

Kristin Estensen & Oda Glærum

Controllerrollen i offentlig sektor

En casestudie av NTNU - Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Masteroppgave i økonomi og administrasjon/Siviløkonom

Veileder: Per Christian Ahlgren & Kari Nyland

Mai 2021

Kristin Estensen & Oda Glærum

Controllerrollen i offentlig sektor

En casestudie av NTNU - Norges teknisk-
naturvitenskapelige universitet

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon/Siviløkonom
Veileder: Per Christian Ahlgren & Kari Nyland
Mai 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

Digitalisering blir en stadig viktigere og større del av vår arbeidshverdag, og nye systemer blir tatt i bruk som følge av dette. En av de viktigste driverne for endring er digitalisering, og disse endringene kan gi nye muligheter for organisasjoner til å gjøre ting mer effektivt og rimelig. Dette gjelder også innenfor økonomistyring og digitalisering antas dermed å bidra til endring i controllerrollen. Litteraturen beskriver en endring i controllerrollen fra tradisjonell regnskapsfører til en mer moderne forretningspartner der digitalisering hevdes å spille en stor rolle.

Gjennom en forstudie til masteroppgaven identifiserte vi et gap mellom empiri og litteratur siden rollen virket å være nærmere en tradisjonell regnskapsfører. Formålet med masteroppgaven er å få innsikt og forståelse for hvordan implementeringen av et spesifikt digitalt system bidrar til endringer i controllerens rolle ved et universitet. Universitetssektoren er preget av autonomi, men økonomistyringen er i stor grad sentralisert. Særegenheten ved universitetssektoren gjør det interessant å undersøke controllerrollen i denne konteksten. På bakgrunn av dette har vi formulert følgende problemstilling:

«Hvordan oppfattes controllerrollen i et universitet og har rollen endret seg som følge av implementeringen av et nytt digitalt styringssystem?»

For å besvare problemstillingen gjennomførte vi en kvalitativ casestudie ved NTNU – Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet. Vi gjennomførte dybdeintervju med tre kontrollere og fire ledere ved et gitt fakultet.

Våre hovedfunn indikerer at controllerrollen ved fakultetet er blitt mer hybridisert som følge av implementeringen av et nytt digitalt styringssystem. Likevel er det flere faktorer som er med på å forme rollen, for eksempel kontrollernes arbeidsoppgaver og at lederne har ulike forventninger til controllerne. Det som likevel er mest interessant er hvordan controllerne har individuelle forskjeller på bakgrunn av personlige egenskaper og egne interesser. Litteraturen er noe entydig i begrepsbruken rundt hybridiseringen av controlleren, og dette kan tolkes som at man enten har en hybrid rolle eller ikke. Vi finner at controllerne er i ulike faser av hybridiseringen på grunn av deres individuelle forskjeller, og dermed kan kontrollernes rolle forklares med heterogen hybridisering.

Abstract

Digitalization is becoming an increasingly important and larger part of our work life, and new systems are adapted because of this. One of the most important factors for change is digitalization and these changes can provide new opportunities for organizations to make things more efficient and affordable. This also applies to financial management and digitalization is thus assumed to contribute to a change in the controller role. Literature describes a change in the controller role from a traditional accountant to a more modern business partner where digitalization is claimed to play a major role.

We identified a gap between empirical data and literature through a preliminary study for the master thesis, because the role seemed to be closer to a traditional accountant. The purpose of the master thesis is to gain insight and understanding of how the implementation of a specific digital system contributes to changes within the controller role at a university. The university sector is characterized by autonomy, but financial management is largely centralized. The uniqueness of the university sector makes it interesting to examine the controller role in this context. Based on this, we have formulated the following research question:

“How is the controller role perceived in a university and has the role changed as a result of the implementation of a new digital management system?”

We have conducted a qualitative case study at NTNU – Norwegian University of Science and Technology to answer our research question. We conducted in-dept interviews with three controllers and four managers at a given faculty.

Our main findings indicate that the controller role at the faculty has become more hybridized as a result of the implementation of a new digital management system. Nevertheless, there are several factors that contributes to shape the role, such as the controllers’ tasks and that the managers have different expectations regarding the controllers. However, what is most interesting is how the controllers have individual differences based on personal characteristics and interests. The literature is somewhat unambiguous in the use of hybridization regarding the controller role, and this can be interpreted as the role being either hybrid or not. We find that the controllers are in different phases of hybridization because of their individual differences, and thus the controller role can be explained by a heterogeneous hybridization.

Forord

Denne masteravhandlingen markerer slutten på vårt toårige masterstudium i Økonomi og administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen i Trondheim. Avhandlingen er en del av vår fordypning innenfor økonomistyring og utgjør 30 studiepoeng.

Vi ønsker å takke alle informantene våre som har bidratt med erfaringer, refleksjoner og gode innspill. Tusen takk for deres engasjement og at dere har stilt dere positiv til forskningsprosjektet vårt.

Arbeidet har vært krevende, men samtidig spennende og lærerikt. I den anledning vil vi også takke våre veiledere Kari Nyland og Per Christian Ahlgren. Takk for grundige og konstruktive tilbakemeldinger og motiverende veiledningssamtaler. Vi setter pris på at dere alltid har vært tilgjengelige ved eventuelle spørsmål.

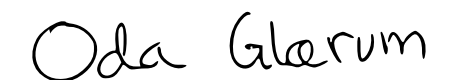
Til slutt ønsker vi å takke de som har bidratt med korrekturlesing, og hverandre for godt samarbeid gjennom hele skriveprosessen.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Trondheim, 27.mai 2021



Kristin Estensen



Oda Glærum

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	i
Abstract	ii
Forord	iii
1. Introduksjon	1
1.1 <i>Bakgrunn og motivasjon</i>	1
1.2 <i>Formål og problemstilling</i>	2
1.3 <i>Videre struktur</i>	2
2. Kontekst	3
2.1 <i>Universitetssektoren</i>	3
2.2 <i>NTNU – Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet</i>	5
3. Teoretisk rammeverk	6
3.1 <i>Controllerens ulike roller</i>	6
3.2 <i>Hvordan formes controllerrollen?</i>	8
3.3 <i>Digitalisering og controllerrollen</i>	12
3.3.1 <i>Hva er digitalisering?</i>	12
3.3.2 <i>Hvordan antas digitalisering å påvirke controllerrollen?</i>	15
3.4 <i>Lederansvaret i utviklingen av controllerrollen</i>	17
4. Metode	19
4.1 <i>Valg av forskningsdesign</i>	19
4.2 <i>Datainnsamling</i>	20
4.2.1 <i>Forstudie</i>	20
4.2.2 <i>Litteraturstudie</i>	20
4.2.3 <i>Utvalg</i>	21
4.2.4 <i>Intervjuguide</i>	23
4.2.5 <i>Gjennomføring av intervju</i>	24
4.3 <i>Analyse av data</i>	25
4.4 <i>Etiske hensyn</i>	26
4.5 <i>Kvalitet i studien</i>	26

4.5.1 Pålitelighet.....	26
4.5.2 Troverdighet og overførbarhet.....	27
5. Empiri.....	29
5.1 <i>Kontekstbeskrivelse</i>	29
5.1.1 Fakultetets organisering.....	31
5.2 <i>Digitalisering</i>	32
5.2.1 Informantenes perspektiv på digitalisering.....	33
5.2.2 Endring i teknologi og system.....	35
5.3 <i>Rolleoppfatning</i>	37
5.3.1 Controllernes oppfatning av sin rolle.....	38
5.3.2 Leders oppfatning av controllerrollen.....	39
5.3.3 Ferdigheter og egenskaper.....	40
5.4 <i>Bruk av controllerne</i>	42
5.4.1 Hvordan lederne bruker controllerne.....	42
5.4.2 Controllernes arbeidsoppgaver.....	45
5.4.3 Kommunikasjon.....	47
5.5 <i>Utvikling av controllerrollen som følge av digitalisering</i>	49
5.6 <i>Oppsummering av empiriske funn</i>	52
6. Analyse.....	53
6.1 <i>Ulikt syn på digitalisering</i>	53
6.2 <i>Controllerne har ulike roller</i>	54
6.3 <i>Endring i teknologi og system har ført til en hybridisert controller</i>	56
6.4 <i>Ulike forventninger til controlleren</i>	58
6.4.1 Controlleren former sin egen rolle.....	61
7. Avslutning.....	63
7.1 <i>Konklusjon</i>	63
7.2 <i>Implikasjoner og bidrag</i>	65
7.2.1 Praktiske implikasjoner.....	65
7.2.2 Teoretiske implikasjoner og forslag til videre forskning.....	66
8. Referanseliste.....	68
Vedlegg.....	73

<i>Vedlegg 1: Intervjuguide – Controllere</i>	73
<i>Vedlegg 2: Intervjuguide – Ledere</i>	76
<i>Vedlegg 3: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring</i>	79

Figuroversikt

Figur 1: Controllerens fire roller (Oversatt fra Olve et al., 2013)	9
Figur 2: Konseptualisering av roller av Goretzki et al. (2019)	11
Figur 3: A framework for understanding digitalization (Oversatt fra Unruh og Kiron, 2017)	13
Figur 4: Organisasjonskart for NTNU (NTNU, 2021).....	29
Figur 5: Oversikt over organisering av informantene	31

Tabelloversikt

Tabell 1: Oversikt over intervjuobjekt og varighet på intervju	23
--	----

1. Introduksjon

1.1 Bakgrunn og motivasjon

Utviklingen i digital teknologi skaper muligheter for å gjøre det man gjør i dag på helt nye måter (Andersen & Sannes, 2017; Andreassen & Bjørnenak, 2018), og økt innsikt ved bruk av datanalyse og bedre tilgjengelighet av informasjon fremheves ofte som fordeler ved digitalisering av økonomifunksjonen (Jensen & Borge-Hansen, 2020). I tidligere litteratur er det skrevet mye om hvordan controllerrollen har endret seg fra «bookkeeper» (fritt oversatt: regnskapsfører) til «business partner» (fritt oversatt: forretningspartner) (se for eksempel: Burns & Baldvinsdottir, 2007; Gullberg, 2020; Oesterreich, Teuteberg, Bensberg & Buscher, 2019; Siegel, 1999), og hva som kan være med på å skape endring. I tillegg hevdes det at ledere har stor betydning, og er viktige for at det skal skje en endring i controllerens rolle. Digitalisering hevdes å være et lederansvar, der ledelsens valg og beslutning vil være avgjørende for organisasjonens konkurransedyktighet og overlevelse (Andersen & Sannes, 2018). Det avdekkes av flere i tidligere forskning at lederne fungerer som en pådriver eller hindring til endring (Andersen & Sannes, 2018; Goretzki, Messner & Strauss, 2017; Gullberg, 2020). En av hovedmotivasjonene for studien er Schäffer og Webers (2019) påstand om at digitalisering vil endre controllerens rolle radikalt, og at controlleren må finne nye måter å tenke og gjøre sine oppgaver på for å ikke bli overflødig.

Høsten 2020 gjennomførte vi en forstudie til denne masteroppgaven der vi intervjuet to kontrollere ved et gitt fakultet for å avdekke deres oppfatning av controllerrollen. I forstudien fant vi et gap mellom funn fra forstudien og eksisterende forskning. Vi fant at controllerne i stor grad fortsatt brukte mye tid på tradisjonelle arbeidsoppgaver, som budsjettering, rapportering og fokus på avvik. Dette stemte dermed ikke overens med litteraturen, som mener at controllerne bruker mindre tid på disse tradisjonelle oppgavene og mer tid på analyser, prognoser og strategisk rådgivning og planlegging. Controllerne brukte mye tid på å utføre arbeidsoppgavene sine i Excel, men vi fikk vite at det skulle implementeres et nytt styringssystem (BEVISST) som ville få betydning for kontrollernes arbeid. Dette gjorde det interessant å se videre på denne implementeringen og konsekvensen av dette i masteroppgaven.

‘BEVISST’ er et nytt virksomhetsstyringssystem som skal gi ledere og lederstøtte (controllere) lett tilgang til styrings- og ledelsesinformasjon til bruk ved egen enhet (NTNU, u.å.-a). Systemet skal fungere som et støtteverktøy og skal understøtte funksjoner som planlegging,

innsikt, analyse og styring. Styringssystemet består av ulike moduler innenfor to hovedområder, 'BEVISST innsikt' og 'BEVISST plan'. Data samles fra andre fagkildesystemer og sammenstilles i 'BEVISST', som for eksempel HR data om ansatte, data om publikasjoner og data om regnskap og bevilgningsfinansiert budsjett. 'BEVISST innsikt' er inndelt i tre ulike moduler som skal gi bedre innsikt i utdanning, forskning, formidling og nyskaping, samt støttefunksjonene økonomi og HR. 'BEVISST plan' fungerer som et budsjett- og planleggingsverktøy hvor man planlegger bemanning, lager budsjett og planer for årene fremover (NTNU, u.å.-a). For controllerne kan vi anta at 'BEVISST innsikt' og 'BEVISST plan' vil være nyttige verktøy for å kunne få en økonomisk oversikt, som vil kunne styrke deres rolle som strategiske samtalepartnere.

1.2 Formål og problemstilling

Formålet med denne studien er å undersøke controllerens egen rolleoppfatning, og hvorvidt implementeringen av 'BEVISST' har ført til en endring i rollen. I tillegg ønsker vi å undersøke den eventuelle endringen nærmere. Dette bygger på gapet mellom empiri og litteratur som vi fant i forstudien. Med bakgrunn i motivasjonen og formål har vi formulert følgende problemstilling:

«Hvordan oppfattes controllerrollen i et universitet og har rollen endret seg som følge av implementeringen av et nytt digitalt styringssystem?»

For å belyse problemstillingen benytter vi oss av kvalitativ metode og casestudie siden vi ønsker å undersøke hvordan mennesker forstår virkeligheten. Vi har intervjuet både controllere og ledere, og ser dermed vår problemstilling i lys av begge perspektiver for å få en helhetlig sammenheng av fakultetet.

1.3 Videre struktur

Vår avhandling består av syv kapitler. I kapittel to har vi en grundig kontekstbeskrivelse av universitetssektoren og også spesifikk beskrivelse av økonomistyringen ved NTNU. Dette har vi tatt med tidlig i oppgaven fordi problemstillingen må sees i sammenheng med den spesielle sektoren controllerne opererer i. Universitetssektoren er spesiell da den er preget av autonomi, samtidig som at økonomistyringen ved NTNU er sentralisert og delvis toppstyrt. Dette skaper et spenn som controllerne jobber innenfor og må forholde seg til. Det teoretiske grunnlaget for avhandlingen blir presentert i kapittel tre. Her har vi valgt to ulike rammeverk tilknyttet rolleoppfatning, som er spesielt rettet mot controllere. Det første hjelper oss å beskrive

controllerrollen ut ifra hvilke arbeidsoppgaver de har, mens det andre er et utvidet rammeverk som også tar hensyn til andre faktorer som kan påvirke rollen. I tillegg presenterer vi et teoretisk rammeverk som omhandler digitalisering slik at vi kan knytte digitalisering opp mot controllerrollen. I kapittel fire begrunner vi våre metodiske valg og beskriver vår intervju- og databehandlingsprosess. Kapitlet avsluttes med hvilke etiske hensyn vi har tatt og metodekvalitetet, før vi går til kapittel fem. Dette kapitlet innledes med en kontekstbeskrivelse av valgt fakultet. Her går vi nærmere inn på fakultetets oppbygning og organisering. Videre presenteres empirien som er samlet inn gjennom intervju med controllerne og deres ledere. Før vi går videre til analysen i kapittel seks, oppsummerer vi våre hovedfunn for å tydeliggjøre disse. Det empiriske materialet er grunnlaget for analysen og her diskuterer vi våre funn i sammenheng med det teoretiske grunnlaget. Avslutningsvis presenterer vi vår konklusjon som svarer på problemstillingen. I tillegg runder vi av med studiens praktiske og teoretiske implikasjoner, samt forslag til videre forskning.

2. Kontekst

Økonomistyringen ved NTNU er i stor grad sentralisert med hensyn til hvilke verktøy og systemer som tas i bruk. En rekke oppgaver er derfor fastsatt av NTNU sentralt, dermed er det ikke bare opp til de lederne og controllerne som vi har intervjuet å skulle forme controllerrollen. Vi må dermed ta i betraktning at vi studerer hvordan controllerrollen oppfattes innenfor et system der mange av oppgavene og innføring av nye systemer er styrt av toppledelsen. På bakgrunn av dette vil vi i dette kapitlet gi en kontekstbeskrivelse av universitetssektoren generelt og NTNU som organisasjon.

2.1 Universitetssektoren

Tradisjonelt sett har universitetssektoren vært kjennetegnet av autonome aktører og sterke faglige normer og institusjonelle verdier (Agyemang & Broadbent, 2015; Hope & Rykkja, 2011). Diskusjonene rundt ledelse og styring i sektoren polariseres gjerne rundt to posisjoner. På den ene siden står tilhengerne av den Humboldtske modellen, bygget opp om idealer og verdier om fri og uavhengig akademisk forskning, faglig autonomi, demokratisk organisering og vitenskapelig utdanning (Hope & Rykkja, 2011). På den andre siden står tilhengere av en mer instrumentell modell, der staten spiller en sterkere rolle og der økonomiske insentiver, målstyring, kvalitetskontroll og samfunnsmessig nytteverdi er vektlagt i større grad. Ved studier av NTNU og UiB finner man antydning til at den Humboldtske «frie» ledelsen må vike

for en mer instrumentell ledelsesmodell, der styring av virksomheten blir viktigere på noen områder (Hope & Rykkja, 2011).

Det som karakteriserer universiteter er at akademiske oppgaver er funksjonelt løst koblet, og undervisning og forskning er uklare teknologier (Musselin, 2015). Det er altså liten grad av samarbeid og koordinering mellom undervisning og forskningsaktiviteter innen høyere utdanningsinstitusjoner. Forklaringen på at undervisning og forskning er uklare teknologier er todelt. For det første er undervisning og forskning komplekse prosesser som er vanskelig å definere. For det andre er det tvetydig årsakssammenheng mellom oppgaver og resultater (Musselin, 2015). Dette er med på å gjøre styring og beslutninger i organisasjonen utfordrende, også på økonomisk plan.

Beslutningsprosesser i universiteter blir av litteraturen beskrevet med «garbage can»-modellen og i kontekst av at universiteter er organiserte anarkier (Cohen, March & Olsen, 1972). Med dette menes at de har mange ulike mål, uklar teknologi og flytende deltakelse. Beslutningene sies å tas i skjæringspunktet mellom fire 'strømmer': deltakere, problemer, valg og muligheter og løsninger. Ved bruk av en «garbage can»-modell sies det at løsningene verken er optimale eller tilfredsstillende, da de ofte kobles fra problemene som skal løses. Den lineære prosessen som fører fra problemer til løsninger blir et unntak (Cohen et al., 1972).

Ved innføring av flere regler, prosedyrer, nye strukturer og nye ledelsesteknikker prøvde man å endre universitetsreformene (Musselin, 2015). Dette viste seg å ikke gi ønsket effekt da det ikke fungerte på samme måte som i andre organisasjoner. Det ga ikke mer koordinasjon og samarbeid fordi de nye strukturene og prosedyrene ikke klarer å forklare hva man skal gjøre og hvordan. Mye på grunn av de spesifikke karakteristika ved undervisning og forskning. I universiteter vil ikke det å bli valgt eller utnevnt som leder gi mye innflytelse på arbeidsorientering. Måten man leder universiteter på er gjennom prosjekter med spesifiserte og veldefinerte mål, styre på bunnivå der initiativene utvikler seg, og skape kriterier som man enkelt kan forholde seg til.

Universiteter kan ikke nødvendigvis oppfattes som en hvilken som helst organisasjon. Sektoren kjennetegnes av særegne tradisjoner og verdier som fører med seg andre krav til styring og ledelse enn alminnelige bedrifter. Dette kan forklare hvorfor det ser ut til å være vanskelig å importere ledelses-modeller fra andre deler av samfunnet (Hope & Rykkja, 2011; Musselin, 2015). Fra dette trekker flere konklusjonen om at universiteter er spesifikke organisasjoner, som også er knyttet til egenskapene til undervisnings- og forskningsaktiviteter. Slik bør

implementering av nye verktøy og endring bygge på universitetenes spesifisitet (Musselin, 2015).

2.2 NTNU – Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

NTNU er en stor organisasjon som historisk ble dannet som en fusjon av en rekke akademiske institusjoner i Trondheim (Hope, Rykkja & Ringkjøb, 2008). I dag inkluderer også NTNU campus i Gjøvik og Ålesund. Med over 7000 årsverk (per 2019) er det stor variasjon i arbeidsoppgaver, faglig tilhørighet og stillingsinnhold (NTNU, u.å.-c). På grunn av sin forhistorie har NTNU utfordringer med å etablere sammenheng mellom både topp og bunn og på tvers av ulike miljø (Hope et al., 2008). Dette kan forklares med store avstander mellom nivå 1 (NTNU sentralt) og nivå 3 (instituttene). I vår studie intervjuet vi kontrollere, instituttledere, kontorsjef og seksjonssjef. Controllerne og seksjonssjef er på nivå 2 i organisasjonen, mens kontorsjef og instituttledere er på nivå 3. I ulike deler av organisasjonen kan man finne kulturforskjeller og forskjeller i tankemåte. De er også preget av mange store og omfattende endringsprosesser og omorganiseringer. Det har vært mange sammenslåinger av institutt og overføring av oppgaver mellom institutt og fakultet som har vært og er utfordrende (Hope et al., 2008). I tillegg er det flere institutt som er fusjonert inn fra høyskoler som også kan forklare kulturforskjeller innad i fakultetene.

Ved NTNU ble enhetlig ledelse gjennomført på alle nivå og slik førte det til tydeligere hierarkisk struktur og større gjennomslag for strategiske prioriteringer fra toppledelsen (Hope & Rykkja, 2011). Enhetlig ledelse innebærer at ledere ved ulike avdelinger skal være både administrative og akademiske ledere, og dette betyr at én leder er ansvarlig for virksomheten på sitt nivå (Hope & Rykkja, 2011). Grunnen til at NTNU har valgt å innføre en enhetlig ledelse er at de ønsker å øke institusjonens styrings- og beslutningsdyktighet, sikre effektiv drift og samtidig høy kvalitet på forskningen og utdanningstilbudet (Hope et al., 2008). De nye kravene til universitetene om effektivitet, nytte og rasjonalisering oppfattes av mange akademikere som uforenelige med kriterier for akademisk virksomhet, deres «frihet» og demokratisk orienterte beslutningsstruktur (Hope & Rykkja, 2011). Enhetlig ledelse skal gi mer forutsigbarhet og en styrket ledelse som gir muligheter til å gjennomføre mer kontroversielle tiltak. Konsekvensen av dette kan derimot være svekket medbestemmelse og innflytelse nedenfra, og mindre fleksibilitet, frihet og mulighet for kreativitet. Det er også en kulturforskjell mellom faglig ledelse og den administrative ledelsen, noe som kan tilsi en konflikt. Den administrative ledelsen etterlyste mer kompetanse, interesse og forståelse for administrative problemstillinger.

Instituttlederne var på sin side opptatt av at det var utfordrende å skulle ivareta både faglig og administrativ ledelse. I tillegg til konteksten presenterer vi i neste kapittel et teoretisk grunnlag for studien.

3. Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet vil vi presentere de teoretiske rammeverkene som avhandlingen bygger på. Rammeverkene blir anvendt til å analysere og tolke det empiriske materialet i senere kapitler. Vi har en todelt problemstilling som tar for seg controllerrollen og digitalisering. For å belyse første del av problemstillingen presenterer vi litteratur som omhandler controllerrollen og utvikling av rollen. Deretter presenterer vi relevant teori knyttet til digitalisering og utvikling av controllerrollen som følge av dette, for å svare på andre del av problemstillingen. Litteraturen som presenteres tar utgangspunkt i controlleres egen oppfatning, men også ut fra lederes perspektiv.

3.1 Controllerens ulike roller

Controllerrollen har i litteraturen vært et gjennomgående tema, og ut ifra litteraturen kan man i all hovedsak finne to hovedtyper av rollen; regnskapsfører og forretningspartner (Burns & Baldvinsdottir, 2007; Gullberg, 2020; Oesterreich et al., 2019; Siegel, 1999). Disse to hovedtypene kan også kyttes opp til begrepene tradisjonell og moderne controllerrolle. Ved overgangen fra tradisjonell til en mer moderne controllerrolle mener Lukka og Järvenpää (2017) at dette ikke har skjedd i et raskt skifte, men heller vært en gradvis overgang når controllerne har sett det nødvendig og sett muligheten til å bli mer involvert i beslutningstakingsprosessen. Dette perspektivet (Lukka & Järvenpää, 2017) om at endringen er drevet av controllerne selv står i kontrast til Oesterreich et al. (2019) sitt perspektiv, der controllere i større grad blir inkludert i beslutningsprosesser av ledere.

