

Digitalisering i regnskapsavdelingen

En kvalitativ studie av et børsnotert selskap

ANNE CATHRINE KNUDSEN-BAAS

VEILEDER
Terje Heskestad

Universitetet i Agder, [2023]
Handelshøyskolen ved UiA

Master

FORORD

Denne masteroppgaven er skrevet som en avsluttende del av min masterutdanning i Executive Master of Business Administration ved Handelshøyskolen, Universitetet i Agder. Studiet ble tatt ved siden av jobb og over en periode på 4 år. Oppgaven utgjør 30 studiepoeng og reflekterer kunnskap jeg har tilegnet meg fra studiet og opparbeidet gjennom praksis.

Emnet som undersøkes er hvordan digitalisering kan bidra til at oppgaver løses annerledes i regnskapsavdelingen. I årene som kommer vil arbeidsdelingen mellom mennesker og maskin fortsette å endre seg. Min inspirasjon til å studere dette emnet startet med en nysgjerrighet rundt hvordan vi kan tilpasse oss og utnytte muligheter teknologien gir.

Arbeidet med oppgaven har bidratt til at jeg har fått en større forståelse av hvordan digitaliseringen kan påvirke arbeidsoppgaver hos ansatte som er involvert i regnskapsrapporteringen. Prosessen har vært spennende, utfordrende og lærerik.

Jeg ønsker å rette en stor takk til veileder Terje Heskestad for meget god veiledning. Takk for at du alltid har vært tilgjengelig, engasjert og at du gledelig har delt dine kunnskaper.

Takk til arbeidsgiver som har tilrettelagt og vært utelukkende positiv til dette arbeidet. Og takk til alle intervjupersonene som villig har stilt opp og vist entusiasme rundt emnet og oppgaven.

Til slutt ønsker jeg å takke min mann for tålmodighet og støtte gjennom arbeidet med masteroppgaven. Til mine to barn, Kari og Vegard: Jeg ble fortalt at mors lengde på utdannelsen har sammenheng med barnas utdanningsvalg. Denne oppgaven er til dere.

Arendal, 1. juni 2023

Anne Cathrine Knudsen-Baas

SAMMENDRAG

Formålet med denne oppgaven er å finne ut om digitalisering kan påvirke måten arbeidsoppgaver løses på i en regnskapsavdeling. Det undersøkes hvordan oppgaver utføres og regnskapssystemer brukes, samt hva som driver digitaliseringen i avdelingen og hvilke muligheter og utfordringer avdelingen ser i forhold til digitalisering. Bakgrunnen for valg av tema er at det eksisterer lite forskning på området i Norge, og at fremveksten av ny teknologi er i ferd med å endre den tradisjonelle regnskapsavdelingen. Oppgaven besvarer følgende problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål:

Hvordan kan digitalisering påvirke måten oppgaver løses på i regnskapsavdelingen?

- Gjøres det oppgaver i dag som kan løses på en annen måte ved hjelp av teknologi?
- Hvilke drivere påvirker digitaliseringen i avdelingen (herunder også motvirker)?
- Hvilke muligheter og utfordringer ser avdelingen i forhold til digitalisering?

Det er gjennomført en kvalitativ studie med dybdeintervju av syv informanter. Informantene er tilknyttet den samme regnskapsavdelingen i et børsnotert selskap, og har flere års erfaring med regnskapsrapportering. Kvalitativ metode er valgt fordi det er ønskelig å få frem informantenes forståelser og erfaringer.

Intervjuguiden er basert på oppgavens teoretiske fundament. Forskningsspørsmålene besvares hovedsakelig med Gråseth-Nesbakk, Baksaas & Gustavsen (2019) sitt rammeverk om teknologisk påvirkning i regnskapsavdelingen, teori om drivere og motkrefter og Stief, Eidhoff og Voeth (2016) sitt rammeverk om muligheter og utfordringer. Funnene struktureres etter intervjuguiden og analysen følger i hovedsak samme struktur som teorikapittelet.

Studiens analyse konkluderer med at teknologien på flere måter kan påvirke måten oppgaver løses på. Enten ved å ta i bruk ny teknologi eller ved bedre utnytting av teknologien som brukes. Ved å bytte til skybasert ERP-system, ta i bruk API-verktøy for integrasjon mellom systemer og ta i bruk en ny modul i eksisterende rapporteringssystem, kan det oppnås økt tilgjengelighet, bedre samhandling på tvers av oppgavene og bedre lagring av data. Endringsviljen er til stede og er sammen med samfunnet generelt, myndighetene, kapitalmarkedet, ledelsen og revisor en viktig pådriver for digitalisering. Manglende ressurser og kompetanse, samt IT-sikkerhet kan motvirke digitaliseringsprosesser. Muligheter knyttet til digitalisering er effektivitet, kvalitet, raskere tilgang til informasjon, mulighet til å rapportere på nye måter og deling av kunnskap. Utfordringer med digitalisering kan være mangel på logisk vurdering og kontroll gjennom hele prosessen, riktig systembruk, tidsbruk, manglende kompetanse og endringsvegring.

INNHold

Forord.....	1
Sammendrag.....	2
Innhold.....	3
Figurer	6
Tabeller.....	6
1. Kapittel: Innledning	7
1.1 Bakgrunn.....	7
1.2 Problemstilling og avgrensning	8
1.3 Struktur.....	8
2. Kapittel: Teori	9
2.1 Regnskap.....	9
2.1.1 Regnskapets formål	9
2.1.2 Regnskapsregulering.....	11
2.1.3 Regnskapsorganisering	12
2.1.4 Regnskapskvalitet	13
2.1.5 Budsjettering	15
2.2 Digitalisering	16
2.2.1 Definisjoner.....	17
2.2.2 Digitalisering i regnskapsbransjen.....	18
2.2.3 Drivere og motkrefter	21
2.2.4 Muligheter og utfordringer	22
2.3 Oppsummering	24
3. Kapittel: Casebeskrivelse	25
3.1 Historie	25
3.2 Økonomisk status	25
3.3 Konsernstruktur	25
3.4 Visjon og verdier	26
3.5 Regnskapsavdelingen.....	26
3.6 Oppsummering	27
4. Kapittel: Metode.....	28
4.1 Tilnærming, design og metode	28
4.1.1 Forskningstilnærming	28
4.1.2 Forskningsdesign.....	29

4.1.3	Kvalitativ metode	29
4.2	Datainnsamling	31
4.2.1	Intervjuguide.....	32
4.2.2	Informanter.....	32
4.2.3	Dybdeintervjuer	33
4.3	Transkribering og dataanalyse	34
4.4	Forskingens kvalitet	35
4.4.1	Pålitelighet (reliabilitet)	35
4.4.2	Gyldighet (validitet)	36
4.5	Oppsummering	36
5.	Kapittel: Funn	37
5.1	Regnskap.....	37
5.1.1	Oppgaver, begrep og status.....	37
5.1.2	Bruken av regnskapet	39
5.1.3	Bruken av budsjettene	40
5.1.4	Flaskehalsar	41
5.1.5	Regnskapskvalitet	42
5.2	Digitalisering	43
5.2.1	Digitalisering i avdelingen	43
5.2.2	Digitaliseringens påvirkning	44
5.2.3	Digitaliseringsstatus	45
5.2.4	Muligheter, utfordringer og utvikling	46
5.2.5	Digitalisering i bransjen og press	48
5.2.6	Oppsummering	48
6.	Kapittel: Analyse av funn	49
6.1	Regnskap.....	49
6.1.1	Regnskapets formål	49
6.1.2	Regnskapsregulering.....	50
6.1.3	Regnskapsorganisering	50
6.1.4	Regnskapskvalitet	51
6.1.5	Budsjettering	52
6.1.6	Oppsummering	54
6.2	Digitalisering	55
6.2.1	Definisjoner.....	55

6.2.2	Digitalisering i regnskapsavdelingen	56
6.2.3	Oppsummering	57
6.3	Svar på første forskningsspørsmål	58
6.4	Svar på andre forskningsspørsmål	60
6.5	Svar på tredje forskningsspørsmål	62
7.	Kapittel: Avslutning.....	64
7.1	Konklusjon	64
7.2	Begrensninger.....	66
7.3	Videre forskning.....	66
	Litteraturliste	67
	Vedlegg.....	71
	Vedlegg 1: Godkjenning NSD.....	71
	Vedlegg 2: Intervjuguide	73
	Vedlegg 3: Refleksjonsnotat.....	76

FIGURER

Figur 1: Oversikt over regnskapsreguleringen (Baksaas & Stenheim, 2020, s. 35).....	11
Figur 2: Regnskapsorganisering (Kristoffersen, 2014, s. 93)	12
Figur 3: Budsjettyper (Bergstrand, 2009).....	15
Figur 4: Hvordan begrepene henger sammen (Osmundsen et al., 2018)	17
Figur 5: Teknologisk påvirkning i regnskapsavdelingen (Gråseth-Nesbakk et al., 2019)	19
Figur 6: Forenklet selskapsstruktur	25
Figur 7: Spørsmål 18	46

TABELLER

Tabell 1: Muligheter og utfordringer (Stief et al., 2016, s. 1839).....	23
Tabell 2: Oversikt over informantene	33
Tabell 3: Spørsmål 1.....	37
Tabell 4: Spørsmål 2.....	38
Tabell 5: Spørsmål 3.....	38
Tabell 6: Spørsmål 6.....	40
Tabell 7: Spørsmål 8.....	41
Tabell 8: Spørsmål 9.....	41
Tabell 9: Spørsmål 10.....	42
Tabell 10: Spørsmål 11.....	42
Tabell 11: Spørsmål 12.....	43
Tabell 12: Spørsmål 13.....	44
Tabell 13: Spørsmål 14.....	44
Tabell 14: Spørsmål 17.....	46
Tabell 15: Spørsmål 19.....	47
Tabell 16: Spørsmål 20.....	47
Tabell 17: Spørsmål 22.....	48
Tabell 18: Regnskapsteori mot funn	55
Tabell 19: Teori mot funn digitalisering	57
Tabell 20: Teori mot funn første forskningsspørsmål	60
Tabell 21: Teori mot funn andre forskningsspørsmål	61
Tabell 22: Muligheter og utfordringer. Mine funn i Stief et al. (2016) sin gruppering	62
Tabell 23: Teori mot funn tredje forskningsspørsmål	63

1. KAPITTEL: INNLEDNING

Dette kapitlet innleder studien. Første del beskriver bakgrunn og motivasjon for oppgaven. Andre del handler om problemstilling og avgrensning. Den siste delen dekker oppgavens struktur.

1.1 BAKGRUNN

Fremveksten av ny teknologi er i ferd med å endre den tradisjonelle regnskapsavdelingen. Teknologit utviklingen skjer raskt og rutinepregede og gjentakende oppgaver kan snart bli heldigitalisert. Det betyr at verdifull tid kan brukes til mer verdiskapende oppgaver, som for eksempel tolkning av finansielle data og optimalisering av rapporteringsflyten i virksomheten.

Tvedt og Skarmyr (2015) har undersøkt hva som karakteriserer proaktive regnskapsbyråer, og hva vi kan lære av disse. Funnene har relevans for regnskapsprodusenter som ønsker å tilpasse seg endringer som nå skjer i regnskapsbransjen. I studien pekes det på at bransjen tidligere har vært preget av stabilitet og lite endringer, samt at ny teknologi ses på som en trussel. Gjennom analysen fremkommer det at flere regnskapsbyråer nå er proaktive ved at de benytter seg av skybaserte regnskapssystemer og utnytter mulighetene systemene gir til å effektivisere regnskapsproduksjonen. Videre fremkommer det blant annet at proaktive byråer rekrutterer rett kompetanse, og at de har en leder som er frigjort fra operative oppgaver for å kunne utøve ledelse. Dette er strategiske beslutninger for å posisjonere seg bedre for fremtiden.

I denne studien fokuseres det på digitalisering i en regnskapsavdeling i et børsnotert selskap. Problemstillingen vokste ut fra et ønske om å studere den teknologiske utviklingen i praksis. Gjennom implementering av digital teknologi kan man forbedre effektiviteten og håndtere omstillinger bedre (Stief et al., 2016). Dette skaper nysgjerrighet. Videre finner jeg det interessant å undersøke hva som driver eller motvirker digitalisering i regnskapsavdelingen og hvilke muligheter og utfordringer avdelingen ser i forhold til digitalisering. Formålet med oppgaven er å undersøke hvordan digitalisering kan påvirke måten oppgaver løses på i regnskapsavdelingen.

1.2 PROBLEMSTILLING OG AVGRENSNING

Temaet for oppgaven er hvordan digitalisering kan påvirke måten arbeidsoppgaver løses på i en regnskapsavdeling. Målet er å finne ut om flere arbeidsoppgaver kan løses annerledes ved hjelp av teknologi. I den forbindelse ønsker jeg også å undersøke hva som driver digitaliseringen i avdelingen og hvilke muligheter og utfordringer avdelingen ser i forhold til digitalisering. Oppgaven har fått følgende problemstilling:

Hvordan kan digitalisering påvirke måten oppgaver løses på i regnskapsavdelingen?

Problemstillingen besvares ved hjelp av følgende forskningsspørsmål:

1. Gjøres det oppgaver i dag som kan løses på en annen måte ved hjelp av teknologi?
2. Hvilke drivere påvirker digitaliseringen i avdelingen (herunder også motvirker)?
3. Hvilke muligheter og utfordringer ser avdelingen i forhold til digitalisering?

Problemstillingen og forskningsspørsmålene er med på å avgrense oppgavens emne. Digitalisering er et vidt tema og i denne oppgaven fokuseres det på digitalisering i en regnskapsavdeling.

1.3 STRUKTUR

Denne oppgaven inneholder sju kapitler som på ulike måter bidrar til å besvare problemstillingen og tilhørende forskningsspørsmål. Kapittel en inneholder innledning, bakgrunn, problemstilling, avgrensning og struktur. Kapittel to beskriver teori om regnskap og digitalisering. Kapittel tre presenterer bedriften denne studien handler om. I kapittel fire blir det redegjort for hva slags metode som brukes, og i kapittel fem presenteres funnene fra undersøkelsen. Kapittel seks inneholder analyse av funnene og drøftelse av resultatene. Til slutt oppsummeres funnene og det presenteres en konklusjon på studien i kapittel sju. Dette kapittelet inneholder også forslag til videre forskning.

2. KAPITTEL: TEORI

I dette kapitlet presenteres teori og litteratur som er relevant for å besvare oppgavens problemstilling. Kapitlet har to delkapitler som omhandler regnskap og digitalisering. Første delkapittel handler om regnskap, og starter med en kort introduksjon av regnskapets historie før regnskapets formål beskrives. Videre utdypes regnskapsreguleringen og teori om regnskapsorganisering. Til sist presenteres teori om regnskapskvalitet og budsjettering.

Andre delkapittel omhandler teoretisk grunnlag for digitalisering. Her utdypes hva digitalisering er og hvordan det står til med digitalisering i regnskapsbransjen. Det redegjøres så for hvilke drivere som ligger til grunn, og til slutt ulike muligheter og utfordringer som oppstår ved en digitaliseringsprosess. Teorikapitlet avsluttes med en oppsummering.

2.1 REGNSKAP

Historien om regnskapets utvikling starter i Mesopotamia (i dag Irak, Syria og Tyrkia) rundt 5 000 år før vår tidsregning. På British Museum i London kan man i dag se leirtavler fra den tiden som viser leirfigurer som ble benyttet for å registrere avlinger og husdyr. Antall dyr som ble sluppet ut om våren og inn igjen om høsten ble registrert og ga en oversikt over den økonomiske stillingen.

Seilskutene ble så store på 1400-tallet at flere handelsmenn måtte gå sammen for å finansiere en skipslast. Det ble da nødvendig å holde kontroll over inntekter, kostnader og overskudd til fordeling. Regnskapssystemet «det dobbelte bokholderi» oppstod og brukes den dag i dag, men det var imidlertid først etter børskraket i USA i 1929 at regnskapsreguleringen kom inn i mer moderne former (Baksaas & Steinheim, 2020).

På 1940-tallet drev de fleste bedriftene i Norge med sin egen tekniske bokføring og holdt resultater internt. I 1950- og 1960-årene ble det innført en mengde nye lover, regler og påbud som endret dette. I denne perioden skjedde det en holdningsendring. Regnskapsføring ble ikke lenger kun sett på som et nødvendig onde, men som et effektivt ledelsesverktøy (Johansen, 2019). Det var lite internasjonal harmonisering av regnskapsregler frem til et vedtak i EU i 2002, som innebar at alle børsnoterte selskaper fra 2005 skulle bruke IFRS (International Financial Reporting Standards) (Baksaas & Steinheim, 2020).

2.1.1 REGNSKAPETS FORMÅL

I følge Stenheim, Sundkvist & Opsahl (2017) kan regnskapets formål forstås på minst tre ulike måter innen regnskapsretten og regnskapslitteraturen.:

Regnskapet skal:

- Redusere asymmetrisk informasjon mellom bedriften og brukerne av regnskapet.
- Gi beslutningsnyttig informasjon til regnskapsbrukerne.
- Gjenspeile bedriftens økonomiske realiteter, gjerne avgrenset til økonomisk resultat og økonomiske verdier.

I en tilstand uten asymmetrisk informasjon, der all informasjon er tilgjengelig for alle til enhver tid, vil ikke regnskapet være en informasjonskilde, og derfor uten formål. Hva som er beslutningsnyttig informasjon, vil variere ut ifra de ulike regnskapsbrukerne. Det er ikke mulig å produsere et regnskap som tilfredsstiller alle regnskapsbrukernes informasjonsbehov. Beslutningsnyttigen kan diskuteres i lys av prognoseformålet og kontrollformålet, som beskrives senere i dette kapittelet. I praksis vil det være vanskelig å produsere et regnskap som gjenspeiler selskapets økonomiske resultat og økonomiske verdier perfekt. Årsaker til dette kan være usikkerhet rundt måling og mangel på informasjon.

I regnskapslitteraturen har regnskapet hovedsakelig to hovedformål: prognoseformålet og kontrollformålet. Prognoseformålet handler særlig om behovet regnskapsbrukerne har for informasjon knyttet til fremtidig inntjening. Kontrollformålet handler om å kontrollere og følge opp ledelsen i selskapet. Prognoseformålet vil kreve rapportering av fremadskuende informasjon, mens kontrollformålet i større grad krever tilbakeskuende informasjon (Baksaas & Stenheim, 2020).

Gjesdal (1981) og Ijiri (1983) hevder at prognoseformålet og kontrollformålet bør skilles fra hverandre på to områder. For det første foretrekkes det alltid mer informasjon for beslutningsformål enn ved kontrollformål. For det andre så kan subjektiv informasjon med grad av usikkerhet være nyttig for prognoseformål, men ikke for kontrollformål. Ifølge Baksaas & Stenheim (2020) er det imidlertid vanskelig å finne tilfeller der disse to formålene ikke kan operere sammen. IASB (International Accounting Standards Board) hevder imidlertid at prognoseformålet («decision making») og kontrollformålet («stewardship») kan operere sammen og at i de fleste tilfeller vil informasjon som er utformet for beslutninger også være nyttig ved vurdering av ledelsenes prestasjoner (IASB, 2018).

Ved å se nærmere på regnskapsbrukerne kan man i noen grad avgjøre hvor viktig prognoseformålet er i forhold til kontrollformålet. En eier med kort tidshorisont på investeringen vil antakelig være mer opptatt av verdisetting og prognoseformålet. En eier med

lang tidshorisont på investeringen vil nok heller bry seg om kontrollformålet og prøve å påvirke operasjonelle og strategiske valg.

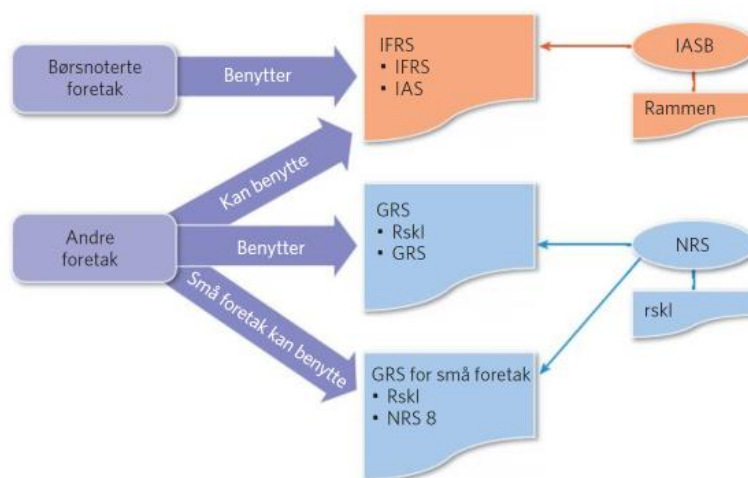
Regnskapets brukergrupper er angitt veldig generelt i norsk regnskapsrett og det fastslås at det er mange ulike regnskapsbrukere med ulike informasjonsbehov, uten at det gjøres noen prioriteringer mellom dem (Baksaas & Stenheim, 2020). IASB (International Accounting Standards Board) definerer derimot kapitaltilbydere, det vil si nåværende og mulige eiere og långivere, som primærbrukere av regnskapsinformasjonen (Steinheim et al., 2017).

Selskaper som er børsnoterte, deltar i en offentlig markedsplass og plattform der det er mange interessenter som kan delta i selskapet. Interessen rundt og tilgjengeligheten for informasjon er høyere enn i et unotert selskap (Nordnet, 2022). Børsnoterte selskaper opplever stor oppmerksomhet fra investorer, analytikere og media (Maldan, Midttun, & Jordbræk, 2016)

2.1.2 REGNSKAPSREGULERING

I Norge finner vi den overordnede regnskapsreguleringen i regnskapsloven og i bokføringsloven (Baksaas & Stenheim, 2020).

Vi har to regnskapsspråk: IFRS og GRS (god regnskapsskikk). Bedrifter som følger IFRS har regnskapsplikt etter regnskapsloven, men følger IFRS- og IAS (International Accounting Standards)-standardene. Bedrifter som bruker GRS følger regnskapsloven og den rettslige standarden god regnskapsskikk. Børsnoterte selskaper er pliktig til å benytte IFRS. Alle andre selskaper kan velge mellom IFRS, forenklet IFRS eller GRS. Forenklet IFRS er en norsk variant som bygger på full IFRS, men med norske notekrav. Regnskapsreguleringen vises i figur 1.



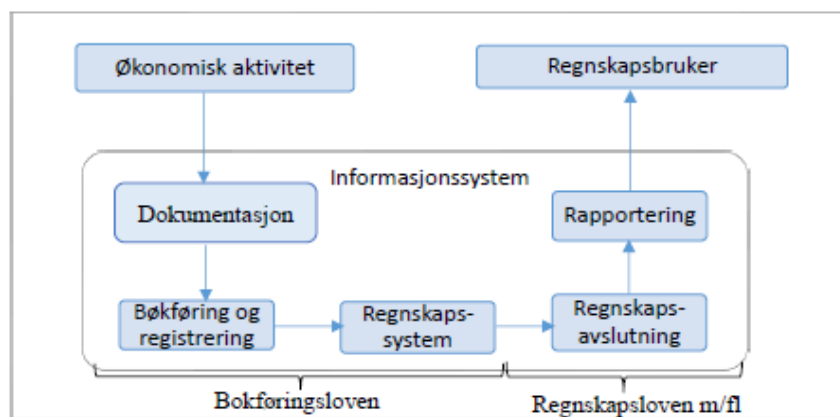
Figur 1: Oversikt over regnskapsreguleringen (Baksaas & Stenheim, 2020, s. 35)

I Norge har alle som driver næringsvirksomhet plikt til å rapportere ulike forhold til det offentlige. Organisasjonsform, bransje og hendelser er med på å bestemme hva som må rapporteres. Noen rapporteringsplikter gjelder likevel de aller fleste: skattemelding til Skatteetaten, årsregnskap til Brønnøysundregistrene, a-melding til Arbeidsgiver- og arbeidstakerregisteret, MVA-melding til Skatteetaten og aksjonærregisteroppgave til Skatteetaten (Digitaliseringsdirektoratet, 2022). I noen bransjer er det mange ekstra rapporteringskrav, som regnskapspliktige må gjøre seg kjent med (Baksaas & Stenheim, 2020). Rapporteringskravene er høyere for børsnoterte selskaper. Det skal avlegges årsregnskap og delårsregnskap i henhold til IFRS (Maldan et. al., 2016).

