Dette er ryddig og bidrar til at det ikke blir så mye surr.» (ØC5)

I Malvik er det ifølge økonomisjefen lite ressurser i kommunen. Dette fører til at de er veldig effektive på administrasjon, som igjen betyr at det er lite folk som skal gjøre mye. Det er ikke alt man rekker, det er derfor viktig at de prioriterer det viktigste. Likevel mener økonomisjefen at de ikke trenger flere kontrollere. I økonomifunksjonen i Malvik er de i tillegg til økonomisjef og to kontrollere en innkjøpsrådgiver, da de andre rollene er samorganisert med Værnesregionen og Trøndelag.

I motsetning til Malvik har flere av controllerne i Melhus varslet i fra om at de synes det er for få på noen områder og at de gjerne skulle ønsket flere ressurser da noen av områdene vil bli

enda viktigere og i større omfang fremover. Dette har blitt tatt tak i og det har kommet en stilling som deles med nabokommunen.

Flere av controllerne poengterer størrelsen på kommunen og dens påvirkning på controllerens rolle. Fordelen med at de er så få i organisasjonen verdsettes høyt. De sammenligner seg med Trondheim kommune og poengterer korte avstander innad i kommunen, da fra blant annet et behov oppstår til man får klarsignal.

«Det er en fordel at vi ikke er flere, for da må vi samarbeide, mens andre plasser, som i for eksempel Trondheim har man finansdirektør og det ville gått gjennom flere ledd og man ville kun fått det delegert. Her er det veldig lav struktur kommunikasjonsmessig. Det er jo hierarki her også, men man får opplevelsen av at man samarbeider bedre Her har man mye mer kontakt med virksomhetene, man kjenner på en måte produksjonen mye bedre, man er liksom med på gulvet og kan det nivået godt, det er jo en fordel synes jeg da.» (ØC4)

«Jeg ser klart fordelene med dette at vi er mellomstor kommune. Det er korte avstander fra et behov oppstår ute på en virksomhet, og til vi går til rådmannen og får klarsignal med en gang. I Trondheim må vi gjennom flere sluser for å begynne i vei.» (ØC3)

4.2.3 Arbeidshverdag, arbeidsoppgaver og roller

Controllerens arbeidsoppgaver beskrives som en viktig del av controllerens rolle. Som nevnt skiller man mellom tradisjonelle og moderne oppgaver, eller en hybrid mellom disse oppgavene. Vi har derfor sett nærmere på daglige arbeidsoppgaver med blant annet fokus på hvordan de fungerer som rådgiver og sparringspartner.

I stillingsbeskrivelsen til Melhus står det at controlleren vil jobbe med utviklingsoppgaver, tjenestedesign og innovasjon og må være interessert i innhente, bearbeide og analysere data som grunnlag for arbeidet. Stillingen innebærer også medvirkning til økt økonomiforståelse og kompetanse i virksomheten, ansvar for å utarbeide strategisk ledelsesinformasjon og utredning av politiske saker. Det stilles krav etter de som er ambisiøs og uredde, og som har et ønske om å bruke sin kompetanse i en proaktiv og rådgivende rolle for å nå organisasjonens mål.

Hverdagsmestring som tankesett, arbeidsmetode og visjon er en overordnet målsetting (Karrierestart, 2019).

ØS2 hevder hans rolle som økonomisjef er å sørge for at det økonomiske livet i alt går greit og at hans rolle handler om økonomistyring i grove trekk, så er det controllerne som går dypere ned og fungerer som støtte til virksomhetslederne i økonomioppfølgingen.

ØS2 beskriver controllerens arbeidsoppgaver som:

«Controllerne brukes mye ute. Nå når rapporteringen endres til to måneders-rapportering vil de få flere henvendelser. De drar gjerne ut og møter virksomhetsledere, støtter og veileder de. I tillegg får de en del ad hoc-oppdrag fra meg og fra de andre kommunalsjefene».

En av controllerne beskriver stillingen som en støttefunksjon der de bistår virksomhetene ute. Dette forsterkes av flere av controllerne og økonomisjefene, samt stillingsbeskrivelsen til for eksempel Melhus kommune der man skal sørge for økt økonomiforståelse og kompetanse i organisasjonen (Karrierestart, 2019).

«Stillingen heter økonomirådgiver, men det er en controllerfunksjon vi har. Vi jobber i en økonomiseksjon der det er en stabfunksjon for rådmann. Vi fungerer som en støttefunksjon for virksomhetene ute.» (ØC4).

Stillingen til økonomirådgiverne i Melhus kommune beskrives som todelt. Den ene delen er økonomirådgiver, som medfører at hver enkelt controller har ansvar for ulike enheter i kommunen. De ulike områdene til hver rådgiver er store og det er mange som potensielt vil kunne trenge rådgiving, og man bistår med budsjett og analyser av regnskapet annenhver måned. I tillegg til den rådgivende biten med å bistå enhetsledere i forhold til budsjett og regnskap og andre økonomirelaterte oppgaver samt mer analytiske oppgaver, har hver enkelt økonomirådgiver ansvar for ulike oppgaver. Eksempler på slike oppgaver er ifølge ØC1 merverdighetsoppgjør og ansvar for å følge opp lover og regler. Controllerbiten med oppfølging og veiledning gjennom ulike prosesser går gjennom året, men man må samtidig følge ulike frister for innrapportering til for eksempel staten.

«Rollene til hver enkelt controller er lik på mange måter. Verktøyene og matematikken med tanke på budsjettoppfølgingen er det samme, men så er det andre utfordringer på skole med spesialtiltak og antall barn som svinger. Innen helse er det utfordringer med antall brukere, man vet jo aldri, plutselig må man ta imot de som ligger på sykehuset som skal skrives ut. Innen investeringssiden skjer det plutselig en rasutglidning eller veier blir ødelagt av flom. Vi har ulike utfordringer, men bakgrunnen er den samme.» (ØC2)

I Melhus skjer rapportering fra virksomhetene annenhver måned, tidligere var det hver måned. I Malvik har de gått den andre veien, men de to kommunene vil da få like ofte rapportering fremover. Den nye økonomisjefen prøver nå å innføre oftere rapportering. Nå er det kun to rapporteringer som ikke er frivillige og disse skal til kommunestyret. Fremover er planen å ha økonomistyringsrapporter annenhver måned i det nye systemet. Dette vil gjøre at det blir mer å gjøre.

«I forbindelse med rapporteringen har jeg møter med alle sammen og går gjennom regnskapet, ser hva som er feil og ikke, hva de bør gjøre, hvor mye penger de har igjen og sånne ting. Det blir som workshop der vi ser på ting sammen med dem.» (ØC5)

«Det er mye møter med enhetsledere i forhold til oppfølging av budsjett og regnskap da. Rapportering har jeg hatt en gang i måneden og da går det nå ei og halv uke til det der, ellers så, det er jo arbeidsoppgaver i forhold til regnskap og budsjetter, og følge opp at det er ført riktig i regnskapet.» (ØC3)

I Malvik har den ene controlleren ansvaret for fakturering, samtidig som vedkommende er spesialisert på barnehageområdet da det er et området med mye lover og regler, samt private barnehager som må etterleves. Samtidig har vedkommende mest kontakt mot oppvekst, skole, barnefamilier og kultur. Hun server kommunalsjefen innen oppvekst og kultur direkte. Vedkommende har vanlige controlleroppgaver innen disse områdene, men kan også bidra på andre behov hvis det trengs (ØS2). Den andre controlleren blir mer bruk på alle områder. Han har sammen med økonomisjefen de resterende områdene. Økonomisjefen vil også fungere som en controller.

«Jeg støtter mye opp på områder jeg også. Jeg støtter virksomhetslederne som spør og jeg fungerer også som en rådgiver eller controller innen noen områder.» (ØS2)

De to controllerne i Malvik har i tillegg ulike roller opp mot sjefen. For eksempel bistår den ene med rapportering (ta ut rapportene, lage rapporter og tabeller og legge inn i startsys), mens en annen har ansvar for økonomisystemet.

Arbeidshverdagen og arbeidsoppgavene blir preget av politiske vedtak og lover og bestemmelser. I mange av sektorene, spesielt ved skoler og barnehager, så er det lovpålagt bestemt hvor mange ansatte hver skole og barnehage skal ha. Dette er avgjørelser som allerede er bestemt, før andre avgjørelser tas er det controllernes oppgaver å komme med vurderinger og gi deres anbefalinger om området.

Videre må da controllerne prøve å løse den økonomiske biten best mulig ut ifra budsjettet de får tildelt. En viktig del av arbeidsoppgavene til økonomirådgiverne er å gi informasjon som brukes som beslutningsgrunnlag, og rådgi brukerne av denne informasjonen, som for eksempel politikere. Dette gjøres med bakgrunn i ulike normtall, disse normtallene blir vedtatt av politikerne. Senest 1.august 2019 ble det gjort endringer i normtall for antall lærere per elev. I for eksempel 1-4 trinn skal det være en lærer per 15 elever og i 5-7 er det krav om minst en lærer per 20 elev (Opplæringsloven, 2006).

«Det er lærenorm som sier hvor mange lærere det skal være på trinnene, det er pedagognorm i barnehager, bemanningsnorm kommer og der. Så det er veldig mye som er fastlagt. Så våres rolle blir jo å legge best mulig grunnlag for politikerne og gi våre vurderinger på hvordan de bør prioritere, og det blir jo vanskeligere jo mindre penger det er.» (ØC 3)

Dette gjelder også i forbindelse med for eksempel offentlige anskaffelser og innkjøp som også er en del av stillingen til enkelte kontrollere. I forbindelse med investering og oppstart av store byggeprosjekter må kommunen på anbud. Da må de følge et regelverk om offentlige anskaffelser. Dette er et omfattende regelverk som jurister sitter bak.

Det at det stadig strammer seg til i kommuneøkonomien påvirker også deres arbeidsoppgaver. Blant annet reflekterte en informant om hvordan dette stiller økte krav til deres analytiske

arbeid, og krever at controllerne leter etter nye og annerledes løsninger. I dette analysearbeidet ser man både utad, gjennom benchmarking og sammenligninger med andre kommuner, og man ser innad etter løsninger. Benchmarking brukes gjerne for å se hvordan kommunen ligger an, og videre som et utgangspunkt for å lete etter løsninger.

«Vi prøver nå å bli flinkere til å på en måte analysere mer, det handler jo litt om at det strammer seg til, vi er nødt til å tenke nytt, hvor kan vi effektivisere, hvordan ligger vi an i forhold til andre kommuner, hvor mye bruker vi per barn i skole og barnehage i forhold til andre sammenlignbare kommuner. Hvorfor er det sånn? Det kan være en god forklaring i forhold til det.» (ØC3)

Tilstramming i den økonomiske situasjonen fører til utfordringer i hvordan man fremover skal løse dette på best mulig måte, noe som igjen naturligvis påvirker controllerens rolle.

«Kommunen har veldig hard budsjettdisiplin. Rammevilkårene for økonomien til kommunen bli strammere. Det blir utfordrende fremover hvordan vi skal løse dette.» (ØC4)

Alle verdsetter varierte oppgaver og en variert arbeidshverdag. Enkelte dager består av å rådgi enhetsledere i forhold til budsjett og regnskap og andre økonomirelaterte oppgaver, andre dager jobber de mer som kontrollere, sjekker lønnsomhet og gjør mer analytiske oppgaver. ØC1 mener at ingen dager er kjedelig og at man ikke kan være arbeidssky da det er hektiske dager med mye informasjon. Samtidig føler man at man gjør meningsfullt arbeid selv om det er regnskap og tørre tall, da det tross alt er pengene til innbyggerne i kommunen som skal forvaltes på en god måte.

Innen for eksempel området plan og utvikling dreier det seg om utbygging av vei, avløp, investering og lignende. Det dreier seg da om daglig drift, økonomioppfølging, ordinær drift og daglig økonomi på de områdene samt utbygging. Når det for eksempel skal bygges ny skole eller nytt sykehjem er controlleren innen dette området med på planleggingen der den bistår med råd og veiledninger på regnskap, budsjettering og ulike andre økonomirelaterte utfordringer. Vedkommende er da med ut på byggene for å se i praksis, man får et forhold til det man holder på med. Sitatet nedenfor illustrerer roller og vi ser det stilles krav til ferdigheter og kompetanser.

«Jeg må kunne en blanding, man må kunne faget i det man skal anskaffe, om det er en bil, et konsulentoppdrag eller et sykesignalanlegg, samtidig som man må ha økonomibakgrunn.» (ØC2)

I stillingsannonseene til kommunene (vedlegg 2 og 3) beskrives arbeidsoppgavene til controllerne. Selv om arbeidsoppgavene i stillingsannonseene beskrives noe ulikt, ser vi at oppgavene er relativt like mellom de to kommuner samt like med det som beskrives av controllerne og økonomisjefene.

Melhus	Malvik
<ul style="list-style-type: none"> • Økonomisk analyse og utarbeidelse av styringsinformasjon for helse- og velferdsområdet • Strategisk planlegging, budsjettering og økonomirapportering • Utarbeidelse og oppfølging av analyser, aktuelle indikatorer og ekstern rapportering (for eksempel KOSTRA) • Analysere, drøfte, effektivisere og utarbeide rutiner for tjenesteforløp i sektoren • Kunnskapsformidling og fremlegging av rapporter og analyser for beslutningstakere på ulike nivå • Tilskuddsforvaltning og deltakelse i prosjektarbeid • Rådgivning ved kjøp av tjenester i sektoren 	<ul style="list-style-type: none"> • Bidra til å utarbeide budsjett for kommunens virksomheter • Økonomistyring innenfor virksomhetene • Oppfølging av både drifts- og investeringsbudsjettet • Oppfølging av kommunens KOSTRA-statistikk og analyse av data • Saksutredninger innenfor økonomiområdet • Bistå i utarbeidelsen av kommunens handlings- og økonomiplan • Bidra til å øke kvaliteten på kommunens tjenesteproduksjon

Tabell 2: Oppsummering stillingsannonser (Karrierestart, 2018 og Karrierestart, 2019).

En av controllerne trekker også frem KOSTRA som et vesentlig verktøy og hevder at KOSTRA er selve skjelettet i kommunen. Dette er en viktig del av controllerens arbeid da de må lære opp og følge opp de ulike virksomhetene slik at rapporteringen blir riktig. Dette stemmer overens med stillingsannonsen til Melhus og Malvik der ekstern rapportering som KOSTRA og oppfølging av kommunens KOSTRA-statistikk og analyse av data står som en del av controllerens arbeidsoppgaver (Karrierestart, 2018 og Karrierestart, 2019).

«Dette er et offentlig rapporteringssystem for alle kommuner og stat som brukes for å kunne rapportere til SSB. Rapportene bygger på alle registreringene i regnskaps-, lønnsystem og lignende. Alle enhetene har egne koder som må brukes i rapporteringen, da både når man for eksempel legger en faktura inn i systemet eller når man kjører lønn på en ansatt. Det sendes så KOSTRA-rapporter som er offentlig for alle. Aviser henter for eksempel mye ut herfra. Det er derfor viktig at dette gjøres riktig, kommer det skjevt inn kommer det skjevt ut også. Det er derfor viktig at vi rådgivere lærer opp de ute med jevne mellomrom og det er avgjørende at det fokuseres på dette.» (ØC1)

Oppsummert arbeider controllerne i Melhus for så vidt likt når det gjelder rådgiverstillingen ut til enhetene. De har ifølge ØC1 fokus på det at de skal gå gjennom prognose rapportering på samme vis og gi samme informasjon. Dette ser vi også igjen i Malvik selv om det ikke legges like stort fokus på dette. Selv om det legges opp til lik rapportering har controllerne relativt frie handlingsrom innenfor rammene. Det er det viktig å være tett på det som rører seg, og det er viktig å opparbeide seg kompetanse og kjennskap til aktiviteten i kommunen.

