



**UiT** Norges arktiske universitet

Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi – Handelshøgskolen ved UiT

## **Økonomistyring i Norge**

En casestudie av kulturell og kybernetisk styring over tid

Georg Dines Holm & Cathrin Pedersen

Masteroppgave i Økonomi & Administrasjon, BED-3901H, juni 2023

# Innholdsfortegnelse

1	AKTUALISERING.....	1
1.1	Bakgrunn .....	1
1.2	Formål og problemstilling .....	2
1.3	Avgrensninger .....	3
1.4	Tidligere forskning .....	3
1.5	Oppgavens videre oppbygning .....	4
2	TEORETISK RAMMEVERK .....	5
2.1	Begrepet Økonomistyring.....	5
2.2	Styringspakken .....	6
2.3	Levers of Control.....	8
2.4	Behovet for både å utforske og utnytte.....	9
2.5	Kulturell Styring .....	10
2.5.1	Påvirkning av de ansatte.....	11
2.5.2	Samhold mellom ledelse og ansatte .....	12
2.5.3	Forbedringskultur .....	13
2.6	Kybernetisk styring.....	14
2.6.1	Budsjettstyring .....	15
2.6.2	Finansielle målesystemer .....	18
2.6.3	Ikke-Finansielle Målesystemer .....	18
2.6.4	Hybride Målesystemer .....	18
3	METODE .....	20
3.1	Vitenskapsteoretisk ståsted.....	20
3.2	Forskningsdesign .....	21
3.2.1	Casestudiedesign .....	22
3.3	Metodevalg .....	23
3.3.1	Kvalitative intervjuer.....	24

3.3.2	Utvalg .....	25
3.3.3	Dokumentstudier .....	26
3.4	Forskningsprosessen .....	27
3.5	Data-analyse .....	29
3.6	Studiens kvalitet .....	30
3.6.1	Studiens troverdighet.....	31
3.6.2	Studiens overførbarhet .....	32
3.6.3	Studiens pålitelighet .....	33
3.6.4	Studiens bekreftbarhet.....	33
3.7	Forskningsetiske avveininger .....	34
4	EMPIRI .....	35
4.1	Historien til Norne .....	35
4.2	Lønnsomheten ved Norne.....	39
4.3	Kulturell styring.....	43
4.3.1	Påvirkning av de ansatte.....	43
4.3.2	Samhold mellom ledelse og ansatte .....	46
4.3.3	Forbedringskultur .....	47
4.3.4	Oppsummering av Kulturell styring.....	50
4.4	Kybernetisk styring.....	51
4.4.1	Budsjettstyring .....	51
4.4.2	Finansielle målesystemer .....	53
4.4.3	Ikke-Finansielle målesystemer .....	56
4.4.4	Hybride målesystemer.....	58
4.4.5	Oppsummering av Kybernetisk styring.....	62
4.5	Oppsummering av nøkkelfunn .....	63
5	ANALYSE .....	65
5.1	Kulturell styring.....	65

5.1.1	Påvirkning av de ansatte.....	65
5.1.2	Samhold mellom ledelse og ansatte .....	67
5.1.3	Forbedringskultur .....	69
5.2	Kybernetisk styring.....	71
5.2.1	Budsjettstyring .....	71
5.2.2	Finansielle målesystemer .....	73
5.2.3	Ikke-Finansielle målesystemer .....	75
5.2.4	Hybride Målesystemer .....	76
5.3	Endring innen økonomistyring .....	78
5.3.1	Utforsknings- og etableringsfase.....	79
5.3.2	Optimaliseringsfase .....	80
5.3.3	Kombinasjonsfasen – optimalisering og utforskning.....	81
6	KONKLUSJON .....	83
6.1	Hvilke økonomistyringssystemer har vært i bruk?.....	83
6.2	Hvordan har økonomistyringen endret seg? .....	83
6.3	Hvordan har økonomistyringen i Norge utviklet seg .....	84
6.4	Forslag til videre forskning.....	85
	REFERANSELISTE .....	86
	VEDLEGG .....	90
	Vedlegg A – Informasjonsskriv .....	90
	Vedlegg B – Intervjuguide .....	93

## Figurliste

Figur 1 - Klassifiseringsmodell - Styringspakken (Malmi & Brown, 2008) .....	8
Figur 2 - Liste over informanter .....	29
Figur 3 - Første oljen som ble tatt opp ved Norge (Informant 3, 2023).....	36
Figur 4 - Oppbyggingen av Norge og tilhørende satellitter (Offshore Norge, 2017) .....	38

Figur 5 - Faser, Endringer i økonomistyring, & produksjon (Norsk Petroleum, 2023d)..... 64

## Forord

Denne mastergradsavhandlingen representerer en avslutning på vårt studium innen økonomi og administrasjon, med fordypning innen økonomistyring ved UiT, campus Harstad, og tilsvarer 30 studiepoeng. Denne studien er ment å gi et bidrag inn i økonomistyringslitteraturen, hvor vi har fokusert på å fremme utviklingen av økonomistyring i en virksomhet over tid. Til vår kunnskap er det ikke gjennomført liknende studier tidligere, som fokuserer på den nevnte tematikken i kombinasjon med det teoretiske fundamentet vi har benyttet oss av.

Studien er et resultat av et samarbeid mellom UiT og Equinor. På bakgrunn av samarbeidet, kom vi i kontakt med representanter fra Equinor som holdt en presentasjon vedrørende organisasjonen og mulige problemstillinger for masteravhandlinger. I den sammenheng vil vi gjerne takke alle ansatte vi har vært i kontakt med i Equinor. I tillegg vil vi rette en ekstra takk til våre informanter, som har stilt til intervju og samtidig muliggjort denne studien.

Til slutt vil vi gjerne rette en stor takk til vår veileder Odd-Birger Hansen, ved Handelshøgskolen UiT, campus Harstad, som har vært en god sparringspartner gjennom hele avhandlingsprosessen. Vi er svært takknemlig for din kunnskapsdeling, og de konstruktive tilbakemeldingene vi har fått underveis, som har gitt et stort bidrag til denne avhandlingen.

# Sammendrag

Norne er en av Equinor's olje- og gassinstallasjoner, en virksomhet som har pågått i lang tid. Norne har i løpet av levetiden blitt påvirket av konjunkturer og endringer i omgivelsene, og har derfor vært nødt til å være tilpasningsdyktig i sin økonomistyring. Norne har vist seg å være en svært lønnsom virksomhet, som bygger på hvordan man har drevet økonomistyringen i form av å drifte den eksisterende virksomheten lønnsomt, samtidig som man har utvidet inntektsgrunnlaget på de opprinnelige investeringene.

Studien fokuserer på å belyse hvordan økonomistyringen i en virksomhet utvikler seg over tid, ved å se på hvilke former for styring som har blitt benyttet, og hvilke endringer som har forekommet innen økonomistyringen. Studien vil videre knytte denne tematikken mot en konkret virksomhet innen olje- og gassindustrien, derav økonomistyring i Norne, en av Equinor's olje- og gassinstallasjoner. På bakgrunn av det overnevnte vil oppgaven ta utgangspunkt i følgende problemstilling, samt forskningsspørsmål som skal bidra til å svare på problemstillingen:

*Hvordan har økonomistyringen i Norne utviklet seg?*

- 1. Hvilke økonomistyringssystemer har vært i bruk?*
- 2. Hvordan har økonomistyringen endret seg?*

Studien er gjennomført som en intensiv casestudie, hvor den har en kvalitativ tilnærming gjennom semistrukturerte intervjuer. Intervjuene omfatter et utvalg av 9 informanter som er strategisk valgt på bakgrunn av blant annet tilknytning til case, stilling og når informantene har hatt tilknytning til casen.

Våre funn viser at både kulturell- og kybernetisk styring har vært en viktig del av økonomistyringen i Norne, og har over tid utviklet seg i stor grad basert på endringer internt og i omgivelsene. I tillegg ser vi at det ble gjort et solid arbeid i tidlig fase av Norne, som har vært avgjørende for god økonomistyring i senere tid. Utviklingen innen økonomistyring kan spesielt knyttes til at Norne har gått fra en tradisjonell form, til å bli mer dynamisk gjennom å implementere og forbedre økonomistyring som fremmer tilpasningsdyktigheten, og samtidig sikrer lønnsom drift.

Denne studien er et bidrag til økonomistyrings-litteraturen i den grad at den knytter økonomistyring opp mot et tidsperspektiv i en konkret virksomhet. Virksomheter som

påvirkes av endringer i omgivelsene, må i stor grad være tilpasningsdyktig i sin økonomistyring, en tematikk studien ønsker å fremstille gjennom å eksemplifisere en relevant casevirksomhet; Norne (Atkinson et al., 2012; Otley, 1980). En måte virksomheter kan tilpasse seg til omgivelsene er gjennom Exploration/Exploitation, i form av fokus på henholdsvis innovative prosesser og optimalisering av en virksomhet (March, 1991; Gupta et al., 2012). Økonomistyrings-litteraturen er omfattende, hvor det er gjennomført studier på flere enkeltområder og kombinasjoner av forskning. Derimot har denne studien i tillegg til March (1991) sin forskning, fokusert på å knytte utviklingen av økonomistyring over tid i en konkret virksomhet sammen med Malmi og Brown (2008) sin styringspakke, samt interaktiv og diagnostisk styring av Simons (1995), der denne kombinasjonen ikke viser seg å være studert tidligere.

**NØKKEWORD:** Økonomistyring, økonomistyringssystemer, kulturell styring, kybernetisk styring, exploration & exploitation, interaktiv & diagnostisk



# 1 AKTUALISERING

## 1.1 Bakgrunn

Økonomistyring har tradisjonelt sett blitt forbundet med styring av økonomiske ressurser, men begrepet har med tiden utviklet seg til å omfatte styring innen flere forhold i en virksomhet (Cäker & Siverbo, 2011). Økonomistyring må i tillegg til interne forhold hensynta eksterne omgivelser, da disse vil påvirke virksomhetens konkurransevne og posisjonering i markedet (Otley, 1980). Som følge av at omgivelsene stadig er i endring, gjør dette at alle virksomheter må gjøre strukturelle endringer i løpet av virksomhetens livssyklus. Bakgrunnen for dette er at det ikke nødvendigvis finnes en universell form for økonomistyring som hensyntar endringer som skjer over tid (Otley, 1980). Derfor er det nødvendig at organisasjoner tilpasser seg endringene, og implementerer nye former for styring etter hvert som utviklingen skjer (Atkinson et al., 2012; Otley, 1980). Norne er en av Equinor sine olje- og gassinntallasjoner, en virksomhet som har pågått over lang tid. Dette er et eksempel på en virksomhet som har vært nødt til å utvikle og tilpasse seg endringer i omgivelsene (Atkinson et al., 2012).

Norne opererer innen en bransje der virksomhetens livssyklus består av en letefase, utbyggingsfase og en driftsfase. Lete- og utbyggingsfasene kan omtales som Exploration, der målet er å danne et inntekt grunnlag basert på å lete etter olje- og gassvolumer, for så å etablere en virksomhet som kan omgjøre disse volumene til inntekter (March, 1991). Videre inn i driftsfasen, har man i Norne vært nødt til å følge utviklingen i omgivelsene gjennom å optimalisere virksomheten, som kan relateres til begrepet Exploitation (March, 1991). Forskning viser at det optimale vil være å kombinere Exploration og Exploitation, noe man senere i driftsfasen gjorde ved å lete etter nye olje- og gassvolumer, samtidig som man har optimalisert virksomheten (Benner & Tushman, 2003; Brown & Eisenhardt, 1998; Gupta et al., 2006; March, 1991).

Fokuset på å fornye virksomheten ved å lete etter nye volumer som har blitt tilknyttet den eksisterende produksjonen, har ført til at man i senere tid har forlenget levetiden til Norne gjentatte ganger. Det å tilpasse seg utviklingen i omgivelsene gjennom å optimalisere og fornye virksomheten, er viktig for å øke virksomhetens verdiskapning for å være konkurransedyktig (March, 1991). Samhandling er en viktig del av Exploration-faser, hvor det er ønskelig å utforme løsninger med størst mulig bidrag, dette er noe man ifølge Simons (1995) kan gjøre gjennom diagnostiske systemer. Til forskjell fra Exploration-faser, vil det i

Exploitation-faser være behov for å få en forståelse av organisasjonens økonomiske situasjon som en forutsetning for å optimalisere prosessene, hvor diagnostiske systemer kan benyttes for å måle og evaluere prestasjoner (Simons, 1995).

En studie gjort av Merchant og Van der Stede (2012) viser at kulturell styring også vil ha en påvirkning på økonomien og lønnsomheten til en virksomhet. Dette handler om at det er flere faktorer som ikke nødvendigvis kan direkte knyttes opp mot finansielle tall, men vil ha en indirekte virkning (Atkinson et al., 2012; Malmi & Brown, 2008). Dette gjør at relevansen av Malmi og Brown (2008) sin styringspakke, hvor man ser på en kombinasjon av forskjellige former for styring, og hvordan de påvirker hverandre, vil ha en betydning (Malmi & Brown, 2008). Styring i et økonomisk perspektiv, gjennom strategisk bruk av virksomhetens økonomiske tall innebærer det Malmi & Brown (2008) omtaler som kybernetisk styring. I den sammenheng vil det også være relevant å trekke frem kulturell styring, som plasseres på toppen av Malmi & Brown (2008) sin klassifiseringsmodell, og kan derfor anses som viktig for andre former for styring.

## 1.2 Formål og problemstilling

Formålet med studien er å gi et bidrag til økonomistyrings-litteraturen ved å tilføre kunnskap om hvordan økonomistyring utvikler seg over tid, i en tidsbegrenset virksomhet. For å få bedre innsikt, vil studien fokusere på å fremstille hvordan økonomistyringen har utviklet seg i sammenheng med Equinor's olje- og gassvirksomhet; Norge. Dette vil vi gjøre gjennom å se på hvilke økonomistyringssystemer som har blitt benyttet, samt hvilke endringer som skjedd i løpet av levetiden til Norge. Equinor er en stor og veletablert organisasjon, som har utviklet seg på styringsfronten, ved å implementere nye styringssystemer og utvikle egne former for styring. I den sammenheng vil det være lærerikt å se hvordan utviklingen av virksomhetens økonomistyring har vært, sett i sammenheng med Norge som har pågått i flere tiår, og som i løpet av levetiden har tatt del i denne utviklingen. På bakgrunn av det overnevnte, vil oppgaven ta utgangspunkt i følgende problemstilling:

*Hvordan har økonomistyringen i Norge utviklet seg?*

Basert på problemstillingen, har vi utformet følgende forskningsspørsmål:

1. *Hvilke økonomistyringssystemer har vært i bruk?*
2. *Hvordan har økonomistyringen endret seg?*

### **1.3 Avgrensninger**

Med utgangspunkt i problemstillingen, er det utformet forskningsspørsmål som legger føringer for studien. Oppgaven avgrenses til å studere hvilke økonomistyringssystemer som har vært i bruk, og hvordan økonomistyringen i Norge har endret seg over tid. Ettersom at økonomistyring er et vidt begrep, vil den teoretiske rammen avgrenses ytterligere mot å fokusere på Malmi & Brown (2008) sin styringspakke, hvor oppgaven vektlegger kulturell- og kybernetisk styring (Malmi & Brown, 2008). Vi benytter Malmi & Brown (2008) sin styringspakke som en overordnet struktur og vil også ta i bruk annen litteratur for å bygge opp under kulturell- og kybernetisk styring. I tillegg vil vi trekke inn James March (1991) sin forskning rundt Exploration og Exploitation, om virksomheters fokus på optimalisering og fornyelse, samt å knytte disse begrepene opp mot diagnostiske og interaktive systemer i Simons (1995) sitt rammeverk. Fokuset i oppgaven er å se på kybernetisk styring, men ettersom vi ser at kultur har vært en viktig del av styringen i Norge, og Malmi & Brown (2008) påpeker at kultur er fundamentet for all annen styring i en organisasjon, mener vi kombinasjonen vil gi god innsikt gitt oppgavens tidsbegrensning.

### **1.4 Tidligere forskning**

Det har blitt gjort omfattende forskning på økonomistyring i organisasjoner. Blant annet har forskningen tatt for seg styringspakken til Malmi og Brown (2008), rammeverket Levers of Control til Simons (1995) og Exploration og Exploitation av James March (1991). Studier knyttet opp mot styringspakken til Malmi & Brown (2008), ser på styringspakken i sin helhet, men også kombinasjoner av de ulike styringselementene (Grabner & Moers, 2013; Sandelin, 2008). Det finnes i tillegg forskning knyttet opp til rammeverket til Simons (1995), som fokuserer på diagnostiske og interaktive systemer. Her beskrives det blant annet hvordan man benytter diagnostiske og interaktive systemer i sammenheng med økonomistyringen. Mange studier ser på disse systemene isolert sett og ikke hvordan disse forandrer seg og utvikles over tid. I senere tid har det derimot kommet bidrag hvor en har studert utviklingen av disse systemene, hvor (Ramos & Hidalgo, 2003) så på muligheten for utviklingen av diagnostiske og interaktive systemer og årsaken til dette.

I denne studien studeres en produksjonsvirksomhet hvor man går fra en diagnostisk form for styring over til å fokusere på mer interaktive systemer. En annen del av økonomistyringslitteraturen omfatter Exploration og Exploitation (March, 1991), og ser på samspillet mellom

optimalisering og fornyelse av en virksomhet (Auh & Menguc, 2005; Gupta et al., 2006). I vår litteraturgjennomgang har vi undersøkt hvordan økonomistyring benyttes i forskning. Herunder har vi spesielt sett på styringselementer under begrepet økonomistyring, og koblet dette opp mot både konkrete virksomheter og utvikling i et tidsperspektiv. I den sammenheng er det tilsynelatende ingen studier som kan relateres til utvikling av økonomistyring i ett tidsperspektiv opp mot konkrete og tidsbegrensede virksomheter. Malmi & Brown (2008) sin styringspakke, Levers of Control av Simons (1995), og James March (1991) sin forskning på Exploration og Exploitation, har vært i fokus i vår litteraturgjennomgang. Vi finner blant annet forskning som kombinerer Malmi & Brown (2008) sin styringspakke og Simons (1995) sitt rammeverk, derimot har vi ikke lyktes med å finne forskning som kombinerer disse mot hverken James March (1991) sin teori, eller ser på disse i et tidsperspektiv. Knyttet opp mot Equinor, er det flere forskningsartikler som ser på økonomistyring som en helhet, men også enkeltdele av økonomistyringen i Equinor. Det er også forsket på olje- og gassvirksomheten ved Equinor's installasjoner, deriblant olje- og gassinstallasjonen Norne. Til tross for det, er det ikke gjort noe forskning på Norne, som knyttes opp mot økonomistyringen.

## **1.5 Oppgavens videre oppbygning**

Etter at oppgavens tema med tilhørende problemstilling er presentert, vil oppgaven bygge videre på relevant teori for å svare til oppgavens problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål i kapittel 2. Kapittel 3 vil redegjøre for hvordan oppgaven utføres gjennom valg av metode og forskningsmodell. Basert på data som er innhentet gjennom metoden belyst i kapittel 3, vil kapittel 4 presentere de empiriske funnene som er gjort som følge av bearbeidet data. Her vil sentrale trekk knyttet til oppgavens problemstilling bli trukket frem slik at det gir en beskrivelse av den empiriske situasjonen. I kapittel 5, som omhandler analyse, vil oppgaven bygge på de empiriske funnene fra kapittel 4 og det teoretiske rammeverket fra kapittel 2. Kapittel 6 vil oppsummere oppgavens viktigste funn og konklusjoner, og vil i tillegg inneholde forslag til videre forskning.

## 2 TEORETISK RAMMEVERK

Det teoretiske rammeverket tar utgangspunkt i økonomistyring i en virksomhet. For å svare til problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål kommer oppgaven til å gå dypere inn på tematikken økonomistyring, og benytte deler av rammeverkene til Malmi og Brown (2008), og Simons (1995). Første del av teorikapittelet fokuserer på begrepet økonomistyring, og hvordan begrepet som helhet har utviklet seg over tid. Definisjonen og beskrivelsen tar utgangspunkt i flere ulike relevante forskningsartikler som Atkinson et al. (2012), Chenhall (2003), og Otley (1980). Videre vil vi presentere styringspakken av Malmi og Brown (2008), Levers of Control av Simons (1995), og organisasjonsteori tilknyttet til Exploration og Exploitation av March (1991). Styringspakken til Malmi & Brown (2008) tar utgangspunkt i flere ulike kontrollsystemer, men vi vil i forhold til oppgavens problemstilling hovedsakelig fokusere på det som omhandler kulturell- og kybernetisk styring. I Kombinasjon med forskningen til Malmi & Brown (2008) vil vi se den i sammenheng med diagnostiske- og interaktive systemer av Simons (1995), samt organisasjonsteori tilknyttet virksomheters måte å arbeide på gjennom Exploration og Exploitation av March (1991).

### 2.1 Begrepet Økonomistyring

Økonomistyring er et begrep som ofte forbindes med, og som tradisjonelt sett har fokusert på styring av organisasjoners økonomiske ressurser. Begrepet har med tiden utviklet seg til å få en større betydning, og som ifølge Cäker og Siverbo (2011) beskriver organisasjoners måte å oppmuntre, muliggjøre og tvinge ledere og ansatte til å handle i tråd med hva som er i beste interesse for organisasjonen. Det finnes mange definisjoner og beskrivelser av begrepet økonomistyring (Anthony, 1965; Atkinson et al., 2012; Chenhall, 2003; Cäker & Siverbo, 2011; Malmi & Brown, 2008; Otley, 1980; Simons, 1995). Chenhall (2003) beskriver forskjellige begreper av økonomistyring som brukes om hverandre og innbefatter; Management Accounting (MA), Management Accounting Systems (MAS), og Management Control Systems (MCS). MA innebærer budsjettering og kalkulering av kostnader. MAS er systematisk bruk av MA, hvor hensikten er å oppnå et bestemt mål. Ifølge Chenhall (2003), er MCS et bredere begrep som omfatter MAS, men også styring som person- og klankontroller.

Anthony (1965, s. 17) definerer økonomistyring som: «*The process by which managers assure that resources are obtained and used effectively and efficiently in the accomplishment*

*of the organization's objectives*». Denne definisjonen har sine begrensinger, hvor det pekes på at det er ledere som driver økonomistyring, og at man kun er opptatt av det interne i organisasjonen. I dagens samfunn må man ta vesentlig hensyn til det eksterne da bedrifter ikke eksisterer alene, og omgivelsene som omgir dem er i kontinuerlig endring. Omgivelser må innarbeides i økonomistyringen for at man skal kunne bruke ressursene effektivt for å nå målene (Chenhall, 2003; Otley, 1980). Ifølge Otley (1980) finnes det ikke et universelt styringssystem som passer for alle organisasjoner, og hvilket styringssystem en organisasjon har avhenger av konteksten den befinner seg i. Utviklingen av økonomistyring har blitt drevet av og fortsetter å drives av nye strategier, høyere kompleksitet, teknologi og økt konkurranse (Otley, 1980).

Virksomheter i dag er mer kompleks både sosialt, samfunnsmessig og globalt (Atkinson et al., 2012). Allerede på 1980-tallet påpekte Otley at man ikke kan se på økonomistyring som en isolert prosess, men også fokusere på forhold som endrer organisatorisk atferd (Otley, 1980). Ifølge Chenhall (2003) har definisjonen av økonomistyring utviklet seg over tid til å ikke bare se på interne aktiviteter, men også omfatte et mye bredere spekter av informasjon. Dette innebærer blant annet informasjon om eksterne omgivelser, slik som; kunder, konkurrenter og markeder. Atkinson et al. (2012, s. 26) har et bredere syn på økonomistyring og definerer det som: «[...] *the process of supplying managers and employees in an organization with relevant information, both financial and nonfinancial, for making decisions, allocating resources, and monitoring, evaluating and rewarding performance*». Kompleksiteten i samfunnet øker, men også konkurransen, og for at organisasjoner skal kunne henge med på denne utviklingen er det avgjørende at ikke bare ledelsen, men også andre med budsjettansvar har styringssystemer som fanger opp utviklingen, slik at man kan innføre korrigerende tiltak (Hoff, 2018).

## **2.2 Styringspakken**

Malmi & Brown (2008) har i sin studie *Management control systems as a package - opportunities, challenges and research directions* tatt utgangspunkt i tidligere forskning på styringssystemer, hvor de kritiserer stor variasjon og mangelen på en entydig definisjon av styringssystemer. De påpeker at begreper brukes om hverandre, noe som medfører en uoverensstemmelse i hvordan man tolker resultater av forskning innen dette feltet, men også design av styringssystemer. Malmi & Brown (2008, s. 290) definerer økonomistyring som:

«[...] all the devices and systems managers use to ensure that the behaviours and decisions of their employees are consistent with the organization's objectives and strategies but exclude pure decision-support systems». Malmi & Brown (2008) hevder at ethvert system kan kategoriseres som et styringssystem, men siden styringssystemer innføres på ulike tidspunkt og av ulike personer i organisasjonen, bør det ikke defineres som et enkelt system, men i stedet ses på som en pakke av systemer. Malmi & Brown (2008, s. 287) definerer styringspakken som: «a management control systems (MCS) package is a collection or set of controls and control systems».

Forskningen til Malmi & Brown (2008) bygger på nesten fire tiår med analyse av tidligere forskning rundt økonomistyring, og konkluderer med at det er ideelt å styre og studere hele pakken. Utfordringen ved å ta i bruk hele styringspakken er at den inneholder 3 ulike nivåer, med fem forskjellige kontroller (se figur 1) som organisasjoner må forholde seg til, og er derfor omfattende å kombinere. De fem ulike kontrollene i styringspakken er; Kulturelle-, planlegging-, kybernetiske-, belønning og kompensasjon og administrative kontroller (Malmi & Brown, 2008). Den første delen av Malmi & Brown (2008) sin styringspakke omhandler kulturelle kontroller, også kalt kulturell styring, og defineres som verdier, symboler og klaner, som er med på å påvirke en virksomhets ansattes tanker og handlinger. Kontroll gjennom planlegging er en fremtids- og målrettet aktivitet, hvor man bestemmer retningen organisasjonen skal jobbe mot. Ifølge Flamholtz (1983, s. 154) kan planlegging defineres som: «the process of deciding about the goals of an organization (and/or its members) as well as the means to attain goals». Det innebærer både planer og strategier for å best mulig nå organisasjonens fremtidige mål.

Videre i klassifiseringsmodellen til Malmi & Brown (2008), kan belønning og kompensasjon bidra til å motivere og øke innsatsen til ansatte i organisasjoner, hvor ønsket atferd belønnes systematisk (Bonner & Sprinkle, 2002). Når Malmi & Brown (2008) beskriver administrative kontrollsystemer, omhandler dette hvordan organisasjoner påvirker atferden til de ansatte gjennom måten man organiserer ansatte som enkeltindivider og grupper (Malmi & Brown, 2008). Administrative kontroller bidrar ikke bare til overvåking av ansattes atferd, men også til å spesifisere hvordan arbeidsoppgaver skal utføres, på hvilken måte de blir utført, og i tillegg sørge for at ansatte vet hvem de stilles til ansvar overfor (Malmi & Brown, 2008). Den siste delen av klassifiseringsmodellen tar for seg kybernetisk kontroll, også kalt kybernetisk styring, og baserer seg i stor grad på strategisk bruk av virksomhetens økonomiske tall, med hensikt å måle og evaluere prestasjoner (Malmi & Brown, 2008).

CULTURAL CONTROLS						
Clans		Values			Symbols	
PLANNING		CYBERNETIC CONTROLS				REWARD & COMPENSATION
Long range planning	Action planning	Budgets	Financial Measurement Systems	Non Financial Measurement Systems	Hybrid Measurement Systems	
ADMINISTRATIVE CONTROLS						
Governance structure		Organisation Structure			Policies and Procedures	

Figur 1 - Klassifiseringsmodell - Styringspakken (Malmi & Brown, 2008)

## 2.3 Levers of Control

I motsetning til Malmi & Brown (2008) sin styringspakke som er et detaljert styringssystem, er Levers of Control av Simons (1995) et mer overordnet rammeverk. Levers of Control er et resultat av Relevance Lost som ble introdusert av Simons (1995), med den hensikt å styrke virksomhetenes styringsmetodikk. Med utgangspunkt i den "gamle" formen for styring, hvor det var en mer top-down styringsstrategi, med mer fokus på standardisering, og hvor man var mer rigid i planleggingen for å unngå usikkerhet og ta for stor risiko (Empowerment-strategy). Denne formen for styring ble da møtt med en ny tankegang, om at man skulle flytte fokuset mot en mer kunde- og markedsbasert strategi, hvor man ønsket å kontinuerlig forbedre seg og dekke behovene på best mulig måte (Accountability-strategy). Den mer moderne formen for styring legger vekt på å tilpasse lederne for omstilling gjennom bruken av alternative styringsverktøy som er egnet for å håndtere usikkerhet og endringer i omgivelser. Selv om den moderne formen for styring var gunstig, mente Simons at det her måtte foreligge en balanse mellom begge styringssystemene, og at det ville ha mer optimale effekter (Simons, 1995).

Simons påpeker det som anses å være 2 forskjellige syn på strategi; en hierarkisk styrings- og strategiform, samt en fremspirende styrings- og strategiform. Hierarkisk strategi er en form for top-down styringsform, hvor toppledelsen sentralt sett tar analytiske og konseptuelle strategiske beslutninger. Fremspirende strategi (bottom-up) er en mer samlet og inkluderende styringsform, hvor beslutningene tas av ansatte på ulike organisasjonsnivå. Simons sitt rammeverk baserer seg i hovedtrekk på å skape en balanse mellom et hierarkisk syn på strategi, og fremspirende strategi. Fokuset i dette rammeverket er virksomhetenes forretnings-



og konkurransestrategi, og hvordan virksomhetene posisjonerer seg i markedet i forhold til konkurrenter for å oppnå suksess (Simons, 1995). For å lykkes med strategiimplementeringen legges det vekt på de fire systemene; Holdningssystemer, Barrieresystemer, Diagnostiske styringssystemer, og Interaktive styringssystemer. Disse systemene handler overordnet om atferds-styring og strategiimplementerings-prosessen i virksomhetene (Simons, 1995). I likhet med Malmi & Brown (2008), omhandler holdningssystemet i Simons (1995) sitt rammeverk bruken av verdier i en virksomhet, og hvordan disse verdiene etterleves, samt påvirker de ansattes atferd og holdninger.

Videre tar Simons (1995) utgangspunkt i Barrieresystemer når han beskriver hvordan man utarbeider retningslinjer og begrensninger for å redusere unødvendig risiko. Dette i seg selv baserer seg på tillitt til de ansatte, gjennom å delegere styring og ansvar innenfor gitte grenser (Simons, 1995). Gjennom bruk av diagnostiske styringssystemer kan man ifølge Simons (1995) måle og evaluere prestasjoner, som kan bidra til å øke forståelsen for virksomhetens økonomiske situasjon. Avslutningsvis beskriver Simons (1995) at interaktive styringssystemer kan til forskjell fra diagnostiske styringssystemer benyttes som et verktøy for å engasjere til god dialog mellom ledelsen og ansatte, for å gi større muligheter og forhindre negativ påvirkning i sammenheng med aktiviteter og beslutninger.

## **2.4 Behovet for både å utforske og utnytte**

Innen organisasjonsteori finner vi begrepene Exploration (utforsking) og Exploitation (utnyttelse), som trekkes frem av March (1991) med hensyn til virksomheters driftsstrategi. Begrepet utforsking baserer seg på virksomheter som kontinuerlig ser etter måter å fornye seg på, gjennom ny arbeidspraksis, måter å tenke på, utvikle kompetansen, ta i bruk ny teknologi og utvikle nye produkter. I motsetning omhandler utnyttelse virksomheter som fokuserer på å utvikle eksisterende kompetanse, teknologi og måten å tenke på. Sett i forhold til Brown & Eisenhardt (1998) og Gupta, Smith & Shalley (2006), kan utforsking kobles til innovativ virksomhet og utnyttelse kobles mot effektivisering av eksisterende virksomhet (Brown & Eisenhardt, 1998; Gupta et al., 2006).