Selskaper som er mva-pliktig og leverer mva-melding annenhver måned må være ajour seks ganger i året. Dersom selskapet ikke er mva-pliktig, holder det å være ajour hver fjerde måned (Bokføringsloven, 2004, § 7).

2.1.3 REGNSKAPSORGANISERING

Måten regnskapet er organisert på og omfanget av oppgaver varierer fra selskap til selskap. Kristoffersen (2014, s. 16) definerer regnskapsorganisering som «de rutiner som er etablert og oppgaver som må utføres for å sikre korrekt og fullstendig regnskapsinformasjon». Den generelle arbeidsgangen vises i figur 2 under.



Figur 2: Regnskapsorganisering (Kristoffersen, 2014, s. 93)

Arbeidsoppgavene i regnskapsavdelingen kan deles i rutinebaserte- og skjønsmessige arbeidsoppgaver. Tradisjonell bokføring, lønnskjøringer, fakturering og utarbeidelse av årsoppgjør anses å være eksempler på rutinebaserte oppgaver. Oppgaver som krever menneskelige vurderinger anses som skjønsmessige arbeidsoppgaver (Kim, Kim, & Lee, 2017).

Frem til nå har hovedoppgavene i regnskapsavdelingen vært den løpende regnskapsføringen og – rapporteringen. Som følge av at verden rundt oss er i endring, er også forventningene til regnskapsførerne i endring. Rett informasjon til rett tid blir mer eller mindre tatt som en selvfølge. De tradisjonelle regnskapsoppgavene som til nå har vært en av hovedleveransene, er i ferd med å bli automatisert og regnskapsprodusenter som ønsker å lykkes i fremtiden må være proaktive og hele tiden teste nye tjenester og forretningsmodeller (Regnskap Norge, 2022).

2.1.4 REGNSKAPSKVALITET

Steinheim et al. (2017) hevder at det ikke finnes en omforent definisjon av hva regnskapskvalitet er. I litteraturen finnes det minst tre forskjellige forståelser av begrepet:

1. Rapportering av beslutningsnyttig informasjon. Informasjonen er beslutningsnyttig hvis den utgjør en positiv forskjell i en beslutningssituasjon. I reguleringssammenheng blir regnskapskvalitet forstått ut ifra formålet om beslutningsnyttig informasjon.
2. Fravær av regnskapsmessig støy. Regnskapskvaliteten forstås som avbildning av økonomiske realiteter eller fravær av regnskapsmessig støy.
3. Rapportering av økonomiske resultater. Regnskapskvaliteten kan forstås ut ifra hvorvidt og i hvilken grad regnskapet avbilder realiteten.

Siden regnskapsinformasjonen skal nå ut til flere ulike brukere, kan det være vanskelig å vurdere kvaliteten på informasjonen (Sorrentino, Cossu, & Smarra, 2015). IFRS krever at regnskapet skal gi en dekkende fremstilling («fair presentation») av de underliggende økonomiske forholdene (jf. IAS 1.15). Et tilsvarende overordnet krav om at regnskapet skal gi et rettvise bilde av de underliggende økonomiske forholdene finner vi i regnskapsloven §3-2a (Baksaas & Stenheim, 2020). Uavhengig av om bedriften rapporterer til IFRS, forenklet IFRS eller GRS gjelder bokføringsloven. I denne loven finner vi bokføringsprinsipper som uttrykker kvalitetskrav for registrering og dokumentasjon av regnskapsopplysninger, som utgjør grunnlaget for regnskapet (Bokføringsloven, 2004).

Baksaas & Stenheim (2020) sammenligner regnskapet med et kart, som skal gjengi det som er relevant. Avvik mellom de faktiske forholdene og det som er rapportert i regnskapet, kalles regnskapsmessig støy. Støy kan oppstå av flere ulike årsaker. Det kan være ubevisste feil, det kan være tilsiktet fra ledelsens side og det kan ligge i selve reguleringen av regnskapet. Noe regnskapsmessig støy vil det alltid være, men alle regnskapsprodusenter må ta høyde for og gardere seg mest mulig mot utilsiktet støy.

Regnskapsinformasjonen må oppfylle noen kvalitetskrav for å ivareta formålet om beslutningsnytte. I det konseptuelle rammeverket til IASB finner vi to hovedgrupper av kvalitetskrav: Fundamentale og forsterkende. I tillegg må kost-nytte-vurderingen ivaretas.

De fundamentale kravene er relevans («relevance») og tro gjengivelse («faithful representation»). Regnskapsinformasjonen er relevant når den kan brukes som beslutningsgrunnlag. Informasjonen som rapporteres må være tro gjengivelse ved at den faktisk måler det den utgir seg for å måle.

De forsterkende kvalitetskravene støtter opp om de fundamentale og skiller informasjon med lavere beslutningsnytte fra informasjon med høyere beslutningsnytte. Kravene er sammenlignbarhet («comparability»), forståelighet («understandability»), konsistens («consistency»), verifiserbarhet («verifiability») og rettidighet («timeliness»). Sammenlignbarhet gjør at man kan se likheter og ulikheter mellom selskapene på samme tid og over tid. Beslutningsnyttens er mulig høyere når regnskapsinformasjonen er lett å forstå enn når den er vanskelig å forstå. Konsistens fører til større grad av sammenlignbarhet ved at man bruker samme prinsipp eller metode for samme transaksjon, hendelse eller regnskapspost over flere perioder. Informasjon som kan bekreftes fra andre kilder er verifiserbar og øker tilliten til at informasjonen er korrekt. Rettidighet er tilgjengelig informasjon når beslutninger skal tas. Informasjon som ikke lenger er aktuell, er heller ikke relevant og mangler beslutningsverdi (Baksaas & Stenheim, 2020).

Flere studier har undersøkt hva som påvirker regnskapskvaliteten. Funn viser at følgende faktorer kan ha påvirkning: overgang til IFRS-regelverk, utbyttepolitikk, kompetanse rundt elektronisk handel, omfanget av privat informasjon og overvåkning, kvinnelige ledere, avskrivning og nedskrivning av goodwill, revisjonsutvalg og kvaliteten på revisjonen (Zaitul, Novianti, & Ilona, 2020). Maldan et al. (2016) peker på at en børsnotering med økt rapporteringskrav bidrar til høyere regnskapskvalitet og gir et bedre grunnlag for å ta beslutninger.

Lav regnskapskvalitet gir lav tillit og kan føre til at bedrifter får store problemer. Det kan bli vanskeligere å skaffe leverandører, kunder og ansatte, og mer kostbart å skaffe kapital. Høyere kapitalkostnad kan føre til samfunnsmessige konsekvenser. Eiere og långivere vil kreve påslag for høyere risiko ved manglende tillit og mer usikkerhet. Dette kan føre til færre investeringer og feilallokering av ressurser. Verdiskapningen i samfunnet blir da lavere enn den kunne ha vært (Baksaas & Stenheim, 2020).

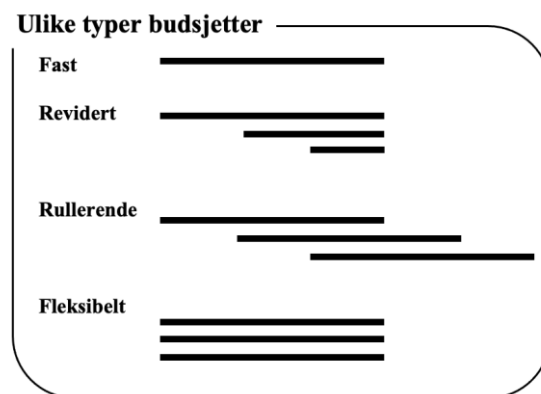
2.1.5 BUDSJETTERING

Ifølge Sending (2014) danner budsjettet ryggraden i den økonomiske styringen og er et viktig element for å tvinge ledere til å se fremover, mens regnskap og rapportering omtales som historieskriving. Ressursbruken knyttet til budsjetteringen og budsjettets detaljeringsgrad varierer og kan avhenge av virksomhetens størrelse, kompleksitet og eksterne forhold. Ressursbruken medfører kostnader og må vurderes mot nytten. Hoff og Bjørnenak (2012) mener budsjettet har følgende formål: planlegging, allokering av ressurser, koordinering, kommunikasjon, motivering, definering og delegering av ansvar, og oppfølging og kontroll.

Det stilles få krav til budsjett i lover og forskrifter. Unntaket er for aksjeselskap og allmennaksjeselskap der det av aksjeloven og allmennaksjeloven §6-12 andre ledd kommer frem at styret skal fastsette planer og budsjetter for selskapets virksomhet (Aksjeloven, 1999; Allmennaksjeloven, 1999).

I en budsjetteringsprosess har man to ytterpunkter. Oppbyggingsmetoden («bottom-up») er når budsjettene bygges opp med innspill fra nedenfra i organisasjonene. Nedbrytingsmetoden («top-down») er når det gis detaljerte instruksjoner ovenfra om hvordan budsjettene skal se ut. Vanligvis opereres det et sted mellom disse ytterpunktene, men tendensen viser økning i deltakelse lenger ned i organisasjonen (Sending, 2014).

Det finnes flere ulike typer budsjett. De mest vanlige er faste, reviderte, rullerende og fleksible. De ulike typene vises i figur 3 under.



Figur 3: Budsjettyper (Bergstrand, 2009)

Fast budsjett er tradisjonelt og gjelder for en bestemt periode, oftest et kalenderår. De samme tallene brukes over en lengre periode og er enkelt å forholde seg til. Men det er lite fleksibelt og vanskelig å tilpasse dersom det oppstår overraskelser. I et revidert budsjett, blir budsjettet

oppdatert for gjenværende periode. Rullerende budsjett ligner på reviderte budsjett, men man ser alltid like langt frem i tid, oftest 12 måneder. Budsjettprosessen foregår da kontinuerlig. Den siste typen er fleksibelt budsjett, som innebærer å lage flere budsjetter som viser hva kostnadene vil bli ved ulike aktuelle aktivitetsnivåer (Bergstrand, 2009). Man skiller gjerne mellom operativ planlegging som årlig budsjettering og strategisk planlegging med en tidshorisont på tre til fem år (Sending, 2014).

Særlig i Norden har budsjett som styringsverktøy fått mye kritikk. Jan Wallander, tidligere sjef i Svenska Handelsbanken, var tidlig ute og avvirket årsbudsjettet i banken allerede på 1970-tallet. Hans hovedargument var at budsjettene sjeldent avdekker brudd i trender og at vi innbiller oss at fremtiden stort sett blir som i dag (Hoff, 2021). Ifølge Gylterud og Eilertsen (2020) er det ingen enighet i hva som er den beste løsningen. Budsjettet kan enten forbedres, tilføyes flere styringsverktøy eller avskaffes for å ta i bruk alternative styringsverktøy. På lik linje med Hoff (2021) skriver Gylterud og Eilertsen (2020) at man bør ha et reflektert forhold til bruken av budsjettene. Målet er ikke nødvendigvis å kvitte seg med budsjettene, men de kan komme i veien for å få til en mer dynamisk styring.

2.2 DIGITALISERING

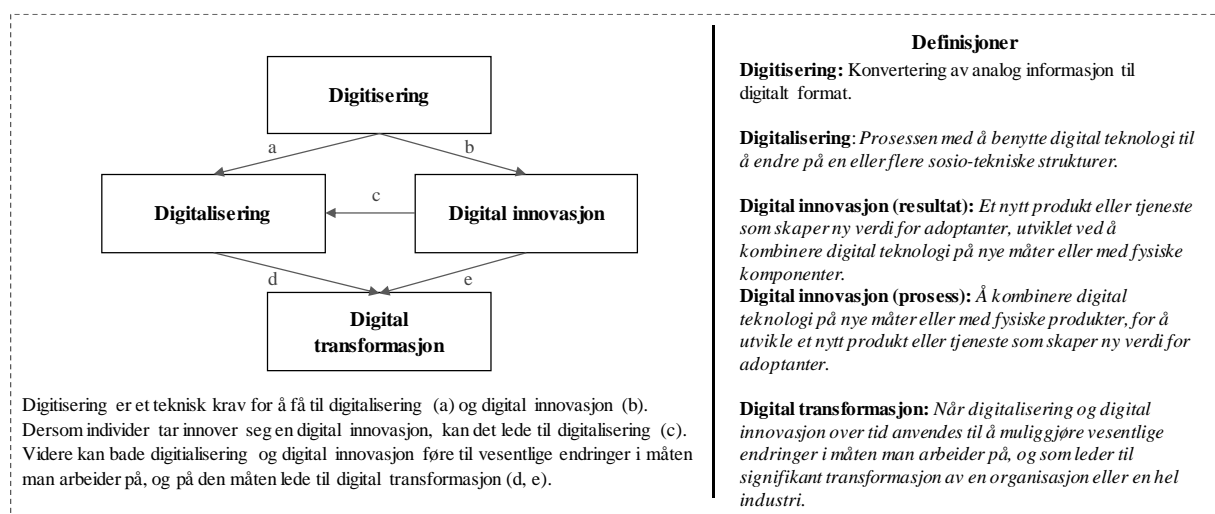
Ordet digitalisering oppstod på midten av 1900-tallet da de første elektroniske datamaskinene ble utviklet og utførte tallgenerering. Analog informasjon ble gjort om til tallstørrelser som kunne behandles av de nye maskinene (Store norske leksikon, 2022).

I løpet av de siste 50 årene har teknologien vært en drivkraft for utviklingen av bedrifter og samfunnet. Første fase oppstod på 60- og 70-tallet og bidro til å automatisere aktiviteter i bedrifters verdikjeder. Den andre fasen kom på 80- og 90-tallet. I denne perioden ble det mulig å koordinere på tvers av bedrifters aktiviteter. I tillegg ble geografiske og organisatoriske barrierer betydelig redusert. Vi er nå inne i en tredje fase der informasjonsteknologien er blitt en integrert del av bedriften (Porter & Heppelmann, 2014).

Digitalisering har allerede endret bransjer og er en nødvendig forutsetning for vekst og overlevelse hos bedrifter. Effekten av digitalisering har av flere forskere blitt kalt for den fjerde industrielle revolusjonen (Stief, Eidhoff, & Voeth, 2016). I følge DESI-indeksen (Digital Economy and Society Index) er Norge blant de ledende landene i Europa på digitalisering. Indeksen måler digital kompetanse, utbredelse av bredbånd og mobilnett, bruk av digitale tjenester i næringslivet og samfunnet, samt bruk av offentlige digitale tjenester. Norge ligger særlig langt fremme når det gjelder offentlige digitale tjenester (Regjeringen, 2021).

2.2.1 DEFINISJONER

Digitalisering er mer enn en teknisk prosess. Digitisering er en teknisk prosess som gjør noe analogt eller fysisk om til noe digitalt. I tillegg til den tekniske prosessen, innebærer digitalisering også en endring i de sosiale aspektene knyttet til utvikling og bruk av teknologien. Digital innovasjon og digital transformasjon hører tett sammen med digitalisering. Digital innovasjon består av digital teknologi sammen med nye kombinasjoner av fysiske og digitale komponenter. Digital transformasjon innebærer vesentlige endringer i måten man utfører oppgaver på. Digitalisering og digital innovasjon vil sammen åpne opp for digital transformasjon, som illustrert i figur 4 under (Osmundsen, Iden, & Bygstad, 2018).



Figur 4: Hvordan begrepene henger sammen (Osmundsen et al., 2018)

Digitalisering er et omfattende begrep som kan brukes i flere sammenhenger. Ved å definere begrepet kan vi forstå hvilken effekt digitalisering kan ha på lønnsomhet. Regjeringen definerer digitalisering slik: «Digitalisering handler om å bruke teknologi til å fornye, forenkle og forbedre. Det handler om å tilby nye og bedre tjenester, som er enkle å bruke, effektive og pålitelige. Digitalisering legger til rette for økt verdiskapning og innovasjon, og kan bidra til å øke produktiviteten i både privat og offentlig sektor» (Regjeringen, 2014).

I litteratur blir digital teknologi forklart som verktøy som kan tas i bruk for å effektivisere og forenkle arbeidsoppgaver. Digitaliseringen vil være en permanent endring, et paradigmeskifte. Arbeidsprosessene endres for å utvikle nye, effektive og konkurransedyktige digitale forretningsmodeller (Gråseth-Nesbakk, Baksaas, & Gustavsen, 2019).

Kaarbøe, Knudsen & Meidel (2018) velger i sin artikkel å definere digitalisering som en organisatorisk endring til big data, analyser, skytjenester, mobile tjenester og sosiale media.

Gjennom denne definisjonen nevnes noen av de mest sentrale teknologiene forbundet med digitalisering.

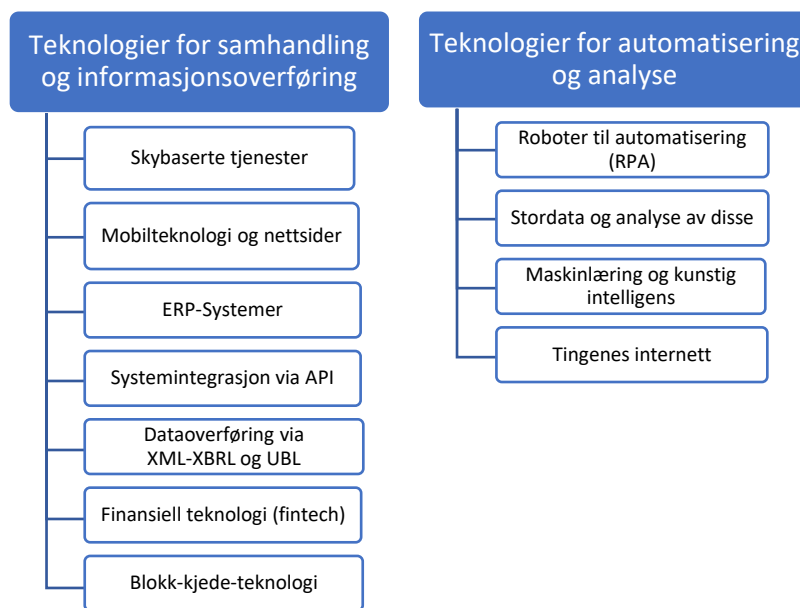
Definisjonene viser hvordan resultat og prosess avhenger av hverandre. I denne masteroppgaven vil digitalisering defineres som bruk av teknologi til å utføre oppgaver mer effektivt og pålitelig, som videre vil påvirke de sosiale aspektene i bedriften. De avanserte digitale systemene kan muligens erstatte flere av de manuelle arbeidsoppgavene i regnskapsavdelingen. Dette vil føre til endringer i regnskapsførerens rolle. Digitalisering avgrenses her til å inkludere teknologier som man tenker kan påvirke regnskapsavdelingen.

Mens digitalisering innebærer å bryte ned gamle rutiner og arbeidsprosesser og se på hvordan nye systemer kan samkjøre og utføre arbeid for deg, handler **automatisering** om å få et system til å fungere uten, eller med liten grad av menneskelig medvirkning. I en heldigital verden mottar bruker og kunder ytelse og tjenester automatisk uten å måtte forholde seg til prosesser og å registrere sine data (Falck-Ytter, 2022).

Automatisering av regnskapssystemer er relativt nytt og utvikles raskt (Store Norske Leksikon, 2021). Ifølge Kim et. al., (2017) vil de rutinebaserte arbeidsoppgavene i en regnskapsavdeling, som ikke er av høy kompleksitet, høyst sannsynlig kunne bli automatisert. Regnskapet kan ikke settes på autopilot ennå, det kreves fremdeles menneskelig involvering i de fleste prosessene. Arbeidsflyt og prosess rundt inngående faktura, samt betaling og avstemming av bank er imidlertid oppgaver som er automatisert. Ved mottak av EHF-faktura kan dagens ERP-systemer foreslå kontering og bokføre automatisk (Gråseth-Nesbakk et al., 2019).

2.2.2 DIGITALISERING I REGNSKAPSBRANSJEN

Den teknologiske utviklingen har stor påvirkning på regnskapsprofesjonen. Nye programvarer, skybaserte løsninger, enklere kommunikasjon, nye måter å samhandle på, nye myndighetskrav, tilgang til store datamengder og automatisering utfordrer den tradisjonelle måten å løse oppgaver på. Endringer i regnskapsbransjen er drevet av rask utvikling av digital teknologi. Tempoet er høyt og menneskelig modning er en viktig faktor når det gjelder å ta i bruk teknologien (Gråseth-Nesbakk et. al., 2019). Figur 5 viser ulike typer teknologier som har medført store endringer.



Figur 5: Teknologisk påvirkning i regnskapsavdelingen (Gråseth-Nesbakk et al., 2019)

Utviklingen har ført til at regnskapsprogrammer tilbys som skybaserte tjenester. Leverandøren drifter, oppgraderer og ivaretar sikkerheten, mens brukeren av regnskapsprogrammet kan konsentrere seg om å bruke systemet. Bruken av regnskapstjenester er utvidet med mobilteknologi. Arbeidsfordelingen mellom regnskapsfører, kunder og ansatte er endret. Via mobiltelefonen kan blant annet fakturaer, timer, reiser og utlegg registreres og godkjennes (Gråseth-Nesbakk et al., 2019).

ERP (Enterprise Resource Planning) er en forretningsløsning som dekker bedriftens behov innen finansstyring, logistikk, prosjekt, rapportering, analyse, lønn og HR (Human Resources). Utviklingen av ERP-systemer har skjedd raskt og det sies at et gjennomsnittlig ERP-system derfor kun varer i sju til ti år (Noer, 2022). Skytjenester kan bidra til økt effektivitet fordi man får økt tilgjengelighet, bedre lagring av data og muligheter for selvbetjening (Schmidt, et al., 2016).

API står for Application Programming Interface og er mye brukt i forbindelse med integrasjoner mellom programvarer. Eksempelvis kan informasjon fra et timeregistreringssystem innlemmes med lønnsystemet og gi kontinuerlig rapportering av oppdaterte data. API kan også overføre data mellom systemer fra ulike leverandører ved hjelp av eksportformat som begge systemene støtter (Gråseth-Nesbakk et al., 2019).

XBRL (eXtensible Business Reporting Language) er en XML-basert standard for elektronisk kommunikasjon av finansielle data. SAF-T (Standard Audit File-Tax) er et format for

elektronisk rapportering av regnskapsdata på transaksjonsnivå, som skjer i et XBRL-format. Rapporteringen skjer fra system til system og krever ajourhold og gode prosesser. I henhold til Bokføringsforskriften § 7-8 er alle norske selskaper som fører regnskap i et økonomisystem pålagt å kunne levere et detaljert regnskap på dette formatet fra 2020. Dette er en fundamental endring og ambisjonene videre er å innføre SAF-T-krav på fakturainformasjon (Jensen & Borge-Hansen, 2020). UBL (Universal Business Language) er XML-basert og brukes blant annet til EHF-fakturaer, som har hatt stor vekst i Norge de senere årene.

Fintech er forkortelse for finansiell teknologi og betegnes som virksomheter som lager nye finansielle tjenester eller forbedrer tjenester som allerede finnes (Gråseth-Nesbakk et al., 2019). Et eksempel kan være DNB som tilbyr regnskapsprogrammer som en tilleggstjeneste i nettbanken (Den Norske Bank, 2022).

