

# Controllerrollen inom ett ömsesidigt försäkringsbolag

- En studie om controllerns svårdefinierade roll och hur den skapar värde för ägarna

Skriven av Marika Hoffman & Ellinor Waninger

Handledare: Mikael Lönnborg

Examinator: Darush Yazdanfar

Södertörns högskola | Institution för samhällsvetenskaper

Kandidatuppsats 15 hp

Ekonomi- och logistikprogrammet | Vårterminen 2023



SÖDERTÖRNS HÖGSKOLA | STOCKHOLM  
sh.se

# Förord

Vi vill börja med att tacka vår handledare Mikael Lönnborg och Länsförsäkringar AB för stöd och möjliggörandet av denna studie. Dessutom vill vi tacka varandra för ett fantastiskt samarbete. Trevlig läsning!

# Sammanfattning

Tidigare forskning tyder på att risken för agentkostnader är höga inom ömsesidiga bolag, i och med den unika ägarstrukturen som separerar ägandet och kontroll. Detta belyser vikten av ett fungerande kontrollsystem, samtidigt är kontrollern starkt kopplad till övervakning och granskning utav verksamheter. Däremot beskrivs kontrollern som diffus och svårdefinierad, varpå det är svårt att uttala sig om dennes relation till agentkostnader. Således undersöker denna studie hur en controller kan konkretiseras och om det finns en roll som minskar agentkostnader inom ett ömsesidigt bolag samt hur den i så fall gör detta. Vilket motiverar en teoretisk referensram innehållandes agentteori och tidigare forskning gällande kontrollern.

Undersökningen baseras på en kvalitativ ansats med en fallstudiedesign. Varpå resultatet tyder på att konkretisering utav en controller inte är möjlig utefter distinkta kategorier, utan är mer riktig då dess roll inte definieras utefter skarpa kategorier utan kan infinns på en skala.

Dessutom innehar controllerrollen som minskar agentkostnader i ett ömsesidigt bolag egenskaper som återfinns inom rollen affärspartner. Detta gör hen genom att lägga mindre tid på rutinmässiga arbetsuppgifter och mer fokus på strategiska ställningstaganden utefter kundernas, det vill säga ägarnas, intressen. Något som minskar risken för agentkostnader.

## Nyckelord

Agentteori, agentkostnader, ömsesidig bolagsform och controller.

# Abstract

Previous research suggests that the risk of agency costs is high in mutual companies, due to the unique ownership structure that separates ownership and control. This highlights the importance of a functioning control system, while the controller is strongly linked to the monitoring and review of the business. On the other hand, the controller is described as diffuse and difficult to define, whereupon it is difficult to comment on its relationship to agency costs. Thus, this study examines how a controller can be concretized and whether there is a role that reduces agency costs within a mutual company and, if so, how it does this. Which justifies a theoretical framework consisting of agent theory and previous research regarding the controller. The investigation is based on a qualitative approach with a case study design. Whereupon the result indicates that concretization of a controller is not possible according to distinct categories but is more accurate if its role is not defined according to sharp categories but can be found on a scale. In addition, the controller role that reduces agency costs in a mutual company has characteristics found in the business partner role. He does this by spending less time on routine tasks and more focus on strategic positions based on the interests of the customers, that is the owners. Something that reduces the risk of agency costs.

## Keywords

Agency theory, agency costs, mutual company and controller.

## Innehållsförteckning

1. Inledning .....	1
1.1 Bakgrund .....	1
1.2 Problemformulering .....	2
1.3 Syfte .....	3
1.4 Frågeställningar .....	3
1.5 Avgränsning och intressenter .....	3
1.6 Studiens disposition.....	5
2. Teoretisk referensram .....	6
2.1 Disposition .....	6
2.2 Agentteori .....	6
2.3 Controller .....	8
2.4 Ramverk för kontrollertyper .....	9
2.4.1 Informationskälla.....	10
2.4.2 Operativ .....	11
2.4.3 Samordnare.....	12
2.4.4 Affärspartner .....	12
2.5 Teoretisk syntes .....	13
3. Metod .....	15
3.1 Disposition .....	15
3.2 Studiens design.....	15
3.3 Datainsamling.....	16
3.3.1 Studiens fall, Länsförsäkringar AB .....	16
3.3.2 Population och urval.....	17
3.3.3 Primärkällor .....	18
3.3.4 Sekundärkällor.....	19
3.3.5 Dataanalys .....	20
3.4 Studiens kvalitet .....	20
3.4.1 Trovärdighet .....	20
3.5 Etiskt förhållningssätt.....	23
3.6 Sammanställning metod .....	23
4. Empiri.....	24
4.1 Disposition .....	24
4.2 Controllerns vikt och tvetydighet .....	24

4.3 Informationskälla .....	25
4.3.1 Intern kommunikation .....	25
4.3.2 Kostnadsminimering .....	26
4.4 Operativ .....	27
4.4.1 Övervakare .....	27
4.4.2 Styrning av verksamhet .....	27
4.4.3 Expertkunskaper gällande verksamheten .....	28
4.5 Samordnare.....	28
4.5.1 Koordinator .....	28
4.5.2 Personalansvar.....	29
4.5.3 Framåtinriktad .....	29
4.6 Affärspartner .....	29
4.6.1 Branschspecifika kunskaper.....	29
4.6.2 Ägares intresse .....	30
4.6.3 Ledarskap .....	31
5. Analys .....	32
5.1 Disposition .....	32
5.2 Konkretisering av kontrollern.....	32
5.2.1 BC inom företag och återförsäkring.....	32
5.2.2 BC inom skador.....	33
5.2.3 Chef Control.....	34
5.2.4 Kategorisering av kontrollern.....	36
5.3 För ägarnas eller ledningens räkning?.....	36
5.3.1 Ömsesidigt kundägarskap.....	36
5.3.2 Hur kontrollern agerar för ägarnas räkning .....	38
5.3.3 Controllerrollen som minskar agentkostnader .....	39
5.4 Resultat.....	40
6. Diskussion och slutsatser .....	42
6.1 Disposition.....	42
6.2 Vidareutveckling av teoretiskt ramverk .....	42
6.3 Slutsatser .....	43
6.4 Begränsningar.....	44
6.5 Vidare forskning.....	44
Källförteckning.....	45
Litterära källor.....	45
Virtuella dokument.....	49
Bilagor .....	50
1. Intervjuguide .....	50
2. Intervjuguide för en överblick över Länsförsäkringar AB.....	52

## Tabell- och figurförteckning

Tabell 1. Studiens disposition.....	5
Figur 1. Ramverk för de fyra kontrollertyperna.....	10
Figur 2. Nyckelbegrepp för kontrollertyperna informationskälla och operativ.....	12
Figur 3. Nyckelbegrepp för kontrollertyperna samordnare och affärspartner.....	13
Figur 4. Nyckelbegrepp för kontrollertyperna.....	14
Figur 5. Organisationsschema affärsenhet (AE) sak 2023.....	16
Figur 6. Vidareutveckling av teoretiskt ramverk för controllerroller.....	42
Figur 7. Placering av controllers utefter det vidareutvecklade ramverket.....	43

# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund

Den ömsesidiga bolagsformen skiljer sig från den traditionella aktiebolagsformen, i och med relationen mellan företag och kund (Talonen 2016). Vidare beskriver Talonen (2016) att ömsesidiga bolag är speciella i och med att dess kunder även är dess ägare. He och Sommer (2011) beskriver att det finns tre funktioner inom varje försäkringsbolags ägarstruktur, vilka är chefsfunktionen, ägare- eller riskbärande funktion samt kund- eller försäkringstagarfunktion. Däremot kombinerar ömsesidiga och aktieägande strukturer dessa funktioner på olika sätt (ibid.). Vilket i den ömsesidiga bolagsformen utspelas i form utav att ägare och riskbärare samt kund och försäkringstagar är samma part (ibid.). Talonen (2016) menar att inom ömsesidiga försäkringsbolag utgörs ägandet utav kunden genom försäkringen som den innehar hos bolaget. Detta leder till att överskott går till kunderna genom antingen premiesänkning eller återbetalning av premier (Larsson & Lönnborg 2018, s. 12). Således skiljer sig syftet mellan de två bolagsformerna väsentligt. Ett ömsesidigt bolag fokuserar på att ge dess kunder ett försäkringsskydd och inte vinstoptimera bolaget (ibid. s. 13).

Ytterligare något som skiljer de olika bolagsformerna åt är att aktiebolag har såväl interna som externa kontroller, medan de ömsesidiga bolagen enbart har interna (He & Sommer 2011). Kontrollsystemen syftar till att granska ledningen för att på så vis se till att deras beslut ligger i linje med ägarnas intresse (Namazi 2013). Talonen (2016) beskriver att agentteorin menar att ledning och chefer inom ömsesidiga bolag har en tendens att agera mer opportunistiskt i och med dess brist på kontrollsystem. I och med detta kan ledningen och ägarnas intresse skiljas åt (ibid.). Detta resulterar i incitamentsproblem (He & Sommer 2011; Talonen 2016), vilket i sin tur resulterar i agentkostnader (Bergh, Ketchen, Orlandi, Heugens & Boyd 2019). Således är risken för incitamentsproblem större i ömsesidiga bolag än inom aktiebolag, i och med att separationen mellan ägande och kontroll är mer omfattande (He & Sommer 2011). Genom att analysera en verksamhets resultat kan strategiska beslut fattas vilket leder till att organisationen kan identifiera huruvida intressenters krav uppfylls (Parker 2000). Detta ligger i linje med Hall (2016) som menar att ett företag behöver granska och studera sina finansiella resultat för att öka dess värde.



Almutairi (2021) menar att kontrollern inom kooperativa bolag spelar en stor roll för att minska konflikter och agentkostnader genom att se till att ledningen möter ägarnas intressen. Detta via granskning och övervakning gällande organisationens beslut och resultaten utav dessa (La Paz, Gracia & Vásquez 2020). En controller kan definieras som en yrkesroll innefattande analys och granskning av ekonomi, ekonomisk styrning, förse intressenter med ekonomisk information, redovisning och prognostisering (ibid.). Således är rollen mycket bred och kopplas till såväl ekonomistyrning som redovisning (Graham, Davey-Evans & Toon 2012). Tidigare forskning tyder på att yrkesrollen idag varierar kraftigt beroende på affärsenhet (Morales & Lambert 2013). Geografisk plats, omgivning, budget och huruvida arbetsuppgifterna är tydliga eller ej, är en del faktorer som påverkar utformningen av en controller (Hartmann & Maas 2011).

I och med controllerns betydande, men även diffusa, roll finns det flertalet tidigare forskare som har försökt att definiera rollen som en eller flera arketyper. Detta har resulterat i olika roller och kategorier inom vilken kontrollern tros återfinnas. Exempelvis presenterar Nilsson och Olve (2018, s. 77) fyra olika kontrollertyper, medan Hartmann och Maas (2011) menar att det enbart finns två olika roller. Vidare menar Lindvall (2017, s. 94) att kontrollern inte är möjlig att beskriva som en enskild aktör. Dessutom påstår La Paz, Gracia och Vásquez (2020) att kontrollern kan återfinnas i rollerna informationskälla, operativ, samordnare och affärspartner.

## 1.2 Problemformulering

Ömsesidiga bolag innehar färre kontrollanter i jämförelse med aktiebolag (He & Sommer 2011; Talonen 2016). Detta innebär att granskning gällande huruvida ledningen möter ägarnas intressen inom ett ömsesidigt bolag är svårare att säkerställa. Något som kan leda till en ökad risk för incitamentsproblem (ibid.), som i sin tur resulterar i en ökad risk för agentkostnader (Bergh et al. 2019). Vilket Hillier et al. (2021, s. 501) beskriver vara problematiskt, då onödiga kostnader ska undvikas till allra största grad. Granskning och övervakning av en verksamhets kostnader och intäkter är något som kontrolleryrket beskrivs ha en tydlig koppling till (La Paz, Gracia & Vásquez 2020). Samtidigt som vissa controllerroller fungerar som en kontrollant i syfte att ge råd till ledning och chefer utefter dess ekonomiska resultat (ibid.). Dessutom påvisar Almutairi (2021) att kontrollern minskar agentkostnader genom att se till att ledningen möter ägarnas intressen. Däremot är detta något som enbart påvisats inom kooperativa bolag (ibid.). På så vis kan kontrolleryrket tänkas ha en betydande roll i relationen mellan ledning och ägare även

inom ömsesidiga bolag. Således finns det ett behov att granska yrket i samband med agentkostnader inom den ömsesidiga bolagsformen, i och med forskningsgapet gällande detta. Dessutom anses vidare granskning av ämnet vara av stor vikt i och med agentkostnaders påverkan och behovet att undvika dessa till allra största grad.

Som tidigare nämnt, i och med rollens tvetydighet som tidigare forskning påvisat, är det svårt att ta ställning till om kontrollern bidrar till ökade eller minskade agentkostnader inom den ömsesidiga bolagsformen. Detta i och med att denna relation är outforskad, varpå det i dagsläget är svårt att uttala sig om kontrollern agerar för ledningen eller ägarnas räkning. Om kontrollern agerar för ledningens räkning uppfyller de inte funktionen som kontrollsystem varpå agentkostnader riskeras öka. Om de däremot möter funktionen som kontrollsystem för ägarnas räkning minskar risken för agentkostnader. Således finns det ett behov att beskriva och analysera om och i så fall hur kontrollern minskar agentkostnader inom ett ömsesidigt bolag.

### 1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att beskriva och analysera om det finns en controllerroll som minskar agentkostnader inom ett ömsesidigt bolag och i sådana fall hur detta sker. Vilket bygger på att analysera huruvida kontrollern agerar för ledningen eller ägarnas räkning och en prövning gällande konkretisering utav den tvetydiga yrkesrollen.

### 1.4 Frågeställningar

Således lyder studiens frågeställningar:

*Hur konkretiseras en controller?*

*Agerar kontrollern inom ett ömsesidigt bolag för ledningen eller ägarnas räkning och hur görs detta?*

### 1.5 Avgränsning och intressenter

Ömsesidiga bolag beskrivs som en speciell bolagsform i och med att dess kunder även är dess ägare (Larsson & Lönnborg 2018, s. 12). Något som leder till att risken för incitamentsproblem och således agentkostnader är högre inom denna typ av struktur, varav kontrollern spelar en

betydande roll. Detta i och med att kontrollern bland annat kan agera som kontrollant för ägarnas räkning. Således anses denna studie vara av intresse för ägare av ömsesidiga bolag. Detta i och med att studien ger en förståelse gällande om det finns en controllerroll som arbetar utefter ägarnas intressen.

