

Nora Dalan og Ida Clemetsen Surén

Controllerens rolle i bank

Hvordan beskrive controllerens rolle i en bank sett i lys av digitalisering?

Masteroppgave i Økonomi og Administrasjon

Veileder: Roy-Ivar Andreassen og Kari Nyland

Mai 2019

Nora Dalan og Ida Clemetsen Surén

Controllerens rolle i bank

Hvordan beskrive controllerens rolle i en bank sett i lys av digitalisering?

Masteroppgave i Økonomi og Administrasjon
Veileder: Roy-Ivar Andreassen og Kari Nyland
Mai 2019

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen

Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på vårt toårige masterstudium ved NTNU Handelshøyskolen. Avhandlingen er en del av vår fordypning innen økonomistyring, og utgjør 30 studiepoeng.

Formålet med denne studien er å undersøke hvordan en ledende bank i Norge møter muligheter og utfordringer knyttet til den pågående teknologiske utviklingen som særlig påvirker deres sektor, og hvordan dette kan forstås i sammenheng med de ulike controllerrollene i deres virksomhet. Vi vil rette en stor takk til vår kontaktperson i Banken og alle informanter som har stilt opp til intervjuer og bidratt med informasjon. Uten deres bidrag og engasjement hadde ikke denne studien vært mulig.

Vi vil også rette en stor takk til våre veiledere Roy-Ivar Andreassen og Kari Nyland for alle gode tilbakemeldinger og innspill, og en alltid åpen dør. Til slutt ønsker vi å takke familie og venner som har bidratt med god støtte, konstruktive tilbakemeldinger og korrekturlesning.

Innholdet i denne avhandlingen står for forfatternes egen regning.

Trondheim, mai 2019.

Nora Dalan

Nora Dalan

Ida C. Surén

Ida Clemetsen Surén

Sammendrag

Digitalisering og teknologisk utvikling har de siste årene vært viktige drivere for endringer i økonomistyringsfunksjonen. Denne påvirkningen gjelder særlig i banksektoren, der endringstakten er større enn noen gang. Økonomistyringsfunksjonen forventes å opptre som forretningspartnere som skal generere dypere analyser og bidra med ytterligere innsikt i virksomhetens økonomiske situasjon. Formålet og vår motivasjon for denne studien er å undersøke hvordan en ledende bank i Norge møter muligheter og utfordringer knyttet til den pågående teknologiske utviklingen, og hvordan dette kan forstås i sammenheng med de ulike controllerrollene i deres virksomhet.

Med bakgrunn i dette vil vi formulere vår problemstilling slik: *“Hvordan beskrive controllerens rolle i en bank sett i lys av digitalisering?”*. Studien er gjennomført som en deskriptiv casestudie, der vi har intervjuet 12 kontrollere og ledere på ulike nivåer og divisjoner i Banken for å belyse vår problemstilling fra ulike perspektiver.

Som en konklusjon på vår problemstilling kan vi beskrive controllerens rolle i Banken som lite påvirket av den teknologiske utviklingen som særlig preger deres sektor. Vi finner at det ikke er en entydig controllerrolle i Banken, og ser et mangfold av roller på ulike divisjoner og nivå i Banken. Arbeidsoppgaver knyttet til den tradisjonelle controllerrollen dominerer, og lav grad av digitalisering hindrer effektivisering og automatisering av denne typen arbeidsoppgaver. Manglende prioritering av digitaliseringsprosjekter oppleves som en barriere for videre utvikling av controllerens rolle. Bankens strategi for digitalisering gjelder i større grad ut mot kundene fremfor interne prosesser. Det er likevel liten tro både blant lederne og controllerne på at digitalisering kommer til å erstatte controllerens rolle i Banken. Controllerne i Banken uttrykker derimot at digitalisering heller vil føre til at de kan levere større verdi i organisasjonen ved at de kan bruke mer tid på analytiske, strategiske og proaktive aktiviteter.

Abstract

Digitalization and technological development have been important factors for change in the management accounting function in recent years. This impact applies especially to the banking sector, where the rate of change is greater than ever. In earlier literature, the management accounting function is increasingly expected to act as business partners who will generate deeper analyses and contribute with further insight into the business's financial situation. The purpose and our motivation for this study is therefore to describe how a leading bank in Norway meets opportunities and challenges related to the ongoing technological development, and how this can relate to the various roles of a controller in the bank.

Consequently, we will formulate our thesis question as follows: *“How can the role of the controller in a bank be described in light of digitalization?”*. The study is conducted as a descriptive case study, in which we interviewed 12 controllers and managers at different levels and divisions in the Bank to illustrate our thesis question from different perspectives.

As a conclusion to our thesis question, we can describe the role of the controller in the Bank as little influenced by the technological development that characterizes the banking sector. We find that there is not an unambiguous controller role in the Bank, and we see a variety of different roles depending on level and division in the organization. Tasks related to the traditional controller role dominate, and a low degree of digitalization prevents improvements and automation. Lack of prioritization of digitalization projects is thus perceived as a barrier to further development of the controller's role. The bank's strategy for digitalization applies to a greater extent towards their customers rather than towards internal processes. Nevertheless, there is little belief that digitalization will replace the controller role in the Bank. The controllers in the Bank state on the contrary that digitalization will enable them to deliver greater value in the organization by being able to spend more time on analytical, strategic and proactive activities.

Innholdsfortegnelse

Forord	I
Sammendrag	II
Abstract	III
1. Innledning	1
1.1 Aktualisering og motivasjon	1
1.2 Problemstilling	2
1.3 Casebeskrivelse	2
1.4 Begrepsavklaring og struktur for avhandlingen	3
2. Teoretisk rammeverk	5
2.1 Controllerens tradisjonelle rolle	5
2.2 Controllerens fire roller	6
2.3 Utvikling av controllerrollen	10
2.4 Digitalisering og controllerens rolle	12
2.4.1 Hva er digitalisering?	12
2.4.2 Digitaliseringens påvirkning på controllerens rolle	19
3. Metode	25
3.1 Vitenskapsteoretisk tilnærming	25
3.2 Valg av forskningsdesign	26
3.3 Litteratursøk	26
3.4 Datainnsamling	27
3.4.1 Datautvalg	27
3.4.2 Intervjuguider	28
3.4.3 Tidshorisont	30
3.4.4 Gjennomføring	30
3.5 Dataanalyse	31
3.6 Kvalitet	32
3.7 Etske vurderinger	33
3.8 Oppsummering av metodevalg	33

4. Empiri	34
4.1 Kontekstbeskrivelse	34
4.2 Controllerens rolle og arbeidsoppgaver	35
4.2.1 På konsernnivå	35
4.2.2 På divisjonsnivå	42
4.2.3 Ledernes perspektiv på controllerens rolle	46
4.3 Perspektiver på digitalisering og utvikling	49
4.3.1 Controllernes perspektiv på digitalisering og utvikling	50
4.3.2 Ledernes perspektiv på digitalisering og utvikling	56
4.4 Oppsummering av empiriske funn	60
5. Diskusjon.....	62
5.1 Ulike roller på ulike nivå	62
5.2 De tradisjonelle oppgavene er lite endret.....	65
5.3 Digitalisering mot controllerens rolle er ikke prioritert	71
6. Avslutning	76
6.1 Konklusjon	76
6.2 Studiens bidrag.....	78
6.2.1 Praktiske implikasjoner.....	78
6.2.2 Teoretiske implikasjoner	79
6.2.3 Metodiske implikasjoner	80
6.3 Forslag til videre forskning	80
Referanseliste.....	82
Vedlegg.....	89
Vedlegg 1: Informasjonsskriv	89
Vedlegg 2: Samtykkeerklæring.....	93
Vedlegg 3: Godkjenning av forskningsprosjektet.....	94
Vedlegg 4: Intervjuguide for kontrollere	97
Vedlegg 5: Intervjuguide for ledere	100

Liste over figurer

Figur 1: Controllerens fire roller	7
Figur 2: Rammeverk for å forstå digitalisering.....	13
Figur 3: Avgrensning av begrepet digitalisering.....	14
Figur 4: Organisasjonskart for Banken	35

Liste over tabeller

Tabell 1: Forskjeller mellom den tradisjonelle controlleren og den moderne controlleren.....	12
Tabell 2: Oversikt over intervjuer	28

“Som en controller sitter du i hjertet av banken.” (Leder 4)

1. Innledning

1.1 Aktualisering og motivasjon

Digitalisering og teknologisk utvikling har de siste årene vært viktige drivere for endringer i økonomistyringsfunksjonen (Andreassen og Bjørnenak, 2018). Dette medfører både muligheter og utfordringer. Kravene til rapportering stilles høyere, og det forventes raskere finansiell informasjon med høyere kvalitet (Deloitte, 2019a). Den digitale utviklingen påvirker særlig konkurransesituasjonen i økonomiske bransjer og øker behovet for intern styring (Meld. St. 27 (2015-2016)). Her spiller nettbaserte plattformer som Apple, Amazon, Facebook og Google en stadig større rolle. Denne påvirkningen gjelder særlig i banksektoren, der endringstakten påstås å være større enn noen gang (DNB, 2019; Deloitte, 2019a). Deloitte (2019a) presenterer at datavolum og -strømmer vokser eksponentielt, og det kreves stadig høyere kvalitet på analyser og rapporter fra økonomistyringsfunksjonen. Dette fører til at økonomistyringsfunksjonen i større grad forventes å opptre som forretningspartnere som skal generere dypere analyser og bidra med ytterligere innsikt i virksomhetens økonomiske situasjon.

Tidligere forskning og litteratur forventer at økonomifunksjonen vil utvikle seg fra den tradisjonelle controllerrollen som en typisk "bean counter" til en hybrid controllerfunksjon som følge av teknologisk utvikling og nye økonomistyringssystemer (Burns og Vaivio, 2001; Burns og Baldvinsdottir, 2005; Bragg, 2011; Weber, 2011). Controllerens rolle utvikles dermed mot en mer forretningsorientert og strategisk rolle (Siegel og Kulesza, 1996; Granlund og Lukka, 1998; Burns og Baldvinsdottir, 2007; Marchant, 2013). Dette utfordrer økonomifunksjonens kompetansenivå, i tillegg til interne systemer og arbeidsprosesser (Deloitte, 2019a). Kunnskap og kompetanse som trengs til en digitalisert økonomistyringsfunksjon kan dermed forventes å være annerledes enn for den tradisjonelle controlleren. Dette fordrer at økonomifunksjonen må anvende og involvere teknologi i sin arbeidshverdag på en ny måte.

Formålet og vår motivasjon for denne studien er å undersøke hvordan en ledende bank i Norge møter muligheter og utfordringer knyttet til den pågående teknologiske utviklingen, og hvordan dette kan forstås i sammenheng med de ulike controllerrollene i deres virksomhet. Banksektoren er ledende innen digitalisering, særlig fra et kundeperspektiv. I denne studien

vil vi undersøke om dette også gjelder for intern styring i en bank. Videre vil vi undersøke hvordan controllerrollen opererer på ulike nivåer i en bank, og hvordan utviklingen av rollen og arbeidsoppgaver kan ses i sammenheng med digitalisering.

1.2 Problemstilling

Med bakgrunn i aktualisering og motivasjon for denne studien har vi formulert vår problemstilling slik:

“Hvordan beskrive controllerens rolle i en bank sett i lys av digitalisering?”

For å besvare vår problemstilling, har vi formulert følgende tre forskningsspørsmål:

- Hvordan kan vi beskrive controllerens rolle i en bank?
- Hvordan oppfattes utviklingen av controllerens rolle å henge sammen med digitalisering?
- Hva oppleves som viktige utfordringer for å videreutvikle controllerens rolle sett i sammenheng med digitalisering?

Vi vil forstå vår problemstilling og forskningsspørsmål fra ledere og kontrollere sitt perspektiv i en ledende norsk bank, heretter kalt “Banken”. Studien gjennomføres som en deskriptiv casestudie der kvalitativ metode benyttes. Vi har valgt å studere en case for å kunne undersøke og oppnå inngående kunnskap om et tilfelle. Vi benytter derfor intervju som datainnsamlingsmetode, og har gjennomført 12 intervjuer med sentrale aktører i Banken. Disse mener vi vil gi oss nyttig informasjon både om controllerens rolle i Banken, og om utvikling av digitale styringsverktøy som kan ha en innvirkning på controllerrollen og deres arbeidsoppgaver. Med bakgrunn i denne datainnsamlingen og vårt litteraturgrunnlag, vil vi besvare vår problemstilling som formulert over.

1.3 Casebeskrivelse

Dette forskningsprosjektet er utformet som en casestudie av et ledende finanskonsern i Norge. Virksomheten er en av de eldste bankene i Norge, og har fokus på lokal forankring i sin tilhørende region. Banken er organisert i åtte ulike avdelinger i tillegg til flere

datterselskaper, med en felles konsernledelse. Banken har relativt sett mange kunder både på privatmarked og bedriftsmarked, og en rekke ulike kontrollere og ledere som er relevante for denne casen.¹

I tillegg til inntektsøkning og økning i markedsandeler, har Banken de siste årene inkludert økende digital satsing i deres strategi. Banken fokuserer på å forstå pågående trender og å ruste seg mot fremtidig konkurranse i form av heldigitale og nettløsningsbaserte banker som Apple. Selv sier Banken at dette er en utfordring de bruker store ressurser på å møte. Banken har en bevisst strategi med både digital satsning og personlig rådgivning med høy kompetanse, og mener dette er en bærekraftig strategi for årene som kommer. Banken har likevel ikke digitalisert løsninger for enhver pris, og fokuset på lokal forankring består.

Banken har i årene som kommer et mål om å iverksette tiltak for å skape en fremtidsrettet bank. I dette ligger en satsning på enkle og effektive løsninger for deres kunder. I denne casen ønsker vi dermed å undersøke hvor langt Banken har kommet med digitalisering av interne prosesser som ikke er kunderettet, og hvordan dette henger sammen med controllerrollen i Banken og utvikling av denne rollen.

1.4 Begrepsavklaring og struktur for avhandlingen

I denne avhandlingen benytter vi begrepet *controller* for å beskrive en bred rolle innenfor økonomifunksjonen i organisasjonen. Begrepet controller har flere definisjoner, og har ofte ulik betydning i ulike organisasjoner og land (Olive, 2013). Berg (2015, s. 171) definerer en controller som “en person som har helt eller delvis utøvelse av økonomistyring som sin jobb”. Vi finner kontrollere på overordnet nivå og divisjonsnivå i de fleste organisasjoner (Sathe, 1983). Sathe (1983) beskriver controllerens to viktigste oppgaver som: 1) å hjelpe ledelsen i organisasjonens beslutningsprosess, og 2) ansvar for finansiell rapportering og kontroll. En stor del av litteratur og forskning som vår avhandling baseres på er engelsk der controlleren ofte betegnes som *management accountant*. I vår avhandling skiller vi ikke mellom disse to begrepene, og benytter begrepet controller i alle tilfeller. Vi vil videre i vår avhandling benytte en bred definisjon av begrepet controller som en som arbeider med økonomisk styring i en organisasjon.

¹ Av hensyn til bedriftsvern velger vi å ikke oppgi kilde.

Begrepet *digitalisering* er sentralt i dette avhandlingen. Digitalisering er et vidt begrep med mange ulike definisjoner, og vi vil ta utgangspunkt i Gartner IT Glossary (2019) sin definisjon på digitalisering: *“Digitalization is the use of digital technologies to change a business and provide new revenue and value-producing opportunities; it is the process of moving to a digital business.”*. I teorikapitlet vil vi avgrense begrepet digitalisering ytterligere og aktualisere det i tilknytning til controllerens rolle.

Videre er denne avhandlingen strukturert i kapitler. Kapittel 1 tar for seg en innledning til studien med aktualisering av tematikken, formulering av problemstilling og metodikk for gjennomføring av prosjektet, samt en beskrivelse av casen vi studerer. Videre vil vi i kapittel 2 gjennomgå vårt litteraturgrunnlag som teoretisk rammeverk. Kapittel 3 inneholder en metodisk beskrivelse av gjennomføring av studien. Dette inkluderer, men er ikke begrenset til, en beskrivelse av valg av forskningsdesign, datainnsamling og -analyse, etiske vurderinger, og en kritisk vurdering av kvalitetsindikatorer som reliabilitet og validitet i forbindelse med gjennomføring av forskningsprosjektet. I kapittel 4 vil vi presentere våre empiriske data, før vi i kapittel 5 vil legge frem en analyse og diskusjon av disse satt opp mot vårt teoretiske rammeverk. Kapittel 6 inneholder en avsluttende konklusjon for dette forskningsprosjektet, samt en diskusjon av studiens implikasjoner og forslag til videre forskning.

2. Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet vil vi presentere litteratur- og teorigrunnet for vår avhandling. For å besvare vår problemstilling, vil vi danne et teoretisk grunnlag ved å se på tidligere forskning og litteratur om controllerens rolle. Herunder vil vi se på controllerens tradisjonelle rolle, før vi vil presentere et rammeverk for å forstå ulike roller en controller kan ha. Videre vil vi beskrive utviklingen av controllerens rolle. Til slutt vil vi se på hva tidligere forskning og litteratur sier om digitalisering knyttet til controllerens rolle for å forstå hvordan dette påvirker utviklingen av rollen.

2.1 Controllerens tradisjonelle rolle

Begrepet “controller” ble først brukt i USA omkring år 1890 (Brown, 1905; Olve, 2013). Senere ble begrepet introdusert i Skandinavia når organisasjoner begynte å definere seg selv som globale organisasjoner på 1960- og 1970-tallet (Nilsson, Olve og Parment, 2011). Begrepet hadde en litt annen betydning enn hva det hadde i sitt opprinnelsesland, USA, der det ble brukt til å beskrive et bredt spekter av aktiviteter knyttet til regnskaps- og økonomifunksjoner. I Skandinavia ble begrepet brukt for å beskrive et handlings- og forretningsorientert individ som var ansvarlig for organisasjonens daglige finansielle operasjoner med mål om å øke lønnsomheten (Nilsson, Olve og Parment, 2011).

Controllerrollen var opprinnelig et resultat av spesialisering innen regnskapsføring, der de ble sett på som “bean counters”, eller tallknusere (Weber, 2011). Målet til en “bean counter” var å føre korrekt finansiell informasjon og regnskapsinformasjon, og på denne måten møte de formelle kravene til organisasjonen (Bougen, 1994; Granlund og Lukka, 1997). Den typiske “bean counteren” ble sett på en som konservativ og kjedelig regnskapsfører, og beskrevet som en animert beregningsmaskin (The Economist, 1990; The Accountant, 1948 som sitert i Bougen, 1994).

Burns og Baldvinsdottir (2007) beskriver de typiske arbeidsoppgavene til den tradisjonelle controlleren som rutinemessig overvåking av finansielle prestasjonsmål i organisasjonen. Den tradisjonelle controlleren utarbeider en rekke rapporter basert på teknikker som budsjettering, produkt- og kostnadskalkyler og avviksanalyser. Den tradisjonelle

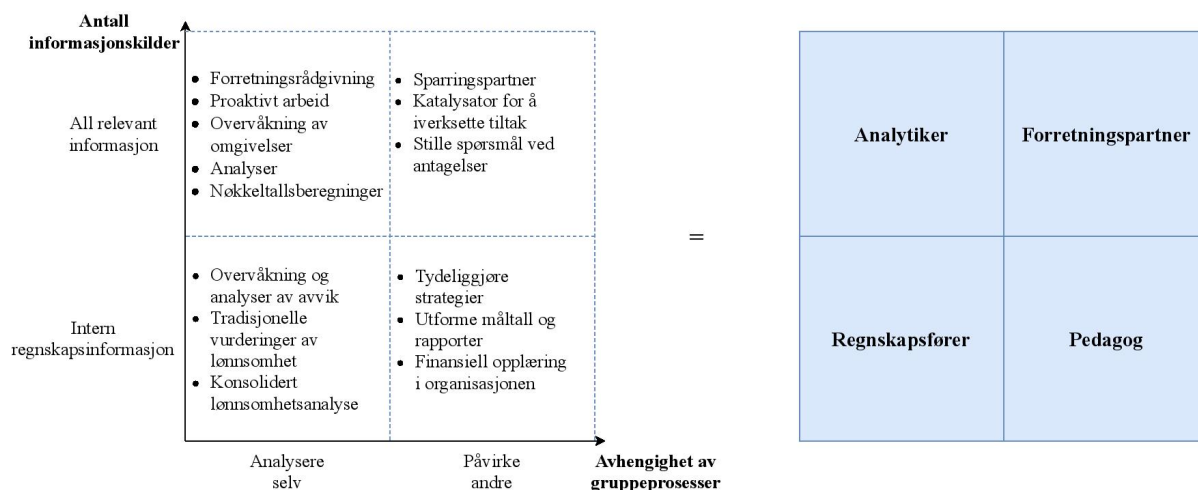
kontrollerende rollen innebærer å overvåke ytelsen til ulike divisjoner og produsere finansielle rapporter til lederne i virksomheten, som i siste instans blir konsolidert i større finansielle rapporter (Burns og Baldvinsdottir, 2007). En tidlig definisjon av en controller som illustrerer den tradisjonelle rollen kan formuleres slik:

“Controlleren er ansvarlig for å opprettholde en sunn økonomisk organisasjon gjennom å utvikle, implementere og ta i bruk effektive metoder for å samle og analysere data til å utarbeide verdifulle rapporter for organisasjonen.” (Fritt oversatt fra Jordan, 1931, s. 417)

Det overordnede ansvarsområdet til den tradisjonelle controlleren blir beskrevet som å informere ledelsen om den økonomiske situasjonen i en organisasjon (Weber, 2011; Appelbaum et al., 2017). Informasjonen må samles inn kontinuerlig i henhold til organisasjonens behov og forklares på en måte som er passende for brukerne av informasjonen (Weber, 2011). "Bean counteren" sin personlige kommunikasjon retter seg derimot typisk internt i en økonomi- eller regnskapsavdeling, mens kommunikasjonen utover økonomifunksjonen konsentrert rundt skriftlige rapporter (Granlund og Lukka, 1997). Burns og Baldvinsdottir (2007) beskriver den tradisjonelle controllerens viktigste rolle som å være en overvåker og kontrollør av andres prestasjon i organisasjonen. Controllerens rolle kan dermed beskrives på en rekke ulike måter.

2.2 Controllerens fire roller

Nilsson, Olve og Parment (2011) presenterer en matrise for å forstå ulike roller en controller kan inneha. Det er et videreutviklet rammeverk basert på Olve (1988) og Jordan (1931) sine definisjoner av controllerens rolle, som kategoriserer controllerens arbeidsoppgaver i fire ulike roller.



Figur 1: Controllerens fire roller (Fritt oversatt fra Nilsson, Olve og Parment, 2011, s. 249)

Matrisen har to dimensjoner: avhengighet av gruppeprosesser og antall informasjonskilder (Nilsson, Olve og Parment, 2011). Med avhengighet av gruppeprosesser menes det controllerens grad av innflytelse, det vil si hvorvidt man påvirker sentraliserte eller desentraliserte beslutninger. Venstre side av matrisen representerer en mer tradisjonell rolle hvor controlleren i hovedsak rapporterer relevant informasjon til nærmeste leder og beslutninger blir tatt sentralt. På høyre side av matrisen har controlleren en mer aktiv rolle og samhandler med flere profesjonelle grupper i den operasjonelle delen av organisasjonen, og er aktivt med i desentralisert beslutningstaking. Med antall informasjonskilder mener forfatterne hvilken type informasjon controllerne jobber med. Her representerer den nederste dimensjonen en mer tradisjonell rolle hvor informasjonen hentes ut fra regnskapet. Ved den øverste dimensjonen inkluderer man flere typer informasjonskilder, både finansielle og ikke-finansielle. Dimensjonene tolkes som kontinuerlige variabler, og representerer en grov klassifisering av controllernes arbeidsoppgaver og varierende roller. Ofte vil en controller ha arbeidsoppgaver innenfor alle disse rollene.

Ut fra de to dimensjonene kan controlleren klassifiseres i fire ulike roller: *regnskapsfører*, *analytiker*, *pedagog* og *forretningspartner* (Nilsson, Olve og Parment, 2011). Vi vil videre gå nærmere inn på innholdet og forventninger knyttet til de ulike rollene for å illustrere det brede spekteret av arbeidsoppgaver en controller kan ha, og kompleksiteten i rolleoppfatningen til en controller.

Regnskapsfører

Å kunne forstå og analysere regnskap er en viktig grunnleggende ferdighet for en controller. Nilsson, Olve og Parment (2011) definerer grunnleggende kunnskap om regnskap som en controller sitt utgangspunkt. Bakgrunnen for at denne rollen blir definert som regnskapsfører, er at overvåking av en organisasjons finansielle situasjon henger tett sammen med regnskapsføring. Tradisjonelt sett har controllere vært mest opptatt av de data de har fått fra organisasjonens bokførings- og regnskapsdata, og arbeidsoppgavene har i hovedsak bestått av å gjøre innsiktsfulle analyser basert på historiske tall (Olve, 2013). Controllerens tette tilknytning til regnskap har ført til at controlleren ofte har blitt assosiert med stereotyper som “tallknuser” og “bean counter” (Sathe, 1983; Siegel og Kulesza, 1996; Friedman og Lyne, 2001; Weber, 2011). En av de mest grunnleggende arbeidsoppgavene til en controller er å holde ledelsen orientert om den økonomiske situasjonen til organisasjonen (Weber, 2011). Dette innebærer å designe, implementere og videreutvikle passende informasjon- og regnskapssystem som kontinuerlig fanger opp relevante data for hele selskapet (Weber, 2011).

Analytiker

Som analytiker bruker controlleren annen relevant informasjon i tillegg til regnskapsinformasjon for å forstå avvik, trender og for å lage prognoser for fremtiden (Nilsson, Olve og Parment, 2011). Dette kan være intern informasjon som sykefravær, kapasitetsutnyttelse og kvalitet, i tillegg til ekstern informasjon om markeder, konkurrenter og økonomiske konjunkturer. I dagens samfunn med hurtig teknologisk utvikling er bruk av data og analyser nødvendig for å utnytte konkurransemessige fordeler (Marchant, 2013). Gjennom å utnytte data og informasjon til analyser kan man identifisere mer effektive og hensiktsmessige arbeidsmetoder, i tillegg til å få et bedre beslutningsgrunnlag for optimale beslutninger (Marchant, 2013).