Controlling kan sees på som (1) å anvende tall fra regnskapet og andre kilder, eksempelvis knyttet til kvalitet, kunder og medarbeidere, (2) å være fremtidsorientert gjennom å bidra med mål og prognoser, (3) situasjonsbestemt; man tilpasser seg den lokale enheten man arbeider for, (4) en linjesjef er kunden, og (5) at virksomhets, forretnings- og økonomi kompetanse er kritisk (Nilsson & Olve, 2013). Controllerrollen er karakterisert med et bredt spekter av ulike oppgaver som er med på å definere rollen (Goretzki, Weber & Zubler, 2019). I tillegg kan ledere påvirke hvordan rollen oppfattes, samt påpekes det at digitalisering vil endre rollen radikalt (Schäffer & Weber, 2019). Vi ønsker dermed å fokusere på hvordan controllere oppfatter sin egen rolle,

og om det har skjedd en endring i rollen som følge av digitalisering, og om ledere har en direkte eller indirekte innvirkning på dette.

Økonomistyring er et område i stadig endring, og organisasjoner har opp gjennom tidene tilpasset sin økonomistyring til endringer i omgivelsene (Andreassen & Bjørnenak, 2018). Økonomistyring skjer i ulike prosesser der ulike ledere deltar, og effektiv styring forutsetter at alle oppfatter den som meningsfull og anvendbar. En av de viktigste oppgavene til en controller er å sørge for at økonomistyringen er tilfredsstillende ut fra organisasjonens krav, samtidig som ledere kan dra nytte av deres deltakelse i eget arbeid (Samuelson, 2013). Det er ulike dimensjoner i endringen av controllerrollen, og trenden man ser er at controllere i større grad opplever å bidra til verdiskapende aktiviteter, og at analyse vektlegges fremfor datainnsamling (Berg, 2015). Controllere opplever at jobben har blitt mer spennende, og i større grad enn tidligere er man medlemmer av et beslutningstagende team. Controlleren er altså ansett å være en viktig bidragsyter til utviklingen av økonomistyringen (Berg, 2015).

Et gjennomgående tema controllere har jobbet med er finansiell informasjon, og det har opp gjennom tiden vært flere måter å gjøre dette på. For eksempel manuell overføring av informasjon mellom ulike systemer, fremlegging av resultat og avklaring av økonomiske begreper og beregninger. Videre kan controlleren også være involvert i å utvikle standarder knyttet til budsjett og regnskap, og delta aktivt i å analysere avvik i økonomien (Gullberg, 2020). Et fellestrekk for rollen, både for regnskapsføreren og forretningspartneren er at de begge jobber med økonomisk informasjon. Forretningspartneren på sin side engasjerer seg imidlertid også med andre typer regnskapsinformasjon relatert til kunder, konkurrenter og andre viktige tema i organisasjonen. På to ytterpunkter kan forskjellen mellom regnskapsfører og forretningspartner beskrives ved at regnskapsføreren har rutinemessige oppgaver knyttet til selve produksjonen av regnskapsinformasjon, mens forretningspartneren i all hovedsak fokuserer på å utforske, avdekke og kommunisere konsekvensene av regnskapsinformasjonen for organisasjonen (Gullberg, 2020).

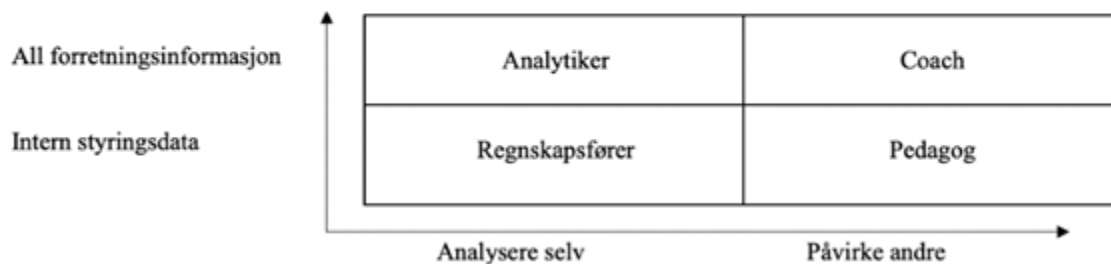
Det de to ulike rollene har som felles er at de begge gir støtte på forskjellige nivåer i organisasjonen, imidlertid kan man forvente at forretningspartneren er mer involvert i dialog med ledelsen enn regnskapsføreren (Burns & Baldvinsdottir, 2007; Goretzki et al., 2019; Gullberg, 2020; Sathe, 1983). Litteraturen mener at rollene som er beskrevet kan sees på som ideelle roller, med stor variasjon i oppgaver og fokus. Controlleren er en hybrid som både trekker på finansiell og ikke-finansiell informasjon og må balansere de ulike rollene i det daglige (Burns & Baldvinsdottir, 2007; Goretzki et al., 2019; Gullberg, 2020; Sathe, 1983).

Controlleren er ikke da enten regnskapsfører eller forretningspartner, men en blanding av disse rollene (Lukka & Järvenpää, 2017). Det er stor enighet i litteraturen om at controllerens rolle har vært i et skifte fra de tradisjonelle merkelappene som 'scorekeeper' og 'bean counter' til en forretningspartner (Oesterreich et al., 2019). Det blir lagt vekt på at de er blitt mer inkludert i beslutningstaking og har fått en bredere rolle og ansvarsområder. Likevel finner mange empiriske studier lite bevis på at det har vært en stor endring i rollen, og at den fortsatt karakteriseres og det blir forventet at kontrollere fortsatt skal utføre mer tradisjonelle oppgaver. Overgangen til forretningspartnerrollen er da i mange tilfeller ikke oppfylt (Oesterreich et al., 2019).

De største utfordringene til kontrolleren er knyttet til spørsmål og vurderinger hvor det ikke er klare svar eller retningslinjer å forholde seg til. Dette er ulikt de tradisjonelle oppgavene som er knyttet til mer regnskapsbaserte spørsmål hvor retningslinjene er tydeligere (Sathe, 1983). Hvorvidt controllerne er i stand til å balansere de ulike rollene i det daglige arbeidet eller ikke, avhenger sterkt av individuelle egenskaper og evnen til å utvikle strategier for å håndtere usikkerhet (Goretzki et al., 2019).

3.2 Hvordan formes controllerrollen?

Definisjonen av en controller er bygget opp av flere ulike elementer. Et forslag er å definere rollen ut fra oppgavene, teknikkene som brukes, organisering og andres oppfatning av rollen (Rikhardsson & Yigitbasioglu, 2018). Oppgavene til en controller kan variere, men omfatter oftest planlegging, kontroll, ytelsesmåling, transaksjonsbehandling, rapportering og beslutningsstøtte. Teknikkene som brukes kan også variere og er eksempelvis aktivitetsbasert kalkulering, balansert målstyring, nullbasert budsjettering og prognoser (Rikhardsson & Yigitbasioglu, 2018). Dersom man definerer kontrolleren på bakgrunn av arbeidsoppgaver har Olve, Lindvall og Nilsson (2013) laget et rammeverk hvor de deler controllerrollen inn i fire ulike roller.



Figur 1: Controllerens fire roller (Oversatt fra Olve et al., 2013)

På den vertikale aksene handler det om hvilken informasjon controlleren håndterer og antall informasjonskilder, mens den horisontale aksene handler om hvilke prosesser controlleren er involvert i og avhengigheten av gruppeprosesser. Videre samles disse i fire ulike roller: kamrer (Oversatt: regnskapsfører), analytiker, coach (forretningspartner) og pedagog. Olve et al. (2013) mener at man kan inneha alle rollene i en viss grad samtidig, og at forskjellige controllere kan inneha en eller flere roller innenfor rammeverket.

De fire ulike rollenes fokus på å kjenne (regnskapsfører), vurdere (analytiker), forklare (pedagog) og oppmuntre (forretningspartner) bør utformes forskjellig avhengig av organisasjonens situasjon og strategi (Olive et al., 2013). Fellestrekkene fra tidligere litteratur er at en controller ikke innehar bare en av disse rollene, men at controlleren kan være innenfor flere av rollene i rammeverket (Burns & Baldvinsdottir, 2007; Goretzki et al., 2019; Gullberg, 2020; Olive et al., 2013; Sathe, 1983). Controllerrollen kan sees på som kompleks, og det er dermed utfordrende siden controllere må balansere de ulike rollene i det daglige. Det kan kanskje ikke sies at det finnes én entydig controllerrolle, siden det er vanskelig å si at en type er 'korrekt' eller 'best' (Goretzki et al., 2019). I avsnittene under går vi noe mer inn i beskrivelsene av de fire rollene beskrevet i Olive et al. (2013).

Regnskapsføreren analyserer regnskapsinformasjon, og gjør en tradisjonell vurdering av lønnsomheten til bedriften. I tidligere litteratur er regnskapsfører ofte omtalt som «beancounter» eller «bookkeeper», og kjennetegnes av objektivitet, ærlighet, nøyaktighet og oppmerksomhet rundt detaljer i regnskapet (Friedman & Lyne, 2001; Gullberg, 2020; Olive et al., 2013). Ved hjelp av analyse og regnskapsinformasjon skal regnskapsføreren vite hvordan det går i økonomiske termer, og deretter gi et grunnlag for ledelsens handlinger (Olive et al., 2013).

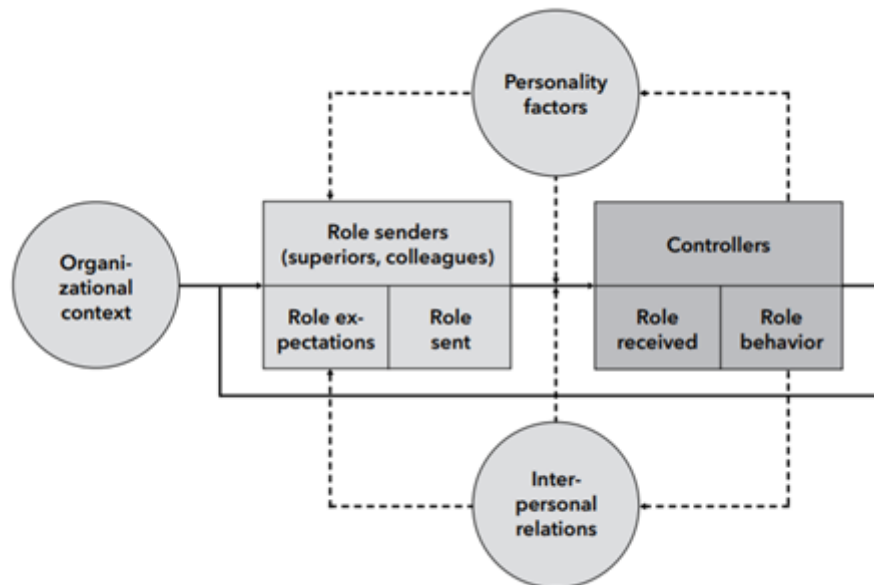
Analytikeren analyserer og overvåker omgivelsene og sammenligner ulike nøkkeltall. I tillegg skal analytikeren helhetlig bedømme den økonomiske utviklingen, og gi grunnlag for ledelsens handlinger.

Coach, også mer omtalt som forretningspartner, påvirker tankegangen rundt virksomhetsrelevant informasjon med utgangspunkt i de ansatte. Herunder skal forretningspartneren fungere som en samtalepartner mellom ledelsen og de ansatte, og stille de riktige spørsmålene. Forretningspartneren skal bidra til å oppmuntre til bedre ytelse basert på selskapets strategi.

Pedagogen skal påvirke og tydeliggjøre tanker rundt finansielle konsekvenser av det som skjer. Målet for pedagogen er å formidle regnskapsinformasjon til alle involverte på en forståelig måte, samt å beskrive deres arbeid og hva som oppnås slik at de blir påvirket av det.

Man kan se at rammeverket til Olve et al. (2013) har likhetstrekk med de fire ideelle rollene eller måtene for controlleren å utføre sin rolle på som blir presentert av Sathe (1983). Den involverte controlleren (1) er en samarbeidspartner for ledelsen og er involvert i beslutningstaking. Dette kan føre til mindre kreativitet for ledelsen, men kan samtidig hindre at man går i totalt feil retning. Den uavhengige controlleren (2) er en mer objektiv person som har fokus på finansiell rapportering og internkontroll. Ulempen kan være at ledelsen ser på controlleren som en utenforstående og dermed holder igjen viktig sensitiv informasjon. Dette vil være uheldig da controlleren blir satt i en rolle der man må være reaktiv i stedet for proaktiv. En måte å bruke controllerene på er å skape en splittet controllerrolle (3). Der én har ansvar for det finansielle og intern kontroll og den andre skal være involvert i beslutningstaking. Slik får man sikret at rollene blir prioritert, men det vil kunne føre til en fremmedgjøring av den objektive controlleren. I tillegg vil det kunne føre til mer arbeid og at man jobber dobbelt i noen tilfeller. Den siste rollen er den sterke controlleren (4). Dette er den mest krevende rollen da den skal kunne kombinere rollen som involvert controller og samtidig holde seg objektiv og uavhengig. Den tar med seg fordelene fra både den involverte og den uavhengige controlleren, samtidig som den prøver å luke unna ulempene med den splittede controllerrollen. Forretningspartner vil kunne sies å være mest nærliggende denne rollen (Sathe, 1983).

Roller defineres også ut fra hvordan controllerenheten er organisert, og dette inkluderer rollene til controlleren i organisasjonen og hvordan controllerfunksjonen er organisert på tvers av bransjer, kulturer og organisasjonstyper (Rikhardsson & Yigitbasioglu, 2018). I tillegg defineres den av hvilken oppfatning ledelsen har av controlleren, og hvilken innvirkning økonomistyringen har på organisasjonsatferden.



Figur 2: Konseptualisering av roller av Goretzki et al. (2019)

Figur 2 viser hvordan controllerrollen blir definert av ulike faktorer (Goretzki et al., 2019). De ulike rollene i en organisasjon er koblet sammen gjennom arbeidsprosesser og hierarkistrukturen i organisasjonen, og påvirkes av ulike organisatoriske faktorer. Ved NTNU er controllerne organisert på fakultetsnivå og rammene de jobber innenfor defineres av NTNU sentralt. Controllerens rolle kan defineres av controllerens individuelle personlighet, men påvirkes også av forventningene ledere og kollegaer har til controllerne. Overordnede og kolleger, som rollesendere, er direkte eller indirekte avhengige av controllerens ytelse, og danner dermed et inntrykk av deres kompetanse og individuelle egenskaper når de jobber sammen. Controllere på fakultetsnivå har ulike ledere de jobber sammen med. Det er ledere på fakultetsnivå, men også ved instituttene og opp mot sentralledelsen. Controllerens egen rolleoppfatning preges av utdanning og tidligere erfaringer. Slik vil controlleren modifisere rollen når den inntar stillingen i en ny organisasjon. Rollen vil generelt sett utvikles gradvis etter hvert som controlleren skaper et forhold til sine overordnede og kolleger (Goretzki et al., 2019). Dette blir en måte å sette controllerrollen inn i en større sammenheng.

Burns og Baldvinsdottir (2007) finner bevis på at dagens controller har mer spennende arbeidsoppgaver og er mer konsulentbasert, og har lite daglige regnskapsoppgaver. De bruker betydelig mindre tid på å forberede standardiserte rapporter og mer tid på å analysere og tolke informasjon. Mange har også gått bort fra det isolerende regnskapskontoret og er nå mer involvert og fysisk plassert i de opererende departementene. Systemer har overtatt mye av det rutinepregede arbeidet, noe som har ført til at controllerne jobber mer proaktivt med å gi

prognoser i stedet for rapportering. De viktigste nye oppgavene som trekkes frem er vurdering av de økonomiske implikasjonene av operasjonelle beslutninger, risikovurdering, strategiformulering, endringsledelse, systemdesign og implementering. Selv om de fant betydelige endringer i controllerrollen, var det lite endring i systemene og teknikkene som controllerne benyttet. Systemene ble beskrevet som 'foreldet' og selv om man så innovasjoner andre steder i bedriften, manglet dette i økonomifunksjonen.

Endring i omgivelsene er med på å endre controllerrollen (Burns & Baldvinsdottir, 2007; Goretzki et al., 2019), i tillegg til en rekke andre drivere. Burns og Baldvinsdottir (2007) nevner flere faktorer som kan og har bidratt til at controllerrollen endrer seg. De nevner globalisering og hvordan dette har bidratt til større markeder og deling av informasjon gjennom internett. I tillegg har regnskapsskandaler bidratt til at kontrollere og regnskapsførere nå er nært knyttet til etiske feiler i bedriftsmiljøet som har ført med seg nye reguleringer, som igjen påvirker rollen. Bedrifters trender mener de også er med på å endre informasjonsbehovet som igjen påvirker controllerrollen. Den faktoren som vi ønsker å se nærmere på er den som omhandler teknologi. Burns og Baldvinsdottir (2007) nevner at ny teknologi i produksjonslinjen vil kreve ny informasjon fra controllerne, i tillegg kan controllerne bruke teknologi til å forenkle sine oppgaver rundt informasjonshåndtering, innsamling og deling.

3.3 Digitalisering og controllerrollen

I dette kapittelet presenterer vi begrepet digitalisering og knytter det opp mot controllerrollen. Vi går nærmere inn på digitalisering ved å benytte et rammeverk som beskriver tre ulike faser av digitalisering. I tillegg beskrives det hvordan implementering av system kan ha innvirkning på controllerens rolle. Avslutningsvis i kapittelet presenteres teori knyttet til hvordan digitalisering antas å være med på å endre controllerrollen.

3.3.1 Hva er digitalisering?

Gjennom tidene har organisasjoner tilpasset økonomistyring til endring i omgivelsene, og i de senere årene har globalisering og økt usikkerhet vært drivere for endring. Imidlertid ser man i dag at det er utviklingen innenfor teknologi som medfører nye utfordringer og muligheter. Utviklingen i digital teknologi skaper muligheter for å gjøre det man gjør i dag på helt nye måter, og gjøre ting man tidligere ikke kunne gjøre (Andersen & Sannes, 2017; Andreassen & Bjørnenak, 2018). Et gjennomgående tema er digitalisering i økonomifunksjonen, og da spesielt effektivisering i form av reduksjon av feil, tidsbesparelse og bruk av ressurser. Økt innsikt ved bruk av dataanalyse og bedre tilgjengelighet av informasjon fremheves ofte som fordeler ved

digitalisering av økonomifunksjonen (Jensen & Borge-Hansen, 2020). De siste tiårene med teknologiske fremskritt hevdes å ha stor betydning for controllerens rolle, og digitalisering har blitt identifisert som en av de viktigste trendene som endrer samfunnet og næringslivet (Burns & Baldvinsdottir, 2007; Möller, Schäffer & Verbeeten, 2020; Parviainen, Tihinen, Kääriäinen & Teppola, 2017; Schäffer & Weber, 2019).

Men hva er egentlig digitalisering? Andersen og Sannes (2017) definerer det på følgende måte «Digitalisering er transformasjonen fra at IT er et støtteverktøy i virksomheten til at det er en del av dens DNA. Det betyr at forretningsmodell og -praksis samt organisasjon og prosesser er designet for å utnytte dagens og morgendagens teknologi». Definisjonen bygger på at man skal klare å utnytte nye digitale teknologier for å skape nye muligheter og verdiskapning i organisasjonen.

Unruh og Kiron (2017) presenterer på sin side et rammeverk med tre ulike faser for å forstå prosessen rundt digitalisering. Målet med rammeverket er å hjelpe ledere til å tenke på bruken av digitalisering, og hvordan dette kan være med på å hjelpe organisasjoner til å forstå de ulike fasene av digitalisering, hvor langt man er kommet og i hvilken grad digitalisering påvirker arbeidsoppgaver og prosesser. De skiller mellom digitizing (fritt oversatt digitisering), digitalisering og digital transformasjon.



Figur 3: A framework for understanding digitalization (Oversatt fra Unruh og Kiron, 2017)

Den første fasen er digitisering, som handler om konvertering av produkter og data fra et analogt til et digitalt format. Et eksempel på digitisering kan være å konvertere håndskrevet tekst til digitalt format. Digitisering beskrives kun som en del av digitalisering, og digitalisering defineres som utvikling av nye forretningsmodeller og -prosesser som utnytter muligheter knyttet til digitalisering og ny teknologi. Den siste fasen i rammeverket er digital transformasjon, og dette oppstår når nye digitale forretningsmodeller og -prosesser omstrukturerer økonomien og samfunnet. Altså er digital transformasjon den endringen av økonomi, institusjoner og samfunn som skjer som et resultat av digitisering og digitalisering.

Den siste fasen vil endre atferden i større grad enn hva som er tilfellet i de andre fasene (Andersen & Sannes, 2017; Unruh & Kiron, 2017).

Når man sender PDF dokumenter istedenfor å sende informasjonen på papir, uten å endre noe på selve dokumentet kalles det digitisering. Knytter man sammen systemer slik at man slipper å sende dokumentet er det digitalisering. Når man slutter å sende søknader og offentlig sektor i stedet reagerer på hendelser har man fått digital transformasjon (Andersen & Sannes, 2017).

Havelka og Källroos (2017) delt inn bruken av informasjonsteknologi i økonomifunksjonen inn i tre ulike faser. Denne inndelingen har store fellestrekk med rammeverket over, og kan derfor sammenlignes. I første fase beskrives overgangen fra manuelle systemer til databaserte regnskapssystemer, mens fase to tar for seg ERP, «Enterprise Resource Planning». I den siste fasen tar man for seg digitalisering og bruken av digitale løsninger. Digitisering er sammenfallende med fase 1, mens fase to som tar for seg ERP kan sammenlignes med digitalisering da det beskrives som en utvikling av nye prosesser. I fase tre tar man videre med seg digitalisering og bruken av dette som er sammenfallende med digital transformasjon.

Digitalisering endrer miljøet selskapene operer i, og disse endringene kan gi nye muligheter for å gjøre ting mer effektivt og rimelig, imidlertid kan de også forstyrre selskapets nåværende virksomhet. Med dette menes det ikke at man skal gjøre eksisterende prosesser om til digitale versjoner, men å tenke nytt rundt dagens operasjoner i selskapet og skape nye forretningsmuligheter via digitalisering (Parviainen et al., 2017). Ved en endring i den organisatoriske konteksten er det viktig at controlleren kan endre og tilpasse sin rolle i henhold til endringen. Innføring av nye systemer vil kunne føre til et skifte i fokus for controlleren, fra rutinepregede oppgaver til analyse og forståelse av data (Goretzki et al., 2019; Oesterreich et al., 2019).

Implementering av ERP systemer har vist seg å gi ulike funn knyttet til controllerens rolle. Noen studier finner at implementeringen styrker controllerens rolle som forretningspartner, mens andre finner det motsatte (Becker & Heinzlmann, 2017). Et eksempel er innføringen av ERP ved et US Ivy League universitet. Administrasjonen og regnskapsfunksjonen brukte systemet for å skaffe seg mer kontroll over de desentraliserte enhetene. Dette viste seg å ikke fungere som tenkt da de møtte mye motstand fra departementene siden de var vant til å budsjettere og drive regnskapsføringen selv (Wagner, Moll & Newell, 2011). Dette viser at konteksten kan ha mye å si om implementeringen blir en suksess eller ikke. Her førte ikke implementeringen til en endring, og man gikk tilbake til det kjente.

Dersom man lykkes med implementeringen vil det kunne føre til at controlleren får mer kunnskap innen IT, ved å jobbe med systemene eller ved å involvere seg i utviklingen og tilpasningen av aktivitetene. Som følge av de er mer involverte i systemets design og implementeringen vil de kunne få mer IT oppgaver og kompetanse, som igjen vil føre til en endring i rollen (Becker & Heinzlmann, 2017). Controllere må ha bedre kunnskap og kompetanse innenfor statistikk og informasjonsteknologi, som gjerne ikke er kompetansen til en tradisjonell controller, for å kunne gjennomføre og å sette fokus på mer kompliserte analyser (Schäffer & Weber, 2019).

3.3.2 Hvordan antas digitalisering å påvirke controllerrollen?

Controlleres rolle er forventet å bli sterkt påvirket av den økende digitiserings og automatiseringen av forretningsprosesser, og nye forretningsmodeller. Den nye rollen er antatt å bli en forretningspartner, analytiker og dataspesialist mer enn kun en leverandør av informasjon (Oesterreich et al., 2019; Siegel, 1999). Resultater fra kvalitative og kvantitative undersøkelser indikerer at controllernes jobbprofil gjennomgår en betydelig endring. Teknologiske endringer fører til modifikasjoner av organisasjonsstrukturer, som igjen skaper nye krav til controllernes ferdigheter og oppgaver (Oesterreich et al., 2019). Spesifikt er det de analytiske og mer myke ferdighetene som vil bli mer relevante og viktigere enn tidligere (Moll & Yigitbasioglu, 2019).

Controllere forventes å være høyt kvalifisert i form av utdanning og tidligere jobberfaring (Goretzki et al., 2019). Det tas for gitt at controllerne skal inneha de tradisjonelle ferdighetene, men i lys av en bredere rolle kreves nå nye 'harde' og 'myke' ferdigheter. Nye 'harde' ferdigheter omhandler å forstå, designe og kommunisere nye systemer ved bruk av seneste teknologi, inkludert nye og avanserte regnskapssystemer og teknikker, og integrerte ERP systemer. Det forventes ikke at de skal bli IT-eksperter, men at de kan omfavne ny teknologi og har en forståelse av informasjonsteknologi (Burns & Baldvinsdottir, 2007). Organisasjoner forventer at controllere ikke bare skal være analytiske, men også ha kommunikasjonsferdigheter, sterk vilje til samarbeid med andre og selvsikkerhet som del av de 'myke' ferdighetene. Dette reflekteres i kompleksiteten som controllerrollen innebærer og var manglende ved den tradisjonelle forståelsen av rollen. De må kunne kommunisere effektivt med andre, og kunne overtale dem til å følge nye ideer og fullføre oppgaver knyttet til den spesielle rollen selv i møte med utfordringer (Burns & Baldvinsdottir, 2007; Goretzki et al., 2019).