För att förmedla en djupgående förståelse angående om det finns en controllerroll som minskar agentkostnader inom ett ömsesidigt bolag appliceras undersökningen på controllers inom Länsförsäkringar AB:s affärsenhet sak, som går under den ömsesidiga bolagsformen. Närmare bestämt undersöks Business Controllern (BC) inom skador, BC inom företag och återförsäkring samt deras chef, Chef Control inom affärsenhet sak. Denna avgränsning grundas i ett målstyrt urval.

## 1.6 Studiens disposition

Tabell 1. Studiens disposition

<i>Teoretisk referensram</i>	I detta kapitel beskrivs agentteorin, därefter presenteras tidigare forskning gällande den diffusa kontrollern och kategorisering av den. Avslutningsvis presenteras teorisynthesen som beskriver hur författarna operationaliserat den teoretiska referensramen.
<i>Metod</i>	I kapitel tre redogörs studiens tillvägagångssätt gällande insamling och analys av empiri samt en utförlig förklaring av studiens unika fall. Dessutom diskuteras studiens styrkor och svagheter utifrån relevanta kvalitetsbegrepp.
<i>Empiri</i>	I detta kapitel presenteras relevant insamlad empiri som är strukturerad utefter studiens operationalisering.
<i>Analys</i>	I detta kapitel analyseras empiri utifrån det teoretiska ramverket och agentteorin, i linje med dataanalysstrategin grundad teori. Avslutningsvis presenteras studiens resultat, som möter studiens syfte.
<i>Diskussion och slutsatser</i>	Till sist presenteras en diskussion och modell gällande vidareutveckling av det teoretiska ramverket. Dessutom presenteras studiens slutsatser, begränsningar och förslag på vidare forskning gällande studiens ämne.

# 1. Teoretisk referensram

## 2.1 Disposition

Kommande teoriavsnitt motiveras av studiens syfte och frågeställningar. Därav beskrivs agentteorin som tyder på att det kan uppstå agentkostnader i och med incitamentsproblem mellan ledning och ägare inom framförallt ömsesidiga bolag. Således presenteras kontrollern, i och med att denna studie menar att rollen kan liknas vid en övervakare och kontrollant, vilket är något som påstås minska risken för agentkostnader. Dock tyder tidigare forskning på att kontrollern är tvetydig och svårdefinierad. Därav presenteras en ingående beskrivning av La Paz, Gracia och Vásquez's (2020) teoretiska ramverk vars syfte är att kategorisera kontrollern. Detta med avsikt att definiera huruvida det finns en roll som minskar agentkostnader inom ett ömsesidigt bolag. Det teoretiska ramverkets kategorier presenteras i ordning från den minst komplexa controllerrollen, till den mest komplexa. Avslutningsvis redogörs den teoretiska syntesen, innehållandes studiens operationalisering av agentteorin och det teoretiska ramverket där nyckelbegrepp har identifierats. Dessa markeras genom teoriavsnittet och återfinns även i figur tre och fyra.

## 2.2 Agentteori

Agentteorin ställer sig kritisk till möjligheten att uppnå enighet mellan företagsledning och dess aktieägare. Som ovan nämnt beskriver Hillier et al. (2021, s. 48) att agentteorin menar att människor är opportunistiska och har ett egenintresse i besluten de fattar, således kan beslut ske på bekostnad av andra. I linje med detta menar Mayers och Smith (1988) att om möjligheten till egocentriska ställningstaganden finns, utnyttjas detta. Vidare menar Maner och Mead (2010) att ledare kan arbeta egocentriskt genom att skydda sina egna intressen och därmed äventyra gruppens mål. Bland annat genom att undanhålla värdefull information, utesluta mycket skickliga personer och tilldela dem en roll med lite betydelse för att på så vis möta sina egna intressen (ibid.). Även Namazi (2013) menar att tillstånd med informationsasymmetri och osäkerhet kan leda till att incitamentsproblem uppstår. Så kallad "dold information" ligger ofta till grund för informationsasymmetri förknippat med agentteorin, något som beskrivs vara en källa till agentkostnader (Bergh et al. 2019). Såväl osäkerheter gällande aktörers produkter och

dess egenskaper, beteendemässiga och strategiska hinder samt hinder i informationsspridning beskrivs vara faktorer som anses skapa informationsasymmetri (ibid.).

Dessa incitamentsproblem är större i ömsesidiga bolag än hos aktiebolag (He & Sommer 2011). Något som grundas i den distinkta separationen mellan ägande och beslutsfattande (ibid.). Detta bevisades redan under 1980-talet av Mayers och Smith (1988) med sin hypotes gällande ledningens diskretion. Denna hypotes menar att ömsesidiga försäkringsbolag är mer utbredda i branscher där ledningen utövar mer diskretion jämfört med aktieförsäkringsbolag (Mayers & Smith 1988). Dessutom menar Larsson och Lönnborg (2018, s. 14) att ägarna inom ömsesidiga bolag har svårare att bevaka bolagens ekonomiska resultat i jämförelse med aktiebolagsägare. Detta i och med att aktiebolagens ekonomiska resultat har krav på att redovisas i en större omfattning (ibid. s. 14). Vilket ligger i linje med Berghs et al. (2019) påstående om att risken för ”dold information” och därav informationsasymmetri, är högre inom ömsesidiga bolag. Något, som tidigare nämnt, leder till högre agentkostnader (ibid.).

Neto, Girão Barosso och Rezendes (2012) genomförde en studie om kooperativa bolag i samband med agentkostnader i och med att risken för dessa kostnader är bevisade att vara högre inom denna speciella ägarstruktur. Detta likt den ömsesidiga bolagsformen, som även de innehar en separation mellan ägande och kontroll (He & Sommer 2011; Larsson och Lönnborg 2018, s. 61). Risken för agentkostnader är generellt större för företag som inte är ägarledda (Ang, Cole & Lin, 2000; Singh & Davidson, 2003). Strukturen inom kooperativa bolag innebär att ägarna besitter en svagare beslutsrätt, i jämförelse med traditionella bolagsformer, i och med att en ägare enbart innehar en röst (Neto, Girão Barosso & Rezendes 2012). Detta har försökts motverkas genom en extern professionell föreståndare för samtliga ägare och på så vis får de tillsammans en större påverkan (ibid.). Däremot kan kostnaden för detta vara högre än påföljden av agentkostnader som uppstår utan föreståndaren (ibid.). Detta i och med att agentkostnader kan uppstå även med en föreståndare, då hen enbart för ägarnas röst vidare men har inte makten att kontrollera ledningen och dess beslut (ibid.). Således tyder studiens resultat på att förbättrade interna ledningsmodeller och ledningssystem är lösningen för minskade agentkostnader inom kooperativa bolag (ibid.). Detta i och med att interna ledningssystem- och övervakare har en större påverkan i och med dess unika inblick i organisationen, i jämförelse med en extern (ibid.). Även Zhang, Zhang Jia och Ren (2020) kom i deras studie fram till att agentkostnader minskar

med välfungerande övervakningssystem. Dessutom kan kontrollering och övervakning av informationsflöden, som innefattas av effektiva ledningssystem, leda till förbättrade beslutsfattarprocesser (Neto, Girão Barosso & Rezendes 2012). Det vill säga att besluten som fattas ligger i linje med ägarnas intresse (ibid.).

Som tidigare nämnt påstår även Namazi (2013) att ett kontrollsystem måste finnas för att förhindra incitamentsproblem, vilket beskrivs som bakgrunden till agentkostnader. Agentteorin styrker således behovet av en kontrollant vars uppgift är att se till att ledningen inte agerar opportunistiskt (ibid.). Mitchell och Meacheam (2011) menar att övervakning och granskning av ledning och chefers beslut är lösningen för att säkerställa att ägarnas intressen möts, samtidigt som agentkostnader minskar. He och Sommer (2011) berättar att aktiebolag har såväl interna som externa kontrollsystem, medan ömsesidiga bolag nästintill enbart kontrolleras genom interna mekanismer för att säkerställa att ägarnas intresse och ledningens agerande ligger i linje med varandra. Controllern beskrivs arbeta med att analysera och övervaka beslut och dess ekonomiska resultat (Graham, Davey-Evans & Toon 2012; Verstegen et al. 2007). Samtidigt som La Paz, Gracia och Vásquez (2020) påstår att de associeras med att ansvara för att verksamhetens tillväxt och hållbarhet sammanstrålar med intressenters mål. Vidare kommer Almutairi (2021) fram till att det finns ett positivt samband mellan en controller och minskning av agentkostnader inom den kooperativa bolagsformen. Vilket, likt den ömsesidiga bolagsformen, inte är styrd av ägarna (Neto, Girão Barosso & Rezendes 2012). Således motiveras relevansen utav controllern i relation till de kontroll- och övervakningssystem som beskrivs minska risken för agentkostnader.

## 2.3 Controller

Controllern påstås vara en central roll inom ekonomistyrning, i och med dess förmåga att anskaffa och distribuera information, samtidigt som den underhåller och utformar informationssystem för redovisning samt ledningskontroll (Verstegen et al. 2007). Rollen har med tiden utvecklats och fått ett stort ansvar och en betydande ställning för företags strategiska beslut (Lawson 2016). Som nämnt tyder tidigare forskning på att yrkesrollen idag varierar kraftigt beroende på affärsenhet. Faktorer som bland annat geografisk plats, omgivning och budget påverkar, som sagt, utformningen av en controller. Lawson (2016) menar att mängden ansvar som en controller tar sig an även utformar controllerns roll och uppgifter. Således kan

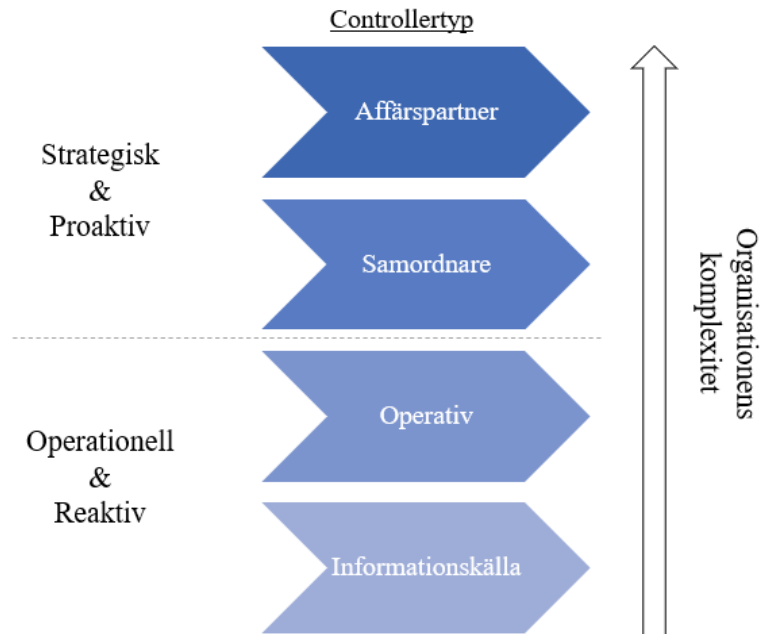
tidigare forskning anses tyda på att kontrolleryrket är en form av paraplybegrepp, där arbetsuppgifterna kan variera kraftigt vilket får varje controller att vara unik. Däremot, som tidigare nämnt, har flertalet forskare tagit sig an definieringen gällande denna tvetydiga roll. Bland annat har Nilsson och Olve (2018, ss. 69, 77) framställt en modell innehållandes fyra olika controllerroller utefter dess arbetes olika tyngdpunkter. Modellen innefattar controllerrollerna analytiker, coach, kamrer och pedagog (ibid.). Hartmann och Maas (2011) menar istället att kontrollern kan identifieras utifrån två olika roller, företagspolis eller affärsförespråkare. Lindvall (2017, ss. 22, 94) betonar istället individens personliga egenskaper och dess koppling till yrkesrollens karaktärsdrag. Författaren menar att yrkesrollen reellt sätt formas utav personen själv där inre egenskaper, personlighet och driv är mycket väsentliga varpå rollen i praktiken är variationsrik och inte kan beskrivas som en ensidig aktör (ibid.).

## 2.4 Ramverk för kontrollertyper

La Paz, Gracia och Vásquez (2020) menar att det finns ett behov av en större förståelse om kontrollern och faktorerna som utgör en variation inom dess roll. Därav framställde La Paz, Gracia och Vásquez (2020) ett teoretiskt ramverk för olika kontrollertyper, som har baserats på en variabelsammanställning. Författarnas artikel bidrar med en nutida summering av tidigare forskning om controllerns olika roller (ibid.).

Controllertyperna som identifierats benämns som affärspartner, samordnare, operativ och informationskälla, utefter deras olika ansvarsområden, uppgifter och positioner (La Paz, Gracia & Vásquez 2020). Vidare uppdelas typerna som strategiska och proaktiva respektive operationella och reaktiva, enligt figur två (ibid.). Forskning definierar strategiska och proaktiva controllers som de roller som analyserar, mäter och arbetar i syfte att strategiskt planera och riskhantera (Graham, Davey-Evans & Toon 2012; La Paz, Gracia & Vásquez 2020; Rieg 2018). Medan de operationella och reaktiva kännetecknas som de som arbetar främst med intern kommunikation och budgetering, i syfte att operationalisera processer och beslutstaganden (La Paz, Gracia & Vásquez 2020; Rieg 2018).





Figur 1. Ramverk för de fyra kontrollertyperna.

Källa: La Paz, Gracia och Vásquez's (2020) teoretiska ramverk innehållandes egna bearbetningar.

#### 2.4.1 Informationskälla

Enligt Friedman och Lyne (2001) är kontrollertypen ofta associerad med att arbeta utefter *kortsiktiga perspektiv*, vilket beskrivs vara något negativt för företaget. Detta då rollen sällan arbetar utefter målet att gynna verksamheten i helhet, fokus ligger på hens enskilda arbetsuppgifter vilket leder till en inskränkthet och uppsåt att skära ner på kostnader (ibid). Däremot påvisar Verstegen et al. (2007) att informationskällan fyller en viktig funktion hos verksamheten. Kontrollertypen har bland annat som uppgift att utforma och ansvara för bearbetningen av information samt att förse med konsultation av företagets ekonomiska tillstånd för interna intressenter (La Paz, Gracia & Vásquez 2020). Detta ligger i linje med Verstegen et al. (2007) som menar att kontrollern skapar och underhåller standardiserade kontrollsystem för intern och extern budget- och kostnadsrapportering. Således menar La Paz, Gracia och Vásquez (2020) att informationskällan representerar och rapporterar verksamhetens ekonomiska tillstånd. Övervakning och att underhålla redovisningsinformationssystem ingår dessutom i denna roll (Graham, Davey-Evans & Toon 2012; Verstegen 2007). Färdigheter inom informationssystem, rapportdesign, *kostnadsminimering*, *intern kommunikation*, dataanalys samt

budgetredovisningssystem är således dominerande karaktärsdrag för informationskällan (La Paz, Gracia & Vásquez 2020).