I forskningen til March (1991) påpekes det at organisasjoner vil dra større nytte av å kombinere disse måtene å drive virksomheter på fremfor å kun fokusere på enten utforsking eller utnyttelse. Dette støttes også av Benner og Tushman (2003), Brown og Eisenhardt

(1998) og Gupta et al. (2006). Bakgrunnen for dette er at omgivelsene er dynamiske og tvetydige (ambiguous), og at verden er usikker og tidvis vanskelig å fortolke (March, 1991). Dette innebærer at virksomheter må opptre tosidig (ambidexterous) og gjenspeile denne usikkerheten ved å være effektiv og produktiv, samtidig som man kan håndtere innovative oppgaver (Brown & Eisenhardt, 1998; Gupta et al., 2006). Alternativet til å ikke følge utviklingen i omgivelsene gjennom å forbedre og fornye virksomheten, vil være at man mister sin relevans i markedet gjennom svekket konkurranseevne (March, 1991). Effektivisering av virksomheten anses å være et kortsiktig grep i å styrke konkurranseevnen, i motsetning til å være innovativ som man jobber med på lang sikt (Hatch, 1997; March, 1991).

Det er flere mulige måter å arbeide med utnyttelse og utforskning i kombinasjon. Det er ulik forståelse hvordan man fordeler disse måtene å jobbe på, og forskningen skiller mellom et strukturelt og et kontekstuellet perspektiv. Det strukturelle perspektivet (structural ambidexterity) innebærer at utnyttelse og utforskning deles i to ulike organisatoriske enheter (Gibson & Birkinshaw, 2004). I et kontekstuellet perspektiv (contextual ambidexterity), vil utnyttelse og utforskning foregå i samme organisatoriske enhet (Gibson & Birkinshaw, 2004). Gupta, Smith & Shalley (2006) har tatt det kontekstuelle perspektivet ett steg videre i sin forskning og nyansert dette i ett tidsperspektiv, hvor en organisatorisk enhet, enten kan jobbe med utnyttelse og utforskning samtidig (ambidexterity), eller at det gjøres i sekvenser (punctuated equilibrium). I bunn og grunn bygger denne forskningen på at alle virksomheter må fokusere på utnyttelse av ressurser og effektivisering av eksisterende virksomhet, samt utforskning av måter å fornye virksomheten på. Til tross for dette, er det ulik tolkning i forskningen om hvordan man velger å gå frem og hvordan de vektlegges (Gupta et al., 2006).

## 2.5 Kulturell Styring

Merchant og Van der Stede (2012) påpeker at kulturell styring kan være såpass viktig i noen organisasjoner, at de kan oppleves å være den dominante formen for styring. Det påpekes av Merchant & Van der stede (2012) at ansatte ofte ikke ser på kulturell styring som en del av økonomistyringen, og at kulturell styring kan fungere som en erstatning for andre former for styring. Kulturell styring er viktig i nesten enhver setting, og kostnadene ved denne formen for styring er som oftest lavere enn ved andre former for styring (Merchant & Van der Stede, 2012). Malmi & Brown (2008) tar utgangspunkt i Flamholtz et al. (1983, s.158) som definerer organisasjonskultur som: «*the set of values, beliefs and social norms which tend to be shared*

*by its members and, in turn, influence their thoughts and actions*». Kulturell styring innebærer altså de verdier, holdninger og normer som verdsettes i en organisasjon og som ikke bare påvirker tanker, men også ens handlinger. Kulturell styring er ifølge Malmi & Brown (2008) ikke lett å endre, og derfor noe man jobber med på lang sikt. Ifølge Merchant & Van der Stede (2012), er organisasjonskultur noe som tar lang tid å etablere, og baserer seg i hovedsak på tradisjoner, normer, verdier, ideologier, holdninger og hvordan man oppfører seg og forholder seg til hverandre innad i en organisasjon. Merchant & Van der Stede (2012) påpeker at selv om organisasjonen forandrer seg over tid og tilpasser seg til endrede omgivelser, er ikke dette ensbetydende med at kulturen vil forandre seg, da en kultur er noe som forholder seg relativt uforandret over tid.

### **2.5.1 Påvirkning av de ansatte**

Den viktigste måten å endre kulturen på i en organisasjon, er å få inn nye mennesker med de holdningene og verdiene man søker etter. Det er mye vanskeligere å endre holdninger og verdier til de som allerede befinner seg i organisasjonen og kanskje har jobbet der i mange år (Malmi & Brown, 2008; Merchant & Van der Stede, 2012). Ifølge Merchant & van der Stede (2012), er den beste tiden å bygge organisasjonskultur på i startfasen av en organisasjon, hvor man i større grad som leder har muligheter til å påvirke og bygge ønsket kultur i organisasjonen. Merchant & Van Der stede (2012) beskriver at det stadig er vanligere at ansatte får større myndighetsrom for avgjørelser. I denne sammenhengen er det viktig at ansatte er klar over og forholder seg til felles verdier, og ønsket opptreden, slik at man tar avgjørelser som er til det beste for organisasjonen (Merchant & Van der Stede, 2012).

I Simons (1995) sitt rammeverk *Levers of Control* omtales også kultur ved bruk av begrepet holdningssystemer. Holdningssystemer omhandler atferds- og holdningsstyring gjennom å knytte organisasjonen og menneskene i organisasjonen opp mot verdier. Verdiene er noe organisasjonen eksternt og internt ønsker å identifisere seg med, som de ansatte og ledelsen etterstreber å arbeide mot. Eksempler på kjerneverdier er visjoner, eller misjonserklæringer, og brukes blant annet når organisasjoner ønsker å endre strategiske retninger, eller når det kan øke motivasjon og engasjement hos de ansatte (Simons, 1995). Både i styringspakken av Malmi & Brown (2008) og *Levers of Control* av Simons (1995) fokuserer man på organisasjoners verdier. Uavhengig av at man fokuserer på verdier og holdninger, påpeker Malmi & Brown (2008) at man anser kultur som et styringssystem når det påvirker og

regulerer de ansattes atferd (Malmi & Brown, 2008). I likhet med Malmi & Brown (2008) beskriver Merchant & Van der Stede (2012) at kulturell styring er med på å påvirke atferd og oppførsel til de ansatte i en organisasjon. Kulturell styring har som hensikt å påvirke ansatte både til å observere, men også påvirke hverandres oppførsel.

Det er ikke alltid at retningslinjer tas seriøst av medlemmer i en organisasjon. Bakgrunnen for dette kommer som regel fra ledelsens side, hvor deres handlinger ikke er i tråd med retningslinjene, eller at de ikke viser nok engasjement (Merchant & Van der Stede, 2012). Merchant & Van der Stede (2012) påpeker at ledelsen er viktig når det kommer til å forme den kulturen man ønsker at organisasjonen skal ha. Hva ledelsen gjør, deres handlinger og deres uttalelser bør være i tråd med den kulturen man ønsker å skape (Merchant & Van der Stede, 2012). Ifølge Merchant & Van der Stede (2012) kan kulturell styring også påvirke økonomien og lønnsomheten til en organisasjon. Forfatterne viser til en studie gjennomført i en stor amerikansk kjede; Sears, hvor man i studien gjorde funn som innebar at fornøyde ansatte yter mer og som også har positive ringvirkninger på inntektene til en organisasjon. I studien fant man ut at ved å øke de ansattes tilfredshet gjennom arbeidsmengde og behandling fra ledelsen, hadde dette ringvirkninger ikke bare på kundene, men også på inntektene til organisasjonen, som i dette tilfellet økte (Merchant & Van der Stede, 2012).

### **2.5.2 Samhold mellom ledelse og ansatte**

Kulturell styring kan oppleves som svært effektivt hvis medlemmer av en gruppe har sosiale eller følelsesmessige bånd til hverandre, og er ifølge Merchant & Van der Stede (2012) noe man jobber med på lang sikt og som tar tid å etablere. Om det i en organisasjon eksisterer en sterk organisasjonskultur betyr dette at man vil jobbe sammen som et team for å nå organisasjonens mål. Selv om man har et sterkt samhold, påpekes det at sterke organisasjonskulturer også kan virke tilbakeholdende og hemmende når man trenger å tilpasse seg til nye endringer i stadig skiftende omgivelser (Merchant & Van der Stede, 2012). Ifølge Merchant & Van der Stede (2012) er det flere måter man kan bygge en organisasjonskultur på, men blant de vanligste formene kan kulturen bygges gjennom; ord og handlinger, etiske retningslinjer, sosiale ordninger og hvordan ledere forholder seg til sine ansatte (Merchant & Van der Stede, 2012). Etiske retningslinjer skal hjelpe ansatte å forstå hvilken oppførsel som er forventet, og kan innebære gode kunderelasjoner, rettferdig behandling av ansatte, sikkerheten til de ansatte, innovasjon og risiko, samt åpen kommunikasjon og endringsvilje.

Slike ting bør komme frem gjennom uformelle diskusjoner og møter mellom ansatte og overordnede (Merchant & Van der Stede, 2012). En annen ting som beskrives av Merchant & Van der Stede (2012), er sosiale ordninger. Dette kan innebære hvordan man kler seg og vaner som oppstår. Men en viktig del av dette er hvordan man opptrer overfor hverandre, hva man gjør og hvordan man kommuniserer med hverandre. Dette er noe som er en viktig del i det å bygge en god kultur innad i organisasjonen (Merchant & Van der Stede, 2012).

### 2.5.3 Forbedringskultur

Ifølge Merchant & Van der Stede (2012) er alle organisasjoner avhengig av at deres ansatte til en viss grad motiverer seg selv. Motivasjon blant de ansatte er viktig, men kan ofte være et problem i mange organisasjoner. Det påpekes derimot at man i organisasjoner som er preget av å ha en sterk kultur opplever å ha mer motiverte ansatte enn i organisasjoner som sliter med en dårlig kultur (Merchant & Van der Stede, 2012). Motivasjon og engasjement er viktig for å lykkes med å danne nye kulturer, spesielt i sammenheng med at man danner en kultur for kontinuerlig forbedring (Merchant & Van der Stede, 2012). Kontinuerlig forbedring er noe som trekkes frem av Cankovic et al. (2009), som en del av LEAN-filosofien. En av grunnpilarene i LEAN-filosofien er *Kaizen*, som omhandler å produktivere og effektivisere spesifikke prosesser i virksomheten. Dette gjøres gjennom godt samarbeid mellom ansatte på alle nivåer i virksomheten, hvor man ønsker å danne en kontinuerlig forbedrings-kultur, og er med på å styrke trivselen og arbeidsmiljøet i en organisasjon.

Kaizen fokuserer i hovedsak på å forbedre prosesser og utnytte beste praksis (Cankovic et al., 2009). Begrepet og filosofien LEAN ble introdusert i 1988 av John Krafcik, og baserer seg i hovedsak på å eliminere det man kan anse som sløsing i et virksomhetsperspektiv gjennom kontinuerlig forbedring (Womack et al., 2007). Filosofien bygger på fem grunnprinsipper; *definere kunde verdi, kartlegge verdikjedene, prosessflyt, minimere unødvendig inventar og arbeidsprosesser, og etterstrebe perfeksjon*. Det siste prinsippet, å etterstrebe perfeksjon, omhandler det å fortsette kontinuerlig forbedring av virksomheten, samt å forhindre tilbakefall til sløsende prosesser (Do, 2017). Dette prinsippet avhenger av at man har gjort et grundig arbeid på de andre prinsippene i forkant, i tillegg til motivasjon, engasjement og sterk medvirkning fra de ansatte (Do, 2017; Merchant & Van der Stede, 2012).

## 2.6 Kybernetisk styring

Kybernetisk styring er et begrep som tas opp som en del av Malmi & Brown (2008) sin styringspakke. Begrepet definerer et rammeverk av fire ulike styringssystemer som et grunnlag for organisasjoners kybernetiske styring. De fire styringssystemene kategoriseres som budsjettstyring, finansielle målesystemer, ikke-finansielle målesystemer og hybride målesystemer (Malmi & Brown, 2008). Det er flere ulike tilnæringer til begrepet kybernetikk, deriblant anser Gjønnnes og Tangenes (2012, s. 245), det som systemer som: «[...] er avhengige av rutinemessig feedback av avviksinformasjon for å korrigere de prosessene systemene er ment å styre». En annen tolkning av kybernetikk er Green og Welsh (1988, s. 289), sitert slik: «[...] a process in which a feedback loop is represented by using standards of performance, measuring system performance, comparing that performance to standards, feeding back information about unwanted variances in the system, and modifying the systems comportment». Hensikten med de ulike styringssystemene er at virksomheter skal ha bedre forutsetninger for å måle og evaluere økonomiske prestasjoner. Avhengig av hvordan kybernetisk styring benyttes i organisasjoner, kan det fungere som et system for informasjonsinnhenting eller kontrollstyring (Gjønnnes & Tangenes, 2012).

I Simons (1995) sitt rammeverk utdypes interaktiv og diagnostisk styring, som kan kobles til kybernetisk styring som en del av Malmi og Brown (2008) sin styringspakke. For å tilpasse strategien på en god måte vil man med diagnostiske styringssystemer og den tradisjonelle formen for styring, sette mål for prestasjoner, samt følge opp disse prestasjonene underveis, for å til slutt foreta en evaluering. Gjennom evaluering av sine prestasjoner vil man kunne gi tilbakemeldinger og belønne gode prestasjoner (Simons, 1995). Her må man da identifisere og kartlegge avvik fra målsettingen. Karakteristikkene ved diagnostiske styringssystemer omhandler evalueringen av prosessene og evnen til å måle resultatene, i tillegg til benchmark (sammenlikning mot liknende prosess, organisasjon, etc.) av resultater mot sammenliknbare standarder, for å gi en god forståelse av posisjoneringen (Simons, 1995). For å kunne posisjonere seg så godt som mulig, er det viktig å inneha evnen til å omstille og forbedre seg i forhold til målsetningene og standardene som er satt. Eksempler på diagnostiske styringssystemer er blant annet budsjett, Balansert Målstyring, eller Economic Value Added, som brukes når forutsetningene er gode, og situasjonen er tilpasset slik at det vil gi et riktig bilde av prestasjonene (Simons, 1995).

Interaktive styringssystemer kan benyttes som et verktøy for å engasjere til god dialog mellom ledelsen og ansatte, for å gi større muligheter og forhindre negativ påvirkning i sammenheng med aktiviteter og beslutninger. Bruken av interaktive styringssystem kan ifølge Simons (1995) bidra til bedre oppfølging og samarbeid mellom ansatte på ulike nivåer i organisasjonshierarkiet, som kan gi bedre grunnlag for beslutninger, og som er en viktig forutsetning for gode resultater. Denne formen for styring er en mer bottom-up strategi, hvor innspill fra de ansatte som er en stor del av prosessene, vil gi gode synspunkter for organisasjonsfremmende strategier. Eksempler på interaktive styringssystemer kan være business forecasting eller prosjektoppfølgingsystemer, som kan benyttes når man vil tilpasse seg best mulig til uforutsigbare situasjoner, eller i bransjer hvor kreativiteten er kritisk for å oppnå suksess (Simons, 1995).

### **2.6.1 Budsjettstyring**

Som en del av cybernetisk styring, anses budsjettstyring som et system innen virksomheters økonomistyring (Malmi & Brown, 2008). I den sammenheng er det relevant å trekke frem budsjetter, som et velkjent begrep, men som ifølge King et al. (2010) kan kategoriseres under økonomistyringssystemer (King et al., 2010). I tilknytning til King et al. (2010) sitt syn, vil budsjetter kun fungere som et verktøy i et mer helhetlig økonomistyringssystem, for at budsjetter skal oppnå full effekt, ifølge Flamholtz (1983). Budsjettstyring har en sentral rolle i organisasjoners økonomiske styring, hvor budsjetter er å finne i de fleste organisasjoner. Budsjetter i den forstand, har etablert seg til å bli en standard prosedyre, og noe av grunnen til dette ligger i at de er forholdsvis enkle å implementere, samt at de har et bredt bruksområde (Bunce et al., 1995).

Budsjettstyringens funksjon bygger på operasjonell planlegging, og virksomheters økonomiske forutsetning. Hensikten i den sammenheng baserer seg på å fremstille virksomhetens inntekter og kostnader, for å gi ledelsen oversikt over organisasjonens finansielle stilling (Hope & Fraser, 2003). Samtidig kan budsjettet fungere som et verktøy for å måle og evaluere virksomhetens økonomiske prestasjoner, samt en måte å kommunisere virksomhetens finansielle mål til ansatte på en strategisk god måte (Hansen et al., 2003; Hansen & Van der Stede, 2004). Ifølge Gjønnnes og Tangenes (2012) vil budsjetter ha et avgrenset tidsperspektiv, noe som også påpekes i Hope og Fraser sin modell (Gjønnnes & Tangenes, 2012; Hope & Fraser, 2003). I Hope & Fraser (2003) sin modell blir budsjetter

utarbeidet med hensyn til to ulike perspektiver. I det ene perspektivet blir budsjetter utarbeidet med utgangspunkt i forventninger for fremtiden, basert på organisasjonens forutsetninger og prognoser, beskrevet som fremtidsbudsjetter. I det andre perspektivet utarbeides det rullerende budsjetter som skal ivareta endringer som oppstår underveis i budsjettperioden (Hope & Fraser, 2003). Til forskjell fra hverandre skal fremtidsbudsjettet være et rammeverk og være veiledende for det budsjetterte tidsperspektivet, og rullerende budsjettering være mer fleksibel enn fremtidsbudsjetter. Rullerende budsjetter skal da ivareta variasjoner i inntekter og utgifter, slik at organisasjonen har kontinuerlig oversikt over den finansielle stillingen og kan ta de nødvendige avgjørelsene underveis (Hope & Fraser, 2003).

Ifølge King et al. (2010) bidrar budsjetter til en forenklet visuell fremstilling av virksomhetens mål, og en enkel og effektiv måte å videreformidle dette til de ansatte. En strategisk og god utnyttelse av budsjetter er med på å skape rammevilkår og kan være veiledende for virksomhetens økonomiske atferd, på veien mot deres økonomiske mål (King et al., 2010). Til tross for at budsjetter kan anses å være et godt styringsverktøy, foreligger det svakheter med denne styringsformen. Budsjetter kritiseres blant annet av Johnson og Kaplan (1987), som introduserte debatten «Relevance Lost». Relevance Lost baserte seg på at budsjetter ikke lenger var like relevant som tidligere. Bakgrunnen for dette var at verden er i utvikling, da med hensyn til teknologi, organisasjoners konkurransesituasjon, samt ressurstilgjengelighet. Utviklingen skaper derfor usikkerhet til virksomheters fremtidige økonomiske prestasjoner.

Budsjetter kan også bidra til mer kortsiktige prestasjoner blant ansatte, da fokuset ligger i å holde seg innenfor budsjettens rammer og begrenser de ansattes muligheter til å prestere på lengre sikt. I den sammenheng mente Johnson og Kaplan (1983) at budsjetter først og fremst var for overordnet til å gi noe beslutningsgrunnlag, men også at budsjettinformasjonen ikke var forutsigbar nok (Johnson & Kaplan, 1987). I tillegg utarbeides og vedtas budsjetter i noen tilfeller, slik som for eksempel i offentlig sektor, av ledelse som ikke har direkte tilknytning og forståelse for enkelte avdelinger hvor budsjettene skal gjelde. Dette kan da medføre at budsjettene utarbeides på en slik måte at det forekommer ubalanse mellom avdelinger, da ressurser budsjettert ikke nødvendigvis tilsvarer avdelingenes behov. Et eksempel på dette kan være at en avdeling får tildelt ressurser ikke tilfredsstillende deres behov, i motsetning til en annen avdeling som får tildelt mer ressurser enn nødvendig. For avdelingene som får tildelt mer ressurser enn nødvendig, kan dette medføre en tilvenning til overforbruk, noe som kan



skape utfordringer med å redusere forbruket. Denne kritikken ble blant annet tatt videre av Bjarte Bogsnes i sin debatt tilknyttet *Beyond Budgeting* (Bogsnes, 2012).

*Beyond Budgeting* baserer seg ifølge Bogsnes (2012) på to forutsetninger for den tradisjonelle formen for virksomhetsstyring, at verden er forutsigbar og at man ikke kan ha tillitt til sine ansatte (Bogsnes, 2016). Verden er stadig i utvikling, og nye former for teknologi, utvidet kompetanse, endring i valutakurser og vekslende konjunkturer, gjør at virksomheter må tilpasse seg denne utviklingen ifølge *Beyond Budgeting* filosofien. I den sammenheng vil tradisjonelle budsjetter ikke være i stand til å tilpasse seg denne utviklingen, da budsjettene lages på spesifikke tidspunkter med et gitt tidsperspektiv. I denne perioden er det lagt forutsetninger for hvordan situasjonen vil være, og uforutsette hendelser er ikke tatt hensyn til. Dette i seg selv vil med stor sannsynlighet føre til avvik, og budsjetteffekten vil ikke etterleve sin hensikt. Derfor mener man i sammenheng med *Beyond Budgeting* filosofien at virksomhetene må fokusere på en mer dynamisk form for styring, som baserer seg på en mer tillitsbasert og transparent styringsmodell. Hensikten i seg selv er ikke å avskaffe budsjettet, men at man prøver å forbedre virksomheten og de ansattes prestasjoner gjennom å være mer smidig og humane (Bogsnes, 2012).

På 1960-tallet introduserte McGregor ledelsesteorien hvor man skiller mellom to ulike menneskesyn, i sammenheng med lederstil og organisasjonsform. På den ene siden antas det at ansatte må overvåkes og kontrolleres med regler, retningslinjer og ansvarliggjøring, for å sikre at de ivaretar organisasjonens interesser. På den andre siden skal har ledere tillitt til at de ansatte er engasjert, og ønsker å prestere (Bogsnes, 2012). Ifølge Bogsnes (2012) er det ikke mulig å kombinere disse menneskesynene, da overvåkning og kontrollering av de ansatte strider mot en tillitsbasert måte å styre på. Optimalt sett vil man prøve å finne en balanse mellom overvåkning og kontroll, og tillitsbasert ledelse, som kan bidra til at organisasjonen blir mer human og tilpasningsdyktig (Bogsnes, 2012). *Beyond Budgeting* filosofiens syn på hvordan man kan lykkes med dynamisk styring baserer seg på 12 prinsipper fordelt på to kategorier; ledelsesprinsipper og styringsprosesser. *Ledelsesprinsippene* tar for seg formål, verdier, transparens, organisasjon, selvstyre og kunder. *Styringsprosessene* baserer seg på god og dynamisk koordinering av arbeidet, samt gjennomtenkt planlegging med realistiske mål. Kategoriene har som hensikt å skape trygghet og tilhørighet til organisasjonen, og samtidig sikre gode prestasjoner (Beyond Budgeting Institute, u.å.).

### **2.6.2 Finansielle målesystemer**

Ifølge Malmi og Brown (2008) omhandler finansielle målesystemer, styringsverktøy som kan knytte finansielle mål opp mot de ansattes prestasjoner. Blant målesystemer brukes blant annet Economic Value Added (EVA), Totalkapitalrentabilitet, Likviditetsgrad, Soliditet, og Return on Investment (ROI), etc (Malmi & Brown, 2008).

### **2.6.3 Ikke-Finansielle Målesystemer**

Med tiden har ikke-finansielle målesystemer blitt ansett som en viktigere del av økonomistyringssystemene. Bakgrunnen for dette er utviklingen av, og moderniseringen i samfunnet (Ittner & Larcker, 2003). Eksempler på slike målesystemer kan være evaluering av prestasjoner, allokering av ressurser og god kommunikasjon for å sikre de strategiske målene til organisasjonen (Ittner & Larcker, 2003). Hensikten med ikke-finansielle målesystemer er å identifisere organisasjonens prestasjonsdrivere, som man gjennom finansielle målesystemer ikke vil kunne fange opp på en ordentlig måte. Dette kan blant annet dreie seg om forskning og utvikling (Malmi & Brown, 2008).

### **2.6.4 Hybride Målesystemer**

Hybride målesystemer er en styringsform hvor man kombinerer både finansielle- og ikke-finansielle målesystemer. Konseptet har som formål å innhente informasjon fra ulike deler av en organisasjon, som kan bidra til en mer helhetlig forståelse og styring av organisasjonen. Bakgrunnen for dette er at finansielle styringssystemer i hovedsak hensyntar direkte finansielle måleparametere. Samtidig vil det foreligge indirekte måleparametere på organisasjonens finansielle prestasjoner som kan fanges opp av ikke-finansielle målesystemer (Kaplan & Norton, 1996).

Et styringssystem utviklet med hensyn til hybride målesystemer, er Balanced Scorecard, også kalt Balansert Målstyring på norsk (Malmi & Brown, 2008). Styringskonseptet handler om at man gjennom bruk av måleparametere kan følge opp og måle planer og resultater, som fremstilles i et balansert målekort. Måleparametere vil i den sammenheng relatere seg til relevante mål for organisasjonen, og faktorer for verdiskapning (Kaplan & Norton, 1996). Hensikten med et slikt målstyringssystem, er at man skal få bedre oversikt over organisasjonens verdidrivere, og bygge virksomheten på disse verdidriverne gjennom målbare

parametere (Lead-indikatorer). I tillegg handler det om å påvirke verdiskapningsprosessen og øke organisasjonens verdiskapning i et langsiktig perspektiv (Kaplan & Norton, 1996). Ifølge Kaplan og Norton (1996), skal Balansert Målstyring være et verktøy for ledelsen, som tilrettelegger for å måle organisasjonens prestasjoner gjennom hele verdiskapningsprosessen.

Balansert Målstyring kjennetegnes ved at det deles inn i fire ulike perspektiver, hvor man balanserer de ulike perspektivene mot hverandre i et årsak-/virknings-forhold. De fire ulike perspektivene baserer seg på, det finansielle perspektivet, kundeperspektivet, interne prosesser, og læring- og vekst (Kaplan & Norton, 1992). Formålet med måling av prestasjoner er å gi ledelsen bedre oversikt, som kan bidra i arbeidet mot å nå organisasjonens strategiske mål (Kaplan & Norton, 1996). Balansert Målstyring i seg selv fungerer mer som et informasjonsverktøy, hvor det er opp til ledelsen å bruke denne informasjonen til å forbedre prosesser og områder av organisasjonen. Videre vil det strategiske arbeidet mot måloppnåelse avhenge av kontinuerlig god evaluering. I den sammenheng må ledelsen ha en formening om hvordan de ønsker at organisasjonen skal oppfattes av deres eiere, noe som gjøres gjennom det *finansielle perspektivet*. Videre er det viktig at ledelsen tar stilling til deres *interne prosesser*, og hvilke forutsetninger organisasjonen har for å oppnå deres strategiske mål, for å tilfredsstille både kunder og eiere.

For å posisjonere seg for videre utvikling, må man kontinuerlig evaluere og bygge organisasjonen gjennom å foreta endringer og forbedringer på de områdene og prosessene hvor det er nødvendig, som påpekes i perspektivet *organisatorisk læring- og vekst*. Samtidig som organisasjonen har foretatt nødvendige endringer og forbedringer i arbeidet mot deres strategiske mål, vil man også gjøre de nødvendige tiltak som sikrer at organisasjonen oppnår ønsket identitet overfor marked og kunder, for økt *kundetilfredshet* (Bedford et al., 2008). De ulike perspektivene fungerer som et mål, men må ifølge Kaplan og Norton (1996, 2001) justeres slik at de fungerer i forhold til organisasjonskonteksten, noe som også samsvarer med det som nevnes i artikkelen til Lueg og e Silva (2013) (Kaplan & Norton, 1996, 2001; Lueg & e Silva, 2013).

## 3 METODE

Samfunnsvitenskapelig metode innebærer hvordan man går frem for å innhente troverdig kunnskap om virkeligheten (Jacobsen, 2015). Dalland (2020, s. 54) beskriver metode som: «*Redskapet vårt i møtet med noe vi vil undersøke*». Vi vil i dette kapitlet presentere studiens metodiske tilnærming, hvor hensikten er å beskrive og redegjøre for hvilke valg som er tatt underveis for å belyse problemstillingen på best mulig måte. Dette innebærer blant annet vårt vitenskapsteoretiske ståsted, forskningsdesign, metodevalg, hvordan data er innhentet og analysert og refleksjoner over studiens kvalitet.

### 3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

Hvilket vitenskapelig ståsted forskeren har innebærer hvordan man oppfatter virkeligheten og hvordan man går fram for å tilegne seg ny kunnskap, som videre vil påvirke studiens problemstilling, forskningsdesign og forskingsstrategi (Jacobsen, 2015). Ontologi og epistemologi er sentrale begreper når det kommer til hvordan man oppfatter- og skaffer seg kunnskap om verden. Ontologi innebærer grunnleggende antakelser om hvordan virkeligheten faktisk ser ut (Jacobsen, 2015; Johannessen et al., 2011). Epistemologi følger av ontologi og innebærer hvordan mennesket går frem for å skaffe seg ny kunnskap om virkeligheten (Jacobsen, 2015; Johannessen et al., 2011).

Det finnes i hovedsak to vitenskapelige hovedretninger; positivisme og hermeneutikk. Disse retningene skiller seg radikalt fra hverandre og epistemologien innen disse retningene vil innebære hvordan man tilegner seg ny kunnskap (Dalland, 2020; Grenness, 2001; Thuren, 2009). Positivismen har sitt opphav fra naturvitenskapen hvor man studerer naturen, og er opptatt av årsak-virknings sammenhenger. Hermeneutikken derimot har sitt opphav fra humanvitenskapen hvor man studerer mennesket, dets meninger og oppfatninger (Thuren, 2009). «*Humanvitenskapen hjelper oss til å forstå, mens naturvitenskapen bidrar med å forklare*» (Dalland, 2020, s. 47). Positivistisk epistemologi innebærer en logisk, analytisk og objektiv tilnærming, hvor forskeren står i en ytre relasjon til forskningsobjektet, uten å tilegne forskningen egne meninger og tolkninger (Thuren, 2009).

Fenomenet vi ønsker å studere baserer seg på noe vi har grunnleggende kjennskap til. Derimot har vi ikke dybdekunnskap som gir forutsetninger for å definere fenomenet, og vi ønsker i den sammenheng å tilegne oss mer kunnskap for å være i stand til å svare på den

aktuelle problemstillingen og de tilhørende forskningsspørsmålene. Den informasjonen vi søker handler om mer enn en historisk fremstilling av økonomistyringen i Norne, men vi ønsker også å forstå hvordan det oppleves og erfares av mennesker. Vi er derfor inspirert av hermeneutikk, hvor vi ønsker å gå i dybden og er ute etter å forstå menneskers opplevelser og erfaringer formidlet gjennom språk og ytringer, og ikke bare forklaringer (Thuren, 2009). Vi ønsker i tillegg å forstå prosesser, handlinger og erfaringer gjennom innlevelse, noe vi best vil kunne oppnå gjennom hermeneutisk epistemologi (Thuren, 2009).