Det er flere utfordringer knyttet til digitalisering og controllerens rolle. Siden digitalisering hevdes å kunne endre controllerrollen radikalt, vil det være viktig for controllerne å være bevisst på disse utfordringene. Mange kontrollere beskriver sin rollemodell som å være en forretningspartner (Coad & Herbert, 2009; Schäffer & Weber, 2019). For å håndtere utfordringene knyttet til digitalisering kan overgangen til å bli en forretningspartner være en del av løsningen for controllerne. Ved å bli en forretningspartner vil controlleren kunne holde seg relevant i den teknologiske utviklingen og i fremtiden (Schäffer & Weber, 2019). Endringen fra en tradisjonell regnskapsrolle til en forretningspartner krever at arbeidsoppgavene endrer seg fra typiske oppgaver som informasjonsinndrivelse til mer strategiformulering, systemutvikling, samarbeid med ledelsen og beslutningstaking (Goretzki et al., 2017; Schäffer & Weber, 2019). Digitalisering vil kunne føre med seg disse endringene i arbeidsoppgavene slik at de blir mer interessante og verdiskapende, og i tillegg gi betydelige effektivitetsgevinster. Det vil også føre til at mange av de eksisterende oppgavene vil forsvinne. Derfor vil det være viktig for controlleren å utvikle nye arbeidsmetoder og egenskaper for å kunne overleve og det er viktig at controlleren har et tankesett som ikke hindrer utvikling (Schäffer & Weber, 2019). Mange av hovedoppgavene til controllerne er fortsatt svært tradisjonelle, som for eksempel månedlig rapportering mot budsjett (Coad & Herbert, 2009). Siegel (1999) finner likevel empirisk bevis på at det har vært en endring i controllerrollen som følge av teknologi, i hvordan de jobber, deres oppgaver, hvem de samarbeider med og hva som forventes av dem. Trenden er at kontrollere blir mer strategiske og mer involvert i å drive virksomheten. Det er derfor svært relevant for controllerne å være bevisst på hvordan digitalisering kan endre arbeidsoppgavene og hvordan de skal forbli relevante dersom de tradisjonelle oppgavene faller bort som følge av implementering av teknologiske løsninger.

Som følge av digitalisering forventes det at controllerne må tilegne seg større grad av ferdigheter innen dataforskning og IT for å kunne holde sin plass som forretningspartner. De må kunne bruke og kommunisere med ulike IT systemer (Oesterreich et al., 2019). Altså må de ha digital kompetanse som kan beskrives som:

[...] et sett med kunnskap, ferdigheter, holdninger, evner, strategier og bevissthet som kreves når IKT og digitale medier brukes til å utføre oppgaver; løse problemer; kommunisere; administrere informasjon; samarbeide; lage og dele innhold; og bygge kunnskap effektivt, hensiktsmessig, kritisk, kreativt, autonomt, fleksibelt, etisk, reflekterende for arbeid, fritid, deltakelse, læring og sosialisering (Ferrari, sitert i Oesterreich et al., 2019, s. 11).

Rollen til controllerne kan bli utfordret av andre profesjoner som følge av mer digitalisering, eksempelvis dataforskere og teknologiekspertter (Moll & Yigitbasioglu, 2019). Med respekt for rollen controlleren har som dataforsker er litteraturen tvetydig om nødvendigheten av controllerens rolleendring. Oesterreich et al. (2019) mener at i henhold til de definerte oppgaveområdene i undersøkte stillingsannonser og medlemsprofiler er controlleren ansvarlig for et bredt spekter av tradisjonelle controlleroppgaver, og at IT kunnskapene som forventes fortsatt kobles til tradisjonelle systemer som ERP systemer og MS Office. Basert på analyser (Oesterreich et al., 2019) kan det fastslås at controllerens oppgaveområder holder seg stabile og at et klart skifte mot dataanalyse eller mindre tradisjonelle kontrollpraksiser ikke kan bekreftes. Nyere studier impliserer at fremtiden vil preges av mer digitaliserte og automatiserte forretningsmiljøer og det er en kollektiv interesse blant akademikere og praktikanter om at controllerne skal ha matematiske, statistiske og programmeringsferdigheter. Likevel finner artikkelen lite bevis på eksistensen av dataanalyseoppgaver eller nødvendigheten av ferdigheter som kreves for disse oppgavene i daglig praksis hos controllerne i dag. Det impliseres at dersom digitalisering blir mer fremtredende i økonomifunksjonen vil det oppstå et ferdighetsgap hos controllerne i fremtiden (Oesterreich et al., 2019).

'Big data' er en av teknologiene som får mest oppmerksomhet og det er stor konsensus at det vil være en forstyrrende kraft for økonomifunksjonen. Teknologien vil kunne gjøre dataregistrering mindre viktig og føre til at noen kontrollerteknikker blir foreldet. Det kan endre regnskapets rolle i beslutningstaking og kreve endringer i ferdighetssettene til kontrollere (Rikhardsson & Yigitbasioglu, 2018). Samtidig er det mange controlleroppgaver som ikke lett kan automatiseres og som ikke kan erstattes av 'big data'. Innføring av 'big data' kan føre til at controllerne må tenke nytt om hvordan informasjon er samlet og prosessert, og kan føre til en bedre forståelse av bedriften da man får tall som vanligvis ikke inkluderes i regnskapet (Moll & Yigitbasioglu, 2019).

3.4 Lederansvaret i utviklingen av controllerrollen

I tillegg er ledere viktige for at det skal skje en endring i controllerens rolle. Digitalisering er et lederansvar, og ledelsens valg og beslutning vil være avgjørende for organisasjonens konkurransedyktighet og overlevelse (Andersen & Sannes, 2018). Dette kan skje gjennom å plassere controlleren i nært samarbeid med operasjonelle ledere, som da øker graden av interaksjon dem imellom, og slik skaffer controlleren seg en bedre oversikt over styringen. Det kan også være mer konkret ved at lederne fungerer som en pådriver eller hindring til endring

ved å gjøre en innsats for å forstå hvordan digitalisering kan komme til å påvirke organisasjonen og dens strategi (Andersen & Sannes, 2018; Goretzki et al., 2017).

Økonomifunksjonen er ikke selv i senter av digitaliseringsprosessen, men har likevel relevant forretningsinformasjon som kan skape rom for digitalisering (Chandra, Plaschke & Seth, 2018). Undersøkelser viser at økonomiledere ønsker å bruke mer tid på digitale initiativer og applikasjoner av digitale teknologier i finansielle oppgaver. Likevel ser man at det fortsatt brukes mer tid på tradisjonelle økonomioppgaver og mindre tid på digitale systemer. Dette kan skyldes at økonomilederne ikke vet hvordan de skal starte prosessen. Det er få eksempler av implementering av nye systemer innen økonomi, og man må da ofte se til kolleger innen IT, markedsføring eller andre funksjoner for å la de lede vei. Det som vil kunne starte en prosess vil være et samarbeid mellom økonomileder og administrasjon, styret eller ledelse og andre team for å systematisk identifisere oppgaver og prosesser innen økonomistyringen som kan dra fordel av digitalisering (Chandra et al., 2018). Jensen og Borge-Hansen (2020) hevder at hovedutfordringen for organisasjoner ofte er mangel på standardisering og viljen i organisasjonen til å endre seg, og nødvendigvis ikke mangelen på teknologi. Tidligere forskning finner at norske bedrifter anskaffer nok teknologi, imidlertid er de ikke flinke nok til å utnytte den fordi man ikke gjør endringer i eksisterende rammer når man tar i bruk teknologien (Andersen & Sannes, 2017, 2018). I tillegg er utfordringen at det er manglende samsvar mellom prosesser og systemene, slik at det blir vanskelig å effektivisere rapporteringsprosesser (Jensen & Borge-Hansen, 2020).

Den fysiske plasseringen av controlleren har betydning, og flere studier kommer frem til at en desentralisert plassering av controlleren, altså i nærheten til lederne, er mer gunstig for at controlleren skal oppnå forretningspartnerrollen (Goretzki et al., 2017; Gullberg, 2020). Ved nærhet til lederne vil det være mer nærhet for dialog mellom ledere og kontrollere, og fysisk nærhet kan også gi ledere inntrykk av at controlleren er en del av operasjonene, og dermed styrkes controllerens legitimitet og muligens også lederens vilje til å dele informasjon (Goretzki et al., 2017; Gullberg, 2020). Videre kan det diskuteres hvorvidt kommunikasjon mellom ledere og kontrollere kan ha innvirkning på controllerens rolle. Kommunikasjon mellom kontrollere og ledere kan være i forskjellige former, og hvordan det kommuniseres mellom de påvirker hvordan rolle en controller har og mulighetene for controlleren til å bli en forretningspartner på lengre sikt (Gullberg, 2020). Controlleren har her et valg, enten ta en sterkere rolle i beslutningen eller avstå og overlate denne rollen til noen andre. Iveroth og Lundström (2013) mener at hvis controlleren ikke forstår viktigheten av beslutningstøtte vil controlleren få

vanskeligheter med å utføre sine arbeidsoppgaver i fremtiden. Å kunne forstå de underliggende faktorene og kunne tolke, utfordre og stille spørsmål ved informasjon til ledelsen kommer til å være en viktig oppgave for controlleren (Iveroth & Lundström, 2013).

4. Metode

I dette kapittelet presenterer vi de metodiske valgene som ligger til grunn for vår studie. Vi har utført en empirisk casestudie for å besvare vår problemstilling. Vi innleder kapittelet med å forklare vårt valg av kvalitativ metode og beskrive vårt vitenskapsteoretiske utgangspunkt. Deretter beskriver vi forstudien fra høsten 2020 og hvilke styrker dette gir i avhandlingen. I datainnsamlingen forklarer vi hvordan litteraturstudien er gjennomført, samt hvordan intervjuguide er utformet og gjennomføringen av intervjuene. I tillegg beskriver vi hvordan vi har transkribert og kodet vårt datamateriale. Deretter forklarer vi hvilke etiske hensyn vi har tatt i studien og avslutningsvis beskriver vi hvordan kvaliteten sikres i vår forskning.

4.1 Valg av forskningsdesign

For å besvare vår problemstilling så vi det hensiktsmessig å benytte oss av casestudie som forskningsdesign. Case som forskningsdesign er en prosess som innebærer utforming av en problemstilling, valg av case, valg av informanter, datainnsamling og kriterier for å analysere og tolke data (Johannessen, Christoffersen & Tuft, 2020). Hensikten med casestudien vår er å få frem og beskrive controllerens rolle hos NTNU sett i sammenheng med digitalisering og teknologisk utvikling. Siden vi ønsker å forstå hvordan controlleren opplever sin egen rolle og hvordan de selv ser på digitalisering og teknologi, falt valget på kvalitativ metode. Vi ser også på lederes oppfatning av controllerrollen og deres syn på digitalisering og teknologi. Den kvalitative metoden bruker vi fordi den vil få frem hvordan menneskene tenker, og vi kan da undersøke fenomenet mer i detalj enn vi ville klart ved kvantitativ metode (Jacobsen, 2015; Johannessen et al., 2020). Målet for den kvalitative forskningsmetoden er å fortelle hvordan virkeligheten oppfattes (Nyeng, 2012). For å gi en konkret beskrivelse av fenomenet vi ønsker å undersøke har vi valgt en deskriptiv tilnærming (Yin, 2003).

I vår studie tar vi et hermeneutisk utgangspunkt der vi antar at det finnes flere sannheter og at fenomenet vi undersøker kan leses på flere måter fordi virkeligheten ikke er objektiv (Jacobsen, 2015). Controllerne vil ha ulik forståelse av egen rolle og hva den innebærer, dette gjelder også for lederne. Dermed blir det vanskelig å snakke om en objektiv virkelighet fordi rollen er fortolkningsbasert. Vårt datamateriale vil da preges av de fortolkningene som er gjort av

informantene. Som forskere vil vår egen forståelse prege forskningsprosessen, dette omfatter både vår faglige bakgrunn og de personlige erfaringene vi har. I tillegg handler dette om vår egen antagelse om hvordan virkeligheten faktisk er, og siden mennesker og sosiale systemer er i kontinuerlig utvikling vil vår kunnskap bli mindre generell og mer avhengig av kontekst (Jacobsen, 2015).

4.2 Datainnsamling

I vår studie har vi valgt å gjennomføre dybdeintervju fordi vi ønsket fyldige og detaljerte beskrivelser av informantenes meninger og oppfatninger (Johannessen et al., 2020) tilknyttet controllerrollen. I tillegg bygger oppgaven på tidligere forstudie og litteratur som omhandler fenomenet vi undersøker. Under følger en beskrivelse av hvordan vi har samlet inn data til studien.

4.2.1 Forstudie

Høsten 2020 skrev vi en forstudie til masteroppgaven i fagene «Ny offentlig styring» og «Kvalitativ metode». Vi bestemte oss tidlig for at vi ville bruke disse fagene til å få en god start på masteroppgaven, og dermed ønsket vi å undersøke controllerrollen i offentlig sektor, mer spesifikt ved NTNU. Forstudien ble brukt til å avdekke interessante funn som kunne studeres videre. Siden vi ikke hadde mye kunnskap om temaet fra før ble dette en eksplorativ studie der vi fikk en inngående forståelse for tema og organisasjonen. I forstudien gjorde vi strukturerte litteratursøk og brukte god tid på å finne relevant teori, samt at vi intervjuet 2 av 3 kontrollere ved fakultetet. Fokuset i forstudien var på rolleoppfatning, og ikke like mye på digitalisering. Gjennom intervjuene fikk vi kjennskap til at NTNU og fakultetet skulle ta i bruk et nytt styringssystem som ville gjøre digitalisering til et interessant tema å fokusere på videre. I tillegg fant vi et gap mellom teori og empiri og derfor ønsket vi å utvide oppgaven videre i en masteroppgave for å undersøke hvordan det nye systemet ville være med på å påvirke controllerrollen.

4.2.2 Litteraturstudie

Litteraturstudie som metode skal hjelpe forskeren til å vurdere og inkludere eller ekskludere ulike kilder tilknyttet et gitt tema. Det kan brukes som et verktøy for å kartlegge allerede studerte og diskuterte områder, slik at man eventuelt kan studere dette videre eller for å utelukke eventuelle tema. Dette er en måte for å kartlegge muligheten for forskning på området uten å gjenta alt som allerede er funnet eller undersøkt (Bell, Bryman & Harley, 2019). Vi brukte

forstudien for å innhente litteratur som også er brukt i denne oppgaven. Vi hadde da allerede kjennskap til hvilken teori som kunne være relevant før vi begynte på masteroppgaven. I forstudien brukte vi i hovedsak Oria og Google Scholar til å finne relevant litteratur, og hovedfokuset lå da på rolleteori og litt på digitalisering. Temaet vi har undersøkt er mye forsket på, men hovedsakelig innenfor privat sektor. Derfor fant vi det interessant å undersøke temaet controllerrollen innenfor en annen sektor.

Til masteroppgaven ble det da nødvendig å finne mer relevant litteratur til digitaliseringsdelen og universitetssektoren. For å finne mer relevant litteratur utførte vi nye søk i søkemotorene ved å bruke 'digitalisering' og 'universitetssektor' som søkeord sammen med 'controller' og 'controllerrolle', samtidig som vi søkte på de engelske ordene. Vi har også brukt litteratur vi tidligere har hatt som pensum i ulike fag og anbefalinger fra faglærere og veiledere. Artikler vi har valgt er publisert i fagfelleverderte tidsskrift som for eksempel «International Journal of Accounting Information Systems», og tidsskrift som spesialiserer seg på artikler innenfor bedriftsøkonomi, eksempelvis «Praktisk økonomi & finans». Bøker vi benyttet er skrevet av professorer og fagpersoner med lang erfaring innenfor økonomistyring.

Ved utvalg av artikler baserte vi oss på litteratursøkene, og leste sammendraget i artiklene for å finne ut om de var relevante for vår studie. Når vi fant relevante artikler og kilder brukte vi referansene i disse til å finne flere lignende artikler. Litteratur hvor vi ikke søkte spesifikt etter universitetssektoren omhandlet i hovedsak privat sektor og litteraturen vi benytter bygger mye på tysk forskning. Vi finner likevel at artiklene og forskningen som er gjort i andre land som England og Finland, også har likhetstrekk eller avdekker det samme som den tyske forskningen, og vi antar da at litteraturen vi benytter kan være med å belyse funnene også i vår case. Litteratur vi har fra universitetssektoren er basert på forskning i England, men vi har også litteratur som omhandler NTNU spesifikt for å veie opp for dette. Dokumenter vi har funnet er også hentet direkte fra NTNUs egne nettsider, dette gjelder for eksempel organisasjonskart og informasjon om størrelse på fakultet og institutt.

4.2.3 Utvalg

I utvalgsprosessen av personer vi ønsket å intervju, tenkte vi først på hvilket fenomen vi ønsket å undersøke. Deretter fant vi relevante personer knyttet til dette fenomenet. Siden vi ønsket å undersøke controllerrollen ved NTNU ble det da naturlig å ta for seg populasjonen kontrollere ved NTNU. NTNU består av mange fakultet som alle har egne kontrollere, og siden individuelle intervju tar mye tid var det da nødvendig å begrense utvalget, og vi valgte dermed å fokusere

på et fakultet. Ved å begrense oppgaven til et fakultet får vi også muligheten til å beskrive og forstå controllerrollen i en avgrenset kontekst. Dette ga oss tre controllere som kunne intervjues, og i tillegg ga dette mulighet til å finne informanter som var nært knyttet til controllerne. Slik kom vi også frem til å intervju en seksjonssjef, to instituttledere og en kontorsjef. Ved å i tillegg intervju ledere får vi en mer nyansert oppfattelse av controllerrollen. Vi hadde også to kortere intervjuer på rundt 30 minutter i forbindelse med forstudien der to controllere ved fakultetet ble intervjuet.

I utvalgsprosessen har vi brukt snøballmetoden (Johannessen et al., 2020) som vi startet allerede ved forstudien. Vi begynte å snakke med seksjonssjefen om muligheten til å skrive forstudien og en eventuell masteroppgave. Derfra fikk vi kontaktinformasjon og tips om å intervju to av de tre controllerne ved fakultetet til forstudien. Dermed hadde vi allerede gjort oss opp noen formeninger om hvem det var hensiktsmessig å intervju til masteroppgaven. Vi bestemte oss da for å intervju alle tre controllerne ved fakultetet, samt seksjonssjefen. I tillegg spurte vi om råd fra seksjonssjef og de tre controllerne til å finne flere relevante informanter. Derfra fikk vi også kontaktinformasjon og tips om å intervju to instituttledere. Instituttleder A anbefalte i sitt intervju at det ville være interessant å intervju kontorsjefen ved instituttet siden det ville være mer informasjon å hente fra denne informanten. Slik utvidet utvalget vårt seg ganske naturlig gjennom utvalgsprosessen. For komplett oversikt over intervju og de ulike informantene se tabell 1. En svakhet med oppgaven vil være at vi ikke intervjuet kontorsjef også ved det andre instituttet, i tillegg til at vi ikke intervjuet ledere ved andre institutt på fakultetet. Dette kunne gitt oss et enda bedre bilde på hvordan controllerne jobber mot instituttene. En av årsakene til at dette ikke ble gjennomført er at vi har hatt begrenset med tid.

Underveis som informantene ble valgt sendte vi ut epost med invitasjon til intervju med vedlagt samtykkeskjema og informasjon om studien, som vist i vedlegg 3. I denne eposten ga vi mulighet til å komme med eget ønske til tidspunkt og dag innenfor en gitt ukeramme. Slik fikk vi satt opp og avtalt intervjuene løpende og prosessen gikk overraskende knirkefritt. Dagen før intervju eller fredag, dersom intervju var satt til en mandag, minnet vi på at samtykke måtte gis da de fleste ikke skrev under på dette ved invitasjon, og ga en påminnelse før intervjuet.

Dato	Informant	Type intervju	Sted	Varighet
08.10.2020	Controller A	Dybdeintervju	Skolen, møterom	30 min
13.10.2020	Fakultetscontroller	Dybdeintervju	Skolen, møterom	30 min
22.02.2021	Instituttleder A	Dybdeintervju	Teams	50 min
02.03.2021	Fakultetscontroller	Dybdeintervju	Teams	57 min
04.03.2021	Controller A	Dybdeintervju	Teams	47 min
08.03.2021	Controller B	Dybdeintervju	Teams	58 min
11.03.2021	Instituttleder B	Dybdeintervju	Teams	58 min
15.03.2021	Kontorsjef	Dybdeintervju	Teams	51 min
23.03.2021	Seksjonssjef	Dybdeintervju	Teams	55 min

Tabell 1: Oversikt over intervjuobjekt og varighet på intervju

4.2.4 Intervjuguide

For å strukturere intervjuene valgte vi å utforme en intervjuguide med bakgrunn i tidligere litteratur om controllerrollen, digitalisering og teknologi som er presentert i kapittel 3. Vi valgte å utforme spørsmålene med utgangspunkt i tidligere litteratur for å sikre at vi fikk svar på de temaene vi ønsket å undersøke videre. For å få utfyllende svar valgte vi åpne spørsmål og semistrukturerte intervju (Johannessen et al., 2020). Ved å velge semistrukturerte intervju som er en blanding av strukturerte og ustrukturerte intervjuer sikret vi en viss struktur i intervjuet, samtidig som det ga rom for informantene til å kunne utdype svarene sine. Dette ga en opplevelse av at intervjuet var mer som en samtale, og at oppfølgingsspørsmål kunne tilpasses den enkelte informant.

Vi så det hensiktsmessig å utforme to ulike intervjuguider siden vi skulle intervjuer to ulike grupper, kontrollere og ledere. Selve intervjuguiden for de ulike respondentene var ganske likt

oppbygd med tre hovedtemaer: controllerrollen, digitalisering, teknologi og systemer og til slutt organisasjon og kultur. Det siste teamet var inkludert for å sette oppgaven i en kontekst, i og med at universitetssektoren kan oppleves annerledes enn annen offentlig sektor. Underveis og etter hvert som vi fikk gjennomgått og testet intervjuguiden justerte vi spørsmålene til neste intervju, slik at vi sikret at spørsmålene var hensiktsmessige og relevante. Vi fant spesielt at det siste temaet i intervjuguidene, organisasjon og kultur, var noe utfordrende å svare på. Dette kan skyldes at spørsmålene i seg selv var store eller formulert på en slik måte at det var vanskelig å forstå hva det faktisk ble spurt om. Vi opplevde ikke dette for alle informantene, men etter tilbakemelding på det prøvde vi i de siste intervjuene å forklare spørsmålene nærmere for å unngå forvirring.

4.2.5 Gjennomføring av intervju

Intervju ble valgt som datainnsamlingsmetode fordi vi ønsket å undersøke oppfatning av et fenomen (Johannessen et al., 2020). Ved å bruke åpne spørsmål ønsket vi at informantene skulle kunne beskrive fritt sin oppfatning av fenomener og formulere med egne ord. Vi benyttet semistrukturert intervju der temaene og overordnede spørsmål hadde en fast rekkefølge, men det var samtidig mulighet for å bevege oss fritt mellom spørsmålene og enklere stille oppfølgings spørsmål. Dette gjorde det også enklere i analysen ved sammenligning av svarene. Siden de ulike informantene har ulikt forhold og samarbeid med controllerne og i tillegg ulik innflytelse, valgte vi å differensiere noe i spørsmålene som ble stilt til controllerne og de øvrige respondentene. Disse er presentert i vedlagte intervjuguider, vedlegg 1 og 2. Etter hvert som vi gjennomførte intervjuene ble vi også bedre kjent med intervjuguidene og ble mer rutinerte i intervju prosessen slik at det ble lettere å stille oppfølgings spørsmål. Vi unngikk også at vi stilte spørsmål som informanten allerede hadde besvart.

Covid-19 pandemien har ført til at fysiske intervjuer er tilnærmet umulig å få gjennomført. Derfor så vi oss nødt til å gjennomføre intervjuene digitalt. Digitale møter på plattformer som Teams har blitt veldig vanlig det siste året og dermed er de fleste blitt vant til møter av denne typen. Den hyppige bruken av teams ser vi på som en fordel, da dette er mye av grunnen til lite tekniske problemer og at det føles tilnærmet naturlig for begge parter under intervjuet.

Erfaringer viser at forskeren får tilnærmet like god informasjon fra onlineintervjuer som fra offline ansikt-til-ansikt-intervjuer (Johannessen et al., 2020). Det som kan være utfordrende er å bygge tillit før et onlineintervju (Jacobsen, 2015; Johannessen et al., 2020). Dette opplevde vi med de informantene vi ikke hadde møtt fra før. Det var en klar forskjell i stemningen rundt

intervjuet fra de vi hadde møtt og snakket med tidligere i forstudien og de vi kun hadde hatt kort epost kontakt med før intervjuet. Det vi opplevde som mest unaturlig var introduksjonen og småpratene som vanligvis er til stede ved ansikt-til-ansikt intervjuer. Fordelen med at intervjuene ble gjort over Teams kontra telefonintervju, er at man har mulighet til video slik at nærheten man får ved ansikt-til-ansikt ikke faller helt bort og man har en viss observeringskontroll over intervjusituasjonen. I tillegg er det lavere kostnader tilknyttet onlineintervju fordi man slipper å flytte seg fysisk (Jacobsen, 2015), og det kan være lavere terskel for personer å si ja til intervju. Alle informantene, med unntak av en, brukte video under intervjuet. Personen som ikke benyttet seg av video hadde vi intervjuet fysisk i forstudien og dermed ser vi ikke dette som noe svakhet ved intervjuet.