“Management accountants will increasingly find themselves as core members of the strategic team using their skills and capabilities in information management and analytics to develop and maintain the distinctive capabilities of their organizations. Survival will be those with the best analytical capabilities.” (Marchant, 2013, s. 1)

Pedagog

Controllerens rolle som pedagog handler om å lære opp organisasjonens medlemmer til å tenke på lønnsomhet i deres daglige arbeid ved å etablere rutiner og prosedyrer for rapportering for å gi organisasjonen bedre tilgang til finansiell informasjon (Nilsson, Olve og Parment, 2011). Olve (2013) skriver at controllere må opptre mer som psykologer og pedagoger for å forstå hvordan ulike målformuleringer og metoder for måloppfølging påvirker hva de ansvarlige for målene faktisk gjør. Ifølge Weber (2011) er det ikke tilstrekkelig for controllere å kun fokusere på å samle inn data, men de må også sørge for at det blir brukt på en hensiktsmessig måte av brukerne. Informasjonen som samles inn må være tilpasset behovene til den spesifikke brukeren, i tillegg til at informasjonen må være forståelig for brukeren basert på deres forutsetninger. Controllere må ha kompetanse til å formidle og tolke data, i tillegg til at de må vite hvordan de ulike brukerne foretrekker å motta data og hvordan de reagerer på informasjonen (Weber, 2011).

Forretningspartner

Rollen som forretningspartner går i stor grad ut på rådgivning og konsultasjon med andre ansatte og ledere i organisasjonen, i tillegg til kvalitetskontroll og prosessutvikling (Nilsson, Olve og Parment, 2011). Marchant (2013) beskriver forretningspartneren som en controller med sterke analytiske evner, bred kunnskap om IT- og styringssystemer, forretningsforståelse og en som evner å integrere finansiell og ikke-finansiell informasjon i sine beslutninger. En forretningspartner må inneha de analytiske evnene til analytikeren og kommunikasjonsferdighetene til pedagogen, i tillegg til å ha den grunnleggende regnskapsforståelsen til regnskapsføreren (Nilsson, Olve og Parment, 2011). Litteratur og forskning innenfor økonomistyring fokuserer i økende grad på utviklingen av controllerens rolle mot en mer strategisk orientert rolle som forretningspartner (Siegel og Kulesza, 1996; Granlund og Lukka, 1998; Burns og Baldvinsdottir, 2007; Marchant, 2013).

2.3 Utvikling av controllerrollen

Allerede i 1987 kritiserte professorene Johnson og Kaplan relevansen til den økonomiske informasjonen produsert av økonomirådgivere til ledelsen i virksomheter (Bjørnenak, 2010). De argumenterte for at data for intern styring ble fremlagt for sent, var for kompleks, og lite egnet til å kommunisere og vurdere virksomhetenes prestasjoner (Johnson og Kaplan, 1987, som sitert i Bjørnenak, 2010). Dermed redegjorde Johnson og Kaplan (1987, som sitert i Burns og Vaivio, 2001) for nødvendigheten av drastiske endringer i design av økonomistyringsteknikker og regnskapssystemer, og forbedringer i informasjonsteknologi. Dette påvirket følgelig controllerens rolle i stor grad.

Controllerens rolle har i mange organisasjoner gradvis utviklet seg fra en typisk “bean counter” til en mer støttende funksjon i en forretningspartner (Granlund og Lukka, 1998; Burns og Vaivio, 2001; Weber, 2011). Dette følger av en rekke faktorer som sies å påvirke rollen: endringer i kontekst og situasjon fører også til endringer av controllerens arbeidsoppgaver og fokusområder (Weber, 2011). Samtidig fører endrede markedsforhold og forbedringer innen IT-verktøy med seg endringer i controllerens rolle og arbeidsoppgaver (Weber, 2011).

Burns og Vaivio (2001) argumenterer for at økonomistyring ikke lenger vil være en særskilt kunnskap forbeholdt controlleren og økonomistyringsfunksjoner, men at denne kunnskapen blir spredt i organisasjonen. Dermed vil andre funksjoner involveres i den økonomiske posisjonen i organisasjonen, og controllerens rolle vil utvikle seg til en mer forretningsorientert funksjon som vil gi direkte støtte til ledelsen. Dette fører til at den hybride controlleren oppstår (Burns og Vaivio, 2001; Caglio, 2003; Burns og Baldvinsdottir, 2005; Byrne og Pierce, 2007; Bragg, 2011). Den hybride controlleren må beherske blant annet IT, strategi, kommunikasjon og teamarbeid, samtidig som den holder seg objektiv og uavhengig (Sathe, 1982; Byrne og Pierce, 2007).

Følgelig vil rutineoppgaver som regnskapsføring og lovpålagt rapportering kreve stadig mindre kapasitet hos kontrollere (Burns og Vaivio, 2001). Controlleren vil bruke mindre tid på oppfølging og kontroll, og mer tid til strategiformulering, systemutvikling, organisatorisk design, endringsledelse og forretningsstøtte (Burns og Vaivio, 2001; Burns og Baldvinsdottir,

2005; Appelbaum et al., 2017). Weber (2011) mener at kontrollere ikke lenger kun skal fokusere på å levere relevant informasjon til økonomisk styring, men også sikre at informasjonen blir brukt av ledelsen på en formålstjenlig måte. Samtidig skal controlleren kunne utvikle et erfaringsgrunnlag for selvstendig evaluering av operasjonelle utfordringer, og på den måten kunne fatte proaktive framfor reaktive beslutninger. Becker (1984, som sitert i Weber, 2011) understreker at dette er kjernen i forskjellene mellom en moderne controller og en regnskapsfører. Controllerrollen vil følgelig kunne karakteriseres som en forretningspartner (Granlund og Lukka, 1997; Burns og Vaivio, 2001; Burns og Baldvinsdottir, 2005; Weber, 2011). Weber (2011) belyser at også kommunikasjonsferdigheter vil være sentralt hos den forretningsorienterte controlleren.

Å tilføre organisasjonen framtidsrettet informasjon for beslutningstaking har dermed blitt en essensiell oppgave for en forretningsorientert controller (Appelbaum et al., 2017). Appelbaum et al. (2017) argumenterer for at finansiell rapportering av bakoverskuende hendelser ikke lenger er tilstrekkelig i en verden som i økende grad krever tidsriktig informasjon da konkurransekonkurransen har økt eksponentielt med den teknologiske utviklingen.

En av de grunnleggende utfordringene knyttet til endringer i controllerens rolle handler om hvordan man på best mulig måte skal utnytte den utvidede kapasiteten som følge av ny informasjonsteknologi (Burns og Vaivio, 2001). Videre handler det om hvordan nye, mer avanserte økonomistyringsteknikker kan tilpasses kontinuerlig endringer i organisasjonen og konteksten de opererer i (Burns og Vaivio, 2001). For å møte disse utfordringene mener Appelbaum et al. (2017) at den forretningsorienterte controlleren er nødt til å ta veloverveide strategiske og organisatoriske beslutninger for å sikre at organisasjonen er konkurransedyktig. Controlleren må da kunne benytte analytiske verktøy for å kunne forutsi risiko knyttet til både interne og eksterne forhold (Appelbaum et al., 2017).

I tabellen under oppsummeres hovedforskjellene mellom den tradisjonelle controlleren og den moderne controlleren. Tabellen er utarbeidet på bakgrunn av tidligere litteratur som vi har presentert.

	Den tradisjonelle controlleren	Den moderne controlleren
<i>Tidsmessig perspektiv</i>	Reaktiv Fokus på fortid	Proaktiv Fokus på nåtid og fremtid
<i>Informasjon</i>	Finansiell	Finansiell og ikke-finansiell
<i>Arbeidsoppgaver</i>	Rutinemessige og standardiserte	Strategiske og komplekse
<i>Kompetanse</i>	Analytisk Tallknuser	Kommunikative ferdigheter Forretningsforståelse
<i>Kommunikasjon</i>	Skriftlige rapporter	Aktiv kommunikasjon og involvering i beslutningstaking
<i>Rolle</i>	Overvåker og kontrollør	Forretningspartner og rådgiver

Tabell 1: Forskjeller mellom den tradisjonelle controlleren og den moderne controlleren

2.4 Digitalisering og controllerens rolle

For å få en oversikt over hvordan digitalisering har påvirket controllerens rolle har vi gjort en målrettet gjennomgang av hva tidligere forskning og litteratur sier om digitaliseringens påvirkning på controllerens rolle. Vi vil starte med en gjennomgang av hvilke digitale fenomener som har blitt viet størst fokus i forskning på controllerens rolle for å forstå hvordan digitalisering har påvirket rollen, og for å avgrense hva vi legger i begrepet digitalisering.

2.4.1 Hva er digitalisering?

Paraplybegrepet *digitalisering* omfatter ofte begreper som blant annet stordata, “business analytics”, skyteknologi, automatisering, robotisering, tingenes internett og kunstig intelligens (Kaarbøe, Knudsen og Meidell, 2018). Becker og Heinzelmann (2017) presiserer at controllerens arbeidsoppgaver til en viss grad alltid har vært påvirket av teknologi. Allerede tidlig på 1900-tallet ble mekaniske kalkuleringsmaskiner utviklet og brukt av regnskapsførere, etterfulgt av utviklingen av kasseapparater og “Hollerith”-hullkortmaskiner

(McMickle, 2014 [1996], som sitert i Becker og Heinzlmann, 2017). Digitalisering har de siste årene fått økt oppmerksomhet i samfunnet generelt, og dette gjenspeiles også i forskning på økonomistyring og controllerens rolle (se for eksempel Newman og Westrup, 2005; Caglio, 2013; Marchant, 2013; Marshall og Lambert, 2018; Andreassen og Bjørnenak, 2018).

Det finnes mange ulike definisjoner på begrepet digitalisering, og vi vil i vår avhandling legge til grunn Gartner IT Glossary (2019) sin definisjon:

“Digitalization is the use of digital technologies to change a business and provide new revenue and value-producing opportunities; it is the process of moving to a digital business.”

Definisjonen forklarer digitalisering ut fra et prosessperspektiv, hvor man gjennom å ta i bruk nye digitale teknologier øker mulighetene for verdiskaping i organisasjonen. Unruh og Kiron (2017) presenterer et rammeverk for å forstå den digitale revolusjonen som en prosess ved hjelp av tre ulike faser. De skiller mellom *digitisering*, *digitalisering* og *digital transformasjon*. Rammeverket er nyttig for å forstå ulike grader av digitalisering, hvor langt man har kommet i en digitaliseringsprosess, og i hvilken grad digitaliseringen påvirker arbeidsoppgaver og prosesser.



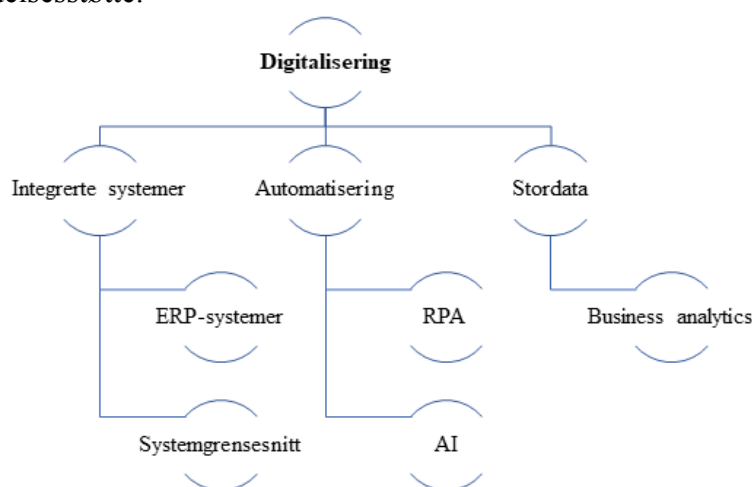
Figur 2: Rammeverk for å forstå digitalisering (Fritt oversatt fra Unruh og Kiron, 2017)

Den første fasen i rammeverket er *digitisering*, som handler om konvertering av produkter og data fra et analogt til et digitalt format. Et eksempel på digitisering er konvertering av håndskrevet tekst til et digitalt format. Det handler om digitisering av informasjon, ikke av prosesser. Videre definerer Unruh og Kiron (2017) *digitalisering* som utvikling av nye forretningsmodeller og -prosesser som utnytter muligheter knyttet til digitalisering og ny

teknologi. Den siste fasen i rammeverket er *digital transformasjon*, som oppstår når nye digitale forretningsmodeller og -prosesser omstrukturerer økonomien og samfunnet. Digital transformasjon er en overgang på systemnivå som endrer menneskers atferd som følge av at man integrerer og tar i bruk nye digitale teknologier (Unruh og Kiron, 2017).

I forbindelse med digitalisering knyttet til controlleren har tidligere forskning ofte fokusert på innføring av integrerte systemer, automatisering av arbeidsprosesser og analyser av stordata (se for eksempel Caglio, 2003; Bhimani og Willcocks, 2014; Warren, Moffitt og Byrnes, 2015; Appelbaum et al., 2017; Marshall og Lambert, 2018). I sammenheng med rammeverket til Unruh og Kiron (2017) kan utvikling av integrerte systemer, automatisering og analyser av stordata knyttes til den andre fasen i rammeverket, digitalisering. For å avgrense hva vi legger i begrepet digitalisering vil vi derfor fokusere på disse tre fenomenene da de er sentrale for økonomistyring, og controllernes rolle og arbeidsoppgaver.

Begrepene henger til en viss grad sammen, og i figuren under har vi forsøkt å kategorisere begrepene på en systematisk måte. I tilknytning til integrerte systemer er det relevant å se på “system interface” som omhandler integrering av selvstendige systemer og “Enterprise Resource Planning”-systemer som er en økende trend blant organisasjoner. Under automatisering vil vi blant annet se på robotisk prosessautomatisering og kunstig intelligens, som i stor grad er relevant for controllernes arbeidsoppgaver. Videre er også stordata relevant når vi snakker om digitalisering av controllernes rolle. “Business analytics” kan aktualisere og legitimere controllerens rolle ved å bidra med verdifulle analyser for beslutnings- og ledelsesstøtte.



Figur 3: Avgrensning av begrepet digitalisering

Integrerte systemer

På slutten av 80-tallet ble de første integrerte “Enterprise Resource Planning”-systemene, heretter kalt ERP-systemer, utviklet (Pollock og Williams, 2009, som sitert i Becker og Heinzlmann, 2017). ERP-systemer er utbredt over hele verden og de siste årene har vi sett et økende antall implementeringer av disse integrerte programvarepakkene som representerer betydelige investeringer for selskap både med tanke på monetære og intellektuelle ressurser (Granlund og Malmi, 2002). ERP-systemer er integrerte informasjonssystemer for hele organisasjonen som administrerer og koordinerer ressurser, informasjon og aktiviteter gjennom en felles database (Kallunki et al., 2011, som sitert i Appelbaum et al., 2017). ERP-systemer kan defineres som følgende:

“Enterprise systems appear to be a dream come true. These commercial software packages promise the seamless integration of all the information flowing through a company – financial and accounting information, human resource information, supply chain information, customer information.” (Davenport, 1998, s. 121)

I følge Dechow og Mouritsen (2005) forsøker ERP-systemene å integrere all styringsinformasjon i en sentral database, og tillater at informasjon hentes ut fra ulike divisjoner i organisasjonen. I praksis fører dette til økt transparens i organisasjonen. Davenport (1998) belyser at ERP-systemer er designet for å løse problemer knyttet til fragmentering av informasjon i store organisasjoner. Systemene inneholder vanligvis grunnleggende verktøy for økonomistyring og regnskap, og måten de er designet på utgjør en strukturell kraft for hvordan arbeidsoppgavene og rollen til kontrollere formes (Becker og Heinzlmann, 2017).

ERP-systemer kan skreddersys for å tilpasses organisasjonen det skal brukes i. På grunn av tids- og ressursbegrensninger, i tillegg til at man forsøker å integrere systemet så godt som mulig, begrenses økonomistyringsverktøyene i systemet ofte til enkle og forhåndsdefinerte standardverktøy (Becker og Heinzlmann, 2017). Granlund (2011) bemerker at de fleste bedrifter i dag kjøper standardiserte ERP-systemer istedenfor å utvikle og programmere egne løsninger. Løsningene er dermed ikke designet på bakgrunn av spesifikke krav fra organisasjonen, og de fleste valgene knyttet til utformingen blir tatt av leverandørene av

ERP-systemene (Granlund, 2011). I noen tilfeller fører dette til at kontrollere supplerer eller erstatter de standardiserte systemene med ytterligere verktøy og systemer.

I kjernen av ERP-systemer ligger tanken om *integrering*. ERP-systemer er som nevnt helintegrerte systemer, men man kan også oppnå integrering gjennom å linke separate programvarer sammen. Dette fenomenet kalles “system interface”, eller systemgrensesnitt. Et systemgrensesnitt er et grensesnitt i en programvare som gjør at spesifikke deler av denne kan aktiveres fra en annen programvare (Davenport, 1998; Granlund og Malmi, 2002). Et eksempel på dette kan være programmering som gjør at informasjon fra et system eksporteres direkte til en Excel-modell.

Granlund og Malmi (2002) kommer med et nyttig bidrag ved å beskrive graden av integrerte systemer som et kontinuum, hvor man på den ene siden har en samling av selvstendige systemer, og på den andre siden har et helintegrert system med alle funksjonene organisasjonen behøver. Ved et helintegrert ERP-system er ikke systemgrensesnitt nødvendig, men i praksis er det ofte slik at ERP-systemene ikke inkluderer alle funksjonene og verktøyene man behøver, og dermed benytter man ofte separate programvarer i tillegg (Granlund og Malmi, 2002).

Davenport (1998) peker på en rekke utfordringer knyttet til bruk av flere separate programvarer og systemer i en organisasjon. Disse systemene kan være spredt over individuelle forretningsenheter, divisjoner, kontorer og regioner, noe som skaper problemer knyttet til informasjonsdeling og integrering. Til tross for at mange av disse systemene kan ha stor nytte for enkelte forretningsaktiviteter, representerer de en av de største hindringene til produktivitet og ytelse i organisasjoner. Videre er det kostnadskrevende å vedlikeholde mange ulike systemer. Dette gjelder blant annet ved lagring og strukturering av overflødig data, ved omformatering fra et system til et annet, oppdatering og feilsøking av utdatert programvarekodning og ved programmering av kommunikasjonsforbindelser mellom systemer for å automatisere dataoverføringen. I tillegg til de direkte kostnadene ved å ha fragmenterte systemer, poengterer Davenport (1998) de indirekte kostnadene som i verste fall kan føre til at viktige beslutninger tas på feil grunnlag; “to put it bluntly: if a company’s systems are fragmented, its business are fragmented” (Davenport, 1998, s. 123).

Automatisering

Prosess- og oppgaveautomatisering er ikke et nytt fenomen, og kan trekkes helt tilbake til 1960-tallet da det ble introdusert robotiserte produksjonsprosesser basert på kunstig intelligens (Marshall og Lambert, 2018). Marshall og Lambert (2018) mener at automatisering basert på kunstig intelligens påvirker arbeidslivet i økende grad som følge av at informasjonsteknologi blir mer avansert. Spesielt innenfor regnskap mener de at det vil skje drastiske endringer som følge av automatisering. Dette støttes også av Reinhardt (2018). Kokina og Davenport (2017) mener at mange repetitive oppgaver innenfor økonomistyring og regnskap kan automatiseres. Osmundsen og Iden (2019) hevder også at robotisert prosessautomatisering er en form for digitaliseringstiltak som i økende grad tas i bruk av norske virksomheter.

I tilknytning til automatisering av oppgaver og prosesser innenfor økonomi omtales ofte begreper som robotisk prosessautomatisering, heretter også kalt RPA, og kunstig intelligens, heretter også kalt AI. Begrepene henger til en viss grad sammen. Deloitte (2019b) definerer AI som “utvikling av datasystemer som er i stand til å gjennomføre oppgaver som vanligvis krever menneskelig intelligens”. RPA kan videre defineres som “bruk av programvare med kunstig intelligens og maskinlæringskapasitet for å håndtere store mengder repetitive oppgaver” (Deloitte, 2019c). Felles for AI og RPA er at man forsøker å redusere menneskelige ressurser som kreves for å utføre oppgaver ved hjelp av automatisering.

Marshall og Lambert (2018) skiller mellom strukturerte oppgaver og ustrukturerte oppgaver. Strukturerte oppgaver er typiske rutineoppgaver som krever mindre menneskelige vurderinger, mens ustrukturerte oppgaver er mindre rutinemessige oppgaver som krever mer når det kommer til subjektive vurderinger. Innenfor økonomistyring har automatisering av flere rutinemessige, eller strukturerte, arbeidsoppgaver lenge vært mulig. Nyere utvikling av mer avansert teknologi knyttet til AI har nå også gjort det mulig å automatisere flere av de ustrukturerte oppgavene (Marshall og Lambert, 2018).

Stordata

På globalt nivå dobles mengden produsert data hver 18. måned, og datavolumet prosessert av organisasjoner øker med 35-50 prosent hvert år (Manyika et al., 2011, som sitert i Bhimani

og Willcocks, 2014). Organisasjoner får tilgang til mer data gjennom offentlige kilder, egne kilder og kjøpte kilder, i tillegg til at man i økende grad kan hente ut ny informasjon fra “smarte” kilder og nettsamfunn (Bhimani og Willcocks, 2014). Mye av denne informasjonen er ustrukturert, men en stor del av informasjonen kan struktureres på måter som er nyttige i et økonomisk perspektiv. I tilknytning til stordata har begreper som “business analytics” og “business intelligence” ofte blitt omtalt. Begrepene omhandler teknologi, teknikker, verktøy og systemer for å analysere data og dermed hjelpe virksomheter til økt markeds- og forretningsforståelse for bedre beslutningstaking (Chen, Chiang og Storey, 2012).

“The growth of big data together with increased processing power, sophisticated algorithms and advanced statistical methods suggest that there should be many opportunities to improve management reporting and understand the connections between financial and non-financial measures.” (Hodkinson og Gillon, 2012, som sitert i Bhimani og Willcocks, 2014, s. 479)

Warren, Moffitt og Byrnes (2015) finner at informasjon som blir tilgjengelig via stordata i økende grad har påvirkning på økonomistyringen i organisasjoner, og kan bidra til forbedret internregnskap, finansregnskap og finansielle rapporteringsprosesser. I tilknytning til internregnskapet kan stordata bidra til utvikling av effektive kontroll- og styringssystemer, og budsjettprosesser. I finansregnskapet kan stordata forbedre kvaliteten og relevansen til styringsinformasjonen, og følgelig forbedre transparens og beslutningstaking i organisasjonen. Stordata fører også til at kontrollere kan levere oppdatert, nyttig og relevant informasjon ved at de utvikler og tilpasser regnskaps- og rapporteringsstandarder (Warren, Moffitt og Byrnes, 2015). Samtidsanalyser av hele datasett med mange muligheter for spørringer er noe av det mest verdifulle stordata kan tilby organisasjoner (Bhimani og Willcocks, 2014).

Samtidig som kontrollere stadig benytter mer stordata og “business analytics”, må man også være kritisk i bruk av store datasett (Bhimani og Willcocks, 2014). Analyser av store datasett fører til at man aktivt søker mer informasjon, noe som kan føre til en overflod av informasjon som man ikke klarer å håndtere. Bhimani og Willcocks (2014) bemerker at store datasett til en viss grad er nyttige for å identifisere mønstre og kausale sammenhenger, men at det ikke

nødvendigvis gir en bedre prediksjon enn mindre datasett, da det kan være feil i store datasett som fører til statistiske problemer. Kvalitet på analyser og informasjon er fortsatt den viktigste faktoren, og det er viktig at organisasjoner er oppmerksomme på slike begrensninger før man investerer i ressurser knyttet til stordata og “business analytics” (Bhimani og Willcocks, 2014). Warren, Moffitt og Byrnes (2015) hevder at hvor verdifull data er for enhver organisasjon avhenger av kvantitet, kvalitet og tilgjengelighet på data. Mange organisasjoner kan ikke utnytte stordata fordi de har for lite data, dataen er irrelevant eller fra upålitelige kilder, eller manglende ekspertise til å hente ut informasjon. Organisasjoner må derfor vurdere om de har ressurser internt til å kunne håndtere og utnytte stordata, eller om de skal “outsource” tjenestene (Warren, Moffitt og Byrnes, 2015).

For å avgrense begrepet digitalisering vil vi videre i oppgaven fokusere på hvordan integrering av systemer, automatisering av arbeidsoppgaver og muligheter knyttet til stordata har påvirket controllerens rolle og arbeidsoppgaver. Utvikling innenfor disse tre digitale fenomenene har potensial for å endre controllerens rolle, da de i stor grad er relevante for controllerens arbeidsoppgaver. Ut fra vår definisjon av begrepet digitalisering i et prosessperspektiv vil vi se på hvorvidt disse digitale fenomenene er tatt i bruk av kontrollere for en økt verdiskaping i organisasjonen, og dermed hvorvidt de har påvirket controllerens rolle.

2.4.2 Digitaliseringens påvirkning på controllerens rolle

Utvikling av teknologi og digitalisering har stor påvirkning på controllerens rolle og arbeidsoppgaver, da flere av controllerens tradisjonelle arbeidsoppgaver egner seg for digitalisering. Litteratur og tidligere forskning innenfor økonomistyring har de siste årene forsøkt å forklare hvordan controllerens rolle og arbeidsoppgaver har endret seg som følge av digitalisering og teknologiske fremskritt (se for eksempel Caglio, 2003; Nilsson, Olve og Parment, 2011; Bhimani og Willcocks, 2014; Appelbaum et al., 2017).

Waelter et al. (2018) presenterer en rapport, i samarbeid med Deloitte og IMA (Institute of Management Accountants), resultatene av en undersøkelse av over 800 kontrollere og utviklingen av deres rolle. I undersøkelsen finner de at teknologiene som har hatt størst påvirkning på kontrollere er prosessautomatisering, integrerte regnskapssystemer og

avanserte analyseverktøy. Selv om disse teknologiene er velkjente, viser undersøkelsen at kun 20 prosent av controllerne mener at prosessautomatisering har hatt stor påvirkning på deres rolle. Videre viste undersøkelsen at controllerne bruker omtrent 70 prosent av arbeidstiden på tradisjonelle oppgaver som avstemming eller å sikre at regnskapsstandarder overholdes. Som et resultat av dette mangler controllerne tid og kapasitet til å delta i strategisk beslutningstaking i organisasjonen. Waelter et al. (2018) finner at denne kapasitetsbegrensningen hindrer controllere fra å utvikle kompetanse og verktøy for å møte de økende forventningene til deres rolle, og at de dermed blir fanget i en “boks” av tradisjonelle oppgaver.

Funnene i undersøkelsen til Waelter et al. (2018) viser at prosessautomatisering, integrerte systemer og avanserte analyseverktøy har hatt størst påvirkning på controllere. Dette gjenspeiles i fokuset forskning og litteratur har hatt på controllernes rolle innenfor økonomistyring. Vi vil videre presentere hva tidligere forskning sier om hvilken påvirkning disse tre digitale fenomenene har hatt på controllerens rolle.