#### 2.4.2 Operativ

Den operativa kontrollern klassas som en operationell och reaktiv roll, då den tilldelas ett övergripande planerings- och *övervakningsansvar* över processer (La Paz, Gracia & Vásquez 2020). Dessutom, till skillnad från controllerprofilen informationskälla, använder sig den operativa kontrollern av information för att på så vis bevaka affärsprocesser och resursanvändning (ibid.). Detta innebär i praktiken att den operativa kontrollern arbetar med att stödja risk- och informationssystem samt förändringsprocesser (Graham, Davey-Evans & Toon 2012; Verstegen et al. 2007). Således har denna typ av controller en betydande roll inom *styrningen av verksamheten*, menar Graham, Davey-Evans och Toon (2012). Samtidigt som de enligt Verstegen et al. (2007) även utvecklar styrsystemen, detta då övervakningen möjliggör identifiering utav förbättringsområden. Enligt Hartmann och Maas (2011) är rollens främsta syfte gällande verksamhetsstyrningen att bevaka de beslut som tas, för att kontrollera att de är av intresse för verksamheten i helhet.

Följaktligen motsvarar arbetsuppgifterna för denna breda roll såväl genomförande, rapportering och analys av budgetering samt optimering och bevakning av drift- och affärsprocesser. Därav är kompetenser inom resurs- och processoptimering, extern kommunikation samt *expertkunskaper inom affärsverksamheten* central för denna profil, som anses vara trovärdig och respekterad av dess verksamhet. (La Paz, Gracia & Vásquez 2020)



Figur 2. Nyckelbegrepp för controllertyperna informationskälla och operativ.

Källa: La Paz, Gracia och Vásquez's (2020) teoretiska ramverk innehållandes egna bearbetningar.

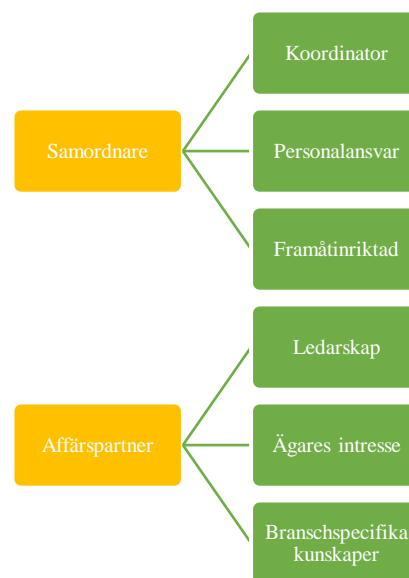
### 2.4.3 Samordnare

Controllern kan dessutom kategoriseras som samordnare, vilket anses vara en strategisk roll (La Paz, Gracia & Vásquez 2020). Samordnare sägs arbeta med information och ledningsredskap i syfte att sammanstråla och *koordinera* processer och människor på ett strategiskt och förebyggande sätt (ibid.). Därav har samordnaren ett större ansvarsområde då denne samordnar flera olika affärsenheter inom en organisation, vilket innebär att hen behöver besitta kunskap angående systematiskt tänkande, *personalhantering* och en bredare kännedom om den specifika branschen (ibid.). Samordnaren ger råd till de strategiska beslutsfattarna om företagets finansiella frågor, de beskrivs vara en "allrounder" inom ledningsgruppen (Graham, Davey-Evans & Toon 2012). Rollen har en mer *framåtorienterad inriktning* med fokus på verksamhetens ledning (ibid.). Således ansvarar samordnaren för att utveckla, underhålla och kommunicera processer som mäter och påverkar prestationen inom en organisation (La Paz, Gracia & Vásquez 2020).

### 2.4.4 Affärspartner

Affärspartnern ansvarar för att organisationens tillväxt och hållbarhet sammanstrålar med *ägarnas intresse* (La Paz, Gracia & Vásquez 2020). Därav är affärspartnern högst inblandad i organisationens framtagning av underlag för utformning av strategier och mätningar (Byrne &

Pierce 2007; Rieg 2018). Genom mer effektiva affärsprocesser och den tekniska utvecklingen kan företag idag lägga mindre tid på rutinmässiga arbetsuppgifter varpå möjligheten till att analysera och tolka information ökar vilket leder till att strategiska ställningstaganden kan göras (Graham, Davey-Evans & Toon 2012). Controllern behöver besitta *ledarskapsegenskaper* och kunskap inom entreprenörskap (La Paz, Gracia & Vásquez 2020). Även behovet av ett självständigt arbete hos affärspartnern är stort (ibid.). Dessutom menar Byrne och Pierce (2007) att det är av stor vikt att rollen innehar en *bred kunskap angående den bransch* som affärsenheten verkar inom, då det är en förutsättning för att controllern ska kunna utforma rätt strategi- och mätverktyg.



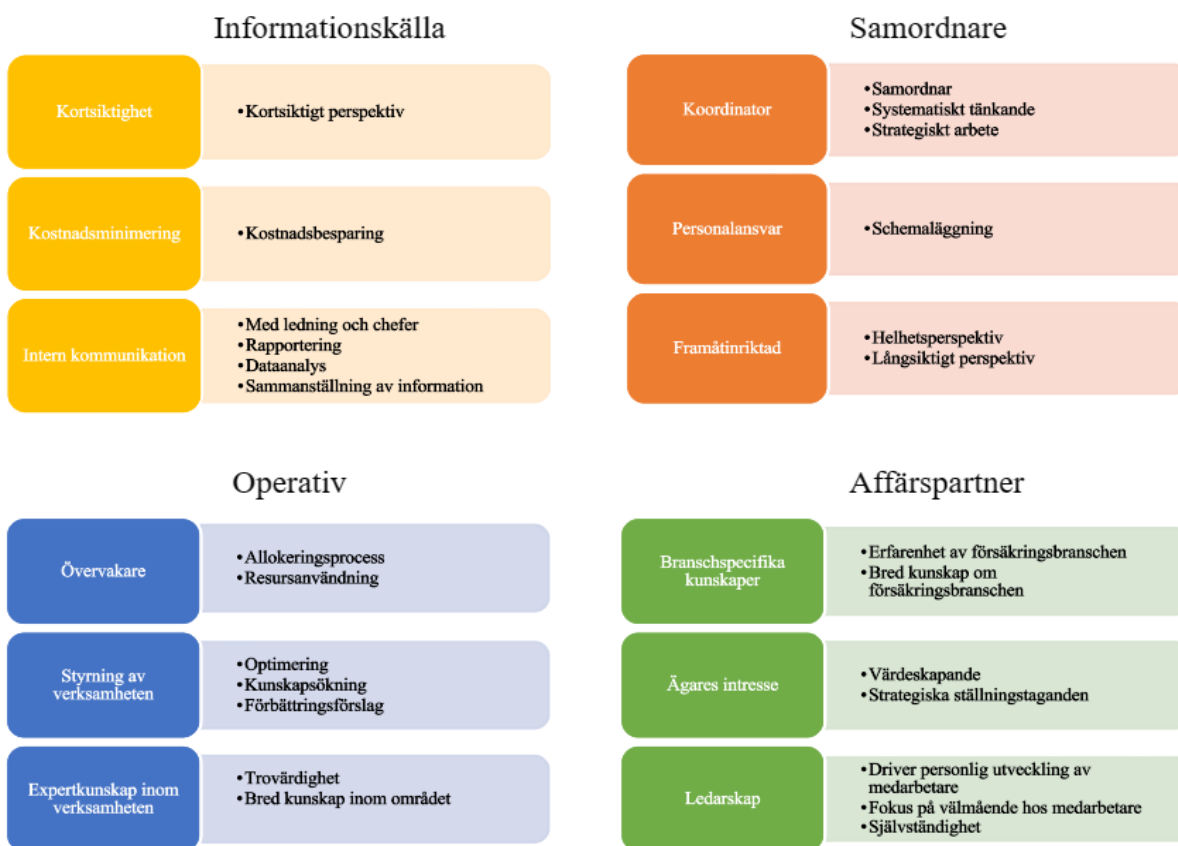
Figur 3. Nyckelbegrepp för controllertyperna samordnare och affärspartner.

Källa: La Paz, Gracia och Vásquez's (2020) teoretiska ramverk innehållandes egna bearbetningar.

## 2.5 Teoretisk syntes

Som tidigare nämnt är syftet med denna studie att beskriva och analysera om det finns en controllerroll som minskar agentkostnader inom ett ömsesidigt bolag och hur det i så fall sker. Detta görs genom tillämpning av det teoretiska ramverket, vars användning är motiverad utefter dess nutida summering av tidigare forskning. Studiens empiri struktureras och analyseras delvis utefter en operationalisering av det teoretiska ramverket. Detta genom att urskilja controllerrollerna informationskälla, operativ, samordnare och affärspartner med hjälp av kategorispecifika nyckelbegrepp, som i sin tur bygger på begrepp som presenteras i figur fyra.

Controllerrollernas nyckelbegrepp och dess betydelse är baserade på denna studies tolkning av det teoretiska ramverket. Som det framgår i figur fyra innehar affärspartneren nyckelbegreppet ägares intresse, vilket tyder på att denna roll enligt tidigare forskning är den som främst arbetar å ägarnas vägnar. Således kan affärspartneren, enligt teori, tänkas vara den controller som minskar agentkostnader inom ett ömsesidigt bolag. Däremot har det teoretiska ramverkets olika roller inte tidigare granskats i samband med agentkostnader. Därav analyseras det empiriska materialet även utifrån agentteorin. Detta genom att lägga fokus på uttalanden gällande värdeskapande och ömsesidigt ägande, i syfte att förmedla en förståelse gällande vem detta värdeskapande är för. Något som leder till insikter gällande controllerns roll i relation till agentkostnader i ett ömsesidigt bolag. I och med den empiriska strukturen som grundar sig i kategorisering utav controllern, möjliggörs en eventuell identifiering utav den controllerroll som minskar agentkostnader inom ett ömsesidigt bolag och hur detta sker.



Figur 4. Nyckelbegrepp för controllertyperna.

Källa: Egna bearbetningar utefter La Paz, Gracia och Vásquez's (2020) teoretiska ramverk.

## 2. Metod

### 3.1 Disposition

I detta avsnitt presenteras undersökningens tillvägagångssätt, motiverat utefter att möta studiens syfte och besvara dess frågeställningar. Således redogör avsnittet för valet gällande en kvalitativ ansats innehållandes en fallstudie. För att ge en inblick i studiens fall, presenteras Länsförsäkringar AB. Inledningsvis med en övergripande beskrivning utav bolaget följt av en redogörelse av affärsenhet sak, detta i och med studiens avgränsning. Därav diskuteras studiens målstyrda urval, genomförandet av semistrukturerade intervjuer och studiens sekundärkällor. Dessutom presenteras tillvägagångssättet, grundad teori, gällande analys av studiens relevanta data. Detta i och med att empirin har transkriberats och därefter kategoriserats utefter nyckelbegrepp och den teoretiska referensramen. Avslutningsvis diskuteras studiens kvalitet i form av de fyra delkriterierna inom begreppet trovärdighet, även etiskt förhållningssätt redogörs för i och med att det kvalitativa tillvägagångssättet berör respondenter.

### 3.2 Studiens design

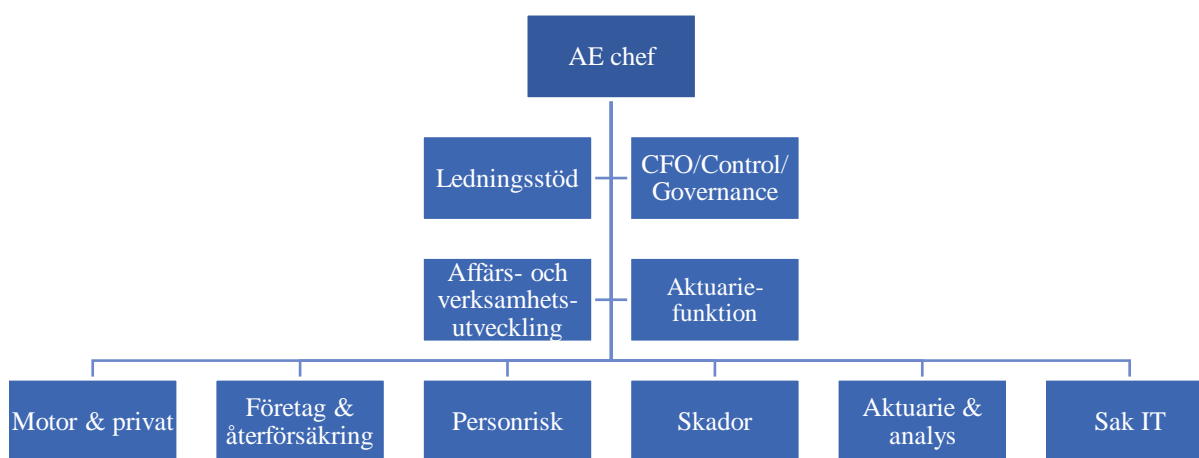
Som beskrivit är syftet med denna studie att analysera om det finns en controllerroll som minskar risken för agentkostnader inom ett ömsesidigt bolag och i så fall hur den gör det. Detta genom att testa huruvida det är möjligt att konkretisera den varierande yrkesrollen. Denna studie har valt att implementera en fallstudie, då det anses vara fördelaktigt vid empiriska undersökningar av aktuella skeenden med frågeställningstypen "hur" (Yin 2007, s. 27). Studiesättet används även för att utveckla teorier (Denscombe 2018, s. 94) vilket motiverar användningen av denna designtyp. Detta genom att granska controllerns roll i förhållande till agentteorin inom ett ömsesidigt bolag. För att förmedla en djupare förståelse angående detta, motiveras en kvalitativ ansats (Denscombe 2018, ss. 23-24). Fokus ligger på att förstå de involverade individernas sociala verklighet, det vill säga, granska hur de tolkar sin inre verklighet, något som Bryman och Bell (2017, ss. 272-273) menar att en kvalitativ ansats leder till. Detta resulterar i att en triangulering inte är möjlig att genomföra, då individernas egna åsikter och upplevelser av dess verklighet behövde identifieras. Något som är möjligt genom intervjuer som dessutom skapade en flexibilitet för att bidra med en djupare förståelse. Denna information kan inte kontrolleras i

kvantitativa källor då den motsvarar respondenternas egen tolkning av dess verklighet. Däremot har empirins riktighet säkerställts genom att låta respondenterna bekräfta transkriberingen utav intervjuerna.