### 3.2 Forskningsdesign

Et forskningsdesign skaper et rammeverk for selve studien og bygger på vårt vitenskapelige ståsted. Yin (2014, s. 28) beskriver forskningsdesign som: «*a logical plan for getting from here to there*». Forskningsdesign kan ses på som en detaljert plan for hvordan undersøkelsen gjennomføres fra start til slutt for å sikre at forskningsmessige mål oppnås (Grenness, 2001). Dette innebærer hva man skal undersøke, hvilken data som er relevant, og hvordan data innhentes og analyseres (Bell et al., 2019; Johannessen et al., 2020; Yin, 2014). Det finnes ulike design man kan benytte seg av som vil ha ulike styrker og svakheter, og det designet man velger avhenger av hva som egner seg best for å besvare problemstillingen (Jacobsen, 2015). Et viktig kriterium når det gjelder hvordan undersøkelser gjennomføres, er tid. Vi vil i vår studie benytte oss av en tverrsnittsundersøkelse, hvor vi innhenter data fra et gitt tidspunkt (Johannessen et al., 2011). Bakgrunnen for valget av tverrsnittsundersøkelse kommer av studiens tidsbegrensninger. Vi kunne derimot benyttet oss av en longitudinell undersøkelse der man følger fenomenet over lengre tid (Johannessen et al., 2011).

Man skiller mellom intensive og ekstensive design. Ved et intensivt design ønsker man å gå i dybden på et fenomen å innhente rike beskrivelser og detaljer fra få enheter. Man ønsker med dette å oppnå en detaljert beskrivelse og forståelse av fenomenet. Ved et ekstensivt design derimot undersøker man mange enheter i bredden. Man ønsker her ifølge Jacobsen (2015), å vise til om et fenomen er vanlig eller uvanlig, og en ønsker i tillegg å generalisere funn til en hel populasjon (Jacobsen, 2015). Det ideelle forskningsdesignet går både i dybden og i bredden, men dette er vanskelig å oppnå i praksis grunnet både tid – og økonomiske begrensninger (Jacobsen, 2015). På bakgrunn av problemstillingen vår har vi valgt å benytte oss av et intensivt design, hvor vi ønsker å gå i dybden og få en helhetlig forståelse, tanker og

erfaringer rundt Norne. Informantene er strategisk utvalgt på bakgrunn av at vi ønsker å forsikre oss om at disse er i stand til å belyse problemstillingen.

Når det gjelder forholdet mellom empiri og teori, skiller man mellom en induktiv, eller deduktiv tilnærming (Johannessen et al., 2020; Nyeng, 2008). Ved en deduktiv tilnærming går man fra teori til empiri, hvor man tar utgangspunkt i en teori som man gjennom innhenting av data enten bekrefter, eller avkrefter. Det motsatte er en induktiv tilnærming, hvor man går fra empiri til teori. I en slik studie vil man ikke starte med en teori, men heller begynne med innsamling av data, for så gjennom analysen se mønstre og trekke slutninger som gjøres til teorier (Nyeng, 2008; Johannessen et al., 2020). I vår studie har det vært naturlig å ha en abduktiv tilnærming, hvor vi har beveget oss fra teori til empiri, og så tilbake til teori (Johannessen et al., 2020). Dette handler i hovedsak om at studien er utformet basert på teori, men etter hvert som vi har fått et bedre empirisk grunnlag og tilegnet oss mer forståelse for fenomenet, har vi gått tilbake til teorien og tilpasset intervjuguiden ved å tilføre nye spørsmål og formuleringer for å svare til problemstillingen på en bedre måte (Johannessen et al., 2020).

### **3.2.1 Casestudiedesign**

Casestudier har som hensikt å studere et fenomen i dybden og ifølge (Yin, 2014), er casestudie den anbefalte metoden i tilfeller der «hvordan» eller «hvorfor» spørsmål stilles. Casestudie er et ofte brukt design, hvor man ønsker å belyse et fenomen og hvorfor dette fenomenet oppstår (Bell et al., 2019; Johannessen et al., 2020). En case kan f.eks. bestå av en organisasjon, en hendelse, en person eller en gruppe, eller en aktivitet (Bell et al., 2019; Johannessen et al., 2020; Yin, 2014). En casestudie innebærer detaljert og omfattende datainnsamling fra få enheter, og vil avhengig av tidsperspektivet foregå over kortere eller lengre tid, alt fra noen dager, uker, måneder eller år (Johannessen et al., 2020).

På bakgrunn av problemstillingen, har vi valgt å benytte oss av et case-design, hvor vi gjennom detaljerte datainnsamlinger studerer en konkret og tidsbegrenset virksomhet i Equinor. Ved å benytte oss av et slikt design vil vi kunne få frem en grundig forståelse og beskrivelse av historien til Norne, og hvordan økonomistyring har utviklet seg gjennom tiden virksomheten har pågått. I tillegg kan vi gå i dybden og få frem egne tanker og opplevelser til de involverte i Norne. Ifølge Mehmetoglu (2004) kan vår case beskrives som en deskriptiv case, hvor vi gir utfyllende og detaljerte beskrivelser av et fenomen.

Yin (2014), beskriver 2 varianter av casestudier. Dette innebærer enkeltcase, eller flercasedesign. Ved å benytte enkeltcase, studerer man ett fenomen eller case, mens ved å benytte seg av flercasedesign studerer man flere caser i ulike kontekster og sammenligner disse mot hverandre. Begge studiene kan benytte seg av ulike tilnærminger, enten holistisk, hvor man benytter seg av en analyseenhet, eller innebygget, hvor man benytter flere analyseenheter.

Vi har i vår studie valgt å benytte oss av enkeltcasedesign, hvor vi innhenter informasjon fra en organisasjon, og vi har en holistisk tilnærming, hvor vi benytter oss av en analyseenhet (Yin, 2014). Datainnsamlingsenheten er relevante personer tilknyttet Norne. Fordelene med casedesign er at det egner seg for å forske på nye områder, og man kan benytte seg av flere metoder for å oppnå detaljerte data. Det har derimot ifølge Yin, (2014) vært rettet mye kritikk mot casedesign, hvor mye av denne omhandler kvalitetskriterier. Det som omfatter ekstern validitet, har vært en bekymring og innebærer blant annet hvordan en enkelt case kan være representativt slik at funn kan anvendes mer generelt i andre case (Yin 2014). I motsetning til det Yin påpeker, mener Flyvbjerg (2006, refert i Bell et al., 2019, s. 65) at ideen om at man ikke kan generalisere gjennom casestudier, er en vanlig misforståelse. Videre mener han at casestudier er en av de viktigste metodene for å innhente konkret kunnskap som baserer seg på erfaring og som vil gi et pålitelig grunnlag til å generalisere.

### **3.3 Metodevalg**

I samfunnsvitenskapelig metode skiller man mellom kvantitativ og kvalitativ metode (Johannessen et al., 2020). Hver av disse metodene lar oss forske på og avdekke forskjellige sider ved sosiale fenomener. Noen spørsmål lar seg best besvare ved hjelp av kvantitativ metode, mens ved andre spørsmål er det mest hensiktsmessig å bruke kvalitativ metode (Aase & Fossåskåret, 2015). Kvantitativ metode innebærer at man undersøker i bredden og innhenter data i form av tall, for så utforme statistiske analyser av disse (Kvaale & Brinkmann, 2015). Ved å forske kvantitativt ligger fokuset på å forklare en årsak-virkningssammenheng. Dette vil si at ved å bruke en kvantitativ metode er man påvirket av positivismen (Mehmetoglu, 2004). Kvalitativ metode derimot omtales av Johannessen et al. (2020, s. 103) som: «*tekstenes tale*».

Kvalitativ forskning er påvirket av hermeneutikken, og er opptatt av å undersøke i dybden ved innhenting av data i form av tekst, lyd eller bilder (Kvaale & Brinkmann, 2015). De vanligste formene for innhenting av data er gjerne i form av intervju og/eller observasjon (Jacobsen, 2015; Johannessen et al., 2020; Mehmetoglu, 2004). Ettersom at vi er inspirert av hermeneutisk epistemologi, har vi valgt kvalitativ metode. I tillegg søker vi en helhetlig forståelse om et fenomen, som omfatter nyansert informasjon, fortolkninger og egne meninger, som best fremkommer i åpne dybdeintervjuer (Bell et al., 2019; Aase & Fossåskåret, 2015).

I kvantitativ forskning er man opptatt av et stort og tilfeldig utvalg for å sikre representativitet og for å kunne generalisere funn. I kvalitativ forskning er man ikke opptatt av å generalisere funn, men å få en komplett forståelse for fenomenet. I og med at vi har et intensivt design kreves det en metode som lar oss gå i dybden og konsentrere oss om få undersøkelsesenheter (Johannessen et al., 2020). Forskningen vår er derfor basert på et fåtall strategisk utvalgte informanter med kunnskap og erfaring som kan gi oss nødvendig informasjon om vår problemstilling (Mehmetoglu, 2004). Kvalitativ metode gir oss muligheten til å innhente informasjon gjennom nærhet til fenomenet, samtidig som man kan følge opp ny og relevant informasjon. Det er også en del utfordringer knyttet til bruken av kvalitativ metode, ettersom intervjuene og datainnsamlingen kan være tidkrevende, og analysen av datamaterialet er kompleks. I tillegg kan kvalitative tilnærminger svekke representativiteten til studien, og man vil derfor ha problemer med å generalisere funn (Johannessen et al., 2011).

### **3.3.1 Kvalitative intervjuer**

Intervjuer er den mest benyttede datainnsamlingsmetoden av kvalitative forskere (Aase & Fossåskåret, 2015), hvor formålet ifølge Johannessen et al. (2020, s.106) er: «*å forstå eller beskrive noe*». Gjennom intervjuer kan man oppnå dypere innsikt i intervjuobjektets meninger, erfaringer, oppfatninger og beskrivelser av situasjoner eller fenomener (Kvaale & Brinkmann, 2015; Mehmetoglu, 2004). Innhenting av data gjennom intervju er en fleksibel metode som gjør at man kan oppnå rike og detaljerte data (Johannessen et al., 2020). Vi har i denne studien valgt å benytte oss av kvalitative intervjuer, da vi ønsker å innhente detaljerte beskrivelser, meninger og refleksjoner rundt Norne, samt å få innsikt i hvordan økonomistyringen har utviklet seg over tid. Det kan være ulik grad av struktur på intervjuene, hvor man har både strukturerte og ustrukturerte intervju (Johannessen et al., 2020).



Strukturerte intervjuer kan sammenlignes med spørreskjemaer, hvor tema, spørsmål og rekkefølgen er fastlagt på forhånd. I den andre enden av skalaen finner man ustrukturerte intervju, som er mer fleksible og man har forhåndsbestemte tema. Derimot er ikke spørsmål planlagt på forhånd da dette intervjuet skal være mer som en samtale mellom intervjuer og informant, hvor spørsmålene tilpasses situasjonen (Johannessen et al., 2020). Risikoen ved å benytte en slik intervjuform kan være at man i etterkant av intervjuet, får vanskeligheter når man skal sammenligne svarene til de forskjellige informantene (Johannessen et al., 2020). Vi har derimot valgt semistrukturerte intervju, som ligger mellom disse to ytterpunktene. Her har vi overordnede temaer med forhåndsdefinerte spørsmål, men rekkefølgen på tema og spørsmål er derimot fleksible. Ifølge Krumsvik (2014), er denne fleksibiliteten et viktig moment for å skape god flyt i intervjuet. Ved å ha denne fleksibiliteten kunne vi i våre intervju avvike litt fra den planlagte intervjuguiden der det var naturlig i intervjusamtalen, og som var nyttig i forhold til problemstillingen. Det ble i tillegg lagt opp til oppfølgingsspørsmål, dersom noe var uklart eller at vi trengte mer utdypende svar. Spørsmålene som ble stilt var åpne, som vil si at de ikke kunne besvares med «ja», eller «nei» (Johannessen et al., 2020; Krumsvik, 2014).

I forkant av intervjuene ble det på forhånd laget en intervjuguide, hvor vi listet opp konkrete tema som knyttet seg til den overordnede problemstillingen og forskningsspørsmålene. Hvert tema fikk tilhørende spørsmål (Johannessen et al., 2020). Da vi ønsket utfyllende og gode svar, samt å unngå misforståelser ble spørsmålene utformet på en enkel og forståelig måte, uten kompliserte ord og setninger. Vi har i tillegg forsøkt å unngå å spørre om flere ting i ett spørsmål (Johannessen et al., 2020). Kvalitative intervjuer er en metode som gir mye og detaljrik informasjon og en nærhet til fenomenet som studeres. Men det kan også være en risiko tilknyttet dette ved at det kan være vanskelig å sammenligne informantenes svar i etterkant og man kan ende opp med å miste oversikten på grunn av for mye informasjon. (Johannessen et al. 2020).

### **3.3.2 Utvalg**

Utvalget av informanter som deltar i undersøkelsen er avgjørende for kvaliteten på data som samles inn og hvilke konklusjoner man kan trekke. Det vil i tillegg også påvirke troverdigheten og påliteligheten til undersøkelsen (Jacobsen, 2015; Mehmetoglu, 2004). Det er sjelden man kan undersøke alle i målgruppen, og man må derfor nøye vurdere hvem som er

mest hensiktsmessig å intervju ut fra formålet med undersøkelsen (Jacobsen, 2015). Å foreta et tilfeldig utvalg av informanter er ikke vanlig i kvalitative undersøkelser, men man rekrutterer med utgangspunkt i formålet med undersøkelsen, som kan kalles et strategisk utvalg (Johannessen et al., 2020). Vårt utvalg av informanter har i denne studien basert seg på at vi har rekruttert personer innad i Equinor som har kunnet gi oss mest mulig kunnskap og detaljert informasjon om Norne og utviklingen i økonomistyringen.

Vi startet med å lage en oversikt over hvem vi ønsket å intervju. Dette var på bakgrunn av tips fra vår veileder, i tillegg til at vi har benyttet oss av artikler i media og rapporter tilknyttet Norne. Kvalifikasjonene for å delta i undersøkelsen var basert på personer som har/har hatt ulike roller i forskjellige faser i Equinor og har vært tilknyttet Norne. Dette innebar blant annet personer som hadde vært med på å finne Norne-feltet, økonomer, plattformsjef, kontrollere og prosjektledere. Alle har arbeidet mot Norne på ulike tidspunkt. Vi opplevde vanskeligheter med innhenting av kontaktinformasjon på grunn av høye sikkerhetsrutiner innad i Equinor, hvor de ikke utleverte ansattes kontaktinformasjon til studenter. Derfor har vi også i stor grad benyttet oss av snøballmetoden. Dette vil si at vi har hatt kontakt med personer som kjenner godt til organisasjonen og Norne, som har tipset oss videre om hvem vi bør ta kontakt med. Disse personene har igjen tipset oss om andre som kan ha vært aktuelle å ha med i undersøkelsen (Johannessen et al., 2020; Jacobsen, 2015).

Alle intervjuene ble avsluttet med å forhøre oss om informantene mente det var andre vi burde kontakte som kunne inneha relevant informasjon. Ifølge Jacobsen (2015), er det vanskelig å fastsette antall informanter i forkant av undersøkelsen, ettersom dette kan endre seg underveis. For å sikre oss mest mulig relevant informasjon fra intervjuene, ble ikke alle intervjuene avtalt på en gang. Dette var for å beholde fleksibiliteten og for å forsikre oss om at utvalget gav oss relevant informasjon. Vi hadde da mulighet til å supplere med nye informanter med tilgang til den informasjonen vi eventuelt manglet senere i intervjuprosessen (Jacobsen, 2015).

### **3.3.3 Dokumentstudier**

Dokumentstudier innebærer å studere informasjon som allerede er samlet inn av andre, såkalt sekundærdata (Bell et al., 2019; Jacobsen, 2015; Mehmetoglu, 2004). Dette er en metode som man kan bruke i tillegg til intervju i kvalitativ forskning som kan bidra til relevant

informasjon for å svare på problemstillingen (Mehmetoglu, 2004). Dokumentstudier omhandler blant annet innsamling av informasjon fra offentlige dokumenter, dagbøker, biografier, hjemmesider og rapporter til en organisasjon, presseuttalelser, avisartikler, etc. (Bell et al., 2019; Jacobsen, 2015). Fordeler med sekundærdata, er at dette er informasjon som er lett tilgjengelig. I tillegg er sekundærdata skrevet av andre og med ett helt annet formål enn det forskeren har, og som kan gi et innblikk i meninger og synspunkter på det aktuelle tidspunktet det ble skrevet (Grenness, 2001; Jacobsen, 2015).

Et problem knyttet til dokumentstudier er knyttet til troverdighet, kan man stole på kilden? Derfor er det viktig å hele tiden vurdere kildens pålitelighet og kvalitet (Jacobsen, 2015). I vår dokument-studie har vi i hovedsak innhentet og analysert årsrapporter til Norne, men har i tillegg benyttet oss av relevant informasjon på Equinor´s hjemmeside og artikler om Norne. Vi har vurdert dette som troverdige kilder, da mye av informasjonen er skrevet av Equinor selv. Gjennom disse sekundærdataene har vi opparbeidet oss viktig bakgrunnsinformasjon om selskapet, dets historie og informasjon om oljenæringen.

### **3.4 Forskningsprosessen**

Sommeren 2022 ble vi informert om at Equinor skulle ha en presentasjon av potensielle tema for masteroppgaver ved UiT, campus Harstad. I etterkant av presentasjonen gikk vi da videre og kontaktet vår ansvarlig i faget fordypningsemne, som veiledet oss i planleggingsfasen av oppgaven. Vi frontet i denne sammenheng at vi hadde et ønske om å skrive i samarbeid med Equinor, og etter noen samtaler ble vi enige om å oversende en forespørsel. Mot slutten av september utarbeidet vi en forespørsel hvor vi presenterte oss og mulig tema vi kunne skrive om, som ble oversendt i starten av oktober 2022 til representantene som tidligere hadde vært ved UiT og presentert. Dagen etter oversendelsen fikk vi svar, hvor vi avtalte et møte i første omgang for å diskutere eventuelle tema. Vi gjennomførte videre to møter med representantene i Equinor, utvekslet mailer, og hadde samtidig en dialog med forelesere ved UiT. Vi endte etter hvert opp med å fokusere på hvordan man arbeider med horisontal økonomistyring ved Equinor´s installasjoner; Johan Castberg & Whisting. Etter videre dialog med forelesere, ble vi usikre på om tema vi hadde valgt var gjennomførbart og i hvilken grad.

I starten av november kommer vi i kontakt med Odd-Birger, som i dag er vår veileder. Etter en åpen samtale om tema vi hadde valgt for masteroppgaven, begynte vi å snu oss litt på

tema. Odd-Birger nevner «prosjektet» Norne som har vært viktig for oljenæringen i nord-områdene, og at det har vært et «prosjekt» som har blitt driftet med god lønnsomhet og flere levetidsforlengelser. Etter koordinering og møter med Odd-Birger og fag-ansvarlig i fordykningsemnet, bestemte vi oss for å gå videre med Norne i oktober 2022. Mot slutten av november hadde vi utarbeidet en problemstilling for det nye temaet, og jobbet med teorikapittelet som dannet fundamentet for oppgaven. Dette ble videre avklart med våre kontakter i Equinor, som koblet oss mot en relevant person tilknyttet Norne. Denne personen koblet oss i etterkant mot ytterligere fem personer. I tillegg kontaktet vi personer med tilknytning til Norne, som vår veileder hadde kjennskap til. Dette medførte at vi til slutt satt igjen med 9 informanter.

De første intervjuene gjennomførte vi 07.02.2023, hvor vi intervjuet to personer som har hatt ulike roller og jobbet mot Norne i forskjellige faser. Informant 1 arbeider mot Norne i dag, og har deltatt i fasene; moden- og hale-fasen. Denne personen har en rolle som ansatt, og arbeider innen økonomi mot Norne. Informant 2 Jobber i dag i Equinor, men ikke mot Norne lengre. Denne personen jobbet mot Norne i utbyggingsfasen og moden fase, med roller tilknyttet leting og økonomistyring. 08.02.2023 intervjuet vi ytterligere 3 personer, hvorav informant 3 ikke lengre arbeider i Equinor, men har hatt flere roller som leder med fokus på økonomi, i både letefase, utbyggingsfase og platå-fasen. Informant 4 har arbeidet mot Norne i både moden fase og hale-fasen, hvor informanten har hatt stilling knyttet til miljø.

Informant 5 har en mellomlederrolle innen vedlikehold og arbeider med Norne nå i halefasen. 14.02.2023 gjennomførte vi 2 intervjuer, hvor informant 6 er tilknyttet Norne i dag, og innehar en lederrolle. Vedkommende har hatt flere ulike roller tilknyttet Norne innen økonomistyring. Informant 7 har hatt tilknytning til Norne i flere ulike faser, deriblant leting, utbygging og platåfasen. Vedkommende har hatt tilknytning til Equinor i flere ulike lederroller innen produksjon og økonomi. 20.02.2023 intervjuet vi de to siste informantene. Informant 8 er ansatt, og jobber innen prosjektstyring tilknyttet Norne. Informant 9 er mellomleder innen produksjon, og har også jobbet mot Norne i utbyggingsfasen.

Figur 2 viser en tabell med oversikt over hver informant og deres tilknytning til Norne. I tillegg til informasjon om hvordan intervjuene ble gjennomført.

INFORMANT [NR]	INTERVJU			TILKNYTNING TIL NORNE		
	DATO	VARIGHET	MØTESTED	ROLLE/SEKSJON	POSISJON	FASER
1	07.02.2023	1t 00min	Møterom, Equinor	Økonomi	Ansatt	Hale
2	07.02.2023	1t 00min	Møterom, Equinor	Økonomi	Mellomleder	Utbygging/Platå/Moden
3	08.02.2023	1t 30min	Møterom, UiT	Økonomi og personal	Leder	Leting/Utbygging/Platå
4	08.02.2023	1t 00min	Møterom, Equinor - Teams	Miljø	Ansatt	Moden/Hale
5	08.02.2023	1t 00min	Møterom, Equinor - Teams	Vedlikehold	Mellomleder	Hale
6	14.02.2023	1t 00min	Møterom, Equinor	Produksjon & Leting	Leder	Hale
7	14.02.2023	1t 30min	Digitalt møte - Teams	Produksjon & Leting	Leder	Leting, Utbygging & Platå
8	20.02.2023	1t 00min	Digitalt møte - Teams	Prosjekt & Portefølje	Ansatt	Hale
9	20.02.2023	1t 00min	Digitalt møte - Teams	Produksjon	Mellomleder	Utbygging/Hale

Figur 2 - Liste over informanter

### 3.5 Data-analyse

I en kvalitativ forskningsprosess etter innhenting av data, sitter forskeren igjen med store og komplekse datasett. Dette innebærer blant annet store mengder rådata i form av f.eks. transkriberte intervjuer og notater (Johannessen et al., 2020). Dataanalyse har som formål å forenkle, og skape orden og oversikt over det innsamlede datamaterialet (Grenness, 2001; Johannessen et al., 2020). Transkriberte intervjuer innebærer vanligvis flere titalls sider med tekst, og ifølge Grennes (2001), er dette data som ikke taler for seg selv, den må struktureres slik at den lettere kan tolkes. For å kunne tolke det omfattende datamaterialet, gjør man en dataanalyse, som innebærer prosessen ved å redusere, kategorisere og klassifisere datamaterialet (Grenness, 2001). Det er ifølge Bell et al. (2019) flere måter man kan gå frem på for å analysere data, men det eksisterer derimot ingen klare regler for hvordan en dataanalyse av kvalitative data skal gjennomføres, og det kan være vanskelig å vite hvor man skal begynne. Dette er noe som ifølge Mehmetoglu (2004) gjør at forskeren selv må skape sin egen analysemåte for å kunne finne mønstre og se sammenhenger i det omfattende materialet.

Det er ofte en utfordring i kvalitativ forskning å klare å se sammenhenger i de store mengdene av ustrukturert datamateriale (Grenness, 2001). For å organisere datamaterialet vårt, har vi valgt å benytte oss av kategorisk inndeling av data (Johannessen et al., 2020). Dette er en vanlig fremgangsmåte i de fleste former for dataanalyse av kvalitative data. Dataanalysen innebærer at forskeren etter nøye gjennomgang av de transkriberte intervjuene ser mønstre og temaer som skiller seg ut. Deretter kategoriseres datamaterialet som gjør det mulig å lett finne tilbake til disse basert på f. eks fargekoder, notater i marginen, eller basert på ulike søkekriterier i dokumentet (Johannessen et al., 2020). Hver kategori skal beskrive tekstens omfang, og Johannessen et al. (2020) beskriver dette som en kategorisk oppdeling i en bok, gjennom

bruken av overskrifter. Gjennom ytterligere analyse av disse kategoriene kan nye kategorier oppstå for videre analyse og tolking.

Intervjuguiden som ble benyttet under intervjuene var utgangspunktet for vår kategoriske inndeling. De transkriberte intervjuene ble gått gjennom etter hvert som de ble gjennomført, og det ble tatt notater av hva som slo oss som spesielt interessant eller viktig. All informasjon fra informantene ble sortert i en tabell i Excel under hvert hovedtema for å se om vi kunne finne fellestrekk ved disse, eller om noe data skilte seg fra hverandre. Ifølge Johannessen et al. (2020) er ikke forhåndsdefinerte kategorier en ideell inndeling da disse kan bli for brede. Vi har derfor også benyttet oss av koding, hvor elementer i teksten ble markert med stikkord som beskrev i korte trekk innholdet i hvert element (Johannessen et al., 2020). Alle elementene som omfattet samme kode og hadde en kobling med hverandre ble sortert med fargekoder og samlet i ett dokument. Denne kodingen førte til at vi fikk en god oversikt over det omfattende datamaterialet og vi kunne trekke ut viktig og relevant informasjon på en systematisk måte.

### **3.6 Studiens kvalitet**

Reliabilitet (pålitelighet) og validitet (gyldighet) er viktige kriterier når det gjelder evaluering av enhver forskningsbasert studie. Dette innebærer at funnene i studien er til å stole på og at innsamling og bearbeiding av data er gjennomført på en troverdig og korrekt måte. Det har derimot vært diskusjoner blant kvalitative forskere når det gjelder relevansen til reliabilitet og validitet i kvalitativ forskning. Som nevnt tidligere skiller kvalitativ forskning seg fra kvantitativ, i den grad at kvalitativ forskning ikke har som formål å generalisere funn (Bell et al., 2019; Lincoln & Guba, 1985). Ifølge Bell et al. (2019) har tidligere forskning kritisert kvalitetskriteriene; reliabilitet og validitet, og mener at de ikke er egnet for å vurdere kvaliteten på kvalitativ forskning da denne bør måles av andre kriterier.

Lincoln og Guba (1985) var også kritisk til troen på én absolutt sannhet om den virkelige verden og mente at dette ikke passet inn med hermeneutisk forskning, og etablerte begrepene «trustworthiness» og «authenticity» som et alternativ til reliabilitet og validitet.

«Trustworthiness» er delt inn i fire kriterier, som hver har et likeverdig kriterium i kvantitativ forskning og skal fungere som alternativer til å måle kvaliteten på kvalitativ forskning.

Troverdighet tilsvarer intern validitet, overførbarhet tilsvarer ekstern validitet, pålitelighet

tilsvarer reliabilitet, og bekreftbarhet tilsvarende objektivitet (Bell et al., 2019; Lincoln & Guba, 1985). Vi vil videre vurdere studiens kvalitet gjennom å benytte oss av disse fire kvalitetskriteriene til Lincoln og Guba (1985).

### **3.6.1 Studiens troverdighet**

Det første kvalitetskriteriet omfatter ifølge Lincoln og Guba (1985) studiens troverdighet, og innebærer at forskningen er utført på en troverdig måte. Troverdighet er ifølge Lincoln og Guba (1985) avgjørende for studien, og det aller viktigste kriteriet for å oppnå troverdighet er gjennom respondentvalidering. Respondentvalidering er viktig for at forskeren skal få bekreftelse på at han eller hun har forstått informantene riktig og gjengitt deres fortolkning av fenomenet som forskes på (Lincoln & Guba, 1985). Respondentvalidering innebærer at informantene får mulighet til å gå gjennom deres transkriberte intervju og har mulighet for å rette opp eventuelle feil i teksten. Det innebærer at informanten kan gjøre korrigeringer, påpeke feiltolkninger som er gjort av intervjueren og slette deler av teksten. I tillegg gir det også informanten mulighet til å komme med ny og relevant informasjon som ikke kom med under selve intervjuet (Lincoln & Guba, 1985).

I vår datainnhentingsprosess ble det tatt opptak av alle intervjuene, før de deretter ble transkribert ordrett hva som ble sagt under intervjuet. De transkriberte intervjuene ble deretter oversendt på mail til informantene for godkjenning. Alle informantene godkjente intervjuene, men gjennom denne prosessen valgte 3 informanter å korrigere intervjuet og komme med ytterligere informasjon, mens 1 informant valgte å slette deler av intervjuet. Et annet kriterium for å oppnå troverdighet er gjennom triangulering (Bell et al., 2019; Lincoln & Guba, 1985; Mehmetoglu, 2004). Triangulering er en måte å oppnå troverdighet gjennom å studere fenomenet fra ulike perspektiver og unngå at funn blir partiske, ensidige eller subjektive (Lincoln & Guba, 1985; Mehmetoglu, 2004). Triangulering innebærer blant annet metodetriangulering, hvor man benytter flere metoder for å studere et fenomen. I tillegg kan man benytte seg av datatriangulering som betyr at man benytter seg av flere ulike kilder for datainnhenting, og forskertriangulering som innebærer at det er flere forskere som analyserer det innsamlede datamaterialet (Lincoln & Guba, 1985; Mehmetoglu, 2004).

Vi har i vår studie benyttet oss av flere ulike metoder for å samle inn data, hvor vi har kombinert flere datainnsamlingsmetoder ved å benytte oss av dokumentanalyse og intervju.

Vi har dermed kombinert sekundærdata som er samlet inn av andre og primærdata som vi har samlet inn selv. Vi har i tillegg vært to forskere gjennom hele forskningsprosessen og samarbeidet om å analysere både primær- og sekundærdata, og har derfor oppnådd forskjellig tolkning av dataene. I tillegg har vi underveis diskutert analyseresultater med vår veileder for å få se om han har samme fortolkning som oss. Ifølge Lincoln og Guba (1985) kan man også imøtekomme kriteriet om troverdighet gjennom å tilbringe tid i felten eller ved å observere, hvor man opparbeider seg tillitt og forståelse for hva som er relevant for undersøkelsen (Johannessen et al., 2020). Erfaringen etter gjentatte intervjuer, har gitt oss forståelse og kunnskap om konteksten som har gjort at vi i senere intervjuer har omformulert og forbedret måten spørsmålene ble stilt. Det har sannsynligvis bidratt til at vi har fått mer utdypende svar, og gitt bedre grunnlag for oppfølging i etterkant.

### **3.6.2 Studiens overførbarhet**

Det andre kvalitetskriteriet til Lincoln og Guba (1985) innebærer studiens overførbarhet. Dette kriteriet omhandler anvendelse av funnene og om resultater fra studien kan overføres til andre lignende fenomener og gjelde i andre sammenhenger eller kontekster (Bell et al., 2019; Johannessen et al., 2020; Lincoln & Guba, 1985). I kvantitative undersøkelser er generalisering av funn viktig, noe som vi si at resultatene av en studie som f. eks gjelder et utvalg mennesker kan sies å gjelde for en hel befolkning (Bell et al., 2019; Johannessen et al., 2020; Mehmetoglu, 2004). Statistisk generalisering er derimot ikke målet med kvalitativ forskning og det er ikke det det fokuseres på, men heller det å få dybdeinnsikt i et fenomen slik at den teoretiske forståelsen kan ha gyldighet utover den enkelte studien og gjelde i andre settinger under lignende omstendigheter (Johannessen et al., 2020; Lincoln & Guba, 1985; Mehmetoglu, 2004).