Integrerte systemer

I tilknytning til hvordan integrering av systemer har påvirket controllerens rolle har tidligere forskning og litteratur i stor grad fokusert på effekter ved innføring av ERP-systemer. Nilsson, Olve og Parment (2011) presenterer i boken “Controlling for competitiveness” en matrise for “controllerens fire roller”. Med bakgrunn i matrisen hevder de at ERP-systemer gjør rollen til controllere bredere, og at man ser en utvikling fra den tradisjonelle rollen som regnskapsfører til en mer forretningsorientert rolle. De hevder at innføring av ERP-systemer gir controlleren en unik mulighet til å være med å bestemme utformingen og relevansen av kontroll- og styringssystemer. Likevel må controlleren også evne å samarbeide med andre funksjoner i organisasjonen som arbeider med strategi, produkt, IT og HR for å oppnå den legitimiteten som kreves for å være ansvarlig for å utvikle organisasjonens kontroll- og styringssystem (Nilsson, Olve og Parment, 2011).

Newman og Westrup (2005) finner i sin studie av controllere og introduksjon av ERP-systemer at controllere repositionerer seg fra å være leverandører av informasjon til å analysere informasjon. De finner også at controllere tilpasser seg ERP-systemer på

forskjellige måter i ulike organisasjoner. I noen organisasjoner finner de at ERP-systemer fører til at kontrollere kan jobbe mer med økonomistyring og mindre med regnskapsoppgaver som bokføring, mens i andre organisasjoner har andre profesjonelle grupper i organisasjonen, eksempelvis IT eller HR, tatt kontroll over utformingen av systemer som har ført til at controllerens rolle har blitt marginalisert (Newman og Westrup, 2005).

Caglio (2003) beskriver hvordan innføringen av nye ERP-system utfordrer definisjonen av ekspertisen og rollene til kontrollere som fører til nye hybride controllerroller. I sin casestudie av italienske *Pharmacon* finner Caglio (2003) tre strukturelle karakteristikk som forklarer påvirkningen ERP-systemer har på kontrollernes arbeidsoppgaver og posisjoner: høyere grad av standardisering av regnskapsaktiviteter, større behov for integrering og samarbeid, og en mer fremtredende rolle av kontrollere i styringen av ERP-system. Burns og Baldvinsdottir (2005) beskriver i sin artikkel utviklingen av en hybrid controllerrolle som i større grad er prosess- og teamorientert enn tidligere. Byrne og Pierce (2007) sine funn støtter også den fremvoksende hybride rollen til kontrollere. De finner at en kombinert kontroll- og forretningspartnerrolle er den vanligste blant kontrollere. Kontrollere må beherske og arbeide med blant annet IT, strategi, kommunikasjon og teamarbeid. Deres arbeidsoppgaver og ansvarsområder beveger seg mot en mer desentralisert retning i organisasjonen som følge av ny teknologi, og dette vil føre til at de blir mer forretningsorientert og utvikler en hybrid controllerrolle (Caglio, 2003). Byrne og Pierce (2007) finner også i sin studie at å inneha en hybrid controllerrolle krever sterke personlige karakteristikk, i likhet med det Sathe (1982) refererer til som en "sterk controller". En sterk controller er aktivt involvert i organisasjonens beslutningsprosesser samtidig som den holder seg objektiv og uavhengig (Sathe, 1982).

Granlund og Malmi (2002) finner gjennom en studie av ti ulike selskapers bruk av ERP-systemer at det har vært relative små og moderate endringer knyttet til kontrollernes arbeidsoppgaver og -prosesser. De fleste selskapene som undersøkes benytter separate systemer både for avanserte økonomistyringsverktøy og verktøy knyttet til tradisjonelle oppgaver som budsjettering. Granlund og Malmi (2002) finner likevel at ERP-systemer i noen tilfeller har ført til at kontrollere har mer tid til analytiske oppgaver til fordel for rutinepregede oppgaver.

Olshan (2013) hevder at det ikke er uvanlig at finansielle rapporter leveres til beslutningstakere flere dager eller uker etter en periode er avsluttet, på grunn av at data må trekkes ut fra en rekke kilder og struktureres manuelt. Denne prosessen utføres ofte i Excel, og Olshan (2013) poengterer en rekke farer ved å bruke dette verktøyet som tidsmessig etterslep, feil i datasett og utdatert data. Anvendelse av separate systemer og databaser blir ofte referert til som “skyggesystemer”, da de ikke er en del av bedriftens integrerte system (Kay og Ovlia, 2014). Kay og Ovlia (2014) finner at anvendelse av slike skyggesystemer kan være nyttige for enkelte kontrollere for å få oversikt, men at de også fører til ineffektiv bruk av ressurser.

Automatisering

Digitalisering og ny teknologi betyr at kontrollere kan bruke mindre tid på tradisjonelle regnskapsoppgaver, og mer tid på å forstå produkt- og produksjonsprosesser, trender i markedet, strategi og informasjonssystemer, i tillegg til å fungere som en “intern konsulent” og støtte for ledere (Caglio, 2003; Weber, 2011; Appelbaum et al., 2017). Byrne og Pierce (2007) finner i sin studie av controllerens rolle at automatisering av transaksjonsprosesser, rapportering og integrering av informasjon har ført til at tid brukt på rutinepregede oppgaver har blitt redusert. I tillegg observerte de at automatisering av rutinepregede regnskapsoppgaver førte til at controllernes arbeidsoppgaver bevegde seg i retning av mer analytiske aktiviteter (Byrne og Pierce, 2007). Dette støttes også av Nilsson, Olve og Parment (2011) som mener at man ved implementering av integrerte informasjonssystemer sikrer automatisering av mange prosesser som gir kontrollere mer tid til finansielle analyser.

Davenport og Kirby (2016, som sitert i Kokina og Davenport, 2017) hevder at kontrollere vil trenge en annen type kompetanse i fremtiden, og at økonomistyring er et område som i stor grad vil bli påvirket og forsterket av teknologi fremfor å bli fullt automatisert. Marshall og Lambert (2018) mener teknologi knyttet til RPA og AI kan være en støtte for bedre beslutningstaking. De hevder også at gjennom å utvikle og ta i bruk prosess- og oppgaveautomatisering kan kontrollere bedre håndtere og møte de økende kravene som stilles til deres rolle.

Osmundsen og Iden (2019) finner gjennom en studie av Direktoratet for Økonomistyring at innføring av RPA i utvalgte lønns- og regnskapsprosesser førte til at den ansatte fikk frigjort tid til å fokusere på andre, ofte mer verdiskapende, arbeidsoppgaver. De avdekket gevinster i form av ressursbruk, tidsbesparelser og økt kvalitet på leveranser. De finner også at gjennom innføring av RPA har de ansatte tilegnet seg ny kompetanse i tillegg til en økt interesse for prosjekter knyttet til digitalisering, og dermed at involvering av medarbeidere ved digitaliseringsprosjekter er verdifullt (Osmundsen og Iden, 2019).

Reinhardt (2018) undersøker i en studie hvordan AI-teknologi vil påvirke ulike roller innenfor ulike områder knyttet til økonomistyring. Han finner at påvirkningen av AI avhenger av hvilken type stilling og arbeidsoppgaver controlleren har. For de fleste rollene, sett bort fra en typisk regnskapsfører hvor AI har potensiale for å substituere rollen, vil AI-teknologi føre til at rollene får økt betydning eller forblir de samme. For finansielle kontrollere finner Reinhardt (2018) blant annet at AI-teknologi fører til en viktigere rolle som støtte i beslutningstaking, gjennom ferdigheter som å analysere trender, kommunikasjon, forretningsforståelse, god dømmekraft og analytiske evner.

Stordata

“Big data offers the finance professional the possibility of moving into a more strategic, proactive role in business.” (Chua, 2014, som sitert i Bhimani og Willcocks, 2014, s. 479)

Brands og Holtzblatt (2015) bemerker at kontrollere har muligheten til å spille en nøkkelrolle ved implementering og bruk av “business analytics” i organisasjoner, ettersom deres rolle beveger seg ut over tradisjonelle oppgaver til mer analytiske oppgaver. Videre hevder de at denne fremvoksende trenden innenfor “business analytics” vil endre hvordan kontrollere analyserer og anvender data i deres arbeid (Brands og Holtzblatt, 2015). Analyser av stordata fører til at kontrollere i mindre grad baserer sine analyser på historiske data, og i større grad på kontinuerlige og oppdaterte data (Bhimani og Willcocks, 2014). I tillegg blir det mindre fokus på uttrekk av data til analyser, da hele datasett blir analyserbare.

Appelbaum et al. (2017) poengterer at kontrollere kan benytte avanserte analyseteknikker i kombinasjon med stordata fra interne og eksterne kilder for å finne ut hva som har skjedd ved hjelp av deskriptive analyser, hva som vil skje ved hjelp av prediktive analyser og hva som er den optimale løsningen ved hjelp av normative analyser. Til tross for dette finner de at kontrollere ikke har utnyttet denne muligheten da de i hovedsak arbeider med deskriptive analyser, og i liten grad med prediktive og normative analyser (Appelbaum et al., 2017). Ved arbeid med store datasett holder det ikke å kun være god på IT og statistikk, men det er essensielt å ha god forretningsforståelse for å stille de riktige spørsmålene (Bhimani og Willcocks, 2014). Kontrollere som forstår aktiviteter i de ulike avdelingene i en organisasjon og kan knytte dette til et økonomisk perspektiv er viktig for å kunne utnytte de potensielle fordelene ved stordata (Bhimani og Willcocks, 2014).

Avslutningsvis hevder Lewin (2018) at gjennom utvikling av ny teknologi vil behovet for menneskelige ressurser i tilknytning til repetitive oppgaver bli redusert. Lewin (2018) påpeker likevel at fremfor å erstatte controllerrollen vil teknologi endre rollen og arbeidsoppgaver. Kontrollere vil gå fra å være “bean counters” til å bidra med å forstå hva som ligger bak tallene. Automatisering og ny teknologi kan samle og prosessere enorme mengder data, men for å forstå hva som ligger bak tallene er det nødvendig med ekspertisen til forretningsorienterte kontrollere. Lewin (2018) mener at fremtidens kontrollere må evne å arbeide i samspill med teknologien, i tillegg til å utvikle ferdigheter innenfor kommunikasjon og kritisk og strategisk tenking for å kunne fungere som forretningspartnere i organisasjoner.

Digitalisering er som illustrert et bredt begrep med mange ulike betydninger. For å avgrense digitalisering har vi valgt å fokusere på integrerte systemer, automatisering og stordata. Gjennom tidligere forskning og litteratur finner vi at ulike teknologier hevdes å ha ulik innflytelse på kontrollernes rolle. Et hovedtrekk er at økt grad av digitalisering vil føre til en mer forretningsorientert og “hybrid” controllerrolle, ved effektivisering av tidkrevende og standardiserte arbeidsoppgaver. Videre hevdes dette å føre til at kontrollere kan bruke arbeidstid og kapasitet på mer verdiskapende aktiviteter, som vil føre til en økt legitimering av rollen. Det er likevel forskning som peker på at denne utviklingen går tregere enn antatt, og at rollen derfor ikke er mye endret. I denne oppgaven vil vi benytte tidligere forskning på digitalisering og controllerens rolle for å belyse hvorvidt digitalisering har påvirket controllerens rolle og arbeidsoppgaver i Banken.

3. Metode

Dette kapitlet vil omhandle våre metodiske valg i denne studien, og hvordan disse har påvirket troverdigheten til våre funn. Vi har gjennomført en deskriptiv casestudie basert på en kvalitativ tilnærming. Kapitlet er strukturert slik at vi først vil utdype den vitenskapsteoretiske tilnærmingen. Deretter vil vi presentere valg av forskningsdesign, hvordan vi har gjennomført datainnsamling, analyse av datagrunnlaget, kvalitetsmessige hensyn og etiske vurderinger. Til slutt vil sammenfatte våre metodevalg i en oppsummering.

Metode defineres av Jacobsen (2015) som de teknikkene som brukes til å tilegne seg ny kunnskap og innsikt om verden. Den sosiale virkeligheten, altså det å studere mennesker og sosiale systemer, skiller seg fra naturvitenskapelige studier i den forstand at den sosiale verden ikke er stabil, men er i kontinuerlig forandring. Dermed finnes flere forståelser av verden. I neste delkapittel vil vi utdype den vitenskapsteoretiske tilnærmingen til vår studie.

3.1 Vitenskapsteoretisk tilnærming

Tranøy (1986, som sitert i Nyeng, 2017, s. 12) definerer vitenskapsteori slik: “Vitenskapelig virksomhet er systematisk og sosialt organisert søken etter, ervervelse og produksjon av, og forvaltning og kommunikasjon av kunnskap og innsikt”. Vitenskapsteori handler om hva forskning faktisk er, og i hvilken forstand forskning produserer kunnskap om vår verden. Hovedformålet til vitenskapsteori er dermed å bringe frem en “vedvarende refleksjon over hva det vil si å ha teoretisk kunnskap om verden” (Nyeng, 2017, s. 12). Her spiller forskerens forforståelse inn. Enhver forsker tar med seg subjektiv forståelse inn i forskningsprosessen, der faglig kunnskap, kompetanse, personlige erfaringer og forståelseshorisont spiller inn (Nyeng, 2017). Forskerens forutsetninger overføres til objektet som studeres, og tolkes ut fra forskerens forforståelse (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Vitenskapelig forskning er dermed aldri en fullstendig objektiv undersøkelse (Nyeng, 2017).

Jacobsen (2015) belyser et skille mellom en positivistisk og hermeneutisk tilnærming til forskning. Kvalitativ metode er en fortolkningsbasert tilnærming, der virkelighetsforståelse går ut på hvordan menneskene selv oppfatter verden (Jacobsen, 2015). Ettersom controllerens rolle som studeres i denne avhandlingen er en sosial konstruksjon og ikke en fysisk

virkelighet, er det naturlig å studere fenomenet ut fra en hermeneutisk tilnærming. Ved hjelp av denne metoden tolker forskeren et meningsinnhold (Nyeng, 2017). Meningsinnholdet fra teori og innsamlet empiri forstås som en helhet i casen, og kunnskap utvikles dermed ved å forstå helheten ut fra delene, og delene ut fra helheten. Controllerens rolle beskrives dermed med utgangspunkt i hvordan ledere og kontrollere i Banken forstår rollen, og hvordan den blir formet av den sosiale verden som omfatter den.

3.2 Valg av forskningsdesign

Valg av forskningsdesign handler om hvordan forskeren skal gjennomføre sin studie med start i en problemstilling til et resultat og ferdigstillelse av studien (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Grunnleggende for gjennomføring av studier er en metode for hvordan undersøkelsen skal gjennomføres, en avgrenset tidsperiode der undersøkelsen skal finne sted, og et avklart utvalg undersøkelsen skal ha (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Vi har valgt å gjennomføre en deskriptiv casestudie der kvalitativ metode benyttes. Studien forankres i vår problemstilling, og er en beskrivelse av controllerens rolle i Banken sett i lys av digitalisering. Vi benytter oss av en casestudie for å kunne studere tilfellet mer inngående, der målet er å utvikle en helhetlig forståelse av casen som studeres (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011; Grønmo, 2016).

3.3 Litteratursøk

Ved oppstart av denne studien benyttet vi oss av *digitalaccounting.org*, både for å innhente artikler til vårt litteraturgrunnlag, og for å hente inspirasjon til videre litteratursøk. Denne nettsiden er et samarbeidsprosjekt mellom Norges Handelshøyskole, Stockholm School of Economics og Otto Beisheim School of Management, der målet er å fremme forskning knyttet til økonomistyring og digitalisering. Deretter har Oria og Google Scholar hovedsakelig blitt brukt som søkemotorer. Litteratursøkene har hovedsakelig inneholdt nøkkelord som økonomistyring, controller, controllerens rolle, management accountant, bank, banksektor og digitalisering. Artikkene vi har basert vår litteraturstudie på er i all hovedsak fagfelleverderte artikler, som er et kvalitetsstempel. Videre er bøker om temaene controllerrollen, bank og digitalisering brukt, samt bøker om kvalitative forskningsmetoder og gjennomføring av forskningsprosjekt.

Vi har benyttet oss av en rekke ulike artikler og bøker som beskriver fenomenet digitalisering, og som vi mener bidrar til vår diskusjon av controllerens rolle sett i sammenheng med digitalisering. Likevel vil vi belyse at flere av disse artiklene og bøkene er av eldre art, og at dette må tas i betraktning. Den teknologiske utviklingen er et pågående fenomen, så jo eldre en studie er, desto mindre relevant kan den være.

3.4 Datainnsamling

I denne studien benytter vi en kvalitativ tilnærming ved å gjennomføre intervjuer med relevante kontrollere og ledere i Banken. Vi benytter semistrukturerte dybdeintervju for å kunne innhente tilstrekkelig og detaljert informasjon fra hvert intervjuobjekt. Intervjuguiden har overordnede temaer og spørsmål, men rekkefølgen kan variere under intervjuet (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Dette er en meget fleksibel tilnærming der man samtidig går i dybden av respondentenes erfaringer, følelser og meninger (Lee og Lings, 2008). Følgelig hadde intervjuobjektene muligheten til å styre intervjuet mot det de selv har kunnskap og innsikt om i Banken. Dermed kunne vi som forskere stille oppfølgingsspørsmål til deres svar, fremfor å ha fastsatte spørsmål vi ville ha svar på. Denne metoden mener vi er en god løsning ettersom vår studie er deskriptiv og skal beskrive controllerrollen sett fra kontrollere og ledes perspektiv.

3.4.1 Datautvalg

En viktig faktor i en kvalitativ studie er å vurdere hvem og hvor mange som skal være informanter (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Utvalget i casestudien må være tilstrekkelig for å fange opp variasjoner som skal studeres, og må derfor omfatte eksempelvis ulike avdelinger, ulike stillingskategorier, og ulike stillingstitler. I mindre undersøkelser er et datautvalg på 10-15 personer vanlig, men dette handler også om hva som er gjennomførbart i praksis (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

I vår avhandling studerer vi en lokal bank der både ledere og kontrollere er respondenter. Vi har gjennomført 12 intervjuer, samt et innledende pilotintervju med vår kontaktperson i Banken. Dette inkluderer fire intervjuer med ledere og åtte intervjuer med kontrollere.

Samtlige ledere og seks kontrollere ble valgt ut av vår kontaktperson på bakgrunn av stillingstitler og funksjoner i Banken. Disse arbeider på ulike nivåer i organisasjonen og på ulike avdelinger. Videre har to kontrollere blitt kontaktet ved bruk av snøballmetoden. Snøballmetoden er en form for strategisk utvelging som skjer i samarbeid med respondentene selv (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). De blir da bedt om å forslå ytterligere relevante intervjuobjekter som kan være gode informanter til studien. Dette er en god metode når forskerne selv har begrenset oversikt eller innsikt i casen (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011; Grønmo, 2016). Ettersom vi har gjennomført relativt mange intervjuer tatt i betraktning av denne studiens omfang, har vi oppnådd en metning av innsamlet empiri, og dermed et godt grunnlag for videre diskusjon av vår problemstilling.

Nedenfor presenteres en oversikt over de 12 dybdeintervjuene vi har gjennomført:

Dato	Varighet	Respondent	Avdeling	Nivå
19.02.2019	58 min.	Controller 1	Avdeling 1	Divisjon
21.02.2019	54 min.	Leder 1	Avdeling 2	Divisjon
21.02.2019	45 min.	Controller 2	Avdeling 3	Divisjon
04.03.2019	52 min.	Controller 3	Avdeling 4	Divisjon
06.03.2019	35 min.	Leder 2	Avdeling 5	Konsern
07.03.2019	45 min.	Leder 3	Avdeling 6	Konsern
08.03.2019	53 min.	Controller 4	Avdeling 2	Divisjon
13.03.2019	53 min.	Leder 4	Avdeling 1	Divisjon
13.03.2019	60 min.	Controller 5	Avdeling 6	Konsern
14.03.2019	40 min.	Controller 6	Avdeling 6	Konsern
19.03.2019	40 min.	Controller 7	Avdeling 6	Konsern
21.03.2019	42 min.	Controller 8	Avdeling 7	Divisjon

Tabell 2: Oversikt over intervjuer

3.4.2 Intervjuguider

Å utforme en intervjuguide er en viktig del av forberedelsene til intervjugjennomføring (Grønmo, 2016). Intervjuguiden skal inneholde temaer for intervjuet, og skal enkelt beskrive hvordan intervjuet skal gjennomføres. En grundig vurdering av informasjonsbehov ved

utforming av intervjuguiden i forkant av datainnsamlingen og fortløpende i prosessen er viktig (Grønmo, 2016).

Våre intervjuguider er utviklet med utgangspunkt i tidligere litteratur om controllerrollen og digitalisering i banksektoren. Samtidig har vi benyttet oss av tidligere masteroppgaver med liknende problemstillinger for inspirasjon til spørsmål. Ettersom våre respondenter tilhører ulike nivåer og avdelinger i organisasjonen, har vi tilpasset våre intervjuguider til de ulike respondentene. Intervjuguidene er relativt likt bygd opp med en introduksjon av oss selv og forskningsprosjektet, samt de tre fasene i et intervju som omhandler oppvarming, refleksjon og avslutning (Tjora, 2012).

Oppvarmingsspørsmålene går inn på utdanningsbakgrunn og arbeidsbakgrunn, samt stilling og arbeidsoppgaver i Banken. Videre spørsmål handler om organisering og samhandling mellom aktuell controller og leder på avdelingen, matrisen for “controllerens fire roller” utviklet av Nilsson, Olve og Parment (2011), og påvirkning av digitalisering i Banken og på controllerens arbeidsoppgaver. Refleksjonsspørsmålene utgjør kjernen av intervjuet (Tjora, 2012). Til denne fasen utformet vi spørsmål som vi mener er nyttige for å innhente relevant informasjon om temaet og for å belyse vår problemstilling.

Avslutningsvis stilte vi åpne spørsmål om fremtidig utvikling av controllerrollen og digitalisering i Banken, samt spurte om det var noe intervjuobjektene ville legge til eller følte de ikke hadde fått sagt. Her fikk respondentene mulighet til å snakke fritt om deres tanker og meninger rundt tematikken vi hadde tatt opp i løpet av intervjuet. Deres svar kan derimot ha blitt påvirket av at vi stilte spørsmål om påvirkning av digitalisering på controllerrollen og deres oppgaver, før vi stilte åpne spørsmål om utvikling av rollen. Respondentene er dermed inne på en tankegang om digitalisering og utvikling, og andre eksterne trender som kan tenkes å påvirke controllerens rolle i fremtiden kommer muligens ikke frem. Intervjuguidene som var grunnlag for våre intervju er inkludert som vedlegg i denne oppgaven.

3.4.3 Tidshorisont

Å fastsette en bestemt tidsperiode for datainnsamling er et grunnleggende aspekt ved gjennomføring av et forskningsprosjekt (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Denne studien er naturlig avgrenset til en tidsperiode på fem måneder. Pilotintervjuet ble gjennomført i slutten av januar, mens dybdeintervjuene ble gjennomført over en periode på omtrent en måned fra februar til mars. Intervjuguidene inkluderer spørsmål om fremtidig utvikling av controllerrollen og arbeidsoppgaver, og digitalisering i Banken. En utfordring knyttet til dette er at vi kun har gjennomført intervju med hver respondent én gang. Ved lengre tidshorisont kan ytterligere intervjuer eller oppfølgingssamtaler gjennomføres med samtlige respondenter. Dette hadde gitt informantene tid til å reflektere over tematikken og bringe frem andre inntrykk, og kunne vært et styrkende bidrag til studien.

3.4.4 Gjennomføring

Det er viktig å etablere en god kommunikasjonssituasjon ved gjennomføring av intervju, samtidig som det bør foregå på et passende sted der verken intervjuobjekt eller forskere blir forstyrret (Grønmo, 2016). Intervjuene har blitt innledet med en introduksjon av oss selv og prosjektet, samtidig som vi fikk underskrift på samtykkeerklæringen. Denne ble tilsendt respondentene på e-post sammen med en forespørsel om deltakelse i prosjektet og et informasjonsskriv den 12. februar 2019. Deretter avklarte vi om lydopptak av intervjuene var greit for respondentene, samt informerte om planlagt transkribering og deres mulighet for sitatsjekk før vi begynte selve intervjuet. Dybdeintervjuene er gjennomført med intervjuguidene som veileder. Intervjuene har vært semistrukturerte og åpne, og respondentene har til en viss grad fått prate om det de selv mener har vært viktig å få frem innenfor de satte temaene.

Samtlige intervjuer har vært gjennomført på diverse møterom i Banken, der respondentene selv har booket møterom og bestemt tidspunkt for gjennomføring. Intervjuene har hatt en varighet på 35 til 60 minutter. Selv om intervjuguidene til ledere og kontrollere har vært noe ulike, har ikke tidsbruk på intervjuet variert særlig. Gjennomsnittstid på intervjuene til kontrollere er omtrent 49 minutter, og til ledere er det omtrent 47 minutter. Videre har samtlige intervjuobjekter vært positive til deltakelse i studien og nysgjerrige på tematikken og resultatet.

3.5 Dataanalyse

Analyse av innhentet datamateriale er en betydelig del av samfunnsvitenskapelig forskning (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Kvalitativ analyse handler om å redusere store datamengder til en helhet av forskjellige perspektiver, synspunkter og nyanser (Jacobsen, 2015). Ved å sammenstille transkriberte intervju kommer mønstre, likheter, forskjeller og spesielle avvik til syne. Slike sentrale deler kan trekkes frem, og gi innsikt i et nytt tilfelle eller fenomen (Jacobsen, 2015).

I vår studie har vi transkribert alle intervjuene vi har foretatt oss, inkludert pilotintervjuet med vår kontaktperson i Banken. Å transkribere lydopptak til tekst gir en mer oversiktlig fremstilling av intervjuet (Jacobsen, 2015). På denne måten får man med seg innholdet i intervjuet og kan raskere få et overblikk over hovedelementene i intervjuet, fremfor å måtte spole frem og tilbake i en lydfil gjentatte ganger. En skriftlig fremstilling av datamaterialet muliggjør også analyse av fremstilt materiale (Jacobsen, 2015). Transkribering av intervjuene har vi gjort fortløpende etterhvert som vi har gjennomført intervjuene. De 12 gjennomførte dybdeintervjuene resulterte i omtrent 170 sider renskrevne intervjuer.