Blokk-kjede-teknologien kan beskrives som en database der andelen, transaksjonen og overføringen gjøres under ett (Gråseth-Nesbakk et al., 2019). Regnskapsinformasjonen kan bli mer troverdig og tidsriktig. Transaksjonene vil bli mer transparente og mulighetene for regnskapsmanipulering er mindre (Yermack, 2017). Blokk-kjede-teknologien er i startfasen, men flere store finansielle aktører har allerede engasjert seg gjennom eksperimentering, utvikling og investering i denne teknologien (Liu, Wu, & Xu, 2019).

RPA (Robotic Process Automation) brukes om rene dataløsninger. Roboten utfører automatisk forhåndsprogrammerte operasjoner, som for eksempel ved automatisk bankavstemming der data fra banktransaksjoner matches med data i regnskapssystemet (Gråseth-Nesbakk et al., 2019). Et annet eksempel er fra lønnsavdelingen ved NTNU der roboten Bot-Anna kontrollerer reiseregninger og utlegg for hele organisasjonen. Kontrolleringen er til enhver tid å jour og roller og ressurser kan disponeres annerledes (Kjærland, 2021).

Allerede i 2001 utarbeidet Laney modellen «3Vs model», som beskriver muligheter og utfordringer knyttet til de store datamengdene ved bruk av stordata (Big Data). Modellen viser at store datamengder karakteriseres ut fra egenskapene volum (volume), variasjon (variety) og hastighet (velocity) (Laney, 2001). Innenfor regnskap er det stor innovasjon på stordataanalyser. Det handler om å finne nye sammenhenger i strømmen av data av variabel kvalitet og struktur. Et eksempel kan være vurdering av avsetning for tap på kundefordringer der bokført saldo på kunden kan ses mot kredittrankingsbyråer, bankforbindelse og medieomtaler (Gråseth-Nesbakk et al., 2019).

Maskinlæring er en av de mest brukte teknologiene innenfor kunstig intelligens (KI). Regjeringen (2020) definerer KI slik: «Kunstig intelligente systemer utfører handlinger, fysisk eller digitalt, basert på tolkning og behandling av strukturerte eller ustrukturerte data, i den hensikt å oppnå et gitt mål. Enkelte KI-systemer kan også tilpasse seg gjennom å analysere og ta hensyn til hvordan tidligere handlinger har påvirket omgivelsene». Et eksempel fra regnskapsavdelingen er OCR (Optical Character Reading) – tolking. Tekst og tall på inngående fakturaer tolkes og programmet lærer hvor opplysninger om beløp, kid-nummer og banknummer finnes på fakturaer fra de ulike leverandørene (Gråseth-Nesbakk et al., 2019). Regnskap Norge mener at bruk av KI knyttet til inngående fakturaer er riktig og at bruk av lærende maskiner for analyse av regnskapstall er en naturlig utvikling i regnskapsbransjen (Regnskap Norge, 2022).

Tingenes internett som begrep oppstod på slutten av 1990-tallet. Siden den gang har teknologier som trådløs mobilkommunikasjon, små og kraftige datamaskiner, sensorteknologi og sammenvevde systemer muliggjort et mangfold av ulike typer produkter under dette begrepet. Tingenes internett kan brukes innen mange ulike områder (Store Norske Leksikon, 2022). Et eksempel innenfor regnskap er elektronisk kjørebok der data fra kjøreturen registreres via GPS (Global Positioning System), knyttes til bil, ansatt og kunde og videre overføres via internett til reiseregningssystem (Gråseth-Nesbakk et al., 2019).

2.2.3 DRIVERE OG MOTKREFTER

En driver er det som trigger en virksomhet til å ta i bruk ny teknologi. Driverne bidrar til å bestemme retningen og utviklingen i digitaliseringsprosessen. For å kunne forstå digitalisering er det viktig å forstå hva som er driverne bak digitaliseringsprosessen (Morakanyane, Grace, & O'Reilly, 2017). Stief et al. (2016) gjorde en kvalitativ undersøkelse der 23 tyske eksperter innen digitaliseringsprosesser ble intervjuet. Funnene i undersøkelsen viser at konkurranse, kunder, indre motivasjon, ny digital teknologi og strategiske synspunkter i bedriften er de viktigste driverne innen digitalisering.

I følge Gråseth-Nesbakk et al. (2019) vil den teknologiske utvikling, myndighetenes kontroll- og effektiviseringsbehov og konkurranse fra ulike bransjegliedninger være de viktigste drivkreftene for digitalisering i regnskapsyrket fremover. Programvareleverandører omtales også som pådrivere. Med skybaserte regnskapsprogrammer tjener programvareleverandørene på at bedrifter tar i bruk nye moduler og oppgraderer til nye versjoner, noe som gir økt digitaliseringsgrad.

En annen driver innen digitalisering er personlig engasjement og intern motivasjon i selskapet. Et eksempel på hva som bidrar til indre motivasjon, kan være et ønske om å være ledende innen sin bransje. Gjennom indre motivasjon kan man oppnå forbedringer, mer effektive prosesser, bedre ressursallokering og reduserte kostnader (Stief et al., 2016).

Staten ses på som både driver og motkraft for digitaliseringen i regnskapsbransjen. Innføringen av EHF-faktura har hatt stor betydning for digitaliseringen. Motivasjonen for denne innføringen var effektivisering i offentlig sektor, men EHF-fakturaer har blitt vanlig i private bedrifter også. Altinn har vært et effektivt verktøy som pådriver for digitalisert innrapportering til offentlige myndigheter, men har også blitt kritisert fordi oppbevaring av dokumenter i portalen ikke tilfredsstillende kravene om pliktig oppbevaring. Næringsdrivende trenger effektive systemer for arkivering og sikkerhetskopiering. Gjennom lovverk kan vi se at staten hindrer digitalisering. Personvernreglene setter begrensninger for hvordan sensitive persondata kan lagres og utnyttes. Nye digitale krav i bokføringsregelverket krever oppdaterte kassasystem og regnskapsprogram. En slik omstilling fører til økte administrative kostnader og kan være et hinder for små aktører.

IT-sikkerhet og sårbarhet nevnes også som en motstandskraft mot digitalisering. Det er stadig nye eksempler på hacking og misbruk av bedriftssensitive data. Kostnadene øker i takt med kravene til IT-sikkerhet. Nedetid på kjernesystemer er svært sårbart for en bedrift og omtales som et hinder.

Lederne for regnskapsavdelinger eller regnskapskontorer beskrives som et mulig hinder da de synes å være for operative. Det må være mer lederfokus rundt strategiske utfordringer og operasjonalisering av valgt strategi. Systematisk observasjon, god planlegging og effektiv gjennomføring er viktig i perioder med store endringer (Gråseth-Nesbakk et al., 2019).

2.2.4 MULIGHETER OG UTFORDRINGER

I følge Stief et al. (2016) kan bedrifter gjennom implementering av digital teknologi forbedre konkurransevnen, forbedre effektiviteten og håndtere omstillinger bedre. Det nevnes flere utfordringer ved implementeringen. En av dem er for svak kompetanse til å oppnå vekst og konkurransefortrinn. En annen er at det kan være vanskelig å få til et godt samarbeid mellom IT-avdelingen og ledelsen. Det er også utfordrende å etablere tydelige strukturer mellom IT-avdelingen og de andre avdelingene i bedriften. Flere eksperter vurderer digitalisering som et overordnet krav for bedrifter og at digitaliseringen kan gi større potensial for best mulig drift.

Stief et al. (2016) presenterer en tabell som viser muligheter og utfordringer med digitalisering. Tabellens innhold er gjengitt i tabell 1 under.

Marked	Muligheter	Utfordringer
	Øke kundetilfredshet Styrke kundeforholdet Lage bedre tilbud Styrke markedspoisjonen Øke synligheten i markedet Nye markedspotensialer Utvikling i nye markedsområder Styrke konkurransesituasjonen	Tilpasse seg kundens krav Bruk av rett kommunikasjonskanal Nye konkurrenter Ny forretningsmodeller Radikale endringer i bransjen
Prosess	Muligheter	Utfordringer
	Raskere og mer fleksible prosesser Optimalisering av arbeidsrutiner Bedre ressursallokering Integrert verdikjede Økt effektivitet	Økt kompleksitet Behov for kontinuerlig utvikling Rask endring av etablerte prosesser Bryte gamle strukturer Kunnskap om prosesslandskapet Flere integrasjoner mellom systemene
Teknologi	Muligheter	Utfordringer
	Høyere kvalitet gjennom verdikjeden Optimalisering av bedriftens aktiviteter	Manglende kunnskap om informasjonssystemer Uforutsigbar nytte av ny teknologi Krevende å bygge opp IT-infrastruktur Intern organisering av ulike IT-systemer Høy investeringskostnad Standarder og felles språk må utvikles
Organisasjon	Muligheter	Utfordringer
	Forretningsmodell med bedre inntjening Økt samarbeid mellom ansatte Mindre forbruk av tid og penger	Bedriftskultur og digital transformasjon Informere og skape aksept hos ansatte Motstand og frykt hos ansatte Kartlegge dagens kompetanse Utvikle en gjennomførbar digital strategi Felles språk på tvers av avdelinger og roller Organisatorisk endringer Manglende støtte fra toppledelsen Ny kompetanse Datasikkerhet og beskyttelse

Tabell 1: Muligheter og utfordringer (Stief et al., 2016, s. 1839)

Marked: Skytjenester gjør organisasjoner mer kundeorienterte og forbedrer kunderelasjonen, som bidrar til at selskaper kan styrke og ivareta sin posisjon i markedet (Schmidt, et al., 2016). Men med den teknologiske utviklingen og digitalisering kan nye innovative aktører true etablerte forretningsmodeller og endre konkurransereglene (Stief et al., 2016).

Prosess: Digitalisering gjennom standardisering og automatisering bidrar til at prosessene kan utføres mer effektivt (Stief et al., 2016). Mangel på standardisering ses på som det viktigste hinderet for digitalisering. Manglende samhandling mellom systemene gjør det vanskelig å utveksle informasjon (Skjelvan, 2015).

Teknologi: En stor fordel med digitalisering er hvordan ny teknologi endrer bransjer og effektiviserer prosesser. Gjennom ny teknologi kan bedrifter utvikle eksisterende virksomhetsområder, men også bevege seg inn på nye områder (Stief et al., 2016). Men innføring av ny teknologi krever kostbare prioriteringer både hos ansatte og ledelsen. En viktig

utfordring er for lite fokus på IT-systemene og digitaliseringsmulighetene systemene gir (Skjelvan, 2015).

Organisasjon: Gjennom digitalisering oppstår en mulighet til å endre etablerte rutiner og strukturer i bedriften. Måten ansatte jobber på kan effektiviseres på tvers av avdelinger og bidra til bedre kommunikasjon og kunnskapsdeling (Westerman, Calmèjane, Bonnet, Ferraris, & McAfee, 2011). Men endringer av tradisjonelle forretningsvirksomheter skaper også store utfordringer innenfor kompetanse, passivitet og motstand (Stief et al., 2016).

Andersen og Sannes (2018) hevder at det ikke er i teknologien utfordringene ligger, men i organisasjonsstrukturer, prosessbeskrivelser, beslutningsmyndigheter og organisasjonskultur. Ny og gjerne svært kostbar teknologi innføres, men vi fortsetter å gjøre de samme tingene. Artikkelforfatterne hevder at ny ledelse og mer teknologisekspertise må til for at noe skal skje. Begrepet digital mestring er vesentlig og defineres ved denne ligningen:

Digital mestring = forretnings- og teknologiforståelse x vilje og evne til transformasjon

Jensen & Borge-Hansen (2020) mener hovedutfordringen ved å digitalisere og automatisere ofte er mangel på standardisering og reell vilje til å endre seg i bedriften. Digitaliseringen bør være en del av selskapets strategi.

2.3 OPPSUMMERING

Dette kapittelet belyser regnskapets formål, som knyttes til beslutningsnyttig informasjon. Det redegjøres for dagens regnskapsregulering, herunder pliktig rapportering. Videre beskrives teori om regnskapsorganisering som innebærer etablerte rutiner og utføring av oppgaver. Regnskapet i seg selv skal gjenspeile virkeligheten og det beskrives ulike forståelser av begrepet regnskapskvalitet. Budsjett anses som et viktig styringsverktøy og kapittelet beskriver budsjettprosesser og ulike typer budsjett.

Teorikapittelet redegjør videre for digitalisering. Definisjon av digitalisering utdypes og digitaliseringens relevans i regnskapsbransjen beskrives. Driverne bak en digitaliseringsprosess, samt muligheter og utfordringer utdypes.

3. KAPITTEL: CASEBESKRIVELSE

I dette kapitlet beskrives bedriften som deltar i studien. Første del handler om bedriftens historie. Andre del dekker bedriftens økonomiske status. I tredje del forklares konsernstrukturen. Fjerde del omhandler bedriftens visjoner og verdier. Siste del tar for seg bedriftens regnskapsavdeling, rapportering og budsjettering.

3.1 HISTORIE

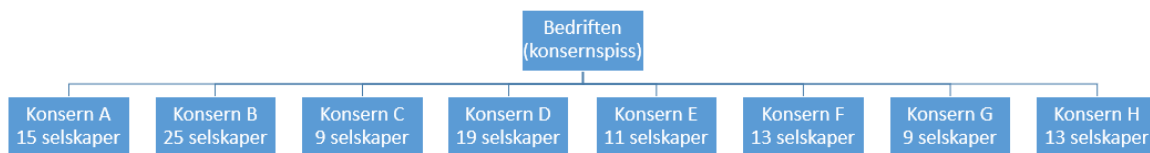
Bedriften ble etablert i 1896 for å ta i bruk vannkraften i et vassdrag. I 1911 ble en kraftstasjon bygd, og to år senere ble den første elektriske kraften levert. Det samme året ble selskapet notert på Oslo Børs. Industrien hadde behov for mer kraft og selskapet bygde i 1927 et kraftverk til. Kraftsalget førte til at bedriften fikk finansiell kapasitet til å gjøre investeringer i andre type virksomheter. På slutten av 1960-tallet bygde bedriften opp en portefølje av finansielle investeringer i både børsnoterte og ikke-børsnoterte selskaper. I dag består aktiviteten i bedriften av den tradisjonsrike vannkraftproduksjonen, enkelte eiendomsprosjekter og finansielle investeringer i teknologi- og energiselskaper som muliggjør det grønne skiftet. Bedriften er majoritetseier i bedrifter i 27 land med til sammen rundt 2 200 ansatte.

3.2 ØKONOMISK STATUS

Flere suksessrike oppkjøp av norske og internasjonale selskaper har gitt bedriften en solid økonomisk utvikling siden 2000-tallet. Bedriften hadde i 2022 en omsetning på 4,5 milliarder kroner, mot 4,2 milliarder kroner året før. Egenkapitalandelen utgjør 48% i 2022.

3.3 KONSERNSTRUKTUR

Bedriften er morselskapet i et konsern med mange datterselskaper og kalles konsernspiss. Strukturen består av 115 selskaper fordelt på 8 underkonsern:



Figur 6: Forenklet selskapsstruktur

De ulike underkonsernene har forskjellige strukturer og vises derfor her i en forenklet struktur. Noen av underkonsernene har etablert holdingselskaper for hvert av de operasjonelle selskapene. Underkonsernene A, B, C og D har egen administrasjon. Eierstyring i disse skjer

gjennom styreplass i underkonsernernes morselskaper. Alle selskapene i underkonsern A, B, C og D utarbeider regnskapsinformasjonen selv, og rapporterer til konsernspissen i henhold til retningslinjer som er angitt i en «Accounting manual». Underkonsernene E, F, G og H er etablert av og administreres av bedriften (konsernspissen). Her er det totalt 46 selskaper og 36 av disse håndteres av bedriftens regnskapsavdeling. De 36 selskapene består av 9 holdingselskaper og 27 operasjonelle selskaper.

3.4 VISJON OG VERDIER

Bedriften skal skape varige verdier for aksjonærer gjennom langsiktig og aktiv utvikling av porteføljeselskapene. Selskapets verdier er:

1. Samarbeidsorientert. Bedriften vil utvikle porteføljeselskapene i samarbeid med partnere og omverden.
2. Langsiktig. Basert på 125 års industrihistorie, fortsetter bedriften å utvikle porteføljeselskapene i et langsiktig perspektiv.
3. Handlekraftig. Bedriften har energi, motivasjon og evne til å innfri egne ambisjoner.
4. Ansvarlig. Bedriften opptrer etisk og ansvarlig i alle situasjoner, og utvikler porteføljeselskapene i et bærekraftig perspektiv.

3.5 REGNSKAPSAVDELINGEN

Regnskapsavdelingen er en del av bedriftens hovedadministrasjon. Annenhver mandag er det avdelingsmøte og ved fulltallig oppmøte er det totalt åtte personer til stede. De åtte personene har ulike roller og tilknytning til avdelingen. Noen kaller avdelingen for regnskapsavdelingen, og noen kaller den for finansavdelingen. Avdelingen består av tre regnskapsførere. Jeg er en av dem. Videre består avdelingen av en regnskapssjef, to konsernregnskapssjefer, en VP-finans og Controller og en finansdirektør. Det er to konsernregnskapssjefer fordi den ene snart går av med pensjon og den andre er i ferd med å overta.

Regnskapsrapportering: Regnskapsavdelingens hovedoppgaver er knyttet til produksjon av regnskapsinformasjon, altså rapportering. Det er laget et årshjul som viser at alle selskapene i strukturen skal rapportere hver måned, hvert kvartal og hvert år.

De tre regnskapsførerne og regnskapssjefen håndterer i varierende grad faste oppgaver rundt inngående fakturaer, bokføring, betaling, remittering, fakturering, avstemming, lønnsarbeid, konsernrapportering, mva-rapportering, budsjettering og årsoppgjørarbeid. Til dette brukes regnskapssystemene Visma Business, Visma Document Center, Visma Lønn, Maestro årsoppgjør, FCCS (Financial Consolidation and Close Cloud) Oracle og PBCS (Planning and

Budgeting Cloud) Oracle. De tre systemene fra Visma er ikke skybaserte, og det må logges på en desktop som driftes av en ekstern leverandør for å få tilgang til systemene.

Regnskapssjefen og de to konsernregnskapssjefene har ulike oppgaver innenfor sammenstilling og konsolidering av regnskapet, oppfølging og kontroll av dataene, samt utarbeidelse og ferdigstilling av rapporter. Controlleren og CFO sine oppgaver mot rapporteringen er først og fremst kontroll og ferdigstilling av rapportene. I tillegg til faste oppgaver, tilfaller en del andre administrative oppgaver regnskapsavdelingen. Noen eksempler er utarbeidelse og innsending av protokoller ved generalforsamlinger eller styremøter, kontroll og oppfølging mot banker og styreverv i ulike datterselskaper.

Budsjettering: I bedriften opereres det med ulike typer budsjetter. Årsbudsjettet er et tradisjonelt budsjett og utarbeides av alle datterselskapene innen 1. desember hvert år. Dette budsjettet er fast, de samme tallene benyttes gjennom hele kalenderåret og det er dette budsjettet som danner grunnlag for bonusutbetalingen til ansatte i konsernspissens administrasjon. I løpet av september hvert år utarbeider selskapene «5-year-forecast». Denne justeres hver høst og kan kalles rullerende. Hver måned, innen den 13., skal det lastes inn rullerende forecast som viser inntekter og kostnader 12 måneder frem i tid.

3.6 OPPSUMMERING

Kapittelet starter med å fortelle bedriftens historie som går helt tilbake til 1896. Økonomisk status oppsummeres kort med suksessrike oppkjøp og solid økonomisk utvikling. Strukturen i konsernet presenteres i en forenklet figur med totalt 115 selskaper fordelt på 8 underkonsern. Bedriftens visjoner og verdier beskrives og kapittelet avsluttes med en utdypning av regnskapsavdelingens hovedoppgaver og de ulike rollene som er knyttet til avdelingen.

4. KAPITTEL: METODE

I dette kapitlet redegjøres det for hvilken metode som er brukt for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene på best mulig måte. Formålet er å beskrive og begrunne hvordan det strategiske utvalget er satt sammen. Første del presenterer valg av forskningsdesign og metode. I andre del begrunnes valg av datainnsamling, samt en beskrivelse av gjennomføringsprosessen. Tredje del viser fremgangsmåte for dataanalysen. I fjerde del diskuteres forskningens kvalitet og til slutt vil det redegjøres for de etiske valgene som har blitt tatt.

4.1 TILNÆRMING, DESIGN OG METODE

Forskning kan gjennomføres på flere ulike måter og emner kan utforskes forskjellig. Et forskningsprosjekt kan starte med en interesse på et område man ønsker å undersøke nærmere. Videre må man avgrense seg til et tema og til en bestemt problemstilling som vil bli selve forskningsspørsmålet. Transparens (gjennomsiktighet) er et viktig krav ved rapportering av forskningsresultater, og alle faser i forskningsprosessen må beskrives. Et etablert forskningsdesign vil lette dette arbeidet (Johannesen, 2020). Hvilket design man velger avhenger av forskningsspørsmålet, hvor mye man allerede kan om forskningsområdet og hvor dypt man vil undersøke temaet (Gipsrud, Olsson, & Silkoset, 2016).

Samfunnsvitenskapelig forskning innebærer å integrere funn og teori. Forskningstilnærmingen er en systematisk måte å løse en problemstilling på, eller strukturen for å komme frem til ny kunnskap (Gipsrud et al., 2016).

Valg av metode er en viktig del av forskningsprosessen. Å bruke en metode vil si å følge en bestemt vei mot et mål. Det handler om å samle inn, analysere og tolke data. De viktigste kjennetegnene til metode er systematikk, grundighet og åpenhet. Ved valg av metode bør man se på oppgavens formål og hva som er best egnet for å besvare problemstillingen (Johannesen, 2020).

4.1.1 FORSKNINGSTILNÆRMING

Det skilles mellom deduktiv og induktiv tilnærming når man skal gå systematisk til verks for å løse en problemstilling. Ved en deduktiv tilnærming går man fra teori til funn. Man bruker teorien til å utforme en konkret hypotese man ønsker å teste. For å teste hypotesen må man ha et kvantitativt utvalg av data, for å kunne forstå årsakssammenhengen mellom variablene. Her er det ikke dybden i selve problemet man ønsker å se på, kun årsakssammenhengen.

Induktiv tilnærming er motsatt av deduktiv tilnærming, man går fra funn til teori. Hypotesen blir testet med kvalitative data. Man kan gå dypt inn i selve fenomenet og forstå årsakssammenheng i selve feltet. Ofte gjøres dette i form av intervjuer med et representativt utvalg (Gipsrud et al., 2016).

I begynnelsen av forskningen gikk jeg gjennom diverse litteratur for å opparbeide grunnleggende forståelse rundt den historiske utviklingen og dagens situasjon innenfor regnskap og digitalisering. Dette ble gjort for å komme frem til en intervjuguide for informantene. Det ble altså benyttet en deduktiv tilnærming. Under intervjuene kom det frem kunnskap som hjalp meg med å spisse det teoretiske fokuset. Dette gjorde at jeg videre brukte en induktiv tilnærming. Data ble først samlet inn, før jeg videre opparbeidet meg mer kunnskap om relevant teori. Denne kombinasjonen av deduktiv og induktiv tilnærming kalles abduktiv tilnærming og fungerte godt da den tillater innhenting og analyse av data samtidig som teori utvikles.

4.1.2 FORSKNINGSDESIGN

Forskningsdesign innebærer å ta stilling til hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres (Johannesen, 2020, s. 55). Det er hovedsakelig tre ulike typer forskningsdesign: Eksplorativt (utforskende) design, deskriptivt (beskrivende) design og kausalt (årsaks-sammenheng) design.