Overførbarhet er ikke alltid et mål og bevisbyrden ligger egentlig hos den som vil overføre funnene, dette er noe som også Lincoln og Guba (1985) argumenterer for. Dersom forskeren gir en rik beskrivelse av kontekst og fremgangsmåte gir dette andre lesere muligheten til å opparbeide seg et grunnlag for å bedømme studiens overførbarhet (Lincoln & Guba, 1985). Vi har i denne studien forsøkt å gjøre vår fremgangsmåte så transparent som mulig med rike og detaljerte beskrivelser av både kontekst og fremgangsmåte. Dette fører til at leseren kan opparbeide seg en mening og vurdere om våre resultater kan være overførbare til andre lignende kontekster (Lincoln & Guba, 1985). Studien vår har som hensikt å gi innsikt i



hvordan økonomistyring forandrer seg over tid i en tidsbegrenset virksomhet, og kan bidra til mer kunnskap rundt temaet og kan være relevant for lignende virksomheter under samme omstendigheter.

### **3.6.3 Studiens pålitelighet**

Pålitelighet er det tredje kvalitetskriteriet til Lincoln og Guba (1985), og er knyttet til om man kan stole på det innsamlede datamaterialet. Dette innebærer blant annet hvordan data samles inn, brukes, og bearbeides (Johannessen et al., 2020; Lincoln & Guba, 1985). Lincoln og Guba (1985) foreslår at man som forskere har en slags revisjonstilnærming til datamaterialet. Dette vil si at man på samme måte som en revisor i sitt arbeid, går gjennom alt datamaterialet, hvordan er det samlet inn, hvordan er det bearbeidet, og blir data fulgt opp som det skal. Ifølge Lincoln og Guba (1985), er hensikten ved å styrke påliteligheten, at studien kan etterprøves av andre forskere og de skal kunne komme fram til de samme resultatene. For at dette skal skje er det derfor viktig å gi en inngående beskrivelse av caset og fremgangsmåten som er benyttet.

For å styrke påliteligheten i vår oppgave har vi gjennom metodekapitlet forsøkt å gi så detaljerte beskrivelser som mulig av arbeidet som er gjort gjennom hele forskningsprosessen. Vi har beskrevet hvilke valg som er tatt og hvorfor vi har tatt disse valgene. Vi har beskrevet utvalgsprosessen, vi har beskrevet selve intervjuprosessen, men også hva som ble gjort både i forkant og etterkant av intervjuene. I tillegg har vi beskrevet hvordan data er samlet inn og bearbeidet, samt gjort rede for endringer som har skjedd underveis i prosessen. Gjennom detaljert dokumentasjon har vi som kvalitative forskere forsøkt å styrke påliteligheten til denne studiens resultater.

### **3.6.4 Studiens bekreftbarhet**

Det fjerde kvalitetskriteriet til Lincoln og Guba (1985), omhandler bekreftbarhet. Dette innebærer hvorvidt studiens funn er objektive og upåvirket av forskeren subjektive holdninger. I kvalitativ metode er forskeren selv et instrument i datainnsamlingen, og fremgangsmåten og analysen vil påvirkes av forskeren. Både når man samler inn data, og bearbeider den er det vanskelig å være nøytral, men det er viktig at resultatene ikke skal preges av forskerens subjektive holdninger (Bell et al., 2019; Johannessen et al., 2011).

Vi har i vår studie som nevnt tidligere benyttet oss av respondentvalidering som vil styrke både det innsamlede datamaterialet, men også studiens bekreftbarhet, hvor informantene har godkjent våre funn og fortolkninger. Bekreftbarhet kan også styrkes ved å beskrive prosessen inngående (Johannessen et al., 2020). Vi har beskrevet alle beslutninger i hele forskningsprosessen slik at leseren kan gjøre seg opp egne vurderinger angående dette. Det er viktig at vi kan vise at vi har reflektert rundt beslutninger som er tatt underveis og gi leserne mulighet til å vurdere de beslutningene vi har gjort. Vi har gjennom hele studien gjort kritiske vurderinger av egne fortolkninger av datamaterialet, hvordan studien er gjennomført og avvik for å øke studiens helhetlige kvalitet.

### **3.7 Forskningsetiske avveininger**

Forskningsetikk bidrar til at forskningen blir gjort på en ærlig og redelig måte, og at forskeren gjennom hele forskningsprosessen følger god vitenskapelig praksis (NESH, 2021). Som forsker har man en plikt å sørge for at forskningen ikke medfører noen konsekvenser for verken samfunnet eller menneskers fysiske, eller psykiske helse (Jacobsen, 2015). Det er et krav om at alle undersøkelser hvor man behandler personopplysninger skal meldes til datatilsynet (Jacobsen, 2015). Studentundersøkelser skal meldes inn til Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør (tidligere NSD), som behandler personverntjenester vedrørende forskning til utdanningsinstitusjoner (Sikt, u.å).

Vi har i vår studie sørget for å overholde lover og regler knyttet til undersøkelser ved at vi i forkant av undersøkelsen sendte inn meldeskjema til NSD, som i etterkant av innsendingen har blitt erstattet med Sikt. Dette ble gjort 27. november, 2022, og godkjennelse om at vår undersøkelse samsvarer med personvernlovgivingen ble mottatt 8. desember, 2022. Når det gjelder informanternes deltagelse i en studie, er det viktig å ivareta deres selvbestemmelse og autonomi (Jacobsen, 2015; Johannessen et al., 2020; NESH, 2021). Det skal være frivillig å delta i en undersøkelse, og deltageren skal derfor alltid ha full informasjon om undersøkelsen, dens hensikt og hvordan data skal benyttes (Jacobsen, 2015). Ifølge Jacobsen (2015) kan det være en ulempe med full informasjon og det kan påvirke påliteligheten til undersøkelsen. Dette på grunn av at deltageren kan forberede seg på forhånd og tilpasse sine uttalelser til dette, og man kan i ytterste konsekvens få falske resultater. Det er derfor viktig å tenke over dette på forhånd og tilpasse informasjonen slik at den omfatter hensikten med undersøkelsen og opplysninger om hvordan data skal benyttes (Jacobsen, 2015).

I forkant av at informantene ble kontaktet, utformet vi et informert samtykkeskjema som fungerte som en slags kontrakt mellom oss og informanten, hvor vi beskrev hva studien gikk ut på, hva hensikten var og hvordan data ble innhentet og bearbeidet. Her ble det også presisert at deltagelse var frivillig, og at man kunne trekke seg når som helst uten at det skulle ha noen negativ innvirkning for dem. Det kom også frem av skjemaet at deres identitet ville anonymiseres og de ville tiltales som informant 1-9. For å opprettholde tillit og troverdighet til vår forskning, har vi forholdt oss til krav når det gjelder konfidensialitet, og det er bare vi og vår veileder som har hatt tilgang til informasjonen som er innhentet gjennom intervju (NESH, 2021). I forhold til de avtaler som er gjort vedrørende sletting av lydopptak, gjøres dette også ved studiens slutt for å sørge for å opprettholde krav til konfidensialitet (NESH, 2021).

Vi har gjennom hele forskningsprosessen vært opptatt av å vise respekt og aktsomhet overfor våre informanter og unngå å skade dem. Vi har gitt dem mulighet til å komme med tilbakemeldinger på deres eget utsagn i etterkant av intervjuene. I tillegg har vi sørget for å opprettholde krav til presentasjon av data, ved at vi ikke har forfalsket data og vi har benyttet informasjon og sitater fra informanter i deres riktige sammenheng (Jacobsen, 2015). God henvisningsskikk er også viktig når det gjelder forskningsetikk. Bygger forskningen på andre forskeres ideer, skal dette presiseres på en nøyaktig måte, slik at man kan skille mellom hva som er forskerens eget bidrag, og tidligere bidrag fra andre forskere. Vi har gjennom arbeidet med denne studien vært opptatt av god kildehenvisning, slik at forskningen er sporbar og etterprøvbart (NESH, 2021).

## **4 EMPIRI**

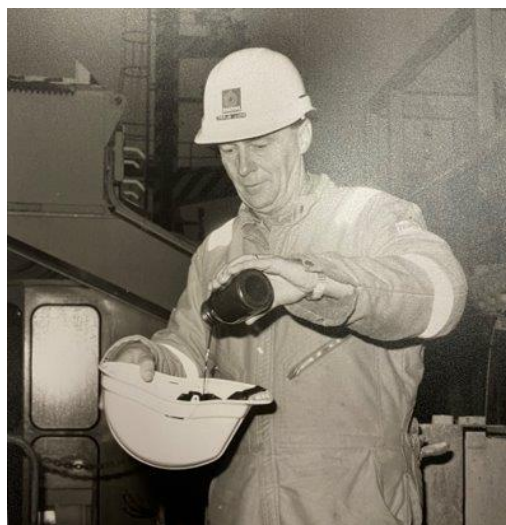
### **4.1 Historien til Norne**

I 1976 etablerte Equinor et kontor i Harstad, som det første kontoret utenfor Stavanger (Staveli, 2013). Tre år senere, i 1979 åpnet den norske regjeringen for å lete etter olje nord for 62. breddegrad, som tilsvarer nord for Ålesund (Regjeringen, 2021). Tidlig 1980 begynte man å lete etter olje i Nord-områdene, deriblant i et område utenfor Helgelandskysten (Arctic energy, 2022; Regjeringen, 2021). Man fortsatte å lete til tross for flere tomme brønner, og i 1992 var man kommet dit at man diskuterte hvorvidt man skulle avslutte letevirksomheten i området, eller ikke. Geologer og geofysikere ved Harstad-kontoret stod i front for å gjøre et

siste forsøk, ved å bore en siste brønn. Man endte til slutt opp med å bore den siste brønnen, som skulle vise seg å være funnet av Norne-feltet i 1992 (Arctic energy, 2022; Stenberg, 2023).

I fem år etter funnet foregikk utbyggingen av Norne, da man 6. november 1997 startet oljeproduksjonen ved Norneskipet. Norne er en av Equinor's olje- og gassinstallasjoner, og omfatter både produksjonsskipet og feltet det befinner seg i, samtidig kan også navnet relateres til produksjonsvirksomheten. Norne har vist seg å være en svært lønnsom installasjon, på bakgrunn av produksjonen ved hovedfeltet, samt oppstarten av gassproduksjon og eksport, i tillegg til funn av nye olje- og gassfelt man har tilknyttet den opprinnelige produksjonen. Dette gjenspeiler uttalelser fra Equinor, som beskriver Norne som: «[...] en av de mest lønnsomme installasjonene på norsk sokkel med lave utbyggingskostnader og høy produksjon» (Equinor, 2006).

Suksessen i forbindelse med Norne isolerer seg ikke kun til lønnsomheten i opprinnelig levetid, men også hvordan Equinor har utvidet lønnsomhet på grunninvesteringer gjennom gjentatte forlengelser av levetiden til virksomheten ved Norne. Inntektsstørrelsen sammenliknet med nord-norske bedrifter, gjør at Norne kan anses å være på nivå med de mest inntektsdrevne nord-norske organisasjonene (Largest Companies, u.å). Norne hadde på det tidspunktet en estimert levetid på 17 år (frem til 2014), men som senere ble besluttet å utvides ytterligere 22 år (frem til 2036) (Offshore Norge, 2017). Figur 3 viser den første oljen som ble tatt opp på Norne, et privat bilde som ble forelagt av informant 3, som videre gav oss tillatelse til å benytte det i avhandlingen.



Figur 3 - Første oljen som ble tatt opp ved Norne (Informant 3, 2023)

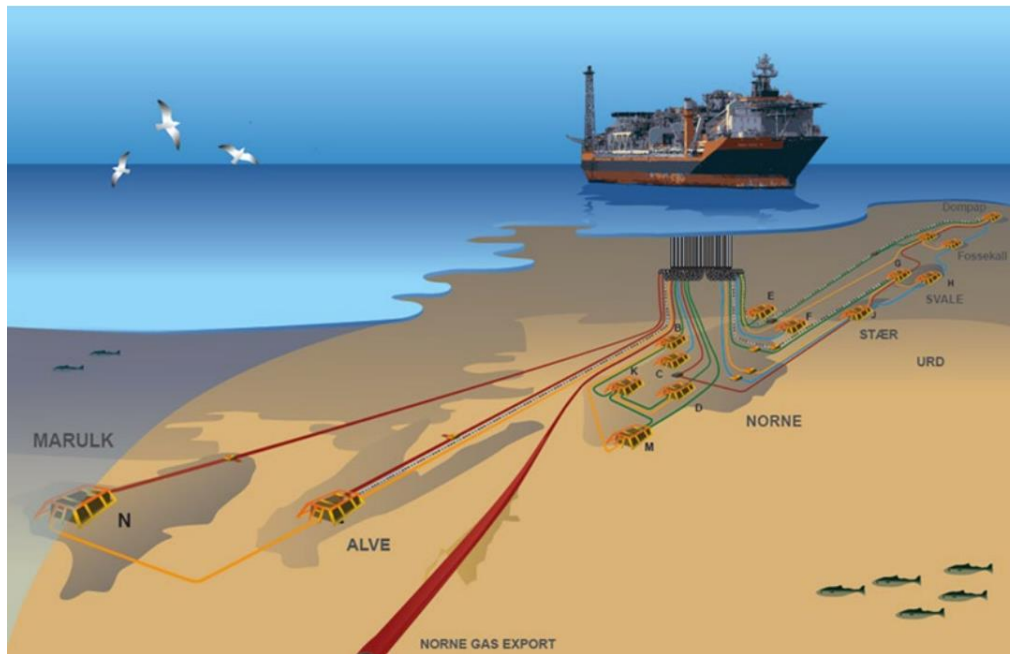
At drifts-ansvaret for Norne skulle tilføres Harstad-kontoret var ikke en selvfølge. Informant 3 forteller at det stod imellom å etablere kontoret i Stjørdal eller Harstad, hvor Equinor ønsket at kontoret skulle lokaliseres i Stjørdalen, for å innhente storgevinst i kombinasjon med Heidrun-feltet. Med bidrag fra fagforeningene, ble det etter harde kamper i perioden 1994-1996 til slutt avgjort at administrasjonsskontoret for Norne ble tillagt Harstadkontoret. At administrasjonsskontoret for Norne ble lokalisert i Harstad har ifølge informant 1 betydd mye for Nord-Norge og lokalsamfunnet, som har sikret at Harstadkontoret er der den dag i dag.

Informantene påpeker flere faktorer som har vært avgjørende for at virksomheten ved Norne har gått såpass godt. Blant annet nevner informant 3 at man tok utradisjonelle valg, og brøt med gamle tradisjoner som var i Equinor den gangen. Informanten henviser spesielt til bruken av produksjonsskip, istedenfor en tradisjonell produksjonsplattform. Dette påpeker også informant 7, som forteller at produksjonsskipet Norne var det første av sitt slag benyttet av Equinor, til tross for at det ikke var en nyskaping i seg selv, ettersom båt har blitt benyttet i deler av driften ved oljefeltet Gullfaks. Videre beskrives det at bruken av produksjonsskip var mest hensiktsmessig ift. havdybden i området, og at ordinære plattformer ville vært uhensiktsmessig.

Funn av mer olje og gass gjorde at man etter hvert måtte se på mulige forlengelser av levetiden til Norne, ifølge informant 7: «*PTEK og lete-gjengen gjorde en så god jobb at vi fant mer og mer volumer i nærheten, og vi skjønnte at levetiden på Norne-skipet måtte gjøres noe med*». Etter flere endringer og levetidsforlengelser, er levetiden per 2023 frem til 2036 etter godkjenning fra myndighetene (Equinor, 2018). På spørsmål om det vil være aktuelt å forlenge levetiden til Norne ytterligere, svarer informantene at levetidsforlengelser utover 2036 ikke er aktuelt. Bakgrunnen for dette innebærer at det å tilknytte nye funn til Norne, ville vært for smått og for langt unna. Videre antas det at man vil ha en økonomisk levetid til rundt 2032/2033, avhengig av nye innfasinger av volumer, samt olje- og gass-priser. Samtidig påpekes det at Norneskipet har ligget såpass lenge ute til havs, at det ikke er sannsynlig at man utvider teknisk levetid.

Nye satellitter (tilknyttede olje- og gassfelt) har blitt tilknyttet med jevne mellomrom, og har hatt stor betydning for at Norne fortsatt er i drift. Første satellitt var Urd i 2005, og deretter kom henholdsvis Alve i 2009, Marulk i 2012, og Skuld i 2013 (Norsk Petroleum, 2023b, 2023c, 2023e, 2023f). Oppbyggingen av Norne og tilknyttede satellitter illustreres i figur 4. I tiden fremover er det også planlagt å tilknytte olje- og gassfeltet Verdande til Norne, som ble

funnet i 2017 (Norsk Petroleum, 2023a). Det er også planer om å tilknytte to ytterligere felt rundt 2024 og 2025 ifølge informant 9, som også legger til at flere av satellittene har flere felt under seg.



Figur 4 - Oppbyggingen av Norne og tilhørende satellitter (Offshore Norge, 2017)

Av ulike årsaker har det vært stopp i produksjonen ved et par anledninger, hvor Norne blant annet var stengt nede i ½ år ifølge informant 4, på grunn av et stort oljeutslipp. I tillegg kan informanten legge til at det var en ytterligere stopp i produksjonen i 2008, på grunn av tilstands-vurderinger av Norneskipet. Da driften av Norne startet opp i 1997 var det ingen gasseksport-løsning, noe som medførte at gassen ble brent direkte, ifølge informant 3. Videre forteller informanten at de etter hvert begynte å se på muligheten for å dra nytte av gassen istedenfor å brenne den, som medførte at det ble etablert en gasseksportløsning i perioden 2002-2004. Ifølge informantene er det mange faktorer som har bidratt til å gjøre Norne spesiell i sammenlikning med tilsvarende installasjoner og felt. Blant disse faktorene, nevnes spesielt tiden som ble brukt fra funn til produksjon, som er noe de er stolte av, og informant 3 forteller følgende: «Det er et eventyr. Hvis du spør hvor mange felt som, fra funnet til du starter produksjonen, så vil du ikke finne noen som har kortere tid enn dette».

## 4.2 Lønnsomheten ved Norne

Norne har vist seg å være ganske unik sammenliknet med tilsvarende virksomhet, hvor informant 2 forteller at Norne er et av de mest lønnsomme feltene på norsk sokkel målt i inntjening og Break-Even. Utbyggingen av oljefeltet og Norneskipet var ifølge informantene svært billig. Ifølge informant 2 kostet utbyggingen 8 milliarder kroner på tidspunktet for utbyggingen, og påpeker at man ikke ville fått særlig mye for den prisen i dag: «*Det var en veldig billig- og rask utbygging som jeg tror var en suksess*». Den billige utbyggingen blir også påpekt av informant 7, som sammenlikner Norne med kostnadene som forelå ved utbyggingen av oljefeltet Gullfaks: «*Vi brukte 65 milliarder på Gullfaks, men Norne som var én produksjonsenhet produserte like mye som på Gullfaks, men vi hadde en inngangsbillett på under 10 milliarder*». Informant 7 understreker at det er viktig å se dette i sammenheng med tidspunktet man ser på investeringstallene, da det gjøres investeringer hele tiden.

I forhold til andre installasjoner som ble utbygget på samme tidspunkt, sier informant 3 at det ville kostet dobbelt så mye å benytte samme utbyggingsmetode. Til sammenligning tror informant 9 at dersom man skulle utført utbyggingen i dag (2023), så ville det kostet langt mer enn dobbelt så mye: «*[...] det ville nok kostet 50-60 milliarder i dag, når vi ser på de nye feltutbyggingene*». Kostnadene ved utbyggingen har tilrettelagt for god lønnsomhet, og informant 3 forklarer hvordan dette har påvirket tilbakebetalingstiden: «*På den tiden var oljeprisen på 15-20 dollar, men vi trengte egentlig ikke mer enn 7 dollar for å ha lønnsomhet, da har du et lønnsomt felt tvert. Så vi brukte cirka et halvannet år på å tilbakebetale disse*». Det er ikke bare at man fikk en god start som har vært viktig for lønnsomheten til Norne. En annen svært viktig faktor som informant 8 forteller om, er at man har vært aktiv med feltutvikling rundt Norne i alle år. Dette har ført til at man har gjort nye funn av satellitter, som videre har bidratt til forlengelse av den opprinnelige levetiden flere ganger:

*Det har vært veldig bra feltutvikling rundt norne i alle år etterpå, det betyr at leteavdelingen har jobbet aktivt for å gjøre funn i nærheten. Det er egentlig veldig lønnsomt hvis man kan knytte det til Norne, for det er veldig dyr infrastruktur å bygge ut et olje- og gassfelt. [...] I tillegg har det gjort at man hele tiden har klart å forlenge levetiden på de opprinnelige investeringene med denne typen tilleggsinvesteringer. Forretningsutviklingen rundt Norne har vært helt fantastisk i utrolig mange år, og det betyr at sluttdato for når vi skulle produsere har flyttet seg.*

Levetidsforlengelser som følge av nye satellitter er noe også informant 1 påpeker, og forteller at oljeprisen også har vært en medvirkende årsak. I produksjonen av olje- og gass ved Norne, og tilknyttede satellitter, ønsker man å utnytte kapasiteten fullt ut. Men ettersom reservoarene tømmes, vil man ifølge informant 7 ha behov for å være fremover-tenkende for å dekke fremtidig ledig kapasitet. Informanten forteller videre at man ser 5-10 år fremover i tid, og er aktiv i prosessen ved å finne nye reservoarer. Noe av grunnen til dette ligger i det informant 1 beskriver som en tidkrevende prosess, nemlig tiden det tar fra man gjør funn av tilleggsfelt fremt til de blir inntektsgivende: *«Hvis man finner nye olje -eller gassreserver, så tar det i snitt 7-8 år før at det er utviklet og får penger inn»*. Å få realisert Inntektene av tilleggsproduksjonen har ifølge informant 7 vært utfordrende, samtidig har det hatt stor betydning for lønnsomheten: *«Tilleggsinntektene vi har greid å tilføre er det viktigste som har skjedd for at økonomien i Norne har blitt så bra»*.

Ikke bare er utbyggingsprosessen av nye felt tidkrevende, men informanten kan videre fortelle at det også er en av de største kostnadspostene for et oljeselskap: *«Det dyreste man gjør i oljesammenheng det er leting. Det kan skje at man borer 20-30 tørre brønner, og de koster gjerne 1 milliard per stykk»*. Det at man har fortsatt å lete etter nye oljefelt, har ifølge informant 6 vært avgjørende for at det har vært økonomisk å drifte Norne videre: *«Letemodellene er det som genererer inntekter, så uten det så skjer det ingenting. Og utviklingen av det som skjer under bakken er det viktigste for å klare å ha en inntekt, så det tror jeg har vært avgjørende»*. I den senere tid har klima og utslippsdebatten også preget Norne, hvor man har måttet redusere utslippet. Reduserte utslipp har ifølge informant 9 gjort at man har unngått store kostnader i tilknytning til utslipps-avgifter:

*De siste par årene har de viktigste forslagstiltakene våre vært å redusere CO2 utslippet. Da oppnår du klimaeffekt og den gassen du ikke brenner i turbiner, kan du eksportere og tjene penger på. Da unngår du også høye CO2 utgifter fra myndighetene, på det som du brenner. Det har vært et sterkt fokusområde hos oss. Vi har to generatorer som produserer strøm der ute, og vi har prøvd å kjøre mest mulig med bare en av de for å spare gass, mindre CO2 utslipp og mindre CO2 avgifter å betale.*

På bakgrunn av utslippsproblematikken tilknyttet gassbrenning samt inntektsmulighetene ved eksport, ble det utviklet en gasseksportløsning som ifølge informant 7 har vist seg å ha stor verdi for Norne. Først og fremst har gasseksportløsningen tilrettelagt for at man har skapt en



ny inntektskilde ved å eksportere gassen i stedet for å brenne den. Samtidig har det også ført til at man har nyttiggjort gassfunn som man ellers ikke ville gjort dersom man kun produserte olje, ifølge informant 1: «[...] *Alve og Marulk er jo gassfelt, så de hadde jo ikke vært interessant hvis ikke gassrøret fra Norne ned til Åsgård transport hadde vært bygd*». Videre forteller informanten at gasseksporten som en ekstra inntektskilde sannsynligvis har medvirket til forlenget levetid: «*Vi tjener ganske mye penger på gassen nå, men totaliteten av to inntektskilder gjør nok at vi driver lengre enn vi ellers ville gjort*».

Norne var bygd i lavkonjunktur som også påvirket kostnaden ved utbyggingen, noe informant 6 beskriver: «*Det var veldig vellykket fordi man fikk bygd det flytende produksjonsskipet i lavkonjunktur, og da ble det relativt sett billig i forhold til tidligere installasjoner*». Videre forteller informanten at lønnsomheten ved Norne skyldes i stor grad at man har klart å utnytte infrastrukturen bedre enn først antatt, ved å tilknytte nye olje- og gassfelt til Norneskipet. En annen ting som trekkes frem er tidsriktighet ved utbyggingen, og at man klarte å tenke fremover, noe informant 7 beskriver: «*Jeg vil si at hovedfaktorene for økonomi generelt sett har vært tidsriktighet, det er det som er nøkkelen. [...] man må velge hvor man skal bruke milliarder, der man skal bruke millioner og der man skal bruke 100 000 kroner*». Selv om man har hatt tilgang på store mengder olje- og gass volumer, har det ikke vært ensbetydende for at man har klart å få god lønnsomhet på de volumene. For at man skal kunne drifte på en lønnsom måte krever det ifølge informant 7, kompetanse hos dem som forvalter reservoarene:

*Vi hadde en PTEK-gjeng (Petroleumstekniker) som jeg vil si var veldig flink på Norne. De er jo lommeboken i oljeindustrien, og det er der du har verdiene dine, at PTEK behandler reservoarene på en god måte. Det er der de store pengene har blitt tapt og der de kjempestore gevinstene har blitt gjort. Det er mye risiko når man vurderer et reservoar, hvor stort er det, hvor mye olje og gass klarer man å produsere og til hvilken understøttende kostnad får du. Så de krisene man har hatt, det er reservoarsvikt. Det er der superpengene er.*

Som følge av at Norneskipet har ligget i havet siden 1997, har det vært nødvendig å følge opp vedlikehold for å ha mulighet til å fortsette produksjonen så lenge som det har foregått. Det fremkommer av flere informanter at vedlikeholdet har gitt både muligheter, men samtidig begrensinger for hvor lenge man kan fortsette driften. Dette utdypes blant annet av informant 1: «*Kontinuerlig har vi vedlikeholds- og integritetsprosesser for å vurdere installasjonen. Norne begynner å bli gammel, og vi har utført en del sveising av skroget og utbedringer*

*innvendig. Det er en av hoved-begrensingene på hvor lenge vi kan gå».* At Norne har blitt vedlikeholdt til havs, og ikke har blitt tatt til land har ifølge flere informanter bidratt til at man har unngått større produksjonsstopp som betyr tapte inntekter og unødvendige kostnader. Deriblant forteller informant 5, følgende:

*Det er klart at det å ta skipet til land, har vært en vurdering opp mot levetid på feltene, og det henger litt sammen med at man for noen år tilbake så at det ikke skulle vare så lenge. Men så blir det gjort nye funn, og så blir det allikevel liggende lengre, og da må man ta det til etterretning, og så må man vedlikeholde deretter. [...] Det er klart at det er billigere å utføre vedlikehold der ute, enn å ta skipet til land, da kan man effektivisere produksjonen og samtidig utføre vedlikeholdet der ute.*

Informant 8 forteller at man etter hvert så et behov til å endre måten å vedlikeholde Norneskipet på, og at man i den sammenheng vurderte å ta Norneskipet inn til land for vedlikehold: *«Det holder ikke bare med vanlig vedlikehold, vi må gjøre noe mer. Da ble det behov for et slikt levetidsprosjekt. Vi vurderte å ta Norne inn til et verft, gjøre en full oppgradering, for så å ta det ut igjen».* Utfordringen var at man ville pådratt seg store kostnader samtidig som man hadde fått stopp i produksjonen og dermed ingen inntekter: *«Det vil være en relativt effektiv måte å jobbe med prosjekt. Den store ulempen er at man pådrar seg en stor kostnad i la oss si et år, og det er ingen inntekter».* Man endte derfor opp med det man kalte for levetidsprogram, som informant 8 forteller om: *«Den store endringen er dette med å tenke levetidsprogram, fordi vi kan være i drift hele tiden og vi kan stykke opp de tiltakene og gjøre de når det er nødvendig i stedet for å gjøre de for tidlig».* Dette nevner også informant 7 som en viktig del av kostnadsstyring innen vedlikehold. Før hadde man et mer preventivt forhold til vedlikehold, der man utførte vedlikehold rutinemessig i et større omfang som et forebyggende tiltak. Ifølge informanten gikk man etter hvert over til et mer tilstandsbasert vedlikehold, hvor vedlikeholdskostnadene ble fordelt i et tidsperspektiv. I løpet av levetiden til Norne har produksjonen naturligvis endret seg, noe som har medført at kostnadsfokuset har økt, dette har videre ført til at marginene har forandret seg ifølge informant 1:

*På begynnelsen er det gjerne det å få stabil produksjon, og produsere maks så lenge man kan. Men etter hvert som man får mindre produksjon, så øker man gjerne kostfokuset. Man får dårligere marginer, det kreves mer vedlikehold, og man innser at man trenger å gjøre modifikasjoner. Norne er i halefasen, og det blir gjort forskjellige*

*vurderinger etter hvert. Equinor har jo opprettet det vi kaller for FLX, hvor man prøver å optimalisere på dette med halefasen, og hvordan det er å være operatør ved et felt som har lite reserver igjen, men likevel kan tjene penger. Men det er ikke de samme marginene som det var tidligere.*

Man jobber kontinuerlig med å kutte kostnader i Norne, noe informant 9 beskriver: «Så har vi jo kostnader selvfølgelig, som vi måler oss på hele tiden, og jobber med områder hvor vi kan kutte kostnader, det er jo en evig sak for å si det sånn, å ha kontroll på kostnader over tid».

Videre forteller informant 1 at nå som man er i halefasen gjøres det hele tiden vurderinger knyttet til potensialet av driften i forhold til nedstenging: «Vi har satt streken ved 2036, men det er ikke sikkert man klarer å gå like langt med reservene og inntjeningen, det er vurderinger vi gjør 2-3 år før nedstenging».