De renskrevne intervjuene er bearbeidet og redusert til omtrent 50 sider med relevante sitater og meninger uttrykt under intervjuene. Disse ble i første omgang systematisert i fem overordnede kategorier: controllerens rolle og arbeidsoppgaver på konsernnivå, controllerens rolle og arbeidsoppgaver på divisjonsnivå, controllernes perspektiv på utvikling og digitalisering, ledernes perspektiv på controllerens rolle og arbeidsoppgaver, og ledernes perspektiv på utvikling og digitalisering. Vi har skilt mellom ledere, og kontrollere på konsernnivå og divisjonsnivå. Dette har vi sett som hensiktsmessig da meninger og synspunkt er ulike innenfor disse tre kategoriene. Konsernnivå defineres som nivået under konsernsjef, og her har vi intervjuet to ledere og tre kontrollere. Videre definerer vi divisjonsnivå som nivåene under dette, samt ansatte som har tilhørighet i Bankens datterselskap. Her har vi intervjuet to ledere og fem kontrollere. Disse kategoriene danner utgangspunktet for vårt empirikapittel, og videre grunnlaget for hvordan vi har strukturert vår diskusjon.

3.6 Kvalitet

Grønmo (2016) forklarer at kvalitet må ses i sammenheng med datamaterialet som skal bearbeides. Hensikten med datamaterialet er å besvare en problemstilling, der kvaliteten sies å være høyere jo bedre datamaterialet besvarer problemstillingen. Å drøfte reliabiliteten og validiteten til et forskningsprosjekt betyr at vi vil forsøke å forholde oss kritiske til kvaliteten på dataene vi har samlet inn (Lewis, 2009, som sitert i Jacobsen, 2015).

Reliabilitet, eller pålitelighet, handler ifølge Tjora (2012) om gjennomgående intern logikk i studien. Dette kommer til uttrykk dersom undersøkelsen og datainnsamlingen gir pålitelige data (Grønmo, 2016). For å styrke pålitelighet til vår studie har vi transkribert alle intervjuer vi har foretatt oss, og deretter sendt alle sitater og meninger vi bruker i studien tilbake til respondentene for godkjenning. Videre kan undersøkelsen påvirkes av forskerens involvering i datainnsamlingen (Tjora, 2012; Jacobsen, 2015). Da kvalitativ forskning har et fortolkende perspektiv, vil ikke fullstendig objektivitet være mulig. Det er derfor viktig å være klar over den påvirkende effekten forskeren kan ha på sine respondenter (Tjora, 2012). Vi har derfor etter beste evne latt våre respondenter besvare og utdype temaer under intervjuene som de selv har synes vært viktige. På denne måten mener vi at vi har fått frem viktige synspunkter og reelle meninger.

Validitet handler om empiriens gyldighet i sammenheng med problemstillingen som skal belyses (Grønmo, 2016). Jacobsen (2015) skiller mellom intern og ekstern gyldighet. Intern gyldighet handler om vi har fått tak i ønsket data og om resultatene fra disse oppfattes som korrekte, mens ekstern gyldighet går ut på om vi kan overføre våre funn til andre sammenhenger. Ettersom vi har intervjuet 12 respondenter på forskjellige nivåer og divisjoner i Banken og følgelig tilpasset våre intervjuguider til de ulike funksjonene, mener vi at vi har fått variert informasjon fra flere perspektiver som belyser vår problemstilling. I tillegg er intervjuguidene bygget opp etter tidligere litteratur om controllerrollen og digitalisering i banksektor, samt at vi har studert forhold som er etterspurt i tidligere litteratur. Dette mener vi styrker gyldigheten til våre funn og vår studie. Respondentene fikk tilsendt et informasjonsskriv om studien med en foreløpig problemstilling i forkant av intervjuet, og kunne derfor gjøre seg opp meninger og tanker rundt tematikken. Med bakgrunn i de ulike perspektivene og meningene som er belyst under intervjuene, har vi derimot ingen inntrykk av at respondentene på noen måte har forsøkt å svare “riktig” fremfor å fremsi egne tanker og

meninger. Videre kan ikke funn fra denne studien generaliseres og overføres til andre tilfeller da studien beskriver en bestemt case.

3.7 Etiske vurderinger

Ifølge Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) er etiske hensyn en vurdering av om handlinger er korrekte eller gale basert på bestemte prinsipper, regler og retningslinjer. I en forskningssituasjon handler dette om hvordan man direkte eller indirekte kan påvirke hverandre (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). I forkant av intervjuene fikk respondentene tilsendt et informasjonsskriv og samtykkeerklæring på epost. Her ble det informert om at deltakelse i prosjektet var frivilling og ville bli anonymisert, samt formålet med og informasjon om studien. Disse dokumentene er vedlagt oppgaven.

Opplysninger som innhentes fra respondentene behandles konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det vil blant annet si at lydopptak og personinformasjon ikke lagres sammen. Kun prosjektgruppen og våre to veiledere vil ha tilgang på innhentet informasjon. Transkriberte intervju er videresendt til våre veiledere med det formål å brukes til videre forskning. Prosjektet er sendt inn og godkjent av Norsk senter for forskningsdata, NSD.

3.8 Oppsummering av metodevalg

Vi har i vårt metodekapittel presentert og reflektert over våre metodiske valg i forbindelse med gjennomføring av denne studien. Studien er gjennomført som en deskriptiv casestudie, der vi beskriver controllerens rolle fra ledere og kontrollere i Banken sitt perspektiv sett i lys av digitalisering. Vi har transkribert alle intervjuer og sendt sitater tilbake til respondentene, samt meldt inn og fått prosjektet godkjent av NSD. Dette er styrkende bidrag til pålitelighet og gyldighet av vår studie. Våre valg av forskningsdesign, datainnsamlingsmetoder og datanalyse har en logisk sammenheng, og vi mener våre metodiske valg i forbindelse med gjennomføring av denne studien skaper en helhet. Funn i denne studien kan ikke generaliseres til andre banker eller sektorer da studien beskriver en bestemt case. Videre i avhandlingen vil vi presentere våre empiriske funn.

4. Empiri

I dette kapitlet vil vi presentere de mest interessante empiriske funnene som er relevant for vår problemstilling. Vi vil starte med en beskrivelse av virksomheten vi har studert for å få en økt forståelse for organisering og kontekst. Videre vil vi presentere resultatene av våre dybdeintervju. Empirien danner grunnlaget for den påfølgende diskusjonen i vår oppgave, hvor vi drøfter funnene opp mot vårt teoretiske rammeverk.

4.1 Kontekstbeskrivelse

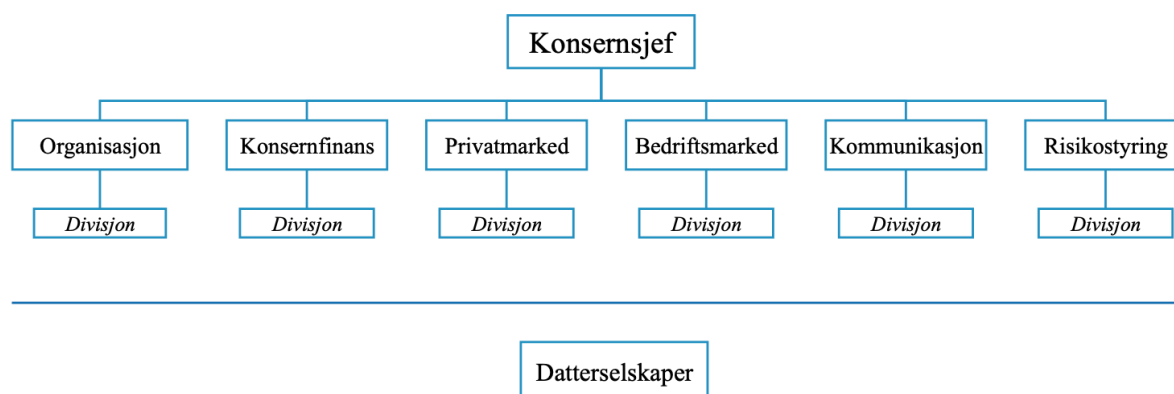
For å besvare vår problemstilling har vi hatt 12 dybdeintervju i en ledende bank i Norge. Banken inngår i et større finanskonsern og har en rekke datterselskap som har sin virksomhet innenfor ulike finansielle tjenester. Banken har de siste årene hatt et økende fokus på digital satsing i deres strategi, samtidig som fokuset på lokal forankring og personlig rådgivning med høy kompetanse består. Banken bruker store ressurser på å forstå pågående trender og ruste seg mot fremtidig konkurranse i form av heldigitale og nettløsningsbaserte banker. I dette ligger en satsning på enkle og effektive løsninger for deres kunder.

Banken, som utgjør hovedvirksomheten til konsernet, er organisert i åtte ulike hovedområder med konsernsjef som øverste leder. I Banken finner vi kontrollere på flere ulike nivå med varierende arbeidsoppgaver. Arbeidsoppgaver avhenger blant annet av ansvarsområder, ansiennitet og nivå i Banken.

Controllerne på økonomiavdelingen i Banken fungerer som kontrollere for både Bankens og datterselskapenes virksomhet. Dette er kontrollere på et høyt nivå i organisasjonen, som vi i denne oppgaven refererer til som kontrollere på konsernnivå. Controllerne på konsernnivå involveres aktivt som sparringspartner og rådgiver i en rekke beslutninger, både i interaksjon med konserndirektører, ulike forretningsområder i Banken og datterselskapene. På konsernnivå har vi intervjuet to ledere og tre kontrollere.

Videre har vi intervjuet en rekke ulike kontrollere fra ulike avdelinger og fra et av Bankens datterselskap. Disse controllerne har mer avgrensede arbeidsoppgaver og ansvarsområder innenfor sine divisjoner. I oppgaven vil vi referere til controllerne på de ulike avdelingene og

datterselskapene som kontrollere på divisjonsnivå, da vi ser det hensiktsmessig for vår diskusjon og våre funn å skille mellom kontrollere på konsernnivå og divisjonsnivå. På divisjonsnivå har vi intervjuet to av lederne og fem kontrollere.



Figur 4: Organisasjonskart for Banken

4.2 Controllerens rolle og arbeidsoppgaver

I dette delkapittelet vil vi presentere empiri som omhandler controllernes rolle og arbeidsoppgaver fra forskjellige perspektiver i Banken. Vi vil her skille mellom rolle og arbeidsoppgaver til kontrollere på konsernnivå og på divisjonsnivå. Denne kategoriseringen gjøres på grunnlag av rollens varierende betydninger på de ulike nivåene. Vi vil videre ta for oss lederne perspektiv for en mer nyansert forståelse av controllerens rolle og arbeidsoppgaver. Til slutt vil vi presentere controllerne og lederne perspektiv på digitalisering og utvikling internt i Banken.

4.2.1 På konsernnivå

Arbeidsoppgaver

Vårt datagrunnlag inkluderer intervjuer med tre kontrollere på konsernnivå. Controllerne arbeider i samme avdeling og samarbeider i noen tilfeller, men arbeider i hovedsak autonomt og selvstendig. Deres arbeidsoppgaver inkluderer økonomistyring og virksomhetsstyring i ulike former, samt rapportering til styret, ledelsen og ulike divisjoner i Banken. Controllerne har virksomhetsansvar for avdelingene i Banken, og driver dermed oppfølging, analyse og

kontroll av resultat, avkastning og vekst. Controllerne på konsernnivå har et bredt spekter av arbeidsoppgaver, både rutinemessige rapporteringsoppgaver, analyser for beslutningsstøtte og proaktive arbeidsoppgaver.

“Det går på virksomhetsstyring og økonomistyring i ulike former, rapportering til styret har jeg holdt på med, (...) rapportering til [divisjon₁] i banken, og ulike måltall, resultat og avkastning på anvendt kapital, ulike KPIer som vekst og marginer for eksempel.” (Controller 5)

Flere av controllerne på konsernnivå opplyser at en stor andel av arbeidstiden går med til rutineoppgaver. Tiden som går med til rapportering og reaktive oppgaver anses som nødvendig, men for lite effektiv i forhold til nytten.

“Vi har jo noen standardiserte rapporter som går på spesielle tidsfrister som vi bare sender fra oss. Mye av arbeidet går ut på at vi går med den her presentasjonen og snakker med noen om at vi ser den og den utviklingen. (...) Den standardiserte rapporteringen prøver vi å bruke minst mulig tid på, (...) for verdien med oss er jo å bruke oss mer som en partner enn en rapporteringsenhet. Rapporteringen må jo være der, men det er det minste av verdi som vi kan tilføre.” (Controller 7)

Controllerne på konsernnivå har virksomhetsansvar for hver sine forretningsområder i Banken, i tillegg til noen datterselskap. I denne forbindelse får controllerne tilsendt informasjon fra de aktuelle divisjonene og datterselskapene. Deretter er det deres oppgave å utføre analyser og følge opp ulike avvik og lønnsomhetsmål, før dette blir gjennomgått på møter med den aktuelle ledelsen eller administrerende direktør som blir utfordret på analyser og rapporter. Controllerne på konsernnivå mener dermed at de fungerer som sparringspartnere og rådgivere for sine ansvarsområder.

“Jeg har oppfølgingsansvar eller virksomhetsansvar for [divisjon₁] og for noen av datterselskapene. (...) Så på mandag nå for eksempel så hadde jeg laget en liten analyse på ulike nøkkeltall og resultatet for i fjor og den slags for det selskapet, og stilte noen spørsmål til dem. Så var det satt av tid til at administrerende direktør for

selskapet kunne kommentere analysen og svare på spørsmålene. Så det er et eksempel på virksomhetsstyring i konsernet, hvor vi på Økonomi også har den rollen da, ikke bare for banken.” (Controller 5)

“Jeg deltar i [divisjon₂] sine ledermøter. Og da er det jo min oppgave å forklare den utviklingen de har hatt og utfordre de på ulike scenarioer, så de bruker jo oss som en sparringspartner da. Og det er jo det vi bør brukes til. (...) Ledelsen mottar mye informasjon og de trenger at noen sier at ‘det er det her du skal tenke på og gjøre noe med’.” (Controller 7)

Controllerne uttrykker at mye av arbeidstiden går med til reaktivt arbeid som rapportering, analyser av avvik og rutinemessige arbeidsoppgaver. Likevel har de også arbeidsoppgaver knyttet til proaktivt arbeid som langtidsplaner, prognoser, simuleringer og investeringer. Dette er noe samtlige av controllerne vi har intervjuet på konsernnivå ønsker å få frigjort mer tid til.

“Vi ønsker jo å frigjøre mye tid og klare å jobbe mer framoverskuende og mer som en forretningspartner og tettere på forretningsområdene. Så jobber vi jo også med prognoser, budsjettering, simulering av utvikling og langtidsprognoser for eksempel, det er jo mer framoverskuende. Så det er jo en blanding, men jeg bruker nok mest tid på det som har skjedd.” (Controller 6)

Controllerne på konsernnivå har en bred rolle og utfører en rekke ulike arbeidsoppgaver. Mesteparten av deres arbeidstid går med til rutinemessige arbeidsoppgaver, samt noe til proaktive analyser ofte i tilknytning til ad hoc-prosjekter. Det stilles store krav til controllernes forretningsforståelse og innsikt i hva som ligger bak tallene. Controllerne jobber dermed mye med analyser for å forstå trender som ligger bak tallene og for å bidra som en støtte i beslutningstaking.

Arbeidsverktøy

Det benyttes en rekke ulike systemer og arbeidsverktøy i det daglige arbeidet til controllerne. Controllerne på konsernnivå jobber som nevnt mye med analyser og å se sammenhenger som ligger bak tallene. Dette krever at de bruker informasjon og data fra en rekke ulike systemer i Banken, blant annet fra regnskapssystemet. Controllerne opplyser at programmet som benyttes for å samle, strukturere og analysere data i hovedsak er Excel.

“Det er veldig Excel-basert. Slik at noen ting som for eksempel utvikling av innskuddssammensetning og likviditetskostnad kan jo bare refreshes hver måned egentlig, men det er litt ekstra mas å gjøre det i Excel, spesielt hvis det er kommet til nye ansvarssteder eller innskuddstyper, og det blir veldig store filer.” (Controller 5)

Banken har mange ulike systemer med ulike funksjoner som inneholder verdifull data som controllerne på konsernnivå behøver i analyser. Informantene uttrykker at mye av arbeidstiden går med på å samle og strukturere disse dataene for å se de i en meningsfull sammenheng. Dette er en manuell og tidkrevende prosess som controllerne i stor grad ønsker å automatisere. På denne måten vil deres arbeidstid kunne utnyttes til mer verdiskapende aktiviteter i Banken.

“Noen rapporter er det jo nesten bare å trykke på knappen så er alt på plass, mens det meste krever klipp og lim, hente ut og oppdatere. Så det er en del manuelle prosesser, mye mer manuelt enn det vi ønsker ja. Vi ønsker jo at alt blir mest mulig automatisert sånn at vi kan bruke tiden på å forstå, kommentere og kommunisere det ut.” (Controller 6)

“All regnskapsinformasjon er jo samlet. Eller ikke all, men det viktigste er samlet. Men det er jo ikke det som gir høyest verdi for ledelsen. Det som gir mest verdi for dem er jo at vi tar den informasjonen og setter den i sammenheng med andre ting. (...) Da må vi inn i andre system for å lete etter den informasjonen. Så det er mange kilder for å fullføre en hel analyse da.” (Controller 7)

Noen av ulempene som nevnes ved å bruke Excel til analyser er at det finnes mange feilkilder ved importering av data, i tillegg til at det er lite effektivt da man må bruke mye tid på å samle og strukturere data. Til tross for dette legger noen informanter vekt på at Excel kan være et veldig nyttig verktøy for å skape oversikt i datagrunnlaget og få økt forståelse.

Utover bruk av Excel benyttes i liten grad avanserte analyseverktøy og -systemer. Noen av controllerne nevner “SAS Visual Analytics” som er et avansert analyseverktøy Banken har investert i, men at dette har blitt lite brukt. Controllerne opplyser at bakgrunnen for dette blant annet er manglende kompetanse til å bruke det, i tillegg til at man har undervurdert ressursinnsatsen som kreves for å ta det i bruk da man må tilrettelegge og tilpasse data til programmet.

“Vi har en sak som heter SAS VA, Visual Analytics, som egentlig skulle være et analytiker-verktøy eller analyse-verktøy og det ble anskaffet for kanskje 5-6 år siden, men det – det er ingen motstand mot det, men vi har ikke vært så flinke til å ta det i bruk, og jeg tror nok at man har undervurdert ressursinnsatsen som må til for å kunne ta det i bruk. Du må tilrettelegge data og gjøre en del konfigurasjoner og tilpasninger først.” (Controller 5)

Controllerens rolle

På konsernnivå opplyser controllerne at en av de aller viktigste rollene de har som controller er å bidra til å sette fokus på de rette tingene. Ved å skape oversikt og gi innsikt kan de hjelpe ledere til å ha oppmerksomhet på de riktige tingene som kreves for å nå målene til Banken. De skal bidra med ledelsesstøtte fra et økonomisk perspektiv ved å ha kontinuerlig fokus på lønnsomhet, og å være en pådriver og utfordrer for utvikling og trender som de observerer.

“Den viktigste rollen er vel kanskje å skape oversikt, gi innsikt, peke på det som bør ha oppmerksomhet, og utfordre om det er [divisjon₁] eller andre deler av organisasjonen på ting. (...) Så det er jo på en måte å være en slags navigator i forhold til at man har satt et mål og satt en kurs, og å kunne si noe om man følger det

og gi råd om hva man bør gjøre for å komme tilbake til kursen eller rette opp kursen for å nå målene.” (Controller 5)

Basert på matrisen for “controllerens fire roller” utarbeidet av Nilsson, Olve og Parment (2011) identifiserer samtlige av controllerne vi har intervjuet på konsernnivå seg i hovedsak som en forretningspartner. De anser forretningspartnerrollen som deres viktigste rolle og legger vekt på arbeidsoppgaver knyttet til å påvirke andre og være med å drive utviklingen. Controllerne legger også vekt på at de naturligvis bruker mye tid på å analysere data for deretter å bruke analyser og data til å påvirke andre, som en del av en prosess.

Videre påpekes det at controllerne på konsernnivå ønsker en utvikling mot å bli mer som en forretningspartner, og at det finnes større potensiale når det kommer til denne typen arbeidsoppgaver. Flere nevner at dette i stor grad henger sammen med ledelsens fokus, om de ønsker å bruke controllerne som en samarbeidspartner eller som en kontrollenhet.

“Jeg føler at vi er mer og mer en forretningspartner, men det er jo litt avhengig av hvem som er i ledelsen. Om de ser på oss som en samarbeidspartner eller som en kontrollerende enhet. Jeg synes at de mer og mer tenker at vi er en samarbeidspartner. Hvert fall [divisjon2] ansvarliggjør oss mer og mer, men det er jo greit, for da får man jo være med på å drive utviklingen (...) Du må jo være helt sikker på at det du har regnet ut eller sett på er relativt rett før du går med det til ledelsen. Så det er jo naturlig å holde på å analysere en stund før du går for å påvirke noen med det, det er jo ulike deler av prosessen.” (Controller 7)

Utvikling av controllerens rolle

Controllerne på konsernnivå mener at rollen har utviklet seg mot å i større grad fungere som en forretningspartner. Controllerne har fått mer ansvar, og har utviklet seg fra å sende avgårde ferdige analyser til å bli en sparringspartner som er aktivt med og støtter beslutningstaking.

“Vi har gått mer fra en situasjon hvor vi har laget en analyse, og etter å ha sendt den

fra oss og var ferdige, til at vi har tatt noen skritt nærmere å komme med forslaget om hva banken bør gjøre med det.” (Controller 5)

Controllerne bruker fortsatt mye tid på rapportering, og mener rapporteringsprosessen er ineffektiv. De uttrykker at digitalisering og effektivisering av disse prosessene har ikke vært et prioritert utviklingsområde internt i organisasjonen. Dette fører til at mesteparten av deres arbeidsinnsats brukes på rutinemessige oppgaver, som blant annet går på bekostning av arbeidstid dedikert til proaktive og strategiske analyser.

“Vi har en del ting som vi rapporterer, og rapporteringsprosessen er ikke effektiv nok. Man bruker veldig mye tid på å lage eller produsere rapportene, men for mange av dem er det jo det samme hver gang egentlig. Så hvis man hadde tatt seg tiden til å konfigurere et IT-system for å lage det automatisk, så er jeg helt sikker på at du kunne ha spart veldig mye ressursinnsats som brukes i dag.” (Controller 5)

Det har dermed ikke vært en stor utvikling knyttet til rutinemessige arbeidsoppgaver, men informantene legger vekt på at det er et stort potensial knyttet til effektivisering og automatisering av disse arbeidsoppgavene. Dersom noe av tiden som brukes på disse oppgavene kuttes, vil controllerne på konsernnivå kunne bruke mer tid på rollen som forretningspartner.

“Jeg ser jo at den utviklingen kanskje går saktere enn man ønsker og tror ofte, for det er jo en ganske krevende omstilling, både for oss som controllere, men også for omverden. Så jeg tror at det ikke er noen tvil om at organisasjonen har lyst på mer og mer innsikt, og mer og mer analyser, bedre beslutningsgrunnlag, så det er jo en veldig stor etterspørsel etter informasjon. Så jeg tror at data og innsikt blir jo enda viktigere å bruke på gode måter fremover. Så da får man håpe at man får bedre verktøy og analysemodeller til å kunne gjøre dette.” (Controller 6)

4.2.2 På divisjonsnivå

Arbeidsoppgaver

På divisjonsnivå i Banken har vi intervjuet fem kontrollere. Controllerne arbeider i ulike avdelinger og i ett av datterselskapene, og deres arbeidsoppgaver er dermed svært ulike. Felles for deres arbeidsoppgaver er derimot at de hovedsakelig består av faste og rutinepregede oppgaver. Arbeidsoppgavene er av særlig reaktiv karakter, der kontroll, oppfølging og rådgivning er sentralt. Controllerne arbeider i liten grad proaktivt. Deres arbeidsoppgaver varierer fra oppfølging av rutiner og prosedyrer i anskaffelsesprosesser, til blant annet budsjettering, oppfølging av dekningsbidrag fra kundeinntekter, og kontroll av rentemarginer, provisjonsinntekter og dokumentasjon ved investeringsrådgivning.

“Den ene oppgaven er å sørge for at de innkjøpsavtalene vi gjør i banken har riktig utforming, altså innholdet i dem, og at selve anskaffelsesprosessen går rett for seg i forhold til regelverk og avtaleinnhold.” (Controller 1)

“(…) Det handler om fortløpende oppfølging, og å være tett på. For eksempel så har jeg ansvar for de produktene som vi kjøper for våre kunder. Og da er hovedansvaret for eksempel å se om vi fakturerer alt til kundene våre. (…) Hvordan ser dekningsbidraget ut på de kundene eller de produktene der? Det er et viktig tema for oss.” (Controller 4)

Med svært varierende arbeidsoppgaver følger også ulik grad av ansvar som controllerne på divisjonsnivå har. På spørsmål om de aktivt involveres av deres ledere i beslutningstaking fremkommer variasjonene. Noen av controllerne involveres aktivt og har beslutningsmyndighet i enkelte situasjoner, mens andre i hovedsak bidrar med å gi ledere relevant informasjon for beslutningstaking.

“(…) Det er ikke jeg som avgjør. (…) De ukentlige møtene det er da ting blir avgjort. Jeg kan komme med mine innspill og jeg kan komme med mine meninger og det blir hørt, men det er ikke jeg som beslutter.” (Controller 2)

“Ja, det er jeg nødt til å være. (...) Hvis det skjer noen endringer med oss internt, om det er prismodeller, om det er måten du tar betalt på, om det er ressurser, trenger vi mer folk eller ikke, så blir jeg gjerne involvert.” (Controller 4)

Arbeidsverktøy

Samtlige kontrollere på divisjonsnivå forteller at det hovedsakelig er Excel som brukes som arbeidsverktøy. Dette til tross for at det finnes mange forskjellige styringssystemer i Banken for internt bruk. Controllerne erkjenner at Excel i stor grad brukes som et skyggesystem der man har egne regneark for å selv ha kontroll og oversikt over eget arbeid, i tillegg til at de fleste rapporter og oversikter fremstilles og presenteres i Excel.

“Ja, det blir gjerne Excel som blir siste stasjonen da. (...) Banken har mye ulike systemer, men jeg må jo innrømme at tallgrunnlag og store uttrekk det blir jo lastet ned til Excel.” (Controller 3)

“Vi har jo rapporteringsprogram hvor vi konsoliderer og gjør den praktiske delen, men for å få ting ut så er det enten Excel eller PDF fra sånne typer programmer.” (Controller 4)

Excel brukes mye som skyggesystem til tross for at flere av controllerne på divisjonsnivå forteller om begrensninger og risiko knyttet til programmet. Det opplyses om at Excel ikke er optimalt for den bruken controllerne ønsker, og at det er et sårbart system der menneskelig feil enkelt kan oppstå. Blant controllerne på divisjonsnivå nevnes det utfordringer ved å bruke Excel og andre skyggesystemer knyttet til kompetanseoverføring, informasjonsdeling og ineffektivitet.