Eksplorativt design handler om å forstå og tolke et fenomen på best mulig måte, og om å skaffe seg innsikt til fenomenet. Deskriptivt design har som mål å beskrive en situasjon eller sammenhengen mellom flere variabler. Ved bruk av kausalt design undersøker man årsakssammenhengen.

Digitalisering i regnskapsavdelingen er et interessant og aktuelt tema, samtidig som det er et område i rask endring. Dette fører til begrensninger i data om dagens situasjon. I oppgaven skal informantenes praksis og forståelse av digitalisering kartlegges, ikke samvariasjoner eller sammenhenger mellom gitte variabler. Problemstillingen krever et undersøkelsesdesign som får frem data som er nyanserte, går i dybden og kan fange opp spesifikk kontekst (Jacobsen, 2015). Eksplorativt undersøkelsesdesign vil derfor være mest hensiktsmessig.

4.1.3 KVALITATIV METODE

Datainnsamling kan gjøres gjennom kvantitativ eller kvalitativ metode. Kvantitative metoder referer til metoder der hovedfokus er mengder. Hovedoppgaven er å telle antall ganger noe skjer

eller mengden av noe. Data består av tall og analysene er statistiske. Kvalitative metoder lar mennesker uttrykke deres tro, antakelser, ønsker og forståelser, og plasserer dette i en bredere sosial kontekst (Horn, 2012). Kvalitative metoder samler inn og registrerer data i form av tekster, lyd og bilde, mens kvantitative metoder samler og registrer data i form av tall (Johannesen, 2020). Målet med studien er å få en økt forståelse av hvordan digitalisering kan påvirke måten oppgaver løses på i regnskapsavdelingen. For å finne ut av dette er det mest hensiktsmessig å systematisk samle inn, bearbeide og analysere data fra samtaler. Ved bruk av kvalitativ metode er det ønskelig å få frem de ansattes forståelser og erfaringer.

I kvalitativ forskning er intervjuer den mest dominerende formen for datainnsamling. Metoden er fleksibel og spesielt viktig der man trenger ord for å beskrive nyansene, altså ikke der man har faste svaralternativer. Kvalitative intervjuer passer der man intervjuer få personer og ønsker mer dybdeinformasjon (Johannesen, 2020). Det gjennomføres dybdeintervju av syv personer i denne oppgaven, fordi det er vesentlig å få frem nyanser som forståelse og drivere av digitaliseringen i avdelingene. Disse nyansene ville ikke kommet frem ved bruk av kvantitativ metode.

Innenfor kvalitative studier er casestudie den mest brukte tilnærmingen (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2015). En casestudie undersøker hendelser eller organisasjoner og fenomener som kanskje ikke ellers hadde kommet til overflaten. Det vil si hva som foregår i miljøet og hvorfor disse hendelsene oppstår. Casestudien innebærer utforming av en problemstilling, valg av case, valg av informanter, datainnsamling og kriterier for å analysere og tolke data (Johannesen, 2020). Det skilles mellom enkeltcasedesign og flercasedesign. Flercasedesign åpner for kryss-analyser som mulig kan gi konklusjoner med mer tyngde bak enn det man kan oppnå med enkeltcase. På en annen side gir enkeltcase større mulighet for empirisk dybde og analyse av kompleksiteten (Yin, 2014).

I denne oppgaven brukes enkeltcasedesign fordi fokuset er på en enkelt case og ikke på flere. Jeg ønsket å skrive en oppgave som vedrørte regnskapsavdelingen jeg er ansatt i. I løpet av de tre årene jeg har vært ansatt i avdelingen, har digitaliseringen i større grad blitt tatt i bruk. Det er ønskelig å videreutvikle eksisterende digitaliseringsprosesser og å sette i gang nye. Oppgavens fokus vil være på digitalisering og hvordan dette påvirker måten oppgaver løses på i regnskapsavdelingen.

Ved bruk av kvalitativ metode har man fordeler som åpenhet, frihet, fleksibilitet, nærhet, nyanser og relevans. Ved å ikke oppgi svaralternativer på intervju spørsmål oppnår man åpenhet.

Informantene formulerer seg med egne ord og intervjuene blir ofte mer en dialog enn rene spørsmål og svar. Dette gir informanten stor frihet til å uttrykke seg. Intervjuer kan være fleksible og gi en uformell atmosfære, som gjør det lettere for informanten å snakke. Spørsmålene kan også tilpasses underveis ved nye funn. Dersom temaet ikke er sensitivt eller vanskelig, vil de fleste informanter føle seg vel i et intervju og man kan oppnå en nærhet gjennom naturlig og god relasjon med personene som deltar. Kunnskap kan være situasjonsbestemt og et intervju er en sosial situasjon. Sosiale fenomener er komplekse, og et kvalitativt intervju kan få frem kompleksitet og nyanser.

Nærhet kan også være en ulempe. Hvis man kommer for tett innpå intervjupersonene, vil evnen til kritisk refleksjon svekkes (Jacobsen, 2015). I dette forskningsprosjektet intervjues syv personer som er mine nære kolleger. Denne nærheten kan påvirke kommunikasjonen og informasjonen som innhentes (Rachlew, Løken, & Bergestuen, 2020). Jeg prøvde å være bevisst på dette ved å opptre strukturert og ved å lage rammer for kontakten i forkant av intervjuene og selve gjennomføringen av intervjuene.

Nyanser og omfang gjør at innhentede data kan være vanskelig å tolke. Denne kompleksiteten er en ulempe med kvalitativ metode. I tillegg kan dataene være ustrukturerte, og transkriberingen er tidkrevende. Fleksibilitet kan være både ulempe og fordel innenfor kvalitativ metode. Endringer underveis i forskningsprosessen kan føre til problemer med å få avsluttet undersøkelsen (Jacobsen, 2015).

4.2 DATAINNSAMLING

Når virkeligheten observeres og på en eller annen måte registreres, har den blitt til data. Forskning er ikke det samme som hverdagslige vurderinger fordi det må samles inn dokumentasjon eller data som gjenspeiler den virkeligheten som undersøkes. Forskeren må samle inn de dataene som er mest pålitelige og relevante ut fra problemstillingen (Johannesen, 2020).

Data ble samlet inn via dybdeintervjuer med utvalgte informanter som hadde tilknytning til regnskapsavdelingen i et børsnotert selskap. Det ble utført syv dybdeintervjuer. Målet med intervjuene var å kartlegge hvordan digitaliseringen kan påvirke måten oppgaver løses på.

I tillegg til intervjuer er det gjennomført et grundig litteratursøk. Det er mye litteratur innen regnskap og digitalisering, og det blir dermed viktig å begrense kildebruken til å fokusere på kilder fra kjente og troverdige databaser.

4.2.1 INTERVJUGUIDE

Intervjuer er velegnet når man ønsker innsikt i personers erfaringer, tanker og følelser (Rachlew, Løken , & Bergestuen, 2020). Et forskningsintervju har som mål å produsere kunnskap ved at man prøver å komme frem til teori gjennom virkeligheten (Kvale & Brinkmann, 2015). Det kvalitative intervjuet kan være strukturert og ha fastsatt design, det kan være ustrukturert og ha en helt åpen design, eller det kan være noe midt imellom disse to og kalles semistrukturert. Semistrukturerte intervjuer er den vanligste formen å benytte, de er delvis strukturerte og baseres på en intervjuguide (Johannesen, 2020).

I denne oppgaven brukes semistrukturert intervju som et utgangspunkt. For å skape en viss struktur anbefaler Saunders et al. (2012) at man i forkant av intervjuet definerer temaer eller spørsmål som ønskes belyst. Intervjuguiden som benyttes er forsøkt strukturert med utgangspunkt i konkrete temaer, men det er også åpenhet for uventede forhold. Spørsmålene anses som åpne og fleksible, slik at man kan stille oppfølgingsspørsmål. Det er også mulig å tilføye spørsmål som ikke er formulert på forhånd. Informantene får frihet til å uttrykke seg. Ifølge Jacobsen (2015) bidrar dette til at man får den enkelte informants egne meninger og forståelse, som fører til nyanser i de innsamlede dataene.

4.2.2 INFORMANTER

I kvalitative undersøkelser er det ikke representativitet, men hensiktsmessighet som gjelder. Strategier for å velge ut intervjuobjekter baseres på hva som er mest formålstjenlig for å kunne besvare oppgavens problemstilling. Forskeren velger et begrenset antall informanter som har mye og relevant informasjon om fenomenet som undersøkes (Johannesen, 2020).

Johannesen (2020, s. 58) peker på tre strategier for å velge ut informanter: utvalgsstrategi, rekruttering og utvalgsstørrelse.

Utvalgsstrategi: Det er ikke vanlig å rekruttere informanter tilfeldig i kvalitative undersøkelser. Strategisk utvelgelse av informanter er mye brukt og innebærer at forskeren tenker gjennom hvilken målgruppe og personer som må delta for å få samlet inn nødvendig data (Johannesen, 2020). Personene som intervjues er ikke tilfeldig utvalgt. Utvalget har en grad av kriteriebasert utvelgelse og består av personer som er knyttet til regnskapsavdelingen og har kompetanse innen regnskap og digitalisering. Personene kan beskrives som nøkkelinformanter som kan gi fylldige beskrivelser rike på informasjon.

Rekruttering: Prosessen startet med felles informasjon på et avdelingsmøte tre måneder før selve intervjuene ble gjennomført. Informasjonen ble positivt mottatt og samtlige i avdelingen sa at de var interessert i å la seg intervju. Informantene er kollegaer jeg treffer daglig, og intervjuavtaler ble gjort enten muntlig eller skriftlig via e-post. Jeg tok direkte kontakt først, for så å sende en e-post med intervjuguiden og opplysninger om tidspunkt for intervjuet etterpå. På den måten følte jeg det var mulig å fange opp informantene sine synspunkter rundt en intervjusituasjon og om de hadde behov for mer informasjon rundt prosessen.

Utvalgsstørrelse: Utvalget bør være stort nok til å belyse problemstillingen. Enkelte forskere mener at det bør gjennomføres intervjuer til det ikke lenger tilføyes ny informasjon, men i studentprosjekter med begrenset tid og økonomi, begrenses det ofte til færre enn ti intervjuer. Fordelen med et lite utvalg er at det gir bedre tid til en grundigere tolkning av temaet (Johannesen, 2020). Ulempen med et lite utvalg er at det vil være vanskelig å generalisere. Ifølge Kvale et al. (2015) er det uansett vanskelig å generalisere ved bruk av kvalitativ metode i form av intervju.

Utvalget består av syv personer. Regnskapsavdelingen består av åtte personer, inkludert meg. Størrelsen på utvalget er ikke bare begrenset av oppgavens størrelse, men også av tilgjengelige personer med rett kompetanse i bedriften. Utvalgets størrelse ble vurdert underveis i prosessen. Dersom innsamlet data ikke følte tilstrekkelig, kunne det være en løsning å intervju eksterne personer med kompetanse på regnskap og digitalisering. Etter at de innsamlede dataene var bearbeidet og analysert, besluttet jeg at informasjonen jeg satt igjen med var tilstrekkelig. Tabell 2 under viser alle informantene som deltok på studien:

Informantkode	Rolle	Dato	Varighet
Informant A	Regnskapssjef	25.11.2022	60 min
Informant B	Regnskapsfører	20.12.2022	1 time 24 min
Informant C	Regnskapsfører	16.12.2022	54 min
Informant D	Konsernregnskapssjef	08.12.2022	1 time 28 min
Informant E	Konsernregnskapssjef	16.12.2022	1 time 2 min
Informant F	VP-Finans og Controller	20.12.2022	1 time 58 min
Informant G	Finansdirektør	23.12.2022	55 min

Tabell 2: Oversikt over informantene

4.2.3 DYBDEINTERVJUER

Intervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt over en periode på fire uker i bedriftens kontorlokaler. Intervjuer som foretas i kjente miljøer bidrar til at informantene føler seg trygge,

åpner seg og tar seg bedre tid (Johannesen, 2020). Informantene ble intervjuet i kjente og trygge omgivelser. Med tanke på min nære relasjon til intervjupersonene, prøvde jeg å skape mer profesjonalitet rundt intervjusettingen ved å gjennomføre intervjuene i et av bedriftens møterom, og ikke på den ansattes cellekontor.

Spørsmålene ble sendt til informantene et par dager før selve intervjuet med oppfordring til å lese gjennom spørsmålene i forkant. Intervjuene har hatt en varighet fra i underkant av en time til to timer. Under intervjuene ble det benyttet opptak med samtykke fra informantene, noe som har gitt relevant og nøyaktig informasjon i forskningen. Opptakene blir slettet når oppgaven er ferdig.

Intervjuene startet med en kort presentasjon av oppgaven, rettigheter og forsikring om anonymitet. Alle informantene samtykket til lydopptak. Selve intervjuet startet med enkle innledningsspørsmål som oppvarming. Det ble laget to ulike intervjuguides, fordi informantene har noe ulik tilknytning til oppgavene som utføres i regnskapsavdelingen. Spørsmålene i intervjuguidene er helt like, med unntak av at det ble lagt til tre spørsmål i den ene intervjuguiden. De tre spørsmålene omhandlet oppgaver som kun tre av de sju informantene utfører. Gjennom intervjuene ble intervjuguiden fulgt, men i noen tilfeller ble rekkefølgen endret for å få bedre flyt i intervjuet. Avslutningsvis ble informantene spurt om de hadde noe de ønsket å legge til. Lydopptaket ble avsluttet og informantene ble takket for deltakelsen. Til slutt ble det informert om muligheten til å lese over og kommentere det transkriberte materialet.

4.3 TRANSKRIBERING OG DATAANALYSE

Å transkribere vil si å overføre informasjon fra tale til skrift. For å kunne tolke og analysere dataene, er det nødvendig å ha datamaterialet skriftlig. Det er også lettere å kontrollere datamateriale av andre, dersom det er ønskelig å se om forskerens tolkninger er gode nok (Jacobsen, 2015). Transkribering av et intervju fanger ikke opp forskerens egne observasjoner, tolkninger, erfaringer og bedømmelser (Johannesen, 2020). For å best mulig kunne overføre meningen i samtale, kan det være en fordel å transkribere intervjuene rett etter at de er gjennomført (Tjora, 2017).

Jeg forsøkte å transkribere intervjuene så fort som mulig etter at de var gjennomført. Transkriberingen var en tidkrevende prosess, men den førte til at jeg ble bedre kjent med materialet fra intervjuene og det ga meg mer dybdeinformasjon. Det var lettere å bearbeide informasjonen da den var omgjort til tekst, og jeg kunne lettere bevege meg frem og tilbake i samtalen. Transkriberingen ble forsøkt skrevet så ordrett som mulig, men informasjon som ikke

er relevant ble ikke tatt med. Det er da en risiko for at relevant informasjon ikke er tatt med. Et intervju tok omtrent fem timer å transkribere og tilsvarte mellom 8 til 15 tettskrevne sider.

Dataanalysen skal knytte informasjon fra informantene til teori. Før analysearbeidet kan starte, må datamengden reduseres og det må lages et rammeverk for å formidle innholdet på en måte som er lett å forstå. Man bør starte med å organisere og dele inn de kvalitative dataene, før man går over til selve analyse- og tolkningsarbeidet (Johannesen, 2020).

I denne oppgaven benyttet en måte å organisere på som kalles tversnittbasert og kategorisk inndeling av data. Jeg forsøkte å strukturere og kategorisere dataene før de ble analysert. På den måten ble det lettere å identifisere mønstre på tvers av datamaterialet. Intervjuguiden ble brukt som et utgangspunkt for en kategorisk inndeling der data fra informantene ble sortert under hvert spørsmål. Ved å forkorte svarene og vise dette i tabeller, fikk jeg bedre oversikt over sammenligningsgrunnlaget og det var lettere å finne ulikhetene blant informantenes svar.

4.4 FORSKNINGENS KVALITET

Pålitelighet (reliabilitet) og gyldighet (validitet) er kjennetegn på høy kvalitet innen metodisk og vitenskapelig forskning (Tjora, 2017). Pålitelighet handler om hvor mye vi kan stole på at dataene gir et korrekt bilde av fenomenet som undersøkes. Vil man få samme resultat hvis studien gjennomføres ved et senere tidspunkt? Gyldighet handler om hvor godt man klarer å måle det man har til hensikt å undersøke i studien (Johannesen, 2020). Disse begrepene brukes som et utgangspunkt for å indikere kvalitet i denne studien.

4.4.1 PÅLITELIGHET (RELIABILITET)

I kvalitative undersøkelser er krav om pålitelighet mindre hensiktsmessig enn i kvantitative studier som er mer tallfestet. Kvalitativ forskning er ikke nødvendigvis tiltenkt å bli kopiert fordi den gjenspeiler sosiale fortolkninger av omgivelsene på tidspunktet for gjennomføringen. Forskeren kan styrke påliteligheten ved å gi en åpen og detaljert beskrivelse av fremgangsmåten under hele forskningsprosessen (Johannesen, 2020). I denne studien har jeg forsøkt å ivareta påliteligheten ved å beskrive fremgangsmåten så nøye som mulig i metodekapittelet. Lyddopptakene som ble gjort under intervjuene bidrar til å hindre subjektiv fortolkning av funnene (Thagaard, 2013). Før intervjuene ble det utarbeidet en detaljert intervjuguide for å sikre at de samme spørsmålene blir stilt. Dette styrker påliteligheten gjennom økt sannsynlighet for samme resultat.

For å bli en høyt kvalifisert intervjuer, trengs det mye trening (Kvale & Brinkmann, 2015). Min intervjuerfaring var begrenset, og funnene fra intervjuene kan ha blitt påvirket av dette.

4.4.2 GYLDIGHET (VALIDITET)

Studiens gyldighet kan deles i intern og ekstern gyldighet. Intern gyldighet er at resultatene oppfattes som riktige, mens ekstern gyldighet er i hvilken grad funnene fra forskningen kan generaliseres til andre områder (Jacobsen, 2015).

Når det gjelder intern gyldighet har jeg gjennom de syv informantene fått en indikasjon på hvordan arbeidsoppgaver utføres i dag, hvilke erfaringer de har med digitalisering og hvilke tanker de gjør seg om hvordan digitaliseringen kan påvirke deres oppgaver. Et av spørsmålene informantene ble stilt var hvordan de vil definere digitalisering. Dette ble gjort for å sikre at alle informantene forstod begrepet, og for å styrke gyldigheten i studien.

Intervjuguiden som ble brukt var semistrukturert og ble laget på bakgrunn av teori. Ved å utarbeide denne ble jeg bedre kjent med temaet og det hjalp meg med å skille mellom relevant og ikke-relevant informasjon.

I forkant av intervjuene fikk informantene informasjon om at all data vil være anonymisert. Målet mitt var at informantene da ville svare ærlig og uten særlige begrensninger.

Når det gjelder ekstern gyldighet kan det være vanskelig å generalisere kvalitativ forskning til en større populasjon, fordi det som regel bare er noen få enheter som bli undersøkt. I tillegg har studien ofte et bestemt formål. Målet med kvalitative studier kan være å utvide og generalisere teorier som kan gi bedre innsikt for videre forskning (Jacobsen, 2015).

Jeg opplever at resultatene i denne studien kan være relevant for lignende forskning som omhandler digitalisering og regnskap, men at resultatene ikke direkte kan generaliseres.

4.5 OPPSUMMERING

Metode er å følge en bestemt vei for å besvare problemstillingen i studien. For å besvare problemstillingen er det valgt en kvalitativ tilnærming. Det er gjennomført intervjuer med sju informanter som er tilknyttet regnskapsavdelingen. Informantene har kjernekompetanse innen regnskapsrapportering og digitalisering, og har bidratt til å gi tilstrekkelig datamateriale for å kunne besvare problemstillingen. På grunn av studiens begrensninger og metodiske valg, er påliteligheten og troverdigheten i oppgaven på et lavere nivå.

5. KAPITTEL: FUNN

I dette kapitlet presenteres funn fra datainnsamlingen. Funnene kommer fra dybdeintervjuer med syv ansatte tilknyttet en regnskapsavdeling og vedrører hovedsakelig regnskap og digitalisering. Funnene er aktuelle når jeg senere skal besvare hvordan digitaliseringen kan påvirke måten oppgaver løses på i regnskapsavdelingen. Kapitlet starter med å presentere funn innenfor ulike regnskapstemaer. Deretter blir funn innenfor digitalisering presentert.

For å fremstille funnene på en oversiktlig måte er intervjuvarene forkortet og vises i tabeller. I tillegg til tabellene blir hovedtendenser utdypet og forklart. Informantene er anonymisert og vil bli omtalt med informantkode fra A til G.

5.1 REGNSKAP

I det første delkapitlet presenteres funn om regnskap. Gjennom datainnsamlingen er det kartlagt hva slags regnskapsinformasjon som produseres, hva regnskapet og budsjettene brukes til, og flaskehalsen i forbindelse med utarbeidelse eller levering av regnskapsinformasjonen. Det er lagt vekt på regnskapskvalitet og i hvilken grad det settes søkelys på regnskapskvalitet i arbeidshverdagen.

5.1.1 OPPGAVER, BEGREP OG STATUS

I intervjuets første del ønsket jeg å få en oversikt over informantenes erfaringer, omfanget av informantenes rutinepregede oppgaver, deres oppfatning av digitalisering og dagens status på digitalisering i regnskapsavdelingen. Det første spørsmålet handlet om rolle i bedriften og arbeidserfaring. Blant informantene er to av dem ansatt det siste året. Samtlige informanter har flere års erfaring med ulike arbeidsoppgaver knyttet til regnskapsrapportering. Tabell 3 under viser informantenes roller og erfaringer.

Spørsmål 1	Rolle	Ansiennitet bedriften	Ansiennitet regnskapsrapportering
Informant A	Regnskapssjef	7 år	28 år
Informant B	Regnskapsfører	3 md.	14 år
Informant C	Regnskapsfører	17 år	19 år
Informant D	Konsernregnskapssjef	14 år	44 år
Informant E	Konsernregnskapssjef	1 år	25 år
Informant F	VP-Finans og Controller	5 år	8 år
Informant G	Finansdirektør	9 år	15 år

Tabell 3: Spørsmål 1

I svarene til spørsmål 2 var det ulike beskrivelser av hvor stor andel gjentakende oppgaver som utføres. C anslo at 80% av oppgavene gjentar seg, mens F og G mente andelen er svært begrenset og ganske lav. F og G utdypet at det meste av rutinearbeidet er knyttet til å lese gjennom og å lage kommentarer til månedsrapporteringen. Hos de andre informantene ble det nevnt gjentakende oppgaver som fakturabehandling, bokføring, betalinger, ulike avstemminger og arbeid knyttet til reiseregninger og lønn. Svarene oppsummeres kort i tabell 4 under.

Spørsmål 2	Hvor stor andel av det du gjør kan beskrives som rutinearbeid (gjentakende oppgaver)?
Informant A	Ca. 40-50%. Mye gjentakende oppgaver hver månedsavslutning.
Informant B	Ca. 50%. Rapporterer hver måned. Bokfører og betaler fakturaer hver uke.
Informant C	Ca. 80%. Veldig mye av det jeg gjør gjentar seg.
Informant D	Ca. 20-25%. Godkjenning av bilag til remittering og kontrollere lønn.
Informant E	Ca. 50%. Mye rapporteringsrutiner og avstemming av poster.
Informant F	Svært begrenset. Knyttet til månedsrapporten.
Informant G	Ganske lav andel. Fakturaer og reiseregninger en time per uke. En del lesing og skriving av kommentarer til månedsrapportene.

Tabell 4: Spørsmål 2

I spørsmål 3 spurte jeg om hva informantene legger i begrepet digitalisering. F utdypet forskjellen mellom digitisering og digitalisering, og viktigheten av å tenke stort i en digitaliseringsprosess. Skal oppgaver løses på en helt ny måte, kan det være man også trenger en annen type kompetanse. Alle informantene nevnte automatisering av oppgaver og å bli kvitt fysiske papirer. Svarene oppsummeres kort i tabell 5 under.