## **4.3 Kulturell styring**

### **4.3.1 Påvirkning av de ansatte**

Relasjoner mellom ansatte og ledelsen var noe man ifølge informant 9 var opptatt av allerede i tidlig-fase av Norne: «Det var mye i tidligfase at ledelsen dro ut til Norne og snakket med de ulike sjefene for å skape godt samarbeid. Komme ut, treffe folk, snakke med folk, og fortelle hva vi er opptatt av i ledelsen, er kjempeviktig». Videre beskriver informanten at det var viktig for ledelsen å engasjere seg i de ansatte og lytte til hva de ansatte var opptatte av. Tilstedeværelse trekkes også frem som viktig av informant 3, hvor det fortelles at de hadde daglige samtaler med båten. I tillegg forteller informanten at de lagde et system som man ikke hadde gjort før, hvor man dro ut hver måned til Norne-skipet og hadde møte med hver enkelt fagdisiplinleder:

*Vi ga status på hvor er vi, og hva som må gjøres. Hva forventes, hvilken prognose skal vi ha nå, men også fremover. Så det gjorde vi i samarbeid med dem. [...] jeg tror vi gjorde det i 2 eller 3 år, frem til at de var kommet på benene, og begynte å skjønne de tingene her.*

Videre beskriver informanten at kvelden før de skulle reise hjem fra Norneskipet ble alle ansatte på hele skipet som ikke hadde vakt samlet i kinosalen hvor man gikk gjennom status, og hva som var viktig fremover: «Vi så på prognoser, og så samarbeidet vi med dem og fikk

*diskusjon i kinosalen. Det var helt ekstraordinært, det var ingen som gjorde det noen plasser».* Ledelsens tilstedeværelse har vært viktig i Norne, og spesielt i den tidlige fasen. Informant 3 forteller om tett oppfølging mellom ledelsen på land og de ansatte ute på Norne-skipet, og at dette var svært viktig for dem: «[...] vi bestemte oss for å reise ut en til to ganger i måneden, for å ha møte med alle drifts- og vedlikeholdslederne, plattformsjefen, og de fagdisiplinene vi hadde ute på skipet». I perioden man var ute på skipet ble det ifølge informanten gjennomført møter hver dag, og forteller at noe av det viktigste for plattformsjefene var å ha diskusjoner med Norne-økonomene. Dette gjorde man frem til at plattformsjefene trygt kunne overta ansvaret for økonomien ute på skipet. Informant 3 beskriver også endringer når det gjelder både tilstedeværelse og oppfølging, og måten man gjorde dette på i starten av Norne:

*Vi gjorde det jo på en helt annen måte enn det hadde blitt gjort på før også innenfor økonomioppfølgingen. At vi var ute sammen med plattformsjefene og hadde besøk, som ingen andre hadde gjort før, så det var «helt» milepæl. Tanken vår var hele tiden at vi skulle gjøre det slik at de som var der fikk forståelse for at det var et viktig område, og ikke utelukke det å pumpe opp oljen, men også oppfølging.*

Viktigheten av god kommunikasjon er noe som trekkes frem av flere informanter, hvor blant annet informant 7 understreker hva som er viktig når man skal drive en velfungerende organisasjon: «*Det viktigste hvis du skal lykkes i en organisasjon, så skal man ikke tilfredsstille, det må ikke bare bli ledelsen som kommuniserer, alle må få lov*». I Norne har man fokusert på å ha en åpen kommunikasjon, noe som beskrives av informant 6, hvor alle skal få lov å ytre sine meninger, noe som også har vært viktig i å utvikle Norne-feltet:

*Vi prøver å ha en veldig åpenhet og takhøyde for at alle skal få si sitt, og komme frem med sine ideer. [...] vi har prøvd mange forskjellige ting, blant annet forslagskasse og observasjonskort. Det kan være at man foreslår å gjøre noe annerledes eller mer effektivt. Det legges til rette for at man skal sette seg ambisjoner ved at mennesker skal komme opp med forslag. Det tror jeg igjen er tilbake til kulturen, at man har takhøyde for det, og at kompetansen ikke bare sitter på en plass. Det er et veldig sterkt engasjement for å utvikle feltet.*

For ledelsen i Norne har det vært viktig at alle som jobber med Norne skal ha en forståelse for økonomi, ikke bare de fagdisiplinene som faktisk jobber med det. Informant 7 beskriver at

man gikk inn for å skape en felles forståelse for økonomi, der nye forslag fra de ansatte skulle inneholde en kost nytte analyse: «[...] jeg var jo veldig hard på at når du leverer inn et forslag til endring, så skal det ligge ved en kost nytte analyse. Det tror jeg ikke noen hadde opplevd før på gulvet». Hvis man avslo nye forslag, ble dette tatt opp på en ordentlig måte av ledelsen om hvorfor man ikke kunne gå videre med forslaget, noe informant 7 forklarer videre: «Vi hadde mange allmøter hvor vi tok opp hvorfor vi sier nei. Når nedbetalingstiden ikke overholdt kravene vi satte i Statoil den gangen, så avlivet vi ikke akkurat, men la det til side, og da slapp man en del misnøye». Informanten kan fortelle at kost-nytemodellen var bedre forstått i Norne-organisasjonen og partnerskapet tilhørende enn vedkommende hadde opplevd det i andre driftsorganisasjoner, og at man klarte å gjøre denne tankegangen forståelig for de ansatte: «Vi klarte å få kost-nytte tenkingen til å bli noen ting som folk nede på operatørnivå skjønnte».

Samtidig som de ansatte fikk delta i å utvikle Norne, var det også et tydelig mandat blant ledere og ansatte, med ansvar som det ble knyttet store forventninger til ifølge informant 9. Dette handlet mye om tillitt ifølge informant 7, og at det skapte en aksept hos de ansatte, hvor man opplevde at de følte ting ble gjort riktig:

*For å ha et godt crew, må man klare å etablere en slik tillit i det, og tillit kommer av at man gjør ting, og at man har forståelse for at de tingene er fornuftig. Samme som ved å bygge tillit i forhold til det å bygge leketårn. Det tar lang tid å bygge opp, men veldig kort tid å ødelegge det. Tillit det bryter du på et sekund, men du bygger det ikke opp på et sekund, det tar lang tid.*

Dette trekkes også frem av informant 2, som forteller at den tillitsbaserte måten å styre på har vært et viktig prinsipp hele tiden. På bakgrunn av svar fra tidligere informanter, opplevde vi at kulturen var et viktig element, og stilte derfor spørsmål om hvordan man gikk frem for å danne kultur, og om dette var viktig for styringen av Norne. På spørsmålet svarer informant 3 følgende:

*Ja, det tør jeg å ta på oss som team, det var jo ikke et enmannsshow, det var teamet, både økonomi, men også mot plattformledelsen og Norne-ledergruppe. [...] vi var jo ett team på 8-10 stykker i Norne lederteam, og vi hadde jevnlig ledermøter. [...] vi var så direkte og gode mot hverandre, og vi hadde de beste personalteoretikerne i landet med oss som drev oss fremover. Da hadde vi rolleforståelse, og vi arbeidet*

*knalltøft mot hverandre, og på den måten ble vi sterkere alle sammen. [...] det kunne jeg brukt flere timer å snakke om, og det er noe som jeg er mest stolt av.*

Informantene forteller at alle var interessert i å gjøre en god jobb og at det ikke var et enmannsshow, hvor informant 3 forteller: «*Vi var veldig på å spille hverandre god. Skulle vi få det til så måtte vi være åpne og ærlige, og det var vi*». Videre kan informant 9 beskrive viktigheten av en felles forståelse for hva som er viktig i organisasjonen, samt at man er samstemt i ledelsen: «*Vi bruker mye tid sammen med plattformsjefer og de andre lederne ute på det vi kaller enhetlig ledelse, at vi er samkjørte på de viktigste sakene. Hvis vi ikke er samstemte, så merker de ansatte det*».

### **4.3.2 Samhold mellom ledelse og ansatte**

I Norne-organisasjonen har man vært opptatt av at man ikke bare skulle ha et kollegialt forhold, men at man kunne ha det sosialt og trives i hverandres selskap også utenom jobbsammenheng. Dette var ifølge informant 3 viktig for ledelsen allerede på et tidlig stadium og førte til at man ble sammensveiset og fikk et engasjement og moral for jobben man skulle gjøre:

*Arve Johnsen som var general ville vi skulle ha det sosialt, at vi skulle treffes privat, og vi skulle bygge på akkurat det. Det gjorde at vi ble en sammensveiset gjeng, og vi kjente nesten alle som jobbet i Statoil på den tiden. Og vi fikk en moral, vi fikk et sosialt nettverk, og det gjorde det så mye enklere.*

Informanten beskriver videre at man hadde ulike aktiviteter, som blant annet konsernmesterskap i fotball som også var en viktig bidragsyter i å bygge en god kultur: «*Den gangen hadde vi konsernmesterskap, vi samlet alle som drev på med fotball. Vi hadde også andre aktiviteter, som friidrett, og det var omtrent 200-300 stykker som deltok på konsernmesterskapet i Statoil. Det bygget en fantastisk kultur!*». Informant 7 forteller også om et spesielt miljø som var preget av god kjemi og tillit til hverandre: «*Det var ett spesielt godt miljø og et godt mannskap. Vi ønsket å være i hop alle sammen. Partnerskapet hadde en så god kjemi som jeg ikke hadde opplevd tidligere, og det ble et veldig godt og tillitsfullt klima*». Informant 9 påpeker også at Norne har vært preget av et godt miljø med stor driv blant alle involverte, og legger til: «*Egentlig så tenker jeg at den tidlige fasen på Norne, er den kjekkeste jobben jeg har hatt*».

Det var ikke et enmannsshow man drev med på Norne, ifølge informant 3 som kan fortelle at alle var engasjert i å skape en teamfølelse: *«Det var et utrolig team og teamfølelse, og alle sammen var interessert i å gjøre en god jobb for dette og det var så spennende på mange måter»*. Videre forteller informanten: *«Også må dere vite om menneskene bak, for det var en liten gjeng, og vi var veldig på å spille hverandre gode»*. Informant 3 beskriver samholdet som oppsto i teamet i tiden hvor Norne-skipet skulle hentes nordover fra Stavanger. I denne tiden var man til stede på Stord i et halvt år og på denne måten ble man ikke bare kjent med folkene, men også industrien:

*Vi var et team fra Harstad som reiste ned til Stavanger for å ta Norne hjem. [...] vi var der i forbindelse med når skipet kom fra Asia for å være sammen med folkene som jobbet med å få Norne klargjort, og klar til å shippes videre nordover. [...] vi var på Stord hele uken i en periode på et halvt år for å ta Norne hjemover i 1997. Og det var veldig artig, fantastisk periode, da blir du kjent med folkene, du blir kjent med skipet og industrien. Så det gjorde at vi fikk en pangstart.*

Informant 6 forteller at man har klart å skape en sterk kultur innad i Norne, hvor man verdsetter engasjementet fra de ansatte, samt det å jobbe med å lete etter nye muligheter. Informanten kan videre fortelle: *«Kulturen med å tenke selv og ha eierskap, kan ikke besluttes. Du må jobbe med det over tid og anerkjenne organisasjonen for det de gjør bra. Det er ikke noe som skjer over natten, det må jobbes med over tid»*. Kulturen og hvordan man jobber med menneskene i Norne påvirker også det økonomiske aspektet ifølge informant 7: *«[...] organisasjonen og menneskene i enhver bedrift har så mye å gjøre med bedriftskapitalen. Hvordan de tenker og om de er fornøyde»*.

### **4.3.3 Forbedringskultur**

Informantene kan fortelle at man har vært opptatt av å hele tiden se etter nye måter å forbedre og utvikle Norne på. Ifølge informant 3 viste det seg at å bryte med normen som forelå i Equinor hadde positiv innvirkning: *«[...] den måten å arbeide på som ble besluttet gjennom John Adlams, da han brøt med den gamle tradisjonen som var i Statoil. Hadde ikke han gjort det, så hadde ikke Norne blitt slik det er, så rimelig»*. Informant 6 forteller at å hele tiden ha fokus fremover, tørre å prøve nye ting, samt bryte med normalen kan lønne seg over tid. Videre forteller informant 7 at man brukte tid på å lære av andre med mye kunnskap i

selskapet: *«Organisasjonen ble veldig god på det, og det hadde vi utrolig god samhandling med de supertunge fagmiljøene i Stavanger og i Bergen. Dette gikk ut på at man ble mer og mer spesialisert innen turbiner og slike ting som krever spesialkunnskap».*

Helt fra den tidlige fasen i Norne kan informant 3 fortelle at man tok lærdom fra driften av andre installasjoner, samt kunnskapsrike mennesker. Fra andre installasjoner var det kjent at tidsrommet for erfaringsoverføring mellom utbygging og drift var knapp, slik at det kunne være utfordrende å få tilstrekkelig kunnskap til å få en så glidende overgang som mulig:

*Det var personer nede i Stavanger som sa: «slik kommer det til å bli på Norne også». Derfor gikk vi inn i utbyggingsprosjektfasen noen måneder før de sluttet. Både med tekniske folk og våre administrative, for å være sikker på hva vi fikk med oss derifra, hva vi skulle ta hensyn til og være klar over. Så igjen da, så er vi på det med erfaringsoverføring på et tidlig stadium.*

Informant 9 forteller at man har hatt et utrolig stort engasjement og driv i Norne, noe som fremdeles vises blant de ansatte: *«Norne var satt sammen av mye flinke og motiverte folk, og det var en utrolig god drive, og den driven ser jeg fortsatt er der, ikke minst ute i havet».* Måten man har arbeidet på i Norne, deriblant når det gjelder læring, utvikling og kontinuerlig forbedring har fått annerkjennelse gjennom at tilsvarende organisasjoner ønsker å lære av Norne. Informant 7 viser til presentasjonen av Norne til det statlige oljeselskapet i Brasil; Petrobras, hvor formålet var at man ønsket å ta lærdom fra måten man har arbeidet med Norne på. Informanten kan videre fortelle at i tillegg til at Petrobras tok lærdom av Norne, kopierte de også mange av Equinor's styringsmodeller.

Kulturen for kontinuerlig forbedring er noe man har fokusert på helt siden oppstarten av Norne ifølge informantene. I perioden 2014/2015 konkretiserte man denne kulturen, og måten å jobbe på ved at man ifølge informant 6 innførte LEAN-filosofien: *«I 2014 og 2015 skulle vi innføre LEAN, og i forhold til det å jobbe med kontinuerlig forbedring så skal du engasjere alle enda mer til å finne de små forbedringene i hverdagen».* Informant 9 forteller at LEAN har blitt systematisk arbeidet med også i Norne, som med sin tolkning og utarbeidelse av retningslinjer har vært med på å forme hvordan man jobber med LEAN i Equinor: *«Vi har jobbet mye med LEAN, og har egentlig vært litt forgangs, for vi lagde en guideline for hvordan vi skal jobbe med LEAN i Norne, som har vært litt mal for andre deler av selskapet».* Videre fortelles det av informant 6 at arbeidet med kontinuerlig forbedring kan være



utfordrende ettersom ansatte ved Norne har en turnusordning, hvor de jobber 2 uker og har 4 uker fri: *«De som er ute på en installasjon, de er på jobb i 2 uker og så er de i land 4 uker. Så det å endre kulturen i en slik måte å jobbe på, det er veldig krevende»*. Informant 2 forteller at man gjennom å bruke LEAN-filosofien skulle forbedre og forenkle leddene i verdikjeden: *«Intensjonen var en forenkling, og en LEAN-tankegang gjennom hele verdikjeden, da med de utfordringene det medførte hvis det var feil i første ledd, og hvis noen misbrakte systemet til egen vinning eller egen posisjon»*.

Kontinuerlig forbedring har også medført at man har standardisert prosesser ifølge informant 5, og kan legge til: *«Vi har måttet skreddersy systemene underveis i prosessen. I tillegg har vi laget nye apper for de forskjellige målingene som vi gjør, og de blir jo spisset inn mot alt etter hva vi ønsker å måle»*. Til tross for at man har gjort endringer og forbedret seg på flere områder, kan informant 5 legge til viktigheten ved å utvikle seg hele tiden: *«Man skal hele tiden jakte etter det som er bra på endringer. Selv om vi utgir en revisjon av ett dokument, så er jo mottakelig for endringer som er hele poenget med kontinuerlig forbedring»*. Informant 9 kan fortelle at et av de viktigste områdene de har arbeidet med kontinuerlig forbedring på er vedlikehold. Herunder fokuserer man blant annet å automatisere prosesser, samt å legge til rette for at Norne skal være en god og trygg plattform ifølge informant 5.

I løpet av levetiden til Norne, har det vært stor teknologisk utvikling i samfunnet.

Teknologisk utvikling i Norne er noe informant 6 trekker frem som et viktig aspekt i sammenheng med å utvikle feltet. Teknologi har også påvirket hvordan man arbeider i Norne, der informant 3 trekker frem kommunikasjonens utvikling: *«Vi sitter her med disse pc-ene og vi møtes utlukkende via dem, det er helt forskjellig fra hvordan det var den gang»*. I tiden før det ble mulig å kommunisere via pc-er var det kun kommunikasjon via telefon, men de hadde diskutert andre muligheter ifølge informant 2: *«Det begynte å bli litt snakk om digitalisering med fiberkabler ut, det husker jeg var diskutert mye for å få. Vi hadde jo daglige samtaler med båten med vanlig telefon, så det var ikke noe video eller noe sånt»*.

Fiberkabel-løsningen ble etter hvert lagt ut til Norne, og man har derfra lagt mer opp til teknologisk utvikling via WIFI-dekning ifølge informant 1. Dette gav muligheter til å følge opp på en helt ny måte, gjennom bruken av smart-telefoner, der man hadde tilgang til arbeidsordre og sjekklister for ulike jobber, som ifølge informanten var en stor fordel. Web-baserte løsninger er noe man ifølge informant 2, spesielt har økt fokuset og dratt nytte av de siste fem årene. I tillegg nevner informant 6 at web-baserte løsninger har gjort store

teknologiske fremskritt på områder man tidligere ikke har hatt muligheter, samtidig som tungvinte oppgaver har fått store forbedringer: «[...] alle systemer har utviklet seg. Der du tidligere hadde ringpermer, har du nå iPad'er som er eksplosjonssikker. Du har Teams og kommunikasjonssystemer som er langt mer effektivt. Du har fiberkabel, og helt andre forutsetninger for å drifte».

Ettersom at Norne er i halefasen prioriteres det ikke store utviklingsprosjekter ifølge informant 1, derimot har man valgt å ta i bruk 3D-printing i sammenheng med vedlikehold av Norneskipet. I og med at skipet begynner å bli såpass gammel, har man utfordringer med å skaffe reservedeler, da leverandører har sluttet å produsere disse. I den sammenheng har 3D-printing erstattet leverandører, muliggjort at man har fått tak i nødvendige deler, samt redusert kostnadene på vedlikeholds-fronten. Norne har vært i drift i 25 år, og gjennom kontinuerlig arbeid med å utvikle Norne har man over tid tatt i bruk nye systemer og verktøy som har bidratt til å forenkle og effektivisere de ansattes arbeid. Informant 4 kan blant annet fortelle at det har skjedd endringer i tilgangen på informasjon, da man har enklere tilgang til relevant data, enn det man hadde tidligere: «[...] for mitt vedkommende har jeg fått mer og mer automatisert datafangst gjennom årene, men det går på kontorsystemet og de verktøyene vi har og hvilken grad vi kan få datafangst automatisk». Videre beskriver informanten: «Det var mye mer regneark og manuelle operasjoner før. Min jobb er blitt enklere og mer effektiv, du kan si at måling av dataflyten har blitt mer effektiv». Ved at man før hadde flere manuelle operasjoner, har det utviklet seg til å bli mye mer digitale systemer som fokuserer mer på live-data, enn historiske data, noe informant 6 beskriver: «Alle målesystemer er blitt mer digitalt og mye mer basert på live-data enn historisk data. Utviklingen fortsetter og tilgjengeligheten av data og sammenstille data og sammenligne data mellom anlegg og sånt, det er avgjørende, og den utviklingen vil fortsette».

#### **4.3.4 Oppsummering av Kulturell styring**

Våre funn viser at man startet tidlig å bygge kultur i Norne, og at man har arbeidet med kultur på flere områder. I tillegg har man arbeidet med kultur på en annen måte enn det som har vært en tradisjon i Equinor. Deriblant hvordan man har fulgt opp ansatte, gjennom tilstedeværelse og god kommunikasjon, både for at ansatte skal arbeide i tråd med ledelsens mål, men også slik at de ansatte føler seg sett og hørt. Dette har videre bidratt til et tillitsfullt klima mellom ledelse og ansatte, og har sannsynligvis skapt et mye bedre samspill i arbeidet mot å nå

organisasjonens mål. Videre har man fokusert på være en samstemt ledelse, for å skape trygghet og forutsigbarhet for å unngå usikkerhet, og at alle i Norne arbeider mot samme mål. En viktig del av kulturen i Norne har vært å skape et samhold, både gjennom å bygge sosiale nettverk, men også gjennom et kollegialt samarbeid. Alle som har vært involvert i Norne har vist et stort engasjement og høy motivasjon for å utvikle virksomheten i riktig retning. Dette har man gjort ved å spille hverandre gode, ved å anerkjenne gode prestasjoner, samtidig som man har vært ærlig og oppriktig gjennom konstruktiv kommunikasjon.

Arbeidet med å bygge et sosialt samhold i Norne har vært en bidragsyter i det å skape engasjement og eierskap blant de ansatte, og har sannsynligvis medvirket til det økonomiske aspektet. Basert på informantenes svar ser vi at kulturen for kontinuerlig forbedring og utvikling av Norne står sterkt blant de ansatte. Man har hatt stor utvikling på flere fronter i løpet av levetiden til Norne, og man har kontinuerlig arbeidet med dette. Engasjement og motivasjon blant de ansatte har hatt stor betydning for kulturen innen kontinuerlig forbedring, og har vært en viktig faktor for at man har tatt utradisjonelle valg, som i senere tid har vist seg å være lønnsomme. Til tross for at man nå er i halefasen av Norne gjør man fortsatt fremskritt i utviklingen, selv om det er i mindre skala enn tidligere. Man har blant annet tatt med seg erfaring og utvikling fra andre installasjoner underveis i driften av Norne.

## **4.4 Kybernetisk styring**

### **4.4.1 Budsjettstyring**

I 2005 valgte man ifølge informant 6 å gå bort fra å være en budsjetstyrt organisasjon, og over til en mer dynamisk styring som innebærer Beyond Budgeting: «*Norne har vært i drift i 25 år, og det startet veldig budsjettorientert, orientert rundt kontroll, og så har det gått mer over til Beyond Budgeting, eller Ambisjon til Handling som vi kaller det*». Tankegangen har blitt en viktig pilar for hele styringsfilosofien, noe informant 2 forteller, hvor man fokuserer på prognoser og er fremoverrettet og prøver å tenke minst mulig års-rammeverk: «*Man tenker bare frem til årets slutt. Vi har blitt det vi kaller event-based, hvor prognoser oppdateres når som helst hvis det er behov for det i prinsippet*». Informant 6 beskriver videre hvorfor man har gått bort fra å styre på budsjett og hvilke utfordringer det medfører i en konjunkturavhengig bransje, slik som olje- og gassindustrien er:

*Jeg tror det henger veldig sammen med at det er en konjunkturavhengig bransje. Hvis det er høye priser har vi en tendens til å overinvestere og ha et overforbruk på kostnader, og hvis det er lave priser, bruker vi for lite penger. Vi jobber for å være mot-sykliske, at vi holder et jevnt aktivitetsnivå hele veien og jobber kontinuerlig med å forbedre driften. Det er jo det som er grunntanken, men det er vanskelig, og utfordringen med budsjettet er at hvis man styrer ut fra en pengesum.*

Dette er et synspunkt som også beskrives av informant 1, hvor det er en bransje som det er vanskelig å planlegge ned til hver eneste krone, og at det hele tiden er forandringer som oppstår. Dette er mye av grunnen til at man ikke klarer å sette et fast budsjett: «*Beyond Budgeting er helt nødvendig, det er umulig å detaljstyre en så stor organisasjon*». I tillegg har man også i Norne en stor markedsrisiko i forhold til prisene som de ikke kan gjøre noe med. Informanten kan videre fortelle at prisene er svært høye nå, men for 2-3 år siden var prisene så lave at man nesten ikke tjente penger på det. Opplevelsen av å bruke Beyond Budgeting filosofien i Norne virker til dels å være litt ulike blant informantene, hvor informant 9 sier følgende:

*Vi hadde en gang noe som het Beyond Budgeting, men jeg opplever ikke at vi er der i dag for å si det slik. Jeg opplever at vi er budsjett-styrt, men det var en periode vi hadde Beyond Budgeting. Det kreves en del ift. eierne og leverandører at man har budsjetter for diverse. I tillegg skal man prioritere ressursene der det er viktig. Ift. Beyond Budgeting, så hvis man hadde en god business-case, så kjører vi i gang med det. Nå er vi jo litt begrenset, vi prioriterer på selskapsnivå i mye større grad.*

Videre forteller informant 6 om hvordan man fortsatt benytter budsjetter, blant annet mot partnere og medeiere eksternt, men at man i intern styring har gått bort fra budsjett: «*[...] det er for at du skal kunne si til partnerne «i år har vi tenkt å bruke X på investeringer, eller Y på driftskostnader», så skal de være med på å beslutte at du skal kunne bruke de samme summene*». Videre forteller informanten at dette er for å skape en forutsigbarhet overfor partnerne og medeierne: «*[...] så det er mer slik styrings-messig, og at det er forutsigbarhet, og at ikke vi kan finne på å bruke masse penger eller altfor lite penger, så der har vi budsjetter*». Ifølge informantene brukes budsjett både for å sette et mål og en ramme på hvor mye penger du kan bruke til ressursallokering og som en prognose på hva man skal ende opp med, og alle de 3 formålene kan være i direkte konflikt med hverandre, noe informant 2 forteller: «*[...] siden vi har budsjett mot partnerne, og det stadig kommer inn nye folk i*

*selskapet som ikke er vant til denne måten å tenke på, vil jeg si at det fortsatt er en viss grad av budsjett tankegang også internt».*

Beyond Budgeting er basert mye på tillit og når det gjelder tillit, så har dette vært en måte å styre Norne på hele veien, noe informant 2 beskriver: *«Tillit har vært et viktig prinsipp hele tiden ift. hvordan vi håndterer folk i selskapet. Beyond Budgeting er også basert på tillit. At alle vil selskapets beste uten at noen trenger å slå deg i hodet med et budsjett».* Selv om Beyond Budgeting er basert mye på tillit, så er det ifølge informant 6 ikke fritt fram for de ansatte å ta beslutninger når det gjelder Norne, og man har visse rammer man må forholde seg til. Det beskrives blant annet at de har fullmakts matriser, hvor hvert enkelt nivå har sine rammer for hvor store investeringer de kan beslutte: *«Noen beslutninger må helt til styret, noen til konsernledelsen, og noen til ledelsen for norsk sokkel. Det er tydelige finansielle mandat på ulike stillinger og avdelinger. Man kan ikke gjøre hva som helst, man må forholde seg til rammene».* Samtlige informanter mener at denne måten å styre på fører til at menneskene kan bruke sin kompetanse på en annen måte, hvor man ikke er rammestyrte på samme måte som man er med budsjett, og man får mye større rom til å ta egne avgjørelser, noe som skaper bedre flyt i infrastrukturen. Videre skaper informant 6 et bilde hvor denne måten å styre på er som å kjøre i trafikklys:

*Du vil kunne drifte på en annen måte, og menneskene vil kunne bruke sin kompetanse på en annen måte enn om man setter klare rammer. Det er litt som å kjøre i trafikklys, du kommer til trafikklyset og det er enten rødt, gult eller grønt, kontra en rundkjøring hvor du kan trafikkreglene, men du må forholde deg til de reglene, men du kan kjøre når det er ledig- det fører til mye bedre flyt i infrastrukturen.*

#### **4.4.2 Finansielle målesystemer**

Måling virker å være en viktig del når det kommer til driften av Norne, og det gjøres målinger innen flere fagfelt ifølge informant 7: *«Det var utviklet KPIer på de fleste fagfeltene, man bygger på et overordnet nivå også sprer det seg ned. Man hadde KPIer på relevante styringsparametere i elektro, mekanisk og i kran og løft. De var delt i HMS og økonomi».* Informant 1 kan videre fortelle hvordan målesystemene ble brukt på tvers i organisasjonen og mellom fagfeltene: *«Det er mye systemer som går på målinger, som går på kryss og tvers egentlig av hva vi driver med, siden det er en ganske stor organisasjon og man må ha med seg alt fra det*

*som foregår i reservoarene». Innenfor det økonomiske perspektivet, gjøres det målinger knyttet til blant annet lønnsomhet, effektivitet, kostnader, etc. Noen av målemetodene har over tid forandret seg, mens andre utføres på samme måte. I utbyggingsfasen av Norne var det ifølge informant 2 et høyt kostnadsfokus, som følge av høye kapitalkostnader (CapEx - investerings- og utbyggingskostnader):*

*I utbyggingsfasen var det fokus på litt andre ting og det er andre KPIer som er viktig. Det handler litt om påløpt CapEx i forhold til en slik S-kurve som man lager på hvordan CapEx skal pådras over utbyggingsperioden. Det handler om prosentvis gjennomført i forhold til plan, og så måler vi jo utviklingen i nåverdi gjennom utbyggingsfasen. Også CapEx'en til syvende og sist er selvfølgelig helt avgjørende. De KPIene er relativt uforandret i dag vil jeg si på de installasjonene som bygges ut, som på den tiden der.*

Gjennom hele levetiden til Norne har det handlet om prioriteringer, som igjen påvirker målsetninger. I sammenheng med prioriteringer av målefaktorer, forteller informant 6 følgende: «[...] man kan prioritere på nåverdi, på tilbakebetalingstid, eller internrente. Utfordringen er jo at når man har et slikt system, vil alle investere mye, så man må ha en form for prioritering av prosjekter, eller så går det feil av sted». Fra informantene beskrives det et stort fokus på å måle effektivitet og regularitet tilknyttet produksjon. Inntektgrunnlaget baserer seg i stor grad på at man hele tiden har en effektiv og jevn flyt i produksjonen. Det vil si at man prøver å unngå produksjonsstopp som kan medføre tapte inntekter og potensielle kostnader. Dette trekkes blant annet frem av informant 2: «Vi følger jo opp på produksjon, produksjonseffektivitet og regularitet. Det er vanvittig fokus på daglig produksjon og regularitet, nesten mer enn inntektssiden i kroner og øre faktisk». I tillegg legger informant 1 til: «Man jobber mot å måle seg etter effektivitet, og noen ganger på vedlikeholdet så krever det kanskje at man må stanse produksjonen, noe som går ut over produksjonseffektiviteten. Man skal jo helst ha mest mulig oppetid for å tjene penger». Informant 9 forteller blant annet om hvordan produksjonseffektiviteten har forandret seg og at man i dag har et høyere fokus på produksjonseffektiviteten til gass i forhold til det man hadde tidligere:

*Vi måler oss jo på produksjonseffektivitet hele tiden, og får ganske klare mål fordi ambisjonen er å ha en produksjonseffektivitet som er 94% på hele selskapet. Slik som det er på Norne nå, tjener vi faktisk mer penger på gass enn vi gjør på olje. Da blir jo*

*produksjonseffektiviteten på gass viktig, og vi har faktisk hatt en bedre produksjonseffektivitet på olje de siste par årene.*

Når det gjelder måten man måler produksjon og økonomiske faktorer som går på inntekter og kostnader sier informant 9 følgende: *«Jeg tror egentlig at det har vært stort sett det samme hele tiden på produksjon, på PE (produksjonseffektiviteten) på kost, og på cashflow for å si det slik»*. Børsnoteringen av Equinor i 2001 har også vært med på å påvirke forandringer i måten man har drevet måling og oppfølging på ifølge informant 2, hvor det gradvis ble mer fokus på bunnlinjen og NET operating Income: *«Det ble mer fokus på en regnskapsmessig bunnlinje i løpet av perioden 2001- 2005. Vi innførte Net operating Income, eller P&L (profit & loss)- rapportering»*. På inntektssiden nevner flere informanter blant annet nåverdien av Norne, som sier noe om verdien av fremtidige volumer på et gitt tidspunkt. Denne formen for måling er noe informant 2 forteller at har blitt gjort helt fra utbyggings-fasen: *«[...] vi fulgte jo med på nåverdien på Norne (for hele levetiden – fra utbygging til forventet nedstenging)»*.