### 3.3 Datainsamling

#### 3.3.1 Studiens fall, Länsförsäkringar AB

Länsförsäkringar AB ägs till fullo av de 23 lokala Länsförsäkringsbolagen, som i sin tur ägs av dess sammanlagt 3,9 miljoner kunder, i och med den ömsesidiga bolagsformen (Länsförsäkringar AB 2021, s. 3). Således är kunderna Länsförsäkringars största drivkraft, uppger VD Malin Rylander Leijon (ibid. s. 6). Dessa lokala försäkringbolag arbetar under samma varumärke men representerar olika geografiska regioner menar Larsson och Lönnborg (2018, s. 69). Vidare framgår det att Länsförsäkringar AB arbetar i syfte att komplettera och stötta Länsförsäkringsbolagen gällande dess gemensamma utveckling och service samtidigt som de bedriver sak- och återförsäkringsaffär (Länsförsäkringar AB 2022, s. 3). Återförsäkring syftar till att minska risken för försäkringsbolagen genom att de försäkrar sig hos andra försäkringsbolag, för att på så vis sprida risken berättar Chef Control. Avdelningen som bedriver sak- och återförsäkringsaffär benämns som affärsenhet sak, varav de innehar nästan 600 medarbetare inom organisationen som är fördelad enligt figuren nedan (Chef Control). Affärsenheten arbetar bland annat med att stötta Länsförsäkringsbolagen genom affärsutveckling, IT-utveckling och standardisering av system (ibid.).



Figur 5. Organisationsschema affärsenhet (AE) sak 2023.

Källa: Chef Control, innehållandes egna bearbetningar.

Affärsenhet sak, med en årlig premieintäkt på ungefär 3 Mdkr, är uppdelad enligt affärsområdena motor och privat, företag och återförsäkring samt personrisk (Chef Control). Dessutom innefattas avdelningen skador där de olika affärsområdena och vissa av Länsförsäkringsbolagens skador hanteras (ibid.). Utöver dessa områden och avdelningar sitter det även en del stödjande funktioner, så som CFO, Control, ledningsstöd, IT och aktuarier (ibid.).

### 3.3.2 Population och urval

Studiens urval är av målstyrd natur eftersom respondenterna är valda utefter deras relevans för studiens syfte (Bryman & Bell 2017, s. 406). Detta tillvägagångssätt leder till att urvalet är ett kritiskt fall, i och med att syftet samt frågeställningar kräver att urvalet kan möjliggöra slutsatser angående en viss företeelse och prövning av en viss teori (Bryman & Bell 2017, s. 407). Det målstyrda urvalet tillsammans med Länsförsäkringars intresse av att delta i studien har lett till urvalet av tre controllers inom olika avdelningar och med olika ansvarsnivåer inom organisationen. Att enbart tre respondenter har deltagit i studien kan leda till att trovärdigheten av resultatet kan ifrågasättas. Däremot erbjuder de tre respondenterna en nyanserad förståelse gällande controllerrollen utefter deras olika arbets- och ansvarsområden. Detta i och med att tidigare forskning menar att yrkesrollen varierar kraftigt beroende på affärsenhet (Morales & Lambert 2013) och mängden ansvar som rollen innefattar (Lawson 2016). Samtidigt som det begränsade antalet respondenter har möjliggjort för en djupare förståelse gällande respondenternas specifika åsikter. Detta eftersom tidsbegränsningen av studien leder till att intervjuer med flertalet respondenter skulle innebära en studie som enbart hinner skrapa på ytan. Således har ett medvetet val gjorts i att prioritera den djupgående förståelsen, vilket resulterat i tre respondenter som representerar en variation gällande dess yrkesroll.

Uttömmande svar har givits, detta genom att hålla målet och syftet med undersökningen i bakhuvudet under hela intervjun, något som Yin (2007, s. 85) menar vara av största vikt. Genom detta skapas utrymme att frånga intervjufrågorna, varpå det leder till möjligheten att avvika från dessa då även andra ämnen kan identifieras som väsentliga för studien och således leda till nya insikter (ibid.). Respondenterna i denna studie begränsade sig inte strikt till frågorna i intervjuguiden vilket tillsammans med öppna följdfrågor såsom "berätta mer" eller "kan du utveckla?" skapade en djupgående intervju med uttömmande svar inom ämnet.



Studien grundas på ett icke-sannolikhetsurval och går således inte att generalisera mot populationen (Bryman & Bell 2017, s. 406), i detta fall controllers inom ömsesidiga försäkringsbolag, vilket är något kritiker kan mena vara problematiskt. Däremot har fynden i en fallstudie som målsättning att testa och utveckla teori, det vill säga genomföra en analytisk generaliserbarhet och inte en statistisk generalisering (Denscombe 2018, s. 94; Yin 2007, ss. 28, 57-58). Testningen av vetenskapliga rön bygger inte på ett enstaka fall utan flertalet analyser av samma företeelser men under olika betingelser (Yin 2007, s. 28). Studien skapar således inte ett slutgiltigt bidrag utan kan ses som en del utav det stora hela. Detta ligger i linje med studiens syfte, att urskilja om det finns en controllerroll som minskar agentkostnader inom ett ömsesidigt bolag och hur detta i så fall sker. Det görs genom att testa om det är möjligt att konkretisera den varierande yrkesrollen och analysera huruvida kontrollern agerar utefter ägarnas eller ledningens räkning. Studien förmedlar således en indikation angående möjligheten att kategorisera utefter det teoretiska ramverket och controllers roll i förhållande till agentteorin inom ett ömsesidigt bolag.

### 3.3.3 Primärkällor

Med utgångspunkt i teorin granskades controllerrollen med hjälp av semistrukturerade intervjuer. Den deduktiva ansatsen med en intervjuguide som bas gav upphov till en djupgående insamling av empiri där respondenten fick återge hens upplevelser med utrymme för flexibilitet (Bryman & Bell 2017, ss. 38, 459), något som krävdes för att kunna besvara studiens frågeställningar.

Grunden för denna studies intervjuguide bygger på La Paz, Gracia och Vásquez's (2020) studie där författarna, som tidigare nämnt, föreslår ett ramverk för att klassificera och beskriva controllers roll med utgångspunkt i befintlig litteratur. Denna gedigna litteraturbaserade variabelsammanställning bidrar till den befintliga litteraturen angående olika controllertyper (ibid.). Utifrån denna klassificering operationaliserade La Paz, Gracia och Vásquez (2020) enkätfrågor i syfte att granska vad en controller gör, vilket leder till att dess operationalisering även är relevant för att bemöta denna studies syfte och frågeställningar. Artikeln, som är publicerad i en vetenskaplig tidskrift och är kollegialt granskad, bidrar med en nutida summering av tidigare forskning om controllers olika roller. Således ligger La Paz, Gracia och Vásquez's (2020) enkätfrågor till grund för denna studies intervjuguide. Studien har kommit över enkäten via mailkontakt med La Paz där forskaren godkänt och uppmuntrat användningen av deras enkät.

Därefter har frågorna omformulerats för att matcha denna studie och urval, i och med att La Paz, Gracia och Vásquez (2020) bland annat utförde sin undersökning i Chile. Vidare generaliserades frågorna för att möjliggöra ett öppet samtal, som i sin tur ledde till en mer ingripande diskussion och även en djupare förståelse. Se bilaga ett för en överblick gällande intervjuguiden.

Intervjuerna skedde främst genom fysiska möten, varav de två skribenterna av studien gemensamt intervjuade, på Länsförsäkringars kontor i Stockholm. Den första intervjun med en av respondenterna genomfördes den 17e april och varade i 65 minuter. Senare samma dag genomfördes intervjun med en annan respondent, vilken varade i 43 minuter. Intervjun med den sista respondenten genomfördes den 20e april och varade i 45 minuter. Utefter samtycke från respondenterna spelade intervjuernas ljud in, för att möjliggöra full närvaro, som sedan transkriberades. Något som Bryman och Bell (2017, s. 465) menar leder till att ingen viktig information missas utefter intervjuerna. Samtidigt som det ger möjlighet att gå tillbaka i inspelningarna för att få en full förståelse av kontexten och möjligheten att kontrollera informationen (Denscombe 2018, ss. 285, 419), vilket stärker trovärdigheten av studien. Däremot beskrivs ljudupptagningen kunna leda till att respondenterna känner sig något hämmade, men de blir ofta mer avslappnade med tiden (ibid. s. 285). Detta var något som författargruppen hade i åtanke under intervjuernas gång, dock upplevdes respondenterna som bekväma och inte hämmade utav av ljudinspelningen.

Dessutom genomfördes en intervju utöver de tre tidigare nämnda, via Teams med samtliga respondenter. Detta i syfte att få en överblick gällande Länsförsäkringars verksamhet och förståelse för respondenternas affärsenhets organisationsschema. Intervjun varade i 49 minuter, varav skribenterna av studien spelade in ljudet efter samtycke med respondenterna, denna intervju transkriberades sedan. Bilaga två låg till grund för denna semistrukturerade intervju.

### 3.3.4 Sekundärkällor

#### *Artiklar*

Sekundärkällorna i denna studie har funnits genom sökorden “Economic value added”, “Performance measurements”, “Financial control”, “Controller”, “Agency theory” och “Mutual company”. Samtliga artiklar är vetenskapligt granskade publikationer som hittats via kedjesökningar på Söder scholar och Google scholar.

### *Böcker*

Sekundärkällor i form av böcker innehåller pålitlig och riktig metodlitteratur. Dessutom innefattas trovärdig litteratur gällande försäkringsbolag, kontrolleryrket och även företagsfinansiering. Detta då samtliga böcker bland annat är skrivna av gedigna forskare samtidigt som innehållet är dagsaktuellt, baserat på dess moderna utgivningsår.

### *Källkritik*

Studiens sekundärkällor är granskade i syfte att säkerställa tillämpning av trovärdiga och korrekta källor. Således är dess objektivitet granskade utefter påståendens grundlag, det vill säga att slutsatser är baserade på lämpliga metodval och dokumentation av undersökningar och resultat (Rienecker & Jørgensen 2013, s. 258). Dessutom anses källorna vara objektiva utefter att dess fakta är baserad på källor av riktighet. Vidare säkerställs källornas riktighet utefter dess aktuella utgivningsår, vilket Rienecker och Jørgensen (2013, s. 258) menar förhöjer kvalitén av källan. Till sist har författarnas trovärdighet granskats genom att analysera och bekräfta dess akademiska bakgrund och tidigare verk.

### 3.3.5 Dataanalys

Yin (2007, s. 137) konstaterar vikten av att tillämpa lämpliga strategier gällande analys av data, då detta ligger till grund för att uppnå en undersökning av hög kvalitet. Utefter studiens syfte har data analyserats utefter strategin som Denscombe (2018, s. 400) benämner som grundad teori. Vilket innebär att forskaren granskar sin data i ljuset av andra forskares undersökningar (ibid. s. 407). Således har studiens empiri transkriberats och därefter kategoriserats utefter dess betydelse för de olika delarna inom den teoretiska referensramen. Därav har en viss del av det empiriska materialet avfärdats, baserat på dess irrelevans för studien. Denna prioritering är något som Denscombe (2018, s. 406) menar är av stor vikt att genomföra, i syfte att bibehålla kvalitén av studiens innehåll. Vidare har empirikategorierna granskats i samband med den teoretiska referensramen, vilket möjliggör analytiskt generaliserade slutsatser (ibid. s. 407).

## 3.4 Studiens kvalitet

### 3.4.1 Trovärdighet

Baserat på studiens kvalitativa ansats diskuteras dess kvalitet utefter de fyra delkriterierna inom begreppet trovärdighet (Bryman & Bell 2017, s. 380).

### *Tillförlitlighet*

Genom användning av en intervjuguide som är baserad på La Paz, Gracia och Vásquez's (2020) tidigare studie tas bias i beaktning. Detta eftersom intervjuguiden bygger på en granskad vetenskaplig artikel som grundas på en litteraturanlys utefter en variabelsammanställning (ibid.) varpå den inte skapats efter eget bevåg. Yin (2007, s. 112) menar att minnesluckor hos respondenterna kan påverka studien negativt, något som försökts motverkas genom att skicka ut intervjuguiden till respondenterna några dagar innan intervjun. Vidare stärks tillförlitligheten av studien i och med att flertalet intervjuer har genomförts fysiskt, vilket leder till att kroppsspråk har kunnat uppfattats och således minska risken för eventuella missförstånd. Dessutom har samtliga författare av denna studie närvarat vid intervjuerna under vilken följdfrågorna ställdes så generellt som möjligt. Eventuell bias har således försökts minimerats men är något som inte kan frångås fullständigt. För att ytterligare förmedla en korrekt tolkning har respondenterna fått ta del av intervjurapporterna. Detta för att vidta respondentvalidering (Bryman & Bell 2017, s. 380), i syfte att få bekräftelse om att skribenternas förmedling av respondenternas svar är riktig. Samtidigt kan det finnas en reflexaktivitet hos respondenterna vilket minskar tillförlitligheten (Yin 2007, s. 112). Detta innebär att respondenten ger intervjuaren det personen i fråga tror att forskaren vill ha (ibid. s. 112). Samtidigt kan svaren färgats då respondenterna medvetet eller omedvetet kan anpassa sina svar utefter vem som har tillgång till dem. Detta härleds till att även de har en underliggande bias som är svår att frångå.

### *Överförbarhet*

Studiens empiriska tillvägagångsätt leder till studiens låga överförbarhet till andra kontexter. Den kvalitativa ansatsen med fallstudiedesign granskar respondenternas uppfattning om dess sociala verklighet (Bryman & Bell 2017, s. 382), något som får överförbarheten till andra kontexter att bli låg. Även det målstyrda urvalet som grundas på icke-sannolikhet leder till att studiens resultat är svåra att generalisera (ibid. s. 406). Samtidigt kan slutsatserna i denna studie ge en indikation angående det teoretiska ramverkets riktighet och controllerns roll gällande agentkostnader även i andra ömsesidiga bolag. Studien syftar, som tidigare nämnt, till att beskriva och analysera om det finns en controllerroll som minskar agentkostnader inom ömsesidiga bolag och hur den i så fall gör det. Detta genom att granska controllerns roll i förhållande till agentteorin och huruvida rollen är möjlig att konkretisera. Således ligger studiens syfte i linje med målet av en fallstudiedesign, detta trots dess låga generaliserbarhet. Målsättningen med en fallstudie är att

utveckla teorier vilket bygger på flertalet analyser av samma företeelse men under olika betingelser (Yin 2007, s. 28). Således är denna studie inte ett slutgiltigt bidrag utan en del utav det stora hela.