Påvirkning på egen arbeidshverdag og økonomistyringen

Vi spurte controllerne om de påvirker sin arbeidshverdag mye selv og det kom frem at de har en veldig fleksibel arbeidshverdag. Økonomisjefene mente også at controllerne jobber relativt fritt, men at de enkelte ganger kommer med bestillinger eller korrigeringer. Flere av controllerne setter pris på en fin miks mellom pålagte oppgaver og oppgaver man kan styre selv. Det kommer inn mye mailer og telefoner som preger dagen, samtidig som de har datoer å forholde seg til, da med tanke på for eksempel rapportering. Noen perioder er mer hektisk enn andre, i slike perioder har de lite de skulle sagt. De ønsker å gi god service til alle, men det er ikke alltid de har kapasitet til det.

«Den controllerbiten er litt løpende hele tiden. Noen dager får jeg 5 henvendelser fra virksomhetene, mens andre null. I noen perioder når det koker som verst kan det jo bli en heltidscontroller-rolle, men i andre perioder kan jeg sitte hele dager med rådgivningsoppgaver. Dagene er ganske forskjellige vil jeg si, og dette styrer jeg ganske mye selv.» (ØC4)

Controllerrollen er hektisk og man bytter mellom flere oppgaver. Controllerne styrer aktivt sin egen hverdag. De håndterer til en viss grad det rollebyttet selv, noe som er interessant. Kanskje er det sånn at de får en større rolle avhengig av i hvilken grad de selv tar denne, da for eksempel engasjerer seg i analytisk arbeid. En av controllerne ønsker veldig gjerne å få brukt mer tid på analytiske oppgaver, men føler at tiden ikke strekker til.

«Vi blir oppslukt av det vi må gjøre. Det ligger veldig mye muligheter som vi ikke får utnyttet. For du må på en måte sette deg ned å forske litt, og det er det litt lite tid til. Det synes jeg er en utfordring.» (ØC3)

Det kommer fra flere hold at controllerne jobber selvstendig og at de ikke blir detaljstyrt, men at de samtidig ikke kan gjøre akkurat som de vil da det er et årshjul som skal gå rundt.

«Jeg styrer dagen selv, men det er selvfølgelig styrt av rapporteringsfrister, bestillinger fra økonomisjefen og det som kommer eksternt fra. Samtidig er vi jo en støttefunksjon, så plutselig dukker det opp en problemstilling som vi må undersøke der og da. Det er en del dager man ikke får gjort som man tenker.» (ØC4)

Det poengteres at økonomisjefen vet hva de driver med, men at det ikke er hensiktsmessig å kontrollere hver dag. Da det har felles møter annenhver uke oppdaterer de hverandre der om hva de holder på med for tiden og hvilke problemer som har oppstått.

«Jeg bestemmer arbeidshverdagen min selv, men det dukker alltid opp nye oppgaver som jeg prøver å få gjort unna med en gang, men enkelte oppgaver har faste tidspunkt. Noen ganger får jeg ekstra oppgaver, da må jeg selvfølgelig prioritere det som haster mest, men jeg vil si jeg styrer arbeidshverdagen min selv. Det er veldig fleksibelt så lenge jeg holder fristene mine. Om jeg kommer 7 eller 9

har ofte ingen betydning. Jeg kan ta en ti-timers dag for å få fri i påsken eller en fredag, jeg har ikke blitt pålagt overtid i motsetning til f. eks revisorer. Det er et stort gode.» (ØC5)

Som nevnt tidligere legger controllerne føringer og forslag til hvordan de mener kommunestyret burde bevilge pengene. På bakgrunn av blant annet dette mener ØS1 at controllerne kan ha stor innflytelse på kommunen.

«Jeg anser de for å være mini økonomisjefer i sine sektorer, både skole og helse har jo et kostnadsbudsjett på kanskje 400-500 millioner, så det er nok å ta tak i der. Den siste sektoren med alle kommunens investeringer, og oppfølging av disse investeringene. Vi investeringer jo kanskje for kanskje 100 mill kr i et normalt år, men nå skal vi ha nye skoler og barnehager så de neste årene så blir det opp mot 200-300 mill i året. Det å følge opp disse prosjektene føler jeg har en innvirkning.» (ØS1)

Controllerne føler det er rom for å si fra og rapportere og varsler oppover dersom ting ikke er som det skal. Deres tilbakemeldinger blir da med inn til politisk og det er politikerne som til sist avgjør om for eksempel midlene skal omfordeles.

4.2.4 Controllerens ferdigheter

For å kunne utføre arbeidsoppgavene over stilles det krav til ulike egenskaper og ferdigheter. Vi har sett på hvilke ferdigheter og egenskaper controllerne selv og deres økonomisjefer mener kreves av controllerne. I tillegg har vi hentet ut hvilke personlig egenskaper som beskrives som nødvendige i stillingsannonsene til de to kommunene. Vi ser Melhus har en mer detaljert beskrivelse av ferdigheter, men at det stilles relativt like krav til ferdigheter i begge kommunene, selv om dette beskrives noe ulikt i stillingsannonsene.

Melhus	Malvik
<ul style="list-style-type: none"> ● Gode samarbeids- og formidlingsevner ● Meget gode analytiske egenskaper ● Evne til å formidle og forklare utfordringer og muligheter ● God språkforståelse og formidlingsevne, både muntlig og skriftlig ● Kunnskap om offentlig forvaltning og politiske styringssystemer ● Analytisk og systematisk, med evne til strategisk tenking og helhetlige vurderinger ● Interesse for og engasjement i sektorens fagområder og samfunnsoppdrag ● Evne til å jobbe selvstendig og strukturert, med god gjennomføringsevne ● Strukturert, ryddig, nøyaktig og kvalitetsbevisst ● Fleksibel og omstillingsdyktig med høy arbeidskapasitet ● Omgjengelig, positiv og løsningsorientert med evne til å skape tillit, samspill og gode relasjoner 	<ul style="list-style-type: none"> ● har god muntlig og skriftlig formidlingsevne ● liker å sette deg inn i nye områder og videreutvikle egen kompetanse ● kan videreformidle kunnskap på en pedagogisk måte ● er i stand til å jobbe selvstendig og tar egne initiativ ● har gode analytiske egenskaper ● er positiv og serviceinnstilt ● har samhandlingskompetanse

Tabell 3: Oversikt over egenskaper og ferdigheter i stillingsannonnene (Karrierestart, 2018 og Karrierestart, 2019).

Når det gjelder hvilke ferdigheter controllerne selv mener de trenger er noen eksempler at de må være veldig strukturert og ryddig i hodet, analytisk og samarbeidsvillig. Det å være god

faglig i en kombinasjon med å være omgjengelig og pedagogisk med de man samarbeider med kommer frem som avgjørende fra flere.

«Man må kunne faget på et vis. Man kan lese seg til en ting i jobben. Jeg tror det går veldig i det for min del, samtidig som jeg spiller på det at jeg har jobbet med folk, det blir som en pedagogisk tilnærming. Dette fungerer bra.»(ØC2)

Dette legges stort fokus på samarbeid og det forsterkes av to andre utsagn.

«Man må ha en viss form for fagkunnskap for å ha den overordnede forståelse for ting. Dette må ligge i bunn. Samtidig er det avhengig av hvordan rollen er lagt opp og hva man gjør det til selv. Man må spille på det man er god på. Jeg prøver å utnytte det at jeg er vant til å jobbe med folk. Det å kunne kommunisere og lære bort ting. Det er noe jeg mener er viktig.» (ØC5)

Vi kan også tyde at controllerne er viktige bindeledd. Vi kan si at de må tenke på å være en slags integrerende funksjon i kommunen, da de kommuniserer med mange og har et ansvar for en helhet.

«Du må jo ha gode samarbeidsevner, se helheten [...] det er klart når vi sitter på ulike områder, vi verner jo om våre, som vi sier, jeg verner om skoler og barnehager mens hun som jobber med helse verner om dem. Det å på en måte løft blikket til slutt og se på helheten. Det er viktig, og det er viktig å få enhetene til å skjønne. At om man skal ha mer penger på en skole så går det kanskje utover en sykepleier på buan, sånn at det å se helheten det er viktig. Analytisk må du være, og du må være litt strukturert.» (ØC3)

Samtidig legges det vekt på at man må ha en basic IT-kunnskap som ikke krevdes tidligere.

«Økonomisystemene preger hverdagen i stor grad. Det blir jo et mellomledd mellom utfordringene på virksomhetene og oss på økonomi.» (ØC5)

Samtidig må man må ha evne til å skjønne regnskapsreglene, men også å kunne ta dette ut i praksis. Man kan ikke følge disse slavisk, men tenke og finne løsninger.

«Du må kunne såpass med regnskap at du skjønner økonomioppfølgingen. Det henger mye sammen og du kan ikke drive økonomikontroll hvis du ikke skjønner regnskap. Jeg trives godt med blandingen der. Jeg vet jo at i Trondheim er økonomi og regnskap helt adskilt.» (ØC2)

Oppsummert er de to viktigste ferdighetene som går igjen nevnt av alle controllerne og økonomisjefene er at man må være faglig sterk i en kombinasjon med at man er serviceinnstilt.

«Du må jo kunne faget godt, du må være dyktig på budsjettering, analyser og budsjettoppfølging. I tillegg må du være serviceorientert tenker jeg, det å få en god relasjon med de du skal. Det å være i en stab vil det si at man må være hjelpsom, du må liksom være litt servicemenneske, også hjelper det litt om du kan litt om din sektor slik at du får oversatt budskapet ditt til de som skal ta imot.» (ØS1)

«Jeg er opptatt å kunne gi de som trenger hjelp den hjelpen de trenger med kunnskapene mine. Da er det viktig jeg er oppdatert på regelverk, system, hvordan ting gjøres, bestemmelser i kommunestyret osv. Jeg må være en som får inn kunnskap som jeg bruker og gir ut. Det er en fordel hvis jeg kan det meste slik at de slipper å forholde seg til mange.» (ØC1)

Controlleren som nettopp har startet poengterer at den føler det gikk veldig greit å komme inn i organisasjonen. Dette kan være ulikt fra person til person, men mye kan tyde på at eksempler på faktorer som har betydning for hvordan man håndterer dette kan knyttes til kompetanse og ferdigheter.

«Det gikk fortere enn jeg trodde å komme over kneika. Jeg kom raskt inn i rutinene, jeg spør jo fortsatt om ting, men jeg føler jeg allerede fra uke 2 var med på å bidra.» (ØC5)

4.2.5 Relasjoner og samarbeid

Som nevnt over ser vi at det stilles krav til blant annet kommunikative og relasjonelle ferdigheter. Disse ferdighetene er vesentlige for controlleren med tanke på relasjoner og samarbeid. Vi har sett på controllerens samarbeid og kommunikasjon med ulike ledd. Hvordan samarbeider controller og leder, controller og mellomledere, controller og enhetslederne. I

stillingsannonsen for controllerne i Melhus kommune beskrives tett samarbeid med kommunalsjefer og enhetsledere samt kommunens økonomiavdeling og at man får muligheten til å vokse og utvikle seg med ansvar, i et mangfoldig og tverrfaglig miljø.

Samarbeid med økonomisjef

Alle synes samarbeidet med sjefen fungerer godt. Begge kommunene har som nevnt, nylig fått nye økonomisjefer. Både controllerne og sjefene beskriver at de tidlig fikk tett dialog med hverandre. Det er relativt få som jobber som kontrollere i hver kommunene og derfor tas ting med en gang dersom det er noe da det er kort vei inn på kontoret til sjefen. Alle poengter at de har daglig kontakt med økonomisjefen og at de holder hverandre oppdatert. Samtidig er det som tidligere nevnt ikke slik at sjefen har fullstendig innsyn i arbeidshverdagen.

«Jeg tror han har så godt innsyn som det er hensiktsmessig å ha. Så lenge jeg holder fristene og leverer godt, trenger han vel ikke mer innsyn. Det blir jo en sånn moderne lederstil. Vi er mer en kunnskapsbedrift, vi slipper å ha noen som står over å passer på at du gjør sakene dine.» (ØC5)

Den jevnlige kontakten gjør at det ikke er behov for så mye møter. Melhus kommune har controllerforum der det er større ting som angår alle, mens Malvik kommune har faste stabmøter.

«Vi har økonomisk stabsmøte en gang per 14 dag der vi forteller hva vi har jobbet med og hva som blir viktig fremover. Det er økonomisjefen som dirigerer hva hver enkelt skal gjøre. Jeg synes det fungerer bra og det er veldig fleksibelt.» (ØC4)

Som nevnt tidligere har controllerne i begge kommunene ulike ansvarsoppgaver og roller opp mot sjefen, og det poengteres at controllerne og økonomisjefene utfyller hverandre.

«Han delegerer oppgaver, men utover det så utfyller vi hverandre. Jeg vet mest om oppgavene han gir meg, men jeg spør han om råd da han har veldig lang erfaring. Han er faglig ekstremt dyktig, men jeg har annen bakgrunn og ser ting som han ikke ser, så han spør også meg om ting. Det blir til en samarbeidsrolle. Det er en veldig stor grad av autonomi samtidig som det er han som er sjefen.» (ØC5)

Samarbeid med enhetsledere

Det er også enighet i at samarbeidet med enhetslederne fungerer godt, og en av informantene mener denne kontakten er en av de mest interessante delene av jobben.

«Jeg liker å tro at samarbeidet fungerer bra. Det er en del forespørsel jeg får som jeg ikke hadde fått om de ikke var fornøyde. De tar uoppfordret kontakt utover rapporteringen som vi pålegger når de trenger hjelp.» (ØC5)

«Jeg kommuniserer mye ut mot virksomhetene. Det avhenger av hva det gjelder, men det kan være faglige spørsmål over telefon, de kan sende mail eller vi kan møtes.» (ØC2)

Det er forskjell i hvordan økonomirådgiverne samarbeider med virksomhetene, både på individnivå og mellom kommunene. Noen av virksomhetene har kontorplass på samme bygg. Det er da naturligvis kort vei for å spørre, da om både større og mindre spørsmål. Det er variasjon i om det er enhetslederne eller controllerne som tar kontakt først, men enhetslederne er selv ansvarlig for å ta kontakt dersom de trenger hjelp. De får rapporteringsfrister å forholde seg til, men ellers styrer ikke controllerne deres arbeidshverdag og controllerne bistår dersom de trenger hjelp. De enkelte enhetslederne har ulike forhold til økonomistyring og det er derfor forskjell på enhetslederens kunnskap og behov for hjelp. Rådgivingsbiten må derfor spesialiseres og tilpasses hver enkelt.

«Det er jo veldig stor forskjell på enhetslederne, hvor mye hjelp de etterspør. Noen har mer økonomiforståelse enn andre, noen har jeg møte med en gang i måneden mens andre har jeg møte med en gang i året. Så det er veldig stor forskjell på graden av service de trenger å ha egentlig.» (ØC3)

«Her har man mye mer kontakt med virksomhetene, man kjenner på en måte produksjonen mye bedre, man er liksom med på gulvet og kan det nivået godt, det er jo en fordel synes jeg da.» (ØC2)

Kommunikasjon ut mot enhetslederne skjer gjennom ulike kanaler. For å yte god service velger mange av controllerne å møte enhetslederne på deres arbeidsplass i trygge omgivelser. Andre

ganger når det er snakk om mindre forespørsler kan problemstillingen løses på telefon eller at de kommer innom kommunehuset.