4.3 Analyse av data

Etter hvert intervju transkriberte vi samme dag eller dagen etterpå for å ha intervjuet ferskt i minnet. Vi transkriberte fortløpende for å sikre minst mulig feiltolkning av intervjuet. Vi transkriberte ved å høre på opptaket og skrive ned ordrett i Word for å sikre mest mulig informasjon og oversikt over de ulike intervjuene. Transkribering pluss egne notater ble da en delvis rekonstruksjon av intervjuet, det man mister ved denne rekonstruksjonen er blant annet ansiktsuttrykk, kroppsspråk og toneleie (Johannessen et al., 2020). Når vi transkriberte intervjuene valgte vi å skrive disse ned på bokmål, og ikke dialekt for å sikre flyt, forståelse og sammenheng. Ved å transkribere på bokmål kan man miste noen dialektuttrykk som ikke nødvendigvis blir det samme, i disse tilfellene beholdte vi dialektuttrykket for å sikre sitatet og konteksten. Dette var en tidkrevende og omfattende prosess, og videre valgte vi å kode de transkriberte intervjuene i NVivo. Vi ble først enige om hvilke koder vi skulle bruke ut ifra det vi trodde var de mest hensiktsmessige funnene i intervjuene. Kodene var også valgt med bakgrunn i intervjuguiden, slik at kodene ble både teoretisk og empirisk drevet. Etter koding av første intervju la vi til noen koder etter hvert som vi så det hensiktsmessig. Til slutt hadde vi 11 sett med koder, og disse er i hovedsak delt inn i samme struktur som intervjuet i forhold til kategorier, som for eksempel 'kommunikasjon', 'arbeidsoppgaver' og 'digitalisering'. Vi valgte å ha såpass lite sett med koder da vi så datamengden innenfor de ulike kodene som overkommelig. Vi kunne med fordel ha delt inn kodene mer spesifikt for å enklere få tilgang til ulike sitater og funn, imidlertid kjente vi til transkriberingen og intervjuene såpass godt at vi ikke ser på det som noen svakhet.

4.4 Etiske hensyn

Siden vi ønsker å undersøke controllerrollen ved NTNU ved et gitt fakultet mener vi at vi har en utvalgsstørrelse som vil gi oss godt grunnlag for analysen. Ved å intervju alle controllerne ved fakultetet vil deres egen oppfatning av rollen være dekket. I tillegg har vi intervjuet nærmeste leder og tre personer som jobber tett med controllerene. Selv om NTNU er en stor organisasjon, har de kun ni fakultet som kan gjøre det vanskelig med anonymisering. Spesielt for personer som jobber innad i organisasjonen og på fakultet og instituttnivå kan det være enkelt å kjenne igjen fakultetet ved at vi informerer om størrelsen. Vi har dermed ikke sagt hvor mange institutt fakultetet har og heller ikke hvor store disse instituttene er. I tillegg er fakultetene og instituttene likt bygd opp i resten av organisasjonen slik at personer ikke kan bli gjenkjent ved å beskrive deres rolle som controller, instituttleder, kontorsjef og seksjonssjef.

Alle informantene ble tilsendt et samtykkeskjema og informasjonsskriv om studiens formål og hva det innebar å delta på intervjuet. I informasjonsskrivet ble det også informert om personvern og hvordan data skulle bli lagret og behandlet, samt anonymisering. Ved intervjuet ble informanten opplyst om at samtykket kunne trekkes når som helst og at det ble tatt opptak av lyd, men ikke bilde. Vi opplyste også om at sitater ville bli sendt på epost til sjekk og godkjenning før ferdigstilling av oppgaven. I forkant av datainnsamling ble oppgaven meldt til Norsk Senter for forskningsdata (NSD) og godkjent der.

4.5 Kvalitet i studien

Ved bruk av kvalitativ metode er det viktig å vurdere påliteligheten (reliabilitet) og troverdigheten (intern validitet) til innsamlet data, samt hvorvidt det er mulig å overføre resultatene til liknende fenomener (ekstern validitet) (Johannessen et al., 2020). Vi vil her beskrive hvordan vi har håndtert dette i vår studie for å sikre høy kvalitet på de data vi har samlet inn.

4.5.1 Pålitelighet

Pålitelighet handler om at det er en intern logikk eller sammenheng gjennom hele forskningsprosjektet (Tjora, 2017). I dette legger vi at påliteligheten er knyttet til undersøkelsens data; hvilke data som brukes, hvordan de samles inn og hvordan de bearbeides (Johannessen et al., 2020). Det som er viktig å merke seg ved kvalitative undersøkelser er at det vil være umulig for en annen forsker å gjenskape studien fordi observasjoner er verdiladet og kontekstavhengige. Vårt mål har vært å være mest mulig objektive, men all datainnsamling

og fortolkning av datamateriale vil være preget av vår egenforståelse og interesse for temaet. Ingen andre vil ha samme bakgrunn og erfaringsgrunnlag som oss og det vil dermed ikke være mulig å rekonstruere studien av andre.

Noe som kan være med på å svekke objektiviteten vår er at vi allerede hadde intervjuet to av intervjuobjektene i forbindelse med forstudien. På bakgrunn av dette hadde vi allerede gjort oss opp en mening og oppfatning om intervjuobjektene, og vi sammenlignet svarene opp imot forrige intervju. Dette kan både være positivt og negativt da informantene kan søke å gi oss det svaret vi vil ha siden de har kjennskap til hva vi ønsker å undersøke. På en annen side kan det bidra til et større tillitsforhold mellom intervjuer og intervjuobjekt.

For å styrke påliteligheten i studien vår har vi gjennom metodekapittelet forsøkt å gi en åpen og detaljert fremstilling av fremgangsmåten i forskningsprosessen. I tillegg beskriver vi casen vår slik at det skal være enkelt å forstå hvilken kontekst studien er skrevet i. Måten vi samlet inn data på ble gjort med lydopptak, og vi får da sikret at alt av informasjon fra informantene ble samlet inn. Det vi mister med denne metoden er kroppsspråk og tonefall, men vi mener at datamaterialet fortsatt representerer virkeligheten selv om dette faller bort. Ved transkriberingen har vi oversatt dialekt til bokmål, men ved klare dialektuttrykk har vi beholdt dette for å ikke miste betydningen av informasjonen. Kodingen vil være preget av vår subjektive forståelse av datamaterialet og for å sikre at sitatene blir korrekte sendte vi sitatene til informantene slik at de kunne godkjenne disse. Da sikret vi at vi har oppfattet informasjonen korrekt og at det er i den sammenhengen de hadde sagt det.

4.5.2 Troverdighet og overførbarhet

Troverdighet handler om at det er en logisk sammenheng mellom prosjektets utforming og funn, og de spørsmålene man søker å finne svar på (Johannessen et al., 2020; Tjora, 2017). Vi har intervjuet syv informanter på forskjellig nivå, både kontrollere og ledere, og tilpasset intervjuguiden til de ulike informantene. Dette styrker vår troverdighet fordi vi har fått variert informasjon fra flere perspektiver og nivåer i NTNU som belyser vår problemstilling. I tillegg er intervjuguidene basert og bygget opp etter tidligere litteratur om controllerrollen og digitalisering. På denne måten sikrer vi at vi får svar på spørsmål som er knyttet til litteraturen vi bygger studien på. Forstudien vår har medført at vi har satt oss godt inn i temaet på forhånd og har gjort oss i stand til å skille mellom relevant og ikke-relevant informasjon. Dette mener vi har styrket prosessen med behandling av datamaterialet. Noe som kunne styrket studien ytterligere er bruk av ulike metoder, som for eksempel observasjoner i tillegg til intervju. På

grunn av tidsbegrensninger har vi ikke hatt mulighet til dette, men vi ser at dette kunne styrket troverdigheten.

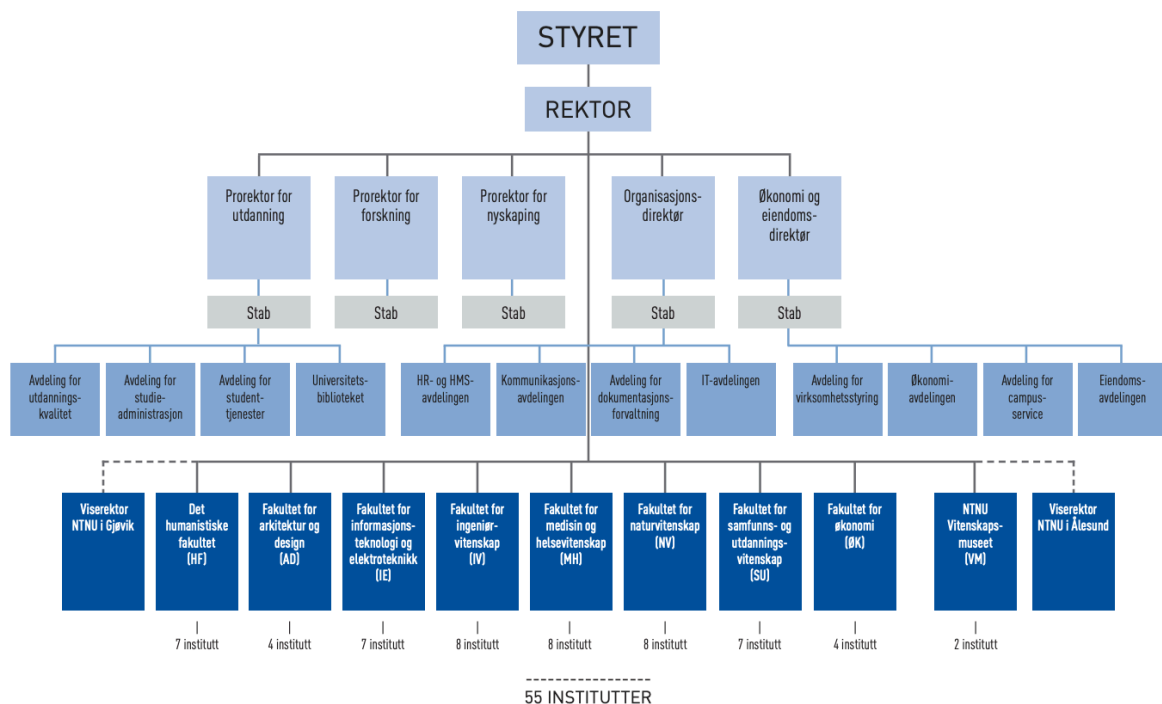
Vår studie gir innblikk i hvordan controllere og ledere ved NTNU opplever controllerrollen, digitalisering og innføring av ny teknologi, og kan være med på å bidra til mer kunnskap rundt dette fenomenet. NTNU er en kompleks organisasjon, og det kan være begrensninger i hvor overførbar vår studie er til andre organisasjoner. For å styrke studiens overførbarhet har vi forsøkt å beskrive konteksten og detaljene rundt organiseringen av controllerne, slik at det er lettere for andre å overføre studiens resultater til andre kontekster. Vi mener imidlertid at andre fakultet ved NTNU eller andre universitet kan dra nytte av vår studie, og å få innsikt i hvordan digitalisering er med på å utvikle controllerens rolle.

5. Empiri

I dette kapittelet vil vi presentere våre empiriske funn fra intervjuene med kontrollere og ledere ved fakultetet og instituttene vi undersøkte. Det vil videre være grunnlaget for diskusjonen og analysen i neste kapittel. Først starter vi med en overordnet kontekstbeskrivelse av NTNU, og går deretter inn på organiseringen på fakultetsnivå. I tillegg har vi illustrert kontrollerne og ledernes organisering i en egen figur. I de neste delkapitlene vil vi presentere relevante funn knyttet til digitalisering og controllerrollen.

5.1 Kontekstbeskrivelse

NTNU er et internasjonalt orientert universitet med hovedsete i Trondheim, samt campus i Gjøvik og Ålesund. NTNU har ca 42 000 studenter, 7761 årsverk og et budsjett på 9,6 milliarder. NTNU har 9 enheter på fakultetsnivå og 55 institutter (NTNU, u.å.-c).



Figur 4: Organisasjonskart for NTNU (NTNU, 2021)

Ut ifra figur 4 ser vi at NTNU er delt inn i tre ulike nivåer. Nivå 1 består av styret og overordnet administrativ stab. Nivå 2 består av de ulike fakultetene, og innenfor disse fakultetene vil instituttene være nivå 3. Større beslutninger og implementering av nye løsninger blir bestemt på nivå 1, som videre skal implementeres på nivå 2 og 3. NTNU beskrives som noe topptungt i mange prosesser, som kan forklares ut fra organisasjonens størrelse og hvordan de har

sentralisert styringen. Det kan også forklares med at statlige departement, som kunnskapsdepartementet, stiller krav til organisasjonen som påvirker målstyring og kontroll. Sitatet nedenfor illustrerer flere av utfordringene NTNU som organisasjon står overfor, og er tatt med for å belyse forskjellene mellom de ulike nivåene. Disse forskjellene kan gjøre det vanskelig for controllerene å fungere som en støttespiller på tvers av nivåene. Dette kan spille en rolle for vår studie, da det er lange prosesser for implementering av endringer knyttet til for eksempel controllerne og innføring av nye systemer som må komme fra nivå 1.

Jeg synes det er litt lite vekt på nivå 3 mange ganger. Det blir veldig topptungt i mange prosesser og at det blir viktigere hva som tar seg bra ut på nivå 1 enn hva som er konsekvensen ned på nivå 3. [...] Når du som nivå 3 blir invitert til diskusjon med nivå 1, som er de som har mulighet til å påvirke løsningen, så sier du ikke nei til det. Det synes jeg de har blitt flinkere til, men sannsynligvis kan vi på nivå 2 og 3 bli flinkere til å bidra inn og at vi mer krever vår rett. [...] Det er litt som en hamburger; de putter på noe ekstra dressing og når du skal begynne å presse sammen hamburgeren for å spise den, så tyter det noen ting ut som drypper på buksa di. Og det er litt slik med de ambisjonene til NTNU at det ikke alltid smaker godt når du skal begynne å spise det, eller at det er så bra for buksa di (Kontorsjef, intervju, 15. mars 2021).

NTNU sine verdier er kreativ, kritisk, konstruktiv og respektfull. Disse verdiene går ut på at NTNU sin virksomhet skal være forankret i akademisk frihet, samt at man skal representere en fordomsfri og uavhengig stemme (NTNU, u.å.-b). I tillegg påpeker flere av informantene at organisasjonen er preget av autonomi og frihet innenfor gitte rammer. NTNU er en stor organisasjon der mange ulike personer skal følge de samme reglene og retningslinjene, og mange bruker de samme systemene. De ansatte arbeider da i et spenn fra stor grad av individualitet og mulighetsorientering, til nesten det stikk motsatte. Det kan virke som at NTNU som organisasjon prøver å ha en blanding av autonomi og frihet, men på grunn av størrelse må de også ha visse rammer og retningslinjer.

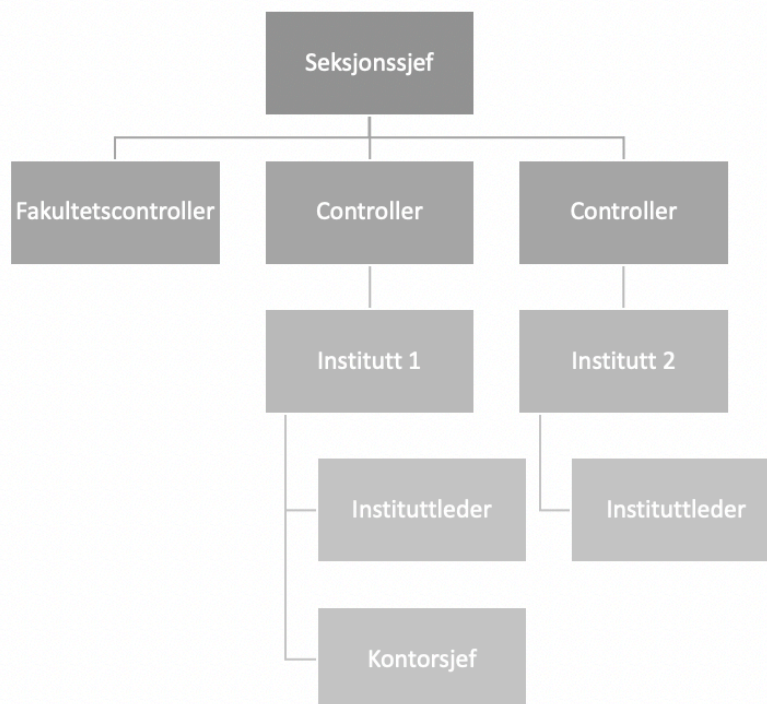
Vi får nok direktiver fra toppen, at slik skal ting gjøres, men samtidig har vi store muligheter for å gjøre det på vår måte. Men det er jo føringer og retningslinjer fra toppen om hvordan ting skal gjøres. Frihet under ansvar tror jeg vi kan si (Controller A, intervju, 4. mars 2021).

Her ser vi at NTNU velger å sentralisere styringen for å kontrollere kompleksiteten som følge av å være en stor organisasjon med ulike enheter, men samtidig gis det frihet innen de satte

rammene. Dette tolker vi som nødvendig da NTNU er et universitet med vitenskapelige ansatte som er vant til stor frihet og autonomi. Dersom NTNU hadde hatt sterkere sentral styring ville det nok blitt konflikter mellom faglige og administrative ansatte/ledelse. På en annen side trengs det noe sentral styring fordi de har store mål og ambisjoner som skal være lik gjennom organisasjonen.

5.1.1 Fakultetets organisering

Fakultetet fungerer som nivå 2 i organiseringen til NTNU. Innad i fakultetsadministrasjonen er det flere ansatte, men vi velger å fokusere på de personene som er relevante for å svare på problemstillingen. Disse informantene er relevante fordi de selv er kontrollere eller ledere som jobber med og bruker controllerne. Øverste leder blir i den sammenheng seksjonssjef som har ansvaret for alle controllerne på fakultetsnivå. Controllerne består av en fakultetscontroller som har hovedansvar for den overordnede økonomien på fakultetet. I tillegg til fakultetscontrolleren er det to kontrollere som har ansvar for instituttene, der de følger opp instituttene i forbindelse med instituttets økonomi, plan og budsjett. Ved instituttene er det instituttledere og kontorsjefer som har kontakt med controllerne. Fakultetscontroller er også noe involvert i instituttene, men har ingen jevnlig kontakt. Instituttene som er omtalt i oppgaven er cirka like store i antall ansatte og i studentmasse. I figuren nedenfor har vi illustrert hvordan informantene vi har intervjuet er organisert i forhold til hverandre.



Figur 5: Oversikt over organisering av informantene

Fakultetet generelt har spesielt fokus på medbestemmelse og medvirkning, og i prosessene har man et stort fokus på at man kan endre prosessen underveis for å skape en mer effektiv prosess. Fakultetet jobber for at alle skal være og føle seg inkludert og tatt på alvor, og har et generelt stort fokus på et godt arbeidsmiljø på tvers av fagmiljøer og enheter for å skape og legge til rette for sterke koblinger og samhandling. Her ser vi at fakultetet ønsker effektive prosesser og samarbeid mellom instituttene slik at fakultetet kan oppfattes mindre byråkratisk enn NTNU i gjennomsnitt.

Jeg opplever at fakultetet er veldig frempå, litt sånn dynamisk, litt utviklingsorientert egentlig. Er nok litt mindre byråkratisk enn NTNU som gjennomsnitt. Samtidig så scorer vi veldig høyt på medvirkning for eksempel og det er jo en ganske interessant kombinasjon, og det får vi jo til ganske bra (Seksjonssjef, intervju, 23. mars 2021).

Fakultetet, som omfatter controllerne, fungerer som en støttefunksjon for forskning og undervisning. De er da støtte til for eksempel instituttene og prosjektledere. Det kan være utfordrende å være en støttespiller siden controllerne opererer med mer klare regler og retningslinjer innenfor økonomi, mens de som jobber med forskning og undervisning har større grad av autonomi og ikke er like interessert i å jobbe innenfor bestemte rammer.

[...] det betyr jo også at det kan være krevende å være støttefunksjon til dem for eksempel. Sånn som når vi skal jobbe med prosjektøkonomene, som skal støtte prosjektledere, så kan det være litt vanskelig å henge på noen ganger. Fordi det er jo ofte folk som kanskje ikke er så interessert i å jobbe innenfor faste rammer (Seksjonssjef, intervju, 23. mars 2021).

5.2 Digitalisering

I dette kapitlet vil vi peke på hva informantene legger i begrepet digitalisering, samt hvordan digitalisering er tatt i bruk i form av systemer og hvilke muligheter og utfordringer de ulike informantene ser i forhold til digitalisering. Til slutt vil vi presentere funnene knyttet til utvikling av controllerrollen som følge av digitalisering. I denne studien vil vi ta for oss et spesifikt system, 'BEVISST' – bedre virksomhetsstyring. Dette systemet har vært under utvikling de siste årene, men fakultetet har ikke tatt i bruk systemet før nå nylig. Systemet skal sammenstille, automatisere og standardisere oppgaver og gi både ledere og lederstøtte bedre innsikt i økonomien. Gjennom 'BEVISST' skal leder og lederstøtte kunne ressursplanlegge

virksomheten og vurdere realismen i planer og budsjett for inntil 10 år fremover (NTNU, u.å.-a).

5.2.1 Informantenes perspektiv på digitalisering

Som vi har diskutert i teorikapittelet er digitalisering et vidt begrep, og vi forventet dermed at informantene ville ha ulik oppfatning av begrepet. De fleste av informantene mente at digitalisering handler om å gå fra manuelle til digitale prosesser, og de fleste mente digitalisering omhandlet automatisering og effektivisering. Controller B definerer digitalisering på følgende måte og peker på hvordan digitalisering ofte forstås som bevegelsen å gå bort fra papir og manuelle prosesser:

Jeg tenker vel generelt at digitalisering er forbedring, i hvert fall at du får gjort ting litt smartere. Man slipper å sende papir i internpost, men har system som håndterer det. [...] å få ting litt mer helhetlig innenfor et lukket system, det tenker jeg gjelder digitalisering, og å kutte unødvendige ledd (Controller B, intervju, 8. mars 2021).

Samtlige av informantene mente at digitalisering hadde en sammenheng med effektivisering, og at man kunne gjøre oppgaver som tidligere var mer tidkrevende mer effektivt. De fleste ledere knyttet begrepet til at flyten i arbeidsprosessen skulle bli mer effektivt ved bruk av digitalisering, og at det da skal frigjøre tid for controlleren til andre ting.

Som instituttleder så legger jeg litt at det skal bidra til effektivisering. Det er en del oppgaver vi gjorde før som vi ikke trenger å bruke så mye tid på med digitale verktøy. [...] når jeg tenker på digitalisering, så tenker jeg på effektivisering (Instituttleder A, intervju, 22. februar 2021).

For meg er digitalisering det å lage en arbeidsflyt som løser det vi skal ha gjort, og på en så effektiv måte som mulig. Det kan jo bety at den måten vi løser det på er helt annerledes enn det vi har gjort det før, det er liksom ikke bare at vi skanner inn, legger inn en PDF som jeg kan hente opp fra en nettside, det skal skje noe mer enn det. Det er jo egentlig en ny arbeidsform som vi utnytter teknologien til å hjelpe oss med, og som gjør at vi kan jobbe på en annen måte enn før, og få til nye ting og gjøre det mer effektivt (Seksjonssjef, intervju, 23. mars 2021).

Controllerne peker selv på at digitalisering frigjør tid ved å minimere manuelt arbeid, og at det blir mer tid til prognoser og samtaler rundt prognosene. I tillegg mener de at kommunikasjonen innad i organisasjonen blir enklere siden digitalisering gjør at det er kortere kommunikasjonsveier. Fakultetscontrolleren peker videre på at digitalisering standardiserer de fleste systemer som gjør at arbeidsprosessen blir mer automatisert og enklere.

Tenker at ting, arbeidsoppgaver og arbeidsprosesser, blir mer dynamisk og effektivt. Det er mer prognoser, og det er mer tilpasning og lavere terskel til å ta kontakt med folk, kortere veier og kortere kommunikasjonsveier. Med hensyn på arbeidsoppgaver ligger det et ønske om effektivisering og standardisering (Fakultetscontroller, intervju, 2. mars 2021).

Selv om de fleste assosierer digitalisering med automatisering, standardisering og effektivisering er det noen av lederne som også ser det større bildet. De definerer digitalisering som å sette strøm på papiret, men trekker i tillegg paralleller til digital transformasjon, og knytter begrepet opp mot det nye systemet 'BEVISST' som ble innført for en kort stund siden.

Digitalisering betyr vel for meg at vi setter strøm på det som tidligere var papirbasert eller mer manuelt, at man nå kan sammenstille data fra ulike kilder, mer effektivt. Sånn at man slipper å sitte å klippe og lime inn i forskjellige løsninger. Mens digital transformasjon handler jo mer om at vi endrer våre arbeidsprosesser og vår måte å bruke data og verktøy på. Skal man digitalisere så kan man innføre en løsning, men skal man få med seg brukerne så må de også involveres i utviklingen slik at man faktisk oppnår den endringen eller forbedringen av arbeidshverdagen som man kan oppnå hvis man gjør det riktig da (Instituttleder B, intervju, 11.mars 2021).