### *Pålitlighet*

Författargruppens avsikt är att vara transparent med studiens tillvägagångssätt och metod. Detta i syfte att möjliggöra en utomståendes förståelse av processen. Vilket är något som Denscombe (2018, s. 421) understryker är av vikt då det således tillåter en upprepning och granskning av studien. Detta möjliggörs bland annat genom att presentera intervjuguiderna som legat till grund för de semistrukturerade intervjuerna. Dock gav intervjustrukturen en frihet att ställa följdfrågor, dessa var generella och uppmuntrade till utveckling vilket Yin (2007, s. 85) menar är mycket viktigt. Intervjuns bana och innehåll är således svår att återspegla och återskapa i sin helhet, detta då den är mycket situationsbetingad och har en flexibel karaktär gällande vad respondenterna uppger och vilka följdfrågor detta skapade. Det är något som kan anses minska pålitligheten i studien, men å andra sidan återges intervjuernas resultat i det empiriska materialet varpå läsaren får en tydlig inblick i vad intervjun resulterade i. Vidare återges sökord som använts vid studiens framtagande av sekundärkällor, samt en redogörelse angående hur studiens intervjuer har genomförts. Även en transparens gällande vilken del av Länsförsäkringar AB som undersöktes stärker möjligheten för en utomstående att skapa sig en förståelse för studiens process.

### *Konfirmering*

Med avsikt att framta objektiva resultat har studien en kontinuerlig hänvisning till vetenskapliga källor. Vidare är det empiriska resultatet producerat genom att två ur författargruppen har närvarat under intervjuerna. Detta i syfte att minska risken att intervjuerna färgar det empiriska resultatet genom att till exempel ställa ledande frågor, vilket enligt Yin (2007, s. 112) kan leda till en skevhet i studien. I och med att intervjuerna har möjlighet att granska och korrigera varandra vid eventuella snedsteg. Dessutom har intervjuerna spelats in, vilket leder till att det empiriska resultatet kan presenteras på ett transparent sätt innehållandes direkta citat och återgivelser. Samtidigt färgas en återgivelse utav den som återger, det går inte att frångå fullständigt, något som har försökts att mötas genom respondentvalidering. Intervjuguiden kan menas vara relativt objektiv, detta då den grundas i La Paz, Gracia och Vásquez's (2020) enkät

och inte på eget bevåg. Samtidigt anpassades enkäten för att möta studiens kontext, något som dock gjordes i så liten utsträckning som möjligt.

### 3.5 Etiskt förhållningssätt

God praxis kräver en öppenhet i genomförandet av forskningen, bland annat genom att ge deltagarna en kort sammanfattning av syftet med studien (Denscombe 2018, s. 443). Detta möttes genom att informera om undersökningens syfte där eventuella otydligheter klarades under intervjuens inledning. Delaktigheten var frivillig och kunde avbrytas om detta eftersträvades, även ett samtycke för inspelning av intervjuer gavs vilket Denscombe (2018, s. 442) menar ligger i linje med god praxis. Konfidentialitet (Bryman & Bell 2017, s. 141) av det empiriska materialet möttes genom att detta enbart hanterades i relation till studien.

Anonymiteten (ibid. s. 141) av respondenterna har mötts till största möjliga mån, men den går inte att garantera. Då dess roller är distinkta kan det inte säkerställas att en framtida läsare inte kan ana vilka respondenterna var.

### 3.6 Sammanställning metod

Som ovan nämnt arbetar studiens fall, Länsförsäkringar AB, i syfte att uppnå kunders krav, istället för att generera avkastning för aktieägare. Detta i och med den ömsesidiga bolagsformen som innebär att kunderna även är ägare av bolaget. I och med denna ägarstruktur kommer begreppen ägare och kunder användas synonymt i kontexter gällande Länsförsäkringar. Till följd av den ömsesidiga bolagsformen har verksamheten ett stort fokus gällande att erbjuda dess kunder ett försäkringsskydd som ligger i linje med ömsesidigheten. Resultatet av detta är att bolagets mål skiljer sig från konventionella bolag i och med att vinstoptimering inte ligger i fokus. Utifrån ovanstående avsnitt framgår det att det empiriska materialet av denna studie samlats in genom fyra semistrukturerade intervjuer med tre respondenter. Intervjuguiden baseras på La Paz, Gracia och Vásquez's (2020) enkätundersökning, varpå den inte framställts på eget bevåg, i syfte att uppnå studiens målsättning. Dessutom har författarna av denna studie framställt det empiriska materialet och undersökningen med trovärdighetskriterier i åtanke. Detta i syfte att uppnå korrekta, transparanta och pålitliga resultat.

## 3. Empiri

### 4.1 Disposition

I kommande avsnitt återges respondenternas åsikter gällande dess yrkesrolls betydelse och tvetydighet, detta för att öka kunskapen inom rollen. Resterande empiriskt material kategoriseras utefter studiens tolkning av La Paz, Gracia och Vásquez's (2020) teoretiska ramverk innehållandes rollspecifika kategorier med respektive nyckelbegrepp som utgör ryggraden för detta avsnitt. Något som ligger till grund för att senare i studien kunna besvara frågeställningen angående hur en controller kan konkretiseras. Dessutom syftar denna struktur till att möjliggöra kartläggning utav egenskaper relaterat till de olika rollerna, vilket tillåter en kommande analys gällande om och hur en controllerroll minskar agentkostnader inom ett ömsesidigt bolag.

### 4.2 Controllerns vikt och tvetydighet

Chef Control uppger att dess huvudmål är att skapa värde för deras kunder. Hen berättar att Länsförsäkringar är ett ömsesidigt bolag vilket medför att dess värdeskapande aktiviteter sker för kunderna och inte för aktieägare eller bolaget i sig. Fokus ligger således inte på att vinstoptimera, då överskott kommer kunden till del antingen genom premiesänkning eller återbetalning av premier uppger Chef Control. Även BC inom skador upplever skillnader relaterat till börsnoterade företag, där hen menar att ett större fokus läggs på kostnadsbesparing, det förekommer ett hårdare sparkrav. Detta medför att dess arbete inom Länsförsäkringar består utav att se till att de har lönsamma produkter men inte tjänar för mycket på ett visst område, något som Chef Control beskriver vara en något udda diskussion, något som är väldigt ovanligt men förekommer hos dem.

BC inom företag och återförsäkring menar att controllers spelar en betydande roll för företagets lönsamhet. Controllern berättar att hens viktigaste uppgifter är uppföljning och prognostisering, det är hens uppgift att flagga om de ser något som inte ser bra ut samt att förse affärsansvarig med kontinuerlig uppföljning.

Chef Control berättar:

*“...Controllern ska viska i örat och berätta om det går bra, har ett problem och ligga steget före. ... kommunicerar om det kostar för mycket eller att vi inte får ut effekter av det vi utvecklar...”*

Chef Control

Organisationen har klarlagt och avskalat vad varje roll ansvarar för, men trots detta kan det vid tillfällen vara svårt att avgöra vart gränsen går menar BC inom företag och återförsäkring. Som controller får man frågor om lite allt möjligt, man kanske vet lite grann om mycket och försöker hjälpa till så gott det går fortsätter hen. Yrkesrollen beskrivs vara densamma men då det är olika verksamheter att följa upp resulterar detta i olika frågor att besvara menar controllern.

Såväl organisationens chefer, kollegor samt personligheten hos controllern beskrivs vara faktorer som påverkar rollens utformning menar BC inom företag och återförsäkring. Respondenten fortsätter att beskriva att rollen kan förändras om dynamiken i gruppen skiftar vid till exempel en nyanställning. Men även personlighet påverkar utformningen av rollen menar hen. Controllern beskriver sig själv inte vara urtypen av en controller, inte så “gå påig” och bestämd. Medan BC inom skador beskriver sig kunna säga till om att hen gärna deltar på möten som hen ursprungligen inte var inbjuden till.

Chef Control beskriver tvetydigheten gällande yrkesrollen:

*“Vad gör en controller? Det är liksom svårt att sätta fingret på, det är nog väldigt anpassat skulle man säga till olika företag. ...”*

Chef Control

## 4.3 Informationskälla

### 4.3.1 Intern kommunikation

BC inom skador berättar att från rådata, gällande sin avdelnings ekonomi, sammanställer hen en rapport varje månad som hen rapporterar vidare till sin chef. Vidare uppger respondenten att hen inte rapporterar något externt. Dessutom arbetar hen med att analysera ekonomin i syfte att bland annat sammanställa prognoser, vilka kommuniceras till ledningen. Möten med ledningsgruppen



sker en gång varannan vecka, varav BC inom skador närvarar och bidrar med rådgivning utefter sina prognoser.

BC inom företag och återförsäkring ansvarar för hens processer samt uppföljning och prognostisering, hen rapporterar avvikelser men är inte ansvarig för själva resultatet för avdelningen. Månadsrapportering samt prognosprocesser hör till rollen, där kontrollern sammanställer och kommunicerar siffrorna till chefen.

Vidare menar respondenten att affärschefer ofta själv märker om något går åt fel håll då det är mycket insatta i sin egen affär. Kontrollern bidrar istället genom att ta fram siffror och nyckeltal för att visa "svart på vitt" om något avviker. Hen hittar även mönster och gör rimlighetsbedömningar för att på så vis stötta chefen och rapporterar således internt. Extern kommunikation är inget BC inom företag och återförsäkring genomför.

BC inom skador uppger att det är roligt att analysera data och att detta är en styrka som hen innehar. Hen berättar även att goda kommunikationsegenskaper är av stor vikt för att på så vis kunna förmedla det analytiska resultatet till interna intressenter, exempelvis chefer. Vidare förklarar respondenten att det ligger i kontrollerns jobb att analysera och kommunicera rapporter.

BC inom företag och återförsäkring berättar att ledningsgruppen har såväl veckovisa som månadsvisa möten där gemensamma frågor för affärsområdet tas upp. Hen tillägger dock att hen är med på mötena och lyssnar, själva lönsamhetsproblemen och affären granskas mer av cheferna varpå kontrollern inte är särskilt inblandad utan hjälper till med att leverera siffror och underlag.

#### 4.3.2 Kostnadsminimering

BC inom skador fortsätter berätta att hens roll inte innefattar huvudfokus gällande kostnadsminimering. Respondenten jämför situationen med tidigare arbetsplatser inom företag som varit börsnoterade och menar att kostnadsminimering då har varit ett stort fokus. Något som hen upplever att fallet inte är på Länsförsäkringar, där kunderna är ägarna. Däremot fortsätter hen att berätta att självklart finns det ett kostnadstänk och behov av att följa budgeten, eftersom man vet att resultatet slår ut till kunderna i slutändan.

## 4.4 Operativ

### 4.4.1 Övervakare

BC inom skador berättar att hens arbetsroll omfattar två delar, varav en del utgörs av analysering av ekonomiska siffror, framtagning av nyckeltal, prognostisering och rapportering. Medan den andra delen innefattar ansvaret över en allokeringsmodell, som gör att kostnader hamnar på rätt försäkringsaffär och produkt. Hen förklarar att allokering innebär att de fördelar nycklar och kostnader i syfte att säkerställa att kostnaderna landar där de hör hemma, på rätt avdelningen eller affärsområde.

Chef Control uppger att hen och hens anställdas arbetsuppgift är att rapportera de ekonomiska resultaten operativt. Hen berättar att syftet med rapporterna är att tala om hur det går för bolaget, kopplat till dess planer och mål. Hen fortsätter att förklara att utefter de ekonomiska siffrorna arbetar de mycket med att ta ut uppföljningssystem för att bland annat granska hur kostnader har utvecklats. Vidare berättar respondenten att kostnaderna inom affärsenheten är komplext. Detta visar sig bland annat genom den krävande allokeringsprocess där, som ovan beskrivit, kostnader fördelas för att slutligen landa inom rätt affärsområde. Utöver detta räknar de även på skador som kan ske, varav de behöver skydda sig genom återförsäkring och på så vis byta riskerna mellan olika försäkringsbolag, berättar Chef Control.

### 4.4.2 Styrning av verksamhet

Vidare tillägger BC inom skador att hen även arbetar mycket med att höja kunskapen gällande olika system inom verksamheten. Hen berättar att det ibland kan upplevas som att hen och ledningen talar två olika språk, därav försöker hen utbilda sina chefer genom att visa hur ett system fungerar. Således skulle även cheferna som inte är specialister på siffror men som är experter inom annat kunna få bättre koll på sina kostnader, menar respondenten. Dessutom berättar respondenten om sin delaktighet inom styrningen av verksamheten genom att ge råd och fråga ledningen hur de tänkt.

BC inom företag och återförsäkring berättar att hen tillsammans med andra controllers är så kallade "superanvändare" för systemet där chefer lägger sina prognoser. De är experter inom detta system varpå de kommer med förbättringsförslag, granskning av dess rimlighet och

uppdateringar, de fyller även en rådgivande funktion till användarna.

#### 4.4.3 Expertkunskaper gällande verksamheten

BC inom skador förklarar att hen, efter att ha jobbat i nästan tre år inom Länsförsäkringar, har mycket att lära sig om försäkringsbranschen. Varav hen berättar att det är ett personligt mål att lära sig mer om försäkringsrörelsen. Detta då det bland annat skulle möjliggöra för ett större helhetsperspektiv i arbetet. Däremot menar respondenten att hen anser sig vara väldigt kunnig inom sitt yrke som controller. Vilket leder till att hen, i samband med de presenterade siffrorna, anser sig själv upplevas som trovärdig. Detta menar också BC inom företag och återförsäkring, då hen beskriver sig själv vara och mottas som trovärdig.

Däremot menar BC inom skador att hen kan berätta för ledningen och sina chefer hur den ekonomiska prognosen ser ut, men att hen inte kan tvinga på informationen, i och med att det är dem som fattar besluten. Controllern kommer bara med råd, menar respondenten. Dock berättar hen att ledningen är väldigt mottagliga överlag gällande hens råd och att de till och med aktivt rådfrågar hen.

BC inom företag och återförsäkring beskriver sig ha arbetat inom försäkringsbranschen under många år, varav hen har varit anställd på Länsförsäkringar i 16 år. Dess för innan controllerrollen inom företag och återförsäkring, arbetade respondenten som controller inom IT hos Länsförsäkringar, varav hen ansvarade för tidsrapporteringssystem och arbetade mycket med kostnadsuppföljning.

### 4.5 Samordnare

#### 4.5.1 Koordinator

Som tidigare nämnt arbetar kontrollern inom avdelning skador, tillsammans med Chef Control, med att utveckla ett automatiserat system som plockar in rätt ekonomiska siffror på rätt plats. Detta i syfte att bland annat få in siffrorna automatiskt i standardiserade PowerPoints så att värdeskapande diskussioner kring resultatet kan föras direkt, menar Chef Control.