«Enhetslederne setter stor pris på at jeg kommer ut til de i stedet for å invitere de inn på en møterom. Jeg drar "hjem" til de som jeg sier, da på deres kontor og deres skrivebord. Jeg tror det er en fordel av at de sitter på sin egen pult og føler seg trygge, de får da selv vise det de føler for.» (ØC1)

Controllerne i Melhus kommune hadde tidligere månedlige møter med virksomhetslederne, dette er nå endret til annenhver måned. Samtidig har hver virksomhet hver sin kontorsekretær som gjør en del arbeid og som også henvender seg til controllerne hvis de har spørsmål. Controllerne rådgir da de. Det hevdes at det sjeldent er noe problemer med samarbeidet. Controllerne setter seg ofte ned med hver enkelt, diskuterer og løser oppgaver sammen med de.

«Det kan være en vaktmester på en skole som ringer inn og lur på hvilken konto en bokføring hører til slik at det blir rett i regnskapet. Det handler om å ha forståelse for deres arbeid. Jeg kan ikke forvente at en vaktmester kan økonomisystemet. Jeg sier de da skal ringe meg i stedet for å bruke tid på å forstå. Det handler om å forstå hverandres arbeidsoppgaver og hjelpe de ulike leddene. Jeg hjelper alt fra vaktmesteren til han som har budsjettkontroll på området. Jeg fungerer som en sparringspartner for flere ledd. Han som er leder for bygg og sikringsmasse synes økonomi er interessant og spennende. Han er veldig flink på dataprogrammet og får til mye selvstendig. Samtidig har vi de på andre områder som ikke er like datakyndige, men som har det mer i hodet. De vet hva det skal koste å renholde så og så mange kvadratmeter og hva er stilling vil koste for å rengjøre det. De har det i seg på en annen måte.» (ØC2)

Samarbeid med de andre controllerne

Samarbeidet mellom hver enkelt controller fungerer også godt og det legges frem at controllerne står tett sammen i begge kommunene. Controllerne støtter og spør hverandre, og opplever en gjensidig tillit. Det diskuteres mye mellom controllerne og de bruker hverandre som sparringspartnere. Selv om noen av arbeidsoppgavene er forskjellige setter de seg inn i hverandres oppgaver og samarbeider dersom det er behov. Dette beskrives som gull verdt.

Selv om rådgiverne i Melhus kommune er delt inn i hvert sitt hovedområde er jobben relativt lik. Det blir derfor mye samarbeid og diskusjoner i forbindelse med for eksempel bruk av systemer. De er også opptatte av de bruker samme opplæring på de ulike personene på virksomhetene uansett hvem av de som gir opplæringa.

I Malvik kommune er ansvarsfordelingen noe mer flytende, dette gjør at det stilles større krav til kommunikasjon slik at controllerne blant annet får oversikt over hvilke oppgaver som blir gjort.

«Det er viktig vi kommuniserer godt når ansvarsfordelingen er flytende. Vi deler fysisk kontor, så det er enkelt og viktig at vi kommuniserer godt. Det er viktig å være tydelig på denne biten, men det synes jeg fungerer bra.» (ØC5)

Samarbeid med andre deler av organisasjonen

Vi fikk også et lite innblikk i samarbeid med andre i organisasjonen. Vi har ikke valgt å ha fokus på dette i oppgaven, men det er likevel interessant å ta med noen synspunkter på dette. Det poengteres det at det aldri er noe problem å spørre folk i organisasjonen dersom det er noe som oppstår. Det er ofte diskusjon på tvers av organisasjonen. Viktigheten av å kunne bruke hverandre som sparringspartner, da uansett hvor vedkommende er i organisasjonen eller på huset verdsettes høyt.

Som nevnt har controllerne i Melhus nå i senere tid mer å gjøre med kommunalsjefene. Tidligere gikk kommunikasjon via økonomisjefen, men nå går dialogen direkte til kommunalsjefen. Selv om dette krever mer av controllerne setter de pris på det da det fort blir vanskelig å gå via noen. Her sammenligner de seg igjen med Trondheim kommune og poengterer fordelen med at de er så få i organisasjonen.

«Leddet over meg, sidestilt med sjefen min er kommunalsjefene. Vi har av og til noe med de å gjøre. Typisk da er at jeg kaller inn til møte hvis jeg trenger overordnet informasjon om feltet. Det blir enten ute hos de, eller her på kontoret.» (ØC4)

Som nevnt poengteres det av flere at det er en fordel at kommunene er såpass små som de er, dette gjelder for både Melhus og Malvik. Det blir da viktigere å samarbeide med flere ledd i organisasjonen. I for eksempel Trondheim går ting gjennom flere ledd og man får arbeidsoppgaver delegert, mens i disse mellomstore kommunene får man opplevelse av at man samarbeider med hele organisasjonen og at det er lav struktur kommunikasjonsmessig. I mellomstore kommuner er det korte avstander fra et behov oppstår på virksomhetene til man får klarsignal fra rådmann.

I Melhus kommune er det i tillegg til controllerne fire konsulenter som gjør mye av det daglige arbeidet, men det er controllerne som har hvert sitt virksomhetsområde. Controllerne opplever derfor at de blir mye spurt av konsulentene siden de er spesialister på områdene og de ulike enhetene. Hvis konsulentene har spørsmål er det controllerne som tar seg av kontakten og organiserer ut mot enhetene og sørger for at konsulenten får informasjonen de trenger. Dette samarbeidet verdsettes høyt fra begge partner. I tillegg poengteres det at konsulentene ofte blir glemt til tross for at de er så viktig og uunnværlige. Hvis de ikke er på jobb faller bunnen fra.

I Malvik kommune har ikke de ulike virksomhetene egne økonomer, men de har egne merkantile. Her prøver økonomisjefen å bygge opp til at vedkommende selv har en rådgivende rolle som støtter de merkantile, som igjen støtter virksomhetslederne. De merkantile har mye å henge fingrene i, de spør derfor også controllerne som er spesialister på området for å få hjelp. Virksomhetslederne og de merkantile arbeider mye sammen om økonomistyringen, de bruker også Framsikt for å få frem rapporter. Virksomhetslederne begynner å bli gode økonomer selv om det ikke er deres område (ØS2).

I stillingsannonsen til Malvik beskrives stillingen som utfordrende der man får jobbet med mange problemstillinger på tvers av organisasjonen og innenfor hele økonomiområdet i kommunen. Dette er med på å styrke controllerens egne synspunkter knyttet til samarbeid på tvers av organisasjonen.

4.2.6 Verktøy

Vi har valgt å se kort på hvilke verktøy controllerne bruker i sin arbeidshverdag da vi mener dette kan ha betydning og påvirkning på controllerens rolle. Ut fra innhentet empiri ser vi at dette kan stemme.

«Økonomisystemene preger hverdagen i stor grad. Det blir jo et mellomledd mellom utfordringene på virksomhetene og oss på økonomi.» (ØC4)

De to kommunene bruker ulike systemer, men innad i kommunen bruker alle samme system. Melhus bruker Agresso (i nyere tid kalt Unit4 Business World) som regnskapssystem, Arena brukes til budsjettprosessen og budsjettoppfølgingen og Stratsys. Sistnevnte er et verktøy for virksomhetsstyring spesialisert for kommuner der man ser status på virksomheten og enkelt henter ut analyser og rapporter. Ifølge informantene henger disse systemene sammen. Utenom dette brukes Excel i stor grad til å fylle inn data og analysere. Hvis de får forespørsler fra virksomhetene om for eksempel utgifter, settes tallene inn i Excel og Excel brukes for å vise grunnlaget og for å hjelpe. I tillegg bruker lønnsavdelingene Visma. Controllerne benytter seg også av dette som oppslagsverk hvis man for eksempel trenger å se hvilken avdeling ulike ansatte er koblet opp mot.

En av controllerne har et overordnet ansvar for økonomisystemet og kommunen strever daglig med at de har forskjellig lønns- og økonomisystem. Hadde de hatt et system hadde de spart seg for mye. De har satt i gang et prosjekt for utvikling av økonomiprojektet. Frem i tid skal kanskje både økonomi- og lønnsystem endres.

Malvik kommune bruker Visma og et nytt økonomisystem som heter Framsikt. Framsikt er et oversiktlig verktøy for budsjettering, økonomiplanlegging, virksomhetsstyring og analyse spesialisert for kommuner. Bruken av Framsikt er fortsatt i oppstartsfasen og de sliter litt med noen feil, men når den er ordentlig tatt i bruk mener en av informantene at dette blir det beste verktøyet på ledernivå da det er enkelt i bruk og gir et godt og overordnet blick på hele kommunen. En av controllerne startet samtidig som de byttet økonomisystem og er derfor satt som spesialist på området.

Nye og fungerende økonomisystem påvirker hvilke oppgaver controllerne sitter igjen med. Økonomisjefen i Malvik ønsker et mer robotisert økonomisystem som kan frigjøre controllerne slik at de har mulighet til å bistå mer på den rådgivende biten. Et sånt system tror han kan komme fort.

«At kvaliteten på alt det her blir bedre, så er det kanskje for controllerne og kontrollere litt mer, ta noen stikkprøver å sjekke at alt er riktig og utvikle den

rådgivningsbiten. Vi må se hva som er lurt å gjøre, hva er det vi kan la være å gjøre og som systemet kan ta seg av.» (ØS2)

4.2.7 Endring i controllerens rolle

I stillingsbeskrivelsen til Melhus legges det fokus på at controlleren må ha et ønske om å være med på å realisere kommunen ambisiøse planer for fremtiden. De beskriver at endringer i samfunnet stiller nye krav og fører til nye oppgaver for kommunen, og at dette fører til at de imidlertid må utvikle seg kontinuerlig. De har robuste tjenester til innbyggerne og gjennom en prosjekt kalt “100 år i eget hjem” utvikler de fremtidens helsetjenester i Melhus. Det legges vekt på at controlleren vil være en sentral brikke i dette arbeidet. Controlleren må kunne forenkle det komplekse, og være opptatt av nytenking og muligheter (Karrierestart, 2019).

Litteraturen beskriver en endring og utvikling i controllerens rolle. Når det gjelder controllerens syn på endring synes de fleste det er greit med endringer og alle hevder at endringene som har skjedd den siste tiden har vært positive. Derimot føler noen av controllerne at noen av endringene den siste tiden har skjedd litt fort og at det har vært krevende. Det hadde vært hensiktsmessig om det hadde skjedd litt saktere.

«Jeg er kontrollfreak av egenskap og får panikk når jeg mister kontrollen, jeg vil ha 100% kontroll.» (ØC4)

Til tross for at endringene har skjedd fort verdsettes endringene og det hevdes at endringene var etterlengtet. Det er viktig å presisere at det er greit med endring så lenge det er bakgrunn for det.

«Jeg synes det er greit med endring, men man kan ikke bare starte i vei en endring. Man må ha en bakgrunn for endring, historikk og kunnskap før man kan starte en endring. Det har kommet litt brått på, men samtidig har det vært etterlengtet. Det er mye som skjer og det skjer veldig fort. Det er veldig bra. Så får det heller være det at det skjer litt for fort noen ganger, men det er likere det enn at det ikke skjer noe.» (ØC3)

Drivere bak endring

Begge kommunene har vært gjennom en endring innen økonomifunksjonen den siste tiden, da begge kommunene relativt nylig har endret økonomisjef. Samtidig valgte den ene sjefen å bytte ut noen av medarbeiderne når den startet. Den ene controlleren er nyansatt og kommer rett fra studier. Vedkommende mener at av grunnene til at de kanskje ville ha inn en yngre er grunnet et brede perspektiv. Vedkommende poengterer at de fleste andre som spiser lunsj på bygget er vesentlig eldre.

Den største driveren bak endring som kommer frem er økonomisjef-bytte. I den ene kommunen ble det endringer i økonomisystemet, endring i hvordan man skulle legge budsjettet. Generelt ville den nye sjefen gjøre ting på en annen måte. Dette gjaldt også for den andre kommunen der sjefen hadde andre meninger om hvordan ting skulle gjøres, da med tanke på systematikken og rapportene.

«Hans ønsker om endringer vil påvirke min oppgave og min rolle.» (ØC4)

ØS2 var ikke fornøyd med økonomisystemet, planleggingssystem, budsjett- og økonomiplansystemet som var i kommunen i det vedkommende kom inn da han mente dette var gammeldags og tungvint. Dette var grunnlaget for endring i systemet.

Det som også kommer frem er at flere føler de har fått mer ansvar etter sjefsbytte. Noen poengterer at de får nye utfordringer og at den nye sjefen tenker på andre måter. Dette er noe verdsettes. Da ved blant annet å være med opp til rådmannen og argumentere for fordeling av midlene. Dette har gitt motivasjon og spenning inn i rollen da man føler man får mer innflytelse på kommunen og man får være med lengre opp i organisasjonen.

«Kommunen har en pott med penger, det er veldig interessant å være med når dette skal fordeles.» (ØC4)

Andre ganger er det behovene ute på områdene som gjør at rollen må endres. Rollen på tilpasses og endres ut fra behovene til de ulike.

«Et av områdene mine strevde skikkelig med økonomien. Jeg måtte da være mye ute hos dem og være tett på. Jeg var med på stab-møtene og hadde tettere oppfølging på de. Rollen min varierer ut fra behovene.» (ØC4)

Det er ikke bare drivere innad i økonomifunksjonen som påvirker endringer i rollen. Flere av informantene nevner samfunnsutviklingen og hvor viktig det er å holde følge med blant annet digitaliseringen.

«Det er en verden som går veldig fort, så det å klare å henge med på digitalutvikling er jo kjempeviktig.» (ØC3)

Selv om det fremover vil være vesentlig å henge med innen digitalisering, spesifiseres det at rådgivingsbiten likevel vil være avgjørende i tiden fremover.

«Mange snakker om automatisering og robotisering, da spesielt i kontoryrket og rutinepreget områder. Det er vi delvis innpå. Noen oppgaver starter automatisk og går automatisk. Akkurat økonomirådgiver-biten tror jeg blir kjempeviktig fremover, det å analysere mer og bruke tiden på å sammenligne. Dette fordi denne kommunen, eller generelt kommune-Norge vil møte stramme tider fremover og vi vil møte store utfordringer på økonomisiden. Da må vi være der og henge med og bruke ressursene best mulig og mest mulig fornuftig. Svært viktig.» (ØC1)

Skifte i organisasjonsstrukturen og ny økonomisjef gjorde store endringer for controllerne. En annen ting som blir trekt frem som kan påvirke økonomisystemet drastisk er politikken. I 2019 er det kommunestyrevalg i alle norske kommuner, en av informantene tror at om kommunen skifter politiske organer fra rødt til blått kan det ha stor påvirkning på det nåværende økonomisystemet i kommunen.