Digitalisering er egentlig bare å sette strøm på papiret. Men jeg tenker at 'BEVISST' egentlig handler mer om det som vi kaller digital transformasjon, at vi må gjøre om på arbeidsprosessene våre for å få ting gjort (Kontorsjef, intervju, 15.mars 2021).

Disse to sitatene illustrerer at digitalisering blir betraktet som noe mer enn å bare gå over fra manuelle prosesser, og at 'BEVISST' er et valg som er gjort for å se det større bildet. Systemet skal bidra til å bedre arbeidsflyten og arbeidsprosessen ved NTNU, samt bruke tilgjengelige data på en smartere måte.

5.2.2 Endring i teknologi og system

Controllere og ledere ved NTNU bruker Excel i mindre grad enn tidligere siden de har innført og begynt å benytte systemet 'BEVISST'. Systemet har to ulike inndelinger, 'BEVISST plan' og 'BEVISST innsikt'. Den første fungerer som et planleggingsverktøy hvor man planlegger bemanning, legger budsjetter og planer for årene fremover. I den andre sammenstilles data som gir grunnlag til analyser og rapporter om ulike enheter (NTNU, u.å.-a). Instituttleder A (intervju, 22. februar 2021) mener at 'BEVISST' «[...] gjør at vi klarer å leke oss litt mer med ulike scenarier». Informanten forteller videre at det gir flere muligheter, når man kan bruke et slikt verktøy for å visualisere. I tillegg gir systemet lett tilgang til nøkkeltall som de bruker for planlegging, og systemet oppleves som et nyttig verktøy.

Det er delte meninger om innføringen av systemet 'BEVISST', men alle informantene opplever til en viss grad at det har bidratt med noe positivt, og at det gir økte muligheter. På sin side mener kontorsjefen at 'BEVISST' har ført til at kontrollen på økonomien er dårligere.

Det som jeg syns har skjedd nå i det siste, nå som vi har fått 'BEVISST', er at vi har mistet kontroll på økonomien. Fordi mange av tallene har blitt mer flytende. Før så hadde vi faste tall som vi kunne forholde oss til, men nå oppdateres jo regnskapet hvert eneste minutt og det gjør det ganske utfordrende å følge opp økonomien, fordi at det kan se skrekkelig ut én dag også dagen etterpå så er ting mer 'okei' igjen. Det kan godt hende at det er vi som må venne oss til en ny arbeidsform nærmest, men akkurat i overgangen så er slike situasjoner egentlig ganske utfordrende. Nå føler vi at vi har mindre kontroll nå enn det vi hadde tidligere, og det bør jo ikke være konsekvensen av å få et nytt system (Kontorsjef, intervju, 15. mars 2021).

Når det kommer til utviklingen av systemet så har de tatt utgangspunkt i mange av modulene og malene som tidligere fakultet har brukt i Excel. Fakultetscontrolleren synes det dermed er spennende å se hvordan disse kan komme inn i et nytt system og brukes på en bedre og mer effektiv måte.

Fakultet har jo laget en god del av det systemet her før i Excel, så mange har kjennskap og brukt en god del av malen til den nye digitale plattformen. Så det er jo veldig kjekt å være med å se hvordan det her blir og å se enda bedre løsninger enn det vi hadde, enda flere muligheter og data uttrekk, og det åpner en helt annen verden (Fakultetscontrollere, intervju, 2. mars 2021).

Tanken er at 'BEVISST' skal samle alt i et system i forskjellige moduler slik at kontrollere og ledere slipper å bruke flere forskjellige system. Controller A mener at dette er veldig nyttig, og peker på noen utfordringer knyttet til dette. Informanten mener at det kom mye forskjellig på en gang, og at det var vanskelig å holde oversikt over de ulike modulene i systemet, og mener videre at det er viktig å delta på kurs og prøve seg frem i systemet.

I starten var det litt uoversiktlig fordi det kom veldig mye på en gang, men når man har fått prøvd seg litt frem og har fått vært med på kurs og jobbet litt med det synes jeg faktisk det er en fordel. Og tanken bak 'BEVISST' er jo at vi skal ha alt i et system, i forskjellige moduler og det tror jeg er veldig nyttig, at du slipper å forholde deg til veldig mange systemer, nå ligger alt på et system (Controller A, intervju, 4. mars 2021).

Flere av informantene peker på at 'BEVISST' har ført til at de mister kontrollen, og det oppleves som en utfordring. Fakultetscontrolleren mener at man mister kontrollen på datagrunnlaget, og at man ikke like lett forstår logikken av hva som ligger under tallene når man sammenligner med bruken av Excel.

Når du jobber med Excel så ser du formler, du vet hvor du har hentet data og du kjenner datagrunnlaget. Du får en forståelse for det som du jobber med. Når ting blir mer digitalt og nettbasert så ser du ikke underlaget. Det er ikke like lett å avdekke feil, mindre feil, og forstå hva som ligger bak. Så det er kanskje der utfordringen ligger, at man mister litt forståelsen av alle de parameterne som ligger under (Fakultetscontroller, intervju, 2. mars 2021).

Til tross for at informantene opplever innføringen av systemet som positivt, mener enkelte at innføringen har tatt for lang tid, samtidig som at systemet har hatt noen tekniske begrensninger og har dermed ikke fungert optimalt ved innføringen. Kontrollere og ledere har hele veien blitt presentert for systemet og involvert utviklingen av de ulike delene og modulene. Flere av informantene har vært med på pilottesting, og har dermed fått brukt systemet aktivt og kommet med løpende tilbakemeldinger på hva de tror kan gjøres bedre. I den forbindelse opplevde de at de i større grad ble involvert og lyttet til tidlig i prosessen og innføringen. Kontorsjefen (Intervju, 15. mars 2021) opplevde innføringen av systemet som langtekkelig «[...] også har det vært ganske mange ting som ikke har funket, men vi ser jo at det sannsynligvis blir bedre og bedre». Controller B er enig med kontorsjefen og mener at innføringen har tatt for lang tid, og at selve systemet har endret seg mye underveis.

Jeg opplevde det som noe positivt, men at det er noe som tok veldig lang tid å få på plass, også har det jo endret seg ganske mye siden jeg så det første gang. [...] det har jo vært en god del arbeid med standardisering, for at du prøver å lage rapporter som dekker størst mulig behov istedenfor at hver enkelt må vri på hver minste ting for å få det de vil ha. Standardiseringen har vært veldig viktig. Det er jo positivt at du etter hvert har fått inn flere og flere moduler slik at du har et bedre verktøy for andre (Controller B, intervju, 8. mars 2021).

Systemet benyttes ulikt av controllerne og kontorsjef/instituttledere som følge av de ulike informasjonsbehovene de har. Controllere legger inn forskjellige nøkkeltall, og utarbeider prognoser, budsjetter og planer, mens lederne kan gå inn og se på de ulike modulene og nøkkeltallene.

Forskjellige roller har jo forskjellige behov inn her, men i hvert fall at du har tilgang slik at du kan se mest mulig. Sånn at en instituttleder og kontorsjef ser økonomitall, bemanning og studie- og forskningsdata. Du får ting enda mer samlet og da er det lettere å se helheten (Controller B, intervju, 8. mars 2021).

Systemet brukes aktivt av alle informantene, og det brukes ofte nøkkeltall fra systemet som grunnlag for diskusjon av økonomisk status. Ledere går inn alene i systemet, men går også inn sammen med controlleren, for eksempel ved månedsoppfølgingen.

Nå har vi jobbet med å se på og utfordre instituttene i forhold til prosjekt og hvilket samspill man har mellom prosjekt og budsjetterammen. Da har vi sammen gått inn i 'BEVISST' og sett på hvordan instituttregnskapet ser ut. Videre hvordan BOA-porteføljen og prosjektporteføljen ser ut og hvordan samspillet er. Vi dykker ned i detaljer sammen og diskuterer, og ut ifra det så har vi sett «okei, hva skal vi utfordre dette instituttet på» for eksempel (Seksjonssjef, intervju, 23. mars 2021).

5.3 Rolleoppfatning

I dette delkapittelet vil vi presentere hvordan controllerne oppfatter og definerer sin egen rolle, og hvordan lederne rundt oppfatter og definerer controllerrollen. Controllerne består av fakultetscontroller og controller, og vi hadde forventninger om at disse rollene kunne oppfattes ulikt. Ledere har også ulike relasjoner med controllerne og vil da kunne definere og oppfatte rollen til controlleren ulikt.

Ut fra NTNUs egen stillingsbeskrivelse (NTNU, u.å.-d) av controllerrollen finner vi at controlleren skal være rådgivende og serviceytende overfor ledelse. Controlleren skal være en tilrettelegger og koordinator i planleggingsarbeid, budsjettarbeid og oppfølging.

5.3.1 Controllernes oppfatning av sin rolle

Controllerne er samstemte i sin rolleoppfatning i den forstand at de skal være en støtte for ledelsen og et knutepunkt mellom ledd i organisasjonen. Fakultetscontrolleren sin rolle er mer som en koordinator mellom nivå 1, nivå 2 og nivå 3. Fakultetscontrolleren har slik et overordnet ansvar og skal ha en helhetsforståelse på fakultetsnivå å kunne bidra som en lederstøtte opp mot nivå 1. De øvrige controllerne har i større grad ansvar for å være lederstøtte mot instituttene og mener at dette er den viktigste rollen de har.

Min viktigste rolle må være at jeg er lederstøtte. Det er jo det jobben går ut på. Jeg sitter ikke og gjør denne jobben for min egen del, jeg gjør den for andre. Jeg skal jo være en hjelp til instituttene slik at de har en god oversikt over sin økonomi (Controller A, intervju, 4. mars 2021).

I tillegg trekker en av controllerne frem at noe av det viktigste med rollen til controllerne er å være et ledd for å forstå og formidle økonomi til de andre nivåene. I tillegg skal de være med på å tenke mer strategisk ved å være med i planlegging for virksomhetsstyring fremover.

[...] å være et ledd for å forstå økonomien, til de på fakultetsnivå og de på instituttnivå. Jeg er med på å forklare hvordan økonomien fungerer for de på instituttet og samme er det oppover når de spør hva som er aktivitetene på instituttet i form av hva som blir brukt i kroner og øre. Så det er egentlig det å være med å få de til å forstå, og være med å legge planene fremover (Controller B, intervju, 8.mars 2021).

En av controllerne (Controller B) beskriver også forskjellen mellom rollene til controller og fakultetscontroller som forskjell i detaljnivå og hvilke nivå de opererer i mest. Controllerne har et større detaljnivå mot instituttene mens fakultetscontroller har et mer helhetlig syn for hele fakultetet. Controllerens oppgave blir da å kommunisere et sammendrag fra instituttens situasjon til fakultetscontroller slik at det kan opprettholdes en god helhetsoversikt. Controlleren nevner også at fakultetscontroller vil jobbe mer med de strategiske utsiktene for fakultetet og de midlene som blir gitt til strategisk aktivitet på fakultetsnivå, slik at fakultetscontroller vil ha kontroll på hvilke midler instituttene får til strategisk aktivitet.

5.3.2 Leders oppfatning av controllerrollen

Ledernes oppfatning av controllerrollen virker å være noe ulik, basert på hvilket institutt det er snakk om og da hvilken controller de har som sin controller. Når instituttene forklarer controllerrollen er det ikke fakultetscontrolleren som blir beskrevet, men den controlleren som har hovedansvaret for deres institutt. Dette er på bakgrunn av at instituttene hovedsakelig har kommunikasjon på detaljnivå med controllerne, mens fakultetscontroller opererer mer helhetlig for fakultetet og kommunikasjonen blir sjeldnere. Hvordan samarbeidet mellom ledere på instituttnivå og fakultetscontroller er, og hvilken rolle denne controlleren har ovenfor instituttene kommer mer fram under neste delkapittel hvor bruken av controllerne beskrives.

Ved institutt 1 mente lederne at rollen controlleren deres har er å bidra med informasjon som kan hjelpe med styringen av instituttet. Instituttleder mener også at en viktig del av rollen controlleren har i samarbeid med sin nærmeste leder er at de skal legge press på instituttet. I tillegg trekker instituttleder A (intervju, 22. februar 2021) frem at controlleren skal «ikke bare følge med på hva vi gjør, men og prøve å se muligheter». Slik at controlleren skal kunne føre litt ettersyn, men også være proaktiv i å kunne se fremover. Kontorsjefen mener også at controlleren bør være proaktiv, men trekker frem litt andre sider ved rollen som viktig.

Jeg tenker også at controlleren bør være proaktiv. Det skal ikke være sånn at vi sitter der også har vi plutselig et etterslep, eller at vi ikke har klart å oppdage en ting som var veldig viktig for at vi skal kunne foreta oss det vi burde gjøre. Jeg opplever at vi har en controller som er proaktiv og som kommer med påminnelser og peker på ting vi bør vite om (Kontorsjef, intervju, 15. mars 2021).

Kontorsjefen beskriver sin egen rolle som en oversetter mellom controller og instituttleder. Dette kan tolkes som at kontorsjefens rolle er en delvis controllerrolle ut ifra egen rollebeskrivelse, siden kontorsjefen utfører typiske controlleroppgaver.

Der er jeg vel det jeg vil kalle en oversetter. Det er jeg som prøver å gjøre økonomien relevant for instituttlederjobben og prøver å luke bort det som er, hva skal jeg kalle det, administrasjon. Tall som bare skaper forvirring. Jeg må jo hente ut det som er relevant, for det er jo det min jobb går i mye, å sortere ut, hvis instituttleder skal få tid til det faglige arbeidet så skal jeg ta hånd om det administrative (Kontorsjef, intervju, 15. mars 2021).

Her ser vi en annen beskrivelse og oppfattelse ved institutt 2 hvor det for det første virker som instituttleder har mye mer direkte kommunikasjon med sin controller enn instituttleder ved institutt 1 har. Ved institutt 1 er det hovedsakelig kontorsjef som har kontakt med controlleren for så å bearbeide tallene og informasjonen som gitt fra controller opp mot instituttlederen sin. Instituttleder B har en annen beskrivelse av controlleren og ser på controlleren mer som en støttespiller enn kun en informasjonsbidragsyter. Lederen mener også at controlleren har en forståelse som fagfolk på instituttnivå trenger som støtte og rådgivere.

Altså *controller* kan jo oppfattes litt sånn som bokettersyn, at det kommer en revisor og sjekker deg. Jeg opplever det vel mer som en støttespiller og bidragsyter til at vi skal ha en fornuftig og god økonomi. Fordi vi som sitter ut her i fronten og møter studenter, vi er jo primært opptatt av fag og formidling. Også ser vi jo at instituttene blir mer og mer selvstendige forretningsenheter. Sånn businessunits hvor du får en ramme, og du skal faktisk levere noen resultat. Og da blir jo controlleren ikke bare en som kommer og gjør bokettersyn, men en som skal bidra til å hjelpe oss å prestere godt på disse KPI-ene som er med på å definere inntektsgrunnlaget eller rammetildelingene våre. Sånn som jeg opplever det er controlleren mer enn bare en som kommer og gjør ettersyn (Instituttleder B, intervju, 11. mars 2021).

5.3.3 Ferdigheter og egenskaper

Ved spørsmål om hvilke ferdigheter og egenskaper en controller trenger eller som er viktigst at en controller innehar så trekker de fleste informantene frem kommunikasjon og formidlingsevne. Dette kommer fra controllerne selv og også fra lederne. Dette er svært viktig fordi det er ulik kunnskap og kompetanse innen økonomi for fakultet og instituttansatte. Det finnes flere ansatte ved fakultetet og instituttene som ikke har utdanning innenfor økonomi og derfor blir kommunikasjonen og det å kunne legge frem økonomiske data på en lettfattelig måte viktig.

Sånn generelt så er det hvordan kommunisere økonomiskdata med ikke-økonomer. Folk jobber ikke like mye med økonomi på fakultet, de har et ulikt fokus, så det å kommunisere økonomisk data på en forståelig måte for folk som ikke jobber med det jevnlig (Fakultetscontroller, intervju, 2. mars 2021).

Du må være flink til å formidle til sånne som meg for eksempel som ikke sitter dypt inni det selv. Jeg kjenner ikke alle postene for eksempel, så du må jo ha

oversikt også klare å formidle til en som meg de viktige sammenhengene i budsjettene (Instituttleder A, intervju, 22. februar 2021).

Controller B mener også at kontrollere bør kunne være løsningsorienterte for å kunne hjelpe lederne mest mulig når det kommer til deres behov. Spesielt med tanke på å definere behovet og om hva som vil være mest hensiktsmessig for å dekke behovene.

Det er det å være løsningsorientert, og det vil være en god egenskap å se løsninger der ting nødvendigvis ikke er rett frem, men at du kanskje må gå en omvei eller se det på en annen måte for å komme det frem til målet (Controller B, intervju, 8. mars 2021).

Controller B kobler dette også opp mot egenskapen til å tenke kritisk og å kunne stille kritiske spørsmål. Dette presiseres også av andre informanter, at kontrollere bør kunne stille kritiske spørsmål og utfordre lederne litt. Fakultetscontroller (Intervju, 2. mars 2021) mener «det er viktig at en controller utfordrer lederne og samtidig er løsningsorientert og stiller kritiske spørsmål».

Ut fra ledernes perspektiv virker det som at den økonomiske forståelsen, og noen grad av faglig tyngde, bør være grunnmuren til kontrollere, samt at de personlige egenskapene som kommunikasjon og formidling i samhandling med den faglige forankringen utgjør den beste støtten til lederne. Virksomhetsforståelse og bransjeforståelse trekkes også frem som viktige faktorer for å kunne utføre rollen best mulig, både fra kontrollere selv og fra ledere.

Controlleren må både ha en faglig fordypning innenfor økonomisk styring og ha en forståelse for bransjen, hvordan disse mekanismene fungerer i universitets- og høyskolesektoren. Den faglige forankringen er jo viktig, men det er jo også personlige egenskaper som gjør at man kan kommunisere godt og har god kommunikasjon mellom ulike nivå i organisasjonen (Instituttleder B, intervju, 11. mars 2021).

Fakultetscontrolleren mener at virksomhetsforståelse er viktig for å kunne vite hva som ligger bak tallene man jobber med som controller. En slik forståelse vil igjen kunne bidra til at formidlingsevnen blir bedre og at man lettere kan kommunisere informasjon videre til lederne. Seksjonssjefen mener at kontrollere bør ha en nysgjerrighet rundt hva som ligger bak tallene for å kunne være gode strategiske rådgivere for instituttlederne. Ved å være nysgjerrig og gå lengre enn å bare presentere tall vil de kunne være med å sette tiltak.

Det som jeg er veldig opptatt av, det er at en controller ikke bare skal legge frem et regnskap og si at slik ble det. Man skal være nysgjerrig på hvorfor det ble slik og så skal man begynne å grave. Særlig hvis det er helt annerledes enn det man har planlagt gjennom budsjett eller andre ting for eksempel, så er det kjempeviktig å forstå hvorfor det har blitt slik. [...] jeg synes egentlig at arbeidet starter når tallene ligger der, mens andre tenker at «da er jeg ferdig». Det er et startpunkt for å lære og forstå, og i tillegg da være med på å sette tiltak. Så er det selvfølgelig instituttleder eller den som eier regnskapet som har ansvaret, men jeg vil jo at controllerne skal være gode strategiske rådgivere for instituttlederne (Seksjonssjef, intervju, 23. mars 2021).

5.4 Bruk av controllerne

I denne delen presenteres bruken av controllerne fra controllerens eget synspunkt og ledernes. Vi vil gå inn på hvilke forventninger lederne stiller ovenfor controllerne, og hvilken type støtte controllerne gir til fakultet og instituttene. I tillegg vil vi se på hvordan controllerne er med i beslutningsprosessene på instituttnivå.

5.4.1 Hvordan lederne bruker controllerne

Ved institutt 1 har instituttleder mest kontakt med fakultetscontroller gjennom møter, mens kontorsjefen ved instituttet er den som har hovedkontakten med controlleren. Kontorsjefen har ansvaret for å ha oversikt over økonomien ved instituttet. Ved institutt 2 beskriver instituttleder B samarbeidet og bruken av controlleren slik:

Plan- og budsjettprosessen som går hvert år, som starter på høsten hvor man da planlegger neste år, da er jo controller, kontorsjef og instituttleder, kanskje de viktigste aktørene i forbindelse med utarbeidelse også løftes det jo opp til instituttstyret og fakultet for godkjenning og beslutning. Det er den langsiktige planen, da definerer man budsjett for et år på detaljnivå også har man langtidsbudsjettering i ytterligere tre år med noen mulige scenarier: 'worst case', 'best case' og 'sannsynlig case' eller utvikling. Og da sitter man tett sammen med controller og delvis prosjektøkonom og prøver å forutse hvordan prosjektporteføljen, studentporteføljen og produksjon ut ifra gitte fordelingsnøkler vil se ut i et 4-års perspektiv (Instituttleder B, intervju, 11. mars 2021).

Fakultetscontrolleren blir brukt i mindre grad av instituttene, og instituttleder B (Intervju, 11. mars 2021) beskriver hvordan controllerne er involvert på ulik måte, «[...] men spesielt i sånn års sammenheng, med årsrapport og med de lange linjene, så kan fakultetscontrolleren være involvert. Men i den månedlige- eller den tertialviseplanen og oppfølging så er det controlleren som er vår støttespiller, eller vårt kontaktpunkt».

For mindre møter og oppfølging månedlig ved de månedlige rapportene har controllerne jevnlig kontakt med kontaktpersonene på instituttene. Kontorsjefen (Intervju, 15. mars 2021) sier at etter månedsrapport er mottatt så «snakker vi sammen og prøver å finne ut av avvik, og sørger for at vi har kontroll på økonomien», da i møte med controlleren. Det samme gjelder for instituttleder B som sier at de månedlige rapportene fører med seg kjappe telefonmøter. Ved disse møtene har de uformelle diskusjoner om eventuelle muligheter, sjekk av status og om det er 'on-track' eller om det er behov for å gjøre noen midlertidige eller akutte tiltak før tertialavslutning.

Ved beslutninger på instituttnivå bidrar controller hovedsakelig med datagrunnlag som kan være med på å påvirke beslutningene. Controllerne er ikke de som gir tillatelse i beslutningsprosesser, men de gir et signal om beslutningen kan være fornuftig eller ikke. Dette forklarer instituttleder A (Intervju, 22. februar 2021) med at «jeg kommer fra et institutt som har ganske stram økonomi så vi bruker controller til å sjekke om det er rom for det her». Instituttleder B trekker også fram at controller kan være mer direkte involvert i mikrobetlutninger, mens de vil være en støtte i saksforberedelser når det kommer til større beslutninger som tas av instituttstyret.

Mikrobetlutninger gjøres ofte av instituttleder og controller, eller controller og kontorsjef. Men hvis det er større ting så er det typisk lagt frem for instituttstyret. Og da er controller med i saksforberedelsene. Da lager vi i felleskap en sak til instituttstyret, også er det instituttstyret som fatter beslutninger, men controlleren kan være med i forberedelse av saken (Instituttleder B, intervju, 11. mars 2021).

Også ved enkeltbetlutninger trekker instituttleder B frem hvordan analyser som controlleren har bidratt til, har vært med på å komme frem til betlutninger på instituttnivå.

For noen år siden så vurderte vi om vi skulle starte en ny spesialisering på master. Og da gjorde vi en grundig analyse av både studentpotensialet og inntektsgrunnlag, og om vi kannibaliserte de spesialiseringene vi allerede hadde. Vi fant ut, ved hjelp av analyser som controller bidro til, at det ikke var gunstig

å innføre en ny spesialisering på det tidspunktet (Instituttleder B, intervju, 11. mars 2021).

Seksjonssjefen bruker fakultetscontrolleren mest fordi denne har oversikt og kontroll på fakultetets samlede økonomi. Samarbeidet går hovedsakelig ut på «å diskutere med fakultetscontrolleren hva som kan være gode prioriteringer og gode valg fremover, men også tilbakemeldinger på enkeltting vi trenger å gå inn i eller å ha kontroll på her og nå» (Seksjonssjef, intervju, 23. mars 2021). Controllerne og seksjonssjefen samarbeider også om prognosegjennomganger, der de har felles møter med instituttene og diskuterer og vurderer hensiktsmessige tiltak. Ellers brukes de andre to controllerne dersom det er spørsmål på detaljnivå om et institutt eller ved gjennomgangsmøter med den utvidede gruppen.

Vi har alltid gjennomganger etter, når vi har gått gjennom månedstallene for eksempel og skal få opp rapporteringen for økonomien, så sitter vi som en gruppe sammen og da har vi også med oss prosjektøkonomene. Så det er den utvidede gruppen som jobber sammen (Seksjonssjef, intervju, 23. mars 2021).

Ved disse møtene er det fakultetscontroller som har hovedansvar for gjennomføring og ved spørsmål ved tallene eller resultater så vil controllerne være de som sjekker og forsøker å forklare årsaker. De prøver da å få en forståelse sammen om de økonomiske resultatene før fakultetscontroller tar rapporteringen til nivå 1 og controllerne rapporterer ut til instituttene.