“(...) Excel er jo egentlig en risiko i seg selv, bare å bruke det systemet. (...) Og hvis det er en ansatt bare som har et veldig tett forhold til det Excel-arket, så kan det være vanskelig for en å arve det Excel-arket, for hvilke forutsetninger og regler er det som

ligger bak her? Så det kan jo være risikoen med et sånt Excel-ark da. Det er masse formler som ligger der.” (Controller 8)

Det uttrykkes likevel at Excel er det mest hensiktsmessige verktøyet controllerne på divisjonsnivå har for hånd. Det er enighet blant respondentene om at det å investere i bedre styringsverktøy er ønskelig, men at dette krever frigjøring av tid til implementering og opplæring, samt prioritering fra ledelsen. Det belyses at det ikke er innført noen interne styringsverktøy i Banken som controllerne på divisjonsnivå har opplevd.

“Ikke internt hos oss, nei. Ikke noe annet enn det vi alltid har hatt.” (Controller 4)

Controllerens rolle

Controllerrollen benevnes som en viktig rolle på divisjonsnivå, der de ofte fungerer som et mellomledd mellom leder og medarbeidere, og som “må tilfredsstille begge parter” (Controller 3). Fordi controllerne har mer rutinepregede oppgaver, fungerer de også mindre som forretningspartnere og analytikere. Deres rolle er i mindre grad autonom, og styres mer av regler og retningslinjer.

De fleste controllerne på divisjonsnivå uttrykker at de identifiserer seg mest med rollene som regnskapsfører, pedagog og i noen grad analytiker i matrisen for “controllerens fire roller” utviklet av Nilsson, Olve og Parment (2011). Deres roller er preget av å være en kontroll- og opplæringsfunksjon.

“(…) Men som pedagog er jeg mer som en lærer da, som påvirker andre.”
(Controller 1)

“Altså jeg tror jeg havner her jeg. Litt sånn på kanten av en regnskapsfører.”
(Controller 2)

“Det er nesten sånn at jeg kan være overalt her.” (Controller 3)

Én controller, controller 4, har en mer analytisk rolle og arbeider i større grad med ledelsesstøtte enn de andre controllerne på divisjonsnivå. Denne controlleren har mer ansvar, samtidig som han har en oppfølgings- og kontrollrolle i flere avdelinger. Controlleren peker på ledelsesstøtte som hans viktigste rolle.

“Det er ikke å påpeke til en avdelingsleder at det går dårlig, det vet han selv, men det er å løfte han og hjelpe han opp. (...) Det er kanskje den viktigste jobben da.”
(Controller 4)

Utvikling av controllerens rolle

Controllerne på divisjonsnivå mener deres roller har utviklet seg gradvis i Banken. Det nevnes at det aldri har vært noen abrupte endringer, men mer en gradvis utvikling. I dette ligger en utvikling mot høyere forventninger til deres arbeid, og dermed økt kompleksitet i deres rolle.

“Vi har jo blitt mer komplekse da, ikke nødvendigvis selve oppgavene, men rollen.”
(Controller 4)

Det er rimelig enighet om hvordan controllerens rolle i Banken kommer til å utvikle seg i årene som kommer. Hovedsakelig nevnes at kontrollfunksjonen og rutinepregede arbeidsoppgaver vil automatiseres i større grad. Controllerne på divisjonsnivå nevner at menneskelige feil i analyse- og rapporteringsprosesser, og i arbeidsverktøy som Excel dermed vil minimeres, og kontrollfunksjonen som karakteriserer controllerrollen på divisjonsnivå i dag vil kunne effektiviseres.

“(...) Det er typiske sånne manuelle, monotone jobber som ikke er mest utfordrende for ansatte, men som lett kan gjøres automatisk, for det er jo en risiko for at det skjer en feil også hvis det er ansatte som sitter og puncher tall. Det er risiko for menneskelige feil i den prosessen.” (Controller 8)

“(...) Så det tror jeg er en sånn ting som kommer mer og mer, at vi får automatisert den kontrollopgaven. (...) Hvis du gjør kontrollen automatisk i forhold til etterlevelse

og kvalitet, så må kanskje noen gå gjennom den loggen etterpå da. Men da effektiviserer du den kontrollen mye mer enn i dag.” (Controller 8)

Controllerne på divisjonsnivå mener utviklingen vil være jevn og gå over tid, men at endringene kommer – men langsommere enn ønskelig. Det påpekes av controllerne på dette nivået at det skyldes at prosjekter knyttet til digitalisering av verktøy og prosesser til intern bruk ikke er prioritert av ledelsen i Banken.

“Fem år? Lik. Rett og slett fordi at det ikke er prioritert. Om fem år er det akkurat det samme, om ti år, da kan vi begynne å snakke.” (Controller 2)

4.2.3 Ledernes perspektiv på controllerens rolle

Controllerens rolle

Ettersom controllerne på konsern- og divisjonsnivå har ulike arbeidsoppgaver og ansvarsområder, oppfattes deres roller på ulike måter av lederne i Banken. Controllerne på konsernnivå beskrives som analytikere, rådgivere og mer forretningsorientert av lederne. Her betegnes controllerne som autonome og relativt uavhengige av leder, slik at deres samhandling går på diskusjon av særskilte problemstillinger og utfordringer som kan dukke opp i det daglige arbeidet. Lederne belyser at controllerne på konsernnivå skal bidra med oppfølging, forretningsforståelse og kompetanse til områdene de har virksomhetsansvar for, og på den måten bidra til en positiv økonomisk utvikling i Banken og deres datterselskaper.

“De jobber jo veldig selvstendig da for det første, og så har de jo en del dedikerte ansvarsområder og oppgaver. (...) Sånn at de jobber veldig autonomt, det gjør de jo. Så de er ikke avhengige av at jeg kommer og gir dem oppgaver hver dag, så det blir mer å diskutere ulike faglige utfordringer og problemstillinger.” (Leder 3, konsernnivå)

“For det første så er det jo å være en partner med de områdene de er kontrollere for. Det vil jo si at de både skal drive med oppfølging i form av å bidra med relevant informasjon og å fortelle de hvordan de ligger an i forhold til viktige mål. Men det er også det å være med å bidra med kompetanse for å få forretningsiden til å øke forståelse for de ulike sammenhengene i økonomien, som igjen kan gjøre dem i stand til å sette i verk de rette tiltakene for å bedre en uheldig utvikling, eller forsterke en god utvikling.” (Leder 3, konsernnivå)

Dette er i motsetning til controllerne på divisjonsnivå der oppgavene er mer detaljfokusert, og rollen i større grad oppfattes av lederne som en regnskapsfører og rådgiver. Controllerne på dette nivået beskrives av lederne å ha en mer pedagogisk rolle der opplæring og støtte er sentralt, samtidig som deres arbeidsoppgaver er mer rutinepreget og av mindre analytisk karakter. Dette begrunnes gjennom lederes beskrivelser av arbeidsoppgavene til controllerne på divisjonsnivå, der detaljfokus i rapporteringsprosesser og oppfølging bemerkes som viktig.

“(…) Den daglige driften må gå som ei klokke, og controlleren må sånn sett ha et veldig sånn detaljfokus, og da er vi fort på regneark for å få en oversikt, og for å produsere rapporter i de rapportformatene som vi gjør per i dag.” (Leder 4, divisjonsnivå)

“(…) I utgangspunktet har vi noen ulike inntektskilder som det er viktig at vi har kontroll på, så det timegrunnlaget er den viktigste biten hos oss, og så er det er jo en viktig bit hos kontrollervirksomheten vår også, at vi følger opp og setter timene vi arbeider på kunde.” (Leder 1, divisjonsnivå)

Både controllerne på konsern- og divisjonsnivå betegnes av lederne som en funksjon som driver kontroll, oppfølging, rådgivning og kvalitetssikring, men i forskjellige ledd og på forskjellige områder i Banken. Der controllerne på konsernnivå har ansvar for ulike forretningsområder og datterselskaper, har controllerne på divisjonsnivå ansvar innad i sine avdelinger. Unntaket blant controllerne på divisjonsnivå er controller 4 som har oppfølgingsansvar for flere avdelinger. I likhet med utsagn fra controllerne, mener også

ledere at controllerne involveres i beslutninger i ulik grad. Dette begrunnes av ledere som avhengig av nivå, stilling og kompetanse.

“Det er litt ulikt vil jeg si. Det handler litt om kompetanse og erfaring, det handler litt om hvilke arbeidsoppgaver man utfører. Men vi har alltid controllerrollen representert både i prosjekter, store og små, og i andre diskusjoner hvor det er naturlig. (...) Controllerfunksjonen er en veldig viktig del av alt arbeidet vi gjør både på drift og på utvikling.” (Leder 4, divisjonsnivå)

Det er enighet blant lederne om at controllerrollen på både konsern- og divisjonsnivå burde være mer proaktiv enn den er i dag. I dette ligger et ønske om at rollen i større grad skal være en forretnings- og ledelsesstøtte. Dermed mener lederne at arbeidsoppgavene burde inkludere mer prognoser om fremtiden, og mindre reaktive rapporter om fortiden.

“Vi bruker nok fortsatt mye energi på å se bakover ja, det gjør vi. Men målet er jo å bli mer framoverskuende.” (Leder 3, konsernnivå)

“(...) og i det så ligger det også det å bli mindre opptatt av historien da, se på hva som lurder rundt neste sving.” (Leder 3, konsernnivå)

Lederne mener controllerrollen er en viktig rolle som har utviklet seg fra å være en kontrollfunksjon til å være en verdifull forretningsstøtte og partner for lederne. Controllerne, avhengig av ansvarsområde, produserer rapporter, analyser og oversikter, og er en viktig støttespiller i beslutningsprosesser.

“Mer og mer har de gått fra å være en kontrollfunksjon til å bli rådgivere og sparringspartnere.” (Leder 2, konsernnivå)

“(...) Controllerfunksjonen er en veldig viktig rolle da, og fra et lederperspektiv så er de en utrolig sentral støttespiller i beslutningsprosesser som vi har.”
(Leder 4, divisjonsnivå)

Utvikling av controllerens rolle

"(...) Det skjer så rask endring i næringslivet nå at her er det mulighetenes tid også for en dyktig controller." (Leder 4, divisjonsnivå)

For utvikling av controllerens rolle er samtlige ledere enige om at det vil skje en endring og en forbedring, men det er noe uenighet om hvordan og i hvilken forstand endringene vil skje. Flesteparten av lederne mener rollen gradvis vil utvikle seg til å bli mer analytisk og mot en forretningspartner basert på Nilsson, Olve og Parment (2011) sin matrise for "controllerens fire roller". Dette muliggjør bedre beslutningsgrunnlag for analyser, og controllerrollen i Banken kan arbeide mer proaktivt.

"Det kommer til å skje gradvis forbedring tror jeg." (Leder 4, divisjonsnivå)

"Jeg tror jo det her med å bli en forretningspartner er et nøkkelord, at ting blir langt mer framoverskuende, og at man får en langt bedre dynamikk mellom det å lage analyser og beslutningsgrunnlag og gjennomføring av beslutninger. (...) Sånn at controllerrollen må bli mindre reaktiv og mer framoverskuende." (Leder 3, konsernnivå)

En leder indikerte en annen endring av controllerrollen i Banken. Her uttrykkes det en utvikling mot flere teknologer og færre økonomer i rollen som følge av digitalisering.

"Jeg tror jo at det blir en vridning, altså at det blir færre økonomer og mer teknologer. Hvis vi ser stort på utviklingen da." (Leder 2, konsernnivå)

4.3 Perspektiver på digitalisering og utvikling

For å få en økt forståelse for hvordan teknologisk utvikling har påvirket kontrollernes rolle har vi spurt både kontrollere og ledere om en rekke spørsmål relatert til digitalisering. Det uttrykkes av både ledere og kontrollere at Banken har kommet langt når det gjelder digitalisering ut mot kundesiden. Når det gjelder digitalisering og utvikling internt i Banken

er ledere og kontrollere enige om at dette er nedprioritert og at det finnes mye uutnyttet potensiale. I de neste delkapitlene vil vi beskrive kontrollernes perspektiv og deretter ledernes perspektiv på digitalisering og utvikling av controllerrollen.

4.3.1 Kontrollernes perspektiv på digitalisering og utvikling

Status på intern digitalisering

Samtlige kontrollere vi har intervjuet mener at Banken har et stort potensial når det kommer til digitalisering av interne systemer og arbeidsprosesser. Det uttrykkes et fokus på digitalisering i Banken, men at dette fokuset har vært større mot digitalisering av kundeprosesser fremfor interne styringsprosesser.

“Det er egentlig ikke noen sammenheng mellom hvor digitalisert banken er fra utsiden og fra innsiden. Digitalisering av kundeprosessene har de siste par årene hatt større fokus enn digitalisering av interne styringsprosesser. Det er satset mye på innhenting og strukturering av data, men det er potensiale knyttet til digitalisering av prosessen hvor data omdannes til styringsinformasjon.” (Controller 7)

Til tross for at controllerne mener det er potensial for å digitalisere mer internt, mener enkelte kontrollere at digitalisering internt i Banken er kommet et godt stykke på vei sammenlignet med andre organisasjoner. Controllere med kortere fartstid i Banken uttrykker at Banken har et stort kompetansemiljø som fører til flere dedikerte ressurser til intern utvikling sammenlignet med andre organisasjoner.

“Jeg tror at uansett hvor du er så vil du hele tiden se behovet for at det skal bli enda mer automatisert, enda mer effektivt og enda bedre. Jeg mener jo at Banken har kommet langt da, jeg har ikke vært borti noen som har vært så moden som vi faktisk er her. Når man står i det så ser man jo fortsatt veldig mye forbedringsmuligheter fremover, men det er en annen verden sammenlignet med [bedrift₁].” (Controller 6)

Flere av de mest sentrale kjernesystemene i Banken er gamle systemer fra mange år tilbake. Fremfor å gjøre store revolusjonerende endringer av systemene, har det blitt bygget

grensesnitt mellom systemer. Dette oppleves både av lederne og controllerne i Banken som en utfordring i forbindelse med hva som er mulig å gjøre knyttet til digitalisering av interne styringssystemer og verktøy.

“Men det er egentlig to forskjellige verdener hvor kundeflaten på den ene siden har vært i rivende utvikling, mens de interne banksystemene har blitt forsømt i forhold til brukergrensesnittet. Jeg tenker da spesielt på kjernesystemene, det vil si de innerste ‘tannhjulene’ i Banken, det er noe man ikke har rokket ved på årtier. Man skulle nesten ikke tro at det i 2019 fortsatt er sånn at rent systemarbeid utføres i ‘antikvariske’ skjermbilder i kjernesystemet. (...) Det er imidlertid et sterkt fokus på det nå, men det er fortsatt et uforholdsmessig stort gap mellom kundens brukergrensesnitt og det de bankansatte opplever på innsiden.” (Controller 3)

Mye av arbeidstiden til controllerne både på konsern- og divisjonsnivå går med til å trekke ut data fra ulike systemer og samle og strukturere de hovedsakelig i Excel. Til tross for at digitalisering og teknologisk utvikling ikke har hatt et stort fokus internt i Banken, har det ført til noen endringer i controllernes arbeidsoppgaver. Noe som nevnes blant controllerne er mer avanserte datauttrekksverktøy og grensesnitt mellom systemer, som for eksempel automatisk oppdaterer eller eksporterer tall til Excel. Dette har ført til mer effektive arbeidsprosesser, avdekking av åpenbare feil og inkludering av mer data i analysene.

“Tidligere, la oss si 5 år tilbake, var det veldig mye sånn å gå i regnskapsverktøyet vårt og trykke på eksportknappen til Excel, og så tok man tall herifra og klippet og limet og litt sånn. Nå har vi laget litt mer automatiske spørringer som går i databasen sånn at du trykker på refresh-knappen og så får du med siste måned, men det er ikke 100 prosent ferdig selv om du gjør det. Det er mer sånn mikk-makk etterpå likevel, så du har automatisert litt av det, men du har ikke kvittet deg med arbeidsoppgaven.” (Controller 5)

Videre nevner noen controllere programmet “SAS Visual Analytics” som er et avansert analyseverktøy, men at dette ikke er tatt spesielt mye i bruk på grunn av manglende kompetanse og ressurser for å tilpasse data til programmet. I Banken finnes en avdeling med

teknologer som jobber med utvikling, strukturering og formidling av data, som et slags datavarehus. Denne avdelingen har i hovedsak fokusert på å tilpasse systemer og data til mer kunderettede formål, og noen kontrollere opplever dermed at prosjekter knyttet til mer interne formål har blitt nedprioritert.

“Andre ganger kan det jo hende at vi har dataen i Banken, men den er godt gjemt bort i et eller annet 'steinaldersystem' med svart skjerm med grønn tekst, og klarer ikke å bruke det. Så jeg går ikke inn dit for å få detaljene. (...) Den dataen burde latt seg overføre til [datavarehuset], det gjør det helt sikkert, da hadde det vært lettere for oss å hente ut. Men det er på en måte mange ønsker i [datavarehuset], og der er det begrenset med kapasitet, så det er ofte andre som skriker høyere da.” (Controller 5)

Prioritering av prosjekter knyttet til digitalisering internt

Blant kontrollerne er det generelt en positiv holdning til digitalisering, og det ønskes mer digitaliserte løsninger. Likevel opplever samtlige kontrollere at investering knyttet til intern digitalisering har blitt nedprioritert til fordel for kunderettede investeringer. Dermed erfarer kontrollerne i Banken at rollen og arbeidsoppgavene ikke har fulgt samme teknologiske utvikling som kundeprosesser, og manuelle kontrolloppgaver oppleves som dominerende. Det påpekes blant noen kontrollere at arbeid med repetitive og standardiserte oppgaver er lite givende, og at mangel på digitalisering og effektivisering av disse oppgavene oppleves som lite motiverende.

“Vi har snakket om å automatisere og bruke mindre tid på rapportering og mer tid på å være framoverskuende siden jeg begynte her. Jeg synes ikke vi har kommet så veldig langt på den reisen.” (Controller 5)

“Internfunksjonene er som regel sist prioritert når det kommer til utvikling der. Det har mye med at du skal ha fokus på kunde og kundearbeid å gjøre egentlig.” (Controller 4)

“Jeg tror også at de som jobber i en sånn rolle som jeg da, de vil bare bli lei hvis det ikke blir bedring. Det er jo tross alt ikke artig å sitte og kontrollere. Du vil jo gjøre en analyse, du vil jo ikke sitte og sjekke at rader og kolonner er rett.” (Controller 7)

Det er enighet blant controllerne på både konsern- og divisjonsnivå om at det er ledelsen som må prioritere digitalisering og sette det på dagsorden. Enkelte controllere nevner derimot at prosjekter knyttet til intern digitalisering må komme som forslag nedenfra og opp i organisasjonen, for eksempel gjennom et såkalt “business case” der controllerne må synliggjøre verdien ved investeringer ut fra et kost-nytte perspektiv.

“For at det skal bli prioritert så tror jeg at det er en forutsetning at noen av konserndirektørene mener at det er viktig. Sånn i utgangspunktet.” (Controller 5)

“Men det er et køsystem her da, så vi prioriterer prosjekter ut fra en kost-nyttevurdering. Er det en prosess som er veldig manuell og som vi kan spare store summer på, så vil jo den helt sikkert bli prioritert foran mindre automatiserte prosesser som ikke har så stor betydning. Så jeg tror at ønsket om å automatisere, det skal det ikke stå på, det er muligheten for å få det til.” (Controller 8)

De fleste controllerne legger vekt på at det er lederne som er siste ledd i å fatte beslutninger og prioritere prosjektene. Enkelte uttrykker at det er mulig å utføre en del digitaliseringsprosjekter med intern kompetanse, men at arbeid med et slikt prosjekt vil gå på bekostning av andre tjenester som controllerne leverer i en periode. Det poengteres at lederne dermed må være villige til å prioritere ressurser og frigjøre controllernes tid til slike prosjekter.

“Det forutsetter en vilje til å gjøre det, og da vil det alltid dukke opp hindringer der. Og vil styret akseptere at de ikke får styrerapport to måneder, og tenke at det får holde med at de bare får det kvartalsvis i en periode for at vi skal automatisere et eller annet? Jeg er ikke så sikker på at de er villige til det. Er det noen andre ting vi kunne ha unnlatt å gjøre? Helt sikkert. Det er en prioriteringssak og en ledelsessak også da.” (Controller 5)

Det nevnes også at prioriteringer knyttet til digitaliseringsprosjekter skjer på flere nivåer i organisasjonen, der konsernledelsen og mellomledere har det største handlingsrommet. Dette knyttes til uttalelser fra controllere om at det er ledelsen som må initiere endringer, ettersom det er de som sitter som øverste beslutningsmyndighet. Det uttrykkes også at controllerne selv må evne å prioritere prosjekter knyttet til digitalisering.

“Det er jo prioritering på forskjellige nivåer. Konsernledelsen må jo ha noen overordnede prioriteringer, og så må jo mellomlederne også evne å prioritere og for så vidt den enkelte ansatte også. Jeg kan også bli flinkere til å prioritere, men jeg føler at handlingsrommet mitt for å prioritere er mindre enn for eksempel handlingsrommet til lederen min da.” (Controller 5)

Hindre for digitalisering

Det er enighet blant controllerne om at det er gjort lite i forbindelse med digitalisering og teknologisk utvikling internt og av arbeidsoppgavene til controllerne. I intervjuene pekes det på flere forhold som kan være bakgrunnen for dette. Her belyser en controller stillingsvern, interne styringssystemer og sikkerhet i Banken som spesifikke hindre for digitalisering.

“Internt så er det jo fortsatt en god del barrierer som må brytes da, og jeg tror det handler om veldig mange ting, om hvorfor de barrierene er der. Det ene er en kamp om sin egen stilling, der jeg verner mine oppgaver og mine stillinger. Det andre kan være system, det at man har forskjellige systemer som ikke snakker sammen. Og for det tredje kan jo også være et sikkerhetsspørsmål. Sånn som jeg ser de store problemene her.” (Anonym controller)²

Noe som går igjen blant flere controllere er mangel på prioritering av arbeid knyttet til digitalisering. Det poengteres blant annet at man ikke har kapasitet til å gjøre arbeid tilknyttet digitaliseringsprosjekter i tillegg til de daglige arbeidsoppgavene. Ved innføring av nye digitale verktøy må det også prioriteres ressurser til opplæring slik at controllerne har kompetanse til å ta i bruk slike styringsverktøy. Likevel er det forståelse for at intern

² Dette sitatet har vi valgt å anonymisere fullstendig.

digitalisering nedprioriteres på bekostning av mer kunderettede prosjekter, da det er det som genererer inntekter.

“Hovedhindringen er vel mangel på prioritering da. Det er vanskelig å prioritere det. Vi hadde kommet langt hvis vi hadde sagt at vi ikke skulle holde på med noe annet en måned enn å automatisere, men det er jo klart at all den jobben vi gjør en måned er det behov for.” (Controller 7)

“De tjener jo ikke på å hjelpe meg, de tjener på å hjelpe kunden i selskapet.”
(Controller 4)

Videre pekes det også på at det finnes begrensninger knyttet til hvilke arbeidsoppgaver som egner seg for digitalisering. Mange av arbeidsoppgavene krever menneskelige ressurser i form av subjektive vurderinger og analyser. I tillegg legges det vekt på at det er vanskelig å erstatte kvalitetssikringen som controllerne utøver med digitaliserte prosesser.

“Det vil alltid være relevant å ha noe kunnskap ut over bare tallene. Det er jo en ting å presentere tallene og endringene mellom rapporteringsperioder, men man bør ha noe inngående kunnskap om hva som ligger bak. Å rapportere om en tallstørrelse er større eller mindre enn forrige måned kan i prinsippet hvem som helst gjøre, men å forstå driverne i endringene, det er det som er kunsten med controllerrollen.”
(Controller 3)

“Det er vanskelig å bare kjøpe seg en AI-løsning eller noe sånt som skal svare opp på alle dine behov, så det å gjøre økonomiske og finansielle analyser og vurderinger tror jeg ikke lar seg digitalisere fullt ut, eller kanskje i liten grad lar seg digitalisere. Og det å simulere mulige utfall av ting eller situasjoner kan kanskje gjøres mer effektivt med andre verktøy eller ved bruk av AI eller noe sånt, men jeg tror at det må en god del menneskelig innsats til for å få til gode analyser. Mens på mer sånne rapporteringsløsninger eller det å svare opp spørsmål som kommer, det å lage gode selvbetjeningsløsninger og henvise dem til i stedet eller automatisere rapportering,

det bør jo være et mål å få til og det handler jo egentlig mest om prioritering og ledelse.” (Controller 5)

4.3.2 Ledernes perspektiv på digitalisering og utvikling

Status på intern digitalisering

Fra ledernes perspektiv uttrykkes det at Banken har et stort potensial for digitalisering, og at dette handler om effektivisering av interne prosesser og automatisering av dataflyt. Blant lederne ønskes det mer automatiserte prosesser og tjenester for å tilrettelegge data på en bedre måte enn det gjøres i dag, og på denne måten bedre datagrunnlaget som brukes til å utføre analyser og prognoser.

“Internt så tenker jeg at vi har veldig mye å gå på. (...) Hos oss tror jeg det handler mer om automatisering av datahåndtering, altså å kunne få tilrettelagt data på en mye mer automatisert og robust måte enn det vi gjør i dag.” (Leder 3, konsernnivå)

“Jeg liker å tenke på digitalisering som å automatisere alle tjenester som egner seg for det.” (Leder 4, divisjonsnivå)

Lederne opplyser om at det meste som er gjort av investeringer knyttet til digitalisering av intern styring handler om automatisering av enkle, rutinemessige arbeidsoppgaver og deeffektivisering av prosesser, samt å strukturere og tilpasse data for mer effektiv og automatisk datahåndtering. Dette foregår i datavarehuset og ved hjelp av programvaren SAS. Ut over dette har det ikke vært særlig utvikling knyttet til digitale styrings- eller analyseverktøy.