Spørsmål 3	Hva legger du i begrepet digitalisering?
Informant A	At man tar et større steg. Automatisering, oppbevaring og dokumentasjon.
Informant B	Flere automatiske arbeidsoppgaver. Ikke tilrettelegge, men kontrollere.
Informant C	Få bort papir og bli mer automatisert. Få konteringsforslag.
Informant D	Bli kvitt papir. Alt lagres elektronisk.
Informant E	Data tilgjengelig digitalt. Slippe papir. Effektivisere prosesser. Bruke samme data på flere områder. Dele informasjon på en annen måte.
Informant F	Digitization og digitalization. Fra analog til digital løsning. Endre eller eliminerer prosesser.
Informant G	Databehandling uten menneskelig eller manuell håndtering.

Tabell 5: Spørsmål 3

I det fjerde spørsmålet ble informantene spurt om hva som er dagens status på digitalisering i avdelingen. Alle informantene mente at avdelingen har kommet ganske langt, men at det er flere grep som med fordel kan gjøres for å bli mer digitalisert. Eksempler som ble nevnt er å gjøre noe med de manuelle dataoverføringene mellom de ulike systemene, bankavstemmingene i Excel, oppdatering av aksjeeierbøker i Excel, få skybasert ERP-system, flytte anleggsregister inn i Maestro eller et nytt ERP-system, redusere antall systemer der regnskapstall mates inn og bearbeides, samt å bruke mer tid på kurs og opplæring i systemene som brukes. Samtlige informanter mente også at digitalisering er på agendaen og at det stadig jobbes med forbedringer. G fortalte at det strebes med å være i forkant og at det er ønskelig å unngå å henge etter i den digitale utviklingen.

Spørsmål 5 handler om hvordan digitaliseringen var i avdelingen for tre til fem år siden. Informant B og E var ikke ansatt på det tidspunktet. De andre informantene sa at det var mindre digitalisering og at det er gjort flere store løft de siste tre til fire årene. C trakk frem innføring av dokumentsenteret og digitalisering av timer og reiseregninger som de to viktigste. Fakturaer som tidligere ble godkjent via manuell signatur, kunne nå godkjennes digitalt via app. Reiseregninger som tidligere ble laget på opptrykte maler, ble erstattet med registrering i app og overføres enkelt til lønssystemet via en filoverføring. For F og G er den viktigste endringen de siste tre årene bytte av konsolideringsverktøy. Det gamle konsolideringsverktøyet var fra 2008 og opplevdes som svært sårbart. Verktøyet manglet vedlikehold og utvikling, og utløste en del manuelle prosesser. Ingen andre store aktører brukte verktøyet og det fantes derfor heller ingen brukerfora.

5.1.2 BRUKEN AV REGNSKAPET

I spørsmål 6 spurte jeg om hvordan regnskapsinformasjonen som produseres blir brukt. B og C nevnte at informasjonen brukes aktivt av ledelsen, men at de gjerne skulle visst enda mer om hvordan den brukes. De øvrige informantene sa at informasjonen brukes som et styringsverktøy for styret, som informasjon ut i markedet, til å analysere data, til å sammenligne perioder, til oppfølging av avdelinger og for å avgjøre hvilke oppgaver som bør prioriteres. Svarene oppsummeres kort i tabell 6 under.

Spørsmål 6	På hvilken måte blir regnskapsinformasjonen som produseres brukt?
Informant A	Styringsverktøy for styret og ledelsen, samt informasjon ut i markedet.
Informant B	Måned- og kvartalsrapportene vi lager blir brukt, men skulle gjerne visst mer om hvordan.

Informant C	Brukes aktivt av styret. Rapporteringsfrister må overholdes.
Informant D	Av myndighetene, aksjonærer og til intern bruk. Særlig månedsrapporter brukes til oppfølging og avstemming.
Informant E	Plikt til å avlegge regnskap. Beslutningsgrunnlag. Viktig for å styre, lede, analysere data og sammenligne perioder. Til å se fremover, på trender.
Informant F	Til intern og ekstern rapportering, analyse, oppfølging, compliance, oppgaveprioritering og beslutningsgrunnlag for styret og daglig ledelse.
Informant G	Viktig styringsgrunnlag internt, formalia for revisor, finansielle analyser og rapportering ut i markedet til aksjonærer, investorer og analytikere.

Tabell 6: Spørsmål 6

Spørsmål 7 handler om produksjon av regnskapsinformasjon utover de lovpålagte rapporteringskravene. Dette spørsmålet ble kun stilt til informant A, B og C, fordi jeg antok at personene som produserer informasjonen hadde best oversikt over gjeldende rapporteringskrav. Noen av informantene var usikre på hva som er lovpålagt og ikke. A svarte at det produseres ganske mye mer enn det som er lovpålagt, blant annet månedsrapport og kvartalsrapport for første og tredje kvartal. G svarte i et annet spørsmål at mye av det samme datagrunnlaget brukes til å gjøre finansielle analyser som går langt ut over den regnskapsmessige forpliktelsen.

5.1.3 BRUKEN AV BUDSJETTENE

I spørsmål 8 ble informantene spurt om hvordan budsjettene blir brukt. Flere av informantene nevnte at omsetning og resultat måles mot budsjett hver måned og at det fokuseres på om selskapene klarer budsjettmålene, eller om de ligger foran eller bak. Noen nevnte også at avvik mellom resultat og budsjett påvirker den årlige bonusutbetalingen til de ansatte.

A uttalte at målet alltid er å nå budsjettet eller ha gode forklaringer for hvorfor de ikke nås. D utdypet forskjellen mellom årsbudsjett og rullerende forecast. Årsbudsjett brukes til å planlegge og å følge opp kostander, mens forecast fungerer best når man ønsker generell oppfølging av bedriften og hvordan det går.

F uttalte at det viktigste med budsjettene er at de godkjenner gjeldende kostnadsrammer, og at det er viktig å ha gode budsjetter når man kommer i en restruktureringssituasjon. Gode budsjetter kan være avgjørende data i situasjoner der man vurderer om noe skal legges ned, antall ansatte reduseres eller det må gjøres endringer i prosesser eller forretningsområder.

G svarte at budsjett er gammeldags og at det som egentlig betyr noe er hvordan selskapet presterer målt mot fjoråret og ikke minst hvordan man forventer at selskapet leverer eller produserer fremover.

Blant informantene er det en felles oppfattelse av at det er ledelsen i de enkelte datterselskapene som er ansvarlig for å utarbeide budsjettene og at ansatte fra ulike avdelinger blir involvert i prosessen. Det er først og fremst ledelsen og styret i konsernspissen som bruker budsjettene. F nevnte også at bankene vurderer forecast fra selskapet og hvor godt de har levert historisk i forhold til budsjettene sine. Tabell 7 under oppsummerer kort svarene.

Spørsmål 8	På hvilken måte blir budsjettene som produseres brukt?
Informant A	Oppfølging av inntekter, kostander og resultat hver måned, samt bonus.
Informant B	Styringsverktøy for beslutninger.
Informant C	Styringsverktøy for styret og ledelsen.
Informant D	Kostnadsoppfølging, måling mot regnskap og grunnlag for bonus.
Informant E	Styringsinstrument for hvor det skal satses. Søkelys på kostnader og avvik.
Informant F	Oppfølging, bonus, avviksanalyser og kostnadsoppfølging.
Informant G	Som benchmarking når utvikling måles.

Tabell 7: Spørsmål 8

5.1.4 FLASKEHALSER

Tabell 8 viser en forkortet utgave av hva informantene identifiserte som flaskehalser ved produksjon av regnskapsinformasjonen. Godkjenning av fakturaer, mange ledd i rapporteringskjeden og manglende ressurser ble nevnt av flere informanter.

Spørsmål 9	Kjenner du til om det er noen flaskehalser i forbindelse med utarbeidelse eller levering av regnskapsinformasjonen?
Informant A	Godkjenning av fakturaer. Bemanning og back-up for å nå fristene.
Informant B	Fakturaer innom mange ledd. Teknisk sårbarhet: nedetid og kompetanse.
Informant C	Godkjenning av fakturaer. Trege leverandører. For mange oppgaver.
Informant D	Motta fakturaer rett sted i tide. Godkjenning av fakturaer. Systemtilganger.
Informant E	Manglende ressurser. Revisor lav kapasitet. Utilgjengelige nøkkelpersoner.
Informant F	Mange ledd i rapporteringskjeden. Burde kunne halvere rapporteringstiden.
Informant G	Levering på tida. Kommentarer til tallene lages manuelt. Sen med betaling.

Tabell 8: Spørsmål 9

5.1.5 REGNSKAPSKVALITET

Tabell 9 viser kort hva informantene legger i begrepet regnskapskvalitet. Informantene svarte ganske sammenfallende om at riktige tall til riktig tid er viktig for regnskapskvaliteten.

Spørsmål 10	Hva legger du i begrepet regnskapskvalitet?
Informant A	Riktig tallmateriale iht. regelverket. Informasjon nok til riktige vurderinger.
Informant B	Etter lover og regler.
Informant C	Riktige tall til riktig tid.
Informant D	Avstemt, i orden og riktige tall. Ferske tall. Få frem nyttig informasjon.
Informant E	Uten vesentlige feil og i riktig tid.
Informant F	Riktig, at man ikke må åpne for å endre i etterkant.
Informant G	Tall og informasjon er riktig, ingen tvil om nøyaktigheten.

Tabell 9: Spørsmål 10

I spørsmål 11 ble informantene spurt om i hvilken grad det fokuseres på regnskapskvalitet i arbeidshverdagen. Svarene viser enighet om at det er høyt fokus på regnskapskvalitet. D trakk frem kvalitet som det viktigste argumentet for å ikke utkontraktere oppgaver i avdelingen. Svarene deres er kort oppsummert i tabell 10.

Spørsmål 11	I hvilken grad fokuseres det på regnskapskvalitet i arbeidshverdagen?
Informant A	Stort fokus generelt, særlig på det som publiseres og det vi mottar fra datterselskapene. Sparrer stadig med revisor.
Informant B	Opptatt av å gjøre de rette tingene, levere kvalitet og holde tidsfrister.
Informant C	Til enhver tid overordnet tanke. Er vi usikre, spør vi.
Informant D	Lite feil i dataene, men skulle vært mer ajour. Unngå utkontraktering.
Informant E	Ikke mye feil. God nok kompetanse. Sjeldent store avvik.
Informant F	Ganske høy. God miks mellom kvalitet og tid. Bør strebe etter å halvere rapporteringsfristen. Bruker for lang tid i dag (blant 25% seneste ut).
Informant G	Høyt fokus, stoler mer på kvaliteten nå med gode systemløsninger, definerte prosesser og bedre håndtering av dataene. Er der vi bør være.

Tabell 10: Spørsmål 11

I tabell 11 oppsummeres informantenes svar på spørsmål 12 der jeg spør om det er noen områder der regnskapskvaliteten trenger mer fokus. Standardisering og økt kompetanse ble nevnt av flere. B, F og G trakk frem manuelle prosesser og mangler rundt systemstøtten. A forklarte at det kunne vært avsatt mer tid til kompetanseheving rundt IFRS-regelverket.

Spørsmål 12	Opplever du at det er noen områder der regnskapskvalitet trenger mer fokus?
Informant A	IFRS-regelverket: mer kompetanse, innsyn og tid til dette.
Informant B	Løse oppgaver smartere gjennom mer standardisering og automatisering.
Informant C	Mer bevisstgjøring rundt godkjenning av fakturaer.
Informant D	Ajourhold: avstemme oftere gir færre feil. Vurdering av fremdrift i eiendomsselskapene.
Informant E	Estimater: sikre gode prosesser med riktig informasjon og dokumentasjon. Strategier, budsjetter og utvikling bør baseres på samme forutsetninger.
Informant F	Ble avdekket feil hos datterselskaper ved overgang til nytt konsolideringsverktøy. Mangler finanssystem-støtte hos enkelte.
Informant G	Enkelte datterselskaper har manuelle prosesser for input i konsolideringsverktøyet. Feil kan da være vanskeligere å oppdage.

Tabell 11: Spørsmål 12

5.2 DIGITALISERING

Dette delkapittelet presenterer funn om digitalisering. Gjennom datainnsamlingen er det kartlagt hvor langt regnskapsavdelingen har kommet innen digitalisering og hvordan det jobbes med digitaliseringen i avdelingen. Det er kartlagt hvordan digitaliseringen påvirker måten informanten arbeider på, og om noen av dagens oppgaver kan automatiseres eller utføres mer effektivt ved bruk av digitale verktøy. Videre vises muligheter og utfordringer rundt digitalisering, og hva de ansatte tenker om å gjøre oppgaver på nye måter. Det er lagt vekt på digitalisering i regnskapsbransjen, kartlagt i hvilken grad informantene følger med på hva andre aktører i regnskapsbransjen foretar seg innen digitalisering og kartlagt om informantene opplever digitaliseringspress.

5.2.1 DIGITALISERING I AVDELINGEN

I spørsmål 13 spørres det om på hvilke områder digitalisering blir brukt. Tabell 12 under viser kort sammendrag av svarene. Nesten alle informantene hevdet at digitalisering er til stede over alt, men i ulik grad. Det blir også spurt om hvor digitalisering er viktig. Flere av informantene nevnte her viktigheten av at systemene er koblet sammen slik at det unngås manuell innmating av data mellom systemene. A sa at det jobbes med dette og at det eventuelt må lages egne koblinger der systemene ikke fungerer sammen. Videre nevnte A at årsoppgjørprogrammet burde henge sammen med ERP-systemet på lik linje som lønssystemet henger sammen med ERP-systemet. F mente at det å gå i skyen er en populær og viktig digitaliseringsprosess, fordi man slipper å drifte server selv og stå for oppgraderinger. Man står også mye sterkere i forhold til cybersikkerhet.

Spørsmål 13	På hvilke områder blir digitalisering brukt?
Informant A	Dokumentsenter, EHF og banktransaksjoner.
Informant B	Digitalisering er til stede på ulike måter i alle ledd, men vi kunne brukt mer tid på hvordan systemene fungerer.
Informant C	Remittering, EHF og bankavstemming.
Informant D	I regnskapsavdelingen er egentlig alt automatisert.
Informant E	I regnskap, budsjett, elektronisk signering, avtaler, protokoller og møter.
Informant F	Alle steder hvor det er systemstøtter.
Informant G	På alle områder. Noe usikker på potensialet i Visma.

Tabell 12: Spørsmål 13

5.2.2 DIGITALISERINGENS PÅVIRKNING

Spørsmål 14 handler om hvordan digitalisering har påvirket måten informantene arbeider på. Samtlige av informantene mener digitalisering har ført til mer effektivitet og at tidsbruken er redusert på enkelte oppgaver. De fleste knytter også digitalisering til bedre kvalitet. Svarene er kort oppsummert i tabell 13.

Spørsmål 14	Hvordan mener du digitalisering har påvirket måten du arbeider på?
Informant A	Mindre tidsbruk, raskere løsninger, færre feilkilder og bedre kvalitet.
Informant B	Mer effektivt, programmene fikser mer, enklere rutiner ved godkjenning av faktura, økt tilgjengelighet via app og lettere å dokumentere.
Informant C	Mer effektivt og bedre kvalitet.
Informant D	Alt er på skjerm, mer effektivt og lettere å finne tilbake i digitalt arkiv.
Informant E	Mer effektivt, og man får hjelp av programmer via feilmeldinger. Regnskapsinformasjonen er raskere tilgjengelig.
Informant F	Tidsbesparende, bedre rutiner rundt godkjenning og bedre sporbarhet på dokumentasjonen. Gir bedre kvalitet og sikkerhet.
Informant G	Enorm forskjell fra for fem år siden. Mye bedre kvalitet nå. Bruker nå mye mer tid på å bruke tallene enn på å kvalitetssikre og generere tallene.

Tabell 13: Spørsmål 14

Det ble også spurt om digitaliseringen krever mer kunnskap og om digitalisering fører til mindre sosial kontakt. B mente at digitalisering krever mer teknisk kunnskap og må kombineres med grunnleggende regnskapsforståelse. Det hjelper ikke å ha et brukervennlig verktøy hvis man egentlig ikke aner hva man gjør.

C nevnte at det var lettere å finne ut av ting på egenhånd i Visma tidligere. Nå er det for mange ulike moduler som må kobles sammen og vanskelig å få tak i oppskrifter å følge. F utdypet at

digitaliseringsprosesser kan medføre at man flytter både kompetanse og prosesser. Og at det ikke er så enkelt å bare lære folk til å optimalisere eller automatisere. Informanten viste til da datterselskapene ble opplært til å ta i bruk det nye konsolideringsverktøyet FCCS Oracle. Det ble gitt opplæring i «Smartview», som er et Excel-basert verktøy for å rapportere tall inn i FCCS Oracle. Informanten mente det burde vært startet med opplæring i Excel først, i stedet for å starte med opplæring i «Smartview» - som egentlig er et sluttresultat.

Svarene til informantene var ganske sammenfallende om digitalisering fører til mindre sosial kontakt. Ingen mener at digitalisering fører til mindre sosial kontakt, og at det heller er faktorer som personlighet og utforming av kontorer som påvirker dette. E opplever at digitalisering gir økt sosial kontakt ved at man lettere kan dele informasjon og kompetanse.

5.2.3 DIGITALISERINGSSTATUS

I spørsmål 15 spørres det om noen av dagens oppgaver kan automatiseres eller utføres mer effektivt gjennom bruk av digitale verktøy. Flere informanter nevnte at overføring av data mellom systemer, særlig fra ERP-systemet til konsolideringsverktøyet, bør automatiseres. Ellers ble følgende nevnt: Manuell bankavstemming, rutiner rundt fakturagodkjenning ved byggelån, manglende standardisering rundt remitteringsløsninger, manuelle bilag ved periodiseringer, avskrivninger og beregning av gevinst og tap ved salg av egne aksjer og ingen automatikk rundt utfakturering av faste og gjentakende fakturaer. Ønsker å skape flere standardiserte finansielle rapporter og ha større grad av automatisert finansiell analyse av datterselskapene og konsernspiss. F understrekte at det aller meste kan effektiviseres og at man bør strekke seg så langt man kan, men at det må ses mot kost. Man må ikke digitalisere bare for å bli best i klassen.

Spørsmål 16 ble kun stilt til informant A – C da disse tre utfører oppgaver relatert til spørsmålet. Det ble spurt om hvordan rutinene er rundt bokføring av ulike avskrivningsplaner, estimater og regnskapsspråk som inneholder forutsetninger og skjønn, og om digitalisering på dette området. C forklarte at avskrivninger og avsetninger ble stilt opp i Excel hver måned, for så å lagres i PDF-format og dratt over i dokumentsenteret der bilagene konteres og overføres til bokføringssystemet. B svarte at avskrivningene som gjøres hver måned kunne vært mer automatisert og integrert i systemet i stedet for å lage Excel-ark, mens andre avsetninger vurderes og har ulike beløp hver måned. A svarte at det hver måned brukes en del tid på IFRS-justeringer, som man kanskje kan vurdere å effektivisere ved å postere en gang for hele året.

Spørsmål 17 handler om hvordan det jobbes med digitalisering i regnskapsavdelingen og er kort oppsummert i tabell 14 under. Seks av informantene mente at det jobbes jevnt og godt med digitalisering i avdelingen. F skiller seg ut ved å svare at det mangler en digital drive i avdelingen.

Spørsmål 17	Hvordan jobbes det med digitalisering i regnskapsavdelingen?
Informant A	Stadig fokus på dette. Prøver å ta i bruk de beste løsningene.
Informant B	Mye fokus på dette. Jobber jevnt og utnytter rolige perioder til forbedring. Brukt mye tid på implementering av konsolideringsverktøyet, nå står ERP-system for tur opp i skyen.
Informant C	Vi prøver å fange opp aktuelle verktøy eller løsninger.
Informant D	Tror vi har fått digitalisert det meste, men jobber vel fremover med å flytte hovedboka opp i skyen.
Informant E	Føler det er veldig mye fokus på det. Vi har nettopp fått Maestro i skyen og vil etter hvert få skybasert ERP-system.
Informant F	Ikke en kjempe-digital drive. Gjort noe, men et skybasert ERP-system vil kreve mye dedikert ressurstid, kompetanse og konsulenter.
Informant G	Det jobbes bra og det er gode holdninger i avdelingen. Må være stolte av at vi er tidlig ute og er kommet langt med konsolideringsverktøyet vårt.

Tabell 14: Spørsmål 17

5.2.4 MULIGHETER, UTFORDRINGER OG UTVIKLING

Spørsmål 18 lød slik: Hvilke muligheter og utfordring tenker du at digitaliseringen kan gi? Alle svarene er forkortet og samlet i figur 7 under. Informantene mener at særlig kvalitet, raskere tilgang til informasjon og å rapportere på nye måter er viktige muligheter.

Muligheter	Utfordringer
<ul style="list-style-type: none"> • Kvalitet • Effektive prosesser • Bedre bruk av arbeidstimer • Rapportere på nye områder • Kvitt rutinepregede oppgaver • Kvitt menneskelige feilkilder • Mer detaljer og data inn i verktøyet • Standardisering • Kompetansedeling • Raskere tilgang til informasjon • Filtrere og bearbeide informasjon 	<ul style="list-style-type: none"> • Kvalitet • Svindel • Virus • Kostbart • Sårbart • Systemfeil • Tidkrevende • Ny kompetanse • Rett kompetanse • Informasjon på avveie • Vegring mot endringer • Stole for mye på verktøyet • Mangel på kontroll og logisk vurdering • Forstå og bruke verktøyet på riktig måte

Figur 7: Spørsmål 18

I spørsmål 19 blir informantene spurt om hvordan de ser for seg at den digitale utviklingen i regnskapsavdelingen blir fremover. Tabell 15 oppsummerer kort svarene. Seks av informantene har svart ganske sammenfallende at avdelingen vil fortsette den digitale utviklingen, mens informant F trakk frem viktigheten av at noen tar prosjektlederansvar og får både kostnader og satsingen på digitale prosjekter godkjent. Jevnt over ser informantene for seg en utvikling der systemene overtar flere manuelle oppgaver. Både B og D beskrev situasjoner der bankene har tatt over mer av regnskapsproduksjonen. D skisserte en fremtid der transaksjoner ut av bank går rett inn i hovedboka, uten menneskelig involvering.

Spørsmål 19	Hvordan ser du for deg at den digitale utviklingen blir i regnskapsavdelingen fremover?
Informant A	Forventer at vi følger utviklingen. Nye områder. Mer integrerte systemer.
Informant B	Flere digitaliserte eller automatiserte rutiner om et år. Digital revolusjon? Bankene tar over regnskapsproduksjonen?
Informant C	Behov for mennesker, men mer effektivitet og kapasitet.
Informant D	Transaksjoner ut av banken og rett inn i hovedbok.
Informant E	Mer standardisering. Bruke de løsningene vi har enda bedre. Mer bruk av desk Board og apper. Raskere tilgang til informasjon. Mer automatisering.
Informant F	Skjer ikke noe hvis ingen tar tak. Naturlig å ha alle løsninger opp i skyen.
Informant G	Viktig å gjøre investeringer, beslutninger og rigge avdelingen ut ifra fremtidsrettede systemløsninger der automatikken overtar det manuelle.

Tabell 15: Spørsmål 19

Spørsmål 20 handlet om hva informantene tenker om å gjøre arbeidsoppgaver på nye måter. Informantene er stort sett positive til å gjøre oppgaver på nye måter, særlig hvis forbedringen er åpenbar. Svarene er kort oppsummert i tabell 16.