Seksjonssjefen er controllernes nærmeste leder og vi ønsket derfor å høre om hvordan lederen kunne være med på å påvirke controllernes arbeidshverdag. Seksjonssjefen mener at det er på mange måter, både faglig og arbeidsmiljømessig, og at det også er bestemt noe av individualitet.

De er litt forskjellig fra person til person utfra hva de selv ønsker, og hvordan de ønsker å utvikle seg for eksempel. Så vi jobber sammen med å definere hva deres rolle som controller er, og som er på en måte lik uansett, men så utfra hvem de er så kan jeg utfordre den ene på noe som han skal og noen andre på noe hun skal for eksempel. Så jeg har jevnlig målsamtaler hvor vi går gjennom hva vi vil jobbe med for den enkelte personen, som er knyttet opp mot oppgaven deres og de strategiske prioriteringene og deres utvikling (Seksjonssjef, intervju, 23. mars 2021).

5.4.2 Controllernes arbeidsoppgaver

De to controllerne som jobber mot instituttene nevner at de jobber mest med rapportering og oppfølging tilknyttet instituttene i tillegg til prognoser og avvik.

[...] hovedansvarsområdene mine er for så vidt oppfølging av dem (instituttene). Og da innebærer det egentlig en slags regnskapsoppfølging, med å se på regnskapet i form av hvor vi ligger an i henhold til budsjett og eventuelt sette opp prognoser og avvik mot de prognosene (Controller B, intervju, 8. mars 2021).

Fakultetscontrolleren pekte også på at det var svært mye rapportering i foregående år. Dette ble forklart med den spesielle situasjonen Covid-19. Fakultetscontrolleren trekker også frem at det rapporteres på ulikt vis og at man bruker mye tid på rapporteringen. I tillegg menes det at det er noe ulike måter å rapportere på med tanke på hvilket nivå man rapporterer til.

Det rapporteres på ulike vis. Det rapporteres på én måte til nivå 1, til sentralnivået på NTNU, også rapporteres det på en annen måte til ledergruppen på fakultetet som består av alle instituttledere og dekanatet, og til fakultetsstyret. Til nivå 1 så er det mer bruk av Excel og kommentarfelt i Excel. Man ikke rapportere i det formatet direkte til instituttledermøte og til styret, så da blir det mer Word, og mer bruk av tabeller fra Excel og figurer fra systemene (Fakultetscontroller, intervju, 2. mars 2021).

Alle controllerne føler at de har frihet til å styre sin egen arbeidshverdag, og hvordan og når de utfører sine arbeidsoppgaver, så lenge det er innenfor de frister som er satt. Dette presiseres slik av controller A (Intervju, 4. mars 2021): «så oppgavene kan du si er ganske definert, men så lenge jeg overholder fristene så er det opp til meg når jeg gjør det og hvordan jeg gjør det». De nevner at det er visse ting som må gjøres og alltid er fastsatt, da ofte rapporter, mens andre ting kan de bruke lengre tid på og kan gjøre mer på egne måter, ofte referert til når man kan komme med egne forslag til endringer og forbedringer. Spesielt fakultetscontrolleren (Intervju, 2. mars 2021) nevner det med at noe av det som inngår i jobben ikke er like definert, «man identifiserer ting som kunne vært annerledes, endringer og forslag til forbedringer og kommer med mulige løsninger på det».

Controller A mener at det man jobber mest med er finansiell informasjon, mens de to andre controllerne hevder at det mer er en blanding av finansiell og ikke-finansiell informasjon. Fakultetscontrolleren (Intervju, 2. mars 2021) mener «det er en god blanding vil jeg si, men

med en hovedvekt av finansiell økonomi». Controller B mener det er nærmere en 50/50 deling og presiserer hva som legges i begrepene finansiell og ikke-finansiell informasjon i forklaringen av fordelingen.

Det er vel 50/50. Altså når du tenker finansiell så regner jeg med du tenker på regnskapstall, så vi bruker jo det til å analysere bildet, med å se hvordan det ligger an tall mot tall. Men veldig ofte må du jo bruke de kvalitative dataene til å finne årsaker til de kvantitative. Altså du må innhente informasjon. Nå var det en person som ikke startet i en stilling, men det ble utsatt et halvt år, så det er et halvt årsverk som ikke ble med i budsjettet, så dette er ikke-finansiell informasjon (Controller B, intervju, 8. mars 2021).

Det er ulik oppfatning blant controllerne på hvor mye fokus det egentlig er på utvikling av prognoser kontra rapportering av historiske data. Controller B (Intervju, 8. mars 2021) mener at det har vært mest fokus på historiske data og at «når det gjelder rapporteringen så har du kanskje en tendens til å se bakover for å se på tallene for å forklare de, for du trenger samtidig den historikken for å se fremover å legge prognoser». Controller A (Intervju, 4. mars 2021) sier at det er mest prognoser de jobber med, men er også enig i at det ikke kan fristilles fra historiske data fordi «du ser jo på hva du har brukt, så ser du på hva du har igjen, så ser du hvilke planer som er lagt. Så legger vi jo prognosene ut ifra det. Så det henger jo sammen på et vis». Fakultetscontrolleren på sin side mener at det hovedsakelig jobbes med prognoser og at de historiske data eller avvikene kun er som hjelpemidler til å få gjort den faktiske jobben med prognosene.

Det blir mer og mer prognoser, så jeg vil egentlig si at all rapporteringen vår nå er 90% prognoser egentlig, så 10% med avvik. Vi må bare vite avvikene for å si noe videre om prognosene, hvordan avvikene påvirker prognosene. Vi må kartlegge historien, men fokuset er på prognoser (Fakultetscontroller, intervju, 2. mars 2021).

Controller B (Intervju, 8. mars 2021) nevner at selv om fokuset nå har hovedsakelig vært på historiske data så kan det virke som at det er et skifte i fokus fremover, «vi har vel klart å bevege oss litt mer fremover, med at de historiske dataene skal komme litt enklere så det er lettere å se fremover».

5.4.3 Kommunikasjon

Alle informantene mener at det er lav terskel for å ta kontakt med hverandre. For lederne føler de at å ta kontakt med controllerne ikke er noe problem, uansett hva det skulle være. Controllerne mener også at det er lav terskel for å kontakte andre, spesielt på fakultetsnivå med hverandre og nærmeste leder.

Det er veldig enkelt å spørre og å få hjelp. Jeg har aldri opplevd å bli avvist av noen, ingen spørsmål er for dumme. Det er et veldig inkluderende arbeidsmiljø synes jeg. Spesielt for meg som ikke hadde erfaring med NTNU-systemet, så var det aldri noe problem om å få hjelp, bli vist ting, ble hjulpet med ting jeg ikke skjønnte. Så sånn sett så synes jeg det har vært veldig enkelt å komme inn i et etablert system (Controller A, intervju, 4. mars 2021).

Dette forklares av flere som et resultat av flere år med tillitsoppbygging mellom ansatte. Controllerne og lederne på instituttene har jobbet sammen over flere år, og det har ikke blitt endret på hvilken controller som har ansvar for hvilket institutt. Gjennom årene har man møttes flere ganger gjennom fysiske møter og samtaler som har ført til at terskel for å ta kontakt, selv nå ved mer digitale løsninger, er svært lav. I tillegg blir jobben med å forstå hverandre gjennom et felles språk lettere når terskelen for å ta kontakt er lav. Dette knyttes spesielt opp mot innføringen av nye systemer hvor man utvikler et felles språk sammen.

Den er egentlig lav [terskel for å ta kontakt med controller], for vi har jobbet sammen i 4 år og hatt mange fysiske møter ansikt-til-ansikt. Det betyr at nå er det ikke noe problem å skulle ringe eller sitte på FaceTime/Teams eller hva det måtte være, og gjennomgå rapporter, regnskapsavslutningen eller diskutere fakturering (Instituttleder B, intervju, 11. mars 2021).

Jeg opplever at det er lav terskel, men at det og er et slags tillitsforhold. Det tar litt tid å snakke samme språk. Og hver gang vi får et nytt system så må vi på en måte finne den nye terskelen og det nye språket slik at vi skjønner hva den andre snakker om (Kontorsjef, intervju, 15. mars 2021).

Kontorsjefen nevner at det har vært viktig for dem å integrere controlleren på instituttnivå for å få til et godt samarbeid og enkelt kommunikasjon. Samtidig nevner kontorsjef at hvilken person controlleren er kan være med å spille inn på at samarbeidet blir vellykket.

Jeg har jo merket det med ulike controllere, at de gjør jobben på ulike måter og at noen er mer til stede i den fakultetsgruppen de tilhører enn de er til stede i

instituttøkonomien. De blir en fakultetsperson istedenfor en instituttperson. Så vi har jobbet ganske mye med å integrere controlleren i instituttet, når vi nevner et navn så skal controlleren skjønne at det er en person som er ansatt hos oss. Jeg tror kanskje at det har vi lyktes ganske godt med, og jeg tror de som ikke har klart det, de har hatt et dårligere forhold til controlleren. Forholdet har variert med ulike controllere, men det er kanskje like mye personavhengig som det er systemavhengig egentlig. For rollen og plasseringen i organisasjonen har vært lik hele veien (Kontorsjef, intervju, 15. mars 2021).

Spesielt lav er kanskje terskelen for kontakt mellom controllerne på fakultetet og deres nærmeste leder (Seksjonssjef). Dette kan forklares med at controllerne er sentralisert ved fakultetsadministrasjonen. Dette kommer godt frem av seksjonssjefen sitt svar på hvordan terskelen for å ta kontakt med controlleren er:

Åh nei den er lav! Lurer jeg på noe så ringer jeg eller går inn til dem, eller sender mail, og jeg tror ikke de tenker så lenge de heller før de sender meg en mail eller melding, eller stikker hode inn om det skulle være noe. Så det er veldig greit det (Seksjonssjef, intervju, 23. mars 2021)

Noen av controllerne nevner også at de kommuniserer med controllere og fakultetskontrollere ved andre fakultet. Dette forklares da som fagutveksling og en måte for å dele erfaringer og ideer.

Kommunikasjonskanalene som brukes er litt ulike med tanke på hvilke personer som snakker sammen. Controllerne har kontorer som ligger tett sammen og som er nært sin nærmeste leder. Instituttledere og kontorsjefer er lokalisert lengre unna og også på andre campus, eks Ålesund og Gjøvik. Dette gjør at kommunikasjonskanalene blir litt ulike med tanke på hvem controllerne kommuniserer med.

Vanlig prosedyre er jo at vi har instituttlederemøte på fakultetet annenhver uke og da har jeg stort sett vært i Trondheim og har en statusgjennomgang hver gang jeg er der. Nå foregår jo det på Teams og på telefon. Controller er jo også med på våre instituttstyremøter hvor vi legger frem tertialrapport, så er controller til stede enten fysisk eller digitalt (Instituttleder B, intervju, 11. mars 2021).

5.5 Utvikling av controllerrollen som følge av digitalisering

I dette kapittelet vil vi gå inn på hva de ulike informantene mener om utviklingen av rollen som følge av digitalisering, samt om de ser muligheter og utfordringer knyttet til digitalisering av rollen. I teorikapittelet presenterte vi Schäffer og Webers (2019) synspunkt om at digitalisering vil kunne endre controllerrollen radikalt. Det er ulikt syn blant informantene om controllerrollen kom til å endre seg radikalt som følge av digitalisering. Noen mente at dette ikke kom til å skje fordi rollen allerede er digitalisert, mens andre så muligheter for digitalisering av rollen.

Jeg ser ikke for meg det. Jeg føler jo at den er ganske digitalisert allerede og det er ikke noen forskjell i å lage budsjett nå og tidligere, et budsjett er et budsjett, og et regnskap er et regnskap. Vi ser nå at vi kan gjøre jobben vår fra alle plasser i verden bare vi har nettilgang, så sånn sett så trenger man kanskje ikke å sitte tett sammen. Likevel er den menneskelige kontakten viktig (Controller A, intervju, 4. mars 2021).

Videre pekte flere av informantene på at de trodde rollen kom til å endre seg fordi digitalisering bidrar til effektivisering og frigjør tid til å gjøre andre oppgaver. Seksjonssjefen (Intervju, 23. mars 2021) pekte også på at det handler om hvordan man definerer controllerrollen, «[...] så hvis man i utgangspunktet har sett på en controller som en litt sånn gammeldags regnskapsmedarbeider, så er jeg helt enig i påstanden. For da er vi inne i en annen verden og et annet mulighetsrom».

Flere av informantene pekte imidlertid på at det fortsatt vil være viktig å beholde controllerne selv om digitalisering bidrar og frigjør oppgaver, fordi kompetansen controllerene har vil være viktig fremover. «[...] du må ha den kompetansen som kan tolke ting. Så jeg tror den (controllerrollen) vil være viktig fremover. Du må ha et menneske der som hjelper til å tolke, og å tenke rett og slett» (Instituttleder A, intervju, 22. februar 2021). Flere av informantene knytter også dette opp mot at controlleren vil etter hvert inneha en mer strategisk rolle.

Systemene kan sammenstille dataene mer effektivt og det er enklere å be om rapporter eller andre former for analyse. Da får man kanskje en mer strategisk rolle ved at man kan sammenstille ulike typer regnskapsdata, budsjettdata og ulike typer scenarioer. Hvis vi får et nytt prosjekt, så kan vi legge det inn i langtidsbudsjettet og se hvordan ting utvikler seg og de (controllerne) kan da, basert på det, gjøre strategiske valg på et tidligere tidspunkt (Instituttleder B, intervju, 11. mars 2021).

Controller B mener at selv om rollen vil endres som følge av digitalisering, vil det nok ikke være en radikal endring som skjer i en kort tidshorisont, men over et lengre perspektiv.

[...] når jeg tenker radikal så er det jo at ting endrer seg over natten omtrent. Det vil nok kanskje endre seg radikalt fra at du ser det på tidspunkt A til tidspunkt B i en lengre horisont. Det kan det være, men sånn i det daglige så tror jeg ikke du finner radikal endring på dag til dag. Men at du har gradvis endring som kanskje kan være radikalt i et lengre perspektiv, kan jeg være enig i (Controller B, intervju, 8. mars 2021).

Flere av informantene trekker frem at det vil være nødvendig med nye ferdigheter og utvikling av kompetanse som følge av digitalisering av rollen. Flere av informantene var enige om at det vil være viktig å kunne lære seg nye systemer og hele tiden få nok kunnskap og opplæring i dette. «[...] hvis jeg ikke klarer å lære meg de nye systemene så får jeg jo ikke gjort jobben min» (Controller A, intervju, 4. mars 2021). Noen pekte også på at det vil være viktig å få tid til å forstå systemene, og samtidig kunne utvikle ny kompetanse på bakgrunn av dette. Samtidig mener flere av informantene at det kan være behov for flere IT-personer inn i jobben deres for å sikre kompetanse og utvikling innenfor digitaliseringsområdet.

Når det kommer til hvilke muligheter som finnes for videre digitalisering har informantene igjen delte meninger om dette. Noen mener rollen og oppgavene er digitalisert, og at det ikke er mulig å digitalisere dette i større grad enn det som allerede er gjort.

Det meste av mitt arbeid er jo stort sett digitalisert. Det foregår jo på nettet, så systemene ligger jo der. Jeg kan ikke komme på noen ting som jeg ikke bruker digitale systemer til, annet enn å notere for hånd, kladding og sånne ting. Det kan man jo å gjøre på nettet og (Controller A, intervju, 4. mars 2021).

I motsetning til dette mener flere av de andre informantene at det vil være viktig å ha gode systemer som har en gjennomgående transparens og standardisering, som igjen gjør det enklere for andre å gå inn i arbeidet og skjønne hva som har blitt gjort. I tillegg trekkes det frem at det vil være en utfordring hvis controllerrollen forsvinner som følge av digitalisering, og at selv om du har gode systemer som er effektive vil rollen fortsatt være viktig.

For å si det sånn så tror jeg controllerrollen fortsatt vil være viktig. Selv om du har AI og du har masse forskjellige systemer, så kan du ikke forvente at instituttleder eller ledelsen på instituttnivå skal kunne gjøre dette selv. Instituttet er først og fremst opptatt av utdanning og forskning, også kan man effektivisere

bort controlleren fordi at vi har så gode systemer, og legge enda mer byrde til instituttet, men det har jeg ikke troen på (Instituttleder B, intervju, 11. mars 2021).

Flere av lederne er også opptatt av at det er viktig å kunne ha en person å snakke med, en strategisk samtalepartner og at det vil være viktig at controllerene tar denne rollen når arbeidsprosessen og oppgavene blir mer og mer automatisert og standardisert som følge av digitalisering.

Controllerne er litt regnskapssjef, og den rollen skal jo være så effektiv som overhodet mulig. Det er klart at de ikke skal bruke tiden sin på å sitte å postere bilag og ompostere og alle sånne ting. Litt må man gjøre, men alt som vi kan legge opp av automatiserte flyter og enkle prosesser skal vi benytte oss av for det er jo både tid, men også kvalitet fordi du reduserer mulighetene for feil. Jeg vil jo at det skal gå så greit og effektivt som overhodet mulig, og at de kan bruke tiden sin på å være strategiske samarbeidspartnere og jobbe med analyser som skaper merverdi for instituttene (Seksjonssjef, intervju, 23. mars 2021).

5.6 Oppsummering av empiriske funn

I dette kapittelet vil vi sammenfatte våre mest sentrale empiriske funn og gi en kort oppsummering av disse. Funnene vil videre være grunnlaget for analysen.

Funn 1: Ulikt syn på digitalisering

Informantene har ulikt syn på begrepet digitalisering. Mange peker på at digitalisering er overgangen fra manuelle prosesser, mens andre knytter det opp mot digital transformasjon.

Funn 2: Controllerne har ulike roller

Basert på controllernes ansvarsområder og arbeidsoppgaver ser vi at de har ulike roller. Hovedforskjellene finner vi mellom fakultetscontrolleren og de to andre controllerne, samtidig er det individuelle forskjeller mellom controller A og controller B.

Funn 3: Endring i teknologi og system har ført til en hybridisert controller

Implementeringen av 'BEVISST' har ført til en hybrid controllerrolle. Systemet er med på å automatisere og standardisere de mer tradisjonelle oppgavene, som igjen frigjør tid for controllerne til å utføre andre oppgaver.

Funn 4: Ulike forventninger til controlleren

Ledernes forventninger til controllerne har innvirkning på hvordan controllerrollen formes og lederne har ulike forventninger til controllerne. Controllerne har frihet til å styre sin egen arbeidshverdag som gir rom for at controlleren kan forme sin egen rolle.

6. Analyse

I dette kapittelet skal vi diskutere og analysere våre empiriske funn opp imot tidligere presentert teori, samt knytte våre funn opp imot problemstillingen. Først vil vi presentere informantenes syn på digitalisering og knytte det opp mot rammeverket til Unruh og Kiron (2017). Deretter vil vi gå inn på controllerens ulike roller og hvordan endring i teknologi og systemer har ført til at controllerrollen oppfattes som hybrid. Til slutt vil vi gå inn på de ulike forventingene som stilles til controllerene, og knytte det opp mot at de former sin egen rolle.

6.1 Ulikt syn på digitalisering

Utviklingen i digital teknologi skaper muligheter for å gjøre det man gjør i dag på helt nye måter, og gjøre ting man tidligere ikke kunne gjøre (Andersen & Sannes, 2017; Andreassen & Bjørnenak, 2018). I dette delkapittelet vil vi sammenfatte de ulike informantenes syn på digitalisering og knytte det opp mot rammeverket til Unruh og Kiron (2017).

Ut ifra empirien ser vi at de ulike informantene har ulikt syn på begrepet digitalisering, og dette kan være fordi digitalisering er et bredt begrep som inneholder flere momenter. I tillegg kan personlig egeninteresse og alder spille inn på hva man legger i begrepet. Hvis man er interessert i teknologi og dens utvikling vil det være mer naturlig og enklere å lære seg ny teknologi. Vi finner fra empirien at noen av informantene mente at controllerrollen allerede var digitalisert og at de ikke så noen videre utvikling av rollen. Hvis man ikke er interessert eller har nok kompetanse om teknologi vil det kanskje begrense hva man legger i begrepet, og man klarer ikke å se hvordan man kan utvikle seg videre innenfor dette området. Dette pekes også på i teorien av Schäffer og Weber (2019) som mente at det var viktig at kontrollere ikke har et tankesett som hindrer endring, og dette kan igjen knyttes opp mot personlig interesse og egenskaper.

De fleste av informantene knyttet begrepet digitalisering opp mot det å sette strøm på papiret, altså å gå mer over fra manuelle prosesser til digitale prosesser. Dette kan ses på som digitisering, som er det første nivået i rammeverket til Unruh og Kiron (2017). Samtidig knytter flere av informantene begrepet opp mot effektivisering, standardisering og automatisering. De beskriver at digitalisering skaper en ny måte å jobbe på og frigjør tid til å gjøre andre oppgaver som før tok lengre tid på grunn av manuelle prosesser. Denne beskrivelsen er tett knyttet opp mot nivå 2 i rammeverket, hvor man utvikler nye prosesser som utnytter mulighetene knyttet til digitalisering. Noen av informantene knyttet begrepet digital transformasjon opp mot

innføringen av det nye systemet 'BEVISST' og pekte på at de mente at dette var en digital transformasjon. Informantene pekte på at implementeringen bidro til endring i arbeidsprosesser og måter de gjør ting på. Dette sammenfaller med nivå tre i rammeverket som handler om å anvende digitale verktøy for å oppnå større endringer i atferd, gjerne nye digitale forretningsmodeller og -prosesser som omstrukturerer økonomien og arbeidsoppgavene (Unruh & Kiron, 2017).

Vi ser ifra empirien at innføringen av systemet fører til et visst skifte i fokus for controlleren, fra mer rutinepregete og manuelle oppgaver til mer analyse og forståelse og tolkning av data, som igjen samsvarer med teorien (Goretzki et al., 2017; Oesterreich et al., 2019). Når dette systemet har blitt tatt i bruk over lengre tid og fått flere moduler kan det tenkes at flere av de ansatte vil tenke digital transformasjon når de skal definere digitalisering. Digital transformasjon kan gi fakultet nye muligheter for å gjøre ting mer effektivt og rimelig, og handler om å tenke nytt rundt dagens operasjoner i selskapet og skape nye forretningsmuligheter via digitalisering (Parviainen et al., 2017). Ut ifra teorien som er diskutert og rammeverket kan man si at fakultetet har kommet inn i en fase av digital transformasjon med systemet, da 'BEVISST' skaper store endringer i måten kontrollere og ledere jobber med økonomisk informasjon.

6.2 Controllerne har ulike roller

Controllerens rolle kan defineres ut fra mange ulike faktorer. En av disse faktorene som ofte brukes er arbeidsoppgaver og hvilke ansvarsområder controlleren har (Rikhardsson & Yigitbasioglu, 2018). Dette er også hovedfokuset i rammeverket vi benytter av Olve et al. (2013) hvor informasjonen controlleren håndterer og hvilke prosesser controlleren er involvert i er med på å definere ulike roller controlleren kan inneha. I dette delkapittelet vil vi se på hvordan controllernes rolle defineres av de arbeidsoppgaver de har, og hvordan rollen kan sees på som en hybrid som balanserer ulike roller.

Controllerne som jobber mot instituttene nevner at hovedansvarsområdene for dem er oppfølging av instituttene. Dette kan sees på som ganske tradisjonelle controlleroppgaver hvor man vurderer regnskap og økonomien til instituttet for å kunne gi et grunnlag for ledelsens handlinger ved instituttet. Dersom oppgavene mot instituttet hadde stoppet med dette ville controlleren fungert som en tydelig regnskapsfører i Olve et al. (2013) sitt rammeverk. For den ene controlleren (Controller A) virker nesten dette å være tilfellet da controlleren mener at det jobbes mest med finansiell informasjon og siden kontorsjefen oversetter det økonomiske

grunnlaget til instituttleder selv, som da gjør at rollen som en samarbeidspartner for ledelsen faller litt bort. Men controlleren mener samtidig at det jobbes mye med prognoser på bakgrunn av historiske data og det virker da som controlleren arbeider med mer analytiske oppgaver også, som da gir en mer sammensatt rolle. Vi finner dermed ikke like sterke bevis som Burns og Baldvinsdottir (2007) på at controllerne bruker mye mindre tid på rapporter og mer tid på analyser og tolkning, men heller at rollen preges av både de tradisjonelle og de mer moderne oppgavene.

Vi ser at fakultetscontroller og controller B fungerer som hybride kontrollere som holder økonomisk oversikt, men også er samarbeidspartner og samtalepartner i mer strategiske settinger. Fakultetscontrolleren har tydelig fokus på å være en koordinator som kan forklare økonomien til ulike nivå i organisasjonen og være med i videre planlegging. I tillegg holder fakultetscontrolleren et overordnet blikk på fakultetsnivå og kan være med å påvirke tankegangen til de ulike nivåene. Samtidig har også fakultetscontrolleren de mer tradisjonelle arbeidsoppgavene som rapportering. Fakultetscontrolleren kan da sies å ha ansvarsområder og arbeidsoppgaver som gjør at den har trekk innenfor alle de fire rollene som rammeverket inneholder, og slik fremstå som en hybrid. Dette ser vi igjen i teorien der det er stor enighet rundt at controlleren er en hybrid som balanserer ulike roller (se eksempelvis Burns & Baldvinsdottir, 2007; Gullberg, 2020) og at det som kanskje er mest krevende kan sies å være kombinasjonen av å være involvert i prosesser og beslutninger, samtidig som man skal kunne holde seg objektiv og uavhengig (Sathe, 1983).