“Vi har jo et [datavarehus] som er på sånn SAS-plattform. Der har vi jo en del prosesser hvor vi leser data direkte fra [datavarehuset] som går direkte inn i en del faster rapporter som vi lager da. Og for 15 år siden så satt vi jo og punchet de tallene der for eksempel. Men vi har ikke så veldig mye kule, digitale presentasjonsverktøy som vi bruker nei. Så vi har nok absolutt et potensial for modernisering, det er det ikke noe tvil om.” (Leder 3, konsernnivå)

Samtlige ledere vi har intervjuet uttrykker generelt positive holdninger til digitalisering. De opplever at det er ønskelig med mer digitaliserte løsninger og verktøy for å automatisere manuelle arbeidsoppgaver, både blant ledere og kontrollere, og at dette ønskes velkommen av samtlige.

“Jeg tror ikke at du skal så mye lengre enn 5-6-7 år tilbake i tid hvor man i større grad så på digitalisering som en trussel mot egne arbeidsoppgaver. I dag mener jeg å se at vi ønsker det mer velkommen, og at vi bruker tiden vår på det den kompetansen man har tilsier at man skal bruke tiden sin på. Det er også giftig å sette kompetente, flinke folk til å gjøre repetitive, lite utfordrende oppgaver. Nå tror jeg at man ser på det som en helt naturlig samspillmodell, altså teknologien og personer. Så jeg betrakter det ikke som en trussel og jeg ser ikke at folk tenker på det som en trussel heller.” (Leder 4, divisjonsnivå)

Flere ledere legger vekt på at de tror på en gradvis utvikling mot mer digitalisering i Banken. Dette oppleves både på grunn et ønske om å lære underveis i prosessen, i tillegg til at det er svært kostnadskrevende med en revolusjonerende digitaliseringsprosess.

“Vet ikke om jeg har noe tro på sånn big bang, nei.” (Leder 3, konsernnivå)

Samtidig uttrykte en leder en mer fremoverlent og positiv holdning til teknologisk utvikling der controllerrollen hurtigere vil endres og etterhvert kunne erstattes av digitale løsninger i form av maskiner og roboter. Dette kommer derimot an på holdninger i organisasjonen, og mulighet for tilrettelegging av slike endringer internt.

“(…) En del jobber for økonomer kommer til å erstattes av maskiner og roboter ja. (…) Jeg tror at mye av teknologien er der i dag. Men det handler om at organisasjonen må være moden for det også. Det investeres en del i den type teknologi. Men 3-5 år, så tror jeg økonomifunksjonen ser helt annerledes ut. Det er mulig å gjøre veldig mye i dag også.” (Leder 2, konsernnivå)

Prioritering av prosjekter knyttet til digitalisering internt

Lederne vi har snakket med erkjenner at intern digitalisering har blitt nedprioritert til tross for at man ønsker mer av det og er ivrige på å ta i bruk ny teknologi. I intervjuene legges det blant annet vekt på kost-nytte vurderinger og kapasitetsbegrensninger som hovedårsaker til dette. Lederne virker å ha en mer strategisk tilnærming til beslutningstaking, og må gjøre flere helhetlige vurderinger knyttet til beslutninger om digitalisering. Noen ledere mener at det er ledernes ansvar å sørge for at prosjekter knyttet til intern digitalisering prioriteres, mens andre mener at det bør komme som forslag nedenfra og opp.

“De fleste er nok veldig ivrige på å ta i bruk ny teknologi. For å sette det på spissen, så er det nok flere av oss i ledelsen som holder litt mer igjen, og det er fordi den trenden i markedet nå er jo også at man er veldig flinke til å markedsføre verdibudskapene på ny teknologi, men under panseret, så må man tenke veldig grundig gjennom hvordan det praktisk sett skal fungere internt også. (...) Til syvende og sist så må man tenke over alle detaljene og hvordan skal det her fungere i hverdagen: vil det skape mer tid eller mindre tid, og vil det gi riktig bevegelse i organisasjonen som vi er ute etter ved å innføre det. Så sånn tenker vi egentlig over all teknologi og opp mot kost-nytte.” (Leder 1, divisjonsnivå)

Lederne nevner flere årsaker til at intern digitalisering nedprioriteres, som blant annet knapphet på IT-ressurser, prioritering av ressurser og kompetanse. Det nevnes blant annet datavarehuset har begrenset kapasitet til å prioritere interne prosjekter, da prosjekter ut mot privat- og bedriftsmarkedet kommer i første rekke. I tillegg må man ha kapasitet til å gjennomføre digitaliseringsarbeidet samtidig som man ivaretar og leverer på de daglige arbeidsoppgavene. Det oppstår dermed en utfordring knyttet til arbeidskapasitet.

“Det er en veldig positiv vind da, i forhold til å digitalisere mest mulig. Det er ofte lettere sagt enn gjort for det er jo noe som du må gjøre samtidig som du skal gjøre jobben. Så det er et sånt paradoks det da, at du er nødt til å sette i gang eller ha ressurser til å gjennomføre moderniseringsarbeidet samtidig som du skal ivareta det du hele tiden skal levere. Det er ikke noen unnskyldning, for sånn er det jo når man skal gjøre endringer.” (Leder 3, konsernnivå)

Hindre for digitalisering

Blant lederne pekes det på flere hindre som kan føre til at man enten ikke tar i bruk ny teknologi eller at man ikke innfører eller investerer i digitale verktøy eller systemer. Lederne uttrykker at Banken er kompleks med mange systemer som man har brukt i lang tid, og at dette kan føre til at digitalisering går saktere da det er ressurskrevende å gjøre endringer.

“Banker som oss da, vi er jo over [x] år gammel. Vi har bygd opp en struktur som er veldig kompleks både på IT-siden med gamle systemer som vi drar med oss og driver og lapper på fordi det er veldig dyrt å gjøre store endringer, så bygger vi på småting og så blir det veldig komplekst. (...) Så det er jo kanskje der utfordringen vår ligger. At vi har så mye komplekse store, gamle systemer som gjør at digitaliseringsprosessen er viktig, men den er ikke enkel da.” (Leder 2, konsernnivå)

Enkelte ledere mener også at kompetanse til å utvikle og ta i bruk ny teknologi kan være et hinder for større grad av digitalisering i Banken. Når kompetanse internt mangler, uttrykker lederne at kompetanse må skaffes eksternt, noe som også kan være ressurskrevende i form av tid og kostnader.

“Hindringene går kanskje på kompetanse. Kompetanse og miljøet internt. Til å jobbe med digitalisering av de funksjonene.” (Leder 2, konsernnivå)

Videre poengteres det at arbeid med digitalisering handler om samarbeid på tvers av nivå. Det er noe som må gjøres gjennom samarbeid med andre, og at kapasitet, vilje og tid til å prioritere dette dermed også kan være hindringer for videre utvikling.

“Hindrene er jo at man ikke får gjennomslag til kapasitet for å gjennomføre endringene. Det er det alltid en fare for at man ikke får. Også er det jo at alle som jobber med det må være innstilt på at vi skal gjøre det sammen, og så må vi jo ha forståelse hos brukerne da, at det blir et viktig løft for Banken. Men akkurat nå klinger jo ordet ‘digitalisering’ så godt at alle synes det er flott.” (Leder 3, konsernnivå)

4.4 Oppsummering av empiriske funn

I dette avsluttende delkapittelet vil vi presentere en oppsummering av de viktigste empiriske funnene som vi vil basere vår diskusjon på. Gjennom presentasjonen av vår empiri finner vi tre hovedfunn som vi vil fokusere på i den videre diskusjonen:

- Ulike roller på ulike nivå
- De tradisjonelle oppgavene er lite endret
- Digitalisering mot controllerens rolle er ikke prioritert

Ulike roller på ulike nivå

Controllerrollen er utbredt i Banken, og finnes på mange forskjellige nivåer og avdelinger. Fra dette finner vi at rollen er ulik avhengig av hvilket nivå og divisjon den opererer i. Controllerne på konsernnivå og divisjonsnivå har varierende arbeidsoppgaver og grad av ansvar, men felles for rollen er en kontroll-, oppfølgings- og rådgivningsfunksjon. På konsernnivå har controllerne hovedsakelig en rolle som analytikere og forretningspartnere der de fungerer som sparringspartnere for lederne. På divisjonsnivå har controllerne derimot en mindre autonom rolle, der arbeidsoppgavene hovedsakelig faller innenfor dimensjonene for regnskapsfører og pedagog i Nilsson, Olve og Parment (2011) sin matrise for “controllerens fire roller”. Det er enighet blant både ledere og controllere at de ønsker at rollen skal utvikles mot å bli en forretningspartner i større grad, men at dette krever prioriteringer som foreløpig ikke har blitt gjort.

De tradisjonelle oppgavene er lite endret

Fra vår datainnsamling ser vi at de tradisjonelle arbeidsoppgavene til controlleren i Banken er lite endret. Dette finner vi da både controllere og ledere oppgir at rollen fremdeles karakteriseres av rutinemessige oppgaver og manuell kontroll. Både controllere på konsernnivå og på divisjonsnivå bruker hovedsakelig sin arbeidstid på reaktive arbeidsoppgaver som rapportering, budsjettering og andre rutinemessige oppgaver som utføres manuelt. Excel brukes gjerne som et skyggesystem der ansatte har egne ark for å selv holde kontroll. Dessuten lages majoriteten av rapporter, prognoser og oversikter i Excel. Noen av controllerne på konsernnivå jobber mer proaktivt med prognoser og ad hoc-prosjekter, men det er likevel ønskelig, også fra ledere, at controllerne skal jobbe mer

proaktivt. Både controllerne og lederne i Banken belyser at fokus må endres, at det må skje en kompetanseheving, og at det må bli frigjort tid for å kunne gjennomføre endringer.

Digitalisering mot controllerens rolle er ikke prioritert

Vårt tredje og siste hovedfunn handler om at digitalisering knyttet til controllerens arbeid ikke har blitt prioritert i Banken. Samtlige respondenter i studien opplever at digitalisering internt i Banken har blitt nedprioritert, og at det dermed finnes uutnyttet potensiale for digitalisering. Det er derimot noe uenighet om hva som skal til for å iverksette digitaliseringsprosjekter. Der controllerne i stor grad mener initiativet bør komme fra ledelsen, mener enkelte ledere at tiltaket må komme nedenfra og opp i form av en “business case” der kost-nytte argumenteres for. Slike prosjekter er også avhengig av kapasitet i datavarehuset, IT-ressurser, kompetanse i Banken og frigjøring av tid. Videre uttrykker controllerne i Banken at de gjerne skulle ha kommet lenger med digitalisering av interne styringsverktøy for å automatisere og utvikle deres arbeidsoppgaver. De håper teknologien kan brukes på en mer effektiv måte slik at arbeidsoppgavene blir mer proaktive, fremfor reaktive. Mer og bedre data tilgjengelig vil også bidra til færre feil i styringsinformasjonen, og analyser, prognoser og rapporter vil kunne presenteres raskere. Omtrent samtlige av respondentene mener controllerrollen er en viktig rolle og støtte for ledelsen. Informantene ytrer at rollen ikke vil forsvinne, men vil utvikle seg til å bli en forretningspartner i større grad. Dette er bare et tidsspørsmål, men først må forutsetningene for å muliggjøre endringer være på plass.

5. Diskusjon

Vi vil i dette kapittelet diskutere våre viktigste empiriske funn opp mot tidligere litteratur om controllerens rolle og digitalisering av rollen, og på denne måten besvare vår problemstilling og våre forskningsspørsmål. Diskusjonen er derfor inndelt etter våre tre hovedfunn fra empirikapittelet:

- Ulike roller på ulike nivå
- De tradisjonelle oppgavene er lite endret
- Digitalisering mot controllerens rolle er ikke prioritert

Følgelig vil vi diskutere hvordan vi kan beskrive controllerrollen, hvordan utvikling av controllerrollen oppfattes av ledere og kontrollere i Banken, samt hvilke utfordringer som finnes internt for utvikling av controllerrollen sett i sammenheng med digitalisering.

5.1 Ulike roller på ulike nivå

I Banken finner vi en rekke ulike roller og arbeidsoppgaver blant controllerne. Dette reflekteres av matrisen for “controllerens fire roller” av Nilsson, Olve og Parment (2011). Matrisen presenterer controllerens rolle kategorisert i rollebeskrivelsene regnskapsfører, pedagog, analytiker og forretningspartner. Fra våre informanter finner vi at controllerrollen er ulik avhengig av hvilket nivå og hvilken avdeling den opererer i. Følgelig varierer grad av ansvar og arbeidsoppgaver blant controllerne. Felles for rollen er derimot en kontroll-, oppfølgings- og rådgivningsfunksjon.

På divisjonsnivå betegnes controllerne hovedsakelig som regnskapsførere og pedagoger der tradisjonelle oppgaver dominerer. Arbeidsoppgavene er av særlig reaktiv karakter, der kontroll, oppfølging og rådgivning innad i divisjonen er sentralt. Dette samsvarer med Nilsson, Olve og Parment (2011) sin beskrivelse av regnskapsføreren som en overvåker av finansiell informasjon. Ledere på divisjonsnivå forteller at controllerne er nødt til å ha et detaljfokus, og at de derfor arbeider med regneark i Excel for oversikten sin del. Deres arbeidsoppgaver er dermed i stor grad manuelle. Dette samsvarer med controllernes uttalelser, og reflekterer stereotyper om den tradisjonelle controllerrollen som en animert beregningsmaskin og “bean counter” (Sathe, 1983; The Accountant, 1948 som sitert i Bougen, 1994; Siegel og Kulesza, 1996; Friedman og Lyne, 2001; Weber, 2011). Burns og

Baldvinsdottir (2007) beskriver den tradisjonelle controllerens viktigste rolle som å være en overvåker og kontrollør i organisasjonen, noe vi ser fra våre funn da controllernes arbeidsoppgaver dreier seg om kontroll og oppfølging i stor grad.

Videre mener Weber (2011) at det ikke er tilstrekkelig for controllere å kun fokusere på å samle inn data, men at de også må sørge for at det blir brukt på en hensiktsmessig måte av brukerne. Rollen som pedagog dreier seg om å lære opp organisasjonens medlemmer til å kontinuerlig tenke på lønnsomhet i deres daglige arbeid (Nilsson, Olve og Parment, 2011). Her belyser flere controllere på divisjonsnivå deres rolle som lærer for andre funksjoner innad i deres avdeling. Ledere på divisjonsnivå uttrykker at controllerne har gått fra en ren kontrollfunksjon til å også fungere som rådgivere i beslutningsprosesser.

På konsernnivå beskrives controllerrollen hovedsakelig som en analytiker av ledere. Nilsson, Olve og Parment (2011) beskriver at det er viktig for en analytiker å forstå avvik, trender og å lage prognoser for fremtiden. Controllerne på konsernnivå opplyser at deres arbeidsoppgaver er av svært analytisk karakter der en rekke rapporter og prognoser produseres, og dermed at deres arbeidsoppgaver inkluderer, men er ikke begrenset til oppgavene beskrevet av Nilsson, Olve og Parment (2011). Hovedsakelig produseres analyser og rapporter i Excel, og baseres på datauttrekk fra andre systemer internt i Banken. Banken har mye data tilgjengelig i datavarehuset, men er uten kapasitet til å strukturere disse til formål relevante for controllerne på konsernnivå. Dermed brukes unødvendig mye tid på å strukturere dataen i meningsfulle sammenhenger for å kunne benyttes til beslutningstaking. Mange av controllernes arbeidsoppgaver beskrives dermed som manuelle der Excel benyttes som et arbeidsverktøy og hjelpemiddel for uttrekk av data fra en rekke ulike systemer for å produsere rapporter, oversikter og prognoser. Marchant (2013) belyser at analytikere kan identifisere effektive arbeidsmetoder og oppnå et bedre beslutningsgrunnlag ved å utnytte data og informasjon tilgjengelig. Dette mener controllerne på konsernnivå er en utfordring ettersom data i datavarehuset ikke er strukturert for deres formål og analyseverktøy.

Ledere uttrykker at controllerne på konsernnivå i for liten grad er en forretningspartner, men at controllerne har en autonom rolle og er partnere for de områdene de har virksomhetsansvar for. Samtlige controllere på konsernnivå identifiserer seg derimot som forretningspartnerne.

Tidligere litteratur beskriver den forretningsorienterte controlleren som en mer strategisk rolle med fokus på IT, kommunikasjon og teamarbeid i tillegg til økonomisk forretningsforståelse (Siegel og Kulesza, 1996; Granlund og Lukka, 1998; Burns og Baldvinsdottir, 2007; Byrne og Pierce, 2007; Marchant, 2013). Controllerne i Banken arbeider hovedsakelig selvstendig med økonomistyring, men involveres iblant i tverrfaglige arbeidsgrupper i tilknytning til ad hoc-prosjekter. Videre forteller enkelte kontrollere på konsernnivå at deres rolle avhenger av hvordan ledelsen velger å bruke dem.

Controllerne anser forretningspartnerrollen som deres viktigste rolle, og legger vekt på arbeidsoppgaver knyttet til ledelsesstøtte ved å ha kontinuerlig fokus på lønnsomhet, og å være en pådriver for økonomisk utvikling. Rollen som forretningspartner beskrives som å skape oversikt, gi innsikt og å peke på det som bør ha oppmerksomhet. Dette er til dels i tråd med Marchant (2013) sine beskrivelser av en forretningspartner som en controller med sterke analytiske evner, bred kunnskap om styrings- og IT-systemer, forretningsforståelse, og en som evner å integrere finansiell og ikke-finansiell informasjon i sine beslutninger. Controllerne på konsernnivå i Banken har derimot lite fokus på utvikling av IT- og styringssystemer. Videre uttrykker både lederne og controllerne på konsernnivå at for mye tid brukes på manuelle og reaktive arbeidsoppgaver, og at fokuset burde endres for å vektlegge proaktive analyser og i større grad kunne opptre som forretningspartnere og ledelsesstøtte for sine ansvarsområder.

Det kan argumenteres for at controllerne på konsernnivå har en mer hybrid controllerrolle enn controllerne på divisjonsnivå. Dette fremgår av beskrivelsen av controllerrollen på konsernnivå som en kombinert kontroll- og forretningsorientert funksjon. Her kan controllerrollen beskrives som en selvstendig rolle der både økonomistyring, virksomhetsansvar, kontroll og rådgivning står sentralt. Dette støttes av en rekke tidligere litteratur der den hybride controlleren har en variasjon av arbeidsoppgaver og fremstår som en støtte for ledelsen (se for eksempel Burns og Vaivio, 2001; Caglio, 2003; Burns og Baldvinsdottir, 2005; Byrne og Pierce, 2007; Bragg, 2011). Videre beskriver Caglio (2003) at den hybride controllerrollen må beherske og arbeide med blant annet IT, strategi, kommunikasjon og teamarbeid, og at rollen vil desentraliseres som følge av ny teknologi. Fra våre empiriske funn finner vi at controllerrollen ikke har utviklet seg tilstrekkelig for å samsvare med beskrivelsen. Controllerrollen generelt i Banken har ikke blitt påvirket av

digitaliserte løsninger og teknologisk utvikling i særlig grad. Dette finner vi da både kontrollere og ledere uttrykker at det ikke er innført nye verktøy og styringssystemer i Banken på lang tid.

Mens noen kontrollere uttrykker at de ikke opererer innenfor regnskapsførerrollen, mener andre at denne funksjonen er helt essensiell og grunnleggende for å utføre controllerrollen. Matrisen for “controllerens fire roller” utviklet av Nilsson, Olve og Parment (2011) er nyttig for å se kompleksiteten i de ulike rollene som en controller kan ha. Vi ser fra våre funn at ulike kontrollere i Banken opererer innenfor ulike roller i matrisen. Matrisen kan sies å representere en grov klassifisering av kontrollernes rolle og arbeidsoppgaver, og en controller vil derfor ofte ha oppgaver som berører flere eller alle rollene (Nilsson, Olve og Parment, 2011). Dette belyses fra våre funn da flere kontrollere og ledere peker på at controllerrollen kan falle innenfor alle områdene, og at de har arbeidsoppgaver som er beskrivende for flere av de ulike feltene i matrisen. Hovedsakelig ser vi derimot et naturlig skille mellom kontrollere på konsernnivå og kontrollere på divisjonsnivå. Mens kontrollere på konsernnivå hovedsakelig fungerer som analytikere og forretningspartnere, kan controllerrollen på divisjonsnivå beskrives som regnskapsfører og pedagog.

5.2 De tradisjonelle oppgavene er lite endret

Gjennom vår datainnsamling har vi funnet at den tradisjonelle rollen til controlleren er lite endret og fortsatt dominerer i Banken. Til tross for at controllerrollene i Banken er forskjellige av natur etter nivå og stillingstittel, finner vi at for de fleste controllerne er de typiske tradisjonelle arbeidsoppgavene mest utbredt. Litteratur og forskning innenfor økonomistyring fokuserer i økende grad på utvikling av controllerens rolle mot en mer strategisk orientert rolle som forretningspartner (Siegel og Kulesza, 1996; Granlund og Lukka, 1998; Burns og Baldvinsdottir, 2007; Marchant, 2013). Den fremvoksende hybride controllerrollen har også fått støtte i tidligere forskning (Burns og Vaivio, 2001; Caglio, 2003; Burns og Baldvinsdottir, 2005; Byrne og Pierce, 2007; Bragg, 2011). Våre funn indikerer derimot at man kan bør stille spørsmål ved denne utviklingen. Vi finner at begrensninger knyttet til utvikling av teknologi og ny arbeidsmetodikk hindrer kontrollere fra å utvikle deres rolle.

På konsernnivå i Banken sentrerer arbeidsoppgavene til controllerne seg i stor grad rundt rapportering og oppfølging av lønnsomhet og avvik blant ulike forretningsområder. For controllerne på divisjonsnivå finner vi at arbeidsoppgavene i større grad er knyttet til kontroll og oppfølging på detaljnivå, for eksempel gjennom oppfølging av lønnsomhet, rutiner og prosedyrer på de enkelte divisjonene. Burns og Baldvinsdottir (2007) beskriver arbeidsoppgavene til den tradisjonelle controlleren som rutinemessig overvåkning av finansielle prestasjonsmål i organisasjonen, ved utarbeiding av en rekke rapporter som budsjettering, produkt- og kostnadskalkyler og avviksanalyser. For controllerne på alle nivå i Banken finner vi dermed at mange av arbeidsoppgavene kan karakteriseres som tradisjonelle i samsvar med Burns og Baldvinsdottir (2007) sin beskrivelse.

I Banken finner vi at controllerne som regel involveres aktivt i beslutningstaking, og at kommunikasjon ofte skjer gjennom møter og uformell dialog med nærmeste leder til fordel for skriftlige rapporter. Vi opplever likevel at utarbeiding av rapporter for kommunikasjon og oppfølging enda er en viktig del av arbeidet til kontrollere på alle nivå i Banken. Granlund og Lukka (1998) beskriver den tradisjonelle controlleren som en typisk “bean counter” hvor kommunikasjonen med øvrige medlemmer og divisjoner i organisasjonen i hovedsak skjer gjennom skriftlige rapporter. Sammenlignet med Granlund og Lukka (1998) sin beskrivelse av kommunikasjonen til tradisjonelle controllerne ser vi en utvikling hvor kontrollere i Banken i økende grad involveres i beslutningstaking og kommuniserer aktivt med ledere og andre medlemmer i organisasjonen. Til tross for at mange av de tradisjonelle arbeidsoppgavene til controlleren i Banken enda dominerer bildet, ser vi en utvikling av hvordan controllerne kommuniserer og involveres i beslutningstaking og fungerer som en uformell sparringspartner. Dette samsvarer også med Weber (2011) og Lewin (2018), som hevder at kommunikative ferdigheter i økende grad blir en viktig kompetanse for forretningsorienterte kontrollere.

I henhold til Nilsson, Olve og Parment (2011) sin matrise av “controllerens fire roller” finner vi at mange av controllerne, spesielt på divisjonsnivå, har viktige arbeidsoppgaver innenfor rollen som pedagog. Disse arbeidsoppgavene går ut på å formidle informasjon om den økonomiske situasjonen på en forståelig måte, i tillegg til å sørge for at rutiner og prosedyrer for økonomisk rapportering er implementert i Banken. Weber (2011) mener at kontrollere ikke lengre kun skal fokusere på å levere relevant informasjon til økonomisk styring, men

også sikre at informasjonen blir brukt av ledelsen på en formålstjenlig måte. Våre funn støtter dermed Weber (2011) og Nilsson, Olve og Parment (2011) sine fremstillinger av controllerrollen som en pedagogisk rolle.

Gjennom vår datainnsamling finner vi at controllerne i Banken ikke har utviklet eller tatt i bruk ny teknologi i stor grad. Dette fører til at de bruker mye av arbeidstiden på repetitive og reaktive arbeidsoppgaver, noe som begrenser utviklingen mot en hybrid controllerrolle. Caglio (2003) beskriver at gjennom innføring av ny teknologi beveger controllerens ansvarsområder og arbeidsoppgaver seg mot en mer desentralisert retning i organisasjonen, og at dette fører til en mer forretningsorientert hybrid controllerrolle. Vi finner dermed at utviklingen mot en mer hybrid controllerrolle ikke har funnet sted i Banken. Videre viser våre empiriske funn at tid brukt på standardiserte og rutinemessige arbeidsoppgaver går på bekostning av teamarbeid, da controllerne ikke har tid eller kapasitet til dette ut over de faste arbeidsoppgavene de skal levere. Controllerne vi har intervjuet arbeider i hovedsak reaktivt, og bruker lite tid på fremtidsprognoser og analyser. Det kan dermed argumenteres for at controllernes rolle i Banken bærer lite preg av å være team- og prosessorientert i henhold til Burns og Baldvinsdottir (2005) sin beskrivelse av hybride controllere.

I Banken finner vi en stor variasjon av arbeidsoppgaver blant controllerne, og vi ser et skille mellom rollene på konsernnivå og divisjonsnivå. Controllerne på konsernnivå har en mer naturlig rolle som forretningsstøtte i henhold til deres stilling, og mange av arbeidsoppgavene går ut på å delta i møter som rådgiver for ledere. Videre er controllerne på divisjonsnivå mer detaljfokusert, og dermed er arbeidsoppgavene også tettere knyttet til rapportering og oppfølging av prosedyrer og rutiner. Tatt i betraktning at controllerens rolle på konsern- og divisjonsnivå er forskjellig av natur, ser vi likevel en liten endring av controllerens rolle mot en forretningspartner. Marchant (2013) og Burns og Vaivio (2001) beskriver den moderne, forretningsorienterte controlleren som en forretningspartner med sterke analytiske evner, bred kunnskap om styrings- og IT-systemer, og forretningsforståelse, i tillegg til å være en controller som evner å integrere finansiell og ikke-finansiell informasjon i sine analyser. Uansett nivå i organisasjonen, hevder controllerne at majoriteten av arbeidskapasiteten går til tradisjonelle controlleroppgaver. Dette hindrer controllerne fra å utvikle en mer forretningsorientert rolle i henhold til Marchant (2013) og Burns og Vaivio (2001) sine beskrivelser.