Utöver detta arbetar Chef Control med att utefter sina anställdas rapporter, sammanställa dessa till en rapport utefter det som är mest relevant och viktigt. Den sammanställda rapporten kommunicerar hen sedan till ledningsgruppen, där bland annat CFO och koncerncontrollern sitter.

#### 4.5.2 Personalansvar

Till skillnad från Chef Control inom sak har varken BC inom skador eller BC inom företag och återförsäkring något personalansvar.

#### 4.5.3 Framåtinriktad

Chef Control inom sak berättar att de arbetar mycket med längre planer och affärsplaneringsprocesser. Bland annat jobbar de med frågor angående hur de ska göra för att uppnå det som står i deras marknadsplaner, i syfte att Länsförsäkringsbolagen ska kunna erbjuda bra produkter till sina kunder. Hen berättar att gällande dessa frågor och processer fungerar hen och hens team som stöttepelare för ledningen.

Vidare berättar BC inom skador att hen arbetar utefter kortsiktiga såväl som långsiktiga perspektiv. Hen förklarar att budget görs en gång/år, prognoserna månadsvis och stora affärsprognoser görs en gång/år och gäller tre-fem år framåt. Verksamheten följs upp av nyckeltal kvartalsvis. Överlag upplever respondenten dock att hen arbetar mer långsiktigt eftersom det tar tid för vissa exempelvis effektiviseringar och automatiseringar att slå igenom.

### 4.6 Affärspartner

#### 4.6.1 Branschspecifika kunskaper

Chef Control berättar att hen som ung hade ett stort intresse för försäkringsbolag, varav hen gick en eftergymnasial linje inom försäkringsservice. Genom detta fick hen anställning inom ett försäkringsbolag och har därefter klättrat och bland annat arbetat som controller inom Länsförsäkringar, därefter som ekonomichef inom Länsförsäkringar mäklarservice. Till sist började hen arbeta som Chef Controller inom Länsförsäkringars affärsenhet sak, där hen nu har jobbat i ungefär tio år. Således har hen höga kunskaper gällande försäkringsrörelsen och sakförsäkringar, berättar hen.

#### 4.6.2 Ägares intresse

BC inom skador uppger att controllers inom affärsenhet sak lägger ner väldigt mycket tid på att klistra in siffror på rätt plats i ekonomisystemet, varav det är ett moment som stjälar mycket tid från det de egentligen vill göra, det vill säga att analysera dessa siffror. Därav arbetar hen, tillsammans med sin chef, med att utveckla en effektivare uppföljning och analys i ett BI-system, för att på så vis få mer tid till granskning och jämförelser mellan olika tidsperioder och prognosversioner. Hen menar att systemet kan leda till att controllers skulle kunna spendera mer tid på att granska resultaten. Detta menar även BC inom företag och återförsäkring vara av stor vikt, i och med att detta kan leda till att controllern kan ägna mer tid åt analys.

BC inom företag och återförsäkring menar att det är svårt att säga hur stor del av deras rapporter som spelar in i Länsförsäkringars strategiska beslut, mål och styrning. Hen menar dock att rapporterna är en del utav detta, då de ligger till grund för besluten. Eftersom de rapporteras vidare upp till affären som tillsammans med affärsområdeschefen fattar beslut.

Däremot menar Chef Control att hen och hens team inte är så delaktiga i utformningen av strategier som de hade kunnat vara. De är dock väldigt delaktiga i uppföljningen utav effekter av strategier. Således belyser hen återigen vikten av att utveckla ett automatiserat system som effektiviserar processen att sammanställa rapporter:

*”... att ta fram en rapport är ju inte i sig värdeskapande. Det är slutprodukten och vad man gör med den som är värdeskapande. Att här ser vi något, vad gör vi åt det här och sen jobbar vi med det...”*

Chef Control

Att skapa värde är, som ovan nämnt, huvudmålet för Länsförsäkringar. Detta med fokus på kund i och med den ömsesidiga bolagsformen, målsättningen är således att uppnå värdeskapande genom att använda slutrapporten och analysera information och slutsatser i denna, menar Chef Control.

### 4.6.3 Ledarskap

Vidare berättar Chef Control att hens främsta arbetsuppgift är att leda sin grupp, att se till att de har rätt verktyg och kompetens samt att se till att rätt person är på rätt plats. Hen beskriver sin ledarroll som:

*”... Min uppgift är att skapa förutsättningar för gruppens medarbetare att prestera på topp och att se till att mina anställda trivs så bra att de gråter på söndagar för att de inte ska jobba då. ...”*

**Chef Control**

## 4. Analys

### 5.1 Disposition

Kommande avsnitt möter syftet och består av två större underrubriker, utefter studiens frågeställningar. Till en början undersöks möjligheten att konkretisera respondenterna utefter ovan presenterat ramverk, detta genom att matcha respondenternas förmågor och attribut med ramverkets olika kategorier och nyckelbegrepp. Strukturen bygger således på respondenterna och hur dess arbete förhåller sig till ramverket. Denna del avslutas med en analyserande diskussion gällande bakomliggande orsaker kring möjligheten att kategorisera den diffusa rollen.

Nästkommande underrubrik analyserar de empiriska resultaten för att slutligen ta ställning till om det finns en roll och i sådana fall vilken som minskar risken för agentkostnader inom ett ömsesidigt bolag.

### 5.2 Konkretisering av kontrollern

#### 5.2.1 BC inom företag och återförsäkring

BC inom företag och återförsäkring uppger att hens främsta arbetsuppgifter är att analysera, prognostisera och genomföra uppföljningar, som i sin tur rapporteras vidare till Chef Control och ledningsgruppen. Detta ligger i linje med informationskällan som enligt La Paz, Gracia och Vásquez (2020) arbetar mycket med *intern kommunikation* och bearbetning av ekonomisk information. Trots att BC företag och återförsäkrings rapporter inte har en direkt koppling till utformningen av verksamhetens strategier och beslut är hen på så vis inte ansvarig för att *ägarnas intressen* möts, vilket La Paz, Gracia och Vásquez (2020) menar att affärspartnern är. Däremot ligger rapporterna till grund för olika beslut som fattas, vilket tolkas som att BC inom företag och återförsäkring har en betydande roll inom *styrningen av verksamheten*, likt den operativa kontrollern (Graham, Davey-Evans & Toon 2012). Detta i och med att ledningen och cheferna baserar sina beslut på bland annat BC inom företag och återförsäkrings analyser och rapporter.

BC inom företag och återförsäkring är dessutom väldigt kunnig inom systemet där chefer lägger in prognoser och arbetar aktivt med att granska och urskilja förbättringsområden gällande systemet. Även detta är något som klassificeras som att hen har en betydande roll inom *styrning*

av verksamheten, vilket Verstegen et al. (2007) menar är likt den operativa kontrollern. Detta i och med att förbättringsförslagen kan leda till att chefer fattar beslut och utvecklar verksamhetens system utefter dem. Vidare framgår det att BC inom företag och återförsäkring har varit verksam som controller inom Länsförsäkringar i nästan 16 år och har således *expertkunskaper gällande verksamheten*. Något som La Paz, Gracia och Vásquez (2020) menar att den operativa kontrollern innehar.

Utefter ovannämnda aspekter är det möjligt att konstatera att BC inom företag och återförsäkring innehar färdigheter som överensstämmer med nyckelbegrepp som bägge informationskällan och den operativa kontrollern besitter. Detta i och med att hen uppfyller ett nyckelbegrepp tillhörande informationskällan respektive två tillhörande den operativa controllerrollen. Således är det tydligt att BC inom företag och återförsäkring inte är möjlig att kategorisera som en enda typ, utan klassificeras som en hybrid av informationskälla och operativ.

### 5.2.2 BC inom skador

Utifrån empirin framgår det att BC inom skador, i likhet med informationskällan, arbetar mycket med *intern kommunikation*. Något som La Paz, Gracia & Vásquez (2020) menar innefatta bland annat bearbetning av information och konsultation till interna intressenter. BC inom skador menar att hen utifrån dataanalyser sammanställer såväl rapporter som prognoser i syfte att rådgiva ledningen. Denna analytiska förmåga tillsammans med en god kommunikationsförmåga beskriver respondenten vara av stor vikt för att kunna beskriva resultat för interna intressenter. Detta är något som även ligger till grund för dess betydande roll inom *styrning av verksamheten*. Genom en god kommunikationsförmåga försöker BC inom skador höja kunskapen gällande olika system inom verksamheten. Genom att utbilda sina chefer i relevanta system kan en bättre förståelse för verksamhetens kostnader skapas, berättar respondenten. Detta arbetssätt är något som mer beskriver den operativa kontrollern än informationskällan. Den operativa rollen menas innefatta arbete med att stödja risk- och informationssystem samtidigt som den optimerar drift- och affärsprocesser (Graham, Davey-Evans & Toon 2012; Verstegen et al. 2007). Denna optimering har betydelse för styrningen av verksamheten och syns bland annat i respondentens delaktighet inom beslutsfattande då hen diskuterar med chefer och försöker hjälpa dem se situationer ur nya perspektiv. Detta är något som förutsätter att kontrollern anses trovärdig inom verksamheten, något som La Paz, Gracia & Vásquez (2020) menar är centralt för den operativa



controllern. I likhet med författarnas (ibid.) beskrivning utav denna roll menar respondenten sig besitta *expertkunskap inom verksamheten*. Hen menar sig vara väldigt kunnig som controller, hens rådgivning grundas i siffror varpå hen upplever sig som trovärdig samtidigt som ledningen beskrivs mycket mottaglig gällande hens rådgivning.

Utifrån empirin framgår det även att BC inom skador inte har som huvudfokus att kostnadsminimera, något som hen menar skiljer sig mycket från tidigare bolag hen arbetat inom. Detta motstrider Friedman och Lynes (2001) beskrivning av en informationskälla och dess behov av *kostnadsminimering*. Författarna menar även att denna controllertyp ofta arbetar utefter ett kortsiktigt perspektiv, något respondenten enbart gör i liten utsträckning. Fokus ligger på långsiktig effektivisering och automatisering för verksamheten varpå hen kan menas vara *framåtinriktad*. Detta ligger således i linje med La Paz, Gracia & Vásquez's (2020) beskrivning utav en samordnare, det vill säga någon som bland annat fokuserar på utveckling och påverkar prestationen av organisationen.

Respondenten beskriver sig även ha ett *övervakande* ansvar, vilket ligger i linje med La Paz, Gracia & Vásquez's (2020) beskrivning utav en operativ controller då denna roll innefattar ett övergripande övervaknings- och planeringsansvar. Controllerrollens främsta ansvar är att bevaka de beslut som tas (Hartmann och Maas 2011). Denna bevakning visar sig bland annat i respondentens arbete med allokering, det vill säga dess arbete med att placera kostnader inom rätt avdelning eller affärsområde. BC inom skador möter även controllerrollen affärspartner. Denne beskrivs central för utformning av såväl strategier som mätning av organisationen (Byrne & Pierce 2007; Rieg 2018). Utifrån empirin visar det sig att respondenten arbetar för att möta *ägarnas intressen*. Detta genom att tillsammans med chefen arbeta för att effektivisera rutinprocesser, för att på så vis kunna lägga mer fokus och tid på det de egentligen vill göra, det vill säga analysera siffror och lyfta blicken i arbetet. Således besitter BC inom skador flertalet egenskaper och färdigheter som återspeglas i nyckelbegrepp tillhörandes samtliga controllertyper. I och med detta är BC inom skador, likt BC inom företag och återförsäkring, en mix av flertalet typer.

### 5.2.3 Chef Control

Chef Controls främsta arbetsuppgift är hens *personalansvar*, likt La Paz, Gracia och Vásquez (2020) beskrivning av samordnaren. Däremot uppfattas Chef Control vara väldigt hängiven sitt

*ledarskap* och på så vis mån om sina anställdas välmående och trivsel. Vilket innebär att hens chefsroll går mer i linje med beskrivningen av affärspartnern. Chefsrollen innefattar även att *koordinera* sina anställdas rapporter och sammanstråla dessa till en rapport som *kommuniceras vidare internt*. Detta ligger i linje med La Paz, Gracia och Vásquez´s (2020) beskrivning utav såväl samordnare som informationskälla. De sammanställda rapporterna innehåller *övervakning*, uppföljningar och granskning av verksamhetens ekonomi som beskrivs vara komplex. I och med komplexiteten arbetar Chef Control med att utveckla modeller och system som kan effektivisera arbetet samt förutse olika skador som verksamheten behöver skydda sig mot. Vilket leder till argumentet att Chef Control är delaktig i *styrningen av verksamheten*, likt Versteegen et al. (2007) beskrivning av den operativa controllern.

Chef Control menar däremot att de skulle kunna vara ännu mer delaktiga i styrningen, framförallt i utformning av strategier. Dock arbetar hen och hens team aktivt med att följa upp effekterna av strategier, vilket innefattar analyser som möjliggör verksamhetens arbete att tjäna rätt mängd pengar, som är en central del för att möta *ägarnas intressen*. I och med detta är Chef Control delaktig i värdeskapandet för ägarna, det vill säga kunderna, eftersom uppföljningen kan leda till utveckling och förbättring av strategier. Vilket är något som matchar med beskrivningen av affärspartnern (Byrne & Pierce 2007; Rieg 2018). Baserat på detta uppfattas Chef Control att även arbeta utefter ett *framåtintat*- och helhetsperspektiv, vilket Graham, Davey-Evans och Toon (2012) menar att samordnaren gör. Detta är även något som respondenten själv uppger sig göra, i och med arbetet med långsiktiga planer och affärsplaneringsprocesser.

Utifrån empirin framkommer det att Chef Control, likt affärspartnern (Byrne & Pierce 2007), innehar en *bred kunskap om verksamhetens bransch* i och med hens omfattande akademiska- och arbetslivserfarenhet inom försäkringsbranschen. Hens erfarenhet innefattar ungefär tio år som Chef Control inom affärsenhet sak hos Länsförsäkringar, på så vis går det att påstå att hen även innehar *expertkunskaper gällande verksamheten*, likt La Paz, Gracia & Vásquez (2020) beskrivning av den operativa controllern. Baserat på tidigare nämna aspekter innehar även denna respondent egenskaper och färdigheter som möter flertalet controllerroller och är således inte möjlig att definiera som en enda roll.