«... F.eks. at kommunen går fra rødt til blått, det vil antageligvis føre til mer privatisering, og det krever jo noe annet av oss. Da blir det mer anbud og sånt, så da må vi forbedre den siden der. Da blir det en annen rolle for økonomistyring, da er det bare en pris vi skal betale, ikke noe mer enn det. Men da er det en annen funksjon som sørger for at tilbudet som gis er i henhold til kravspesifikasjonene

man har hatt. Da blir den økonomiske jobben å være mer på forhånd. Så politikken vil jo endre måten vi økonomer jobber på da, kan jeg tenke meg.» (ØS2)

Det viser seg også at controllerne føler de selv har påvirkning på endringer i sin rolle. Dette kan dreie seg om små endringer, men også større endringer som vil ha påvirkning på flere enn kun seg selv.

«Vi har jo en stillingsbeskrivelse, men samtidig kan jo hver enkelt controller komme med forslag. Jeg gjør jo stort sett det jeg blir satt til, men samtidig har jeg foreslått ting etter hvert som jeg har fått innsikt i at man kanskje kan gjøre ting på en annen måte. Det har vært gode tilbakemeldinger på det. Det er ikke slik at de føler jeg kommer og sier hva de gjør feil, men at heller forslag til hverandre på ting som kan gjøres annerledes. Mye er jo bra allerede, men det kan gjøres noen små justeringer.» (ØC5)

Hvordan hver enkelt påvirker endringer i rollen kan se ut til å henge sammen med hvilken type person hver enkelt er. Dette kan avhenge av blant annet egenskaper og ferdigheter.

«Jeg jobber mye med utvikling av økonomisystemet. Jeg er opptatt av at dersom det finnes potensielle endringer til det bedre kan det gjøres noe med. Det kan hende jeg spiller inn til leverandøren. Jeg er sammenskrudd sånn at jeg ikke gidder å gjøre den samme rutineoppgaven 20 ganger hvis jeg vet jeg kan gjøre en endring. Dette handler kanskje mer om meg som person enn rollen.» (ØC4)

Når det gjelder endringer fremover er usikkerhet i hvorvidt rollen vil endres og det er en blandede meninger rundt temaet. Det poengteres at analyse vil være viktig fremover i kombinasjon med rådgiving.

Når det gjelder om controllerne selv ønsker endring i sin rolle var de fleste veldig fornøyd med sin rolle og hadde ikke spesifikke tilbakemeldinger på hva som skulle vært annerledes. Hvis de skulle sette fingeren på noe var de fleste enige i at de ønsket at økonomisystemene ble enda mer automatisert og robotisert.

«Ønskesituasjon er at man har systematikken og hjelpemodeller som sørger for at vi kan gi god oppfølging til de ute. Det er også at viktig at strukturen ikke endres for ofte, det blir da vanskeligere å analysere og sammenligne. Jeg tror struktur over tid er viktig.» (ØC2).

4.2.8 utfordringer

Mye tyder på at controllerens rolle generelt sett fungerer godt, men flere av informantene trekker fram utfordringer knyttet til å sette grenser til enhetslederne på hvor mye av arbeidet enhetslederne selv skal gjøre og hva de skal bidra med. En utfordring her er også at grensesettingen varierer også ut de ulike områdene. Det er store forskjeller på hvor mange personer hver enkelt controller har å forholde seg til. På helsesiden er det mange som skal inn å rapportere, da klarer man ikke å bistå alle i like stor grad. De må da forholde seg til lederen over. Dette er noe controllerne føler på.

Som nevnt er det også forskjeller på hvor gode de ulike områdene er på økonomi. Man kan likevel ikke bruke opp tiden på de som ikke er så gode innen økonomi. Grensen må settes en plass og man må vite hva som er hver enkelt sitt ansvar og hvor lang man skal strekke seg.

«... hvor langt skal vår rolle gå i forhold til hvor mye vi skal gjøre opp mot det de skal gjøre selv. Det er klart at noen vil ha litt vel mye service, så man må på en måte sette grenser i forhold til det, men hvor går grensa? Hvem sitt ansvar er det om det går galt ved store overforbruk på en enhet. Hvem burde ha lagt merke til det? Vi kommer jo alltid bort i noen sårne. Det er jo enhetslederne som har ansvaret til sist, men jeg føler også på mitt ansvar.» (ØC3)

Controllerne jobber tett opp mot både kommunens stabsfunksjon og ut mot enhetslederne. Dette tette samarbeidet gjør at flere ofte kan havne i en "lojalitetsskvis" og at grensesetting kan være krevende. Controllerne beskriver at de føler de bli satt i klammer. De ønsker å hjelpe virksomhetene ute og gi råd, samtidig som de har lojalitet overfor rådmannen og økonomisjefen som sitter på den andre siden og delegerer oppgaver. Denne rollen er noe som anses som krevende fra flere av informantene. Dette er også noe som blir poengtert av økonomisjefen i den ene kommunen:

«Økonomirådgiverne er jo i en sånn mellomposisjon, skal de ha lojaliteten sin til meg og til kommuneøkonomien eller skal de ha lojaliteten til den lederen som har utfordringer, så de kan komme i en skvis av og til, i en lojalitetsskvis, teoretisk er det litt sånn at jobber du for økonomisjefen eller jobber du for enhetslederen».

En annen utfordring som trekkes frem er at de mener kommunen får mye urettferdig kritikk i media, da spesielt på Facebook. Flere hevder at administrasjonen i kommunen kun er en kostnad, og at de ansatte kun sitte å spiser kake. Dette er noe controllerne må overse og heve seg over. De skulle ønske innbyggerne og kritikerne kunne fått en innblikk i den viktige jobben de gjør for kommunen.

Oppsummert anses grensesetting i rådgiverrollen og “lojalitetsskvis” som de største utfordringene for controllerne. Det hevdes at det er vanskelig å vite hvor grensene i rollen går.

4.3 Oppsummering av empirisk funn

Her oppsummeres de mest sentrale funnene fra empirien. Det første funnet beskriver controllerens rolle og er hovedfunnet i studien. Videre presenteres funn som har betydning for hvorfor rollen til controlleren er slik den er, før det siste funnet sier noe om controllerens rolle i fremtiden.

Funn 1: Controllerens rolle er hybrid

Controllerne i Malvik og Melhus har en hybrid rolle med en blanding av tradisjonelle og moderne controlleroppgaver. Det ser ut til at rollen i liten grad fortsatt domineres av tradisjonelle oppgaver som blant annet budsjettering, omposteringer, rapportering, men at rollen har en dynamisk forflytning der man i et annet øyeblikk fungerer som rådgiver.

Funn 2: Organisering har betydning på controllerrollen

Begge kommunene er organisert relativt likt, men vi ser økonomisjefene har valgt ulik organisering innad i økonomifunksjonen. Dette kan ha en sammenheng med antall årsverk de har til rådighet. Denne organiseringen har påvirkning på controllerens rolle.

Funn 3: Controllerne er viktige bindeledd i kommunen

Relasjoner og samarbeid viser seg å være viktige faktorer for controllerens rolle. Controlleren samarbeidet med flere ledd i organisasjonen og disse samspillene legger føringer for controllerens rolle. Mye tyder på at controllerne er viktige bindeledd. Vi kan si at de må tenke på å være en slags integrerende funksjon i kommunen, da de kommuniserer med mange og har et ansvar for en helhet.

Funn 4: Institusjonelle endringer og controllerne som pådriver for endringer i egen rolle

Institusjonelle endringer i omgivelsene påvirker utvikling i controllerens rolle. Samtidig bidrar controllerne selv med å forme sin egen rolle. Controllerne er selv pådrivere for endring i sin rolle og i omgivelsene. Dersom de har forslag til hva som kan gjøres annerledes i rollen blir de hørt. Samtidig er det relativt stor frihet i organisasjonen og de styrer selv i stor grad arbeidsoppgavene og arbeidshverdagen. Rollen formes også via controllerens egne ferdigheter og egenskaper, selv om det stilles krav til mangfoldige ferdigheter og egenskaper for å kunne utføre arbeidet som kreves.

Funn 5: Fokus på desentralisering og den rådgivende rollen i fremtiden

Det er sterke relasjoner mellom controllerne og virksomhetene, men controllerne ønsker et enda sterkere fokus på den rådgivende rollen da virksomhetene etterspør mer hjelp. Det er flere utfordringer knyttet til denne rollen og flere føler de ikke har nok tid til å hjelpe så mye som de ønsker. De blir satt i lojalitetsproblemer mellom virksomhetene og lederne, og de sliter med grensesetting. Begge kommunene har nå endret økonomisystemer som skal frigjøre mer tid som fremover skal brukes til rådgiving. Dette vil føre til at man vil kunne bevege seg enda mer mot en moderne rolle og ansvar flyttes ut i de ulike enhetene. En av controllerens viktigste oppgaver er å medvirke til økt økonomiforståelse og kompetanse ute i de ulike virksomhetene.

5. Analyse og diskusjon

I forrige kapittel la vi frem og oppsummerte empirien. Vi vil i dette kapitlet analysere og diskutere de empiriske funnene opp mot det teoretiske rammeverket for å besvare problemstillingen i denne studien. I første del av analysen diskuteres controllerens rolle og arbeidsoppgaver opp mot den tradisjonelle og moderne rollen som beskrives i litteraturen. Videre følger en diskusjon på organiseringens påvirkning på controllerens rolle og controlleren som bindeledd i kommunen. Deretter følger en diskusjon av rollens endring opp mot et institusjonelt perspektiv og controlleren som en institusjonell entreprenør, før vi avslutter med en diskusjon på controllerens rolle fremover med fokus på desentralisering og den rådgivende biten.

5.1 Controllerrollen er hybrid

I dette delkapitlet drøfter vi controllernes roller ved Malvik og Melhus kommune opp mot det teoretiske rammeverket. Gjengangeren i tidligere litteratur viser at controllerrollen er hybrid og at arbeidsoppgavene er en blanding mellom tradisjonelle og moderne oppgaver. Blant annet så hevder Graham et. al (2012) at controllerens arbeidsoppgaver fortsatt preges av tradisjonelle oppgaver som rapportering, men at de også har mer moderne oppgaver som rådgivning og analysearbeid. Dette ser vi godt igjen i våre funn.

Offentlig sektor blir blant annet styrt av lover og politiske vedtak, der den økonomiske situasjonen kommunen er i også spiller inn. Det poengteres at flere av reformene som er blitt vedtatt, deriblant kvalitetsreformen i universitets- og høgskolesektoren, NAV-reformen og helseforetaksreformen bygger på den nye internasjonale trenden New Public Management (Fallan og Pettersen, 2010). Slike nye vedtak vil påvirke hvordan controllerne styrer arbeidshverdagen sin. I begge kommunene trekker de fram at det tar tid å sette seg inn i nye lover og regler, nå i det siste har fokuset vært på private barnehager og lover og regler rundt dette. Controllerne i Malvik og Melhus opplever også en stram kommuneøkonomi med en hektisk arbeidsdag preget av mange forskjellige oppgaver. De tilfører at deler av tiden går til manuelle oppgaver som de mener burde blitt automatisert, blant annet så trekkes fakturaprosessen opp som veldig tidkrevende. Andre manuelle oppgaver som gjøres er blant annet oppfølging av budsjetter, omposteringer og korrigeringer i regnskapet. Nilsson og Olves (2013) illustrasjon av regnskapsføreren med oppgaver som dette kan knyttes opp mot den

tradisjonelle rollen. Den tradisjonelle rollen oppfattes fortsatt som veldig toneangivende i begge kommunene. Den resterende tiden brukes blant annet til strategisk planlegging, økonomirapportering, rådgi enhetslederne i tillegg til analysearbeid.

Flere av controllerne poengterer at de skulle ønske de hadde mer tid til analysearbeid, spesielt nå som kommuneøkonomien blir strammere sies det at analysearbeidet blir viktigere. Da vil det blant annet bli viktig å finne ut hvor man kan effektiviseres og hvordan man gjør det i forhold til andre kommuner. En controller som har fokus på analysearbeid samsvarer med Nilsson og Olves (2013) beskrivelse av analytikerens rolle. Analytikerens rolle analyserer den helhetlige økonomiske situasjonen i kommunen gjennom interne og eksterne analyser av data ved hjelp av all virksomhetsrelevant informasjon. Det sies ikke at controllerne i Malvik og Melhus ikke arbeider med analyse, men de gjør det i en mindre grad, noe som gjør at vi tilknytter de opp mot Nilsson og Olves (2013) rolle til regnskapsføreren da det oppfattes at analysen de bruker mest tid på omfatter interne styringsdata.

En av funksjonene til controllerne som fremheves blant mange av våre informanter er den rådgivende delen. I begge kommunene omtales controllerne som en stabsfunksjon og en støttefunksjon rettet ut mot virksomhetene og lederne. På den måten har de mye kontakt med forskjellige personer og mye av kontakten foregår ansikt til ansikt. Granlund og Lukka (1998; Burns og Baldvinsdottir, 2007) trekker fram at den moderne controlleren kommuniserer mer ansikt til ansikt enn den tradisjonelle controlleren. Byrne og Pierce (2007) poengterer at med nye arbeidsoppgaver, stilles det også høyere krav til kommunikative ferdigheter. Denne controllerrollen passer beskrivelsen for pedagogen og coachen av Nilsson og Olves (2013) fire controllerroller. Vi får inntrykk av at controllerne i Malvik og Melhus passer best for beskrivelsen av pedagogen. Pedagogen veileder og rådgir de andre ansatte i organisasjonen i forhold til interne styringsdata. Informantene våre beskriver at de bruker mye tid på å veilede og bistå enhetslederne i forhold til for eksempel budsjett, som går under interne styringsdata.

Järvenpää (2007) mener controllerne fungerer som en rådgiver for ledelsen, og at controlleren er mer inkludert i beslutningsprosesser. Dette stemmer godt overens med våre funn. Flere av informantene poengterer og verdsetter deres arbeid opp mot ledelsen. Dette er noe de i større grad har opplevd den siste tiden etter bytte av leder. Sathe (1983) har også gjennomført et studie som ser på controlleren opp mot ledelse og beslutningsprosesser. Resultatet fra denne studien viser at et av controllerens viktigste ansvarsområde er å bistå ledelsen i beslutningsprosesser. I

stillingsannonseren til Melhus står det blant annet at stillingen innebærer ansvar for å utarbeide strategisk ledelsesinformasjon. Vi ser at en del av stillingen stemmer overens med tidligere litteratur rundt dette. Paulsson (2012) hevder blant annet at controllernes viktigste oppgaver er å samle, analysere og formidle informasjon. Undersøkelsen til CIMA (1998) støtter dette, og trekker i tillegg fram organisering av ansatte som viktige oppgaver.

I Melhus omtales rollen som controller som todelt, der man veksler mellom å fungere som en rådgiver og en tradisjonell controller med fokus på regnskap og rapportering. Dette passer til Bogt et al (2016) beskrivelse av en hybrid controller. En hybrid controller er en som kombinerer økonomirelaterte arbeidsoppgaver og som fungerer som en sparringspartner og rådgiver for de andre (Bogt et al, 2016). I Malvik får vi inntrykk av at den ene controlleren jobber mer som en tradisjonell controller, mens den andre fungerer som en moderne controller med noen tradisjonelle oppgaver, men også her ser det ut til at controllerrollen er hybridisert.