Controller A gir informasjon til kontorsjef som igjen oversetter dette selv til instituttleder, mens controller B selv er en oversetter til instituttleder og fremstår også som en controller som i større grad er med på planlegging i samarbeid med instituttet. Det kan da virke som det er en forskjell mellom disse controllerne hvor controller B, i tillegg til de mer tradisjonelle oppgavene, har større grad av en pedagogisk rolle (Olve et al., 2013) mot instituttene. Det kan også tenkes at controlleren også heller mot en coach, men det er tydeligst tegn mot en pedagogisk rolle. Denne ulikheten mellom controllerne kan kanskje forklares med at de ulike instituttene har ulike behov, og at de dermed har ulike forventninger til sine kontrollere (Goretzki et al., 2019; Rikhardsson & Yigitbasioglu, 2018).

På institutt 1 fungerer kontorsjefen som en oversetter mellom controlleren og instituttlederen. Dette peker i den retning av at kontorsjefen fungerer som et bindeledd, og det kan dermed tenkes at den har en svak controllerrolle, og fungerer som en pedagog. Kontorsjefen får regnskapsinformasjonen fra controlleren, og oversetter videre disse tallene opp mot strategi og

planer til instituttlederen. Ut ifra funnene i empirien finner vi i stor grad at en av arbeidsoppgavene til kontorsjefen er å formidle regnskapsinformasjon på en forståelig måte til instituttlederen, og dermed har kontorsjefen klare trekk innenfor pedagog rollen til Olve et al. (2013).

6.3 Endring i teknologi og system har ført til en hybridisert controller

Nyere litteratur presentert i teorikapitlet hevder at controllerrollen er i endring, og at teknologi og digitalisering fører til en mer moderne rolle (Se for eksempel Burns & Baldvinsdottir, 2007; Oesterreich et al., 2019; Schäffer & Weber, 2019). Det presenteres en mer moderne controller som både har tradisjonelle ferdigheter, men som følge av utviklingen vil måtte ha flere egenskaper og ferdigheter. Herunder pekes det for eksempel på at controlleren bør ha kompetanse og forståelse innen IT, samtidig som man må ha analytiske og mer myke ferdigheter (Burns & Baldvinsdottir, 2007; Moll & Yigitbasioglu, 2019). Vi vil i dette delkapitlet diskutere hvorvidt implementeringen av 'BEVISST' har ført til en hybridisert controller, og hvordan systemet har vært med å forme rollen.

Vårt empiriske materiale viser at det særlig er en faktor som bidrar til at controlleren innehar en mer modernisert rolle. Dette er innføringen av det nye digitale systemet, 'BEVISST', som automatiserer og standardiserer oppgaver de før brukte mye tid på. De har tidligere brukt individuelle Excel regneark som de har delt videre ved behov. Innføringen av 'BEVISST' har ført til at controlleren fokuserer mer på prognoser og har mer tid til å være en støttespiller ut mot ledere og instituttene. Dette stemmer overens med tidligere presentert teori, og spesielt funnene til Burns og Baldvinsdottir (2007) som finner at teknologi er en av de viktigste driverne for endring, og at dette åpner opp for andre arbeidsoppgaver for controlleren. Det er flere utfordringer knyttet til digitalisering, og teorien peker på at en mulig løsning på utfordringene knyttet til digitalisering kan være å bli en forretningspartner, og ved å bli dette kan controlleren holde seg relevant i fremtiden og i den teknologiske utviklingen (Schäffer & Weber, 2019).

Selv om systemet har ført til at controllerne bruker mindre tid på tradisjonelle oppgaver er det fortsatt en del av arbeidsoppgavene deres. Vi finner også individuelle forskjeller mellom controllerne om hvor mye tid de bruker på dette. Ved at systemet har endret arbeidsoppgavene og måten controllerne jobber på kan man ut fra teori si at rollen endres fra en tradisjonell regnskapsrolle til en forretningspartner (Goretzki et al., 2017; Schäffer & Weber, 2019). Vi finner til dels grad i vår empiri at innføring av systemet 'BEVISST' har ført til denne endringen, men at det er individuelle forskjeller på de ulike controllerne vi har intervjuet. Blant annet kan

vi se fra empirien at det er store forskjeller i hvor interessert controllerne er i utvikling som følge av nye system og teknologi. Noen begrenser seg til de løsningene som er der, mens andre er mer proaktiv og vil være med på å utvikle systemet til å bli enda bedre. Herunder kan personlige egenskaper som vi diskutere i foregående kapittel være en faktor som spiller inn, og måten de definerer digitalisering kan gjenspeiles i dette. Hvis man ser på digitalisering som noe snevert er det heller ikke grunnlag for å se mulighetene i et system som er implementert. Empirien vår støtter til dels at enkelte informanter ikke ser mulighetene for digitalisering av sin rolle. Empirien vår støtter ideen om at digitalisering vil endre rollen da det effektiviserer eksisterende oppgaver og frigjør tid til andre oppgaver.

Som det fremkommer av vår empiri er alle informantene enige i at det vil være viktig å beholde controllerne fremover, imidlertid peker flere av informantene på at det vil være nødvendig med utvikling av nye ferdigheter og kompetanse, som for eksempel kunnskap innen IT. Funnene våre indikerer at det vil være nødvendig med mer kompetanse for controllerne som følge av innføring av nye systemer. Controllerne kan utvikle denne kompetansen gjennom å være involvert i utviklingen av systemet, og gjennom å bruke systemet aktivt (Becker & Heinzlmann, 2017). Siden det ikke forventes at controllerne skal være IT-eksperter kan det være tilstrekkelig at de involverer seg i ny teknologi og har god forståelse for informasjonsteknologi (Burns & Baldvinsdottir, 2007). Det kan også være nødvendig å innhente ny kompetanse gjennom rekruttering av personer som har utdanningsbakgrunn eller tidligere jobberfaring innen IT (Goretzki et al., 2019).

Flere av informantene har et begrenset syn på digitalisering og mulighetene for digitalisering av sitt arbeid, imidlertid ser noen av informantene det større bildet og muligheten for digitalisering av controllerens rolle. Bakgrunnen for at noen ikke ser muligheter for digitalisering av rollen kan være fordi de er redd for at de skal bli overflødig, og har et behov for å vise at de ikke er det. Her vil det da være viktig for controlleren å finne sin nye rolle og utvikle nye arbeidsmetoder, og ta del i arbeidet med å utvikle rollen (Schäffer & Weber, 2019). Samtidig virker det som at flere er tilfredse med slik tingenes tilstand er i dag. Som Goretzki et al. (2019) peker på er det viktig for organisasjonen at controlleren ikke bare er analytisk, men også har kommunikasjonsferdigheter og sterk vilje til samarbeid med andre. Vårt empiriske materiale støtter i stor grad dette utsagnet, og det er flere av informantene som trekker frem at en av de viktigste arbeidsoppgavene til en controller er å kommunisere økonomisk informasjon på en forståelig måte. Det er viktig for både lederne og controllerne slik at man har en felles forståelse og klarer å holde god oversikt over økonomien.

Som presentert ovenfor sammenfaller vårt empiriske materiale med teori på flere områder, og det fremkommer at hvis man har et tradisjonelt syn på en controller vil man kunne se en endring på bakgrunn av digitalisering. Som nevnt tidligere presenterer teorien en mulig løsning for controllere når det kommer til at de tradisjonelle oppgavene blir effektivisert, og det er at de tar en mer strategisk rolle som forretningspartner.

Vi kan til dels finne støtte i empirien at controllerne ved fakultetet har gått over fra en mer tradisjonell rolle til en mer strategisk rolle som følge av digitalisering. Vi ser at controllerne fortsatt bruker tid på mer tradisjonelle oppgaver som budsjett og regnskap, men at de oppgavene har blitt mer effektivisert, automatisert og standardisert som følge av implementeringen av systemet 'BEVISST'. På grunn av dette beveger controllerne seg mot en mer hybrid rolle. Vi ser dette som konsekvens av innføringen av et spesifikt system, men Burns og Baldvindsottir (2007) finner også det samme når de ser på generell endring i teknologi og systemer. Det er også individuelle forskjeller på de tre controllerne på hvorvidt de har tatt en mer strategisk rolle, og utnytter systemet som er innført. Vi ser spesielt at controller B virker å utnytte muligheten til å gi mer strategiske råd i samhandling med institutt i større grad enn controller A. Grunnen til dette kan være at controller B er mer teknologisk anlagt eller har større interesse av å benytte seg av digitale løsninger, men det kan også være på grunn av instituttens individuelle behov. Funnene peker også på at controlleren er en viktig samtalepartner og lederstøtte når det gjelder økonomisk informasjon, selv om det er noen forskjeller fra institutt til institutt. Spesielt fremkommer det fra empirien at ledere ser viktigheten av å ha en strategisk samtalepartner og en person å snakke med da de gjerne ikke har nok kunnskap innen økonomi, slik som controllere har. Systemet har ført til at controllerne fokuserer mer på prognoser og analyse, og dermed er vår oppfatning at innføringen av systemet 'BEVISST' har ført til en mer modernisert og hybrid rolle.

6.4 Ulike forventninger til controlleren

I dette delkapittelet vil vi se på hvordan ulike forventninger til controllerne er med på å definere og påvirke rollen de tar. Vi benytter oss av rammeverket som tidligere ble presentert av Goretzki et al. (2019). Diskusjonen vil omhandle ledernes forventninger til controllerne, men også hvordan ledere er pådrivere til endring, og hvordan controllerne er organisert. Til slutt diskuterer vi hvordan controlleren selv er med på å forme sin egen rolle, da i form av personlige egenskaper og interesser.

Ledere fungerer som rollesendere ved at de danner seg et inntrykk av controllerne når de jobber sammen, som igjen fører til at de har visse forventninger til controllerne (Goretzki et al., 2019). Disse forventningene er med på å definere hvilken rolle controllerne har fordi controllerne skal prøve å dekke de behov som lederne har. Dette nevner en av controllerne som viktig for å kunne hjelpe lederne mest mulig. Lederne forventer at controllerne skal være proaktive og å kunne se muligheter for instituttene og fakultetet. De forventer da at controlleren skal ta en rolle som ligner en forretningspartner hvor controlleren kan utforske og avdekke konsekvenser utover regnskapsinformasjonen (Gullberg, 2020). Dette er svært viktig for seksjonssjefen som fungerer som controllernes overordnede. Seksjonssjefen mener at controllerne skal være nysgjerrige på konsekvenser og arbeidet som kommer etter at tallene ligger på plass. Seksjonssjefen har ulike forventninger knyttet til fakultetscontrolleren og controllerne da de har ulike roller og ansvarsområder. Fakultetscontrolleren har hovedansvaret for fakultetets totaløkonomi, samt rapporteringen for fakultetet, og må selv sette i gang arbeidsprosesser for å få det til. Fakultetscontrolleren skal både utvikle og utfordre de andre controllerene. Controllerne har ansvaret for økonomistyring for sine spesifikke institutt, og må bidra med gode vurderinger opp mot instituttene når det kommer til budsjett, regnskap og prognoser. Seksjonssjefens forventninger til controllerne er at de skal være strategiske rådgivere for instituttlederne og da fungere som en coach (Olve et al., 2013). Det kan virke som at denne forventningen har hatt innvirkning på den ene controlleren (controller B) der vi ser rollen heller mot coach beskrivelsen. I tillegg passer denne forventningen overens med den rollen som fakultetscontrolleren tar med tanke på at den er med i det strategiske arbeidet ved instituttene på årsbasis.

Vi ser at de to instituttlederne har ulike forventninger og kommunikasjon med controllerne sine. Instituttleder A bruker kontorsjef for å få økonomisk informasjon, mens instituttleder B i større grad bruker sin controller direkte. Derfor blir det kontorsjefens forventninger som er med å forme rollen til controller A. Dette kan være noe av årsaken til at det er ulik forventning og bruk av controllerne ved de to instituttene, siden en kontorsjef og instituttleder har ulike strategiske prioriteringer. Instituttleder B er veldig klar på at det forventes at controlleren skal være en samtalepartner og at controlleren skal kunne bidra til de strategiske valgene. Kontorsjefen forventer at controlleren skal gi økonomisk informasjon som igjen kan brukes av instituttleder, så her er ikke det strategiske aspektet like sterkt. Dermed ser vi at organiseringen og fordelingen av ansvar innad i instituttet kan ha betydning for hva de forventer av controllerne.

Controllerne som jobber mot instituttene har god oversikt over den økonomiske styringen på detaljnivå. De klarer å opprettholde dette detaljnivået gjennom jevnlig kontakt med instituttleder og/eller kontorsjef ved instituttet. Kommunikasjonen mellom ledere og controllere kan ha innvirkning på controllerens rolle (Gullberg, 2020), og dette er noe som har vært viktig for institutt 1. Siden controlleren er organisert på nivå 2 var det viktig for instituttet å integrere controlleren på nivå 3 slik at den skulle fungere godt på instituttnivå og for å styrke samarbeidet dem imellom. Ved å plassere controlleren i nært samarbeid med operasjonelle ledere øker graden av interaksjon dem imellom, og controlleren vil skaffe seg bedre oversikt over styringen (Andersen & Sannes, 2018).

Funnene våre indikerer at nærmeste leder fungerer som en pådriver for digitalisering. Imidlertid kan ikke controllere eller andre ved fakultetet ta i bruk noen andre system som ikke er godkjent av NTNU. Det som har vært viktig for seksjonssjefen er å få med alle controllerne i pilotprosjekter og slik bidra aktivt med tilbakemeldinger til systemet. Dette fører til at controllerne kjenner et større eierskap til systemet de bruker. Vi ser at dette kan være utfordrende spesielt på nivå 3 og de som ikke har deltatt i pilotprosjekter, og disse nevner flere utfordringer med systemet. Utfordringene som controllerne nevner er hovedsakelig problemer som de har fått gitt tilbakemeldinger på gjennom pilotprosjekt og dermed kan de føle i større grad at de har bidratt til utviklingen av systemet og da også kjenne større eierskap. Det er viktig at ledere fungerer som en pådriver for endring ved å gjøre en innsats for å forstå hvordan digitalisering vil påvirke organisasjonen og deres strategi (Andersen & Sannes, 2018; Goretzki et al., 2017).

Controllerrollen defineres også utfra hvordan controllerenheten er organisert, som inkluderer rollene til controlleren i organisasjonen (Rikhardsson & Yigitbasioglu, 2018). Controllerne skal fungere som en lederstøtte for instituttene og dette ser vi ved beslutningsprosessene. Instituttlederne mener at controllerne skal være behjelpelig med analyser og økonomisk innsikt slik at instituttene kan gjøre gode og veloverveide beslutninger basert på økonomiske data. Dette stemmer overens med det Sathe (1983) beskriver som den involverte controllerrollen. Det som kan være utfordrende med denne rollen er at ledelsen mister sitt kreative spillerom. Det virker ut fra informantene som at controllerne ikke begrenser hva som blir foreslått, men heller tar forslagene som kommer fra instituttene og deretter utarbeider analyser som kan gi indikasjon på om forslaget kan gjennomføres eller ikke. Lukka og Järvenpää (2017) mente at overgangen til forretningspartner skjedde som følge av at controllerne selv så muligheten til å bli mer involvert i beslutningsprosesser. I vår case virker det som at det er lederne som inkluderer

controllerne i beslutningsprosesser og at det ikke er opp til controllerne selv om de vil være involvert.

Seksjonssjefen jobber sammen med controllerne for å definere deres rolle. Denne definisjonen vil også påvirkes av de krav som NTNU har satt til rollen. Vi ser da en klar sammenheng mellom hvordan controllerrollen defineres og figur 2 som presenteres av Goretzki et al. (2019). NTNUs rollebeskrivelse fungerer som en organisatorisk ramme hvor de setter visse krav som vil være med på å definere rollen helt fra utlysning av stilling og ansettelse. Seksjonssjefen og de andre lederne har visse forventninger til controllerrollen, og i samarbeidet med controllerne vil behovene til lederne avdekkes. Controllerne er selv med på å definere sin egen rolle og måten de utfører rollen på vil være påvirket av individuell personlighet (Goretzki et al., 2019). Seksjonssjefen tar dette med i betraktning når de ulike controllerene skal utfordres på hvordan de skal utvikle seg.

6.4.1 Controlleren former sin egen rolle

Som det fremgår av empirien har controlleren frihet til å styre sin egen arbeidshverdag, oppgavene er på sin side noe mer definert, men controlleren styrer selv når de skal gjøre de forskjellige oppgavene. Dette går også igjen på organisasjonsnivå hvor informantene føler de har frihet innenfor satte rammer. De oppgavene som er mer fastsatt er rapporter som skal inn innen gitte tidsfrister. Vi finner imidlertid forskjeller på de ulike controllerene i hvor mye ansvar de tar, og hvor mye de heller mot en rådgivende funksjon opp mot lederne. Dette kan forklares ut ifra personlige egenskaper som gjør at de ulike controllerene former rollen sin ulikt. Et annet perspektiv er at fakultetscontrolleren og de to andre controllerne har ulik stilling og ansvarsområder, og vil dermed forme rollen sin forskjellig. Videre kan det forklares ved at de har oppfølging av ulike institutt og at de ulike lederne på instituttene har forskjellige forventninger til controlleren. Vi ser at kontorsjefen har klare forventninger til hva den vil ha av controlleren, og dermed kan det være vanskelig for controlleren å forme rollen sin mer utover dette. Hos den andre controlleren ser vi at det ikke er like klare forventninger til hva controlleren skal bidra med opp mot instituttene og de ulike lederne, og det vil da være enklere å kunne videreutvikle og forme sin egen rolle til å bli mer mot en forretningspartner og rådgivende funksjon.

Controllerens egen rolleoppfatning preges av utdanning og tidligere erfaringer (Goretzki et al., 2019). Alle tre controllerne har økonomiutdanning, men noe ulik arbeidsbakgrunn. En av controllerne har jobbet lenge for NTNU som controller og vi ser at denne controlleren er den

som viser tydeligst tegn til å være en mer tradisjonell controller. Vi ser det også i sammenheng med den digitale overgangen hvor controlleren tar i bruk systemet, men at det har tatt lengre tid for denne controlleren sammenlignet med de to andre. Det at controlleren har jobbet lenge i tilnærmet samme stilling i den samme organisasjonen kan være noe av grunnen til at controlleren bruker lengre tid på å tilpasse seg endring og innføring av et nytt system. Controlleren kan være vant til en måte å utføre rollen sin på som passer mer inn i den tradisjonelle regnskapsførerrollen, men vi ser at controlleren har utviklet seg i noen grad mot en mer moderne rolle fordi den må ta i bruk de samme digitale systemene som de andre. Likevel går ikke denne controlleren helt over i coach og forretningspartnerrollen fordi den ikke tar i bruk systemet til å utføre en mer strategisk samtalepartnerrolle (Olve et al., 2013). Fakultetscontrolleren og den siste controlleren har også lang erfaring i NTNU i samme stilling som de har nå. Disse to tar i større grad en coachrolle, da spesielt fakultetscontrolleren. Årsaken til dette kan være at fakultetscontrolleren har mer overordnet ansvar og fokus på strategi for fakultetet samlet sett, men det kan også være personlige egenskaper eller interesser som spiller inn. Spesielt for den siste controlleren kan det forklares med personlige interesser og egenskaper fordi begge controllerne som jobber mot instituttene har like arbeidsoppgaver. Vi ser at denne controlleren har et tydelig større fokus på digitalisering og at den er åpen for at controllerrollen kan endres som følge av digitalisering. Dette tyder på at personlige interesser kan ha betydning for hvordan controlleren ser på sin egen rolle og også hvordan controlleren er mer åpen for bruk av digitale løsninger.

Vi ser at det er noe grad av individualisme blant controllerne, og dette presiseres også av seksjonssjefen som sier at de er ulike når det kommer til måter de kan utfordres på. I tillegg mener controllerne selv at de kan styre mye selv hvordan de løser sine oppgaver. Likevel er det noen satte rammer og regler som denne friheten opererer innenfor. Seksjonssjefen nevner dette i at definisjonen av controllerrollen er lik for controllerne. Dette kan også sees i lys av stillingsbeskrivelsen som er gitt av NTNU der arbeidsoppgavene, kompetansekrav og ansvarsområder til controllerne er definert. Så selv om controllerne føler at de har spillerom, og har noen grad av frihet til å forme sin egen rolle, vil de også være formet av de reglene og rammene som NTNU har satt.

7. Avslutning

Formålet med vår avhandling er å undersøke nærmere hvordan controllerrollen i en utdanningsinstitusjon oppfattes og om innføringen av et nytt digitalt styringssystem er med på å endre rollen. Vi har derfor gjennomført en casestudie av controllerrollen ved et fakultet på NTNU. I dette avsluttende kapitlet vil vi sammenfatte våre funn og svare på problemstillingen som ble presentert innledningsvis. Til slutt presenteres studiens bidrag og implikasjoner.

7.1 Konklusjon

Digitalisering er et av de viktigste momentene i vår studie. Vi ser at informantene definerer digitalisering ulikt og de dekker hele bredden som rammeverket til Unruh og Kiron (2017) presenterer. Bakgrunnen for dette mener vi hovedsakelig er personlige egenskaper og interesser hos informantene. De aller fleste mente at digitalisering var knyttet til overgangen til mindre manuelle prosesser, altså knyttet tett opp mot nivå 2 i rammeverket. Her finner vi de som har begrenset interesse for digitalisering, og som tar i bruk systemet 'BEVISST' mer fordi de må enn fordi de ser mulighetene det skaper. Noen mente at digitalisering og innføring av systemet førte til en digital transformasjon. Dette er de personene vi finner har mest interesse for teknologi og systemer, og som ser hvordan disse kan endre måten man arbeider på. Vi mener også at overgangen til digital transformasjon gjennom det nye systemet kan vise seg mer og mer gjeldende etter hvert som systemet har blitt tatt i bruk over lengre tid. Dette kan føre til at alle ansatte vil kunne utnytte de funksjonene som finnes i systemet og se nye muligheter knyttet til sitt arbeid.

Våre resultater viser at innføringen 'BEVISST' har ført til at controllerrollen har blitt mer hybridisert fordi systemet letter manuelle oppgaver og standardiserer flere av prosessene for controllerne. Dette gir mulighet for controllerne til å bruke mer tid på prognoser og analyse. Vi ser likevel at det er fakultetscontrolleren som utnytter denne muligheten mest, mens de to andre controllerne fortsatt bruker mye tid også på historiske data og rapportering. Vi finner at controllerrollen er en hybrid rolle hvor arbeidsoppgavene er en blanding mellom tradisjonelle og moderne oppgaver. Likevel kan det ikke sies å være en entydig controllerrolle ved fakultetet siden controllerne har ulik grad av hybridisering, og i tillegg ulike ansvarsområder på grunn av oppdelingen med fakultetscontroller og kontrollere som jobber mot institutt. Litteraturen (Se for eksempel Burns & Baldvinsdottir, 2007) er noe entydig i begrepsbruken rundt hybridiseringen av controlleren, der den enten er hybrid eller ikke. På grunn av at controllerne

er i ulike faser av hybridiseringen, mener vi at controllernes rolle kan forklares med heterogen hybridisering.

Fakultetscontrolleren er den som virker å ha rollen som mest ligner det teorien definerer som forretningspartner. Vi finner klare trekk på strategisk planlegging og lederstøtte ved at fakultetscontrolleren har overordnet ansvar for fakultetet, og kommuniserer dette opp mot nivå 1. Samtidig ser vi at fakultetscontrolleren fortsatt utfører tradisjonelle oppgaver som budsjettering og rapportering. De to andre controllerne virker å ha større grad av tradisjonelle oppgaver sammenlignet med fakultetscontrolleren, men vi finner også individuelle forskjeller mellom controllerne. Dette mener vi da indikerer at det er personlige egenskaper og prioriteringer hos controlleren som også bestemmer graden av hybridisering.

I tillegg til digitalisering finner vi også at forventningene til controllerne og deres egen utførelse av rollen er med på å forme oppfatningen av controllerrollen ved fakultetet. Det er ulike forventninger til fakultetscontroller og de to andre controllerne, noe som er naturlig da de har litt ulike stillinger og ansvarsområder. Likevel forventes det av seksjonssjefen at alle controllerne skal ta en rolle som ligner det litteraturen definerer som forretningspartner eller coach. Om de faktisk tar denne rollen mener vi er litt opp til controllerne selv, men vi ser også at det kan påvirkes av forventningene til dem. Dette ser vi tydeligst i forskjellen mellom controllerne som jobber mot institutt. De har ulike personlige interesser, der den ene er klart mer interessert i digitalisering og ser mulighetene dette kan skape, mens den andre er mer opptatt av at regnskap og budsjett ikke endres og vil fortsatt være det samme. I tillegg ser vi at instituttene har ulike forventninger og krav fra controllerne, hvor den ene forventes å ta en mer coachende rolle.

Oppsummert er det flere faktorer som utgjør hvordan controllerrollen oppfattes ved fakultetet. Det er preget av digitalisering, organisatorisk kontekst, arbeidsoppgavene, ledernes forventninger og controllernes egen utførelse av rollen. Det som er gjennomgående for vår oppgave er at personlige interesser og egenskaper hos controllerne preger måten de forholder seg til de ulike faktorene vi undersøker. Gjennom analysen viser vi at rammeverkene av Goretzki et al. (2019), Olve et al. (2013) og Unruh og Kiron (2017) er relevante for det vi undersøker i studien, og at vårt empiriske materiale sammenfaller med disse. Ved å introdusere begrepet heterogen hybridisering bidrar vi til eksisterende litteratur som beskriver controlleren som en hybrid (Burns & Baldvinsdottir, 2007; Goretzki et al., 2019; Gullberg, 2020; Sathe, 1983).