Fremtidige verdier av olje- og gassvolumer har over tid endret seg i takt med hva som er tatt ut av reservoarer og funn av nye felt. I tillegg har prisene på olje- og gass vært avgjørende for beslutningsgrunnlaget knyttet til hvor mye som tas ut av reservoarene til enhver tid, samt hvilke investeringer som skal gjennomføres. Dette er noe som blant annet informant 6 forteller om:

*[...] på investeringer, og da er det hovedsakelig robustheten, hva er balanseprisen vi trenger på olje eller gass for å ta en beslutning og hvilke nåverdier. Hvilken verdiskapning har du utover den investeringen, og i de senere årene så har det jo vært enda mer fokus på tilbakebetalingstid, noe som knyttes opp mot når du kommer på feltets hale. I starten går det jo veldig fort opp med veldig høy produksjon der man utnytter anlegget fullt og helt, og så går man lengre ned utover i levetiden og da har man ledig kapasitet og da blir det jo gjerne dyrere å drifte. Da øker enhetsprisen ved at man ikke utnytter kapasiteten i anlegget for fullt.*

Dette understøttes av informant 2, som forteller om hvordan disse målingene var med som grunnlag for utbyggingen av satellitten Urd: *«Nåverdi og Break-Even var viktig for godkjenning av URD-utbyggingen. Da var oljeprisforutsetningene 15 dollar langsiktig, og fallende, det var høyest priser i begynnelsen»*. Videre tilføyer informant 2 presset som medførte at man måtte få gjennomført utbyggingen raskest mulig: *«Det førte til press på å få*

*gjennomført utbyggingen så fort som mulig for å få høyest mulig pris i begynnelsen». For å følge opp nøkkeltall som nåverdi og break-Even, kan informant 2 fortelle at man har benyttet seg av flere analyseverktøy. Man startet i utgangspunktet med analyseverktøyet SIAM, der man i sammenheng med fusjonen med Hydro i 2007 gikk over til STEA. Begge analyseverktøyene har ifølge informant 2 vært en viktig del av beslutningsgrunnlaget for investeringer, og har blitt benyttet til å følge utviklingen av blant annet nåverdien av Norne, men også i sammenheng med utbyggingsprosjektet av satellitten Urd.*

#### **4.4.3 Ikke-Finansielle målesystemer**

Equinor er en stor organisasjon som har verktøy og systemer for det meste, og innen ikke-finansiell styring har man ifølge informant 1 blant annet; oppfølging og planlegging av helikoptertrafikk, systemer på vedlikehold, og oppfølging av status på løpende vedlikehold. I tillegg har man systemer for å lage prognoser, planlegge og følge opp ressurser, spesielt når det kommer til mannskap om bord på Norne. Her følger man opp hvor mange ansatte som er i arbeid til enhver tid, og knytter det opp mot hvor stort behovet er, og måler også opp mot fremtidig behov. I tillegg benytter man seg av flere typer verktøy og systemer for å følge opp og styre driften av Norne. Ifølge informantene er det noen systemer og verktøy som har vært sentrale og spesielt viktige når det gjelder oppfølging og drift.

I utbyggingsfasen og driftsfasen har man hatt forskjellige behov for styring og oppfølging, og informant 2 forteller at verktøyet PIMS var veldig nyttig i startfasen/utbyggingsfasen. Dette var en fase hvor man benyttet seg av mange innleide leverandører og det var viktig å følge opp å ha kontroll på både påløpte arbeidstimer og arbeidsmengde. Til dette arbeidet var PIMS, som er et anerkjent prosjektstyringssystem et viktig verktøy i styringen av Norne: *«Det er jo helt åpenbart at PIMS var sentralt i gjennomføringsfasen/utbyggingsfasen. [...] PIMS brukes for prosjektstyring og oppfølging. Det brukes også som risikostyringsverktøy i prosjektene på mer operasjonell risiko».*

Til tross for at man måler og følger opp flere faktorer, trekkes HMS (Helse, Miljø og Sikkerhet) opp av samtlige informanter som den viktigste. Informant 9 sier blant annet KPIer er det første man ser på i de ulike delene av virksomheten. På HMS måler man om det har gått bra i forhold til prognoser, om det har vært noen alvorlige hendelser eller personskader, da dette er grunnleggende å levere på. Videre forteller informanten hvordan risikostyring mot



HMS påvirker bruken av ressurser: «*Det vi har med på HMS-risikotavlene, det er veldig styrende for hvor vi bruker pengene egentlig*». Dette understøttes også av informant 6 sitt svar på hvilke faktorer man følger med på innenfor HMS: «*Det første er miljø og sikkerhet, altså skader det miljøet i form av utslipp eller skader det personer som er om bord, har du alvorlige hendelser knyttet til driften av installasjonen. Det er det aller viktigste i forhold til KPIene*». På spørsmål om hvordan måling har forandret seg i løpet av levetiden til Norne, svarer informant 9 følgende om HMS-målinger:

*[...] det er ikke noe veldig annerledes som slår meg enn det var for 20 år siden. Det er i hvert fall de samme tingene vi måler oss på. Det jeg kanskje kan si er at kravene kan nok ha endret seg. Tidligere så budsjetterte vi med eks. 5 personskader, men nå er målet tydelig på at 0 personskader, 0 alvorlige hendelser, 0 uhellsutslipp, det er kravet. Det har endret seg betydelig og modnet.*

Informanten forteller videre om hvilken påvirkning null-kravene hadde: «*I hvert fall på HMS-siden, det med null-kravene har man faktisk også stilt til etterslep på vedlikehold. De gjør at vi skjerper oss og prioriterer enda hardere for å nå de KPIene som er ansett som de viktigste*». Måling og oppfølging av HMS baserer seg på et bredt spekter av tiltak, rutiner og krav, som blant annet informant 3 forteller om: «*Du gjør ingenting uten at du har informert oppover og folk rundt deg, samt sikret stedet med vann og det hele. Vise at her arbeides det*». HMS-målinger er ifølge informanten det første og det siste som diskuteres på hvert møte, og målingene er svært omfattende. Det måles blant annet på HMS-relaterte skader, skadefrekvenser og hyppighet på de ulike måleindikatorene. På frekvenser er det både skader, og «nesten-skader», samt sykdommer og forfall av ulike årsaker. I tillegg måler man på det som omhandler personal, der man blant annet gjennomfører store arbeidsundersøkelser på Equinor-nivå, men også mini-arbeidsundersøkelser som kun gjelder for Norne. Videre kan informant 7 fortelle om konkrete hendelser som de målte på HMS: «*[...] man hadde jo innenfor HMS også, for eksempel, dødsfall til flatklemte tommer og blå negler*».

Innen HMS-perspektivet er klimautslipp også en viktig del, og noe de har høyt fokus på ifølge informant 4: «*Vi kan følge med på CO2-utslippet fra måned til måned, voks og kjemikalier og det er også nettopp laget et dashboard, der det følges med på uhellsutslipp og utslippstillatelser per anlegg*». Fra et miljøperspektiv må det i tillegg gjøres målinger som benyttes i forhold til miljørapportering ifølge informant 4:

*[...] månedlig rapportering av data, og da er det laboratoriet offshore som gjør måling av olje i produsert vann, og vi måler av brenngass og fakkell. Vi har bunkring av diesel, og det er et kontrollerrom som har kontroll på hvor mye diesel de bruker på turbiner og motorer. Alle disse verktøyene har jeg enten automatisk eller manuell henting av data til. Dette legges så inn i en miljøregnskapsdatabase, som er Equinors sitt system for å gjøre månedlige eller årlige rapporteringer av all slags miljødata.*

For å sikre kontinuerlig produksjon på Norne, har et velfungerende anlegg vært avgjørende. Dette har gjort at man har måttet gjøre både løpende vedlikehold, samt planlagt for fremtidig vedlikehold. Informant 5 kan blant annet fortelle følgende om hvordan det arbeides med vedlikehold: «På vedlikehold kjører vi 4-ukersplaner, og måler effektiviteten og planoppnåelse. Da er det egentlig bare timene som legges inn, og hvor mye av de aktivitetene som meldes ut, så vil det gi en effekt på progresjon og planoppnåelse». Informant 6 kan fortelle at måten man arbeider med vedlikehold på har endret seg over tid. Dette grunner i at man har gått fra å være anleggs-styrt til å bli reservoarstyrt. Å være anleggs-styrt henger sammen med at man tidligere ikke kunne produsere mer, til tross for at man har mer kapasitet og trykk i reservoaret. Derimot vil man være reservoarstyrt etter hvert som kapasitet og trykk i reservoarene reduseres, som bestemmer hvor mye man kan produsere. På dette punktet vil produksjonseffektiviteten være viktig, og informanten utdyper videre hvordan dette gjennomføres, og at man sammenligner seg på oppetid og regularitet mot tilsvarende internasjonale virksomheter:

*Vi måler hvor høy oppetiden og regularitet på anlegget er. Da definerer du at 100 % er det beste du kunne oppnådd, og så har du noen planlagte tap, hvis du vet at du må stoppe anlegget for å vedlikeholde. Så har du tap som er uplanlagt. Hvis et rør blir ødelagt, eller en pumpe slutter å fungere, hvor du må stoppe anlegget, så har du et tap som ikke er planlagt. Der måler vi oss internasjonalt, altså hva er de 10 % beste anleggene i verden, og hva bruker regulariteten ofte å ligge på.*

#### **4.4.4 Hybride målesystemer**

Fra oppstarten av Norne har det blitt benyttet flere ulike målesystemer som har gjort at man kan følge opp, og måle prestasjoner innen de ulike fagfeltene. Men i 2004-2005 ble det ifølge informant 2 innført et system man i Equinor kaller for MIS (Management Information

Systems), som baserer seg på Balansert Målstyring: «Det som vi i dag kaller for MIS (Management Information system), det var i en innføringsfase i 2004-2005. Vi begynte å bruke prinsippene fra Balansert Målstyring, der vi hadde flere dimensjoner enn bare økonomidimensjon». Tanken bak systemet grunner i at Equinor som organisasjon er såpass stor at man blir nødt til å følge opp og måle flere ting ifølge informant 1: «Balansert Målstyring er greit, vi er såpass store og har såpass mye å passe på at vi ikke bare kan se på en ting». MIS systemet benyttes ifølge informant 6 i hele organisasjonen på ulike nivå, og man bruker systemet på forskjellige måter i de ulike nivåene, men at de har samme grunntanke:

*Selve oppsettet er likt, men det er veldig forskjellig hvordan man bruker det på de ulike nivåene. Man begynner med Equinor, så har du norsk sokkel, og så har du drift nord, altså feltene i nord. Så har du resultatenheter, og da er du på Norne og Aasta Hansteen, og så har jo Norne en egen, og Norne har flere avdelinger. De har drift, vedlikehold, sikkerhet, og de har de som jobber med ressurser, så det er veldig mange avdelinger. Men det er samme verktøy og struktur, som er grunntanken med Balansert Målstyring, [...].*

Videre forteller informanten at kombinasjonen av å se på flere faktorer sammen påvirker i stor grad den økonomiske bunnlinjen: «Hvis du jobber med finans, så skal du ikke kun jobbe med finans, altså finans er jo egentlig bare summen av de andre faktorene som påvirker bunnlinjen». Informant 9 beskriver verktøyet som utrolig viktig i driften av Norne:

*Det er en veldig viktig del av styringsverktøyet vi har, og vi prøver så godt vi kan å bruke det til å dokumentere ting for å holde det live-oppdatert, slik at vi kan gå inn i det MIS-systemet vi har til å bli oppdatert på faktisk, oppside og nedside-risken til virksomheten og HMS egentlig. Kjempeviktig system i driften av Norne.*

Driften av Norne er ifølge informant 6 kompleks og krever mye oppfølging, slik at man benytter MIS og Balansert Målstyring i form av en måltavle spisset for deres virksomhet. Til tross for at man har en isolert måltavle for Norne, påpeker informant 1 at denne måltavlen må henge sammen med måltavlene i de øvrige nivåene. Måltavlen har vært utrolig viktig ifølge flere informanter, og informant 3 kan fortelle følgende: «Den måltavlen var fantastisk viktig for oss, og det viktigste vi pratet om på hvert ledermøte, ledersamling og månedssamling og det hele». I likhet med informant 3, påpeker også informant 9 viktigheten av måltavlen i

forhold til styring av virksomheten: «Systemer som har vært sentral er jo MIS, i hvert fall sett ifra et ledelsesståsted, så er den viktig for styring av virksomheten. Så risikotavlen og prioriteringer for meg, har i hvert fall vært viktig å jobbe med». Denne måten å drive måling og oppfølging på var også tidligere benyttet, men på en litt annerledes måte ifølge informant 2:

*[...] det systemet som vi hadde i 2004-2005, var en slags tidlig versjon av MIS. Så husker jeg at han som var sjef for norsk sokkel den gangen brukte å ringe rundt. Vi hadde ukes-rapporteringer på den tiden som gikk helt ned til at man måtte skrive inn hva som hadde skjedd den siste uken på det nivået der. Han brukte å ringe rundt til plattformsjefene hver søndag for å høre hvordan det gikk, og da hadde han allerede vært inne i ukesrapporten og klikket seg inn i det MIS-systemet som var på den tiden. Da kunne han gå ned på tavlen til Norne og se om det var grønt og rødt og sånt, slik at han hadde litt grunnlag for å forberede seg.*

Å styre ved hjelp av fargekoder var noe vi også tok opp med andre informanter. På spørsmål om de benyttet fargekoder, og hva de betydde, svarer informant 3 følgende: «Ja, det var forskjellige faktorer som avgjorde det hele. Vi hadde satt oss mål innenfor de forskjellige områdene». Systemet baserte seg ikke bare på hvordan de lå an til enhver tid, men også hvordan de skulle imøtekomme målene fremover ifølge informanten: «Det var jo en frekvens vi gikk igjennom, så på muligheter, hva som kommer til å skje i neste periode og hva vi måtte forberede oss på til neste gang osv». Måltavlen har blitt flittig brukt, og informant 3 forteller at den ble gjennomgått jevnlig:

*Måltavlen, den gikk vi igjennom på hvert ledermøte, hver uke, også hadde vi en sånn stor samling etter måneden. Når vi hadde ledermøte så startet vi med måltavlen og det første var HMS. Hvis det ikke var noe viktig der, så okei, det ser bra ut. Vi har grønt lys der, og ikke noe gult, oransje eller rødt, så da hopper vi bare over det, da er vi ferdig med den måltavlen. Det kunne ta ett minutt og det kunne ta en hel dag.*

På spørsmål om den har vært viktig for å planlegge og følge opp svarer informanten: «Ja, kjempeviktig». Videre forteller informanten om hva som skjedde dersom fargekoden rød dukket opp: «Da stoppet du, også fikk du beskjed om at nå er det ingenting som skjer på det området inntil vi har fått helt avklart det som har gjort utslag. Så inntil da, stopp av produksjonen, ikke noe snakk om!». At fargekoden rød kunne medføre produksjonsstopp var

noe informant 3 anså som nødvendig til tross for at det var noe man i aller høyeste grad ville unngå: «*Det hang veldig høyt å stoppe produksjonen, fordi det var jo millioninntekter hver dag. Men det gjorde vi også, vi hadde tilfelle hvor vi stoppet produksjonen. Det var surt, det var veldig surt*». Måltavlen har vært et samlingspunkt for oppfølging av alle fagområder, der man har delt fokuset på 5 ulike perspektiver med underliggende faktorer. Informant 6 beskriver det blant annet slik: «*Det er 5 perspektiver der organisasjonen i større grad kan sette en retning selv. Man setter seg ambisjoner, og utfører aksjoner for å nå disse målsetningene. Så bruker man KPIer for å se om man er på rett vei*». Informant 7 forteller videre at man legger planer og setter seg mål å jobbe mot, som diskuteres i ledermøter, hvor fargekodene gir en indikator på hvordan de ligger an:

*Man legger en plan, også følger man opp at det skjer som man har predikert i planen. Det er jo det KPIene er til, så dersom man havner på feile farger så skjønner man at det er noe som ikke er 100%. Det begynner gjerne med en diskusjon i ledelsesmøtet, når man ser at man har feile farger på KPIene, så må man jo diskutere. Hadde vi et urealistisk mål som var satt, eller var det i utgangspunktet var en dum plan.*

Bruk av fargekoder og oppdeling i perspektiver for å drive oppfølging er ifølge Informant 6 en god måte gjøre det lettere å holde oversikt på: «*Det er liksom det menneskelige aspektet også, at vi har de 5 kategoriene. Så skal man ha et perspektiv på om du er foran eller bak planen med disse lysene, retningene og trendene på KPIene*». På spørsmål om denne måltavlen er en fysisk tavle kan informant 6 fortelle: «*Ja, det har variert litt over tid, men nå er det bare digitalt tror jeg*». Måltavlen bestod i utgangspunktet av 3 bestanddeler ifølge informant 6, men har utviklet seg over tid til å inneholde flere punkter: «*Før var det strategiske mål, aksjoner, og indikatorer, det var liksom de 3 bestanddelene. Men nå har vi også det som går på strategiske mål og så har vi risiko*». Måltavlen er i dag som nevnt delt opp i 5 perspektiver, og informant 1 kan fortelle at den består av følgende: «*Det er safety og sustainability (miljødelen). Så har vi operasjoner og People and leadership, markedsperspektiv og finansperspektivet. Så har vi jo strategiske objektiver på disse per nivå*».

#### **4.4.5 Oppsummering av Kybernetisk styring**

Våre funn viser at man valgte å gå bort fra den tradisjonelle måten å bruke budsjett på i Norge i 2005. Man gikk da over til å bruke en mer dynamisk form for styring ved å ta i bruk Beyond Budgeting. Denne måten å styre på har ifølge informantene vært en viktig del av styringsfilosofien, og samtidig gjort at man ikke har vært like begrenset og rammestyrte som man var da man benyttet budsjettet. Spesielt i sammenheng med at virksomheten ved Norne påvirkes av konjunkturer, og at man har hatt rom for å gjøre nødvendige investeringer i perioder det er lønnsomt. I driften av Norne har finansielle målinger vært essensielle for å ta riktige beslutninger til riktig tid. Man har benyttet seg av flere ulike finansielle målesystemer, på flere ulike fagfelt, som alle påvirker det økonomiske aspektet ved Norne. Måten å måle det finansielle perspektivet på har ikke forandret seg i stor grad i løpet av levetiden til Norne, men derimot så har behovene og fokuset endret seg. Dette henger sammen med at man har vært igjennom flere ulike faser, deriblant skiller man i hovedsak mellom lete- og utbygging, og drift. I lete- og utbyggingsfasene har man kun kostnader å styre mot, mot at man i driftsfasen må fokusere på både kostnadsstyring og inntektsstyring i form av produksjon. Samtidig har man også lagt vekt på å utvikle inntektsmulighetene ved å se etter nye felt, som kan øke olje- og gassproduksjonen.

I likhet med det finansielle perspektivet, har man innen ikke-finansielle målesystemer hatt veldig mange systemer man benytter for å følge opp og styre driften av Norne. Samtidig har man også hatt forskjellig behov for styring og oppfølging når det kommer til de ulike fasene. I utbyggingsfasen handlet mye om oppfølging av utbyggingen, både internt og mot leverandører. Innen olje- og gassvirksomhet er det veldig mange faktorer det stilles krav fra myndigheter om som man i Norne har hatt høyt fokus på helt fra tidlig fase, dette gjelder i hovedsak HMS-perspektivet. Samtidig er det veldig mange områder det ikke stilles eksterne krav til, men som vil ha en innvirkning på virksomheten ved Norne som man har ansett som viktig å følge opp. Essensielt for driften har vedlikehold vært et område man har arbeidet mye med, da etterslep på dette området kan medføre stopp i produksjonen. Produksjonen i seg selv er det som driver Norne, og er selvsagt et område man følger nøye med på. Her er det snakk om å opprettholde både effektivitet og regularitet, et fokusområde som også har forandret seg over tid. Dette grunner i at produksjonen endres, ettersom at reservoarene tømmes over tid, og man går fra å være anleggs-styrt til å bli mer reservoarstyrt.

Til tross for at Norne består av flere fagfelt, knyttes disse sammen mot et felles mål. Dette betyr at alle fagfeltene til syvende og sist skal være verdiskapende, og man er derfor avhengig av god oppfølging slik at driften fungerer optimalt, og at man ikke får stopp i produksjonen. Våre funn viser at måten man benytter Balansert Målstyring på, fanger opp de kritiske faktorene ved driften av Norne. Den hybride styringen av Norne bygger i hovedsak på en grundig helhetlig styring etablert i tidlig fase. Videre har man kontinuerlig arbeidet med alle deler av virksomheten, hvor man til tross for at man ikke har hatt store endringer, har utviklet seg i små steg. I den hybride styringen av Norne, som omfavner både det finansielle- og ikke-finansielle perspektivet har man istedenfor store endringer, heller flyttet fokuset mellom de ulike styringssystemer og verktøy som har blitt benyttet.

## **4.5 Oppsummering av nøkkelfunn**

### **➤ KULTURELL STYRING**

Vi finner klare indikasjoner på at man bygget et godt fundament for økonomistyringen i Norne på et tidlig stadium. Basert på informantenes svar, tyder det på en sammenheng mellom arbeidet som ble gjort i tidlig fase innen kultur, og hvordan Norne styres i dag. Fundamentet for styring som ble lagt, bygger mye på at man har valgt å gå nye veier, både gjennom å finne nye løsninger på kjente problemer, men også å løse problemer man har blitt kjent med gjennom erfaring fra andre prosjekter og virksomheter. En viktig del av kulturen har vært ledelsens tilstedeværelse samt kommunikasjon med de ansatte som har bidratt til at man har skapt et tillitsfullt og godt samarbeid. Kontinuerlig forbedring og utvikling har også vært en stor del av kulturen i Norne helt fra tidlig fase, og denne måten å jobbe på konkretiserte man ved å implementere LEAN-filosofien. Flere av informantene har vektlagt den gode kulturen i Norne som en viktig del av styringen, og kobler dette mot både lønnsomheten og som en faktor for at man har klart å drive og utvikle Norne, så godt - over så lang tid.

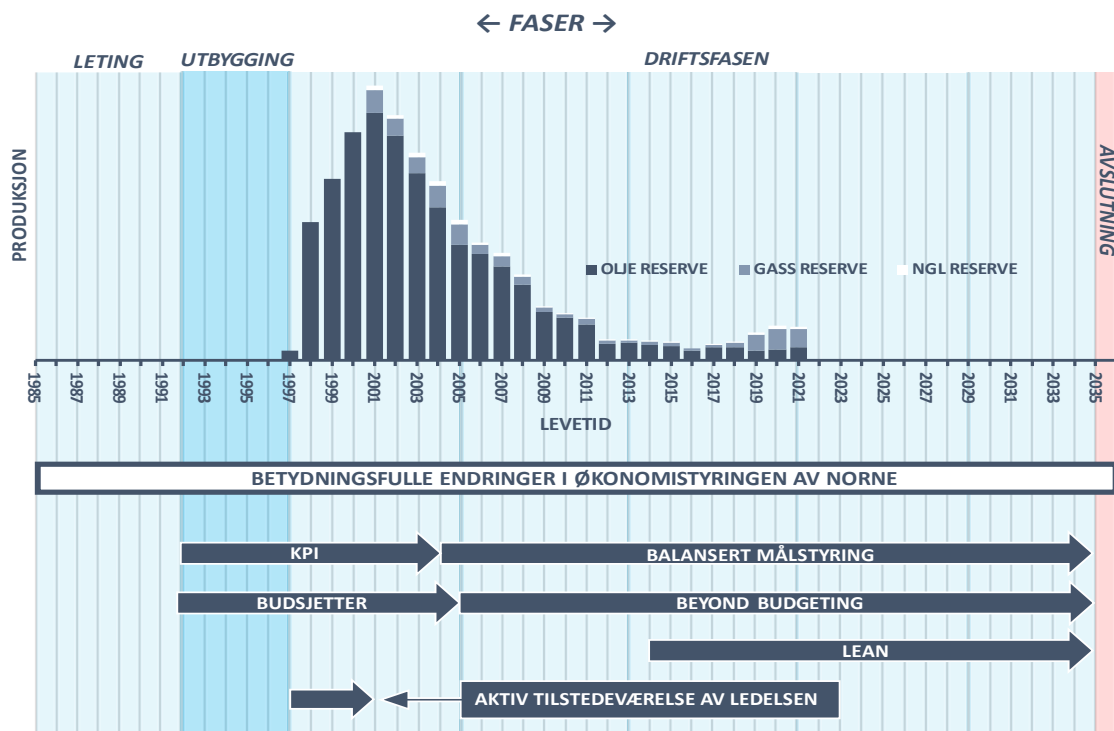
### **➤ KYBERNETISK STYRING**

I løpet av Norne sin levetid har man hatt mange systemer og verktøy innen kybernetisk styring og har innført nye former for styring underveis. De ulike formene for styring som er blitt tatt i bruk har støttet opp under driften, men det har også blitt innført systemer og filosofier som har hatt stor innvirkning på økonomistyringen av Norne. Blant annet har

Balansert Målstyring vært med på å forme hvordan man følger opp og evaluerer driften gjennom finansielle og ikke-finansielle måleparametere. I tillegg har man innført Beyond Budgeting, der man fikk et større mulighetsrom for å ta investeringsvalg, i og med at man ikke hadde de samme begrensningene som ved bruken av budsjett. Til tross for at tillit har vært viktig hele tiden, har implementering av Beyond Budgeting filosofien også endret hvordan man har brukt tillit som styringsparameter.

### ➤ **UTVIKLING INNEN ØKONOMISTYRING**

Livssyklusen til Norne kan deles opp i flere faser. De første fasene innebar leting og utbygging, hvor man har fokusert på å skape en verdiskapende virksomhet. Samtidig har man også etablert økonomistyring i virksomheten som et fundament for målsettingene, men også som et rammeverk for hvordan man skal nå disse målene. Deretter gikk man over til driftsfasen, hvor man i hovedsak har sett etter måter å optimalisere driften på gjennom kontinuerlig forbedring. Etter hvert som prognosene har antydnet at man nærmet seg nedstenging, har man i Norne valgt å se etter nye inntektskilder samtidig som man har arbeidet med å optimalisere driften. Figur 5 illustrerer de ulike fasene, i kombinasjon med betydningsfulle endringer i økonomistyringen, samt produksjons-utviklingen av olje- og gass.



Figur 5 - Faser, Endringer i økonomistyring, & produksjon (Norsk Petroleum, 2023d)



## **5 ANALYSE**

### **5.1 Kulturell styring**

Den kulturelle styringen plasserer seg på toppen i Malmi & Brown (2008) sin modell, da kultur kan anses som utgangspunktet for resten av de andre styringssystemene. Ifølge forskning anses kulturell styring som et styringssystem når det påvirker og regulerer de ansattes atferd (Malmi & Brown, 2008; Merchant & Van der Stede, 2012). I Norge har man spesielt påvirket de ansatte gjennom god kommunikasjon og ens handlinger. Kommunikasjon trekkes av Merchant & Van der Stede (2012) frem som en del av sosiale ordninger. Dette innbefatter hvordan man opptrer og kommuniserer med hverandre.

Våre funn viser at god kommunikasjon og handlinger fra ledelsens side har vært viktig for den kulturelle styringen i Norge. Kulturell styring er ikke lett å endre, og derfor noe man jobber med på lang sikt. Det er mye vanskeligere å endre oppfatninger og verdier til de som allerede befinner seg i organisasjonen og kanskje har jobbet der i mange år (Malmi & Brown, 2008; Merchant & Van der Stede, 2012). Man startet tidlig med å jobbe med kultur i Norge, og man har fortsatt å jobbe med kultur hele tiden. Det har vært viktig å jobbe med kultur fra start fordi man hadde troen på at dette var viktig for både driften og lønnsomheten. Malmi & Brown (2008) sier at det er lettere å bygge en kultur med nye ansatte og i sammenheng med Norge, var alle ny da man startet opp. Det hadde kanskje vært vanskeligere å bygge en god kultur hvis man hadde begynt å fokusere på kultur på et senere tidspunkt. Ifølge Merchant & van der Stede (2012), er den beste tiden å bygge organisasjonskultur på i startfasen av en organisasjon, hvor man i større grad som leder har muligheter til å påvirke til å spre ønsket kultur utover i organisasjonen.

#### **5.1.1 Påvirkning av de ansatte**

Ledelsen har vært svært opptatt av tilstedeværelse og god kommunikasjon allerede i en tidlig fase av Norge, hvor ledelsen på land dro ut til Norge-skipet hver måned for å følge opp og skape engasjement blant plattformsjefene og de andre ansatte ute på havet. Kultur-elementet har vært viktig fra man startet utbyggingen av Norge, og er ifølge informantene fortsatt viktig den dag i dag. Samtidig ser vi at det har vært en endring i hvordan man har arbeidet med kulturell styring, hvor man i tidlig fase hadde enda mer systemer, prosesser og aktiviteter rettet mot at man skulle få en god oppstart. Våre funn viser at man har det samme forholdet til

kulturen i Norne til tross for at man har tilpasset seg endringer underveis, noe som samsvarer med Merchant & van Der Stede (2012). Informantene kan blant annet fortelle at ledelsen på land, rutinemessig dro ut til plattformen, noe man holdt på med i 2 til 3 år, frem til at plattformledelsen hadde fått den kompetansen og forståelsen de følte var nødvendig for å drifte Norne uten tilstedeværelse fra øvrig ledelse.

På Norne-skipet hadde man blant annet allmøter, hvor det fra ledelsens side var viktig å fortelle hva de var opptatte av, men det var også like viktig å få treffe de ansatte der ute slik at de kunne fortelle hvilke tanker og meninger de hadde. Dette skapte også et tettere samarbeid mellom ledelsen på land og ledelsen på skipet, samt de ansatte. Denne ordningen ble beskrevet av informantene som helt spesiell og som ikke hadde vært praktisert i noen tilsvarende installasjoner i Equinor. Videreføring av ledelsens mål til de ansatte kan anses som en form for misjonserklæring ifølge Simons (1995), hvor man kommuniserer ut til organisasjonen hva som er viktig for å skape engasjement hos de ansatte. For ledelsen var det viktig at man hadde tett oppfølging av de ansatte spesielt i startfasen slik at man kunne veilede og følge med på hva som skjedde ute på Norne-skipet.

I møtene ute på Norne-skipet forklarte ledelsen sine mål og hvordan man skulle tilnærme seg disse målene. Man fortalte hva man var opptatt av i ledelsen i tillegg til status på hvor man befant seg i forhold til målene, samt hva som måtte gjøres for å nå dem. Man avsluttet disse turene ut til Norne-skipet ved å samle alle ansatte på skipet, der man sammen gikk gjennom prognoser og fikk en uformell diskusjon. Ledelsens handlinger og deres uttalelser bør være i tråd med den kulturen man ønsker å skape (Merchant & Van der Stede, 2012), noe som gjenspeiler måten man samhandlet mellom ledelsen på land, og ute på Norne-skipet. Mye av fokuset lå på kommunikasjon, der de sammen skapte en felles forståelse av hva som var viktig å jobbe med og at de var samstemte.

For ledelsen har det vært viktig at alle skal få lov å uttrykke sine meninger, det skal ikke bare være ledelsen som skal kunne si noe, men man skal lytte til sine medarbeidere. Et eksempel som dras frem av informantene er at man var opptatt av at de ansatte skulle få lov å bidra i utviklingen av Norne og komme med nye ideer. Dette ble som regel gjort gjennom en forslagskasse. For ledelsen var det svært viktig å skape en felles forståelse for økonomi blant de ansatte i Norne, hvor alle uavhengig av hvilket fagområde og hvilken stilling de var knyttet opp mot skulle ha en kost-nytte-forståelse. Dette gjaldt også nye forslag som de ansatte kom med. I tråd med Cäker & Siverbo (2011), er dette en måte for ledelsen å oppmuntre de ansatte

til å handle i tråd med hva som er til det beste for organisasjonen. Fra informantene fortelles det at man hadde en bedre forståelse for økonomi gjennom alle de ulike fagområdene, enn man hadde opplevd i andre driftsorganisasjoner. Det at man klarte å få denne tankegangen til å bli en viktig del av ryggmargen til de ansatte dreide seg mye om kommunikasjon, hvor man kommuniserte det på en slik måte at det var noe alle skjønnte og fikk en forståelse av. Det viser seg at denne måten å styre på ikke bare har vært viktig for kulturen, men også for utviklingen av Norne-feltet, hvor man har dratt nytte av forskjellige perspektiver fra de ansattes ulike bakgrunner.