Spørsmål 20	Hva tenker du om å gjøre arbeidsoppgaver på nye måter?
Informant A	Bare å tilpasse seg og akseptere nye måter. Ikke sitte fast i gamle rutiner.
Informant B	Det er jeg åpen for. Spennende med nye prosesser og bedre løsninger.
Informant C	Jeg liker det trygge, men kan gjøre nye ting hvis jeg har god oppskrift.
Informant D	Smertefullt å gjøre ting på nye måter, må tenke seg nøye om før endring. Har alltid likt å bruke dataverktøyene så mye som mulig.
Informant E	Om jeg ser forbedring, er jeg interessert. Åpen for endring som gir mening.
Informant F	Tilhører en digitalisert generasjon og liker nye måter. Men å endre kultur, systemer og prosesser har en risiko. Det er både tidkrevende og vanskelig.
Informant G	Vant til å løse oppgaver på nye måter gjennom ulike roller.

Tabell 16: Spørsmål 20

5.2.5 DIGITALISERING I BRANSJEN OG PRESS

Spørsmål 21 ble kun stilt til informantene A-C og lød slik: I hvilken grad følger du med på hva andre aktører i regnskapsbransjen foretar seg innen digitalisering? A prøver å følge med gjennom å lese og ha diskusjoner med revisor. Både A og B nevnte at det kan være vanskelig å følge med på hva andre utenfor bedriften foretar seg. B er nyansatt og sammenligner rutiner og praksis i bedriften mot den tidligere arbeidsgiveren, og nevnte at dette er en fordel som særlig kan benyttes nå i starten av arbeidsforholdet. C følger ikke med på hva andre aktører foretar seg.

I spørsmål 22 ble informantene spurt om de opplever at det foreligger et press om å digitalisere eller om det er gode grunner for å la være. Svarene er kort oppsummert i tabell 17 under. Det er ulike opplevelser når det gjelder press om å digitalisere. F etterlyste mer press og at dette må være til stede for å få i gang digitaliseringsprosesser. G forklarte at presset ligger i kapitalmarkedet og er samstemt med informant B, C, D, E og F som alle hevdet at det ikke foreligger press internt. A opplever imidlertid at det foreligger forventninger og press både fra ledelsen og fra revisor. Press fra revisor ble forklart med at de er opptatt av at bedriften har gode prosesser. Ingen av informantene opplever at myndighetene skaper press, men heller at de er gode pådrivere for utviklingen.

Spørsmål 22	Opplever du at det foreligger et press om å digitalisere eller er det gode grunner for å la være?
Informant A	Viss forventning og press fra ledelsen, og revisor. Myndighetene pådrivere.
Informant B	Opplever ikke noe press, digitaliseres i logisk tempo.
Informant C	Ikke negativt press internt, men naturlig driv.
Informant D	Nei, kanskje jeg presser? Føler ikke press fra andre internt.
Informant E	Ikke press, men hele tiden forventning om at ting gjøres smart.
Informant F	Altfor lite press. Noen presse på for digitaliseringsprosesser.
Informant G	Press i samfunnet generelt og på å kunne skape god kvalitet raskt. Presset ligger i kapitalmarkedet. Ingen press fra CEO eller styret.

Tabell 17: Spørsmål 22

5.2.6 OPPSUMMERING

I dette kapittelet er svarene kortet ned og satt sammen i tabell. På denne måten er det enklere å kunne sammenligne svarene og se etter store forskjeller. I kapittel 6, analyse av funn, vil det bli brukt mer utdypende sitater for å bedre kunne svare på problemstillingen.

6. KAPITTEL: ANALYSE AV FUNN

I dette kapittelet diskuteres studiens viktigste funn fra kapittel fem opp mot tidligere presentert litteratur om digitalisering og regnskap fra kapittel to. Målet er å besvare oppgavens problemstilling om hvordan digitalisering kan påvirke måten oppgaver løses på i regnskapsavdelingen. Kapittelet er delt inn i fem hoveddeler basert på teori om regnskap og digitalisering, samt de tre forskningsspørsmålene:

1. Gjøres det oppgaver i dag som kan løses på en annen måte ved hjelp av teknologi?
2. Hvilke drivere påvirker digitaliseringen i avdelingen (herunder også motvirker)?
3. Hvilke muligheter og utfordringer ser avdelingen i forhold til digitalisering?

6.1 REGNSKAP

Dette delkapittelet omhandler analyse av funn mot regnskapsteori. Først presenteres en analyse av hvordan regnskapsinformasjonen brukes. Deretter analyseres regnskapsrapporteringens praksis. Så analyseres måten avdelingen er organisert på. Videre analyseres informantenes synspunkter rundt regnskapskvalitet. Deretter vises en analyse av avdelingens budsjetteringsrutiner. Teori mot funn oppsummeres til slutt kort i tabell 18.

6.1.1 REGNSKAPETS FORMÅL

Funnene viser at regnskapet ses på som en viktig informasjonskilde, et viktig bidrag for å ta beslutninger og det gjenspeiler bedriftens økonomiske resultat og verdier (Steinheim et al., 2017). Regnskapet omtales som blodet i bedriften og at alt på et eller annet tidspunkt vil vises i tallene. Dette tolkes som at informasjonen som produseres er beslutningsnyttig for bedriften. Hvilken informasjon som er beslutningsnyttig, vil variere ut ifra hvem brukeren er og hvilke beslutninger som skal tas (Baksaas & Stenheim, 2020).

I regnskapslitteraturen omtales regnskapets to hovedformål hovedsakelig som prognoseformålet og kontrollformålet. Bedriften bruker regnskapet både til prognoseformål og kontrollformål (Baksaas & Stenheim, 2020). Informasjonen som produseres brukes av ledelsen til å ta beslutninger fremover. Data analyseres og perioder sammenlignes, som en form for prognose for fremtiden. Informasjonen brukes også til kontrollformål ved blant annet å sammenligne faktiske inntekter og kostnader mot budsjetterte inntekter og kostnader. Denne kontrollen gjøres ved hver månedsrapportering og brukes som oppfølging mot datterselskapene. Bedriftens verdi om å utvikle porteføljeselskapene i langsiktig perspektiv sammenfaller med

teori om fokuset på kontrollformålet fremfor å prøve å påvirke operasjonelle og strategiske valg (Baksaas & Stenheim, 2020).

Regnskapsinformasjonen brukes som et styringsverktøy internt for styret og ledelsen og som informasjon ut i markedet. Aksjonærer, investorer og analytikere bruker tallene som publiseres i sine analyser. Bankene bruker regnskapet til risikovurdering og kvalitetssikring. Dette er i tråd med teorien der IASB definerer nåværende og mulige eiere og långivere som primærbrukere av regnskapsinformasjonen (Steinheim et al., 2017). Samt teorien i artikkelen til Maldan, Midttun og Jordbræk (2016) om at børsnoterte selskaper opplever stor oppmerksomhet fra investorer, analytikere og media.

6.1.2 REGNSKAPSREGULERING

I henhold til Digitaliseringsdirektoratet (2022) plikter næringsdrivende å rapportere skattemelding, årsregnskap, a-melding, MVA-melding og aksjonærregisteroppgave. Børsnoterte selskaper plikter i tillegg å avlegge delårsregnskap (Maldan et al., 2016). Funnene viser at regnskapsavdelingen produserer flere regnskapsrapporter enn det som er lovpålagt i løpet av et kalenderår. Det utarbeides resultatrapport hver måned. Hvert kvartal utarbeides balanserapport og kontantstrøm i tillegg til resultatrapport. Alle konserninterne transaksjoner avstemmes kvartalsvis. Innen utgangen av februar hvert år utarbeides det noteopplysninger for hvert selskap som skal presenteres i konsernets årsrapport. I tillegg skal det lages offentlig regnskap og ligningspapirer for alle selskapene.

Selskaper som er mva-pliktig og leverer mva-melding annenhver måned må være ajour seks ganger i året. Dersom selskapet ikke er mva-pliktig, holder det å være ajour hver fjerde måned (Bokføringsloven, 2004, § 7). Av de 36 selskapene som regnskapsavdelingen håndterer regnskapsføringen for, er 10 av selskapene mva-pliktige. Uavhengig av om selskapene er mva-pliktig eller ikke, skal det utarbeides måneds- og kvartalsrapporter etter morselskapets retningslinjer.

6.1.3 REGNSKAPSORGANISERING

Et av funnene i delkapittelet over er altså at regnskapsavdelingen produserer flere regnskapsrapporter enn det som er lovpålagt. Informantene fortalte at det er mange rapporteringsfrister gjennom kalenderåret og enkelte ganger overlapper de ulike tidsfristene hverandre. Sammenlignet med tidligere arbeidserfaringer hos andre selskaper, oppleves fristene som mange og hyppige. For hver rapporteringsfrist som skal nås må avdelingen gjennom

etablerte rutiner og utføre oppgaver som sikrer korrekt og fullstendig regnskapsinformasjon (Kristoffersen, 2014). Enkelte av informantene nevnte at det med fordel kunne vært mer standardisering. Selv om de innarbeidede rutinene sikrer at rapporteringsfristene overholdes og kvaliteten oppleves som god, brukes det innimellom tid på å lete frem dokumentasjon som oppbevares på ulike områder.

For å produsere og ferdigstille regnskapsrapportene utføres det noen skjønnsmessige oppgaver, men mest rutinebaserte oppgaver. Arbeidsgangen gjentar seg for hver rapporteringsfrist. Dokumentasjon behandles, bilag bokføres og registreres i regnskapssystemet og poster avstemmes før rapportene er klare for bruk (Figur 2: regnskapsorganisering Kristoffersen, 2014, s. 93). Samtlige informanter har uttrykt forventninger om at teknologien på sikt vil ta bort disse rutinebaserte oppgavene (Kim et al., 2017).

Ser vi fem år tilbake i tid, har det skjedd enkelte store endringer i de tradisjonelle arbeidsoppgavene i regnskapsavdelingen. Et eksempel er digitalt system for registrering av reiseregninger. Tidligere mottok regnskapsansvarlig i beste fall en ferdig utfylt reiseregning på et ark med tilhørende kvitteringer og sørget for at dette ble registrert inn med riktige satser og beløp i lønssystemet. Nå gjør arbeidstakerne det meste av jobben selv via en app på mobiltelefonen. I dette tilfellet kan vi si at forventningene til den regnskapsansvarlige har endret seg (Regnskap Norge, 2022). Der det tidligere var forventet at regnskapsansvarlig sørget for å få data inn i systemet, forventes det nå heller hjelp og bistand til å lære hvordan utlegg og reiseregninger registreres inn.

6.1.4 REGNSKAPSKVALITET

Regnskapsinformasjonen skal nå ut til flere ulike brukere, og det kan derfor være vanskelig å vurdere kvaliteten på informasjonen (Sorrentino, Cossu, & Smarra, 2015). Informantene gir uttrykk for at regnskapet er av god kvalitet. Svarene fra informantene sammenfaller med Steinheim et al. (2017) sine tre begreper om regnskapskvalitet der rapportering av beslutningsnyttig informasjon, fravær av regnskapsmessig støy og et regnskap som avbilder realiteten anses som god kvalitet. Regnskapsrapportene oppleves som viktige og blir aktivt brukt. Det er sjeldent store feil eller avvik som fremkommer når revisor gjennomgår kvartals-, halvårs- eller årsrapportene. Det er lite regnskapsmessig støy eller avvik mellom de faktiske forholdene og det som er rapportert. Dette gir grunnlag for å anta at regnskapet i stor grad avbilder realiteten (Baksaas & Stenheim, 2020).

Som nevnt opplever de ansatte i regnskapsavdelingen at regnskapsinformasjonen gir beslutningsnyttig informasjon. Regnskapsinformasjonen er da relevant og den måler det den faktisk utgir seg for å måle. Informasjonen som produseres sammenlignes fra periode til periode. Ved å bruke en felles rapporteringsmal for hele konsernstrukturen, blir informasjonen lettere å forstå og å sammenligne. Bedriftens «Accounting Manual» bidrar til at samme prinsipp eller metode brukes for samme transaksjon. Gjennom blant annet avstemming av intercompany-poster hvert kvartal, bekrefte informasjonen fra andre kilder. Selskapet er børsnotert og all regnskapsinformasjon som publiseres følger et fastsatt årshjul og sikrer rettidig tilgjengelig informasjon. Vi kan si at regnskapsinformasjonen oppfyller IASB sine to hovedgrupper av kvalitetskrav: Fundamentale og forsterkende (Baksaas & Stenheim, 2020).

Selv om regnskapskvaliteten oppfattes som god av informantene, oppga samtlige områder der kvaliteten trenger mer fokus. Økt kompetanse og mer tid til IFRS-regelverket ble særlig nevnt. Videre ble det blant annet nevnt mer standardisering og å sikre gode prosesser rundt estimer. Bedriften treffer flere av punktene som påvirker regnskapskvaliteten i Zaitul et al., (2020) sin artikkel fordi det benyttes IFRS-regelverk, bedriften er børsnotert og deler ut utbytte, bedriften har kvinnelige ledere og styremedlemmer, bedriften har et revisjonsutvalg og kjøper revisjonstjenester fra et av de fire store revisjonsselskapene.

Ifølge Baksaas & Studheim (2020) gir lav regnskapskvalitet lav tillit og dette kan føre til at det blir vanskeligere å skaffe kapital, kunder, leverandører og ansatte, og å få gjennomført investeringer. Bedriften som undersøkes er børsnotert og avhengig av å ha tillit i markedet. Flere av prosjektene bedriften investerer i er i samarbeid med eksterne aktører. Lav regnskapskvalitet ville gjort det vanskelig å få til slike samarbeider (Baksaas & Stenheim, 2020). Samtlige informanter uttrykte høy grad av fokus på kvalitet i arbeidshverdagen, særlig på informasjon som publiseres og informasjon som mottas fra datterselskapene. Flere av informantene understreket viktigheten av å kunne stole på tallene og at man ikke måtte åpne opp og korrigere tall etter rapporteringsfristen.

6.1.5 BUDSJETTERING

Til tross for at budsjettprosessen er en tidkrevende prosess som legger beslag på mye ressurser, anser de ansatte i regnskapsavdelingen den som viktig. Budsjettens detaljeringsgrad ble gjennomgått i avdelingen i forkant av årets budsjetteringsarbeid. Erfaring fra året før viste at rapporterte budsjetter var for detaljerte hos enkelte av datterselskapene. Det ble derfor sendt ut

retningslinjer og oppfordring om å ikke rapportere mer detaljert enn nødvendig. Ressursbruken vurderes mot nytten (Sending, 2014).

Det er først og fremst konsernledelsen og styret som bruker budsjettene. Budsjettene brukes mest til kostnadsoppfølging og styring av kostander. Kostnadsoppfølgingen fungerer som en avviksanalyse og det er derfor et poeng at budsjettoppstillingen og regnskapsoppstillingen er nokså like og lett kan sammenstilles. Avvikene følges opp mot de ulike selskapene i konsernet og selskapene blir stilt til ansvar for eventuelle avvik. Kostnadsstyringen er et viktig verktøy og innebærer at kostnadsrammer godkjennes. Det avklares gjennom budsjettet hvor mye, og hva selskapet får lov til å bruke penger på.

Videre brukes budsjettene til å planlegge hvilke områder det bør satses mer eller mindre på. Her kan vi se at budsjettene bidrar til å skape en helhetlig plan. Budsjettene blir også brukt til allokering av ressurser. Det er viktig å vite hvilke ressurser de ulike aktivitetene bør ha.

Budsjettene publiseres ikke offentlig, men det er mange av konsernets ansatte som er involvert i utarbeidelsen. Prosessen bidrar til å skape god kommunikasjon ved at konsernets planer og mål vises. Avvikene mellom regnskapstallene og budsjettene er et av flere kriterier som påvirker grunnlaget for bonusutbetaling til de ansatte i morselskapets administrasjon og ledelse. Hensikten bak dette er en intensjon om å motivere de ansatte til å yte det lille ekstra (Hoff & Bjørnenak, 2012).

Budsjettene utarbeides stort sett av ledelsen i de ulike datterselskapene, med innspill fra ansatte. I morselskapet lager regnskapsavdelingen budsjettene i samarbeid med ansatte fra ulike avdelinger. Eksempelvis bidrar kraftingeniørene og ansatte på kraftstasjonen med informasjon til inntektsbudsjettet. Budsjettene godkjennes av styret (Allmennaksjeloven, §6-12, 1999). Ansatte nedover i organisasjonen er involvert («bottom-up»), men det kan også skje at datterselskaper får føringer eller begrensninger fra konsernledelsen og må justere budsjettene sine deretter («top-down») (Sending, 2014).

I bedriften utarbeides det faste og rullerende budsjettyper. Det faste budsjettet utarbeides innen 1. desember hvert år og gjelder for en bestemt periode, et kalenderår. Det faste budsjettet danner først og fremst grunnlag for kostnadsoppfølging og kostnadskontroll. De samme tallene brukes over lenger tid. Hver måned utarbeides rullerende forecast som gjelder for perioden 12 måneder frem i tid. Denne budsjettprosessen er kontinuerlig og ses på som et viktig supplement til det faste budsjettet som fort blir utdatert dersom ulike store endringer skjer, som for eksempel om et selskap får eller mister en stor kunde (Bergstrand, 2009). Budsjettprosessene kan kalles

operativ planlegging. Bedriften utarbeider i tillegg hver høst rullerende forecast med fem års tidsperspektiv, som en del av den strategiske planleggingen.

Selv om de siste to årene har bydd på brudd på trender som de faste budsjettene kanskje ikke har fanget opp, anser avdelingen budsjettene som nyttige og viktige. For viktige til å avskaffes (Hoff, 2021). Gjennomgangen av budsjettene detaljeringsgrad signaliserer at det er et reflektert forhold rundt bruken av budsjettene (Hoff, 21; Gylterud og Eilertsen, 2020).

6.1.6 OPPSUMMERING

I dette kapittelet oppsummeres kort teori mot funn i tabell 18 under. Bedriften bruker regnskapet både til prognoseformål og kontrollformål, uten at disse er skilt fra hverandre. Det produseres en del flere regnskapsrapporter enn det som er lovpålagt. For hver rapport som lages utføres det flere gjentakende og rutinepregede oppgaver. Regnskapsinformasjonen som produseres anses som viktig og av god kvalitet. Budsjettene anses som viktige styringsverktøy og ressursbruken vurderes mot nytten. De faste budsjettene er enkle å forholde seg til, men blir fort utdatert. Sammen med de rullerende budsjettene anses de som nyttige, for nyttige til å avskaffes.

Teori mot funn delkapittel 6.1 Regnskap	Referanse	Mine funn
6.1.1 Regnskapets formål		
Regnskapets formål er i tråd med lovpålagte krav og litteraturen.	Steinheim et al., 2017	Ja
Prognoseformålet og kontrollformålet er skilt fra hverandre.	Gjesdal 1981; Ijiri 1983; Baksaa & Steinheim, 2020	Nei
Nåværende eiere, mulige eiere og långivere er primærbrukere av regnskapsinformasjonen.	Steinheim et al., 2017; Maldan et al., 2016	Ja
Børsnoterte selskaper opplever stor oppmerksomhet fra investorer, analytikere og media.	Maldan, Midttun og Jordbræk 2016	Ja
6.1.2 Regnskapsregulering		
Lovpålagte rapporteringsfrister angir hvor mange rapporter som produseres i løpet av et kalenderår.	Digitaliseringsdirektoratet 2022; Maldan et al., 2016	Delvis
Lovreguleringens minstekrav om ajourhold setter standard for antall rapporter som produseres.	Bokføringsloven, 2004, §7	Nei
6.1.3 Regnskapsorganisering		
Organiseringsmåter og omfang av oppgaver varierer fra selskap til selskap.	Kristoffersen, 2014	Ja
Arbeidsoppgavene i regnskapsavdelingen består av både rutinebaserte og skjønsmessige oppgaver.	Kristoffersen, 2014	Ja
Forventningene til den regnskapsansvarlige har endret seg.	Regnskap Norge, 2022	Ja
6.1.4 Regnskapskvalitet		
Regnskapsinformasjonen gir beslutningsnyttig informasjon, det er fravær av regnskapsmessig støy og realiteten avbildes.	Steinheim et al., 2017; Baksaa & Steinheim, 2020	Ja

Regnskapsinformasjonen oppfylder IASBs to kvalitetskrav: Fundamentale og forsterkende.	Baksaas & Stenheim, 2020	Ja
Bedriften har flere ulike faktorer som kan påvirke regnskapskvaliteten.	Zaitul, Novianti & Ilona, 2020; Maldan et al., 2016	Ja
Regnskapskvaliteten oppleves som lav og det er vanskelig å skaffe kapital, kunder, leverandører, ansatte, samarbeidspartnere, og å gjennomføre investeringer.	Baksaas & Stenheim, 2020	Nei
6.1.5 Budsjettering		
Budsjetteringen anses som et viktig styringsverktøy.	Sending, 2014	Ja
Ressursbruken vurderes mot nytten.	Sending, 2014	Ja
Budsjettene formål er i tråd med lovpålagte krav og litteraturen.	Hoff og Bjørnenak, 2012	Ja
Budsjettene utarbeides med deltakelse ned i organisasjonen.	Sending, 2014	Ja
De faste budsjettene er enkle å forholde seg til, men blir fort utdatert.	Bergstrand, 2009	Ja
Budsjettene bør avskaffes.	Gylterud og Eilertsen, 2020	Nei

Tabell 18: Regnskapsteori mot funn

6.2 DIGITALISERING

Dette delkapittelet omhandler analyse av funn mot digitaliseringsteori. Først presenteres en analyse av hvordan digitalisering defineres. Deretter analyseres digitalisering i regnskapsavdelingen. Til sist oppsummeres kort funn mot teori i tabell 19.

6.2.1 DEFINISJONER

Digitalisering er et omfattende begrep som kan brukes i flere sammenhenger. I regnskapsavdelingen er det noe ulik oppfatning av hva som ligger i begrepet digitalisering. Samtlige knyttet digitalisering til det å bli kvitt papirer. Å bli kvitt papirer er et eksempel på digitisering og kan ses på som første trinn i overgangen til å bli digitalisert (Osmundsen et al., 2018). Ikke alle er like bevisste på at digitalisering ses på som en bredere prosess som går ut over å bare konvertere informasjon til en digital form. Noen av informantene utdypet definisjonen ved å legge til at digitalisering handler om å bruke teknologi til å forenkle, forbedre og effektivisere (Regjeringen, 2014; Gråseth-Nesbakk et al., 2019). Det ble også nevnt at digitalisering innebærer å ta et større steg, som for eksempel å gå over til skybaserte løsninger (Kaarbø et al., 2018).

Informantene nevnte også automatisering som en definisjon på digitalisering. Automatisering og digitalisering er tett knytte til hverandre og utfyller hverandre, men det er ikke det samme. Flere definerte at automatisering handler om å få et system til å fungere uten eller med liten

grad av menneskelig medvirkning (Falck-Ytter, 2022). Flere av informantene ser for seg at de rutinebaserte og gjentakende arbeidsoppgavene etter hvert vil bli automatisert (Kim et al., 2017).

6.2.2 DIGITALISERING I REGNSKAPSAVDELINGEN

For å kunne vite noe om andre måter å løse oppgaver på i en regnskapsavdeling, trenger man gjerne informasjon utenfra. Funn viser at det er variasjoner i hvor stor grad de ansatte følger med på hva andre aktører i regnskapsbransjen foretar seg innen digitalisering. Det oppleves vanskelig å følge med på hva andre bedrifter foretar seg, men enkelte av de ansatte prøver å følge med ved å lese seg opp og ved å ha dialog med revisor. Det har også vært nyttig å få inn en ny ansatt som kan sammenligne rutiner og praksis mot den tidligere arbeidsgiveren. At ansatte leser seg opp, sparrer med revisor og benytter seg av kunnskap fra nyansatt, signaliserer at indre motivasjon eksisterer (Stief et al., 2016).