Malvik og Melhus sine kontrollere besitter en hybrid rolle som domineres av tradisjonelle arbeidsoppgaver. Under intervjuene kommer det også frem at controllerne tenker ambisiøst og ønsker en mer moderne rolle der de har mulighet til å jobbe grundigere med analyse og utøve en enda bedre service ut mot virksomhetene, men stoppes av at de ikke har nok tid til rådighet. CIMA (1998) gjorde en undersøkelse på hvilke arbeidsoppgaver som ville være sentrale for kontrollere i fremtiden der det ble antatt at organisering av ansatte og informasjon til ledelse, da med tanke på beslutningsgrunnlag og utvikling av planer ville bli viktige. I tillegg kom utvikling og styring av finansielle IT-systemer frem som viktige oppgaver. Våre funn viser til at en controller besitter mange ulike oppgaver der det blir vanskelig å utpeke noen oppgaver som mye viktigere enn andre. Controllerne lager prognoser, kalkyler og deler informasjon som beslutningsgrunnlag for ledelsen. Informantene trekker også fram IT-systemer og digitalisering. De har hatt endringer i hvordan dette fungerer etter at de har fått nye økonomisjefer. Det ønskes fortsatt at IT-systemene kan utvikles enda mer for å frigjøre controllerne fra automatiserte oppgaver. Videre i de neste delkapitlene vil vi diskutere hvordan ulike forhold har betydning for controllerrollen ved kommunene fra et institusjonelt perspektiv.

5.2 Organiseringen påvirker controllerrollen

Malvik og Melhus kommune er organisert ganske likt, men samtidig ikke, da strukturen i økonomisektoren er satt opp ulikt. I Malvik brukes det mindre på administrative utgifter. Da

de samarbeider med blant annet værnesregionen og ulike kommuner i Trøndelag for å minimere kostnader og ressurser knyttet til enkelte oppgaver. Som nevnt tidligere så består kommunen av to kontrollere som har sine faste arbeidsoppgaver i tillegg til oppgaver som overlappes mellom de to. Vi får inntrykk av at de tre controllerne i Melhus er mer spesialisert da de er delt inn i forskjellige sektorer og har hver sin kommunalsjef å forholde seg til. Selv om Melhus og Malvik er to relativt like kommuner med tanke på blant annet størrelse er det ulike meninger i hvor mange kontrollere som trengs og hvordan controllerne skal organiseres. Melhus har i dag en controller mer enn Malvik og det gis uttrykk fra både kontrollere og økonomisjefen i Melhus at de ønsker flere controllerne, mens økonomisjefen i Malvik mener to er mer enn nok. Vi ser her at organiseringen har stor påvirkning på controllerens rolle.

Institusjonalisering betyr ifølge Scott (2004) at organisasjoner er nært knyttet til samfunnet gjennom blant annet verdier, ideer og rammer. Hovdal (2004) trekker fram at organisasjonsstrukturen fungerer som et symbol på hvilke hensikter virksomheten har til omgivelsene rundt, hva man verdsetter, prioriterer og hvordan organisasjoner arbeider for å nå målene. I Malvik er man opptatt av at hele kommunen bygges opp av verdiene åpenhet, nyskapende og samhandlende. Dette er verdier en av informantene trekker frem at skal gjenspeile hele kommunen og noe som vi ser vil påvirke hvordan en controller skal fremstå.

I organisasjoner der man samarbeider med flere ulike ledd kan man oppleve å komme i en "lojalitetsskvis". Flere av informantene trekker fram dette som en av utfordringene med å ha et godt samarbeid med alle leddene i en kommune. Granlunds og Lukka (1998) mener økt samhandling med andre i organisasjonen er en faktor som bidrar til å utvikle controllerrollen. Hovdal (2004) hevder at aktører i virksomheter ikke er selvstyrte men preges av tilhørighet til organisasjonen. I kommunen føler controllerne tilhørighet til både ledelsen og virksomhetslederne. Chotiyanon og Joannidès de Lautour (2018) assosierer endringer i bedriftskultur, bredere organisasjons strukturering og generelle endringer i ledelsesfilosofi til den nye controllerrollen. Begge kommunene har som nevnt nylig ansatt ny økonomisjef, og nevner dette som en stor påvirkning til hvordan rollen deres har endret seg. I Melhus opplevde de også en endring før økonomisjefen ble ansatt, da kommunen endret organisasjonsstrukturen administrativt. Kommunen ønsket å styrke rollene og tydeliggjøre ansvar, bidra til en god samhandling mellom virksomhetene og ha ledere med delegert myndighet (Melhus kommune, 2019). Etter denne endringen følte flere av controllerne at de ble tildelt mer ansvar og fikk tydeligere roller i organisasjonen.

Scapens (2006) hevder ny institusjonell økonomi skal brukes til å fokusere på institusjoner som er grunnleggende for organiseringen av økonomien. I følge Kristiansen (2017) kan endringer i organisasjonsstrukturen betraktes som en formell, revolusjonær endring av controllerens institusjonelle omgivelser. Dette er noe vi ser igjen i vårt studie. Begge kommunene er nå organisert i en to-nivåmodell og et større ansvar er nå flyttet ut til enhetene. Dette medførte endringer i regler og rutiner i organisasjonen som igjen påvirket controllerens rolle.

Naisbitt (1998) beskrev i 1982 eksempler på noen megatrender, deriblant var en trend at organiseringen gikk fra hierarki til nettverkssamarbeid. Dette ser vi igjen som et av de mest sentrale funnene i studien og vi vil videre se på hvordan controllerne fungerer som viktige bindeledd i organisasjonen.

5.3 Controllerne er viktige bindeledd i kommunen

Det kommer frem fra empirien at controllerne fungerer som et bindeledd mellom flere enheter i kommunen. Som nevnt tidligere viser det seg at relasjoner og samarbeid er viktige faktorer for controllerens rolle. Controlleren samarbeidet med flere ledd i organisasjonen og disse samspillene legger føringer for controllerens rolle. Controllerne fungerer som en integrerende funksjon i kommunen da de kommuniserer med flere og de har ansvaret for en helhet. Det legges til rette for en mer aktiv rolle for controllerne i kommunen der de besitter mer kunnskap om virksomheten.

Det stilles krav til samhandling mellom flere ledd i organisasjonen. Vi ser blant annet at controllerne er et avgjørende bindeledd mellom enhetene og ledelsen. Controllerne fungerer som en rolle som sikrer ledelsen nødvendig informasjon. Granlund og Lukka (1998) hevder det ikke stilles krav til kommunikasjon for controllerne da de mener det meste dreier seg om rapporter og individuelt rutinearbeid. Dette stemmer ikke overens med våre funn og kan skyldes at det har skjedd en stor utvikling i akkurat denne delen av rollen siden 1998. Våre funn stemmer mer overens med Burns og Baldvinsdottir (2007) som hevder at controllerne nå har gått bort fra å være isolert fra virksomheten. Tidligere var den eneste kontakten controllerne hadde med andre deler av organisasjonen i forbindelse med diskusjon av månedlig resultat (Burns og Baldvinsdottir, 2007). Resultater fra studien viser at de kommunikative ferdighetene er noen av de mest sentrale for controlleren. Det er slutt på å kommunisere kun gjennom formelle rapporter slik man tidligere gjorde i den tradisjonelle rollen beskrevet av blant annet

Burns og Balvinsdottir (2007). Vi ser at den moderne controllerrollen kommuniserer mer med hele organisasjonen og at denne samhandlingen skjer kontinuerlig. Jamfør Vaivo og Kokko (2006) ser vi at samhandling med flere deler av organisasjonen er med på å forme controllerens rolle. Dette gjenspeiler seg også i utviklingen av nødvendige kunnskaper som skapes gjennom økt deltakelse i sosiale nettverk (Vaivo og Kokko, 2006).

Flere av informantene poengterer fordelene med at kommunene er såpass små. Dette fører til at controllerne får bedre kjennskap til virksomhetene samt at de får et tett samarbeid med ledergruppa, dette bidrar til raskere informasjonsflyt i kommunen. Denne raske informasjonsflyten sørger for kort tid fra et behov oppstår til man får klarsignal. Mye tyder på at kommunens størrelse har betydning på controllerens rolle ved at controllerne for eksempel slipper å bruke mye tid på oppfølging og at de kan gi bedre rådgiving som følge av gode relasjoner i hele organisasjonen.

5.4 Institusjonelle endringer endrer controllerens rolle

5.4.1 Controllerne bidrar med å forme sin egen rolle

Vi ser at controlleren utsettes for institusjonelle endringer i omgivelsene, men også interne endringer. Interne endringer kommer ofte ovenfra fra f. eks politiker eller leder, mens initiativ på endring nedenfra kommer fra enhetslederne. I tillegg ser vi at controlleren selv er pådriver for endringer i sin egen rolle, men også for den generelle økonomistyringen i kommunen. Scott (2004) beskriver begrepet institusjonelle entreprenører som aktører som påvirker institusjonelle endringer. Disse institusjonelle entreprenørene kan være individuelle personer eller kollektive aktører som for eksempel organisasjoner (Scott, 2008).

Institusjonell teori beskriver hvordan roller formes ut fra institusjonell kontekst og omgivelser samt hvordan roller selv former omgivelsene den opererer i (Moll, Burns og Major, 2006; Burns og Scapens, 2000). Ut fra empirien ser vi at controllerne har en stillingsbeskrivelse, men at hver enkel controller bidrar til å forme sin egen rolle. Dette er i samsvar med Hovdal (2004) som hevder at aktører i virksomheter, som her vil være controllerne i kommunen, ikke er selvstyrte, men at de preges av tilhørighet i organisasjonen. Jamfør Hovdal (2004) ser vi at det legges føringer og rammer uavhengig av hvem som arbeider som controller, men at ulike controllere har ulike preferanser med seg inn i organisasjonen, og at det er rom for dette. Mye tyder på at controllerne i dag har flere valgmuligheter og et friere handlingsrom innen visse

rammer. De opplever et større ansvar og de går mer bort fra ”enten eller” beskrevet av Naisbitt (1998).

Videre ser vi blant annet at controllerne i studien har stor påvirkning på enhetslederens arbeid med økonomistyringen i kommunen, da de fungerer som rådgiver og sparringspartner for de. I Malvik arbeider de blant annet med å implementere et nytt verktøy for hele kommunen. Her har en av controllerne en sentral rolle med implementering av det nye verktøyet og fungerer som en spesialist og rådgiver for de andre i kommunen. På denne måten kan controlleren påvirke til endring i allerede eksisterende rutiner og påvirke i hvor stor grad de bør bruke verktøyet. I følge Hardy og MaGuire (2008) så har institusjonelle entreprenører som formål om å blant annet skape nye eller endre eksisterende institusjoner, og har tilstrekkelig med ressurser for å gjennomføre endringene.

Vi ser at controllerne i begge kommunene har fått en større rolle etter at det kom inn nye økonomisjefer, og mye tyder på at controllerne tar denne rollen. De beskriver en aktiv rolle som er involvert i store deler av økonomistyringen i kommunen. Mye tyder på at rollen er viktig for organisasjonen. Vi får et inntrykk av at controllerne arbeider dynamisk og som Klausen (2001) beskriver har man behov for fleksible og omstillingsdyktige medarbeidere så vel som dyktige og dynamiske ledere. Det kommer frem i empirien at controllerne styrer arbeidsdagen sin relativt fritt, men at de må forholde seg til noen formelle regler som for eksempel regler for budsjett og planlegging. Utover dette jobber de fritt og har stor frihet i hvordan de velger å løse sin rolle.

Våre funn viser til at controllerne har muligheter til å påvirke og komme med forslag på endringer, men har ikke autoritet til å ta alle avgjørelsene. I disse tilfeller tar controllerne og videreformidler potensiale for endring til de riktige personene som kan ta ideene ut i praksis. I flere tilfeller poengterte controllerne at dersom det var potensiale for endring kommer de med forslag til forbedring og endringer. Dette stemmer overens med Elert, Henrekson, og Stenkula (2017) sin definisjon på entreprenørskap. Controllerne arbeider for at kommunen skal nå sitt fulle potensial, men også for at deres egen rolle skal nå sitt fulle potensial.

Controllerne i studien tar selv initiativ til endringer av verktøy og innføring av nye systemer, økonomioppfølgingen ut til virksomhetene og nytenking generelt for å skape bedre løsninger. Grensesetting til virksomhetene anses som vanskelig for flere av controllerne. Selv om denne

grensesettingen er vanskelig er det relativt like krav og forventninger til hva enhetslederne leverer med tanke på rapporter og til hvilke tidsfrister de skal forholde seg til. Det er til syvende og sist enhetsledernes ansvar, men controllerne ønsker klarere grenser og mer tid til den rådgivende rollen. Denne initieringen påvirker controllerens rolle, men også omgivelsene rundt. De ulike enhetene skal i hovedsak levere likt, men kan arbeide ulikt og ha ulike rutiner med tanke på økonomistyringen. Her har hver enkelt controller en påvirkning. I Melhus kommune legges det vekt på at økonomioppfølgingen ut mot de ulike enhetene skal skje relativt likt selv om hver enkelt controller er spesialisert på ulike områder. Til tross for dette viser empirien at hver controller styrer relativt fritt hvordan de ønsker å følge opp økonomistyringen i de ulike enhetene. Dette er i samsvar med Moll, Burns og Major (2006) og Burns og Scapens (2000) som beskriver at controlleren også påvirker sine omgivelser.

På bakgrunn av dette kan vi se på controlleren i kommunal sektor som en institusjonell entreprenør beskrevet av blant annet Scott (2008). Som Scott (2008) og Hardy og MaGuire (2008) hevder ser vi at controlleren er en pådriver for endring i egen rolle og endringer i organisasjonen ellers. Jamfør Burns og Scapens (2000) ser vi antydninger til at virksomhetens rutiner er et resultat av controllerens gjentagende atferd. Atferden institusjonaliseres til gjeldende praksis ved for eksempel controllerens arbeid ut mot enhetene.

5.4.2 Institusjonelle endringer i omgivelsene har betydning for rollen

Ut fra forrige delkapittel ser vi at controllerne former deler av sin rolle, men også at de har tilhørighet til organisasjonen som legger føringer og rammer for deres arbeid. Dette kan også kobles opp mot Scapens (2006) beskrivelse av ny institusjonell økonomi der strukturer skal brukes til styring. Scott (2004) beskriver institusjonell teori som prosesser og mekanismer som fører til at strukturer, i tillegg til for eksempel rutiner og regler blir retningslinjer for sosial atferd. Dette er i tråd med Scapens (2006) beskrivelse av gammel institusjonell økonomi der disse strukturene former handlingene til individuelle aktører, som i dette tilfelle er controllerne. Disse handlingene er ofte felles for flere, og Veblen (1932) beskriver dette som en vane for en gruppe. Dette ser vi igjen i denne studien. Alle controllerne har rutiner og rammer de må forholde seg til, men de danner sammen metoder for hvordan de skal arbeide. Dette stemmer overens med Hovdal (2004) sine synspunkter som mener at kommunen er underlagt føringer og at kommuneorganisasjonen er relativt fastlåst i noen normer og rådende forestillinger, men at kommunen endres i samspill med omverden. Vi ser at endringer ikke skjer på fritt grunnlag, men i samsvar med organisasjonen slik det er beskrevet av Hovdal (2004).

Utviklingen i controllerens rolle i denne studien skyldes både interne og eksterne påvirkninger. Byrne og Pierce (2007) hevder ledelsen har stor påvirkningskraft på controllerens rolle. Innad i kommunen ser vi at enhetslederne, økonomisjefen og politikerne har størst påvirkning på endringer, men at endringer også kan komme fra for eksempel rådmann, andre kommunalsjefer og ledelsen generelt. Politikk og ledelse har betydning på controllerens rolle da det er de som har det overordnede ansvaret for beslutningene, men vi ser også at controllerne har fått mer ansvar og er mer involvert i flere deler av organisasjonen etter at det ble ansatt nye økonomisjefer. Resultater viser at controllerne har fått en mer aktiv rolle i kommunen med større deltakelse i hele organisasjonen. I tillegg til dette formes kommunen fra strukturer og systemer ut fra miljøet rundt. Dette beskrives som institusjonell sosiologi. Vi ser at vi deler av utviklingen i rollen kan kobles opp mot institusjonell sosiologi med tanke på at kommunen må følge samfunnsutviklingen og digitaliseringen samt lover og regler.