## 5.2.4 Kategorisering av controllern

Enligt Morales och Lambert (2013) varierar controllerns roll kraftigt utefter dess affärsenhet, vilket ligger i linje med Chef Controls förklaring:

*“Vad gör en controller? Det är liksom svårt att sätta fingret på, det är nog väldigt anpassat skulle man säga till olika företag. ...”*

Chef Control

Arbetsplats och även huruvida arbetsuppgifterna är tydliga eller ej är faktorer som kan påverka controllerns roll (Hartmann & Maas 2011). Vilket är något som BC inom företag och återförsäkring uppger att hans organisation har arbetat med och har därav klarlagt vad varje roll ansvarar för. Däremot upplever BC inom företag och återförsäkring att det finns en tvetydighet gällande hans roll ändå, eftersom han kan bli frågad om lite allt möjligt av sina kollegor. Vidare berättar BC inom företag och återförsäkring att personligheten utformar rollen, exempelvis uppger han sig inte vara så bestämd och på, medan BC inom skador gärna bjuder in sig själv till möten där han kan vara till hjälp. Personligheten, egenskaper och driv hos en controller är något som även Lindvall (2017, s. 94) menar är av stor betydelse för utformningen.

Baserat på ovannämnda aspekter och det faktum att samtliga respondenter innehar nyckelbegrepp tillhörandes flertalet olika controllerroller, är det inte möjligt att kategorisera en controller som en enda aktör utifrån La Paz, Gracia och Vásquez's (2020) teoretiska ramverk. Författarnas tydliga distinktion mellan rollerna är inte något som varken BC inom företag och återförsäkring, inom skador eller Chef Control påvisar, varpå ramverkets riktighet kan ifrågasättas. Således ligger resultatet av denna analys i linje med Lindvall (2017, s. 94) som påstår att controllern är svårdefinierad och inte går att beskriva som en urtyp.

## 5.3 För ägarnas eller ledningens räkning?

### 5.3.1 Ömsesidigt kundägarskap

Länsförsäkringar är speciella i och med dess ömsesidiga bolagsform, detta då kunderna är dess ägare. Chef Control berättar att huvudmålet är att skapa värde för deras kunder. Något som även VD Malin Rylander Leijon berättar:

*“Således är kunderna Länsförsäkringars största drivkraft”*

Länsförsäkringar AB 2022, s. 6

Ömsesidigheten leder till att fokus ligger på att tjäna rätt mängd pengar, inte på att vinstoptimera berättar Chef Control. Värdeskapandet sker för kunder och inte för bolaget eller aktieägare fortsätter respondenten. Något som Larsson och Lönnborg (2018, s. 43) menar är speciellt då drivkraften bakom verksamheten skiljer sig från andra bolagsformer. Detta stärks av BC inom skador som menar att börsnoterade bolag har ett större fokus på kostnadsbesparingar än vad hen upplever att Länsförsäkringar har, i och med att vinstmaximering inte ligger i fokus. Detta ligger i linje med La Paz, Gracia och Vásquez's (2020) beskrivning utav en affärspartner, denne ansvarar för att verksamhetens tillväxt sammanstrålar med ägarnas intressen. Dessutom behöver kontrollern inom Länsförsäkringar arbeta mycket med att kontrollera lönsamheten i syfte att säkerställa att den inte överskrider en rimlig nivå, uppger Chef Control. Det menar hen är en udda diskussion, i jämförelse med andra bolagsformer. Samtidigt arbetar verksamheten ständigt med att säkerställa att de erbjuder bra produkter fortsätter respondenten. Detta i syfte att intressenters krav uppfylls, något som Parker (2000) menar är av stor betydelse. Det förutsätter att organisationens resultat analyseras varpå strategiska beslut kan fattas (Hall 2016; Parker 2000). Detta innebär att, till skillnad från vad tidigare forskning påvisar, arbetar dessa controllers med att skapa värde för dess kunder och inte för bolaget eller aktieägare. Således strävar kontrollern inom ett ömsesidigt bolag att agera som kundernas röst, vilket minskar risken för opportunistiskt beteende hos ledningen. Vilket i sin tur minskar risken för incitamentsproblem och informationsasymmetri (Namazi 2013) och därmed även agentkostnader (Bergh et al. 2019). Detta är alltså fallet inom ett bolag som inte leds direkt utav ägarna, vilket motsäger Ang, Cole och Lin (2000) samt Singh och Davidsons (2003) påstående om att risken för agentkostnader är större för företag som inte är ägarledda. Anledningen till detta kan vara att kontrollern inom Länsförsäkringar fungerar som ett kontrollsystem för kundernas räkning, vilket Zhang, Zhang Jia och Ren (2020) menar minskar risken för agentkostnader.

### 5.3.2 Hur kontrollern agerar för ägarnas räkning

Chef Control menar att värdeskapning ligger i själva användningen och inte framställningen utav finansiella rapporter. Fokus bör ligga på att använda och analysera resultaten i rapporterna i och med att det leder till att verksamheten kan möta intressenternas krav, fortsätter respondenten.

Graham, Davey-Evans och Toon (2012) menar att kontrollertypen affärspartner lägger mindre tid på rutinmässiga arbetsuppgifter och mer tid på att analysera och granska verksamhetens ekonomiska resultat. Detta leder till att affärspartnern främst fokuserar på nyttjandet av rapporter, för att således kunna bidra till strategiska ställningstaganden (Byrne & Pierce 2007; Graham, Davey-Evans & Toon 2012; Rieg 2018). Vilket Chef Control menar i sin tur leder till värdeskapande för verksamhetens kunder vilket som sagt, även är dess ägare.

Även BC inom företag och återförsäkring samt skador menar att värdet av arbetet ligger i användningen av rapporter. Analysering av verksamhetens ekonomiska resultat är något som BC inom företag och återförsäkring menar är av stor vikt och bör fokuseras mer på. Organisationen arbetar aktivt med att standardisera rutinmässiga uppgifter vilket respondenten menar är nödvändigt för att kunna lägga mer tid på att granska resultaten. I likhet med BC inom företag och återförsäkring menar BC inom skador att rutinuppgifterna stjälar mycket tid från det de egentligen vill göra, det vill säga analysera och utforma underlag för strategiska ställningstaganden. BC inom företag och återförsäkring menar att hans viktigaste uppgifter är prognostisering och uppföljning, något som förutsätter nyttjandet och arbetet med rapporter som framtagits. Dessa analyser och ställningstaganden möjliggör att ledningen i sin tur fattar beslut som möter kundernas intressen, menar respondenten. Detta belyser även BC inom skador som bidrar med konsultation till beslutsfattarna utefter hans prognoser som innefattar granskning av kostnader och framtidsutsikter. I syfte att ägna mer tid åt det som de finner värdeskapande för ägarna, det vill säga nyttjandet av rapporterna, utformar BC inom skador tillsammans med Chef Control det system som ligger till grund för ett standardiserat rapportframtagande.

Utifrån detta framgår det tydligt att såväl BC inom skador, företag och återförsäkring som Chef Control upplever att kontrollerns huvudfokus är att arbeta med analys och granskning av verksamhetens ekonomiska resultat. Något som leder till strategiska ställningstaganden som bemöter kundernas intressen. Detta ligger i linje med Chef Controls uttalande:

*”...att ta fram en rapport är ju inte i sig värdeskapande. Det är slutprodukten och vad man gör med den som är värdeskapande. Att här ser vi något, vad gör vi åt det här och sen jobbar vi med det...”*

Chef Control

BC inom företag och återförsäkring menar att hen genom detta kan flagga för avvikelser gällande verksamhetens ekonomiska tillstånd. Vidare uppger Chef Control att underlagen möjliggör dess roll som chefs sidekick och speaking partner:

*“...Controllern ska viska i örat och berätta om det går bra, har ett problem och ligga steget före. ... kommunicerar om det kostar för mycket eller att vi inte får ut effekter av det vi utvecklar...”*

Chef Control

Således går det att tyda att kontrollern strävar efter att arbeta med arbetsuppgifter som är värdeskapande för ägarna, däremot är förutsättningarna avgörande. Detta i och med att rutinmässiga arbetsuppgifter tar mycket tid från strategiska ställningstaganden. Det innebär att risken för incitamentsproblem minskar (Namazi 2013) och därmed även agentkostnader (Bergh et al. 2019), om rätt förutsättningar ges. I och med att kontrollern kan fungera som en intern kontrollant å ägarnas vägnar. Eftersom kontrollern, som även är en övervakare, har en unik inblick i organisationen kan ledningens beslut kontrolleras utefter ägarnas intressen. Vilket ligger i linje med Neto, Girão Barosso och Rezendes (2012) påstående gällande kooperativa bolag, i och med dess uttalande om att fungerande interna övervakare minskar risken för agentkostnader.

### 5.3.3 Controllerrollen som minskar agentkostnader

Trots att en controller, som ovan beskrivet, inte kan definieras som enbart en utav ramverkets kategorier framgår det utifrån det empiriska materialet att samtliga respondenter upplever att värdeskapandet för kund ligger i analyser och strategiska ställningstaganden gällande de finansiella rapporterna. Vilket är egenskaper och färdigheter som möter kontrollertypen affärspartner (Byrne & Pierce 2007; La Paz, Gracia & Vásquez's 2020; Rieg 2018). Dessa ställningstaganden ligger till grund för ledningens beslut, varpå besluten som fattas möter kundens intressen. Genom detta minskar risken för incitamentsproblem mellan ledning och ägare, vilket i sin tur minskar agentkostnader.

Således ligger controllerns fokus på att skapa värde för ägarna och inte för ledningen. Detta belyser rollens betydelse i relation till en värdeskapande verksamhet, något som även tidigare forskning påvisat (Hall 2016; La Paz, Gracia & Vásquez's 2020; Lawson 2016; Verstege et al. 2007).

## 5.4 Resultat

Som analysen ovan visar kan ramverkets riktighet med sina distinkta controllerroller ifrågasättas då respektive respondent möter egenskaper och färdigheter tillhörande flertalet typer. Något som kan relateras till att personliga egenskaper hos individer påverkar yrkesrollen, vilket ligger i linje med Lindvall (2017, s.94). Det går att tyda att controllern strävar efter att arbeta med arbetsuppgifter som är värdeskapande för ägarna, detta genom strategiska ställningstaganden som grundar i analys av de ekonomiska resultaten. Vilket i sin tur minskar risken för opportunistiskt beteende hos ledningen, varpå incitamentsproblem och informationsasymmetri minskar (Namazi 2013), vilket i sin tur minskar agentkostnader (Bergh et al. 2019). Däremot är förutsättningarna för att kunna genomföra dessa analyser är avgörande. Detta i och med att rutinmässiga arbetsuppgifter tar mycket tid från strategiska ställningstaganden som i längden möjliggör värdeskapande för ägarna.

I och med affärspartnerns strävan efter strategiska ställningstaganden och analys å ägarnas vägnar, identifieras denna roll som mest väsentlig för att minska agentkostnader i ett ömsesidigt bolag. Detta är något som är av stor betydelse i och med att He och Sommer (2011) påstår att risken för incitamentsproblem är större inom ömsesidiga bolag, i jämförelse med aktiebolag. Därtill menar Ang, Cole och Lin (2000) samt Singh och Davidson (2003) att risken för agentkostnader är större för företag som inte är ägarledda. Något som är fallet för den ömsesidiga bolagsformen, som innehar färre kontrollsystem än konventionella bolagsformer (He & Sommer 2011).

Således styrker detta Namazis (2013) påstående om vikten att inneha en kontrollant, då detta minskar risken för incitamentsproblem, vilket i sin tur även minskar agentkostnader (Bergh et al. 2019; Zhang, Zhang Jia & Ren 2020). Detta menar denna studie tyda på att affärspartnern arbetar som, vilket i sin tur bekräftar att rollens arbete leder till att agentkostnader minskar inom ömsesidiga bolag. Likt Almutairis (2021) påstående att controllern minskar agentkostnader inom

kooperativa bolag. I och med att kontrollern, enligt denna studie, kan liknas med en kontrollant och övervakare för ägarnas räkning bekräftas även Neto, Girão Barosso och Rezendes (2012) studie. Det vill säga slutsatsen att interna kontrollsystem och övervakare minskar agentkostnader (ibid.).

Studiens resultat bekräftar även La Paz, Gracia och Vásquez's (2020) teoretiska uttalande gällande affärspartnerns koppling till ägarnas intressen. Detta i och med att kontrollern uppger sig skapa värde för ägarna genom analyser och strategiska ställningstaganden, vilket Graham, Davey-Evans & Toon (2012) påstår att affärspartnern gör. Således stärker både empiriskt och teoretiskt material att affärspartnern arbetar i syfte att skapa värde för ägarna. Vilket ligger i analyser som i sin tur leder till att kontrollern kan ge råd till ledningen som ligger i linje med ägarnas intressen, vilket minskar risken för agentkostnader. Således möts syftet av denna studie, det vill säga att beskriva och analysera om det finns en controllerroll som minskar agentkostnader inom ett ömsesidigt bolag och hur detta sker.



## 5. Diskussion och slutsatser

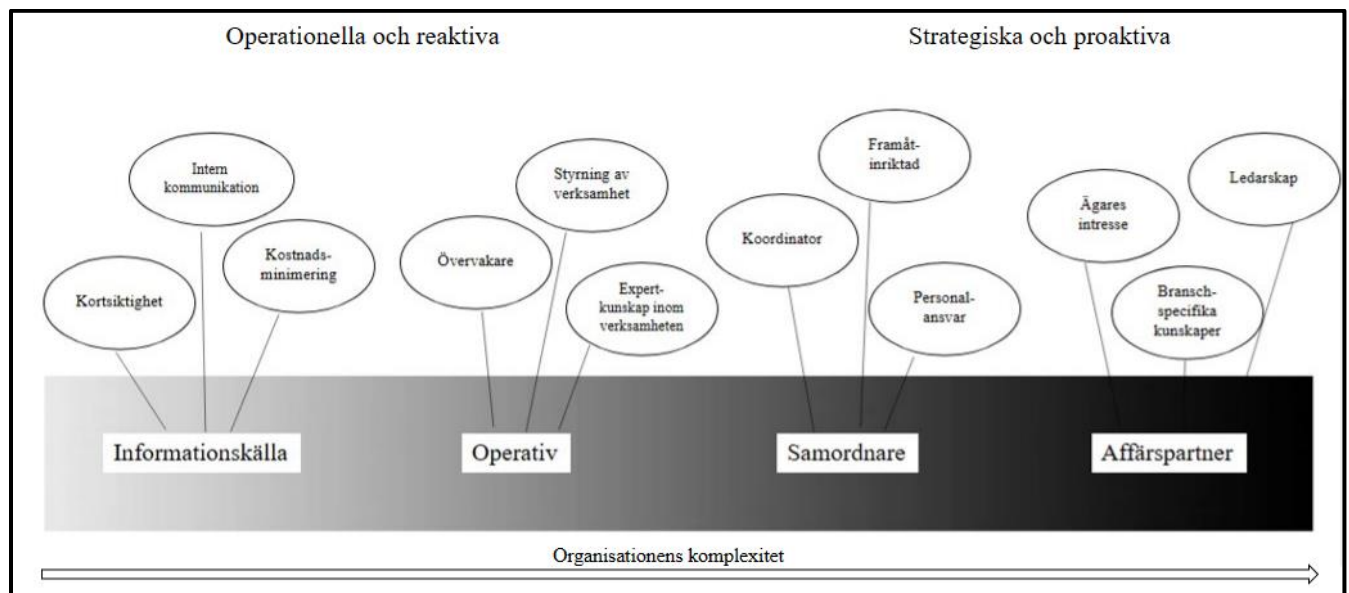
### 6.1 Disposition

I kommande stycke diskuteras och presenteras en vidareutveckling av det teoretiska ramverket. Utefter resultat och diskussion presenteras slutsatser som besvarar studiens frågeställningar. Avslutningsvis redogörs det för begränsningar och förslag på framtida forskning inom området.