Tillit har vært et viktig prinsipp og et fundament hele veien i Nornes levetid. Ved at medarbeidere blir visst tillit, fører dette også til at de tar på seg et større ansvar for å yte mer tilbake og vise seg tilliten verdig. I Norne fikk man et tydelig mandat og alle fikk mye ansvar og forventninger tilknyttet sin stilling. Den tillitsbaserte måten å styre på har vært et viktig prinsipp hele tiden og gjenspeiler hvordan man håndterer mennesker i organisasjonen. Det at ansatte får større myndighetsrom for avgjørelser er blitt mer vanlig i de fleste organisasjoner og er noe som fører til økt motivasjon (Merchant og Van der stede, 2012).

### **5.1.2 Samhold mellom ledelse og ansatte**

Våre funn viser en kultur som preges av samhold blant de ansatte, hvor man gjennom sosiale aktiviteter utenom jobbsammenheng har blitt kjent med hverandre på et mer personlig plan. Dette er noe som har bidratt til å skape et fellesskap hvor man jobber sammen mot å nå organisasjonens mål. Man klarte å skape et spesielt samhold allerede i startfasen av Norne, hvor alle var interessert i å gjøre en god jobb, og man var flink til å spille hverandre gode.

Det at man var flink til å arrangere sosiale sammenkomster utenom jobbsammenheng bidro til å skape sosiale bånd med hverandre, noe som ifølge Merchant & Van der Stede (2012) påvirker den kulturelle styringen i en organisasjon i stor grad. Dette var viktig for ledelsen i Norne, og førte ikke bare til at man fikk en veldig sammensveiset gjeng, men fikk også et nettverk som gjorde det lettere å samarbeide med hverandre. En sterk organisasjonskultur fører til at man ønsker å jobbe sammen som et felles team, for å sammen nå organisasjonens mål (Merchant & Van der Stede, 2012).

Informantene trekker blant annet frem konsernmesterskap i fotball, men også andre aktiviteter som var med på å bygge en sterk kultur. Man klarte å skape et godt miljø med god kjemi blant

de ansatte og et godt og tillitsfullt klima, hvor det beskrives at man var sterkere sammen. Kulturell styring er ifølge Merchant & Van der Stede (2012) viktig i nesten enhver setting. En god kultur påvirker ikke bare trivsel og motivasjon, men det kan også føre til økt produktivitet, og er ofte en svært viktig faktor for å lykkes som organisasjon. En fornøyd medarbeider vil kunne yte bedre i sitt arbeid, slik at man kan oppnå både økt produktivitet og lønnsomhet (Merchant & Van der Stede, 2012). Våre funn viser at det å ha et godt arbeidsmiljø over tid, ikke bare gir gevinster i form av positive og motiverte medarbeidere, men det har også mye å si for det økonomiske aspektet i det også.

Fra våre informanter opplyses det at engasjementet og kulturen rundt Norne har vært helt avgjørende for dem. Man har hatt motiverte og engasjerte ansatte som har ønsket å tenke selv. Det å skape en eierskapsfølelse til en jobb er ikke noe som er gjort over natten, dette er noe som må jobbes med kontinuerlig, og over tid. Det å bygge opp en god organisasjonskultur er viktig og spesielt i oppstarten av en organisasjon, det er da ledelsen har mulighet til å gjennomsyre resten av organisasjonen med ønskede verdier og hvordan man vil at ting skal gjøres, samt hvordan man skal behandle og kommunisere med hverandre (Merchant & Van der Stede, 2012).

Helt fra starten har man vært opptatt av å bygge opp en god kultur i Norne, hvor det å engasjere og skape eierskap til jobben har vært svært viktig. I alle organisasjoner er man avhengig av at man har engasjerte og motiverte medarbeidere, der motivasjon er en svært viktig faktor i det å lykkes som en organisasjon. Motiverte ansatte er noe som kan være vanskelig å oppnå i en organisasjon som har en dårlig kultur (Merchant & Van der Stede, 2012). Her vil man kanskje oppleve at man får lavere arbeidsprestasjoner, lavere lojalitet og i verste fall høyere turn-over. I Norne har man derimot vært preget av en sterk kultur med engasjerte og motiverte ansatte, noe som også er i tråd med Merchant & Van der Stede (2012), hvor det trekkes frem at en sterk kultur leder også til mer motiverte medarbeidere.

Driften av Norne krever i stor grad et godt samhold og samarbeid, et perspektiv man tatt med seg fra andre deler av Equinor, og som man har hatt fokus på siden man begynte å planlegge utbyggingen av Norne. Både Malmi & Brown (2008) og Merchant & Van der Stede (2012) beskriver styring gjennom kultur som noe som er med på å påvirke både oppførsel og holdninger til de ansatte i en organisasjon. Det er i hovedsak ledelsen som er ansvarlig for å bygge den ønskelige kulturen (Merchant & Van der Stede, 2012), og allerede siden utbyggingen av Norne har ledelsen fokusert på å skape samhold blant de ansatte, hvor det har

blitt gjennomført en rekke aktiviteter, og prosesser som har vært med på å bygge opp under dette. Dette samholdet viser seg av informantene å ha stått sterkt hele tiden, og våre funn viser at det sannsynligvis grunner i at man ikke har sluttet å ha fokus på å bygge en god intern kultur.

### **5.1.3 Forbedringskultur**

Våre funn viser at fokuset på kultur har vært en viktig del av økonomistyringen i Norne. Man har jobbet med kultur på mange områder, blant annet gjennom ledelsens tilstedeværelse, kommunikasjon og myndiggjøring av ansatte. Dette har ført til et sterkt samhold, økt motivasjon og et sterkt engasjement i utviklingen av Norne-feltet. Engasjement for å prøve nye ting, og delta i den teknologiske utviklingen har ifølge informantene hatt en stor innvirkning på måten man har jobbet på i Norne. Man har aktivt jobbet med å etablere en kultur for kontinuerlig forbedring, som etablerte seg tidlig i driftsfasen og som fortsatt er der i dag. Man har hatt engasjerte medarbeidere som har vært interessert i å stadig utvikle feltet. Dette er noe som har ført til at man har gjort funn av nye oljefelt, som har økt inntekspotensialet, men også bidratt til at man har innført ny teknologi og løsninger som har redusert kostnader. Eksempler på dette som trekkes frem av informantene er blant annet bruken av produksjonsskip, hvor tilbakebetalingstiden er langt forbigått og som man ifølge informantene tjener godt på i dag.

Det at en organisasjon har en sterk organisasjonskultur kan ifølge Merchant & Van der Stede (2012) holde en organisasjon tilbake, og virke hemmende når man stadig må tilpasse seg nye omgivelser og ny teknologi. Dette er derimot ikke noe som samsvarer med våre funn. Det at man i Norne har hatt en sterk organisasjonskultur har heller hatt en motsatt effekt og påvirket utviklingen i en positiv retning, hvor alle har vært engasjert og man har sammen ønsket å jobbe i samme retning for å stadig forbedre seg. Man har ikke bare valgt å gjøre ting på nye måter, men har også fokusert på å bruke erfaring og læring fra andre prosjekter og virksomheter. Gjennom å være i forkant, har man samtidig unngått å miste viktig informasjon underveis i erfaringsoverføringer, som da man ifølge informantene skulle overta Norne fra et utbyggingsprosjekt, og ta det videre inn i driften. Kunnskap og erfaring om overtakelsesprosesser gjorde at man sørget for å få enda bedre tid til å innhente nødvendig informasjon i prosessen, for å få en så god oppstart som mulig. Engasjementet og

motivasjonen hos ledelse og ansatte for å utvikle Norne, er noe informanter som har hatt tilknytning til Norne i både tidligfase og i senere tid, fortsatt ser foreligger.

Våre funn viser at LEAN-filosofien også har vært en viktig del av økonomistyringen av Norne. Filosofien baserer seg ifølge Womack et al. (2007) på å unngå å sløse ressurser, samt å optimalisere virksomhetens prosesser gjennom kontinuerlig forbedring (Womack et al., 2007). Man har ifølge informantene jobbet mye med å implementere denne tankegangen, ved å engasjere de ansatte til å kontinuerlig se etter forbedringer i arbeidshverdagen. Dette har vist seg å være noe man har fokusert mye på, hvor man til og med har gått i front ved å utarbeide en mal for hvordan man bruker filosofien i praksis. Denne malen har også spredt seg utover i organisasjonen, noe som tyder på at man har gjort noe riktig.

Hensikten ved å bli mer «LEAN» i måten man arbeider på har vært å utnytte beste praksis ved å sette i gang tiltak og prosesser. Deriblant har man skreddersydd egne systemer, samtidig som man i andre tilfeller har optimalisert prosesser, for å effektivisere driften. Dette bygger i stor grad opp under LEAN filosofien som en helhet, men kan spesielt knyttes mot det man omtaler som en kontinuerlig forbedrings-kultur (Cankovic et al., 2009). Prinsippet i Norne er at man aldri skal si seg helt fornøyd og ferdig, og at man alltid skal se etter ytterligere forbedringspotensialer. Til tross for at filosofien ble innført i 2014/2015, viser våre funn at flere av verdiene som ligger i filosofien har blitt etterfulgt helt siden oppstarten av Norne. Innføringen av LEAN ble til forskjell fra tidligere, at man konkretiserte arbeidet mot kontinuerlig forbedring, noe man i Norne etablerte igjennom en guideline.

En viktig grunnpilar i LEANs prinsipper er kontinuerlig forbedring. Det å danne en kontinuerlig forbedringskultur innebærer å hele tiden etterstrebe produktivitet, kvalitet og effektive prosesser (Cankovic et al., 2009). Våre funn viser at man har hele tiden søkt etter å lære og man har hatt en ledelse som har lagt til rette for godt samarbeid blant ansatte på alle nivåer, hvor man skapt et forbedringsarbeid gjennom åpne diskusjoner og innspill fra ansatte. Kulturen for kontinuerlig forbedring og utvikling av Norne har i løpet av levetiden bidratt til stor utvikling innenfor teknologi, hvor man blant annet har gått fra å kommunisere via telefon til at det meste har blitt digitalt. Teknologien har også gjort at man kan følge prosesser og målinger via skjermer i sanntid. Det som muliggjorde denne utviklingen, baserer seg i hovedsak på wifi-dekning på bakgrunn av at man valgte å investere i fiberkabel ut til Norneskipet. I senere tid har man virkelig tatt i bruk denne teknologien, hvor man har laget egne apper for å følge opp målinger, men også for å forenkle prosesser.

Noe som i nyere tid har blitt tatt mer og mer i bruk er 3D-printing teknologien, som for så vidt er under utvikling, men som allerede har blitt brukt i sammenheng med Norne. Utviklingen innen teknologiske løsninger er noe informantene kan fortelle at spesielt har økt de siste fem årene i arbeidet med kontinuerlig forbedring, og det fortelles samtidig at utviklingen har gjort den dagligdagse driften av Norne sikrere og mer effektiv.

## **5.2 Kybernetisk styring**

Grunnprinsippene i den kybernetiske styringen av Norne er i hovedsak lik i dag, slik den startet. Derimot har forutsetningene for hvordan man styrer forandret seg med tiden, og noen elementer har blitt viktigere enn andre, samtidig som man har tatt inn nye styringsformer etter hvert som man har sett nytten og nødvendigheter av det.

### **5.2.1 Budsjettstyring**

Budsjettstyring er en tradisjonell form for økonomisk virksomhetsstyring, og kategoriseres som en del av en virksomhets økonomistyringssystem (King et al., 2010; Malmi & Brown, 2008). I Norne har man formelt sett praktisert budsjetter frem til 2006, hvor man innførte en mer dynamisk form for styring, ved å implementere Beyond Budgeting filosofien som man i Equinor omtaler som Ambisjon til handling. Bakgrunnen for dette var ifølge våre informanter basert på svakhetene ved budsjettet, som også samsvarer med Johnson & Kaplan (1987), hvor man ble for rammestyrte og man hadde vanskeligheter med å tilpasse seg den kontinuerlige utviklingen man stod overfor. I forkant av innføringen av denne filosofien bekreftes det av våre informanter at man var veldig begrenset av rammene som budsjettet bar med seg. Til tross for dette var det i tidlig fase et større mulighetsrom som følge av den økonomiske situasjonen, enn man ville hatt som budsjettstyrt organisasjon.

Beyond Budgeting har ifølge Bogsnes (2012) som hensikt å forbedre virksomheten ved at man ikke er låst av et budsjett, i tillegg til å forbedre virksomheten til stadige forandringer og at man kan være mer smidig som organisasjon. Dette samsvarer med våre funn, der vi ser at bruken av prognoser har erstattet budsjettfunksjonen internt, noe som har redusert begrensningene budsjettet medførte, og har gjort at man er mer fleksibel økonomisk sett. Fra 2006 og til i dag, har man i Norne prøvd å eliminere begrensningene som kan ødelegge for utvikling, ved å tilrettelegge for å bli mer handlingsorientert. Dette baserer seg i stor grad på

det samme som Bogsnes (2012) poengterer, nemlig at man opererer innen en bransje som over tid er i stadig forandring, og samtidig er veldig konjunktur-avhengig. Dette kan medføre at prisnivåene skaper utfordringer med å gjennomføre planer, i perioder hvor kostnadene er høye, i motsetning til perioder med lave kostnader. Det samme gjelder i utgangspunktet for oljeprisen, som gir store utslag for inntektene, som også påvirker hvordan man skal håndtere kostnadene.

For organisasjoner som er konjunktur-utsatt, vil ikke budsjetter være i stand til å tilpasse seg utviklingen, som følge av at budsjetter etableres på et gitt tidspunkt og ikke kan forutse fremtiden, ifølge Bogsnes (2012). Våre informanter forteller at Norge er sterkt påvirket av konjunkturer, og at man prøver å være mot-syklisk. Derfor har man valgt å gå bort fra budsjettstyring, for så å ta i bruk en mer prognosebasert styring, med kontinuerlig oppfølging, evaluering og korrigerende. Informantene kan blant annet fortelle at man som en mer budsjettstyrt organisasjon kunne bli påvirket til å overinvestere ved lavkonjunkturer. Overforbruk nevnes av Bogsnes (2012) i sammenheng med bruken av budsjetter, i grunnlaget for Beyond Budgeting filosofien.

Olje- og gassproduksjon er i seg selv relativt kompleks, sammen med alt av operasjoner og prosesser rundt. Dette påpeker informantene, som videre forteller at det gjør budsjetter vanskelig å utforme, både med tanke på omfanget, samt at det vil være vanskelig å budsjettere hver enkelt krone for alle fagområder. Samtidig ser vi at ved å styre budsjettløst, har man åpnet opp for å tenke innen flere dimensjoner, hvor man kan trekke inn det som også vil medføre en indirekte påvirkning på økonomien. Her finner vi spesielt at miljøperspektivet har fått enda mer fokus over tid, med høyere ambisjoner på utslipp, som også bidrar til reduserte utslipps-avgifter.

Beyond Budgeting baseres i stor grad på tillit mellom ledelse og ansatte (Bogsnes, 2012), og i Norge har den nye formen for budsjettløs styring basert seg på dette. Våre funn viser at den tillitsbaserte måten å lede på har blitt praktisert lenge før denne filosofien ble innført. Beyond Budgeting filosofien handler ifølge Bogsnes (2012) om mer enn å avskaffe budsjettet, men at det er en mer tillitsbasert og transparent form for kybernetisk styring, som kan bidra til å forbedre virksomheten og de ansattes prestasjoner (Bogsnes, 2012). Våre funn bekrefter det Bogsnes (2012) beskriver, og informantene kan fortelle at tillitt er et viktig prinsipp for å engasjere til at alle jobber for selskapets beste, samt opererer i henhold til KPI'er istedenfor å kontinuerlig bli etterfulgt av begrensninger som budsjetter kan medføre. Til tross for at



filosofien gir de ansatte et økonomisk rom for utførelse, settes det forventninger og krav som skal bidra til å sikre gode avgjørelser. Dette gjøres blant annet gjennom Ambisjon til Handling, sammen med fullmakts-matriser, hvor man avhengig av stillingsbeskrivelse får myndighet til å gjøre investeringer inntil visse summer. Dersom man skal gjøre investeringer over det som inngår i fullmakten, må dette tas videre opp i hierarkiet.

Balansen mellom å vise tillitt til de ansatte og samtidig være trygg på at de ansatte opererer slik en leder ønsker, i kombinasjon med omfanget av overvåkning og kontroll, er viktig for å skape en selvregulerende styringsform (Bogsnes, 2012). Tillitten og ansvaret som de ansatte blir gitt, sammen med de rammene som foreligger, bidrar ifølge informantene til en bedre flyt i Norne. Blant annet at rammene ikke setter begrensninger for hvordan ansatte får brukt sin kompetanse, samtidig som det foreligger rammer som reduserer mulighetene for feilslåtte avgjørelser. Våre funn viser at sammen med mål og ambisjoner, er rammene, mulighetsrommet og tilliten de ansatte vises, med på å styrke forholdet mellom ledelse og ansatte. På denne måten blir de ansatte kommunisert til, hvilke målsetninger og ambisjoner ledelsen har, og hvilke rammer foreligger for utførelse. Så lenge de ansatte opererer innenfor dette området reduserer man unødvendige operasjoner og feilslutninger, samtidig som man tilrettelegger for selvregulerende styring. Til tross for at man formelt sett har valgt å gå bort fra å være en budsjettstyrt organisasjon, opplever vi at det er en viss grad av budsjettbruk. Dette gjelder spesielt rettet mot partnere, eiere og leverandører, som har sitt behov for oversikt og kontroll.

## **5.2.2 Finansielle målesystemer**

I Norne har man fokusert på å utvikle virksomheten i takt med samfunnet, samt det å benytte styringssystemer som fanger opp denne utviklingen, som ifølge Hoff (2018) fører til at det kan innføres korrigerende tiltak underveis. Som produksjonsvirksomhet, tar ikke Norne del i salgsprosessene og er kun med på å skape verdier som videre håndteres av en annen avdeling innen Equinor. Norne er konjunktur-utsatt, og man er avhengig av samfunnets utvikling, på bakgrunn av blant annet tilbud, etterspørsel, priser, og endringer i krav fra myndigheter. Våre informanter kan fortelle at, til tross for at salgsinntektene ikke direkte tilknyttes Norne, kan man fortsatt bidra til å påvirke lønnsomheten av produksjonen gjennom fokus på kostnader, samt målinger som kan bidra til å belyse og redusere disse gjennom endret arbeidspraksis. Ved å utføre kostnadsbesparende tiltak eller andre tiltak som bidrar til lønnsomhet eller

virksomheten for øvrig, følger man prinsipielt det Hoff (2018) beskriver, at man bidrar til å løse virksomhetens utfordringer, med et mål om å skape verdier (Hoff, 2018). Funn tyder på at man hensyntar eksterne omgivelser i Norne, da produksjonen styres av faktorer som ikke er innenfor Norne sin ledelses rekkevidde, som for eksempel olje- og gasspriser. Denne tematikken belyses av Chenhall (2003), i sin definisjon av økonomistyring, at det omfatter et bredt spekter av informasjon som grunnlag, deriblant eksterne omgivelser (Chenhall, 2003).

I tilknytning til de ulike fagområdene, kan informantene fortelle om en rekke former for finansielle målinger. Deriblant KPI-målinger tilknyttet det man anser som relevante styringsparametere i de ulike fagområdene, samt målinger som for eksempel nåverdi, og produksjonseffektivitet. Dette er faktorer man kontinuerlig følger opp, og som påvirkes av produksjonsmengde og produksjonsevne. Nåverdien som brukes i Norne, forteller noe om verdien av fremtidige volumer, og er en del av beslutningsgrunnlaget for investeringer og hvor mye olje- og gass man skal hente ut av reservoarene til enhver tid. Sammen med produksjonseffektiviteten, vil dette påvirke lønnsomheten av virksomheten.

Informantene kan fortelle at prioritering er en viktig del av økonomistyringen. I tilknytning til finansielle målesystemer, handler dette om å gjøre vurderinger på hvilke nøkkeltall man skal fokusere på. Hvor skal man bruke ressursene, eller plassere investeringene, og hvilken effekt vil dette ha, og som en del av vurderingsgrunnlaget for prioriteringene nevnes målefaktorer som nåverdi, tilbakebetalingstid og internrente. Ettersom at olje- og gass er grunnlaget for Norne sin virksomhet, er det naturlig at noen av de viktigste faktorene å måle seg på, omhandler produksjonen. Som det ble nevnt tidligere, settes det høye mål til produksjonseffektivitet, men måling av regularitet er også viktig ifølge informantene.

Regulariteten gir forutsigbarhet, men er i stor grad truet av stopp i produksjonen, som også gjelder produksjonseffektiviteten. Det benyttes derfor en mengde økonomistyringssystemer som skal bidra til å hindre produksjonsstopp, hvor vedlikehold påpekes som et av områdene det arbeides med. Videre nevner informantene flere økonomiske nøkkeltall man måler seg på, derav pris/fortjeneste, kontantstrøm, netto driftsinntekter, avkastning på egenkapital, Break-Even prisen og tilbakebetalingstid. Dette er målinger man kan relatere til finansielle målesystemer under kybernetisk styring i Malmi & Brown (2008) sin styringspakke, og som er med på å gi bedre forutsetninger, gjennom evaluering av økonomiske prestasjoner ifølge Gjønnnes & Tangenes (2012).

### 5.2.3 Ikke-Finansielle målesystemer

Våre funn viser at ikke-finansiell målstyring i Norne baserer seg i stor grad på måling av faktorer som har en indirekte påvirkning på kostnader. Blant alle informantene trekkes helse, miljø og sikkerhet (HMS) frem som den viktigste faktoren å følge opp og måle. Til tross for at det i denne sammenheng ikke omhandler det økonomiske perspektivet, har det likevel en effekt på kostnadene, da informantene trekker frem at HMS er veldig styrende for hvor man bruker penger i Norne. Blant perspektivene under HMS, er det hendelser og personskader som står høyt, men det handler også om klimautslipp. Avvik i målingene av disse faktorene er noe som i ytterste konsekvens kan bety produksjonsstopp, som også medvirker til lønnsomheten i sammenheng med finansielle målesystemer.

I likhet med andre målsetninger, er det høye ambisjoner og målsetninger knyttet til HMS. Informantene kan blant annet fortelle at man budsjetterer med 0 personskader, 0 alvorlige hendelser, og 0 uhellsutslipp, og påpeker at dette bidrar til at fokuset er høyere enn hvis man budsjetterte med en viss mengde tilfeller. Det settes strenge krav i arbeidet med å etterleve målsetningene, og i tilknytning til arbeid som utføres på blant annet Norne-skipet, innarbeides det rutiner hvor man skal informere om pågående arbeid, og sikre stedet man arbeider for å unngå ulykker og skader. Ifølge informantene, pågår arbeidet med HMS kontinuerlig, og i møtesammenheng er det det første og siste som diskuteres på hvert møte. Relatert til klima, følges blant annet CO<sub>2</sub>-utslipp opp kontinuerlig, samtidig som man følger med på uhellsutslipp og utslippstillatelser på hvert anlegg. Dette gjøres ikke bare for internt bruk, men er en del av den månedlige rapporteringen, som også inneholder måling av olje i produsert vann, branngass, mm. Dette er data man strategisk sett samler inn, enten via programvare eller manuelt, som lagres i en miljøregnskapsdatabase på organisasjonsnivå. Våre funn gjenspeiler Gjønnnes & Tangenes (2012) sin tilnærming til begrepet kybernetikk, hvor man som virksomhet er avhengig av at det blir gitt tilbakemelding på avvik, slik at man i ettertid kan korrigere prosesser, for å forbedre styringen. Innen det ikke-finansielle perspektivet, har man først og fremst flere systemer som fanger opp eventuelle avvik, samtidig som man kontinuerlig har dialog om status, for å avklare videre arbeid for å forbedre virksomheten og forebygge avvik.

Høye ambisjoner og målsetninger gjelder også på vedlikeholds-fronten, hvor man etterstreber null etterslep på vedlikeholdet. Det har vært avgjørende for at man kan sikre kontinuerlig produksjon. Våre funn viser at vedlikeholdet av Norne handler i stor grad om vedlikeholds-

strukturen, hvor det påpekes at man har 4-ukersplaner, og gjør målinger på blant annet effektivitet, planoppnåelse, og planproduktivitet. Når det kommer til regularitet, har vi blitt fortalt om høye mål og ambisjoner, hvor man sammenlikner seg mot de 10% beste anleggene i verden.

Blant ikke-finansielle målesystemer i Norne finner vi ikke store forandringer, hvor informantene påpeker at det stort sett er likt som det alltid har vært. Derimot kan informantene legge til at det stilles høyere krav både internt og eksternt til det som måles, og at man har derfor oppjustert ambisjonene sine. Ikke-finansielle målesystemer har som hensikt å kartlegge organisasjonens prestasjonsdrivere som man ellers ikke ville fanget opp gjennom finansielle målesystemer. Slike prestasjonsdrivere vil endre seg over tid etter hvert som omgivelsene til organisasjonen endres (Malmi & Brown, 2008). Til tross for lite radikale endringer, har man innen ikke-finansielle målesystemer i likhet med andre styringsformer også endret fokus på de ulike måleparameterne. Bakgrunnen for dette er blant annet omgivelsene til Norne har forandret seg, hvor blant annet reservoarene tømmes, noe som påvirker produksjonen, og tilstanden til produksjonsskipet blir dårligere som bidrar til høyere vedlikeholdskostnader.

#### **5.2.4 Hybride Målesystemer**

Kybernetisk styring i Norne består av en rekke systemer, prosesser, aktiviteter og verktøy. Basert på våre funn, ser vi at noen former for styring har vært spesielt viktige for at Norne har blitt utviklet og driftet såpass godt som det påpekes av informantene. Her trekker informantene frem viktigheten av Balansert Målstyring, som er en del av hybride målesystemer (Kaplan & Norton, 1996). Hybride Målesystemer er ifølge Kaplan & Norton (1996) systemer som fanger opp måleparametere innen både finansiell- og ikke-finansiell målstyring. Dette er noe vi finner igjen i informantenes svar, gjennom styring som har både direkte og indirekte påvirkning på Norne økonomisk.

I tillegg til isolerte systemer innenfor finansielle og ikke-finansielle målinger, har man også benyttet seg av hybride målesystemer som Balansert Målstyring. MIS som er Equinor sin versjon av Balansert Målstyring, har vært et fundament for styring helt siden man startet å benytte det i perioden 2004-2005. Dette systemet innførte man da på et overordnet nivå, men også nedover i organisasjonen og ut mot driften av oljefeltene, som Norne. Våre funn viser at

MIS i begynnelsen var tilnærmet lik Balansert Målstyring, men etter hvert har man justert perspektivene slik at disse i større grad er tilpasset virksomhetskonteksten. Dette er i tråd med hva som beskrives av Kaplan & Norton (1996, 2001) og Lueg & e Silva (2013), hvor man har spisset perspektivene mot å være mer tilpasset Equinor's virksomhet, gjennom å innføre enda et perspektiv, samt å justere de opprinnelige.

Våre funn tyder på at Balansert Målstyring egentlig er strukturen for det meste av måling og evaluering, som er grunnlaget for kontinuerlig forbedring og håndtering av avvik. I Norge har man i utgangspunktet et økonomistyringssystem som kalles for MIS, men som baserer seg på Balansert Målstyring av Kaplan & Norton (1996). Balansert Målstyring skal ifølge Kaplan & Norton (1996) bidra i oppfølgingen av planer og målsetninger, som fremstilles i form av et målekort, og påvirke organisasjoners verdiskapning i et langsiktig perspektiv. Informantene kan fortelle at bakgrunnen for at man benytter MIS i Norge, kommer av at man som stor organisasjon har behov for å styre etter flere dimensjoner. Dette er et system som ikke kun benyttes i Norge eller på et overordnet nivå i Equinor alene, men man har ulike nivåer av MIS i form av måltavler. Til tross for at det er nivåforskjeller på måltavlene, er det en rød tråd mellom nivåene, og de baserer seg på samme grunntanke.

Man ønsker i stor grad at MIS-systemet skal være oppdatert til enhver tid, noe som gjør at man kontinuerlig følger opp og legger inn den informasjonen som er relevant. Dette har vist seg å være viktig for at man kan bruke måltavlen i møter, som man hadde i form av ledermøter, ledersamlinger, månedssamlinger, etc. Dette har ifølge informantene vært en viktig del av ledelsens styring av Norge, spesielt det som omhandler risiko og prioriteringer. Funnene våre viser at måten man benytter måltavlen på, er i tråd med Balansert Målstyring som Kaplan & Norton (1996) omtaler som et informasjonsverktøy, der ledelsen kan bruke denne informasjonen til å utbedre virksomheten.

Bruken av fargekoder for status har ifølge informantene vært en enkel måte å forholde seg til statusen til de ulike perspektivene. Informantene kan fortelle at de opererer med fargekodene grønn, gul, og rød, og at grønn indikerer at det er tilfredsstillende, til forskjell fra gul som indikerer at ting ikke er slik de skal, og at man må gjøre utbedringer. Til slutt vil den røde fargekoden sannsynligvis medføre produksjonsstopp inntil at avvik har blitt utbedret. Gjennomgangen av måltavlen i møter kan ifølge informantene være en kort prosess dersom alt har fargekoden grønn, men kan også være tidkrevende dersom det forekommer røde fargekoder. I kombinasjon bruker man både finansielle og ikke-finansielle KPI'er for å følge

opp at man er på rett vei. Dette baserer seg i hovedsak på at man utarbeider målsetninger, og legger planer for å følge opp at man når disse gjennom statusmålinger, hvor statusen knyttes opp mot fargekodene. Måltavlen man benytter i Norne er delt opp i 5 ulike perspektiver man styrer etter, og som man setter seg målsetninger og ambisjoner mot. Dette omfatter miljø-, operasjoner-, mennesker og lederskap-, samt marked-, og finansperspektivet. Dette skiller seg litt fra Kaplan & Norton (1992) sitt konsept, hvor man baserer seg på fire perspektiver; Det finansielle-, Kunde-, Interne prosesser-, og læring- og vekst perspektivet. I Norne har man altså utformet konseptet på en måte som tilpasser seg deres virksomhet, og bygger på Kaplan og Norton (1996, 2001) som sier at man skal justere perspektivene i forhold til organisasjonskonteksten (Kaplan & Norton, 1996, 2001).

### 5.3 Endring innen økonomistyring

Norne har pågått over lang tid og har gjennomgått flere faser, som innebærer en *letefase*, *utbyggingsfase*, og *driftsfase*. Driftsfasen kan videre deles opp i flere underfaser. Første del av driftsfasen er *platåfasen*, hvor man har maksimal produksjon, etter hvert som reservoarene avtar fra toppproduksjon går man inn i en *moden fase* for så å bevege seg inn i *halefasen*, hvor man tar ut de siste reservene. Virksomheten til Norne befinner seg i dag i halefasen, hvor man er i prosessen med å ta ut de siste olje- og gassreservene.

Våre funn viser at Norne i sin helhet har vært igjennom utvikling på flere områder. Blant de større endringene vi ser har forekommet, handler det i hovedsak om omstillingen fra utbygging til drift, hvor fokuset og bruken av økonomistyringssystemer har endret seg. Dette dreier seg hovedsakelig om at man i utbyggingsfasen ikke er inntektsgenererende, men fokuserer på utbygging, fremdrift, effektivitet og kostnader frem til ferdigstilling. I driftsfasen har man derimot startet opp produksjonen, og fokuset rettes nå mot å holde produksjonsskipet i drift gjennom vedlikehold, kostnadseffektiv produksjon og produksjonsmengde.

På bakgrunn av endringer i omgivelser, argumenterer March (1991) for at organisasjoner må være tilpasningsdyktig og fornye seg hele tiden for å være konkurransedyktig. Organisasjoner som ikke følger denne utviklingen, vil svekke sin konkurransevne i markedet og mot konkurrenter, og dermed miste sin relevans. Utviklingen av omgivelsene er ikke noe som kun

påvirker olje- og gass-sektoren, men vil i stor grad berøre de fleste bransjer, og kan derfor anses som et universelt problem (March, 1991).