7.2 Implikasjoner og bidrag

Vårt begrensede utvalg gjør at vi ikke kan generalisere konklusjoner rundt controllerrollen i universitetssektoren og heller ikke på NTNU. Dette har heller ikke vært målet med studien, men den har fremskaffet kunnskap som kan være overførbart til andre fakulteter ved NTNU og også andre universiteter i Norge, hvor digitalisering og innføring av nye systemer er en del av controllerrenheten. Vi presenterer dermed noen praktiske og teoretiske implikasjoner nedenfor, samt forslag til videre forskning.

7.2.1 Praktiske implikasjoner

Et sentralt funn i vår studie er at endring i teknologi og systemer har betydning for utviklingen generelt, og spesielt utviklingen i retning av en mer moderne controllerrolle. Digitale verktøy bidrar til at controlleren kan ta en mer rådgivende rolle, og ikke ha fokus på mer rutinepregete oppgaver som regnskap og budsjett. Likevel finner vi at noen av controllerne i vår studie fortsatt har et fokus på mer tradisjonelle oppgaver, og vi mener dermed at NTNU som organisasjon har et ansvar til å legge til rette for utvikling av en mer moderne controllerrolle. Flere av informantene påpekte at innføringen av nye systemer tar lang tid, og vi mener dermed det er hensiktsmessig at NTNU sentralt må være mer aktiv når det kommer til å ta i bruk nye systemer og teknologi som kan være med på å utvikle rollen. Likevel er det viktig å være kritisk til hvilke systemer man innfører, siden det er mange ulike brukere. Dette ser vi tydelig i vår studie da noen av informantene føler at de mister kontrollen på økonomien etter overgangen til 'BEVISST'. Grunnen til dette kan være manglende opplæring av både controllere og ledere. Dette viser at det ikke trenger å være entydig positivt å implementere nye digitale systemer, og man bør inkludere sluttbrukere i utviklingen slik at man sikrer at systemet er nyttig for organisasjonen.

Videre finner vi at controllerrollen formes av den enkelte controller og deres personlige egenskaper og ferdigheter. Vi ser at innføringen av systemet 'BEVISST' oppfattes å ha ført til at controllerrollen får en mer hybrid rolle, men at det er ulikt i hvor stor grad dette har påvirket de ulike controllerne. Rollen krever egenskaper innen økonomi, teknologi og rådgivning, og at man er proaktiv og viser interesse og vilje for utvikling. Controllerne har individuelle forskjeller som gjør at de utfører rollen sin ulikt, og dermed må ledere individuelt legge til rette for utvikling av controllerne. Videre indikerer dette også at rekrutteringen vil ha en betydning, og at det vil være hensiktsmessig med godt tilpassede ferdigheter og egenskaper i rekrutteringsprosessen.

En annen implikasjon for praksis er at kontrollere må ha riktig kompetanse for å ta i bruk teknologi og nye systemer. Ledere må prioritere tid og ressurser knyttet til opplæring i nye systemer slik at de kan tas i bruk på en effektiv måte. Dette vil være viktig for NTNU sentralt slik at de sikrer at systemet blir tatt i bruk og ikke blir overflødig. Samtidig vil opplæring være viktig for controllerne slik at de effektivt kan ta i bruk systemet, videre kan dette frigjøre tid fra manuelle oppgaver og mer tid til strategisk rådgivning og planlegging.

7.2.2 Teoretiske implikasjoner og forslag til videre forskning

Litteraturen vi finner som omhandler controllerrollen baserer seg på forskning i privat sektor (Se for eksempel Goretzki et al., 2019; Gullberg, 2020; Schäffer & Weber, 2019). Det er også overvekt av kvantitative studier og dokumentstudier hvor de sammenligner tilgjengelig litteratur. Vår studie er et bidrag til litteraturen som omhandler controllerrollen, men fra et annet perspektiv, offentlig sektor. Våre funn sammenfaller på mange områder med litteraturen, og det indikerer at forskning som er gjort i privat sektor kan overføres til offentlig sektor. I tillegg ser vi at empiriske studier ikke finner bevis på radikal endring i controllerrollen som noe kvantitativ forskning skal ha det til (Oesterreich et al., 2019). Vår studie impliserer også at controllerrollen vi studerer i dag har likhetstrekk med controllerrollen som blir forklart i eldre litteratur, og dermed faller også våre funn i samme kategori som andre empiriske studier vi har lest.

Implementeringen av et nytt digitalt system er et av hovedmomentene i vår studie. Måten denne implementeringen er med på å skape en hybridisert controllerrolle underbygger teoretiske implikasjoner fra tidligere litteratur (Se for eksempel Burns & Baldvinsdottir, 2007). Vi mener det vil være interessant å forske videre på hvordan innføring av nye digitale systemer kan være med på å endre kontrollernes arbeidsoppgaver og rolle i ulike sektorer og bransjer. I tillegg vil det være interessant å undersøke implementeringen av 'BEVISST' videre fordi det vil utvikles nye moduler. Ved å undersøke controllerrollen over lengre tid med utgangspunkt i bruken av systemet, vil man kunne se langtidseffekten av innføringen og kunne avdekke om det vil føre til en såkalt radikal endring i controllerrollen. En slik longitudinell studie vil være nyttig for å undersøke utvikling og endring over tid.

Vår studie presenterer funn ved et fakultet og det er vanskelig å skulle generalisere disse. Det kan da være interessant og nyttig for videre forskning å gjennomføre lignende studier ved andre fakultet innad i NTNU og ved andre universiteter. Ved slike studier kan det være interessant å sammenligne funnene mot de vi har avdekket i vår studie for å se på likheter og ulikheter. Et annet alternativ er å utføre større kvantitative studier ved NTNU slik at man kan dekke alle

fakultet eller ha en landsdekkende kvantitativ studie som omfatter alle universiteter i Norge. Dette vil kunne gi bedre overførbarhet av funnene, og kan være med på å underbygge funn fra empiriske studier som vår. Vi mener også at fokuset for videre forskning bør være på digitalisering, da dette er et stadig voksende område i både privat og offentlig sektor. I tillegg mener vi at personlige egenskaper hos controllerne bør utforskes mer siden dette har lite fokus i den litteraturen vi finner, men er en av hovedfunnene i vår studie.

8. Referanseliste

- Agyemang, G. & Broadbent, J. (2015). Management control systems and research management in universities: An empirical and conceptual exploration. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 28(7), 1018-1046. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-11-2013-1531>
- Andersen, E. & Sannes, R. (2017). Hva er digitalisering? *Magma*, 6, 18-24. Hentet fra <https://www.magma.no/hva-er-digitalisering>
- Andersen, E. & Sannes, R. (2018). Er du klar for digitalisering? *Praktisk økonomi og finans*, 34(3), 196-213. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2871-2018-03-04>
- Andreassen, R.-I. & Bjørnenak, T. (2018). Usikkerhet og teknologi - de viktigste driverne for endringer i økonomistyring. *Usikkerhet og teknologi - de viktigste driverne for endringer i økonomistyring*.
- Becker, A. & Heinzlmann, R. (2017). IT and the management accountant. I L. Goretzki & E. Strauss (Red.), *The Role of the Management Accountant* (1. utg., s. 219-232)Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315673738-14>
- Bell, E., Bryman, A. & Harley, B. (2019). *Business research methods* (5. utg.). Oxford: Oxford University Press.
- Berg, T. (2015). Controlleren - En rolle i endring? *Praktisk økonomi & finans*, 31(2), 170-181. Hentet fra http://www.idunn.no/pof/2015/02/controlleren_-_enrolleienring
- Burns, J. & Baldvinsdottir, G. (2007). The changing roles of management accountants. I T. Hopper, R. W. Scapens & D. Northcott (Red.), *Issues in Management Accounting* (3. utg., s. 117-133). Prentice Hall.
- Chandra, K., Plaschke, F. & Seth, I. (2018, 5. juli). Memo to the CFO: Get in front of digital finance - or get left back. Hentet 3. februar 2021 fra <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/memo-to-the-cfo-get-in-front-of-digital-finance-or-get-left-back#>
- Coad, A. F. & Herbert, I. P. (2009). Back to the future: New potential for structuration theory in management accounting research? *Management Accounting Research*, 20(3), 177-192. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.02.001>

- Cohen, M. D., March, J. G. & Olsen, J. P. (1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative science quarterly*, 17(1), 1-25.
<https://doi.org/10.2307/2392088>
- Friedman, A. L. & Lyne, S. R. (2001). The beancounter stereotype: towards a general model of stereotype generation. *Critical Perspectives on Accounting*, 12(4), 423-451.
<https://doi.org/10.1006/cpac.2000.0451>
- Goretzki, L., Messner, M. & Strauss, E. (2017). Every light has its shadow. I L. Goretzki & E. Strauss (Red.), *The Role of the Management Accountant* (1. utg., s. 262-273)Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315673738-17>
- Goretzki, L., Weber, J. & Zubler, S. (2019). Controller roles. I U. Schäffer (Red.), *Behavioral Controlling* (s. 145-157)Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
https://doi.org/10.1007/978-3-658-25983-9_9
- Gullberg, C. (2020). The Controller's Role in Management Control Dialogues. I F. Nilsson, C.-J. Petri & A. Westelius (Red.), *Strategic Management Control* (s. 101-115)Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-38640-5_7
- Havelka, J. & Källroos, C.-H. (2017). *Digitalization of the finance function and hybridisation in departmental battles: a multiple exploratory case study* (Masteroppgave). Handelshögskolan i Stockholm, Stockholm.
- Hope, K. L. & Rykkja, L. H. (2011). Mer slagkraftige og effektive universiteter? – Innføringen av enhetlig ledelse i universitetssektoren. *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift*, 27(2), 112-136.
- Hope, K. L., Rykkja, L. H. & Ringkjøb, H.-E. (2008). *Evaluering av styring og ledelse ved NTNU*. Bergen: Stein Rokkan senter for flerfaglige samfunnsstudier.
- Iveroth, E. & Lundström, J. E. (2013). Information som strategisk resurs. I F. Nilsson & N.-G. Olve (Red.), *Controllerhandboken* (10. utg., s. 566-589). Stockholm: Liber.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jensen, M. & Borge-Hansen, P.-Ø. (2020). Digitalisering av økonomifunksjonen. *Praktisk økonomi og finans*, (1), 10-17. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2871-2020-01-03>

- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Lukka, K. & Järvenpää, M. (2017). The dynamics of the academic discourse on the role change of management accountants. I L. Goretzki & E. Strauss (Red.), *The Role of the Management Accountant* (1. utg., s. 305-319)Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781315673738-20>
- Moll, J. & Yigitbasioglu, O. (2019). The role of internet-related technologies in shaping the work of accountants: New directions for accounting research. *The British accounting review*, 51(6). <https://doi.org/10.1016/j.bar.2019.04.002>
- Musselin, C. (2015). Are Universities Specific Organisations? I G. Krücken, A. Kosmützky & M. Torka (Red.), *Towards a Multiversity?* (1. utg., s. 63-84). Bielefeld: Bielefeld: transcript Verlag. <https://doi.org/10.14361/9783839404683-004>
- Möller, K., Schäffer, U. & Verbeeten, F. (2020). Digitalization in management accounting and control: an editorial. *Journal of management control*, 31(1-2), 1-8.
<https://doi.org/10.1007/s00187-020-00300-5>
- Nilsson, F. & Olve, N.-G. (2013). *Controllerhandboken* (10. utg.). Stockholm: Liber.
- NTNU. (2021). Organisasjonskart for NTNU. Hentet 07. April 2021 fra
<https://www.ntnu.no/organisasjonskart>
- NTNU. (u.å.-a). BEVISST - System for virksomhetsstyring. Hentet 07. april 2021 fra
<https://innsida.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/BEVISST+-+System+for+virksomhetsstyring>
- NTNU. (u.å.-b). Kunnskap for en bedre verden. Hentet 07. april 2021 fra
<https://www.ntnu.no/ntnus-strategi/overordnet-mal#visjon>
- NTNU. (u.å.-c). NTNU - tall og fakta. Hentet 25. februar 2021 fra <https://www.ntnu.no/tall-og-fakta>
- NTNU. (u.å.-d). Rollebeskrivelser for ansatte i økonomifunksjoner. Hentet 19. april 2021 fra
<https://innsida.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/rollebeskrivelser+for+ansatte+i+%c3%b8konomifunksjoner>
- Nyeng, F. (2012). *Nøkkelbegreper i forskningsmetode og vitenskapsteori*. Bergen: Fagbokforl.

- Oesterreich, T. D., Teuteberg, F., Bensberg, F. & Buscher, G. (2019). The controlling profession in the digital age: Understanding the impact of digitisation on the controller's job roles, skills and competences. *International journal of accounting information systems*, 35. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2019.100432>
- Olve, N.-G., Lindvall, J. & Nilsson, F. (2013). Situationsanpassad styrning. I F. Nilsson & N.-G. Olve (Red.), *Controllerhandboken* (10. utg., s. 610-644). Stockholm: Liber.
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J. & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International journal of information systems and project management*, 5(1), 63-77. <https://doi.org/10.12821/ijispm050104>
- Rikhardsson, P. & Yigitbasioglu, O. (2018). Business intelligence & analytics in management accounting research: Status and future focus. *International journal of accounting information systems*, 29, 37-58. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2018.03.001>
- Samuelson, L. A. (2013). Ekonomistyrning - en översikt. I F. Nilsson & N.-G. Olve (Red.), *Controllerhandboken* (10. utg., s. 28-62). Stockholm: Liber.
- Sathe, V. (1983). The controller's role in management. *Organizational Dynamics*, 11(3), 31-48. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90004-9](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90004-9)
- Schäffer, U. & Weber, J. (2019). Digitalization will radically change controlling as we know it. I U. Schäffer (Red.), *Behavioral Controlling: Anniversary volume in honor of Jürgen Weber* (s. 159-168) Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-25983-9_10
- Siegel, G. (1999). Counting More, Counting Less: The New Role of Management Accountants. *Strategic finance (Montvale, N.J.)*, 81(5), 20-22.
- Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Unruh, G. & Kiron, D. (2017, 6. november). Digital Transformation on Purpose. Hentet 3. februar 2021 fra https://sloanreview.mit.edu/article/digital-transformation-on-purpose/?fbclid=IwAR09is9Oy39cvY8oHhl8NFLuB7Hrhf33PcT_PuQgYaxkduz8QIOjtm3Cjc8
- Wagner, E. L., Moll, J. & Newell, S. (2011). Accounting logics, reconfiguration of ERP systems and the emergence of new accounting practices: A sociomaterial perspective.

Management Accounting Research, 22(3), 181-197.

<https://doi.org/10.1016/j.mar.2011.03.001>

Yin, R. K. (2003). *Applications of case study research* (2. utg., bd. 34). Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide – Controllere

1. Controllerrollen

- Kan du fortelle litt om deg selv
 - Hva jobber du som, hvor lenge har du hatt denne stillingen, og tidligere arbeidserfaring.
- Hva er dine viktigste arbeidsoppgaver og hva bruker du mest tid på?
 - Hva er ellers dine hovedoppgaver?
 - Er ditt arbeid preget av fastsatte/rutinemessige arbeidsoppgaver? Har du stor frihet til å definere dine egne arbeidsoppgaver?
 - Hvilken informasjon arbeider du mest med? Finansiell eller ikke-finansiell informasjon?
 - Hva er mest utfordrende med dine arbeidsoppgaver?
 - Jobber dere mest med rapportering av historiske data eller utvikling av prognoser?
- Hvordan kommuniserer du med andre i organisasjonen? (Mail, møter, rapporter osv.)
 - Hvem kommuniserer du mest med og hvordan?
 - Hvordan kommuniserer du med instituttlederne?
- Hva er de viktigste egenskapene en controller trenger?
 - Hva mener du er din viktigste rolle som controller?
 - Hva er forskjellen ved din rolle og fakultetscontrolleren sin rolle?
- Hvilken rolle ønsker du å ha i fremtiden?
 - Hvordan skal du oppnå denne rollen?
- Teorien sier at controlleren skal være mer enn bare analytisk, den skal også være en strategisk samtalepartner for ledelsen
 - Hva tenker du om denne påstanden?
 - Hvilke andre ferdigheter mener du er relevant?

2. Digitalisering, teknologi og systemer

- NTNU er ledene innenfor forskning på teknologi, og det forventes dermed at det skal være gode digitale og teknologiske løsninger, også innenfor økonomifunksjonen ved fakultetet. (Her mener vi for eksempel; budsjett, regnskap, strategioppfølging, personaloppfølging, planprosesser osv...)
 - Hva er dine tanker rundt dette?
 - I hvilken grad føler du det fokuseres på digitalisering?
- Hvilke digitale systemer bruker du i din arbeidshverdag?
 - Hvilke systemer fantes før og i hvilken grad har dette utviklet seg mens du har jobbet som controller?
- Hvordan opplevde du innføringen av systemet “bevisst”?
 - Hvordan bruker du systemet? (F.eks i samhandling med ledere?)
 - Hvordan fungerte endringsprosessen (overgangen) til dette systemet?
- Hva er dine tanker om digitalisering? Og hva legger du i begrepet?
 - Knyttet til din arbeidshverdag
- Hvilke faktorer mener du er viktig for å dra nytte av digitalisering?
 - Schäffer og Weber: Mener det er viktig å ha kunnskap innen statistikk og informasjonsteknologi, samt gode kommunikasjonsevner og solid forståelse av selve virksomheten.
- Litteratur vi har lest, fra 2019, hevder at controllerrollen vil endres radikalt, som følge av digitalisering
 - Hva er dine tanker rundt denne påstanden?
 - Hvilke muligheter ser du for digitalisering av ditt arbeid?
 - Ser du noen utfordringer knyttet til digitalisering av ditt arbeid?
 - Vil det være nødvendig med nye ferdigheter og utvikling av kompetanse som følge av digitalisering?
- Tror du at dine arbeidsoppgaver kommer til å endres på bakgrunn av digitalisering i fremtiden?
 - Hvorfor/hvorfor ikke?
- Kan du forklare litt rundt BOTT-systemet og hvordan det kommer til å bli implementert?
 - Hvilke fordeler/ulempeser du med dette systemet?

3. Organisasjon og kultur

- Hvilke verdier og normer mener du NTNU som organisasjon har?
 - Hvilke verdier og normer mener du det er ved fakultetet for økonomi? Er disse like eller ulike fra NTNU sine?
- Hva vil du si skiller en utdanningsinstitusjon fra andre institusjoner eller arbeidsplasser?
- Jobber du mest i team eller individuelt?
 - Lukket kontor/åpen kontorlandskap - Føler du terskelen for å spørre andre om hjelp er større på grunn av lukket kontor?
- Hvordan er du involvert i endrings- og implementeringsprosesser?
 - Er du med på beslutningene om hvordan systemene skal utformes/brukes?
- Hva mener du må til for å skape/fremme endring?
 - Hvilke faktorer kan hindre endring?

Vedlegg 2: Intervjuguide – Ledere

1. Controllerrollen

- Kan du fortelle litt om deg selv
 - Hva jobber du som, hvor lenge har du hatt denne stillingen, tidligere arbeidserfaring.
- Hva er dine viktigste arbeidsoppgaver og hva bruker du mest tid på?
 - Hvilke arbeidsoppgaver har du som er direkte tilknyttet controllerne?
- Hva bruker du controllerne til?
 - Hvordan samarbeider du med controllerne?
 - Brukes de ulike controllerne på samme måte?
- Hvordan kommuniserer du med controllerne? (Mail, møter, rapporter osv.)
 - Hvordan er terskelen for å ta kontakt med controllerne?
 - Kontorsjef: Hvilken rolle har du i kommunikasjonen mellom controller og instituttleder?
- Hvilke kvalifikasjoner/egenskaper mener du at en controller trenger?
 - Hva mener du er den viktigste rollen en controller har?
- Hvilken rolle ønsker du at controllerne skal ha i fremtiden?
 - Hvilken relasjon ønsker du å ha med controllerne?
- Controllerene rapporterer månedlig og i hvilken grad involveres du i dette arbeidet?
 - Hvordan bruker du disse rapportene?
 - Til instituttledere: Hvordan får du informasjon om økonomisk status?
- Instituttleder og kontorsjef: Hvordan er du involvert i endrings- og implementeringsprosesser som omhandler controllerne?
- Hvordan påvirker du som leder controllerens arbeidshverdag?
 - Seksjonssjef: Er du med på å bestemme arbeidsoppgavene til controllerne?

2. Digitalisering, teknologi og systemer

- NTNU er ledene innenfor forskning på teknologi, og det forventes dermed at det skal være gode digitale og teknologiske løsninger, også innenfor økonomifunksjonen ved fakultetet. (Her mener vi for eksempel; budsjett, regnskap, strategioppfølging, personaloppfølging, planprosesser osv...)
 - Hva er dine tanker rundt dette?
 - I hvilken grad føler du det fokuseres på digitalisering?
- Hvilke digitale systemer bruker du i din arbeidshverdag?
 - Hvilke systemer fantes før og i hvilken grad har dette utviklet seg mens du har jobbet her?
 - Bruker du noen av de samme systemene som controllerne?
- Hvordan opplevde du innføringen av systemet “bevisst”?
 - Hvordan bruker du systemet? (F.eks i samhandling med controllerne?)
 - Hvordan fungerte endringsprosessen (overgangen) til dette systemet?
- Hva er dine tanker om digitalisering? Og hva legger du i begrepet?
 - Knyttet til din arbeidshverdag
- Hvilke faktorer mener du er viktig for å dra nytte av digitalisering?
 - Schäffer og Weber: Mener det er viktig å ha kunnskap innen statistikk og informasjonsteknologi, samt gode kommunikasjonsevner og solid forståelse av selve virksomheten.
- Har controllerrollen endret seg i løpet av din arbeidsperiode?
 - Hvordan har din forventning til controlleren endret seg?
 - Tror du controllerens arbeidsoppgaver vil endres som følge av digitalisering?
 - Instituttleder: Er det noen oppgaver som før måtte gjøres av controllerne eller som du måtte forhøre deg med controllerne om, som du nå gjør selv?
- Teorien sier at controllerrollen vil endres radikalt som følge av digitalisering
 - Hva er dine tanker rundt denne påstanden?
 - Hvilke muligheter ser du for digitalisering av controllerens arbeid?
 - Ser du noen utfordringer knyttet til digitalisering av økonomifunksjonen?
- Seksjonssjef: Hvordan legger du til rette for digitalisering og utvikling av systemer?
 - Ved implementering av nye systemer for controllerne, hvordan fungerer du som støttespiller i en slik implementering og endringsprosess?

3. Organisasjon og kultur

- Hvilke verdier og normer mener du NTNU som organisasjon har?
 - Hvilke verdier og normer mener du det er ved fakultetet for økonomi? Er disse like eller ulike fra NTNU sine?
- Hva vil du si skiller en utdanningsinstitusjon fra andre institusjoner eller arbeidsplasser?
 - Hvilke styringsutfordringer møter man ved NTNU?
- Hvordan fungerer beslutningsprosesser ved instituttet/fakultetet?
 - Hvem er involvert?
 - Hvilke utfordringer møter dere normalt ved beslutningsprosesser? (hierarkiske, målbaserte, deltakelse)
- Hva mener du må til for å skape/fremme endring?
 - Hvilke faktorer kan hindre endring?
 - Hvilken innstilling har ansatte generelt til endring?

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Controllerrollen ved NTNU, fakultet X”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å utforske digitalisering i controllerrollen ved NTNU. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Vi er to studenter ved NTNU, Handelshøyskolen i Trondheim som skal skrive masteroppgave om controllerrollen i offentlig sektor. Vi ønsker dermed å undersøke controllerrollen hos NTNU, og hvordan digitalisering kan være/har vært med på å endre rollen.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU, Handelshøyskolen

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget er basert på relevante personer knyttet til problemstillingen. Da vi ønsker å undersøke controllerrollen ved NTNU, fakultet X får du dermed forespørsel om å delta.

Hva innebærer det for deg å delta?

Datainnsamlingen vil være basert på personlige intervju med varighet på ca. 60 minutter. Vi ønsker å ta opp samtalen for å sikre at vi får dokumentert viktig og relevant informasjon. Vi kommer ikke til å innhente sensitive personlige opplysninger.

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det et personlig intervju på ca. 60 minutter. Intervjuet inneholder spørsmål om din arbeidshverdag, og om ditt forhold til digitalisering.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Opptak fra intervju vil bli transkribert fortløpende og slettes når transkribering er ferdigstilt. Navn vil bli anonymisert ved transkribering.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 27.05.2021. Etter prosjektets slutt vil også transkriberte dokumenter slettes.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres 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), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

Studien er meldt til og godkjent av NSD, Norsk senter for forskningsdata AS.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Oda Glærum eller Kristin Estensen (student). (Anonymisert) eller (Anonymisert)
- Veileder Per Christian Ahlgren eller Kari Nyland. (Anonymisert) eller (Anonymisert)
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Controllerrollen ved NTNU, fakultet X*» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i personlig intervju og forskningsprosjektet (Varighet ca 60 min.)

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 27.05.2021

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