### 6.2 Vidareutveckling av teoretiskt ramverk

Som ovan visar ifrågasätts La Paz, Gracia & Vásquez's (2020) teoretiska ramverks riktighet. Detta i och med att resultatet av studien visar på att en controller möter en variation av nyckelbegrepp, tillhörandes flertalet controllerroller. La Paz, Gracia & Vásquez's (2020) tydliga distinktion mellan rollerna visar sig således inte vara möjlig.

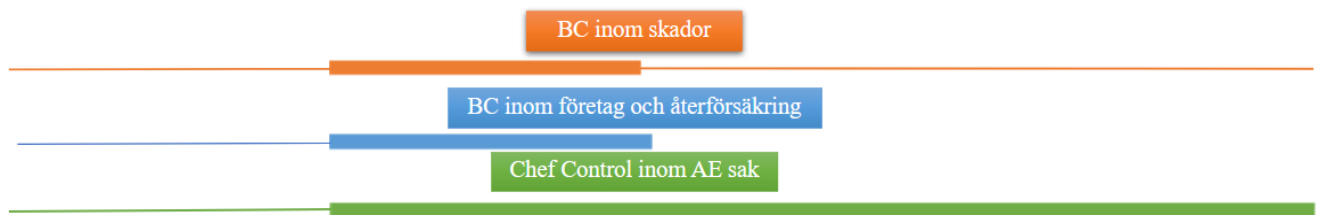
Att granska dessa olika typer som en skala och inte som skarpt avgränsade roller bör därav vara mer lämplig. Således kan en utvecklad modell visa på att en controller möter flertalet egenskaper, varpå denne istället möter de distinkta rollerna i en större eller mindre utsträckning. Genom denna upptäckt bidrar studien till en vidareutveckling av det teoretiska ramverket, enligt följande figur.



Figur 6. Vidareutveckling av teoretiskt ramverk för controllerroller.

Källa: La Paz, Gracia & Vásquez's (2020) teoretiska ramverk innehållandes egna bearbetningar.

Utifrån denna studie har dess respondenter konkretiserats utefter det vidareutvecklade teoretiska ramverket enligt figur sju, vars innehåll ska tydliggöras utefter en placering under figur sex.



Figur 7. Placering av controllers utefter det vidareutvecklade ramverket.

Källa: Studiens egna bearbetningar.

Som figuren visar har BC inom skador en tunn markerad linje under rollerna informationskälla, samordnare och affärspartner i och med att hen enbart besitter ett nyckelbegrepp tillhörande respektive roller. Däremot är linjen grövre under den operativa rollen eftersom hen besitter samtliga nyckelbegrepp tillhörandes denna controllerroll. Vidare innehar BC inom företag och återförsäkring en relativt grov linje under den operativa rollen, däremot visas en något tunnare linje under informationskälla. Detta i och med att hen möter två av tre egenskaper tillhörande den operativa men enbart en egenskap i linje med informationskällan. Till sist presenteras Chef Control som uppnår tre nyckelbegrepp tillhörande operativa, samordnare och affärspartner. Dessutom möter hen ett nyckelbegrepp inom informationskälla, därav den tunna linjen under denna controllerroll.

### 6.3 Slutsatser

Utefter studiens resultat och diskussion presenteras följande slutsatser.

- En controllers roll konkretiseras genom att finnas på en skala baserat på dess olika egenskaper och färdigheter.
- Controllern inom ett ömsesidigt bolag agerar för ägarnas räkning. Detta genom att lägga mindre tid på rutinmässiga arbetsuppgifter och mer fokus på strategiska ställningstaganden utefter kundernas, det vill säga ägarnas, intressen.

Detta innebär att controllern inom det ömsesidiga bolaget formas utefter personliga egenskaper och dess affärsenhet varpå en distinkt kategorisering utefter La Paz ,Gracia & Vásquez´s (2020) teoretiska ramverk inte är möjligt.

Vidare innebär studiens fynd att kontrollern agera utefter kundernas, det vill säga ägarnas, intresse. Vilket är färdigheter och egenskaper som återfinns i rollen affärspartner. I och med detta fungerar kontrollern som en kontrollant för ägarnas räkning varpå risken för agentkostnader minskar.

#### 6.4 Begränsningar

Studiens urval bestod utav tre respondenter, varpå resultatet skulle kunna stärkas om urvalet hade varit större. Resultatet att en controller inom ett ömsesidigt bolag minskar risken agentkostnader bygger på respondenternas egna uttalanden, därav är resultaten subjektiva. För att få ett mer objektivt svar kan en undersökning på kvantitativ basis vara fördelaktigt. Detta genom att till exempel granska ett företags ekonomiska resultat i samband med en controllers arbete i ett ömsesidigt bolag. Vidare något som kan ha begränsat denna studie är författargruppens erfarenhet, bland annat när det gäller att genomföra intervjuer. Detta då det är av vikt att intervjuaren besitter kunskap och erfarenhet då detta minskar risken att gå miste om något som är av intresse för studien.

#### 6.5 Vidare forskning

Likt andra fallstudier, har även denna studie sina begränsningar gällande möjligheten att generalisera resultatet. Studiens slutsatser går inte att generalisera statistiskt och behöver stärkas av flera fallstudier för att kunna generaliseras på ett analytiskt plan (Yin 2007, ss. 57-58). Något som ligger i linje med Denscombe (2018, s. 94) som menar att en fallstudies resultat är provisoriska och behöver bekräftelse av annan forskning. Att utveckla vetenskapliga rön bygger inte på ett enskilt fall utan flertalet analyser av samma företeelser men under olika betingelser (Yin 2007, s. 28), det vill säga andra ömsesidiga bolag. Detta innebär att denna fallstudies slutsatser inte kan ses som ett slutgiltigt bidrag utan behöver stärkas av ytterligare forskning. Således kan begränsningar i denna studie motivera till vidare forskning kring ämnet.

# Källförteckning

## Litterära källor

Almutairi, A. R. (2021). Do MOSAL controller curb agency costs? *Journal of Co-operative Organization and Management*, 9(1), ss. 100-127.

doi: 10.1016/j.jcom.2020.100127

Ang, J.S., Cole, R.A. & Lin, J.W. (2000). Agency Costs and Ownership Structure. *The Journal of finance*, 55(1), ss. 81-106.

doi: 10.1111/0022-1082.00201

Bergh, D. D., Ketchen, D. J., Orlandi, I., Heugens, P. P. M. A. R. & Boyd, B. K. (2019). Information Asymmetry in Management Research: Past Accomplishments and Future Opportunities. *Journal of Management*, 45(1), ss. 122-158.

doi: 10.1177/0149206318798026

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3 uppl. Liber.

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

doi: 10.1080/09638180701507114

Denscombe, M. (2018). *Forskningshandboken för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. 4 uppl. Studentlitteratur.

Friedman, A. L. & Lyne, S. R. (2001). The beancounter stereotype: towards a general model of stereo- type generation. *Critical Perspectives on Accounting*, 12(4), ss. 423-451.  
doi: 10.1006/cpac.2000.0451

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

Hall, J. H. (2016). Industry-specific determinants of shareholder value creation. *Studies in Economics and Finance*, 33(2), ss. 190-208.  
doi: 10.1108/SEF-08-2014-0155

Hartmann, F. G. H. & Maas, V. S. (2011). The effects of uncertainty on the roles of Controllers and budgets: An exploratory study. *Accounting and Business Research*, 41(5), ss. 439-458.  
doi: 10.1080/00014788.2011.597656

He, E. & Sommer, D. W. (2011). CEO turnover and ownership structure: evidence from the U.S property-liability insurance industry. *Journal of Risk Insurance*, 78(3), s. 673.  
doi: 10.1111/j.1539-6975.2011.01416.x

Hillier, D., Ross, S., Westerfield, R., Jaffe, J. & Bradford, J. (2021). *Corporate Finance*. 4 uppl. McGraw-Hill Education.

Lindvall, J. (2017). *Controllerns nya roll*. 2 uppl. Studentlitteratur.

La Paz, A., Gracia, D. & Vásquez, J. (2020). Matching the Controller role: individuals vs companies, *Journal of Business Economics and Management*, 21(5), ss. 1411-1431.  
doi: 10.3846/jbem.2020.13187

Larsson, M. & Lönnborg, M. (2018). *Ömsesidig försäkring - bolag, kunder och marknad*. 1 uppl. Dialogis.

Lawson, R. (2016). How Controllers become business partners: it takes strategic vision and a new application of business skills and analysis. *Strategic finance*, 98(1), s. 24.

Maner, J. K. & Mead, N. L. (2010). The essential tension between leadership and power: When leaders sacrifice group goals for the sake of self-interest. *Journal of personality and social psychology*, 99(3), ss. 482-497.  
doi: 10.1037/a0018559

Mayers, D. & Smith, C. W. (1988). Ownership structure across lines of property-casualty insurance. *The journal of Law & Economics*, 31(2), ss. 351-378.  
doi: 10.1086/467160

Mitchell, R. & Meacheam, D. (2011). Knowledge worker control: understanding via principal and agency theory. *The learning organization*, 18(2), ss. 149-160.  
doi: 10.1108/096964711111103740

Morales, J. & Lambert, C. (2013). Dirty work and the construction of identity. An ethnographic study of management accounting practices. *Accounting, Organizations and Society*, 38(3), ss. 228-244.  
doi: 10.1016/j.aos.2013.04.001

Namazi, M. (2013). Role of the agency theory in implementing management's control. *Journal of Accounting and Taxation*, 5(2), ss. 38-47.

doi: 10.5897/JAT11.032

Neto, B. S., Girão Barosso, F. M. & Rezendes, J. A. (2012). Co-operative governance and management control systems: an agency costs theoretical approach. *Brazilian Business Review*, 9(2), ss. 68-87.

doi: 10.2139/ssrn.1599208

Nilsson, F. & Olve, N. G. (2018). *Controllerhandboken*. 11 uppl. Liber.

Parker, C. (2000). Performance measurement. *Work Study*, 49(2), ss. 63-66.

doi: 10.1108/00438020010311197

Rieg, R. (2018). Tasks, interaction and role perception of management accountants: evidence from Germany. *Journal of management control*, 29(2), ss. 183-220.

doi: 10.1007/s00187-018-0266-0

Rienecker, L. & Jørgensen, P. S. (2013). *Att skriva en bra uppsats*. 2 uppl. Liber.

Singh, M. & Davidson III, W.N. (2003). Agency costs, ownership structure and corporate governance mechanisms. *Journal of banking & finance*, 27(5), ss. 793-816.

doi: 10.1016/S0378-4266(01)00260-6

Talonen, A. (2016). Systematic literature review of research on mutual insurance companies. *Journal of co-operative organization and management*, 4(2), ss. 53-65.

doi: 10.1016/j.jcom.2016.09.003

Verstegen, B., De Loo, I., Mol, P., Slagter, K. & Geerkens, H. (2007). Classifying Controllers by activities: an exploratory study. *JAMAR*, 5(2), ss. 9-22.

doi: 10.2139/ssrn.676351

Yin, R. K. (2007). *Fallstudier: design och genomförande*. 1 uppl. Liber.

Zhang, L., Zhang, Z., Jia, M. & Ren, Y. (2020). A tiger with wings: CEO–board surname ties and agency costs. *Journal of business research*, 118, ss. 271-285.

doi: 10.1016/j.jbusres.2020.06.026

## Virtuella dokument

Länsförsäkringar AB (2022). *Årsredovisning 2021*.

<https://mb.cision.com/Main/152/3524284/1547934.pdf> [2023-02-22]



# Bilagor

## 1. Intervjuguide

1. Vilken typ av organisation arbetar du inom?
2. Ungefär hur många controllers arbetar inom ert team?
3. Ungefär hur stora är de årliga intäkterna för er organisation?
4. Vad är titeln för din arbetsroll?
5. Vilka är dina arbetsuppgifter och ansvarsområden?
6. Vilka arbetsuppgifter är högst prioriterat inom din roll?
7. Hur många års erfarenhet har du inom ditt yrke?
8. Hur ser din akademiska bakgrund ut?
9. Hur ser controllersns rapporteringsrutiner ut inom din organisation?
10. Hur många rapporterar till dig?
11. Vem rapporterar du till (vilken yrkesroll)?
12. Hur delaktig är du inom organisationens utformning av strategier och mål?
13. Utifrån följande förmågor, vilka är dina fyra starkaste respektive vilka fyra vill du förbättra?
  - a. Ledarskap
  - b. Övertalningsförmåga
  - c. Företags- och entreprenörskapstänk
  - d. Självständig
  - e. Förhandla
  - f. Kunskap om försäkringsbranschen
  - g. Kunskap om mänskligt beteende
  - h. Att vara trovärdig
  - i. Att skapa goda relationer med externa intressenter
  - j. Att skapa goda relationer med interna intressenter
  - k. Optimera processer och resurser
  - l. IT
  - m. Analytisk förmåga
  - n. Rapportering och kommunikation

14. Upplever du att ledningen accepterar rekommendationer från dig när de fattar beslut?
15. Hur skulle du beskriva din yrkesroll som controller?

## 2. Intervjuguide för en överblick över Länsförsäkringar AB

### Generella frågor om Länsförsäkringar AB (LFAB)

- Berätta gärna om Länsförsäkringars verksamhet.
- Inom vilken/vilka bransch/er är LFAB verksam inom?
- Hur mycket omsätter LFAB?
- Hur ser LFAB:s organisationsschema ut?
- Hur påverkas LFAB av att kunderna är ägarna?

### Generella frågor om respondenterna

- Vilka organisationer inom LFAB arbetar ni inom?
- Vad gör era organisationer?
- Om ni arbetar inom olika organisationer, hur är dessa kopplade till varandra?
  - Hur skiljs de åt?
- Hur ser ert organisationsschema ut?
- Hur många anställda finns det inom er/era organisationer?