Dagens controllerrolle er formet gjennom en kontinuerlig prosess, men mye tyder på at utviklingen i controllerens rolle vil fortsette også fremover. Det stadig økende fokuset på økonomistyring stiller større krav til controlleren. Mye tyder på at utviklingen generelt i kommunen, utviklingen i økonomistyringen og utviklingen i controllerens rolle går relativt parallelt. I litteraturen beskrives NPM som utgangspunkt for større fokus på økonomisk styring i offentlig sektor (Hood, 1995). Det kommer frem i empirien at begge kommunene har økt fokus på økonomistyring, da både innad i økonomifunksjonen, men også i resten av organisasjonen som ute i virksomhetene. I følge Opstad (2006) er desentralisering av ansvar et sentralt prinsipp i NPM. Burns og Vaivo (2001) og Granlund og Lukka (1998) er noen av flere forfattere som retter fokus mot at controllerens påvirkes av desentralisering. I empirien kommer det frem at ansvaret for økonomistyringen i stor grad ligger i de ulike enhetene, noe som betyr at controllerens rådgivende rolle ut mot virksomhetene blir viktigere. Dette er i samsvar med NPM som hevder ansvaret flyttes ut i de ulike organisasjonsenhetene (se for eksempel Hood, 1995). Dette vil vi gå nærmere inn på i neste delkapittel.

5.5 Økt fokus på desentralisering og den rådgivende rollen i fremtiden

Som nevnt over beskrives desentralisering av ansvar som et sentralt prinsipp i NPM (Opstad, 2006 og Naisbitt, 1998). Enhetene får større ansvar for økonomistyringen og vi ser at dette påvirker controllerens rolle i stor grad da de fungerer som en støttefunksjon for enhetene.

Resultatene viser økt fokus på den rådgivende og pedagogiske tilnærmingen hos controllerne. Dette er i samsvar med teorien der man beskriver en moderne og rådgivende rolle (se for eksempel Burns og Baldvinsdottir, 2007; Burns og Vaivio, 2001; Lindvall, 2017). Det kommer frem at controller ønsker større fokus på den rådgivende rollen også i fremtiden. Dette stemmer godt overens med teorien der blant annet Yazdifar og Tsamenyi (2005) hevder at analysearbeid for controllere vil bli viktigere fremover. Det legges fokus på struktur over tid, noe som igjen gir grunnlag for sammenligning. I forbindelse med endring har Naisbitt (1998) beskrevet flere eksempler på megatrender som vi kjenner igjen i våre funn. Deriblant poengterer han fokus på lengre tidsperspektiv, noe som kan relateres til våre funn. Controllerne ønsker struktur over tid som fører til at det blir lettere å analysere, slik det poengteres av blant annet Vaivo og Kokko (2006). Vi går fra et industrielt samfunn og over til et informasjonssamfunn der behandling av data blir viktigere (Naisbitt, 1998). I studien ser vi at controllerne går fra den tradisjonelle rollen der man kun samler inn data, og over til en moderne rolle der informasjonen blir bearbeidet og brukt i arbeidet.

Som tidligere nevnt sliter flere av controllere med grensesetting ut mot enhetslederne. Dette fører til at controllerne havner i "lojalitetsskvis" da de føler de ikke får brukt tilstrekkelig med tid på den rådgivende rollen. Controllerens rolle er viktig da den påvirker store deler av kommunen økonomi. Controllerne føler et ansvar for at økonomistyringen i de ulike virksomhetene er i balanse, men mangel på tilstrekkelig tid fører til at de ikke får levert godt nok materiale til ledelsen. I tråd med Kristiansen (2017) sitt studie ser vi at controlleren blir fanget mellom barken og veden. Kristiansen (2017) beskriver en utvikling i retning av sentralisering av controlleren da de har fått et økt ansvar fra kommunedirektøren. På den andre siden har de ingen myndighet overfor enhetslederne og man ser at mye av styringen legges ut til de ulike enhetene.

Controllerne er spesialisert på ulike områder og har dermed opparbeidet seg god kunnskap om sin sektor. Dette fører til at de kan yte bedre økonomisk rådgiving til enhetene. Det kommer frem at enhetslederne i stor grad har ulik økonomisk kompetanse og dette kan se ut til å skyldes de ulike enhetslederens interesse og erfaring. Dette fører til forskjeller på hvor mye tid og service de gir hver enkelt enhetsleder. Fremover kan det være aktuelt å lære opp enhetslederne i større grad slik at de trenger mindre bistand på områder de selv kan beherske. Dette vil føre til at det frigjøres mer tid som kan brukes på andre områder.

Vi ser begge kommunene bruker unødvendig tid på økonomisystemene. Dette påvirker rollen negativt i og med at det blir mindre tid til rådgiving. Den ene kommunen sliter daglig med systemer og hevder de hadde spart seg for mye tid dersom unødvendig tid på bruk av økonomisystemene blir luket bort. Flere av rådgiverne kunne ønske denne tiden ble frigjort og at den heller kunne blitt brukt på rådgiving og analyse. Ønskesituasjonen er at systematikk og verktøy er på plass slik at man kan gi god oppfølging til virksomhetene. Begge kommunene har nylig byttet økonomisystem og Malvik kommune benytter i dag Framsikt. Dette verktøyet er utviklet i samarbeid med norske kommuner som en effektiv støtte til styring. Løsningene bidrar til muligheter for bedre involvering, effektivisering av prosesser og høyere kvalitet i beslutninger og oppnåelse av resultater (Framsikt, 2019). Dette stemmer godt overens med empiri funnet rundt dette samt litteratur på området. Järvenpää (2007) er en av flere som forfattere som fremhever innføring av nye verktøy for økonomistyringen som en faktor som bidrar til endring i controllerens rolle da man bruker mindre tid på tradisjonelle oppgaver som heller kan brukes på rådgiving. Bjørnenak og Kaarbøe (2011) argumenterer for en fremtidsorientert controller som flyttes mer bort fra regnskapet, og nye økonomisystemer og verktøy endrer controllerens oppgaver som igjen påvirker controllerens rolle (Abdel-Kader, 2011; Berg, 2015; Lindvall, 2017).

Oppsummert ser vi at resultatene viser at controllerens rolle vil fortsette å utvikle seg. Den rådgivende biten og analyse vil bli viktigere fremover. Denne utviklingen kan knyttes opp mot forventninger fra ledelse og fra enhetene. Endringer i økonomisystemer effektiviserer controllerens arbeid og gir muligheter for økt fokus på den rådgivende biten.

5.6 Oppsummering

Vi har i analysen sett at controllerens rolle i kommunene er sammensatt. Controlleren preges av mangfoldige arbeidsoppgaver som består både av tradisjonelle og moderne oppgaver. Mangfoldet av tradisjonelle og moderne oppgaver, som stiller nye og andre krav til ferdigheter og kompetanse, bidrar til at controllerne har flere ulike roller i hverdagen. Dette bidrar til en beskrivelse og et bilde av controllerrollen som hybridisert. Studien viser at det er vanskelig å definere en typisk controller, da ulike situasjoner stiller forskjellige krav og den enkelte controller er selv med på å forme sin egen hverdag og sin egen rolle.

Controllerens rolle kan anses som todelt der man på den ene siden fungerer som en rådgiver, mens man på den andre siden fungerer som en kontroller eller analytiker. Endring mellom ulike roller stiller flere nye og ulike krav til en moderne controller. Controllerne må kunne faget, men også inneha kommunikative og analytiske ferdigheter samt gode IT kunnskaper. Det stilles også høye krav til omstillingsevner. Da både med tanke på forflytning mellom den nevnte todelte rollen, men også å tilpasse seg de ulike menneskene og situasjonene. Nye krav til evner og ferdigheter er også med på å bidra til et bilde av en hybridisert controllerrolle.

Ved å bruke et institusjonelt perspektiv får vi en forståelse for hvordan og hvorfor rollen endres. Endringer i rollen påvirkes av blant annet organisasjonsstrukturen og omgivelser, men også controllerne selv. New Public Management anses å ha ført til at rollen har endret seg fra en tradisjonell rolle til en mer moderne rolle ved blant innføring av desentralisering og nye IT-systemer. Ut fra resultatene tyder mye på at rollen vil fortsette å være i kontinuerlig endring også fremover og at det derfor kreves endringsvilje hos controllerne for å følge med på denne utviklingen.

6. Avslutning

6.1 Konklusjon

I denne avhandlingen har vi gjennomført et kvalitativt casestudie av to mellomstore kommuner for å forsøke å besvare vår problemstilling.: « *Hvilken rolle har kontrollere i mellomstore kommuner i Norge, og hvordan er økonomifunksjonen organisert?* ». Det overordnede formålet har vært å beskrive hvilken rolle kontrollerne har i kommunene i dag, men også å studere kontrollernes opplevelse av endringer i rollen. Samlet viser studien at kontrollerne har relativt frie tøyler og påvirker sin egen arbeidshverdag og rolle, men studien viser også at kontrollerne blir preget av tradisjonelle og tidsbestemte oppgaver.

Studien viser at kontrollerne i kommunal sektor har en hybrid rolle med tradisjonelle og moderne oppgaver. Dette samsvarer med tidligere litteratur, hvor Burns og Baldvinsdottir (2007) og Graham et al. (2012) blant annet beskriver en hybridisering av controllerens rolle der controllerens arbeidsoppgaver består av en blanding mellom tradisjonelle og moderne oppgaver. Tradisjonelle oppgaver som budsjettarbeid og rapportering er fortsatt viktige og sentrale oppgaver for kontrollerne i kommunen. Samtidig fungerer kontrollerne som økonomiske rådgivere og sparringspartnere med ulike ledernivåer i kommunen. Eksempler på moderne arbeidsoppgaver er at kontrollerne har mer ansvar og har blant annet påvirkning på fordelingen av midler og ressurser, analyser og styringsinformasjon til de over. I litteraturen trekkes analysearbeid frem som veldig viktig fremover. Dette er ansvarsområder våre informanter gjerne skulle jobbet grundigere med, men noe de føler de ikke har kapasitet og tilstrekkelig med tid til.

Våre funn samsvarer med Kristiansen (2017) sine funn som viser til at en controller skifter mellom mange ulike roller, som gjør at det stilles krav til mangfoldige ferdigheter og kompetanser. Blant annet stilles det høye krav til kommunikative og pedagogiske ferdigheter da kontrollerne fungerer som rådgivere og skal lære bort økonomi til andre som besitter mindre økonomiske ferdigheter. Det stilles også krav til økonomisk kompetanse, IT-ferdigheter og controlleren bør ha god kjennskap til kommunen da de fungerer som et bindeledd mellom nivåene. NPM har ført til muligheter for controlleren innenfor blant annet organisering ved desentralisering. Kommunene er organisert i en to-nivå modell, og dette bidrar til at kontrollerne fungerer som et bindeledd i organisasjonen og fører til tettere kontakt mellom controller og enhetene, og mellom controller og andre ledd i organisasjonen.

Informantene påpeker at problemer med blant annet økonomisystemer hemmer modernisering av rollen. Begge kommunene jobber nå for å bedre økonomisystemet slik at man får frigitt tid som kan brukes til rådgiving. Man vil da spare tid på tradisjonelle oppgaver som blant annet datainnsamling og rapportering. Dette vil føre at man vil kunne bevege seg enda mer mot en moderne rolle. Da controllerrollen stadig kan få nye arbeidsoppgaver må de i tillegg ha evnen til å omstille og tilpasse seg forflytningen mellom de ulike rollene. I dag diskuteres digitalisering og moderne informasjonsteknologi baserte systemer all mass, og disse beskrives i litteraturen (se for eksempel Järvenpää, 2007; Berg, 2015; Lindvall, 2017) som en nøkkel til utviklingen mot en ny rolle. Denne studien viser imidlertid at teknologien også kan være begrensende da den kan oppta mye av controllerens tid, både til opplæring av systemer og til ulike finansielle oppgaver.

Oppsummert kan vi sammenligne controllerens rolle i kommunen med Nyengs (2012, s. 107) beskrivelse av den hermeneutiske sirkel «... *der delene kun er forståelige ut fra helheten de inngår i, og helheten blir forståelig ut fra delene*». Man kan si at rollen til en controller avhenger av hvilke omgivelser og hvilken kontekst controlleren er i. Controlleren fungerer som en institusjonell entreprenør og former rollen sin og omgivelsene innen visse rammer, men man ser også at omgivelsene former rollen til controlleren. Det er vanskelig å gi en entydig beskrivelse av controlleren da alle har med seg egne preferanser inn i rollen. Vi ser blant annet at den ene controlleren som nylig har startet og er nyutdannet bærer preg av en mer moderne rolle, mens noen av de andre som har vært i kommunen over en lengre periode holder mer igjen på den tradisjonelle rollen.

6.2 Studiens implikasjoner

Utvalget i studien består av fem kontrollere og to av deres ledere. Disse informantene har gitt oss et godt datamateriale hvor vi har fått innblikk i controllerrollen fra både controllerens og lederens ståsted. Det kunne også vært av interesse og fått et innblikk i hvordan enhetslederne oppfatter controllerfunksjonen. I kvalitative studier har man et begrenset utvalg noe som gjør at det ikke er like enkelt å generalisere våre resultater. I denne studien har vi kun undersøkt to kommuner. Vi har også sett at det er forskjeller fra kommune til kommune selv om kommunene er nokså like på blant annet størrelse.

I motsetning til kvantitativ metode får vi ikke konkrete tall vi kan bruke til å generalisere, men erfaringene og kunnskapen vi har generert er overførbare, altså vil andre kunne ha nytte av dette, for eksempel politikere, myndigheter, kommuner, ledere i kommunen og de ansatte. Vi ser at det er behov for folk med visse kompetanser og controllerne spiller en viktig rolle. Rollen er mer sammensatt enn hva den tradisjonelt har vært, noe som impliserer at man bør ha fokus både på organisering og på fagutvikling på organisasjonsnivå, og på individnivå.

Siden vi ikke får generalisert vil det være hensiktsmessig å komplementere resultatene våre i denne studien med et kvantitativt studie på samme område. Fordelen med denne studien er at vi har fått et grundig innblikk i hva de ulike tenker, og deres motivasjon og intensjon bak handlinger. I kvantitative studier er det ofte man går glipp av vesentlig informasjon da man har et mål om å generalisere funn.

Studien har en begrensning ved at vi for eksempel ikke får et fullstendig bilde av controllerens rolle i norske kommuner. Hele oppgaven baseres på vårt datamateriale, litteratur (teori) og tidligere forskning innen området. Vi kunne blant annet valgt å bruke flere ulike teorier og annen litteratur i oppgaven, dette kunne endret resultatene av studien. Denne avgrensingen påvirker naturligvis resultatet på studien.

I tillegg til de praktiske implikasjonene skissert og diskutert over finnes det implikasjoner for litteraturen. Dette vil diskuteres videre i neste delkapittel.