Gjennom våre intervjuer med både kontrollere og ledere finner vi at det er ambisjoner i Banken om en utvikling av controllerens rolle i retning av en forretningspartner. Til tross for at ambisjonene om en mer moderne og forretningsorientert controllerrolle er til stede, har utvikling av rollen vært begrenset og den tradisjonelle controllerrollen i Banken er dermed lite endret. Fra våre informanter i Banken finner vi at dette blant annet skyldes lav grad av digitalisering og automatisering av kontrollernes arbeidsoppgaver og -verktøy. Burns og Vaivio (2001) hevder at rutineoppgaver som regnskapsføring og lovpålagt rapportering vil kreve stadig mindre kapasitet hos kontrollere. Våre funn indikerer at dette ikke er tilfelle, da kontrollernes arbeidskapasitet i stor grad går med til rutinemessige arbeidsoppgaver.

Våre informanter opplyser at det ikke finnes et integrert styringssystem i form av et ERP-system, men at det benyttes en rekke separate systemer for å utarbeide rapporter og analyser. Excel benyttes i stor grad som arbeidsverktøy, og er ofte koblet til andre systemer gjennom grensesnitt. Situasjonen i Banken kan dermed sees i sammenheng med Granlund og Malmi (2002) sin beskrivelse av integrerte systemer som et kontinuum, hvor man på den ene siden har en samling av selvstendige systemer i motsetning til et helintegrert system på den andre siden. Vi observerer at Banken vil befinne seg nærmere en blanding av selvstendige systemer, men som til en viss grad er integrerte ved hjelp av systemgrensesnitt.

Det uttrykkes flere utfordringer ved å bruke separate systemer av våre informanter i Banken. Mye av arbeidstiden går til uttrekk av informasjon fra separate systemer for å utarbeide rapporter og analyser. Dette oppleves som ineffektivt, og går på bekostning av mer verdiskapende aktiviteter. Flere utfordringer ved bruk av separate systemer påpekes også av Davenport (1998). Disse omfatter blant annet at organisasjonen kan bli fragmentert ved at det oppstår problemer knyttet til informasjonsdeling, de er kostnadskrevenne å vedlikeholde og formatere, i tillegg til at det kan hindre produktivitet og ytelse i organisasjonen. I Banken finner vi også at det er et tidsmessig etterslep da uttrekk av data og informasjon fra ulike kilder er tidkrevende, og dette fører til at rapporter og analyser har en reaktiv karakter fremfor en proaktiv karakter. I tillegg opplyser noen av controllerne at det lett kan forekomme feil i datagrunnlag og beregninger som kan være krevende å oppdage. Olshan (2013) poengterer en rekke farer ved å bruke Excel som arbeidsverktøy, som blant annet tidsmessig etterslep, feil i datasett og utdatert data. Våre funn indikerer dermed at farene som Olshan (2013) nevner også er tilfelle i Banken.

Det bør påpekes at for noen kontrollere er Excel et hensiktsmessig verktøy for å skape oversikt og kontroll, i tillegg en økt forståelse av hva som ligger bak tallene. Dette støttes av Kay og Ovlia (2014) som hevder at anvendelse av skyggesystemer kan være nyttig for enkelte for å få oversikt, til tross for at det oppleves som ineffektiv bruk av ressurser. Granlund og Malmi (2002) finner i sin studie at selv ved implementering av ERP-systemer er det relativt små og moderate endringer knyttet til controllerens arbeidsoppgaver og -prosesser, og at kontrollere fortsatt benytter skyggesystemer til tross for at de har et tilgjengelig ERP-system. Dette gir et interessant bidrag til diskusjonen knyttet til om mer integrering av systemer vil være bedre. Controllerne i Banken har komplekse arbeidsoppgaver, og det kan dermed tenkes at de til en viss grad alltid vil ha behov for å benytte skyggesystemer for oversikt og kontroll.

Samtlige av kontrollere og ledere i Banken uttrykker at det er et stort potensial knyttet til digitalisering av interne prosesser. Noe som påpekes gjentatte ganger, både av ledere og kontrollere, er automatisering av datauttrekk for å effektivisere ressursbruk og frigjøre tid, og følgelig utføre bedre og mer tidsriktige analyser. Gjennom tidligere litteratur og forskning finner vi at det er et stort potensial knyttet til automatisering av arbeidsoppgaver og prosesser. Byrne og Pierce (2007) finner at automatisering av controllerens arbeidsoppgaver fører til at controlleren beveger seg i en mer analytisk retning. Dette støttes også av Nilsson, Olve og Parment (2011). Marshall og Lambert (2018) finner i likhet med Reinhardt (2018) at automatisering fører til at controllerne beveger seg i retning av en forretningspartner. I Banken oppleves det av både controllerne og lederne at automatisering av prosesser ikke har kommet langt, noe som underbygger hvorfor rollene til controllerne ikke har utviklet seg eller endret seg mye.

I Banken har digitalisering mot controllerens arbeidsoppgaver blitt nedprioritert til fordel for andre mer kunderettede prosesser i organisasjonen. Det kan dermed argumenteres for at dette har bidratt til at controllernes rolle ikke har utviklet seg i stor grad, og at mange av arbeidsoppgavene ikke har blitt utbedret eller effektivisert. Dette kan forklares av Newman og Westrup (2005) som i sin studie av innføring av ERP-systemer finner at i noen organisasjoner har andre avdelinger, som IT eller HR, tatt over utformingen av systemet, noe som har ført til at controllerens rolle har blitt marginalisert. Nilsson, Olve og Parment (2011) hevder også at controlleren må evne å samarbeide med andre funksjoner i organisasjonen for

å oppnå den legitimiteten som kreves for å være ansvarlig for å utvikle organisasjonens kontroll- og styringssystem. Vi finner at dette kan være tilfelle i Banken, da digitalisering knyttet til kunderettede prosesser i Banken prioriteres fremfor digitalisering av prosesser og systemer for intern styring. Dette kan videre ha ført til at controllerens rolle ikke har oppnådd den legitimiteten som kreves for å få dedikerte ressurser til digitaliseringsprosjekter.

Det fremgår gjennom våre empiriske funn at liten grad av digitalisering kan være et hinder for at controllerens rolle utvikler seg. Waelter et al. (2018) finner i sin undersøkelse av controllerens rolle at 70 prosent av arbeidstiden går med til tradisjonelle arbeidsoppgaver. Dette hindrer videre controllere fra å utvikle kompetanse og verktøy for å imøtekomme de økte forventningene til deres rolle. Dette støttes også av våre empiriske funn, da vi finner at arbeid knyttet til rutinemessige og repetitive arbeidsoppgaver dominerer, og at det dermed ikke er arbeidskapasitet til mer verdiskapende aktiviteter. Marshall og Lambert (2018) hevder at gjennom å ta i bruk prosess- og oppgaveautomatisering kan controllere bedre håndtere og møte de økende kravene som stilles til deres rolle. Controllerne i Banken uttrykker også at de ønsker mer digitalisering og automatisering av arbeidsoppgaver og prosesser for å tilføre organisasjonen større verdi.

Ved å forstå digitaliseringsprosessen i Banken ut fra Unruh og Kiron (2017) sitt rammeverk har digitaliseringsprosessen kommet langt på vei. Controllerne arbeider i hovedsak gjennom et digitalt format, og informasjonen er tilgjengelig gjennom ulike systemer de har tilgang til via PC. Unruh og Kiron (2017) definerer digitalisering som utvikling av nye forretningsmodeller og -prosesser som utnytter muligheter knyttet til digitalisering og ny teknologi. Gjennom våre empiriske funn finner vi at denne prosessen ikke har kommet så langt. Både controllere og ledere opplyser at det er mye uforløst potensial knyttet til intern digitalisering av controllerens arbeidsoppgaver og -prosesser. I tillegg oppleves dette som et hinder for å utvikle rollen til controlleren ytterligere, da liten grad av digitalisering setter begrensninger for controllerens mulighet til å utøve mer verdifulle aktiviteter til fordel for rutinemessige og tradisjonelle arbeidsoppgaver.

5.3 Digitalisering mot controllerens rolle er ikke prioritert

En rekke tidligere litteratur innenfor økonomistyring har de siste årene forsøkt å forklare hvordan controllerens rolle og arbeidsoppgaver har endret seg som følge av digitalisering og teknologiske fremskritt (se for eksempel Caglio, 2003; Nilsson, Olve og Parment, 2011; Bhimani og Willcocks, 2014; Appelbaum et al., 2017). Det argumenteres for at digitalisering fører til at kontrollere bruker mindre tid på tradisjonelle og rutinemessige arbeidsoppgaver, og mer tid til å forstå trender i markedet, strategi og informasjonssystemer, i tillegg til å fungere som en ledelsesstøtte (Caglio, 2003; Weber, 2011; Appelbaum et al., 2017). Fra våre empiriske funn fremkommer det derimot at den teknologiske utviklingen ikke har endret controllerrollen i Banken i særlig grad. Samtlige respondenter fra vår studie mener digitalisering knyttet til controllerens rolle og arbeidsoppgaver ikke har blitt prioritert, og at det finnes uutnyttet potensiale for digitalisering internt.

Fra våre respondenter og særlig Bankens seneste årsrapporter³ fremkommer det at Banken har et økende fokus på digital satsing i deres strategi. Fokuset ligger derimot hovedsakelig på kundesiden, og flere respondenter forteller om prioritering av prosjekter deretter. Det pekes på flere ulike grunner til dette. For det første er det begrenset kapasitet i Banken til å gjennomføre endringer internt. Videre handler det om kompetanse, forventninger til initiativ både fra controllerne og fra lederne, og holdninger til endringer knyttet til digitalisering.

Både kontrollere og ledere nevner kapasitet som et hinder for at digitalisering mot controllernes rolle ikke har blitt prioritert. Waelter et al. (2018) finner at kapasitetsbegrensninger knyttet til tid og ressurser hindrer kontrollere fra å utvikle kompetanse og verktøy for å møte de økende forventningene til deres rolle, og at de dermed blir fanget i en “boks” av tradisjonelle arbeidsoppgaver. Dette støttes av våre funn der respondentene nevner både begrenset arbeidskapasitet, kapasitet i datavarehuset ettersom prosjekter mot kundesiden blir prioritert, og en knapphet på IT-ressurser i Banken. Her fremmer Warren, Moffitt og Byrnes (2015) et argument for å “outsource” tjenester knyttet til digitalisering dersom organisasjonen selv ikke har de nødvendige ressursene.

³ Av hensyn til bedriftsvern velger vi å ikke oppgi kilde.

Arbeidskapasitet nevnes av ledere i sammenheng med at controllernes daglige arbeidsoppgaver må gjøres samtidig som en endringsprosess gjennomføres. Det betyr at controllerne ikke har ledig tid til å fokusere på utvikling av arbeidsprosesser. Controllerne på konsernnivå belyser muligheten for alternativ utnyttelse av deres tid til digitaliseringsprosjekter en viss periode, men at dette foreløpig ikke har blitt prioritert av ledelsen. Flere kontrollere uttrykker at en del digitaliseringsprosjekter kan utføres med intern kompetanse dersom prioriteringene legges til grunn. Videre nevnes det at datavarehuset har begrenset kapasitet til å prioritere interne prosjekter, da prosjekter ut mot privat- og bedriftsmarkedet kommer i første rekke. Dette synliggjør også en knapphet av IT-ressurser i Banken.

Dermed brukes mye av arbeidstiden på tradisjonelle og rutinemessige oppgaver, noe som strider mot tidligere litteratur som påstår at denne typen oppgaver vil kreve mindre kapasitet hos controllerne (se for eksempel Burns og Vaivio, 2001; Burns og Baldvinsdottir, 2005; Byrne og Pierce, 2007; Appelbaum et al., 2017). Som nevnt belyser våre empiriske funn dermed at controllerne hovedsakelig benytter Excel som arbeidsverktøy, og flere peker på dette som et “mas”, en tung arbeidsmåte, og at det medfølger risiko i forbindelse med menneskelige feil. Dette støttes som nevnt av Olshan (2013). Likevel brukes Excel for å holde oversikt selv, da andre og muligvis bedre systemer ikke er tilgjengelig eller investeres i. Som nevnt påpeker Kay og Ovlia (2014) at anvendelse av et slikt skyggesystem kan være nyttig, men at det også fører til ineffektiv bruk av ressurser. Følgelig arbeider controllerne i Banken hovedsakelig reaktivt og svært lite proaktivt, der rutinemessige arbeidsoppgaver og ineffektive rapporteringsprosesser dominerer. Dette er også en motsetning til Weber (2011) som mener kontrollere må utvikle et erfaringsgrunnlag for selvstendig evaluering av operasjonelle utfordringer, og på den måten kunne fatte proaktive framfor reaktive beslutninger. Slike endringer har controllerne derimot ikke ledig kapasitet til å gjennomføre.

Som nevnt mener flere kontrollere at en del digitaliseringsprosjekter kan utføres med intern kompetanse, men at prosjekter knyttet til digitalisering dermed må prioriteres av ledelsen. Spesielt ledere uttrykker at hindringer til digitalisering handler om intern kompetanse og miljøet i Banken. Samtidig belyser enkelte kontrollere at kompetansemiljøet i Banken er stort sammenlignet med andre organisasjoner. Ifølge Davenport og Kirby (2016, som sitert i Kokina og Davenport, 2017) vil kontrollere behøve en annen type kompetanse som følge av

teknologisk utvikling da økonomistyring er et område som i stor grad påvirkes av denne utviklingen. Dette er i tråd med våre funn. Det nevnes av enkelte respondenter at kompetanse må tilpasses til endringer i Banken. En controller trekker frem analyseprogrammet SAS Visual Analytics som Banken har innført, men som ikke er tatt i bruk av controllerne på grunn av manglende tilpasning av data og kunnskap til systemet. Her poengterer Weber (2011) at kompetanse er et viktig element for å tolke, bruke og formidle data på en hensiktsmessig måte. Caglio (2003) og Waelter et al. (2018) nevner også utvikling av intern kompetanse som et viktig element ved innføring av nye interne styringssystemer, og dermed for å hindre at controllerne bruker majoriteten av arbeidskapasiteten til tradisjonelle arbeidsoppgaver.

Videre finner vi at det er motstridende forventninger til initiativ blant lederne og controllerne. Flere ledere mener initiativet må komme nedenfra og opp i form av en presentert “business case” som taler for verdien av prosjekter basert på et kost-nytte-perspektiv. Samtidig uttrykker controllerne at det er ledelsen som må mene forbedringene er viktige og dermed sette i gang digitaliseringsprosjekter. Enkelte kontrollere poengterer at de har et begrenset handlingsrom, og mener lederne har et større handlingsrom for å fremme og prioritere endringer. Her bemerker Granlund (2011) at organisasjoner ofte investerer i standardiserte ERP-systemer fremfor å utvikle og programmere egne løsninger. Dette fører til at kontrollere ofte må supplere eller erstatte systemene med ytterligere verktøy for å utføre sine arbeidsoppgaver (Granlund, 2011). Vi kan derfor argumentere for at lederne i Banken må initiere endringer, men controllerne må aktivt involveres da de har dypere forståelse for hva slags behov som må dekkes og dermed kan bidra til mer optimale løsninger. Osmundsen og Iden (2019) peker også på at involvering av ansatte i digitaliseringsprosjekter kan være verdifullt for å svare på behov i organisasjonen, samtidig som det kan bidra til utvikling av kompetanse og økt interesse for digitalisering.

Holdninger kan også pekes på som hinder for at digitaliseringsprosjekter internt i Banken ikke har blitt prioritert. Her vil vi belyse en controller sine uttalelser om at stilling, system og sikkerhet er spesifikke hindre for digitalisering. Spesielt interessant er det at stillingsvern nevnes. Dette kan knyttes til Reinhardt (2018) sine funn hvor kunstig intelligens har potensiale for å fullstendig erstatte regnskapsførerrollen. Controllerne er følgelig ikke interessert i at digitalisering skal erstatte deres stilling. Likevel uttrykker samtlige kontrollere

en relativt åpen holdning til digitalisering, og flere ytrer et ønske om mer digitaliserte prosesser og arbeidsverktøy. Controllerne uttrykker at det finnes et stort potensial for digitalisering, og mener det ikke er noen sammenheng mellom hvor digitalisert Banken er fra utsiden og fra innsiden. Weber (2011) påpeker at endringer i markedsforhold og IT-verktøy fører med seg endringer i controllerens rolle og arbeidsoppgaver. I Banken fokuseres det på endrede konkurranseforhold som en utfordring, men utvikling av interne IT-verktøy og følgelig controllerens rolle har ikke blitt viet samme oppmerksomhet. Controllerne argumenterer for at mer og bedre data tilgjengelig vil bidra til færre feil i styringsinformasjon. Dette støttes i tidligere litteratur av Olshan (2013) som bemerker at bruk av Excel i rapporteringsprosesser kan føre til tidsmessig etterslep, feil i datasett og rapportering av utdatert data. Kunderettede prioriteringer har dermed gått på bekostning av utvikling internt i Banken.

Blant lederne merkes det en skepsis knyttet til digitalisering i Banken. Det nevnes at ledelsen har en mer tilbaketrukket holdning knyttet til innføring av digitaliserte løsninger internt. Dette til tross for at det uttrykkes en generelt positiv holdning til teknologisk utvikling. Enkelte ledere bemerker at det er behov for modernisering internt, og at digitalisering ønskes mer velkommen i dag enn for fem til syv år siden. Videre belyses det fra ledelsen sin side at digitaliseringsprosjekter i Banken kan være en utfordring på bakgrunn av Bankens gamle kjernesystem. Det er en omstilling med gamle systemer som gjør digitaliseringsprosessen vanskelig, men likevel viktig. Warren, Moffitt og Byrnes (2015) belyser at ledelsen må gjøre grundige vurderinger knyttet til innføring av digitale løsninger, noe som kan svare på hvorfor ledelsen generelt sett har en mer tilbaketrukket holdning. Unntaket er en leder som mener mange digitaliseringsprosjekter kan gjennomføres med ressursene som finnes i dag, og at økonomifunksjonene i Banken vil se annerledes ut om kun tre til fem år. Caglio (2003) og Bhimani og Willcocks (2014) peker også på en raskere teknologisk utvikling, spesielt i forbindelse med implementering av stordata og innføring av nye styringssystemer, som følgelig som fører til en utvikling av controllerens rolle mot en hybrid controllerrolle der forretningsstøtte er sentralt.

Omtrent samtlige respondenter mener controllerrollen er en viktig rolle og støtte for ledelsen, og at rollen ikke vil forsvinne, men utvikle seg mot en forretningspartner i større grad. Dette er i tråd med utviklingen av controllerrollen som fremkommer i en rekke tidligere litteratur

(se for eksempel Granlund og Lukka, 1998; Burns og Vaivio, 2001; Caglio, 2003; Nilsson, Olve og Parment, 2011; Weber, 2011; Bhimani og Willcocks, 2014; Appelbaum et al., 2017). Det merkes en skepsis til innføring av digitale løsninger blant lederne, samtidig som controllerne ikke har tro på at det vil skje noen endringer med det første. Dette til tross for at endringer ses på som nødvendig og er ønskelig. Prioriteringene har ikke vært på plass av en rekke ulike grunner. Følgelig domineres controllerrollen av manuelle, rutinemessige og reaktive arbeidsoppgaver, og særlig controllerne på konsernnivå ønsker å bruke sin tid som en forretningspartner med proaktive analyser i større grad. Her hevder Lewin (2018) at menneskelige ressurser i forbindelse med repetitive oppgaver vil bli redusert som følge av teknologisk utvikling. Det ønskes fra controllerne å spare tid på arbeidskrevende rapportering og få frigjort tid til dypere analyser og prognoser, og på den måten fungere som forretningspartnere.

6. Avslutning

Formålet med denne studien er å få innsikt i controllerens rolle i en bank, og hvorvidt controllerens rolle oppfattes å være preget av digitalisering. Vi vil i følgende kapittel presentere konklusjonen på vår problemstilling: “*Hvordan beskrive controllerens rolle i en bank sett i lys av digitalisering?*”. Videre presenterer vi studiens bidrag gjennom praktiske, teoretiske og metodiske implikasjoner. Til slutt vil vi komme med forslag til videre forskning knyttet til controllerens rolle og digitalisering.

6.1 Konklusjon

Innledningsvis definerte vi følgende tre forskningsspørsmål for å besvare vår problemstilling der vi ønsker å beskrive controllerens rolle i en bank sett i lys av digitalisering:

- Hvordan kan vi beskrive controllerens rolle i en bank?
- Hvordan oppfattes utviklingen av controllerens rolle å henge sammen med digitalisering?
- Hva oppleves som viktige utfordringer for å videreutvikle controllerens rolle sett i sammenheng med digitalisering?

For å svare på vår problemstilling og forskningsspørsmål har vi presentert tre hovedfunn knyttet til controllerens rolle i Banken. Vårt første hovedfunn handler om at controllerne har ulike roller på ulike nivå i Banken. Vi finner at det ikke er en entydig controllerrolle i banken. Ved hjelp av Nilsson, Olve og Parment (2011) sin matrise for “*controllernes fire roller*” finner vi et bredt spekter av komplekse controllerroller i banken, og et naturlig skille mellom kontrollere på divisjonsnivå og konsernnivå. Controllere på konsernnivå fungerer i hovedsak som en forretningspartner og analytiker, mens kontrollere på divisjonsnivå sine arbeidsoppgaver relaterer seg i større grad til roller som regnskapsfører og pedagog. Vi har dermed funnet en stor variasjon av controllerroller i Banken avhengig av ansvarsområde og arbeidsoppgaver.

Vårt andre hovedfunn er at de tradisjonelle oppgavene til controllerne i Banken er lite endret. Lav grad av digitalisering knyttet til controllerens arbeidsoppgaver og -prosesser identifiseres som en barriere for videre utvikling av controllerens rolle i Banken. Lite automatisering og

digitalisering av rutinemessige og manuelle arbeidsprosesser fører til at tid brukt på mer verdiskapende, strategiske og forretningsorienterte aktiviteter nedprioriteres. Dette fører også til at kontrollere verken har kapasitet til å utvikle eller kompetanse for å ta i bruk nye digitale verktøy og systemer.

Det siste og tredje hovedfunnet vi har gjort i vår avhandling er at digitalisering mot controllerens rolle er nedprioritert til fordel for fokus på kjerneoppgaver knyttet til kundesiden i Banken. Prioritering av digitalisering knyttet til interne prosesser oppleves dermed som en utfordring for videre utvikling av controllerens rolle. Både ledere og kontrollere i Banken fremhever at dette er en utfordring, og ønsker mer digitalisering av interne prosesser. For at rollen skal kunne utvikles ytterligere kreves det dedikerte ressurser til implementering, tilpasning og kompetanseheving for å ta i bruk nye digitale systemer og verktøy. Ledere, som øverste beslutningstakere i organisasjonen, bør derfor prioritere prosjekter knyttet til digitalisering, men vi finner at det også krever involvering og engasjement blant controllerne for en vellykket implementering som kan føre til videreutvikling av controllerens rolle i Banken.

Som en konklusjon på vår problemstilling kan vi beskrive controllerens rolle i Banken som lite påvirket av den teknologiske utviklingen som særlig preger banksektoren. Vi finner at det ikke er en entydig controllerrolle i Banken, og ser et mangfold av roller på ulike divisjoner og nivå i Banken. Arbeidsoppgaver knyttet til den tradisjonelle controllerrollen dominerer, og lav grad av digitalisering hindrer effektivisering og automatisering av denne typen arbeidsoppgaver. Manglende prioritering av digitaliseringsprosjekter oppleves som en barriere for videre utvikling av controllerens rolle. Bankens strategi for digitalisering gjelder i større grad ut mot kundene fremfor interne prosesser. Det er likevel liten tro både blant lederne og controllerne på at digitalisering kommer til å erstatte controllerens rolle i Banken. Controllerne i Banken uttrykker derimot at digitalisering heller vil føre til at de kan levere større verdi i organisasjonen ved at man kan bruke mer tid på analytiske, strategiske og proaktive aktiviteter.

6.2 Studiens bidrag

I følgende kapittel presenteres studiens bidrag gjennom praktiske, teoretiske og metodiske implikasjoner. For å svare på vår problemstilling har vi intervjuet åtte kontrollere og fire ledere i løpet av en begrenset tidsperiode i en bank. Dette har gitt oss en utfyllende og mangfoldig beskrivelse av controllerens rolle i vår casestudie. Som følge av begrensninger i vår casestudie er det utfordrende å trekke generaliserende konklusjoner basert på våre funn. Vår studie kan imidlertid komme med viktige bidrag og implikasjoner for praksis og videre forskning knyttet til controllerens rolle, da vi har gått i dybden på dette tilfellet.

6.2.1 Praktiske implikasjoner

Gjennom våre empiriske funn finner vi at arbeidet med digitalisering mot controllerens rolle har blitt nedprioritert i Banken til fordel for mer kunderettede prosjekter. Som følge av dette har ikke controllerens rolle utviklet seg mye, og en stor del av arbeidstiden og -kapasiteten benyttes til tradisjonelle arbeidsoppgaver. Et av våre hovedfunn i denne avhandlingen er dermed at lederne må ta initiativ til å prioritere digitaliseringsprosjekter mot controllerens arbeidsoppgaver og -prosesser.

En implikasjon for praksis er at ledere og mellomledere må som ansvarlige i øverste ledd frigjøre tid og ressurser til at ansatte kan sette i verk digitaliseringsprosjekter. Da controllerens rolle er en kompleks rolle som i økende grad blir tillagt flere arbeidsoppgaver og ansvarsområder, blir det stadig et større arbeidspress. Som følge av denne kapasitetsbegrensningen har ikke controllerne mulighet til å utvikle og ta i bruk nye verktøy for å imøtekomme de utvidede kravene som stilles til deres rolle. Dette fører til at utviklingen av rollen går saktere enn man ønsker. I praksis er dermed ledere nødt til å prioritere digitaliseringsprosjekter på bekostning av andre oppgaver kontrollere leverer i en viss periode. Videre finner vi at for at en implementering av et digitaliseringsprosjekt skal bli suksessfullt, er man avhengig av at kontrollere har den riktige kompetansen til å ta det i bruk. Ledere må derfor også prioritere ressurser til opplæring knyttet til nye digitale løsninger og verktøy, og tilpasning av nye systemer med eksisterende systemer, slik at de kan tas i bruk på en effektiv måte.