I Norne har man vært igjennom flere faser, der utfordringer og kritiske suksessfaktorer vil variere fra fase til fase, og har derfor hatt forskjellig fokus på økonomistyring i de ulike fasene. Denne formen for variasjon mellom styringsfokus samsvarer med March (1991) sin forskning, der begrepene exploration (utforskning), og exploitation (utnyttelse) trekkes frem. Disse begrepene handler om hva man vektlegger i en organisasjon, rettet mot fornyelse av en organisasjons verdiskapning, og optimalisering av eksisterende virksomhet (March, 1991).

Samtidig som fokuset har endret seg i de ulike fasene, finner vi at det forekommer forskjeller i bruken av diagnostiske og interaktive systemer som bygger på rammeverket til Simons (1995). Denne endringen ser vi spesielt i skillet mellom utbygging- og driftsfasen, hvor det ble lagt vekt på interaksjon gjennom kommunikasjon og tilstedeværelse i utbyggingsfasen for å etablere et fundament for økonomistyringen. I driftsfasen viser våre funn at man i tidlig fase hadde mye fokus på å optimalisere det arbeidet som ble gjort i utbyggingsfasen, noe som etter hvert utviklet seg til å bli en kombinasjon av interaktiv og diagnostisk styring.

### **5.3.1 Utforsknings- og etableringsfase**

De første fasene av Norne innebærer leting og utbygging, hvor fokuset var å etablere en virksomhet som ville bli verdiskapende. Først og fremst måtte man finne en inntektskilde gjennom leting, for så å skape en plattform hvor man kunne realisere inntektskildene.

Verdiskapningsprosessen i disse fasene kan ifølge March (1991) knyttes opp mot begrepet Exploration som en del av strategien til en virksomhet. Samtidig må man også etablere styringen i virksomheten hvor man setter seg mål, hvordan man har tenkt å nå de målene, og et rammeverk man må forholde seg til gjennom bruken av økonomistyring. I Exploration-fasen av Norne, ser vi at det forekom et større behov for samhandling i utformingen av virksomheten gjennom tilstedeværelse og kommunikasjon.

Våre funn indikerer at til tross for at man benyttet diagnostiske systemer, refererer informantene i hovedsak til interaktive systemer som spesielt viktige i lete- og utbyggingsfasen. Disse systemene er noe alle informantene som har hatt tilknytning til Norne i tidlig-fase vektlegger som et viktig grunnlag inn i driftsfasen. Dette ser vi blant annet gjennom at informantene har vektlagt nettopp tilstedeværelse og kommunikasjon som en

suksessfaktor, da med konkrete eksempler som at ledelsen reiste ut til skipet for å utveksle både tanker og meninger, samtidig som man støttet opp ledelsen på skipet frem til de følte seg trygg nok til å drifte installasjonen. I tillegg ser vi at måten ledelsen kommuniserte med de ansatte på har hatt en stor betydning for samarbeidet, hvor man også tilrettela for at de ansatte skulle få lov å være med i prosessen med å utvikle Norne gjennom innspill til forbedringer. Denne måten ledelsen samhandlet med de ansatte på i lete- og utbyggingsfasen, henger sammen med det Simons (1995) beskriver som verktøy for ledelsen til å engasjere til god dialog mellom ledelse og ansatte. Det kan også anses som en bottom-up-strategi, hvor de ansattes deltakelse er en stor del av prosessene i organisasjonen, hvor man får gode synspunkter for organisasjonsfremmende strategier (Simons, 1995).

### **5.3.2 Optimaliseringsfase**

Når man hadde etablert Norne sin virksomhet, og var klar til å realisere inntektene igangsatte man driftsfasen. Tidlig i driftsfasen, når man begynte å ta i bruk økonomistyringen som ble etablert i lete- og utbyggingsfasen, fokuserte man på å optimalisere driften gjennom forbedringer på hvert enkelt fagområde. Dette kan knyttes opp mot det March (1991) omtaler som Exploitation. I denne fasen benyttet man i stor grad systemer for måling, oppfølging og evaluering, som bidro i arbeidet mot å nå målsetningene. Denne formen for styring kan videre knyttes opp mot diagnostiske systemer i Simons (1995) sitt rammeverk. Våre funn viser at budsjetter og KPI-målinger har vært viktige diagnostiske systemer i denne fasen av Norne, og samtidig er begge eksempler på diagnostisk styring (Simons, 1995).

Basert på den informasjonen vi har fått fra våre informanter, har vi ikke fått konkret informasjon om når man startet å lete etter nye satellitter utenfor Norne-hovedfelt. Det kan derfor diskuteres hvorvidt man hadde en Exploitation-fase, eventuelt hvor lang denne fasen var, der man kun la vekt på å optimalisere virksomheten. Derimot viser våre funn at Exploitation-strategien virkelig var noe man satte fokus på i oppstarten av driften, og som har utviklet seg med tiden til å bli enda viktigere. Optimalisering av driften er noe man ifølge informantene kommer til å fortsette med frem til nedstengningen av Norne, og våre funn tyder på at etter hvert som reservoarene tømmes vil diagnostiske systemer ha enda større betydning for å opprettholde lønnsomhet.



### 5.3.3 Kombinasjonsfasen – optimalisering og utforskning

Etter hvert som man har kommet lengre ut i driftsfasen, har man måtte gjøre gjentatte vurderinger basert på prognoser om gjenværende levetid. Skal man styre driften mot nedstenging, eller skal man se etter nye inntektsmuligheter og fornyelse av driften. I tillegg har optimalisering av driften blitt viktigere med tiden på bakgrunn av endringer i produksjonssituasjonen. Dette handler i hovedsak om reservoarene, og status på gjenværende volumer av olje- og gass, som reduseres etter hvert som man produserer. Vi finner klare indikasjoner på at man har kombinert March (1991) sin forståelse av styringsstrategiene Exploration og Exploitation, ved at man har fortsatt å se etter måter å fornye virksomheten på, samtidig som man arbeidet kontinuerlig med å utvikle og optimalisere driften.

Balansert Målstyring har vært et samlepunkt for oppfølging, evaluering og korrigerende av alle deler av økonomistyringen i Norne, som sett i forhold til Malmi & Brown (2008) sin styringspakke er en del av virksomhetens økonomistyring. Denne formen for oppfølging og evaluering, gjenspeiler diagnostisk styring av Simons (1995), som fører til at man kontinuerlig kan kartlegge avvik fra målsetninger, og videre innføre korrigerende tiltak ifølge Hoff (2018). Til tross for at Balansert Målstyring kategoriseres som et diagnostisk system ifølge Simons (1995), vil den sette i gang interaktive systemer dersom det oppstår avvik fra målsetningene, ettersom at man gjennom samhandling vil forsøke å utbedre avvikene.

En endring som har hatt stor innvirkning på økonomistyringen av Norne, er implementering av Beyond Budgeting-filosofien. Bakgrunnen for at man valgte å implementere denne filosofien var ifølge våre informanter basert på svakhetene ved budsjettet, som også samsvarer med Johnson & Kaplan (1987), hvor man ble for rammestyrte og man hadde vanskeligheter med å tilpasse seg den kontinuerlige utviklingen man stod overfor. Sett i forhold til Simons (1995) sitt rammeverk, gikk man da over til et interaktivt system ved å styre gjennom bruk av prognoser med Beyond Budgeting-filosofien, til forskjell fra budsjetter som anses å være en form for diagnostisk styring (Bogsnes, 2012). Denne filosofien har vært viktig for exploration-strategien ved at man har skapt et større mulighetsrom for å ta avgjørelser i tilknytning til investeringer for å fornye virksomheten (March, 1991).

Våre funn viser at LEAN-filosofien også har vært en viktig del av økonomistyringen av Norne, som et interaktivt system gjennom samhandling for kontinuerlig forbedring av virksomheten (Cankovic et al., 2009; Simons, 1995). Man har ifølge informantene jobbet mye med å implementere denne tankegangen, ved å engasjere de ansatte til å kontinuerlig se etter

forbedringer i arbeidshverdagen. LEAN-filosofien viser seg å ha vært avgjørende for Exploration-strategien, i tilknytning til letekulturen som nevnes av flere informanter, med hensikt å lete etter nye volumer av olje- og gass for å øke fremtidig inntektsgrunnlag. Samtidig har LEAN også hatt stor påvirkning på Exploitation-strategien, ettersom kulturen for å se etter forbedringer har vært stor. Samlet sett har både Balansert Målstyring, Beyond Budgeting og LEAN hatt en viktig rolle også innen Exploitation-strategien, da disse systemene og filosofiene har økt fokuset til optimalisering og utvikling av virksomheten (Bogsnes, 2012; Cankovic et al., 2009; Kaplan & Norton, 1996; March, 1991).

Norne har vist seg å være sammensatt av svært mange systemer, hvor man har benyttet seg av både interaktiv og diagnostisk styring på alle fagområdene, med hensikt å følge opp, utvikle og drifte på best mulig måte (Simons, 1995). Våre funn indikerer at man etter hvert begynte å kombinere styringsstrategiene; Exploration og Exploitation, samt å ta i bruk både diagnostiske og interaktive systemer (March, 1991; Simons, 1995). Dette samsvarer i stor grad med Malmi & Brown (2008) sin forskning, som anser økonomistyring som en pakke av flere styringselementer.

## 6 KONKLUSJON

Formålet med denne casestudien har vært å belyse hvordan økonomistyringen i Norge har utviklet seg over tid. Dette har vi gjort ved å se nærmere på kulturell- og kybernetisk styring, samt hvilke endringer som har skjedd innen økonomistyring i løpet av levetiden.

### 6.1 Hvilke økonomistyringssystemer har vært i bruk?

Sett i forhold til forskningsspørsmål 1: «*Hvilke økonomistyringssystemer har vært i bruk?*», har vi funnet at økonomistyringen i Norge har bestått av en rekke former for systemer, filosofier og verktøy, som i stor grad har påvirket hverandre. Disse styringsformene har fungert som et helhetlig styringssystem, hvor kulturell- og kybernetisk styring trer frem som de viktigste styringsområdene. Interaktive og diagnostiske systemer har vært en stor del av både kulturell- og kybernetisk styring, og videre viktig for økonomistyringen i Norge. En stor del av den kulturelle styringen har basert seg på interaktive systemer, verktøy og filosofier, med fokus på kommunikasjon og samhandling. Innen kybernetisk styring har diagnostiske systemer vært avgjørende for at man har klart å følge opp og evaluert styringen i virksomheten, slik at man har implementert og benyttet systemer som har muliggjort økonomisk lønnsomhet.

Våre funn viser at arbeidet med både kulturell- og kybernetisk styring har vært betydningsfulle for den økonomiske suksessen som Norge har vist seg å være, der kultur har vært avgjørende for å øke inntektsgrunnlaget, og den kybernetiske styringen har sørget for at driften har blitt utført på en lønnsom måte. Vi finner i tillegg at det har vært en kobling mellom disse styringsformene, hvor kulturell styring har vært viktig for at man har lyktes med kybernetisk styring, der kulturen har hatt en indirekte virkning på lønnsomheten. Våre funn tilsier at virksomheten ved Norge ikke ville vært like lønnsom dersom det ikke hadde vært et samspill mellom kulturell- og kybernetisk styring, da disse styringsformene har vært avgjørende for hverandre.

### 6.2 Hvordan har økonomistyringen endret seg?

I tilknytning til forskningsspørsmål 2: «*Hvordan har økonomistyringen endret seg?*», finner vi at det har skjedd flere endringer innen økonomistyringen over tid, hvor noen endringer har

vært mer betydningsfulle enn andre. Disse endringene kan i hovedsak knyttes til optimalisering av virksomhetens økonomistyring. De viktigste endringene som har bidratt til å gjøre Norne mer dynamisk er overgangen mellom KPIer til Balansert Målstyring, budsjettstyring til Beyond Budgeting-filosofien, samt konkretisering av forbedringskulturen gjennom implementering og praktisering av LEAN-filosofien. Funnene våre viser at overgangen fra KPI-målinger til Balansert målstyring viser seg å være den viktigste endringen, hvor man gikk fra en ren diagnostisk, til en kombinasjon av diagnostisk og interaktiv form for måling og evaluering. Vi finner i tillegg at denne kombinasjonen har bidratt i stor grad til ytterligere strategisk optimalisering av virksomheten.

Virksomheten ved Norne kan i hovedsak deles opp i tre ulike faser, med leting- og utbyggingsfasene som en Exploration-fase, tidlig driftsfase som en Exploitation-fase, og en fase av driften hvor man har kombinert Exploration og Exploitation. Våre funn viser at Lete- og utbyggingsfasen var sterkt preget av interaktiv styring, med høyt fokus på kulturbygging og samhandling for å danne et fundament for driftsfasen. Etter at man gikk videre inn i tidlig driftsfase, var det en endring i behov som medførte et skifte i fokus fra interaktiv til diagnostisk styring. Man begynte derfor å implementere, og ta i bruk mye mer diagnostiske systemer, samt utvikle og tilpasse systemene og verktøyene til deres virksomhet. På et tidspunkt i driftsfasen valgte man å gjeninnføre exploration-strategien, og man endte derfor opp med å kombinere begge strategiene. Fokuset på optimalisering av virksomheten ble videreført, men man begynte samtidig å se etter muligheter for levetidsforlengelser gjennom funn av nye olje- og gassfelt.

### **6.3 Hvordan har økonomistyringen i Norne utviklet seg**

Gjennom å belyse forskningsspørsmålene, kan vi konkludere med at økonomistyringen i Norne har hatt en vesentlig utvikling, både innen kulturell- og kybernetisk styring. Våre funn viser at det solide arbeidet man gjorde i tilknytning til økonomistyring i tidlig fase har vært med på å danne et godt fundament for driftsfasen, og at det har vært avgjørende i prosessen med å skape en lønnsom virksomhet. Vi finner at i Norne har man gått fra en tradisjonell til en mer dynamisk form for styring, gjennom å implementere filosofier og systemer som fremmer utvikling og har gjort virksomheten mer tilpasningsdyktig til endringene i omgivelsene. Kontinuerlig arbeid med å følge utviklingen gjennom økonomistyring viser seg å ha vært viktig for å både etablere og opprettholde en vellykket virksomhet. Dette bygger på

at man har tilpasset seg endringer underveis, gjennom omstilling, skifte av fokus, samt optimalisering og fornyelse av eksisterende virksomhet. Når det gjelder bruken av nye styringsformer, har man lyktes med å bruke disse systemene og filosofiene på en måte som har vært tilpasset Norne.

Studien vår viser at god økonomistyring er avgjørende i en olje- og gassvirksomhet, og at Norne er et godt eksempel på hvordan man har kombinert virksomhetsoptimalisering og fornyelse, og samtidig klart å utvikle en lønnsom virksomhet over tid.

## **6.4 Forslag til videre forskning**

Denne casestudien har sett på hvordan økonomistyring har utviklet seg i Norne, en av Equinor's olje- og gassinstallasjoner. Innen økonomistyring har vi valgt å kun fokusere på kulturell- og kybernetisk styring i styringspakken til Malmi & Brown (2008). Disse to kontrollene er kun to av fem kontroller i styringspakken, hvorav; planlegging, belønning og kompensasjon, og administrative kontroller ikke er hensyntatt i vår studie. Videre forskning kan med utgangspunkt i samme type tematikk, kombinere en annen sammensetning av disse kontrollene, eller se på alle samtidig.

Studien har i utgangspunktet en overfladisk gjennomgang av økonomistyringen av Norne. Ved å kun fokusere på en type kontroll i styringspakken til Malmi & Brown (2008), kunne man undersøkt dette nærmere og få enda bedre forståelse av hvordan styring innen denne kontrollen blir utført i praksis.

Våre funn viser at Norne har gått bra, både økonomisk, men også på andre områder. Videre studier kan med utgangspunkt i samme teoretisk tilnærming, studere tilsvarende case som man erfarer ikke har hatt så gode resultater, for å se hva som kunne blitt gjort annerledes.

## REFERANSELISTE

- Anthony, R. N. (1965). *Planning and Control Systems: Framework for Analysis*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Arctic energy. (2022, 17. august). *25 år med Norne - et nordnorsk industrieventyr*. <https://arcticenergy.net/arctic-energy-partners/?Article=725>
- Atkinson, A., Kaplan, R., Matsumura, E. & Young, M. (2012). *Management accounting information for decision making and strategy execution* (6. utg.). Person Education.
- Auh, S. & Menguc, B. (2005). Balancing exploration and exploitation: The moderating role of competitive intensity. *Journal of business research*, 58(12), 1652-1661. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.11.007>
- Bedford, D., Brown, D. A., Malmi, T. & Sivabalan, P. (2008). Balanced Scorecard Design and Performance Impacts: Some Australian Evidence. *Journal of Applied Management Accounting Research* 6(2), 17-36.
- Bell, E., Bryman, A. & Harley, B. (2019). *Business research methods* (5. utg.). Oxford university press.
- Benner, M. J. & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited. *The Academy of Management review*, 28(2), 238-256. <https://doi.org/10.2307/30040711>
- Beyond Budgeting Institute. (u.å.). *What are the Beyond Budgeting principles?* Hentet 28. februar fra <https://www.bbrt.co.uk/beyond-budgeting/bb-principles.html>
- Bogsnes, B. (2012). Beyond Budgeting - en styrings-modell som tar virkeligheten på alvor. *Praktisk økonomi og finans*, 29(4), 3-11.
- Bogsnes, B. (2016). *Implementing Beyond Budgeting Unlocking the Performance Potential*. John Wiley & Sons Inc.
- Bonner, S. E. & Sprinkle, G. B. (2002). The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research. *Accounting, organizations and society*, 27(4), 303-345. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00052-6](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00052-6)
- Brown, S. L. & Eisenhardt, K. M. (1998). *Competing on the edge. Strategy as structured chaos*. Harvard Business School Press.
- Bunce, P., Fraser, R. & Woodcock, L. (1995). Advanced budgeting: a journey to advanced management systems. *Management accounting research*, 6(3), 253-265. <https://doi.org/10.1006/mare.1995.1017>
- Cankovic, M., Varney, R. C., Whiteley, L., Brown, R., D'Angelo, R., Chitale, D. & Zarbo, R. J. (2009). The Henry Ford Production System: LEAN Process Redesign Improves Service in the Molecular Diagnostic Laboratory. *The Journal of molecular diagnostics : JMD*, 11(5), 390-399. <https://doi.org/10.2353/jmoldx.2009.090002>
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, organizations and society*, 28(2), 127-168. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)
- Cäker, M. & Siverbo, S. (2011). Management control in public sector Joint Ventures. *Management accounting research*, 22(4), 330-348. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2011.08.002>
- Dalland, O. (2020). *Metode og oppgaveskriving* (7. utg.). Gyldendal Akademisk
- Do, D. (2017, 5. august). *The Five Principles of Lean*. The Lean Way. <https://theleanway.net/The-Five-Principles-of-Lean>
- Equinor. (2006, 26. juni). *Forlenger produksjonen på Norne*. <https://www.equinor.com/no/news/archive/2006/06/26/ExtendingNorneProduction>

- Equinor. (2018, 4. oktober). *Oljefunn i Norskehavet mer enn dobler de gjenværende oljereservene til Norne*. <https://www.equinor.com/no/news/archive/2018-10-04-oil-discovery-norne>
- Flamholtz, E. G. (1983). Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: Theoretical and empirical perspectives. *Accounting, organizations and society*, 8(2), 153-169. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(83\)90023-5](https://doi.org/10.1016/0361-3682(83)90023-5)
- Gibson, C. B. & Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management journal*, 47(2), 209-226. <https://doi.org/10.5465/20159573>
- Gjønnnes, S. H. & Tangenes, T. (2012). *Økonomi- og virksomhetsstyring: strategistøtte ved prestasjonsstyring, ressursstyring og beslutningsstøtte*. Fagbokforlaget.
- Grabner, I. & Moers, F. (2013). Management control as a system or a package? Conceptual and empirical issues. *Accounting, organizations and society*, 38(6-7), 407-419. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2013.09.002>
- Green, S. G. & Welsh, M. A. (1988). Cybernetics and Dependence: Reframing the Control Concept. *The Academy of Management review*, 13(2), 287-301. <https://doi.org/10.2307/258578>
- Grenness, T. (2001). *Innføring i vitenskapsteori og metode* (2. utg.). Universitetsforlaget AS.
- Gupta, A. K., Smith, K. G. & Shalley, C. E. (2006). The Interplay between Exploration and Exploitation. *Academy of Management journal*, 49(4), 693-706. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.22083026>
- Hansen, S. C., Otley, D. T. & Van der Stede, W. A. (2003). Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective. *Journal of management accounting research*, 15(1), 95-116. <https://doi.org/10.2308/jmar.2003.15.1.95>
- Hansen, S. C. & Van der Stede, W. A. (2004). Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis. *Management accounting research*, 15(4), 415-439. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2004.08.001>
- Hatch, M. J. (1997). *Organisasjonsteori. Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Abstract Forlag.
- Hoff, K. G. (2018). *Økonomistyring - Kort og godt*. Universitetsforlaget.
- Hope, J. & Fraser, R. (2003). Who needs budgets? *Harv Bus Rev*, 81(2), 108-126.
- Informant 3. (2023). *Den første oljen tatt opp på Norne*. Forelagt i intervju av informant 3. Privat bilde.
- Ittner, C. D. & Larcker, D. F. (2003). Coming up short on nonfinancial performance measurement. *Harv Bus Rev*, 81(11), 88-139.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (3. utg.). Cappelen Damm.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Abstrakt Forlag.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4. utg.). Abstrakt Forlag.
- Johnson, T. H. & Kaplan, R. S. (1987). *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard--measures that drive performance. *Harv Bus Rev*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School P.

- King, R., Clarkson, P. M. & Wallace, S. (2010). Budgeting practices and performance in small healthcare businesses. *Management accounting research*, 21(1), 40-55. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.11.002>
- Krumsvik, R. J. (2014). *Forskningsdesign og kvalitative metoder - Ei innføring*. Fagbokforlaget.
- Kvaale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Largest Companies. (u.å). *De største bedriftene målt i driftsinntekter i Nordland*. Hentet 20. november 2022 fra <https://www.largestcompanies.no/topplister/norge/de-storste-bedriftene-malt-i-driftsinntekter/nordland>
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. SAGE.
- Lueg, R. & e Silva, A. L. C. (2013). When one size does not fit all: a literature review on the modifications of the balanced scorecard. *Problems and Perspective in Management*, 11(3), 86-94.
- Malmi, T. & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package— Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research*, 19(4), 287-300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization science (Providence, R.I.)*, 2(1), 71-87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Fagbokforlaget.
- Merchant, K. A. & Van der Stede, W. A. (2012). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (3. utg.). Pearson Education Limited.
- NESH. (2021, 16. desember). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora*. <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora/>
- Norsk Petroleum. (2023a, 30. april). *6608/10-17 S*. <https://www.norskpetroleum.no/fakta/funn/660810-17-s/>
- Norsk Petroleum. (2023b, 30. april). *ALVE*. <https://www.norskpetroleum.no/fakta/felt/alve/>
- Norsk Petroleum. (2023c, 30. april). *MARULK*. <https://www.norskpetroleum.no/fakta/felt/marulk/>
- Norsk Petroleum. (2023d, 30. april). *Norne*. <https://www.norskpetroleum.no/fakta/felt/norne/>
- Norsk Petroleum. (2023e, 30. april). *SKULD*. <https://www.norskpetroleum.no/fakta/felt/skuld/>
- Norsk Petroleum. (2023f, 30. april). *URD*. <https://www.norskpetroleum.no/fakta/felt/urd/>
- Nyeng, F. (2008). *Vitenskapsteori for nybegynnere* (4. utg.). Abstrakt forlag.
- Offshore Norge. (2017, 18. oktober). *Olje- og gasshistorien*. <https://offshorenorge.no/om-oss/oljehistorien/>
- Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis. *Accounting, organizations and society*, 5(4), 413-428. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(80\)90040-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(80)90040-9) (Accounting, Organizations and Society)
- Ramos, M. M. & Hidalgo, F. G. (2003). From diagnostic to interactive style of management control. *Management Research News*, 26(5), 21-31. <https://doi.org/10.1108/01409170310783448>
- Regjeringen. (2021, 12. oktober). *Norsk oljehistorie på 5 minutter*. <https://www.regjeringen.no/no/tema/energi/olje-og-gass/norsk-oljehistorie-pa-5-minutter/id440538/>
- Sandelin, M. (2008). Operation of management control practices as a package—A case study on control system variety in a growth firm context. *Management accounting research*, 19(4), 324-343. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.08.002>



- Sikt. (u.å). *Pesonvertjenester for forskning*. Hentet 1. mars fra <https://sikt.no/tjenester/personvertjenester-forskning>
- Simons, R. (1995). Control in an age of empowerment. *Harv Bus Rev*, 73(2), 80.
- Staveli, M. B. (2013, 15. mai). Hegges hårete mål. *Stavanger Aftenblad*.  
<https://www.aftenbladet.no/aenergi/i/9qy5W/hegges-haarete-maal>
- Stenberg, E. B. (2023, 9. mai). Norne-drømmen var i ferd med å bli knust, men geologen Magnar berget investeringene for Statoil. *ENERGIWATCH*.  
[https://energiwatch.no/nyheter/olje\\_gass/article15748326.ece](https://energiwatch.no/nyheter/olje_gass/article15748326.ece)
- Thuren, T. (2009). *Vitenskapsteori for nybegynnere* (2. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Womack, P. J., Jones, D. T. & Roos, D. (2007). *The machine that changed the world* (1. utg.). Free press.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research Design and Methods* (5. utg.). SAGE Publications.
- Aase, T. H. & Fossåskåret, E. (2015). *Skapte virkeligheter om produksjon og tolkning av kvalitative data* (2. utg.). Universitetsforlaget.

# VEDLEGG

## Vedlegg A – Informasjonsskriv

### Vil du delta i forskningsprosjektet

#### «Økonomisystemer i endring»?

Dette er en forespørsel til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å få innsikt i hvordan økonomisystemene har forandret seg i Norne-prosjektets levetid, samt å få en forståelse for historien bak prosjektets lønnsomhet og utvidelse av levetid. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Formålet med studien er å tilføre kunnskap om hvilken betydning økonomisystemene har i prosjekter. For å få bedre innsikt, vil studien fokusere på å fremstille sentrale trekk og milepæler ved Equinor's prosjekt Norne og samtidig se på hvilke endringer som har blitt foretatt innen økonomisystemene. Equinor er en stor og veletablert organisasjon, som har utviklet seg på styringsfronten, ved å implementere nye styringssystemer og utvikle egne former for styring. I den sammenheng vil det være lærerikt å se hvordan utviklingen av organisasjonens økonomisystemer har vært, sett i sammenheng med Norne-prosjektet som har pågått i flere tiår, og som i løpet av prosjekt-perioden har tatt del i disse endringene. Basert på Equinor's sitat «[...] *en av de mest lønnsomme installasjonene på norsk sokkel, med lave utbyggingskostnader og høy produksjon*» (Equinor, 2006), vil det være interessant å få en bedre forståelse for hvordan styring med bruk av økonomisystemer har blitt gjennomført i Norne-prosjektet og knytte det opp mot lønnsomhetsperspektivet. På bakgrunn av det overnevnte, vil oppgaven ta utgangspunkt i følgende problemstilling:

*Hvordan har økonomisystemene forandret seg i løpet av prosjektets livssyklus?*

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

*Ansvarlig institusjon: UiT, Norges arktiske universitet*

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Bakgrunnen for at vi ønsker å intervjuer deg kommer av at vi tror du kan inneha verdifull informasjon om Norne-prosjektet som kan være relevant for vår oppgave.

Du har blitt kontaktet fordi vi gjennom andre som har tilknytning til organisasjonen, eller Norne-prosjektet har anbefalt oss å ta kontakt med deg.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i prosjektet innebærer det et intervju på ca. 1 time. Intervjuet innebærer å innhente informasjon knyttet opp mot Norne-prosjektet i hovedsak, men også økonomisystemer i organisasjonen. Det vil bli utarbeidet konkrete spørsmål, men vi ønsker også å ha en åpen dialog hvor vi får informasjon som ikke kommer frem gjennom spørsmålene. For å sikre at vi får med all informasjon fra intervjuet, vil det bli nødvendig å ta lydopptak og notater under intervjuet. Lydopptaket vil bli lagret og sikret elektronisk og vil

kun være tilgjengelig for oss og veileder som gjennomfører studien. Alle personopplysninger vil anonymiseres slik at informasjon ikke kan kobles eller er sporbar til informant. Lydopptaket vil i etterkant av intervjuet transkriberes og sendes til deg for godkjenning. I forkant av intervjuet vil du i tillegg til dette informasjonsskrivet, motta en temaoversikt for intervju spørsmålene.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. 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.

### **Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?**

Prosjektet vil etter planen avsluttes 01.06.2023. Etter prosjektslutt vil datamaterialet slettes.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra UiT, Norges arktiske universitet har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Dine rettigheter**

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på epost ([personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no)) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Odd Birger Hansen  
(Forsker/veileder)

Georg Holm & Cathrin Pedersen  
(Studenter)

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Økonomisystemer i endring*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg B – Intervjuguide

### Intervjuguide

#### TEMA 1: Overordnet

1. Kan du si litt om din bakgrunn og hvilken rolle du har / har hatt i tilknytning til Equinor og Norne-prosjektet?
2. Kan du fortelle litt om Norne-prosjektet, og hva som gjør det til et spennende prosjekt?
3. Kan du fortelle litt om viktige hendelser i prosjektets levetid?
4. Hvilke faktorer mener du er/ har vært viktige for prosjektets suksess?
  - Forlenget levetid
  - Økonomisk lønnsomhet

#### TEMA 2: Økonomisystemer

BEGREPSAVKLARING	
<b>Styringssystem</b>	Aktiviteter, systemer og prosesser for planlegging, gjennomføring, evaluering og korrigerings.
<b>Styringsverktøy</b>	Verktøy, hjelpemidler og systemer som benyttes for styring.
<b>Budsjettstyring</b>	Prosess hvor bedrifter styrer og rapporterer mot ulike mål.
<b>Finansielle målesystemer</b>	Styringsverktøy som knytter finansielle mål mot ansattes prestasjoner.
<b>Ikke-finansielle målesystemer</b>	Systemer som identifiserer organisasjoners prestasjonsdrivere.
<b>Hybride målesystemer</b>	Kombinasjon av finansielle og ikke-finansielle målesystemer.
<b>Økonomisystemer</b>	

5. Hva benyttes for å følge opp og styre driften av Norne?
  - **Planlegging:** Aktiviteter, systemer, prosesser og verktøy
  - **Formål:** Gjennomføring, evaluering og korrigerings
6. Hvilke styrker/svakheter har de ulike systemene?
7. Kan du utdype noe mer om hensikten bak, og hvordan systemene benyttes?
8. Hvordan måler man om prosjektet går bra eller ikke, og hva anses som bra?
  - Faktorer, hvilke systemer benyttes
9. Hvilke systemer har vært sentrale i Norne-prosjektet?
  - **Planlegging:** Aktiviteter, systemer, prosesser og verktøy

#### TEMA 3: Endring og implementering

10. Har det vært noen forandringer i måten å drifte, måle og evaluere Norne-prosjektet på?
11. Hvilken formening har du om bakgrunnen for endringene?
12. Hva tenker du om endringene, og hvilken effekt mener du de har hatt?
13. Har det vært noen utfordringer knyttet til endringene?
14. Hvilke endringer har vært mest omfattende, og hatt mest innvirkning på prosjektet?
15. Hvordan og hvem tar avgjørelser for endringene?
16. Er det planlagt noen endringer, nå eller i fremtiden?

**TEMA 4:** Annet

17. Har du noen andre viktige momenter å tilføye som vi ikke har stilt spørsmål om, som du mener er nyttig å få med?
18. Er det noen andre personer du mener kan tilføre studien nyttig kunnskap om Norne-prosjektet?