6.3 Forslag til videre forskning

Selv om våre funn ikke kan generaliseres bidrar de med forskningsmessig verdi da våre data i stor grad er overførbare. Empirien og analysen kan brukes som forkunnskap til videre forskning. Vi har under studien prøvd å beskrive og gi et godt innsyn i blant annet beskrivelser, metode og beslutninger slik man fremover kan se hva som kan overføres videre fra vårt studie. Erfaringene fra studien er nyttig ellers ved at de kan brukes for å møte andre utfordringer, men også for etablert av beste praksis.

Denne studien har kartlagt controllerens rolle i en mellomstor kommune ved et tidspunkt. Videre kan det være interessant å gjennomføre en tilsvarende kartlegging av controllerens rolle i mellomstore kommuner for å sammenligne med disse funnene og for å se om det har skjedd

endringer og utvikling i controllerrollen i mellomstore kommuner eller i tilsvarende kommune over tid. Longitudinelle studier der man følger organisasjonene og controllerne over tid vil derfor være svært relevante. Dette kan gjerne gjøres ved ulike datainnsamlingsmetoder, som observasjon i tillegg til intervjuer. Det vil også være relevant å følge implementeringen av nye system, for å se hvordan det påvirker rollen over tid.

Vi har studert controlleren i kommunal sektor som bygger videre på tidligere studier. Som nevnt kan det være interessant å gjennomføre kvantitative undersøkelser for tilsvarende kommunestørrelser. Man kan da se på ulike variabler og karakteristika for controllerne. Da det er lite forskning på dette området kan det være svært interessant og forske nærmere på det.

En interessant studie ville vært å se nærmere på organiseringens påvirkning på controllerens oppgaver. I vårt studie fant vi ut at controllerne i de to kommunene var organisert ulikt med tanke på deres arbeid ut mot enhetene da controllerne i den ene kommunen var spesifisert på en enhet hver, mens man i den andre hadde ansvar for ulike. Det kan også være interessant å se på flere kommuner og gjøre flere komparative casestudier for å se om våre karakteristikk samsvarer med andre kommuner.

Man kunne også valgt å intervju noen av enhetslederne for å få et innblikk i om de oppfatter controllerrollen likt med controllerne eller om de har en helt annen oppfatning. Ellers kan det også være aktuelt å inkludere andre faktorer for å forstå controllerens rolle. I denne studien valgte vi ut noen faktorer vi mente var vesentlige for controllerens rolle, men det kan også være interessant undersøke andre faktorer. Vi så kort på hvilke verktøy som ble brukt og om dette hadde påvirkning på controllerens rolle. Vi mente denne faktoren hadde påvirkning på controllerens rolle, men valgte å ikke ha spesielt fokus på dette i seg selv da vi også prioriterte andre faktorer. Verktøy er en stor del av deres arbeidshverdag og kan nesten utgjøre et eget studie, det kan derfor være interessant å se nærmere på hvilken påvirkning verktøy i seg selv har på controllerens rolle. Man kan for eksempel se på om digitalisering har stor betydning for rollen. Vi fant blant annet kommunene plagdes med noen av sine økonomiverktøy og at dette påvirket deres rådgivningsarbeid. Verktøy kan potensielt påvirke rollen stort, noe vi ikke har fått sett fullstendig på.

Referanseliste

Abdel-Kader, M.G. (2011) *Review of Management Accounting Research*, London.

Barrett, N. (2014) New Institutional Economics, i Brewer, D. J, og Picus, L. O. (red.) *Encyclopedia of Education Economics and Finance*, Thousand Oaks, California: SAGE, s. 484-487.

Berg, T. (2015) Controllere - En rolle i endring? *Praktisk økonomi & finans*, 31 (02), s. 170-181.

Bergstrand, J. (2009) *Accounting for management control*. Lund: Studentlitteratur.

Bentzon, K.-H. (1988) *Fra vækst til omstilling : moderniseringen af den offentlige sektor*, København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.

Bjørnenak, T. og Kaarbøe, K. (2011) Dynamiske styringssystemer - hva er det? *Magma*, 05 (11).

Bogt, H.T., Van Helden, J. & Van Der Kolk, B. (2016) New development: Public sector controllership—reinventing the financial specialist as a countervailing power. *Public Money & Management*, 36(5), pp.379–384

Bruland, M.N. & Bryne, C. (2012). *Controllerens rolle og budsjett som styringsverktøy : en studie av controllerens rolle, og hvordan en bedrift bruker og nyttiggjør seg av ulike styringsverktøy sett fra et produsent- og brukersperspektiv*. Masteroppgave: Norges Handelshøgskole i Bergen.

Busch, T., & Ramstad, L. (2006) *Modernisering av offentlig sektor: Endring, legitimitet og løse koblinger*. Beta, (01), 51-63.

Burns, J. og Baldvinsdottir, G. (2005) An Institutional Perspective of Accountants' New Roles – The Interplay of Contradictions and Praxis, *European Accounting Review*, 14(4), s.725-757.

Burns, J. og Baldvinsdottir, G. (2007) The Changing Role of Management Accountants, i Hopper, T., Northcott, D. og Scapens, R. W. (red.), *Issues in Management Accounting*. 3. utg. Harlow: Prentice Hall/Financial Times

Burns, J. og Scapens, R. (2000) Conceptualizing management accounting change: an institutional framework, *Management Accounting Research*, 11(1), s. 3-25

Burns, J. og Vaivio, J. (2001) Management accounting change, *Management Accounting Research*, 12(4), s. 389-402. doi: 10.1006/mare.2001.0178.

Byrne, S. og Pierce, B. (2007) Towards a More Comprehensive Understanding of the Roles of Management Accountants, *European Accounting Review*, 16(3), s. 469-498. doi: 10.1080/09638180701507114.

Chotiyanon, P. & Joannidès de Lautour, V. (2018) *The Changing Role of the Management Accountants : Becoming a Business Partner*, Cham.

CIMA. (1998) The changing role of the management accountant and its implications for qualification development, *Management Accounting Review*, 76(8), s. 68-69.

DiMaggio, P. J. (1988) Interest and agency in institutional theory, i Zucker, L. (red.) *Institutional patterns and organizations: Culture and Environment*, Cambridge: Ballinger, s. 3-21.

Elert, N., Henrekson, M. & Stenkula, M. (2017) *Institutional Reform for Innovation and Entrepreneurship : An Agenda for Europe*, Cham.

Fallan, L., & Pettersen, I. (2010) *Mål og mening? – Om styringsdilemmaer i offentlig sektor*. Praktisk økonomi & Finans, (01), 99-111.

Fiske, W. P. (1940) Training for the Controllership, *The Accounting Review*, 15 (2), s. 232-238.

Framsikt (2019) *Effektiv støtte til hele årshjulet for styring*, Tilgjengelig fra: <https://framsikt.no/> (Hentet 20. mai 2019).

Friman, M. A. (2016) *Controllernas nya roll: en studie av den norska controllerns förändrade roll*. Masteroppgave. NTNU Handelshøyskolen i Trondheim.

Graham, A., Davey-Evans, S. og Toon, I. (2012) The developing role of the financial controller: evidence from the UK, *Journal of Applied Accounting Research*, 13(1), s. 71-88. doi: 10.1108/09675421211231934.

Goretzki, L., Strauß, E. & Weber, J. (2013) An institutional perspective on the changes in management accountants' professional role. *Management Accounting Research*, 24(1), pp.41–63.

Granlund, M. og Lukka, K. (1998) Towards increasing business orientation: Finnish management accountants in a changing cultural context, *Management Accounting Research*, 9 (2), s. 185-211.

Hardy, C. og Maguire, S. (2008) Institutional Entrepreneurship. *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. London: SAGE Publications Ltd, s. 198-217.

Hood, C. (1991) A public management for all seasons?, *Public Administration*, 69(1), s. 3-19. doi: 10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x.

Hood, C. (1995) The "new public management" in the 1980s: Variations on a theme, *Accounting, Organizations and Society*, 20(2), s. 93-109. doi: 10.1016/0361-3682(93)E0001-W.

Hovdal, K.A. (2004) *Forståelsesorientert handling og lokale endringsstrategier i institusjonell teori : en drøfting av endringsprosesser i en kommuneorganisasjon*, Steinkjer: Høgskolen i Nord-Trøndelag.

Jacobsen, Dag Ingvar. (2015) *Hvordan Gjennomføre Undersøkelser? : Innføring I Samfunnsvitenskapelig Metode*. 3. Utg. ed. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Jacobsen, Dag Ingvar. (2005) *Hvordan Gjennomføre Undersøkelser? : Innføring I Samfunnsvitenskapelig Metode*. 2. Utg. ed. Kristiansand: Høyskoleforl.

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

Johnson, H. T. og Kaplan, R. S. (1987) *Relevance lost: the rise and fall of management accounting*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.

Johansson, T. og Siverbo, S. (2014) The appropriateness of tight budget control in public sector organizations facing budget turbulence, *Management Accounting Research*, 25(4), s. 271-283.

Järvenpää, M. (2001) Connecting Management Accountants' Changing Roles, Competencies and Personalities into the Wider Managerial Discussion - A Longitudinal Case Evidence from the Modern Business Environment, *The Finnish Journal of Business Economics*, 4 (01), s. 431-458.

Järvenpää, M. (2007) Making Business Partners: A Case Study on how Management Accounting Culture was Changed, *European Accounting Review*, 16(1), s. 99-142. doi: 10.1080/09638180701265903.

Kaplan, R.S. & Atkinson, A.A. (1998) *Advanced management accounting*. 3. utg. ed. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.

Karrierestart (2018) *Malvik kommune*. Tilgjengelig fra: <https://karrierestart.no/ledig-stilling/1041269> (Hentet: 15. mai 2019)

Karrierestart (2019) *Melhus kommune*. Tilgjengelig fra: <https://karrierestart.no/ledig-stilling/1210449> (Hentet: 15. mai 2019)

Klausen, K.K. (2001) *New Public Management - en fortolkningsramme for reformer*, i Busch, T. & Vanebo, J.O. (red.) *Modernisering av offentlig sektor : new public management i praksis*, Oslo: Universitetsforl. s. 24-34.

Kristiansen, P. (2017) *Controllerens rolle i offentlig sektor: En casestudie av Økonomitjenesten i Trondheim kommune*. Masteroppgave. NTNU Handelshøyskolen i Trondheim.

Kvale, S., Anderssen, T., & Rygge, J. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad notam Gyldendal.

Lapsley, I. og Oldfield, R. (1999) *The past is the future: Constructing public sector accountants*, *Pacific Accounting Review*, 11 (2), s. 137-147.

Lindvall, J. (2009) *Controllerns nya roll: om verksamhetsstyrning i informationsrik miljö*. Stockholm: Norstedts akademiska förlag.

Lindvall, J. (2017) *Controllerns nya roll: om verksamhetsstyrning i informationsrik miljö*. 2. utg. Lund: Studentlitteratur.

Malvik kommune (2018) *Administrativ organisering i Malvik kommune*. Tilgjengelig fra: <https://www.malvik.kommune.no/organisasjon.166754.no.html> (Hentet: 16. april 2019)

Malvik kommune (2019) *Interkommunalt samarbeid*. Tilgjengelig fra: <https://www.malvik.kommune.no/interkommunalt-samarbeid.361695.no.html> (Hentet: 2.mai 2019)

Malvik kommune (2016) *Kommunal planstrategi 2016-2020*. Tilgjengelig fra: <https://www.malvik.kommune.no/planer-og-styrende-dokumenter.6088860-172997.html> (Hentet: 15.april 2019)

Malvik kommune (2019[2018]b) *Politikk*. Tilgjengelig fra: <https://www.malvik.kommune.no/politikk.166755.no.html> (Hentet: 10.april 2019)

Mauland, H., & Mellemvik, F. (1998) *Regnskap, budsjettering, økonomistyring i offentlig sektor* (3. utg. ed.). Oslo: Cappelen akademisk forl.

Melhus kommune (2019[2017]a) *Fakta om Melhus*. Tilgjengelig fra:
<https://www.melhus.kommune.no/fakta-om-melhus.429510.no.html> (Hentet: 12. april 2019)

Melhus kommune (2018) *Om Melhus - Rådmann*. Tilgjengelig fra:
<https://www.melhus.kommune.no/raadmann.351663.no.html> (Hentet: 12.april 2019)

Melhus kommune (2017[2015]) *Politikk - kommunestyret*. Tilgjengelig fra:
<https://www.melhus.kommune.no/kommunestyret.341626.no.html> (Hentet: 13.april 2019)

Melhus kommune (2015) *Reglement for delegering*. Tilgjengelig fra:
<https://www.melhus.kommune.no/delegering-av-myndighet-fra-kommunestyret.5678867-462513.html> (Hentet 10.april.2019)

Melhus kommune (2019a) *Økonomi- og handlingsplan 2019-2022*. Tilgjengelig fra:
<https://www.melhus.kommune.no/okonomi-og-handlingsplan.429199.no.html> (Hentet: 14.april 2019)

Moll, J., Burns, J. og Major, M. (2006) Institutional Theory, i Hoque, Z. (red.) *Methodological Issues in Accounting Research: Theories, Methods and Issues*. Great Britain: Spiramus Press Ltd. s. 183-205.

Moløkken, N. & Ytre-Hauge, I.E. (2009). *Vurdering av budsjett og alternative styringsverktøy : hvordan budsjett og alternative verktøy bidrar til verdiskapning, sett fra kontrollernes perspektiv*. Masteroppgave. Norges Handelshøyskole i Bergen.

Naisbitt, J. (1988) *Megatrends: Ten new directions transforming our lives*. New York: Warner Books inc.

Newman, M., Smart, C. og Vertinsky, I. (1989) Occupational role dimensions: The profession of management accounting, *The British Accounting Review*, 21(2), s. 127-140. doi: 10.1016/0890-8389(89)90192-3.

Nyeng, F. (2004) *Vitenskapsteori for økonomer*. Oslo: Abstrakt forlag.

Nylehn B. (1997): *Organisasjonsteori - kritiske analyser og refleksjoner*. Otta: Kolle forlag,

O'Mahony, A. og Doran, J. (2009) The Changing Role of Management Accountants; Evidence from the Implementation of ERP systems in Large Organisations, *International Journal of Business and Management*, 3(8). doi: 10.5539/ijbm.v3n8p109.

Olaussen, Åshild & Wollebæk, H.P. (2002). *New public management*, Oslo: [Utdanningsforbundet].

Olsen, J.P. (1989) *Modernization programs in perspective : institutional analysis of organizational change*, Bergen: LOS-senteret.

Olve, N-G. (1988) *Controllerns roll: Konturer av en affärsekonom*, Stockholm: Sveriges Mekanförbund.

Opplæringsloven (2006) *Forskrift til opplæringslova*. Tilgjengelig fra: <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2006-06-23-724?q=oppl%C3%A6ringsloven>
(Hentet 10.mai 2019)

Nilsson, F. og Olve, N.-G. (red.). (2013) *Controllerhandboken*. 10. utg. Stockholm: Liber.

Nyeng, F. (2004) *Vitenskapsteori for økonomer*. Oslo: Abstrakt forlag.

Opstad, L. (2006) *Økonomistyring i offentlig sektor*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Paulsson, G. (2012) The Role of Management Accountants in New Public Management, *Financial Accountability & Management*, 28(4), s. 378-394.