Den teknologiske utviklingen har hatt stor innvirkning på regnskapsbransjen og har ført til mange endringer og forbedringer. I denne regnskapsavdelingen har det skjedd flere store endringer de siste syv årene. Et eldre og utdatert konsolideringsverktøy er byttet ut med et skybasert system som gir mer trygghet. Leverandøren drifter, oppgraderer og ivaretar sikkerheten til det nye konsolideringsverktøyet. En annen stor endring er bruken av mobiltelefon til utfylling og innsending av utlegg og reiseregninger. I stedet for at regnskapsfører håndterer manuelle reiseregninger, ordner nå den ansatte dette selv via en app (Gråseth-Nesbakk et al., 2019).

ERP-systemet som brukes i dag er landbasert, men det er ønskelig å bytte til et skybasert system innen relativt kort tid. Visma Business har vært brukt i over 15 år og oppleves i enkelte tilfeller som utdatert (Noer, 2022). Integrasjonen mellom Visma Business, Visma Lønn, Visma Document Center og Visma.net er komplisert og en av hovedgrunnene til at det er på tide å gå over til et skybasert ERP-system. Integrasjonen mellom systemene vil bli enklere. Når ansatte med timelønn registrerer sine timer inn i en app, vil en API-integrasjon da kunne gi kontinuerlig oppdatering i lønssystemet (Gråseth-Nesbakk et al., 2019).

Både EHF-fakturaer og SAF-T-koder er basert på en XML-standard og har hatt stor betydning for regnskapsavdelingen (Jensen & Borge-Hansen, 2020). Det foretrekkes både å sende og å motta faktura via EHF. På den måten unngår man at fakturaer blir liggende i innboksen hos den enkelte ansatte og kanskje ikke kommer videre til regnskapssystemet før et betalingsvarsel med gebyr dukker opp. Etter at det ble innført krav fra myndighetene om innsending av mva-

oppgaver via SAF-T-format, er det blitt mer effektivt å sende inn mva-oppgaver. De sendes direkte fra ERP-systemet til Altinn (Gråseth-Nesbakk et al., 2019).

Visma Document senter trekkes frem som et viktig verktøy som ble tatt i bruk for seks år siden. Her får man god hjelp av maskinlæring ved at man enkelt kan utføre en OCR-tolking av hver faktura. Systemet finner opplysninger om beløp, kid-nummer og bankkontonummer og registrer dette (Gråseth-Nesbakk et al., 2019).

6.2.3 OPPSUMMERING

Dette kapittelet oppsummerer kort teori mot funn i tabell 19 under. Digitalisering defineres noe ulikt av informantene, men det er en felles oppfatning at rutinebaserte oppgaver etter hvert vil bli automatisert. Enkelte ansatte følger med på hva andre aktører i regnskapsbransjen foretar seg. Overgangen til et skybasert konsolideringsverktøy som driftes og oppgraderes av eksterne leverandør har gitt mer trygghet. Det vil også en overgang til skybasert ERP-system gi. Krav fra det offentlig om EHF-faktura og bruk av SAF-T-koder har i likhet med OCR-tolking av fakturaer hatt stor betydning for avdelingen.

Teori mot funn delkapittel 6.2 Digitalisering	Referanse	Mine funn
6.2.1 Definisjoner		
Digitalisering defineres i henhold til litteraturen.	Osmundsen et al., 2018; Regjeringen, 2014; Gråseth-Nesbakk et al., 2019; Kaarbø et al., 2018	Delvis
Rutinebaserte arbeidsoppgaver vil etter hvert bli automatisert.	Kim et. al., 2017	Ja
6.2.2 Digitalisering i regnskapsavdelingen		
Ansatte i avdelingen følger med på andre aktører i bransjen.	Stief et al., 2016	Ja
Skybasert system gir mer trygghet fordi leverandøren drifter, oppgraderer og ivaretar sikkerheten.	Gråseth-Nesbakk et al., 2019	Ja
Landbasert ERP-system oppleves som utdatert.	Noer, 2022	Ja
XML-baserte systemer har hatt stor betydning for avdelingen.	Jensen & Borge-Hansen, 2020	Ja
Maskinlæring benyttes til tolking av fakturaer.	Gråseth-Nesbakk et al., 2019	Ja

Tabell 19: Teori mot funn digitalisering

6.3 SVAR PÅ FØRSTE FORSKNINGSSPØRSMÅL

I dette delkapittelet presenteres noen av studiens hovedfunn. Funnene kommer frem i besvarelsen av det første forskningsspørsmål. Spørsmålet er: **Gjøres det oppgaver i dag som kan løses på en annen måte ved hjelp av teknologi?** Teori mot funn oppsummeres til slutt kort i tabell 20.

Et av hovedfunnene i denne oppgaven gjelder ERP-systemet. Versjonen av Visma Business som brukes i dag er landbasert og avhengig av tre andre tilleggsmoduler fra Visma. Systemet har vært i bruk i over 10 år og begynner ifølge Noer (2022) å bli utdatert. Funnet viser at det brukes mye tid på integreringen mellom disse fire Visma-modulene. For å få tilgang til systemene må man logge på en ekstern desktop, som håndteres av en ekstern leverandør. Ved flere anledninger har denne eksterne leverandøren blitt en flaskehals, både i form av nedetid og i samhandling med brukerstøtte fra Visma. I avdelingen er det planlagt å sette i gang en prosess for å bytte ut dette landbaserte ERP-systemet med et skybasert system. Ved å bytte til et skybasert ERP-system kan avdelingen oppnå økt effektivitet gjennom økt tilgjengelighet, bedre lagring av data og muligheter for selvbetjening (Schmidt, et al., 2016).

I perioden denne oppgaven ble til, byttet avdelingen fra landbasert til skybasert Maestro årsoppgjørprogram. Erfaringer fra dette byttet bekrefter fordelene rundt økt tilgjengelighet og bedre lagring av data. Med skybasert løsning er det ikke lenger nødvendig å vente på at versjonen for det neste året kommer på plass og arbeidet med aksjonærregisteroppgavene kan starte allerede tidlig i desember. I tillegg er det ikke lenger nødvendig å logge på en ekstern løsning som ga tilgang til en bestemt server der årsoppgjørprogrammet var plassert. Denne løsningen var tidligere noe ustabil og kunne føre til påloggingsproblemer. Med skybasert system er også tilgangen til fjorårets tall betraktelig bedre.

Overføring av data fra Visma Business til konsolideringsverktøyet FCCS Oracle gjøres manuelt hver måned og er et annet hovedfunn fra intervjuene. Flere av informantene ytret et ønske om å gjøre endringer her da det er tidkrevende å registrere inn tall fra en månedsrapport i Excel til en annen Smart-View-template i Excel som er koblet mot konsolideringsverktøyet. Ved hjelp av API kan man få til integrasjon mellom de to systemene (Gråseth-Nesbakk et al., 2019). Dette kan gjøres ved hjelp av et eksportformat som begge systemene støtter, for eksempel CSV eller XML. Arbeidet med integrasjonen ble påbegynt, men prosessen stoppet opp. En av grunnene til det er at data fra Visma ikke kan henvises direkte til de ulike postene i kontantstrømmen i

konsolideringsverktøyet FCCS. Dette må justeres manuelt i FCCS og har dermed ført til vurderinger av kost-nytte.

Hver måned utarbeides det rapport som inneholder regnskapstall og budsjett. Regnskapstallene kommer fra konsolideringsverktøyet FCCS, mens budsjettallene legges inn i en annen modul av Oracle som heter PBCS. Funn viser at både budsjettall og kommentarer til tallene legges inn manuelt, og at denne gjentakende rutinen oppleves som tidkrevende. Det er et ønske om å ta i bruk en modul fra Oracle som heter Narrative. Dette er en analyseplattform som bruker kunstig intelligens og naturlig språkbehandling til å analysere store mengder data og generere automatiserte rapporter med kommentarer (Gråseth-Nesbakk et al., 2019). Enkelte av informantene ble introdusert for denne modulen for snart to år siden, men arbeidet med implementeringen kom aldri i gang fordi det ikke har vært anledning til å avsette nok tid og ressurser til et slikt prosjekt. Strategisk forankring i bedriften ses på som en viktig forutsetning for å få i gang dette prosjektet igjen (Stief et al., 2016).

Et annet funn i denne studien handler om avstemming av bank, noe som gjøres hver måned for hvert av de 36 selskapene. En Excel-fil fra måneden før kopieres, og saldo fra bank og saldo fra driftskontoen i regnskapssystemet føres inn og lagres. I selskaper med mange transaksjoner per måned har man på forhånd kanskje avstemt manuelt ved å krysse bokførte transaksjoner mot bankutskriften. Bankavstemming kan ved hjelp av RPA gjøres automatisk (Gråseth-Nesbakk et al., 2019). Visma Business har en bankavstemmingsrutine som kan tas i bruk. Kontoutskrifter leses da automatisk inn fra Visma.net Auto Pay og avstemmes mot bokførte transaksjoner. Dette vil være tidsbesparende fordi programmet genererer en bankavstemming i form av en PDF-fil som erstatter Excel-filen, man slipper å logge inn på nettbanken for å hente ut bankutskrifter, og ikke minst slipper man å utføre manuell avstemming av bokførte transaksjoner mot bankutskriftene.

Et annet viktig funn viser at det kan være vanskelig å sette av nok tid og ressurser til opplæring av systemene som brukes. I tillegg til at årshjulet er fylt opp med ulike rapporteringsfrister, har det vært flere store endringer i selskapsstrukturen de siste tre årene. Dette har ført til at det har vært mindre tid til å fokusere på IT-systemene og digitaliseringsmulighetene som systemene gir (Skjelvan, 2015). Flere av informantene nevnte kursdagene som ble gjennomført i november og desember før årets årsoppgjørssesong. De fire kursdagene gjaldt Maestro årsoppgjørprogram og ble omtalt som et viktig innslag både for motivasjon og for muligheten til å utnytte systemet mer effektivt.

Hver måned bokføres det flere bilag som inneholder forutsetninger og skjønn. Dette løses stort sett ved hjelp av beregninger i Excel, som konverteres til PDF-filer og bokføres manuelt i dokumentsenteret. Funn viser at dette oppleves som transaksjoner som krever menneskelige vurderinger og beslutninger, og som ikke kan utføres automatisk (Kim et al., 2017).

Svarene til første forskningsspørsmål oppsummeres kort i tabell 20 under.

Teori mot funn delkapittel 6.3 første forskningsspørsmål	Referanse	Mine funn
Et bytte til skybasert ERP-system vil gi økt tilgjengelighet, bedre lagring av data og selvbetjening.	Schmidt et al., 2016	Ja
API er et nyttig verktøy for integrasjon mellom systemer fra to ulike leverandører.	Gråseth-Nesbakk et al., 2019	Ja
Kunstig intelligens kan tas i bruk for å redusere gjentakende oppgaver knyttet til månedrapportering.	Gråseth-Nesbakk et al., 2019	Ja
Implementering av ny teknologi forankres strategisk i bedriften og det avsettes nok tid og ressurser.	Stief et al., 2016	Ikke alltid
Bankavstemming kan automatiseres.	Gråseth-Nesbakk et al., 2019	Ja
Det settes av nok tid og ressurser til opplæring av IT-systemene slik at mulighetene systemene gir utnyttes.	Skjevlan, 2015	Kunne vært mer
Transaksjoner som inneholder forutsetninger og skjønn krever menneskelig vurdering og beslutning.	Kim et al., 2017	Ja

Tabell 20: Teori mot funn første forskningsspørsmål

6.4 SVAR PÅ ANDRE FORSKNINGSSPØRSMÅL

I dette delkapittelet presenteres flere av studiens hovedfunn. Funnene fremkommer i besvarelsen av det andre forskningsspørsmålet. Spørsmålet er: **Hvilke drivere påvirker digitaliseringen i avdelingen (herunder også motvirker)?** Teori mot funn oppsummeres til slutt kort i tabell 21.

I regnskapsavdelingen er det ulike oppfatninger av hva som driver digitaliseringen. Det er viktig å forstå driverne for å lykkes med digitaliseringsprosesser (Morakanyane et al., 2017). Noen opplever at det burde være mer press for å få i gang digitaliseringsprosesser, mens andre mener at det hele tiden foreligger et viss press om å digitalisere og å løse oppgaver på en smart måte.

Informantene beskrev ganske sammenfallende at det jobbes jevnt og godt med digitalisering i avdelingen. Digitalisering ligger som et overordnet tema og i perioder med færre rapporteringsfrister, brukes tiden på forbedringsprosjekter og oppgradering av digitale verktøy. Funn viser at informantene stort sett synes det er greit å løse arbeidsoppgaver på nye måter,

særlig hvis forbedringen er åpenbar. At det er en reell vilje til å endre seg, er en stor fordel i en digitaliseringsprosess (Jensen & Borge-Hansen, 2022).

Samfunnet generelt trekkes frem som en pådriver. Det ligger et press i å kunne skape god kvalitet raskt. Kapitalmarkedet er med på å skape dette presset og kan derfor også ses på som en pådriver. Det oppleves nærmest som en konkurranse å være først ute i markedet med regnskapsinformasjon hvert kvartal (Stief et al., 2016).

Ledelsen ses på som en pådriver fordi det oppfattes en viss forventning om å ta i bruk tilgjengelige teknologiske verktøy, innenfor visse kostnadsrammer. Dette kan ses i sammenheng med bedriftens strategiske synspunkter (Stief et al., 2016).

Myndighetene ses på som en naturlig pådriver gjennom innføringen av krav om EHF-faktura, rapportering av MVA via SAF-T koder og ulike elektroniske innrapporteringer via Altinn. Revisor nevnes som en pådriver for digitalisering da de er opptatt av systemer som sikrer deres kontrollbehov (Gråseth-Nesbakk et al., 2019).

Som motkrefter til digitaliseringsprosesser i avdelingen nevnes manglende ressurser og kompetanse, samt IT-sikkerhet. Noen må presse på for å få i gang og gjennomføre slike prosesser. Særlig ressursmangel og at lederne er for operative ses på som et hinder. En avdeling med mange tidsfrister gjennom året er svært sårbar for nedetid på systemer. Et selskap i konsernstrukturen ble for et par år siden utsatt for hacking og sårbarheten ble meget tydelig. Det ble en kostbar erfaring, som blant annet resulterte i økt fokus på IT-sikkerhet (Gråseth-Nesbakk et al., 2019).

Svar på andre forskningsspørsmål oppsummeres kort i tabell 21 under.

Teori mot funn delkapittel 6.4 andre forskningsspørsmål	Referanse	Mine funn
Driverne i avdelingen forstås.	Morakanyane et al., 2017	Delvis
Det foreligger en reell vilje til endringer.	Jensen & Borge-Hansen, 2022	Ja
Samfunnet og kapitalmarkedet oppfattes som pådrivere.	Stief et al., 2016	Ja
Ledelsen ses på som en pådriver.	Stief et al., 2016	Ja
Myndighetene oppleves som en naturlig pådriver.	Gråseth-Nesbakk et al., 2019	Ja
Revisor oppfattes også som en pådriver.	Gråseth-Nesbakk et al., 2019	Ja
Motkrefter mot digitaliseringen er hovedsakelig manglende ressurser og kompetanse, samt IT-sikkerhet.	Gråseth-Nesbakk et al., 2019	Ja

Tabell 21: Teori mot funn andre forskningsspørsmål

6.5 SVAR PÅ TREDJE FORSKNINGSSPØRSMÅL

Dette delkapittelet presenterer hovedfunn knyttet til det tredje forskningsspørsmålet. Spørsmålet er: **Hvilke muligheter og utfordringer ser avdelingen i forhold til digitalisering?** Teori mot funn oppsummeres til slutt kort i tabell 23.

Selv om produksjon av regnskapsinformasjon ikke er kjernevirksomhet i denne bedriften, er det interessant å sette funnene av muligheter og utfordringer inn i oversikten som er presentert i Stief et al. (2016) sin artikkel. På den måten kan vi se på hvilke områder de ansatte tenker at mulighetene og utfordringene med digitalisering ligger. Funnene er presentert i tabell 22 under.

Marked	Muligheter	Utfordringer
Prosess	Muligheter	Utfordringer
	Effektive prosesser Bedre bruk av arbeidstimer Kvitt rutinepregede oppgaver Kvitt menneskelige feilkilder Standardisering	Svindel Virus Sårbart Mangel på kontroll og logisk vurdering
Teknologi	Muligheter	Utfordringer
	Kvalitet Rapportere på nye områder Mer detaljer og data inn i verktøyet Raskere tilgang til informasjon Filtrere og bearbeide informasjon	Kvalitet Systemfeil Tidkrevende Informasjon på avveie Stole for mye på verktøyet Forstå og bruke verktøyet på riktig måte Kostbart
Organisasjon	Muligheter	Utfordringer
	Kompetansedeling	Vegring mot endringer Ny kompetanse Rett kompetanse

Tabell 22: Muligheter og utfordringer. Mine funn i Stief et al. (2016) sin gruppering

Ingen av funnene fra undersøkelsen passer i markedskategorien. Nesten ingen av selskapene som bokføres av administrasjonen forholder seg til eksterne kunder. I de tilfellene det er kunder involvert, er summene ubetydelige. Kunder i forbindelse med kraftsalg håndteres av et datterselskap som selv sørger for produksjonen av regnskapsinformasjon. Det er derfor lite søkelys på kundeorientering og på å bedre kunderelasjoner (Schmidt et al., 2016).

Innenfor prosess viser funnene at informantene ser på effektivitet som den viktigste muligheten ved digitalisering (Stief et al., 2016), og at mer effektive prosesser vil føre til en bedre bruk av arbeidstimene. Av utfordringer ble særlig mangelen på logisk vurdering nevnt, og hvor viktig det er å ha kontroll på hva som egentlig skjer i hele prosessen. Skjevlan (2015) beskriver mangel

på standardisering som det viktigste hinderet for digitalisering, mens funn viser at informantene ser på standardisering som en mulighet ved digitalisering.

Funn viser at informantene mener at særlig kvalitet, raskere tilgang til informasjon og å rapportere på nye måter er viktige muligheter teknologien kan gi. Å rapportere på nye måter innebærer å bevege seg inn på nye områder (Stief et al., 2016). I tabellen 22 over kan vi se at avdelingen knytter flest utfordringer til teknologien. Dette samsvarer ikke med teorien til Andersen og Sannes (2018), som hevder at det ikke er i teknologien utfordringene ligger, men i organisasjonsstrukturer, prosessbeskrivelser, beslutningsmyndigheter og organisasjonskultur. Utfordringer knyttet til teknologi som ble mest nevnt er å bruke systemet riktig, og at det er tidkrevende å ta i bruk ny teknologi. Funnene er nokså sammenfallende med Skjevlan (2015) sin teori om at innføring av ny teknologi krever kostbare prioriteringer både hos ansatte og ledelsen.

Funn viser at informantene ikke nevnte så mange muligheter innenfor organisasjonsområdet. I likhet med Westerman et al. (2011) ble kunnskapsdeling nevnt som en viktig mulighet ved en digitaliseringsprosess. Av ulemper ble endringsvegring og kompetanse trukket frem, og dette sammenfaller bra med Stief et al. (2016) sin teori om at endring av tradisjonelle forretningsvirksomheter skaper store utfordringer innenfor kompetanse, passivitet og motstand.

Svar på tredje forskningsspørsmål oppsummeres kort i tabell 23 under.

Teori mot funn delkapittel 6.5 tredje forskningsspørsmål	Referanse	Mine funn
Lite søkelys på muligheter og utfordringer innenfor marked og kunder.	Schmidt et al., 2016	Ja
Effektivitet anes som den viktigste muligheten innenfor prosess.	Schmidt et al., 2016	Ja
Mangel på standardisering ses på som et viktig hinder for digitalisering.	Skjevlan, 2015	Nei
Teknologi kan gi muligheter for bedre kvalitet, raskere tilgang til informasjon og å rapportere på nye måter.	Stief et al., 2016	Ja
Flest utfordringer knyttes til teknologien, og dette samsvarer med teorien.	Andersen og Sannes, 2018	Nei
Innføring av ny teknologi krever kostbare prioriteringer både hos ansatte og ledelsen.	Skjevlan, 2015	Ja
Kunnskapsdeling er en viktig mulighet teknologien kan gi.	Westerman et al., 2011	Ja
Utfordringer knyttet til teknologien kan være endringsvegring og manglende kompetanse.	Stief et al., 2016	Ja

Tabell 23: Teori mot funn tredje forskningsspørsmål

7. KAPITTEL: AVSLUTNING

Dette kapitlet avslutter studien. Første del presenterer en konklusjon, med utgangspunkt i oppgavens tre forskningsspørsmål. Andre del beskriver studiens begrensninger. Den siste delen viser forslag til videre forskning.

7.1 KONKLUSJON

Den overordnede problemstillingen i denne studien er hvordan digitalisering kan påvirke måten oppgaver løses på i regnskapsavdelingen. Dataene er primært hentet inn gjennom dybdeintervjuer med sju personer knyttet til en regnskapsavdeling i et børsnotert selskap. Utvalget inneholder naturlig nok noe variasjon, men på overordnet nivå kan enkelte trender likevel identifiseres.

For å besvare problemstillingen tas det utgangspunkt i oppgavens tre forskningsspørsmål:

1. Gjøres det oppgaver i dag som kan løses på en annen måte ved hjelp av teknologi?

Det overordnede inntrykket fra studien er at det eksisterer flere oppgaver som kan løses annerledes, enten ved å ta i bruk ny teknologi eller ved bedre utnytting av teknologien som allerede er i bruk.

Ny teknologi kan tas i bruk ved å bytte ut det eksisterende landbaserte ERP-system med et skybasert system. På den måten kan avdelingen oppnå økt tilgjengelighet, bedre lagring av data og mulighet for selvbetjening. Ny teknologi kan også tas i bruk ved å benytte et API-verktøy for integrasjon mellom systemer fra ulike leverandører. Dette for å unngå manuelle overføringer av data fra et system til et annet. Ved å ta i bruk en ny modul fra Oracle, kan kunstig intelligens bidra til å redusere gjentakende oppgaver som knyttes til den månedlige rapporteringen og budsjetteringen.

Teknologien som allerede er i bruk, kan utnyttes bedre. ERP-systemet som brukes i dag har en rutine for automatisk bankavstemming. Ved å ta denne i bruk blir det slutt på manuell avstemming og utfylling av skjema for bankavstemming. Det er viktig å sette av nok tid og ressurser til opplæring av IT-systemene slik at mulighetene systemene gir utnyttes.

Transaksjoner som inneholder forutsetninger og skjønn krever menneskelige vurderinger og beslutninger. Dette er et eksempel på en oppgave som man tenker ikke kan løses på annen måte ved hjelp av teknologi i dag.

2. Hvilke drivere påvirker digitaliseringen i avdelingen (herunder også motvirker)?

Det er noe ulik oppfatning av hva som driver digitaliseringen i avdelingen, men det er ganske sammenfallende oppfatning av at det jobbes jevnt og godt med digitalisering. Informantene synes stort sett det er greit å løse arbeidsoppgaver på en ny måte og det foreligger en reell vilje til å endre seg. Dette er en stor fordel i en digitaliseringsprosess og ses på som en driver.

Samfunnet generelt ses på som en driver fordi det ligger et press i å kunne skape god kvalitet raskt. Kapitalmarkedet bidrar også til å skape dette presset da det nærmest oppleves som en konkurranse å være først ute i markedet med regnskapsinformasjon hvert kvartal.

Ledelsen ses på som en pådriver fordi det oppleves en viss forventning om å ta i bruk tilgjengelige teknologiske verktøy. Myndighetene oppleves som en naturlig pådriver gjennom innføringen av krav om EHF-faktura, rapportering av MVA via SAF-T koder og ulike elektroniske innrapporteringer via Altinn. Revisor nevnes også som en pådriver, da de er opptatt av systemer som sikrer deres kontrollbehov.