Videre finner vi også gjennom vår avhandling en praktisk implikasjon i form av involvering av medarbeidere. Selv om ansvaret for å dedikere ressurser ligger hos ledelsen, er ansatte på alle nivå i organisasjonen ansvarlig for å tilegne seg kompetanse for å kunne bruke nye digitale verktøy og systemer. Vi finner at controllerne i Banken generelt har positive holdninger knyttet til ny teknologi. Å engasjere ansatte i digitaliseringsprosjekter og utvikle internt vil derfor sannsynlig være fordelaktig fremfor å “outsource” tjenester knyttet til digitalisering. I tillegg vil dette også sikre at løsningene blir tilpasset controllernes ønsker og behov.

6.2.2 Teoretiske implikasjoner

Tidligere litteratur og forskning innenfor økonomistyring har i stor grad fokusert på utviklingen av controllerens rolle mot en forretningspartner (se for eksempel Granlund og Lukka, 1998; Burns og Vaivio, 2001; Weber, 2011; Marchant, 2013). Her kan vi bidra til litteraturen gjennom vår empiriske studie i Banken, som viser at dette har vært en for optimistisk vurdering av utviklingen til controllere. Controllere og ledere i Banken har ambisjoner om at controlleren i større grad skal fungere som en forretningspartner, men denne utviklingen tar lengre tid enn forventet. Videre fokuserer mye forskning på utviklingen av en hybrid controllerrolle som er mer forretnings-, team- og prosessorientert (se for eksempel Burns og Vaivio, 2001; Caglio, 2003; Burns og Baldvinsdottir, 2005; Byrne og Pierce, 2007). Vi finner dermed en teoretisk implikasjon ved at lav grad av digitalisering hindrer utviklingen av en hybrid controllerrolle, da mye av arbeidskapasiteten fortsatt går til rutinemessige, tradisjonelle controlleroppgaver.

Granlund og Malmi (2002) finner i likhet med Kay og Ovlia (2014) at controllere i stor grad benytter separate systemer og skyggesystemer til å utføre sine daglige arbeidsoppgaver. Våre empiriske funn støtter dette da vi også finner at dette er tilfelle i Banken ved bruk av Excel som skyggesystem. I likhet med Kay og Ovlia (2014) finner vi at skyggesystemer kan være nyttige for å skape oversikt, samle og strukturere informasjon, men at tid brukt på å gjøre datauttrekk til disse skyggesystemene oppleves som lite verdiskapende og ineffektiv.

En siste teoretisk implikasjon handler om at kompetanse til å ta i bruk nye digitale verktøy og systemer er essensielt for en vellykket implementering. For at en digitaliseringsprosess skal

føre til de ønskede effektene slik at controllerens rolle kan utvikle seg ytterligere, er det nødvendig å prioritere ressurser knyttet til implementering, tilpasning og opplæring.

6.2.3 Metodiske implikasjoner

Et av våre empiriske funn er knyttet til at controllere i Banken har ulike roller avhengig av hvilket nivå i Banken de arbeider innenfor. Dette gir en viktig metodisk implikasjon for videre studier knyttet til controllerens rolle. Ved å studere controllere på ulike nivå vil man fange opp flere variasjoner og nyanser ved controllerens rolle. I tillegg til å intervju kontrollere på ulike nivå og divisjoner i organisasjonen, finner vi at det er nyttig å undersøke ledernes perspektiv på de samme aspektene for en økt dybde og forståelse for controllerens rolle.

Videre er controller en bred definisjon av en rolle, i henhold til Berg (2015) sin definisjon av en controller som noen som jobber med økonomistyring i en organisasjon. Det finnes derfor et mangfold av stillinger som kan defineres som controllere, men som har forskjellige arbeidsoppgaver og ansvarsområder. Å kun studere en avdeling eller en divisjon i en stor organisasjon vil derfor kunne gi et ensidig, og i verste fall misvisende, bilde av controllerens rolle i organisasjonen. Våre empiriske funn viser at det er viktig å være oppmerksomme på forskjellene som følger av både stillingstittel og ulike nivå i organisasjonene når man skal forske på controllerens rolle.

6.3 Forslag til videre forskning

Arbeidet med denne avhandlingen har vært givende og interessant, spesielt da digitalisering er et svært tidsaktuelt tema som engasjerer mange. Underveis i prosessen har vi avdekket en rekke områder som kan være interessant for videre forskning. En masteravhandling har sine begrensninger i form av tid og omfang, det er dermed mange flere aspekter som kunne vært interessant å inkludere i studien.

For videre forskning vil vi anbefale å sammenligne controllerens rolle i flere banker for å kunne generalisere funn. Det vil være interessant å avdekke hvor langt andre banker med ulike strategier har kommet i arbeidet med digitalisering knyttet til controllerens rolle og

arbeidsoppgaver. Vi ser en etablering av flere nye banker som i økende grad har digitale strategier, og det vil være spennende å sammenligne controllerens rolle i disse bankene i forhold til eldre, mer tradisjonelle banker.

Videre vil det være interessant å undersøke hvor langt digitaliseringsarbeidet har kommet mot controllerens rolle i andre sektorer enn banksektoren. Banksektoren oppfattes å ha kommet langt når det gjelder digitalisering, spesielt mot kundesiden. Ved å sammenligne en bank med en bedrift i en annen sektor vil man kunne avdekke om denne oppfatningen av banksektoren også gjelder de interne forholdene. Våre funn peker på at digitaliseringsarbeidet internt ikke har kommet langt, men ved å sammenligne med en bedrift i en annen sektor vil man kunne se denne prosessen i en større kontekst og muligvis få andre resultater. I tillegg kan man undersøke nærmere hvilke faktorer som gjør at digitaliseringsprosesser tar lengre tid enn forventet.

For videre forskning på digitalisering og controllerens rolle kan det også være interessant å benytte institusjonell teori for å belyse utformingen av controllerens rolle i en større kontekst. Vi finner at digitalisering er en pågående og aktuell prosess hvor det skjer gradvise endringer. Det vil derfor være passende å benytte tidsseriestudier som metode i tilknytning til forskning av påvirkning av digitalisering på controllerens rolle. Et forslag er da å benytte Seo og Creed (2002) eller Burns og Scapens (2002) sitt rammeverk for institusjonell endring for å belyse endringer i controllerens rolle.

Referanseliste

Andreassen, R.-I. og Bjørnenak, T. (2018) Usikkerhet og teknologi – de viktigste driverne for endringer i økonomistyring, *Magma*, 21(6), s. 27-34.

Appelbaum, D., Kogan, A., Vasarhelyi, M. og Yan, Z. (2017) Impact of business analytics and enterprise systems on managerial accounting, *International Journal of Accounting Information Systems*, 25, s. 29–44.

Becker, A. og Heinzlmann, R. (2017) IT and the management accountant, *The Role of the Management Accountant: Local Variations and Global Influences*, Taylor and Francis, s. 219–232.

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

Bhimani, A. og Willcocks, L. (2014) Digitisation, ‘Big Data’ and the transformation of accounting information, *Accounting and Business Research*, 44(4), s. 469–490.

Bjørnenak, T. (2010) Økonomistyringens tapte relevans del 1 og 2, *Magma*, 13(4), s. 49–54.

Bougen, P. D. (1994) Joking apart: The serious side to the accountant stereotype, *Accounting, Organizations and Society*, 19(3), s. 319–335.

Bragg, S. M. (2011) *The Controller's Function: The Work of the Managerial Accountant*, 4. utg. New Jersey: John Wiley & Sons.

Brands, K. og Holtzblatt, M. (2015) Business Analytics: Transforming the Role of Management Accountants, *Management Accounting Quarterly*, 16(3), s. 1-12.

Brown, R. (1905) *History of accounting and accountants*. 1. utg. London: Frank Cass & Co. Ltd.

Burns, J. og Scapens, R.W. (2000) Conceptualizing Management Accounting Change: An Institutional Framework, *Management Accounting Research*, 11(1), s. 3–25.

Burns, J. og Vaivio, J. (2001) Management accounting change, *Management Accounting Research*, 12(4), s. 389–402.

Burns, J. og Baldvinsdottir, G. (2005) An institutional perspective of accountants' new roles – the interplay of contradictions and praxis, *European Accounting Review*, 14(4), s. 725–757.

Burns, J. og Baldvinsdottir, G. (2007) The changing role of management accountants, i Hopper, T., Scapens, R.W. og Northcott, D. (red.) *Issues in Management Accounting*. 3. utg. Harlow: Prentice Hall/ Financial Times, s. 117-132.

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

Caglio, A. (2003) Enterprise Resource Planning systems and accountants: towards hybridization? *European Accounting Review*, 12(1), s. 123–153.

Chen, H., Chiang, R. og Storey, V. (2012) Business intelligence and analytics: from big data to big impact, *Special Issue: Business Intelligence Research, MIS Quarterly*, 36(4), s. 1165–1188.

Davenport, T. H. (1998) Putting the enterprise into the enterprise system, *Harvard Business Review*, 76(4), s. 121–131.

Dechow, N. og Mouritsen, J. (2005) Enterprise resource planning systems, management control and the quest for integration, *Accounting, Organizations and Society*, 30(7), s. 691–733.

Deloitte (2019a) *Finansiell rapportering og digitalisering – hvordan ligger vi an i Norge?*. Tilgjengelig fra: <https://www2.deloitte.com/no/no.html> (Hentet: 4. februar 2019)

Deloitte (2019b) *Tre ting du må vite om kunstig intelligens (AI)*. Tilgjengelig fra: <https://www2.deloitte.com/no/no/pages/technology/articles/tre-ting-vite-kunstig-intelligens-ai.html> (Hentet: 19. april 2019)

Deloitte (2019c) *Hva er robotisk prosessautomatisering (RPA)?*. Tilgjengelig fra: <https://www2.deloitte.com/no/no/pages/technology/articles/hva-er-rpa-.html> (Hentet: 19. april 2019)

DNB (2019) *Annual report 2018*. Tilgjengelig fra: <https://www.ir.dnb.no/press-and-reports/financial-reports> (Hentet: 9. april 2019)

Friedman, A. L. og Lyne, S. R. (2001) The beancounter stereotype: towards a general model of stereotype generation, *Critical Perspectives on Accounting*, 12(4), s. 423–451.

Gartner IT Glossary (2019) *Digitalization*. Tilgjengelig fra:
<https://www.gartner.com/it-glossary/digitalization/> (Hentet: 6. april 2019)

Granlund, M. og Lukka, K. (1997) From bean counters to change agents: the Finnish management accounting culture in transition, *The Finnish Journal of Business Economics*, s. 213–255.

Granlund, M. og Lukka, K. (1998) Towards increasing business orientation: Finnish management accountants in a changing cultural context, *Management Accounting Research*, 9(2), s. 85–211.

Granlund, M. og Malmi, T. (2002) Moderate impact of ERPS on management accounting: a lag or permanent outcome?, *Management Accounting Research*, 13(3), s. 299–321.

Granlund, M. (2011) Extending AIS research to management accounting and control issues: A research note, *International Journal of Accounting Information Systems*, 12(1), s. 3–19.

Grønmo, S. (2016) *Samfunnsvitenskapelige metoder*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

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

Jordan, J. P. (1931) The comptroller. In: William Alexander Donald (red.), *Handbook of business administration*. New York: McGraw.

Kaarbøe, K., Knudsen, D-R. og Meidell, A. (2018) Hvordan digitalisering endrer regnskaps- og styringsinformasjonen, *Magma*, 2018(6), s. 16-26.

Kay, D. og Ovlia, A. (2014) *Accounting Information Systems: The Crossroads of Accounting and IT*. 2. utg. Boston: Pearson.

Kokina, J. og Davenport, T. (2017) The Emergence of Artificial Intelligence: How Automation is Changing Auditing, *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, 14(1), s.115–122.

Lee, N. og Lings, I. (2008) *Doing business research: A guide to theory and practice*. London: SAGE Publications Ltd.

Lewin, J. M. (2018) Embracing the new world of work: Five trends are transforming the work of accountants and are presenting new challenges and opportunities for those who can adapt, *Strategic Finance*, 99(12), s. 32–37.

Marchant, G. (2013) Management Accounting in the 21st Century: A Profession for which the Time Has Come, *Journal of Applied Management Accounting Research*, 11(2), s. 1–4.

Marshall, T. og Lambert, S. (2018) Cloud-Based Intelligent Accounting Applications: Accounting Task Automation Using IBM Watson Cognitive Computing, *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, 15(1), s. 199–215.

Meld. St. 27 (2015-2016) (2016) *Digital agenda for Norge: IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet*. Oslo: Kommunal- og moderniseringsdepartementet.

Newman, M. og Westrup, C. (2005) Making ERPs work: accountants and the introduction of ERP systems, *European Journal of Information Systems*, 14(3), s. 258–272.

Nilsson, F., Olve, N.-G. og Parment, A. (2011) *Controlling for competitiveness – strategy formulation and implementation through management control*. 1. utg. Malmö: Liber.

Nyeng, F. (2017) *Hva annet er også sant?*. Bergen: Fagbokforlaget

Olshan, J. (2013) *88 % of spreadsheets have errors*. Tilgjengelig fra: <https://www.marketwatch.com/story/88-of-spreadsheets-have-errors-2013-04-17> (Hentet: 3. april 2019)

Olve, N-G. (2013) Controlleroppdraget, i Nilsson, F. og Olve, N-G. (red.) *Controllerhandboken*. 10. utg, Stockholm: Liber, s. 78-90.

Osmundsen, K. og Iden, J. (2019) Robotisert prosessautomatisering i DFØ, *Magma*, 0319, s. 51-57.

Reinhardt, K. (2018) *Future of Talent #1: Study on the Impact of Artificial Intelligence on Competencies in Corporate Finance*. Tilgjengelig fra: https://www.researchgate.net/publication/329097699_Future_of_Talent_1_Study_on_the_Impact_of_Artificial_Intelligence_on_Competencies_in_Corporate_Finance (Hentet: 29. mars 2019)

Sathe, V. (1983) The Controller's Role in Management, *Organizational Dynamics*, 11, s. 31–48.

Seo, M-G. og Creed, W. (2002) Institutional Contradictions, Praxis, and Institutional Change: A Dialectical Perspective. Academy of Management. *The Academy of Management Review*, 27(2), s. 222–247.

Siegel, G. og Kulesza, C. S. (1996) The practice analysis of management accounting, *Management Accounting*, 77(10), s. 20.

The Economist. (1990) Blowing the whistle on accountancy, *The Economist*, 317(7686), s. 15.

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

Unruh, G. og Kiron, D. (2017) *Digital transformation on purpose*. Tilgjengelig fra: <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-transformation-on-purpose/> (Hentet: 7. april 2019)

Waelter, A., Kaplan, B., Gibson A. og Krumwiede, K. (2018) *Stepping Outside the Box: Elevating the Role of the Controller*. Tilgjengelig fra: <https://www.imanet.org/insights-and-trends/business-leadership-and-ethics/stepping-outside-the-box-elevating-the-role-of-the-controller?ssopc=1> (Hentet: 14. mars 2019)

Warren, J. D. J., Moffitt, K. C. og Byrnes, P. (2015) How big data will change accounting, *Accounting Horizons*, 29(2), s. 397-407.

Weber, J. (2011) The development of controller tasks: Explaining the nature of controllership and its changes, *Journal of Management Control*, 22(1), s. 25–46.

Vedlegg

Vedlegg 1: Informasjonsskriv

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet «Controllerens rolle i Banken»?

Bakgrunn og formål

Denne studien er en del av vår avsluttende masteroppgave ved NTNU Handelshøyskolen. Formålet med studien er å undersøke hvordan controllerens rolle i Banken er i dag og utviklingen av denne rollen oppfattes – fra controllerens perspektiv og fra ledelsens perspektiv. Det er interessant å studere dette for å se hvordan digitalisering og ulike verktøy har påvirket arbeidsoppgaver. Vår foreløpige problemstilling er “Hvordan har controllerens rolle blitt endret som følge av digitalisering?”

NTNU Handelshøyskolen er ansvarlig for prosjektet. Oppgaven veiledes av Roy-Ivar Andreassen og Kari Nyland. Opplysningene vi innhenter kan også være relevant for andre forskningsprosjekt ved NTNU.

Vi anvender strategisk utvalg og har valgt informanter basert på hvem vi tror kan gi oss relevant informasjon.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse innebærer å stille opp på intervju som vil vare i omtrent en time. Spørsmålene vil omhandle hva controllerrollen innebærer i dag og hvordan digitalisering har endret controllerrollen i Banken. Dersom vi i etterkant har oppfølgingsspørsmål er det ønskelig å stille disse via e-post. Data registreres ved hjelp av lydopptak og suppleres med egne notater.

Frivillig deltakelse

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

Dersom du har spørsmål om studien, ta kontakt med Nora Dalan på e-post norada@stud.ntnu.no eller veileder Roy-Ivar Andreassen kan kontaktes på e-post roy.i.andreassen@ntnu.no.

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. Det er kun prosjektgruppen, herunder Nora Dalan og Ida Clemetsen Surén, og våre to veiledere, Roy-Ivar Andreassen og Kari Nyland, som vil ha tilgang på informasjonen. Lydopptaket vil ikke lagres sammen med personinformasjon. Det vil ikke samles inn direkte personopplysninger som kan brukes til identifikasjon. Deltakere vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen av oppgaven.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet avsluttes 23. mai 2019. Transkribering av lydopptakene uten personopplysninger vil bli videresendt til våre veiledere med det formål å kunne brukes til videre forskning. Lydopptaket vil bli slettet ved prosjektets slutt.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og

- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra *NTNU Handelshøyskolen* har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- NTNU Handelshøyskolen ved veileder Roy-Ivar Andreassen (kan kontaktes på e-post roy.i.andreassen@ntnu.no eller telefon 92650139).
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen – personvernombud NTNU (Kan kontaktes på e-post thomas.helgesen@ntnu.no eller telefon 93079038)
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Nora Dalan

Masterstudent, NTNU Handelshøyskolen

+47 91764854

norada@stud.ntnu.no

Ida Clemetsen Surén

Masterstudent, NTNU Handelshøyskolen

+ 47 98899600

idacsu@stud.ntnu.no

Roy-Ivar Andreassen

Ansatt, NTNU Handelshøyskolen

+ 47 92650139

roy.i.andreassen@ntnu.no

Kari Nyland

Ansatt, NTNU Handelshøyskolen

+ 47 73559980

kari.nyland@ntnu.no

Samtykkeerklæring

Om forskningen

Det følgende er et samtykkeskjema for en masterutredning ved NTNU Handelshøyskolen. Denne masterutredningen har som formål å kartlegge hvordan digitalisering har påvirket controllerens funksjon i Banken.

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Controllerens rolle i Banken*» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- Min deltakelse i dette prosjektet er frivillig. Jeg kan trekke meg og avslutte deltakelsen til enhver tid uten konsekvenser.
- Hvis jeg føler meg ukomfortabel under intervjuene, har jeg rett til å ikke svare på spørsmål eller avslutte intervjuene.
- Å delta i et intervju på ca. 60 minutter. Intervjuet vil bli holdt av to masterstudenter ved NTNU Handelshøyskolen.
- Jeg tillater at det blir tatt lydopptak av intervjuet.
- Jeg forstår at jeg ikke vil bli identifisert med navn i rapporter som bruker informasjon fra dette intervjuet, og at min konfidensialitet som deltaker i denne studien vil forbli sikker. Videre bruk av data innsamlet under intervjuet vil bli satt under standardregler for bruk av data som beskytter anonymiteten til individer.
- Transkribering av intervjuet uten personopplysninger vil ved prosjektets slutt bli videresendt til veiledere med det formål å kunne brukes til videre forskning.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, 23. mai 2019.

Mitt navn (i blokkbokstaver)

Min signatur:

Sted og dato:

Vedlegg 3: Godkjenning av forskningsprosjektet



NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Masteroppgave i økonomistyring ved NTNU Handelshøyskolen

Referansenummer

971690

Registrert

24.01.2019 av Nora Dalan - norada@stud.ntnu.no

Behandlingsansvarlig institusjon

NTNU Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for økonomi (ØK) / NTNU Handelshøyskolen

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Roy Ivar Andreassen, roy.i.andreassen@ntnu.no

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Nora Dalan, nora.dalan@hotmail.com,

Prosjektperiode

07.01.2019 - 23.05.2019

Status

05.03.2019 - Vurdert

Vurdering (1)

05.03.2019 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 05.03.2019, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 23.05.2019.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om ogsamtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte ogberettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante ognødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for åoppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Jørgen Wincentsen

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Intervjuguide for kontrollere

Introduksjon

- Kort presentasjon om oss og prosjektet
- Deltakernes rett til anonymitet og vårt ønske om ærlige svar
- Forespørsel om lydopptak
- Signering av samtykkeerklæring

Bakgrunnsinformasjon

- Hva er din stillingstittel?
- Hvilken utdanningsbakgrunn og arbeidsbakgrunn har du?
- Hvor lenge har du jobbet i Banken?

Organisering og samhandling

- Hvordan er deres arbeid organisert?
 - Er det mange kontrollere på din avdeling?
 - Kan du fortelle litt om strukturen/organiseringen på din avdeling?
 - Hvem er din nærmeste overordnede?
- Hvordan foregår samarbeidet mellom deg som controller og ledelsen?
 - Involveres du aktivt i beslutningstaking?
- Hvordan foregår oppfølgingen av arbeidet?
 - Har du regelmessige møter med ledelsen eller andre kontrollere?
 - Utarbeides det rapporter, i så fall hvor ofte?
 - Brukes disse rapportene aktivt i beslutningstaking?

Om controllerens rolle

- Hva består dine daglige arbeidsoppgaver av?
- Har du noen overordnede arbeidsoppgaver og ansvarsområder?

- Hva mener du er din viktigste rolle som økonomirådgiver?
- “Controllerens fire roller” (Nilsson, Olve og Parment 2011)
 - Kjenner du deg igjen i denne matrisen? Innenfor hvilken av disse rollene vil du si at du jobber mest (regnskapsfører, analytiker, pedagog, forretningspartner)?
 - Kan du komme med eksempler på arbeidsoppgaver innenfor hver av disse rollene?

Påvirkning av digitalisering

- Hva tenker du på når vi sier digitalisering?
- Har dere innført noen nye økonomisystemer eller digitale verktøy?
 - Har dere noen nye digitale verktøy eller systemer som har endret arbeidsoppgavene til en controller? Hvilke typer oppgaver er i så fall endret?
 - Opplever disse endringene som positive?
 - Opplever du at disse endringene har ført til økt effektivitet?
- Har du opplevd at dine arbeidsoppgaver har endret seg de siste årene som følge av digitalisering?
- Opplever du at investeringer knyttet til digitalisering av interne kontrollsystemer nedprioriteres ift. kunderettede investeringer?
- Hvilken holdning har du til ny teknologi?
 - Er du åpen for endringer?
 - Er du skeptisk til digitalisering av ulike arbeidsoppgaver?

Fremtidig utvikling

- Hvordan tror du at controllerrollen i banksektoren vil utvikle seg i fremtiden?
 - Hvilke typer arbeidsoppgaver vil endres?
 - Mange mener at en controller i fremtiden vil bevege seg fra en rolle som regnskapsfører til forretningspartner – hva tenker du om det?
- Hvilke muligheter ser du for digitalisering av en controllers arbeid?
- Ser du noen utfordringer/hindringer for digitalisering av arbeidet til en controller i banksektoren?

- Tror du at noen av arbeidsoppgavene til kontrollere vil erstattes som følge av digitalisering?

Avslutning

- Har du noe du vil legge til?
- Har du noen spørsmål til oss?

Intervjuguide for ledere

Introduksjon

- Kort presentasjon om oss og prosjektet
- Deltakernes rett til anonymitet og vårt ønske om ærlige svar
- Forespørsel om lydopptak
- Signering av samtykkeerklæring

Bakgrunnsinformasjon

- Hva er din stillingstittel?
- Hvilken utdanningsbakgrunn og arbeidsbakgrunn har du?
- Hvor lenge har du jobbet i Banken?

Samhandling og organisering

- Hvordan er deres arbeid organisert?
 - Hvor mange kontrollere har du ledelsesansvar ovenfor?
 - Kan du fortelle litt om strukturen og organiseringen på din avdeling?
- Hvordan foregår samarbeidet mellom deg som leder og en controller?
 - Hva bruker du controlleren til?
 - Er controlleren aktivt med i beslutningstaking?
 - Er det lett å få tak i informasjon fra kontrollere?
- Hvordan foregår oppfølgingen av controllerens arbeid?
 - Har dere regelmessige møter?
 - Utarbeides det rapporter? I så fall, hvor ofte?
 - Brukes disse rapportene aktivt i beslutningstaking?

Om controllerens rolle

- Hva mener du er den viktigste rollen til en controller i banken/i din avdeling?

- Hvilke arbeidsoppgaver har controlleren?
- “Controllerens fire roller” (Nilsson, Olve og Parment, 2011)
 - Kjenner du deg igjen i denne matrisen?
 - Hvor ville du plassert controllerne på din avdeling? Er det controllerer innenfor alle disse fire “rollene”, er det noen controllerer som har en blanding av disse rollene?
- Hvordan påvirker du som leder controllerens arbeidshverdag?
- Er det noe du ønsker var annerledes med controllerrollen - av de du er leder for?

Påvirkning av digitalisering

- Hva tenker du om når vi sier digitalisering?
- Har dere innført noen nye økonomisystemer eller digitale verktøy?
- Har dere noen nye digitale verktøy eller systemer som har endret arbeidsoppgavene til en controller? Hvilke typer oppgaver er i så fall endret?
 - Opplevs disse endringene som positive?
 - Opplever du at disse endringene har ført til økt effektivitet?
- Hvordan opplever du at controllerens arbeidsoppgaver har endret seg de siste årene som følge av digitalisering?
- Opplever du at investeringer knyttet til digitalisering av interne kontrollsystemer nedprioriteres ift. kunderettede investeringer?
- Hvilken holdning har du til ny teknologi?
 - Er du åpen for endringer?
 - Er du skeptisk til digitalisering av ulike arbeidsoppgaver?

Fremtidig utvikling

- Hvordan tror du at controllerrollen i banksektoren vil utvikle seg i fremtiden?
 - Hvilke typer arbeidsoppgaver vil endres?
 - Mange mener at en controller i fremtiden vil bevege seg fra en rolle som regnskapsfører til forretningspartner – hva tenker du om det?
- Hvilke muligheter ser du for digitalisering av en controllerens arbeid?

- Ser du noen utfordringer/hindringer for digitalisering av arbeidet til en controller i banksektoren?
- Tror du at noen av arbeidsoppgavene til controllerne vil erstattes som følge av digitalisering?

Avslutning

- Har du noe du vil legge til?
- Har du noen spørsmål til oss?