Ringdal, K. (2013) *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

- Russell, K., Siegel, G. og Kulesza, C. (1999) Counting more, counting less, *Strategic Finance*, 81(3), s. 38-44.
- Rudå, B. K. (2014) *Kommuneøkonomi: for tillitsvalgte og politikere*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Nilsen, C.R. og Sagbakk, M.K.J. (2017) *Controllerens Rolle i Norske Helseforetak - En Landsdekkende Kartleggingsundersøkelse*. Masteroppgave. NTNU Handelshøyskolen i Trondheim.
- Sathe, V. (1983) *Controller Involvement in Management*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Scapens, R. W. (2006) Understanding management accounting practices: A personal journey, *The British Accounting Review*, 38(1), s.1-30.
- Scott, W. R. (2004) Institutional Theory, i Ritzer, G. (red.) *Encyclopedia of Social Theory*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Scott, W. R. (2008) *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*, 3. utg. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Simon, H. A., Guetzkow, H., Kozmetsky, G. og Tyndall, G. (1954) *Centralization vs. Decentralization in Organizing the Controller's Department*. New York: Controllershship Foundation.
- Skjelbakken, M.H.H. og Størseth, G.B. (2018). *Controlleres Rolle i Helseforetak - En Casestudie Ved Et Norsk Helseforetak*. Masteroppgave. NTNU Handelshøyskolen i Trondheim.
- Solem, K.E. (2007) Megatrender ; teori, bruk og forståelse. *Magma*, 10(3), pp.35–43.

Statistisk sentralbyrå (2019) *Kommunefakta - Malvik*. Tilgjengelig fra:
<https://www.ssb.no/kommunefakta/malvik> (Hentet: 04.april 2019)

Statistisk sentralbyrå (2019) *Kommunefakta - Melhus*. Tilgjengelig fra:
<https://www.ssb.no/kommunefakta/melhus> (Hentet: 04.april 2019)

Tjora, A. H. (2012) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 2. utg. Oslo: Gyldendal akademisk

Tjora, Aksel Hagen. (2017) *Kvalitative Forskningsmetoder I Praksis*. 3. Utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Tjørve, C. og Bekkelund, E. (2012) *Controllerens rolle og bruk av styringsverktøy: en studie av hvordan controllerens rolle i organisasjonen og bruk av forskjellige styringsverktøy bidrar til å skape verdi*. Masteroppgave. Norges Handelshøyskole.

Totland, J. (2000). *Økonomistyring* (Nynorsk[utg.]. ed.). Oslo: Universitetsforl.

Vaivio, J. og Kokko, T. (2006). Counting Big: Re-examining the Concept of the Bean Counter Controller, *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*. 55 (1), s. 49-74.

Yazdifar, H. og Tsamenyi, M. (2005) Management accounting change and the changing roles of management accountants: a comparative analysis between dependent and independent organizations, *Journal of Accounting & Organizational Change*, 1(2), s. 180-198. doi: 10.1108/18325910510635353.

Vedlegg

Vedlegg 1 - Informasjonsskriv

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

«Controllerens rolle i offentlig sektor
– en casestudie av Økonomitjenesten i kommuner»

Bakgrunn og formål

Vi er to studenter ved NTNU Handelshøyskolen i Trondheim som denne våren skal skrive masteroppgave innen økonomisk styring i offentlig sektor. Vi ønsker å se nærmere på økonomirådgiverens rolle i kommunen, gjennom en casestudie av utvalgte kommuner. Vårt formål med studien er å bidra til en bredere forståelse av denne rollen i kommunal sektor.

Litteraturen beskriver en utvikling fra en tradisjonell «controllerrolle», fokusert på finansiell styring, måling og telling – til en forretningsorientert, rådgivende, og relasjonell rolle. Vi vet imidlertid mindre om hvordan rollen har utviklet seg i kommunene, og hvordan rollen preges av utvikling i praksis. Det er derfor interessant å se nærmere på dette for å øke vår forståelse av økonomifunksjonen og økonomirådgiverens rolle og arbeidshverdag. Ved hjelp av dette vil vi kunne bidra til å bedre forståelsen av controllerens rolle i praksis i kommunal sektor i Norge, noe som også kan føre til økt rekruttering.

Hva innebærer deltakelse i studien?

For å belyse forskningsspørsmålene i denne studien ønsker vi å intervju relevante personer og ser for oss rundt fem intervjuer med en varighet rundt en time. Studien gjennomføres i perioden januar til medio mai, og vi ønsker å gjennomføre intervjuene etter mellom januar og utløpet av mars. Intervjuene vil ved individuelt samtykke bli tatt opp på lydopptak og vil til å ta notater underveis. Dette for å sikre at vi får med all vesentlig informasjon. Vi ønsker å intervjuere kontrollere, men det kan også være aktuelt å se på andre som jobber rundt controlleren for å studere flere aspekter knyttet til arbeidshverdagen og rollen.

Spørsmålene vi stiller vil omhandle ulike spekter av controllerrollen med fokus på arbeidshverdagen og herunder for eksempel, arbeidsoppgaver, bruk av verktøy og hvilken rolle controlleren har i kommunen, samhandling, utvikling. Dersom det er behov for oppfølgingsspørsmål i etterkant kan det være aktuelt å ta dette over e-post.

Det kan også være aktuelt å gjennomføre observasjoner der vi eksempelvis følger relevante personer en arbeidsdag, eller i møter. Dette vil kunne være med på å gi oss et bedre helhetsinntrykk og kan være med på å styrke oppgaven og dens relevans.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt (pseudonymisert). Det er kun vi som studenter og vår veileder som vil ha tilgang til personopplysningene. Datamaterialet vil bli lagret og oppbevart på privat PC. Informantene kan være indirekte identifiserbare i publikasjonen da deres stilling er offentlig informasjon. Vi vil i oppgaven tilstrebe å anonymisere den enkelte person. Sitatsjekk tilbys den enkelte informant. Deltakerne som ønsker det får en kopi av oppgaven etter at den er levert. Det vil

ikke bli samlet inn direkte personopplysninger som kan brukes til identifikasjon. Vi kommer ikke til å innhente sensitive personlige opplysninger.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 23.05.2019. Datamaterialet anonymiseres ved prosjektslutt. Opptak slettes samme dag.

Rettigheter

Så lenge du kan identifiseres indirekte i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg
- å få rettet personopplysninger om deg
- få slettet personopplysninger om deg
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet)
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn.

Håper dette er av interesse og vi setter stor pris på om du ønsker å delta. Dersom du har noen spørsmål er det bare og ta kontakt. Du kan også kontakte vår veileder Per Christian Ahlgren.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD).

Samtykke

- Jeg godtar at jeg kan bli indirekte identifisert i oppgaven gjennom min stilling

Jeg har lest og forstått informasjonen over og gir mitt samtykke til å delta i intervjuet.

Signatur:

Dato:

.....

(Signert av prosjektdeltaker)

.....

Kontaktpersoner

Karoline Kirkhus
Student, NTNU Handelshøyskolen
+47 994 52 273
karoligk@stud.ntnu.no

Anne Biret Holmestrand

Student, NTNU Handelshøyskolen
+47 992 77 939
annebhol@stud.ntnu.no.

Per Christian Ahlgren
Veileder, NTNU Handelshøyskolen
+47 482 28 303
pca@ntnu.no

Vedlegg 2 - Stillingsbeskrivelse Melhus Kommune

Rådgiver økonomi og tjenesteutvikling (Karrierestart, 2019)

Fakta

Selskap: Melhus kommune

Stilling: Rådgiver

Stillingstype: Fast ansatt, dag

Lokasjon: Helse og omsorg

Beskrivelse

Vil du være med og realisere våre ambisiøse planer for fremtiden? Da kan det hende du er vår nye rådgiver økonomi og tjenesteutvikling innen helse og velferd.

I Melhus vil du møte en kommune med robuste tjenester. Endringer i samfunnet, samt nye krav og oppgaver, gjør imidlertid at vi kontinuerlig må utvikle oss. Gjennom prosjektet "100 år i eget hjem" skal vi utvikle fremtidens helsetjenester i Melhus, og vår nye rådgiver blir en sentral brikke i dette arbeidet.

Vi leter etter deg som er ambisiøs og uredde, og som har et ønske om å bruke din kompetanse i en rådgivende og proaktiv rolle for å nå organisasjonens mål. Du vil jobbe med utviklingsoppgaver, tjenstedesign og innovasjon, og du er opptatt av å innhente, bearbeide og analysere data som grunnlag for dette arbeidet. Stillingen innebærer ansvar for å utarbeide strategisk ledelsesinformasjon, medvirke til økt økonomiforståelse og -kompetanse i organisasjonen, samt utredning av politiske saker. Vi ønsker oss derfor deg som forenkler det komplekse, og som er opptatt av nytenking og muligheter. Rådgiveren vil samarbeide tett med kommunalsjef og enhetsledere innen helse og velferd, samt kommunens økonomiavdeling. Du vil med andre ord få muligheten til å vokse og utvikle deg med ansvar, i et mangfoldig og tverrfaglig miljø.

Helse og velferd har om lag 470 årsverk og et årlig bruttobudsjett på 380 millioner kroner. Sektoren omfatter seks enheter, samt forvaltningskontor for helse- og omsorgstjenester. Hverdagsmestring som visjon, tankesett og arbeidsmetode er en overordnet målsetting.

Melhus er rik på historie og flott natur, og vi opplever sterk befolkningsvekst. Med vår sentrale beliggenhet, gode kommunikasjonsforbindelser og nærhet til Trondheim, oppleves vi som en attraktiv jobb- og bostedskommune for hele regionen.

Er du klar for utfordringen? Da vil vi gjerne høre fra deg i Melhus!

Arbeidsoppgaver

- Økonomisk analyse og utarbeidelse av styringsinformasjon for helse- og velferdsområdet
- Strategisk planlegging, budsjettering og økonomirapportering
- Utarbeidelse og oppfølging av analyser, aktuelle indikatorer og ekstern rapportering (for eksempel KOSTRA)
- Analysere, drøfte, effektivisere og utarbeide rutiner for tjenesteforløp i sektoren
- Kunnskapsformidling og fremlegging av rapporter og analyser for beslutningstakere på ulike nivå
- Tilskudsforvaltning og deltakelse i prosjektarbeid
- Rådgivning ved kjøp av tjenester i sektoren

Kvalifikasjoner

- Siviløkonom eller annen høyere utdanning, fortrinnsvis på masternivå

- Meget gode analytiske egenskaper
- Evne til å formidle og forklare utfordringer og muligheter
- God språkforståelse og formidlingsevne, både muntlig og skriftlig
- Kunnskap om offentlig forvaltning og politiske styringssystemer

Ønsket erfaring:

- Erfaring fra plan- og analysearbeid
- Kompetanse om helse- og velferdsøkonomi/kommunaløkonomi
- Kjennskap til tjenstedesign som metodikk
- Gode samarbeids- og formidlingsevner

Personlige egenskaper

- Analytisk og systematisk, med evne til strategisk tenking og helhetlige vurderinger
- Interesse for og engasjement i sektorens fagområder og samfunnsoppdrag
- Evne til å jobbe selvstendig og strukturert, med god gjennomføringsevne
- Strukturert, ryddig, nøyaktig og kvalitetsbevisst
- Fleksibel og omstillingsdyktig med høy arbeidskapasitet
- Omgjengelig, positiv og løsningsorientert med evne til å skape tillit, samspill og gode relasjoner

Vi tilbyr

- Lønn og arbeidsvilkår i henhold til lov og avtaleverk
- Gode pensjonsvilkår

Referanser

Ber om at det oppgis minst to referansepersoner.

Andre opplysninger

Melhus kommune praktiserer meroffentlighet ved tilsetninger. Dette innebærer at du som søker må begrunne særskilt om du ønskes unntatt offentlighet. Begrunnelsen vurderes i forhold til reglene i Offentlighetsloven. Hvis det etter kommunes vurdering ikke foreligger en særskilt grunn, vil søknaden bli offentliggjort. Søkere vil bli kontaktet før offentliggjøring. Til orientering: ønske om unntatt offentlighet med begrunnelse i at nåværende arbeidsgiver ikke skal bli kjent med søknaden regnes ikke som særskilt grunn.

Søknad sendes

Melhus kommune benytter fullelektronisk søknadsbehandling. Søknader sendes via det elektroniske søknadsskjemaet under aktuell stilling. All korrespondanse i etterkant skjer pr e-post. Vær påpasselig med at din e-postadresse er skrevet riktig.

Ved innsending av elektronisk søknad, vil du få en bekreftelse på at søknaden er mottatt på din e-post adresse. Om du ikke mottar slik bekreftelse innen kort tid, er søknaden ikke mottatt. For spørsmål ta kontakt med Servicesenteret i Melhus kommune på tlf 72 85 80 00.

Det er ikke mulig å legge ved attester og vitnemål, disse må tas med til intervju.

Vedlegg 3 - Stillingsbeskrivelse Malvik Kommune

Økonomirådgiver Malvik kommune (Karrierestart, 2018)

Tiltredelse: Etter avtale

Stillingstype: Fast ansettelse, Heltid

Arbeidssted: Malvik

Yrker: Økonomikonsulent

Fagområder: Ikke oppgitt

Arbeidserfaring: Se annonsen

Utdanningsnivå: Se annonsen

Bransjer: Ikke oppgitt

Stillingsbeskrivelse

100% fast stilling hos rådmannens fagstab

Arbeidsoppgaver:

- Bidra til å utarbeide budsjett for kommunens virksomheter
- Økonomistyring innenfor virksomhetene
- Oppfølging av både drifts- og investeringsbudsjettet
- Oppfølging av kommunens KOSTRA-statistikk og analyse av data
- Saksutredninger innenfor økonomiområdet
- Bistå i utarbeidelsen av kommunens handlings- og økonomiplan
- Bidra til å øke kvaliteten på kommunens tjenesteproduksjon

Utdanningskrav:

- Høgskole/universitetsutdanning på høyere nivå - fortrinnsvis innenfor økonomi

Ønsket praksis:

- Erfaring med økonomistyring og budsjettering.
- God kjennskap til Microsoft Office produkter og bruk av økonomisystemer.
- Det er ønskelig med erfaring innenfor offentlig forvaltning - fortrinnsvis innenfor kommunal sektor.

Personlige egenskaper:

Du:

- har god muntlig og skriftlig formidlingsevne
- liker å sette deg inn i nye områder og videreutvikle egen kompetanse
- kan videreformidle kunnskap på en pedagogisk måte
- er i stand til å jobbe selvstendig og tar egne initiativ
- har gode analytiske egenskaper
- er positiv og serviceinnstilt
- har samhandlingskompetanse

Vi tilbyr:

- En utfordrende stilling der du får jobbet med mange problemstillinger på tvers av organisasjonen og innenfor hele økonomiområdet i kommunen. Lønn etter avtale og gode pensjons- og forsikringsvilkår.

Nærmere opplysninger om stillingen kan fås ved henvendelse til:
Økonomisjef Einar Spjøtvoll, tlf. 95263737, epost: einar.spjotvoll@malvik.kommune.no

Søknadsfrist: 11.05.2018

Malvik kommune ønsker en balansert alders- og kjønns sammensetning. Det skal søkes på elektronisk skjema ved søknad på stilling i Malvik kommune. Fullstendig utlysningstekst og søknadskjema finnes på www.malvik.kommune.no under "søk stilling". Attester og vitnemål tas med ved innkalling til intervju dersom ikke annet framgår av annonsen.

Søknadsfrist: 11.05.2018

Arbeidsgiver: Malvik kommune

Sted: Hommelvik

Bransjer: Økonomi og regnskap