Manglende ressurser og kompetanse, samt IT-sikkerhet trekkes frem som de viktigste momentene til å motvirke digitaliseringsprosesser. Dersom personer i lederroller er for operative, kan det være vanskelig å få i gang og gjennomføre slike prosesser. En avdeling som har mange produksjonsfrister gjennom året, er svært sårbar for nedetid på systemene.

3. Hvilke muligheter og utfordringer ser avdelingen i forhold til digitalisering?

Muligheter og utfordringer er sortert etter kategoriene prosess, teknologi og organisasjon. Innenfor prosess ses effektivitet på som den største muligheten og at effektivitet vil føre til bedre bruk av arbeidstimer. Utfordringer knyttes mot mangelen på logisk vurdering, samt hvor viktig det er å ha kontroll på hva som egentlig skjer i hele prosessen.

Innenfor teknologi knyttes muligheter til kvalitet, raskere tilgang til informasjon og å rapportere på nye måter. Utfordringene ligger i å bruke systemet riktig og at det er tidkrevende å ta i bruk ny teknologi. En mulighet som kan knyttes til organisasjon er deling av kunnskap. Ulemper som ble nevnt er endringsvegring og manglende kompetanse.

7.2 BEGRENSNINGER

I dette delkapittelet vises studiens ulike begrensninger. Begrensningene ligger i utvalget, validiteten av funnene og tidsperioden.

I denne oppgaven er det en svakhet at utvalget består av et mindre antall fagpersoner. Det er intervjuet syv personer som er tilknyttet den samme regnskapsavdelingen. Ved å intervju flere personer, fra andre regnskapsavdelinger eller revisorer som har tilknytning til mange ulike regnskapsavdelinger, ville det kommet frem flere synspunkter og gjort forskningen mer generaliserbar. Funnene fra intervjuene av de syv ansatte er nødvendigvis ikke representative for andre regnskapsavdelinger eller bransjen.

Begrensning i tid kan også ses på som en svakhet i denne studien. Tidsperioden på et år gjennom et deltidsstudium begrenser utvalget og omfanget. Mer tid ville gitt muligheten til å gå mer i dybden, samt et større og mer representativt utvalg.

7.3 VIDERE FORSKNING

Denne delen viser mine forslag til videre forskning. Gjennom denne studien er det oppdaget flere temaer som kan være interessante å utforske videre.

Denne studien har fokusert på hvordan digitalisering kan påvirke måten oppgaver løses på i regnskapsavdelingen. Studien er avgrenset til én bedrift i Norge. Det vil være interessant å utvide studien til å inkludere regnskapsavdelinger i andre selskaper for å se om digitaliseringen har kommet lenger eller kortere enn i denne bedriften. Videre vil det være interessant å utvide studien til å inkludere regnskapsavdelinger i andre land, og se om digitalisering i regnskapsavdelinger i utlandet har kommet lengre eller kortere enn i Norge.

Andersen og Sannes (2018) definerer digital mestring med følgende ligning:

Digital mestring = forretnings- og teknologiforståelse x vilje og evne til transformasjon.

Den tradisjonelle regnskapsavdelingen er i ferd med å endre seg og digital mestring er vesentlig for å få til endringsprosesser. I Tvedt og Skarmyr (2015) sin undersøkelse kom det frem at strategiske beslutninger for å posisjonere seg bedre for fremtiden innebærer å rekruttere rett kompetanse og at lederen er frigjort fra operative oppgaver for å kunne utøve ledelse. Det kan derfor være interessant å undersøke nærmere både hvordan forretnings- og teknologiforståelsen er og hvordan viljen og evnen til transformasjon er i en regnskapsavdeling.

LITTERATURLISTE

- Aksjeloven. (1999). *Lov om aksjeselskaper (LOV-1997-06-13-44)*. Hentet fra Lovdata.no: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-06-13-44?q=aksjeloven> (lest 15.04.23)
- Allmennaksjeloven. (1999). *Lov om allmennaksjeselskaper (LOV-1997-06-13-45)*. Hentet fra Lovdata.no: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-06-13-45?q=allmennaksjeloven> (lest 15.04.23)
- Andersen, E., & Sannes, R. (2018, Oktober 26). Hva er digitalisering? *Magma*, ss. 18-24.
- Baksaas, K., & Stenheim, T. (2020). *Regnskapsteori*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Bergstrand, J. (2009). *Accounting for Management Control*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Bokføringsloven. (2004). *Lov om bokføring (LOV-2004-11-19-73)*. Hentet fra Lovdata.no: <https://lovdata.no/lov/2004-11-19-73> (lest 03.04.2023)
- Den Norske Bank . (2022). *DNB Regnskap*. Hentet fra www.dnb.no/bedrift/dagligbank/regnskap: https://www.dnb.no/bedrift/dagligbank/regnskap?mcc=ppc-google_cb_regnskap_regnskap_broad&gclid=EAIaIQobChMIIm5qpi_6v-gIVUEWRBR29nQ-DEAMYASAAEgIX6PD_BwE (lest 25.09.22)
- Digitaliseringsdirektoratet. (2022). *Dine rapporteringsplikter*. Hentet fra <https://www.altinn.no/starte-og-drive/starte/for-oppstart/dine-rapporteringsplikter/> (lest 11.02.23)
- Falck-Ytter, K. (2022, mars 4). *Visma-sjef: - Dette er hva digitalisering egentlig handler om*. Hentet fra <https://www.visma.no/blogg/vidar-evensen-digitalisering-intervju/> (lest 03.11.2022)
- Gipsrud, G., Olsson, U., & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse (3. utgave)*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Gjesdal, F. (1981). Accounting for stewardship. *Journal of Accounting Research* 19 (1), ss. 208-231.
- Gråseth-Nesbakk, L., Baksaas, K., & Gustavsen, T. (2019). *Trender og utfordringer i regnskap og revisjon*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Gylterud, K., & Eilertsen, M. (2020). *Er budsjettene utdatert i Plantasjen?* Bergen: Norges Handelshøyskole.
- Hoff, K. (2021). *Strategisk økonomistyring (3. utgave)*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hoff, K., & Bjørnenak, T. (2012). *Driftsregnskap og budsjettering (5. utgave)*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Horn, R. (2012). *Researching and writing dissertations*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- IASB. (2018). *Conceptual framework for financial reporting*. London: International Accounting Standards Board.
- Ijiri, Y. (1983). On the accountability-based conceptual framework for accounting. *Journal of Accounting and Public Policy* 2, ss. 75-81.
- Jacobsen, D. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jensen, M., & Borge-Hansen, P.-Ø. (2020). Digitalisering av økonomifunksjonen. *Praktisk Økonomi & Finans* 1/2020, ss. 10-17.
- Johannesen, A. C. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Abstrakt forlag AS.
- Johansen, Ø. K. (2019). *Med blikk for tall*. Regnskap Norge.
- Kim, Y., Kim, K., & Lee, S. (2017). The rise of technological unemployment and its implications on the future macroeconomic landscape. s. Hentet fra: <https://ezproxy2.usn.no:2169/science/article/pii/S0016328716302063> (lest 19.04.23).
- Kjærland, L. (2021, August 1). *Vismas robot, Bot-Anna bestod prøvetiden på NTNU*. Hentet fra Visma Blogg: <https://www.visma.no/blogg/vismas-robot-bot-anna-bestod-provetiden-pa-ntnu/> (lest 25.09.22)
- Kristoffersen, T. (2014). *Virksomhetsstyring og regnskapsorganisering*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kaarbøe, K., Knudsen, D.-R., & Meidell, A. (2018, Juni). Hvordan digitalisering endrer regnskaps- og styringsinformasjonen. *Magma*, ss. 16-26.
- Laney, D. (2001, Februar). *Meta Group*. Hentet fra 3D data management: Controlling data volume, velocity and variety: <http://blogs.gartner.com/doug-laney/files/2012/01/> (lest 25.09.22)
- Liu, M., Wu, K., & Xu, J. (2019). How will Blockchain Technology Impact Auditing and Accounting: Permissionless versus Permissioned Blockchain. *American Accounting Association Vol. 13, No. 2*.
- Maldan, N., Midttun, J., & Jordbræk, R. (2016). Børsnotering eller ikke? *Praktisk økonomi & finans vol 32 (1)*, ss. 90-98.

- Morakanyane, R., Grace, A., & O'Reilly, P. (2017). Conceptualizing Digital Transformation in Business Organizations: A Systematic Review of Literature. *30th Bled eConference*.
- Noer, O. (2022, januar 10). *Visma*. Hentet fra ERP-System: Hva er et ERP-system?: <https://www.visma.no/blogg/hva-er-et-erp-system/> (lest 24.09.22)
- Nordnet. (2022). *Børsnotering av selskaper*. Hentet fra <https://www.nordnet.no/blogg/borsskolen/laer-om-aksjer/borsnotering-av-selskaper/> (lest 30.10.2022)
- Osmundsen, K., Iden, J., & Bygstad, B. (2018, September). *Hva er digitalisering, digital innovasjon og digital transformasjon? En litteraturstudie*. Hentet fra https://www.researchgate.net/publication/329443799_Hva_er_digitalisering_digital_innovasjon_og_digital_transformasjon
- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). *How Smart, Connected Products Are Transforming Competition*. Hentet fra https://www.researchgate.net/publication/292551547_How_Smart_Connected_Products_Are_Transforming_Companies (lest 23.09.22)
- Rachlew, A., Løken, G.-E., & Bergestuen, S. (2020). *Den profesjonelle samtalen*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Regjeringen. (2014). *Digitalisering i offentlig sektor*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/ikt-politikk/digitaliseringen-i-offentlig-sektor/id2340245/>
- Regjeringen. (2022). *Nasjonal strategi for kunstig intelligens*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nasjonal-strategi-for-kunstig-intelligens/id2685594/?ch=3> (lest 26.09.22)
- Regjeringen. (2021, November 12). *Norge fortsatt blant de ledende landene i Europa på digitalisering*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/norge-fortsatt-blant-de-ledende-landene-i-europa-pa-digitalisering/id2886756/>
- Regnskap Norge. (2022, September 17). *Digitalisering i bransjen*. Hentet fra <https://www.regnskapnorge.no/teknologi-og-innovasjon/digitalisering-i-samfunnet>
- Regnskap Norge. (2022). *Historien om Regnskap Norge*. Hentet fra <https://www.regnskapnorge.no/om-oss/historien> (lest 16.10.22)
- Regnskap Norge. (2022). *Regnskap Norge Årsmelding 2021*. Hentet fra <https://www.regnskapnorge.no/contentassets/91915bbb4fab4ff6a6736d6320866463/rn-aarsmelding-2021.pdf> (lest 26.09.22)
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2015). *Research Methods for Business Students*. Pearson Education Limited.

- Schmidt, R., Zimmermann, A., Möhring, M., Nurcan, S., Keller, B., & Bär, F. (2016). Digitization - Perspectives for Conceptualization. *European Conference on Service-Oriented and Cloud Computing*, (ss. 263-275).
- Sending, A. (2014). *Økonomistyring 1 (2. utgave)*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Skjelvan, R. (2015). Hindre for digitalisering. *Praktisk økonomi & finans*, ss. 187-194.
- Sorrentino, M., Cossu, F., & Smarra, M. (2015, Januar). The "Production" of Accounting Information Between Regulatory and Free Market Approach: An (Eternally) Open Issue. *Journal of Modern Accounting and Auditing (Vol. 11, No. 1, 1-9)*.
- Steinheim, T., Sundkvist, C., & Opsahl, A. (2017, Januar). Hva menes med regnskapskvalitet? *Magma*, ss. 64-68.
- Stief, S. E., Eidhoff, A. T., & Voeth, M. (2016). Transform to Succeed: An Empirical Analysis of Digital Transformation in Firm. *World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Economics and Management Engineering 10(6)*, ss. 1833-1842.
- Store Norske Leksikon. (2021). Hentet fra Automatisering: <https://snl.no/automatisering> (lest 03.11.2022)
- Store norske leksikon. (2022). *Digitalisering*. Hentet fra <https://snl.no/digitalisering> (lest 23.09.22)
- Store Norske Leksikon. (2022). *Tingenes internett*. Hentet fra https://snl.no/tingenes_internett (lest 26.09.22)
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode (4. utgave)*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis (3. utgave)*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Tvedt, Ø., & Skarmyr, B. (2015). *Fremtiden tilhører de som forbereder seg på den i dag - en studie av proaktive regnskapsbyråer (Masteroppgave)*. 2015: Norges Handelshøyskole.
- Westerman, G., Calmèjane, C., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2011). Transformation: A roadmap for billion-dollar organizations. *MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting*, ss. 1-68.
- Yermack, D. (2017). Corporate Governance and Blockchains. *Review of Finance*, 7-31.
- Yin, R. (2014). *Case study research. Design and methods*. Thousand Oaks: Sage publications.
- Zaitul, D., Novianti, N., & Ilona, D. (2020). Accounting Standard, Corporate governance, and accounting quality. *Jurnal Aset 12 (2)*, ss. 404-415.



[Meldeskjema](#) / [Masteroppgave](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer
803742

Vurderingstype
Automatisk

Dato
04.04.2023

Prosjektittel
Masteroppgave

Behandlingsansvarlig institusjon
Universitetet i Agder / Handelshøyskolen ved UiA / Institutt for økonomi

Prosjektansvarlig
Terje Heskestad

Student
Anne Cathrine Knudsen-Baas

Prosjektperiode
15.08.2022 - 15.06.2023

Kategorier personopplysninger
Alminnelige

Lovlig grunnlag
Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 15.06.2023.

[Meldeskjema](#)

Grunnlag for automatisk vurdering

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernemulighet og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
 - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
 - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
 - Fagforeningsmedlemskap
 - Genetiske data
 - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
 - Helseopplysninger
 - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertridelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet

- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

Vi anbefaler å bruke vår [mal til informasjonsskriv](#).

Informasjonssikkerhet

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.

Intervjuguide

Innledning

Dette intervjuet vil være en del av datainnsamlingen til masteroppgaven. Oppgaven handler om hvordan digitalisering kan påvirke måten oppgaver løses på i regnskapsavdelingen. Gjennom intervjuet ønsker jeg å vite mer om din erfaring med digitalisering i regnskapsavdelingen og temaer rundt dette. Jeg ønsker også informasjon om hva som driver digitaliseringen i avdelingen og hvilke muligheter og utfordringer du ser i forhold til digitalisering.

- Du vil bli anonymisert i oppgaven.
- Du kan når som helst trekke deg fra undersøkelsen og du kan la være å svare på spørsmålene.

Inngangsspørsmål

01. Kan du fortelle litt om din arbeidserfaring og rolle i bedriften?

- Stilling og arbeidsoppgaver.
- Tidligere erfaring med regnskap.

02. Hvor stor andel av det du gjør kan beskrives som rutinearbeid (gjentakende oppgaver)?

03. Hva legger du i begrepet digitalisering?

04. Hva er dagens status på digitalisering i regnskapsavdelingen?

05. Hvordan var digitaliseringen for 3-5 år siden i avdelingen?

Hovedspørsmål om regnskap og digitalisering

06. På hvilken måte blir regnskapsinformasjonen som produseres brukt?

- På hvilke områder er regnskapet viktig?

07. Produseres det regnskapsinformasjon utover de lovpålagte rapporteringskravene?

08. På hvilken måte blir budsjettene som produseres brukt?

- Hvem bruker budsjettene?
- Hvem lager budsjettene?

09. Kjenner du til om det er noen flaskehalser i forbindelse med utarbeidelse eller levering av regnskapsinformasjonen?

10. Hva legger du i begrepet regnskapskvalitet?

11. I hvilken grad fokuseres det på regnskapskvalitet i arbeidshverdagen?

12. Opplever du at det er noen områder der regnskapskvalitet trenger mer fokus?

13. På hvilke områder blir digitalisering brukt?

- Hvor er digitalisering viktig?

14. Hvordan mener du digitalisering har påvirket måten du arbeider på?

- Utføres oppgaver mer effektivt?
- Krever digitalisering mer kunnskap?
- Fører digitalisering til mindre sosial kontakt?

15. Er det noen av dagens oppgaver som kan automatiseres eller utføres mer effektivt gjennom bruk av digitale verktøy?

16. Ulike avskrivningsplaner, estimer, regnskapsspråk osv. inneholder forutsetninger og skjønn. Hvordan er rutinene rundt bokføring av disse postene? Digitalisering på dette området?
17. Hvordan jobbes det med digitalisering i regnskapsavdelingen?
18. Hvilke muligheter og utfordring tenker du at digitaliseringen kan gi?
19. Hvordan ser du for deg at den digitale utviklingen blir i regnskapsavdelingen fremover?
20. Hva tenker du om å gjøre arbeidsoppgaver på nye måter?
21. I hvilken grad følger du med på hva andre aktører i regnskapsbransjen foretar seg innen digitalisering?
22. Opplever du at det foreligger et press om å digitalisere eller er det gode grunner for å la være?

Oppsummering

- Er det noe du ønsker å tilføye?
- Takk for intervjuet.

Refleksjonsnotat ansvarlighet

Tema for masteroppgaven er digitalisering og regnskap. Fremveksten av ny teknologi er i ferd med å endre den tradisjonelle regnskapsavdelingen og derfor ønsket jeg å undersøke om digitalisering kan påvirke måten oppgaver løses på i en regnskapsavdeling.

I undersøkelsen ble det gjennomført en kvalitativ studie med dybdeintervju av syv informanter som er knyttet til en regnskapsavdeling. Jeg ønsket å studere hvordan den teknologiske utviklingen kan påvirke regnskapsproduksjonen i praksis. Studien konkluderer med at teknologien på flere måter kan påvirke måten oppgaver løses på. Enten ved å ta i bruk ny teknologi, eller ved bedre utnytting av teknologien som brukes. Det ble identifisert ulike pådrivere for digitalisering i regnskapsavdelingen, samt drivere som motvirker. Muligheter og utfordringer ved digitaliseringsprosesser ble også kartlagt.

Masteroppgavens tema og ansvar

Jeg oppfatter at det er flere aspekter som må vurderes når det gjelder ansvar og oppgavens tema digitalisering og regnskap. I denne oppgaven defineres digitalisering som bruk av teknologi til å utføre oppgaver mer effektivt og pålitelig, som videre vil påvirke de sosiale aspektene i bedriften (Store norske leksikon, 2022); (Gråseth-Nesbakk, Baksaas, & Gustavsen, 2019). Digitalisering innebærer at det gjennomføres permanente endringer. Endringene er organisatoriske og kan innebære bruk av big data, analyser, skytjenester, mobile tjenester og sosiale media (Kaarbøe, Knudsen, & Meidell, 2018). Ansvar rundt datasikkerhet er viktig. All data og informasjon som håndteres digitalt må oppbevares og behandles på en sikker og pålitelig måte. Sensitive data må ikke komme på avveie eller bli misbrukt.

Alle som driver næringsplikt i Norge, har et lovpålagt ansvar for å rapportere ulike forhold til det offentlige (Digitaliseringsdirektoratet, 2022). Som regnskapsprodusent har man et overordnet krav om at regnskapet skal gi et rettviseende bilde av de underliggende økonomiske forholdene. Dette ansvarsforholdet er beskrevet i regnskapsloven §3-2a og IAS 1.15 (Baksaas & Stenheim, 2020).

Forskningsspørsmålene og ansvar

Opgaven forsøker å besvare følgende forskningsspørsmål:

- Gjøres det oppgaver i dag som kan løses på en annen måte ved hjelp av teknologi?
- Hvilke drivere påvirker digitaliseringen i avdelingen (herunder også motvirker)?
- Hvilke muligheter og utfordringer ser avdelingen i forhold til digitalisering?

Ved innføring av ny teknologi følger det ansvar som innebærer å se hvilke områder som påvirkes av denne endringen. Utfordringer innen områder som marked, prosess, teknologi og organisasjon må tas hensyn til. Eksempel på utfordringer innen marked kan være at teknologien kan føre til radikale endringer i bransjen. Det kan oppstå nye konkurrenter og forretningsmodeller. Innenfor prosess oppstår det ansvar rundt behov for kontinuerlig utvikling, å kunne bryte gamle strukturer og å ha kunnskap om prosesslandskapet. Teknologisk ansvar kan beskrives som ansvar for å ha nok kunnskap om systemene, intern organisering av de ulike IT-systemene, håndtere høy investeringskostnad og utvikle et felles språk og standarder. Innenfor organisasjon følger det ansvar rundt bedriftskultur, endringsvilje og motstandsfrykt hos de ansatte, kompetansekartlegging, utvikling av gjennomførbar digital strategi, å skaffe ny kompetanse og sikre støtte fra toppledelsen Stief et al., (2016).

Myndighetene ses på som en viktig pådriver for digitalisering i regnskapsbransjen i Norge. Som pådriver medfølger et betydelig ansvar. Staten ses på som pådriver gjennom innføring av EHF-faktura og rapportering via Altinn. Men staten fungerer blir også omtalt som en motkraft. Etter innføringen av nye digitale krav i bokføringsregelverket, kreves det oppdaterte kassasystem og regnskapsprogram. Her ligger det et ansvar i å tilrettelegge for små aktører slik at de administrative kostnadene knyttet til kravene ikke blir et hinder (Gråseth-Nesbakken et al., 2019).

Funn og ansvar

Som forsker har jeg et ansvar for at funnene som fremkommer gjenspeiler innsamlet data. For å sikre en pålitelig gjennomføring, beskrives prosessene rundt datainnsamlingen og analysearbeidet i kapittel 4.

Funnene viser at teknologien på flere måter kan påvirke måten oppgaver løses på. Enten ved å ta i bruk ny teknologi, eller ved bedre utnyttning av teknologien som allerede brukes. Videre viser funn at ledelsen ses på som en pådriver for digitaliseringsprosesser. Ledelsen kjenner sitt ansvar og bidrar til at regnskapsavdelingen utnytter muligheter teknologien kan gi. Dette bidrar videre til at avdelingen posisjonerer seg bedre for fremtiden.

Utvalget og ansvar

Som forsker har jeg et ansvar for at utvalget består av personer med rett kompetanse og erfaringer. Utvalget bør være representativt for den populasjonen studien ønsker å generalisere resultatene til. Ansvaret innebærer også å tilrettelegge slik at informantene i utvalget kan føle

seg trygge, føler det naturlig å åpne seg og har god nok tid til å svare på intervju spørsmålene (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020).

For å sikre at resultatene av studien er pålitelige, kan brukes til å trekke konklusjoner og gi anbefalinger for videre forskning eller praksis, må også informantene i utvalget kjenne sitt ansvar. Ansvaret til informantene ligger blant annet i å samarbeide og følge de nødvendige prosedyrene, samt å svare på spørsmålene på en ærlig og nøyaktig måte.

Litteraturliste

Baksaas, K., & Stenheim, T. (2020). *Regnskapsteori*. Oslo: Cappelen Damm AS.

Digitaliseringsdirektoratet. (2022). *Dine rapporteringsplikter*. Hentet fra <https://www.altinn.no/starte-og-drive/starte/for-oppstart/dine-rapporteringsplikter/> (lest 11.02.23)

Gråseth-Nesbakk, L., Baksaas, K., & Gustavsen, T. (2019). *Trender og utfordringer i regnskap og revisjon*. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt Forlag AS.

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

Stief, S. E., Eidhoff, A. T., & Voeth, M. (2016). Transform to Succeed: An Empirical Analysis of Digital Transformation in Firm. *World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Economics and Management Engineering* 10(6), ss. 1833-1842.

Store norske leksikon. (2022). *Digitalisering*. Hentet fra <https://snl.no/digitalisering> (lest 23.09.22)