



Innehållsförteckning

1 Inledning	3
1.1 Bakgrund.....	3
1.2 Problemdiskussion	4
1.3 Syfte och forskningsfråga	5
1.4 Avgränsning.....	5
2 Metod	7
2.1 Vetenskapligt förhållningssätt	7
2.2 Vår metod	7
2.3 Presentation.....	9
2.4 Praktiskt tillvägagångssätt	9
3 Teoretisk referensram	10
3.1 Bolagsstyrning	10
3.1.1 Principal- agentteorin.....	10
3.1.2 Svensk bolagsstyrning	12
3.2 Intern kontroll och COSO.....	13
3.2.1 Intern kontroll	13
3.2.2 COSO ramverket.....	14
3.3 Svensk kod för bolagsstyrning (Koden)	15
3.3.1 Tillkomst och generellt om Koden	15
3.3.2 Koden och intern kontroll	16
3.4 Teorikritik	17
4 Empiri	19
4.1 Allmänt om Koden.....	19
4.1.1 Presentation av respondenter	19
4.1.2 Generellt om styrelsearbete	19
4.1.3 För- och nackdelar med Koden.....	21
4.1.4 Lätt och svårt för företagen med Koden	22
4.1.5 Allmänt om Koden - sammanfattning	23
4.2 Förhållande ledning & styrelse	24
4.2.1 Förhållande ledning & styrelse	24
4.2.2 Förhållande ledning & styrelse – sammanfattning	25
4.3 Intern kontroll	26
4.3.1 Definition	26
4.3.2 Riskbedömning och kultur.....	27
4.3.3 Nya strukturer och arbetssätt	28
4.3.4 Information, kommunikation och utvärdering.....	30
4.3.5 Företagen ålder och intern kontroll (enbart fråga till revisorer)	31
4.3.6 Intern kontroll– sammanfattning	31
4.4 Risk för skandaler	33
4.4.1 Risk för skandaler	33
4.4.2 Risk för skandaler – sammanfattning	34
5 Analys	35
5.1 Allmänt om Koden.....	35
5.1.1 Styrelsearbete innan Koden	35
5.1.2 För- och nackdelar med Koden.....	36
5.1.3 Lätt och svårt för företagen med Koden	36
5.2 Förhållande ledning & styrelse	37
5.3 Intern kontroll	38



5.3.1 Definition	38
5.3.2 Riskbedömning och kultur	39
5.3.3 Nya strukturer och arbetssätt	39
5.3.4 Information, kommunikation och utvärdering	41
5.3.5 Helhetsanalys av intern kontroll (Definition och COSO).....	41
5.3.6 Företagens ålder och intern kontroll	43
5.4 Risk för skandaler	43
5.5 Analys av respondenter	44
6 Slutsatser, reflektioner & vidare studier	46
6.1 Slutsatser	46
6.2 Reflektioner	47
6.3 Förslag till fortsatta studier	47
7 Källförteckning	49
Bilaga 1	52
Bilaga 2	54



1 Inledning

I detta kapitel ges en första inblick i vad uppsatsen kommer att handla om. I bakgrunden kommer vi att beröra bolagsstyrning rent generellt och varför det är ett aktuellt ämne. I problemdiskussionen kommer vi att föra ett resonemang om intern kontroll och dess förhållande till styrelse och revisor. Därefter presenteras vårt syfte med studien, forskningsfrågan samt avgränsningar.

1.1 Bakgrund

Bolagsstyrning har sitt ursprung i 1800-talets USA där det växte fram bolag som hade ett stort antal aktieägare och som dessutom verkade på ett flertal geografiska platser. Det stora antalet ägare bidrog till att företagsledningen och ägandet skiljdes åt och därmed uppstod en potentiell intressekonflikt mellan ägare och företagsledning, då företagsledningen kunde agera på ett annorlunda sätt än ägarnas intention. Bolagsstyrning utvecklades som ett system för att ägarna skulle kunna skapa styrning och kontroll av företaget. Bolagsstyrning handlar i mångt och mycket om att minimera principal-agent problemet. Den bakomliggande tanken med bolagsstyrning var att den skulle leda till effektiva beslutsprocesser och värdeskapande. Bolagsstyrning har varit ett debatterat ämne under lång tid och har spridit sig runt om i världen. (Tricker 1984)

En del av begreppet bolagsstyrning är intern kontroll och det är ett område som har kommit att få stor uppmärksamhet till följd av företagsskandaler som inträffat i vår omvärld under det tidiga 2000-talet såsom Enron och Parmalat. Enronskandalen inträffade då det avslöjades att det amerikanska energiföretaget överdrivit sina intäkter och sysslat med vilseledande bokföring vilket blåst upp det egna kapitalet i balansräkningen. Parmalatskandalen hade större inslag av rent kriminella handlingar med kraftigt överdriven försäljning som pågått i många år. (Bränfeldt 2004) Skandaler av dessa slag är ingen ny företeelse utan har funnits i alla tider, på 1980-talet kan nämnas Maxwell i Storbritannien och under 1930-talet Krügerbolag. Som ett svar på dessa händelser har det utvecklats ramverk för bolagsstyrning. Nutida skandaler har minskat det allmänna förtroendet för företagsvärlden och för att återskapa förtroendet har lagstiftare på olika sätt försökt reglera bolagsstyrning och intern kontroll. Sådan reglering har skett under senare år både genom lagstiftning såsom Sarbanes Oxley Act i USA samt genom införandet av etiska koder såsom Combined Code i Storbritannien och Crommekod i Tyskland. (Maier 2005)

Den reglering av bolagsstyrning som växt fram de senaste åren till följd av oegentligheter inom företagen har huvudsakligen berört intern kontroll, i USA har noterade företag bland annat varit tvungna att följa de så kallade Sarbanes Oxley-reglerna (SOX) som i detalj reglerar företagets system för intern kontroll. SOX uppfattas av många som alltför detaljrikt och stelt och har medfört betydande kostnader för berörda företag. Sverige har som ett av de sista länderna i Västeuropa i och med Svensk kod för bolagsstyrning (Koden) nu också fått en uppförandekod för bolagsstyrning och därigenom också intern kontroll. Koden följer Cadburykommitténs modell följ eller förklara och den brittiska bolagskoden har varit den viktigaste förebilden vid framtagandet av den svenska



Koden. Bakgrunden till att denna modell har valts i Sverige är att den framgångsrikt implementerats i flera andra europeiska länder. Koden infördes den första juli 2005 och det har varit mycket omdebatterat huruvida lagstiftning och införandet av en kod kan minska riskerna för framtida företagsskandaler. (Skog 2005) Avsikten med Koden är att höja förtroendet för svenskt näringsliv samt förhindra framtida företagsskandaler. Koden behandlar intern kontroll på ett sätt som tangerar Aktiebolagslagens (ABL) krav. ABL har, i ett internationellt perspektiv, täckt in många av de områden som andra länder reglerat genom självreglering i så kallade koder. (Mannheimer Swartling 2005) Koden omfattar en rad områden som till exempel hur tillsättning av styrelse och VD skall gå till, regler för bolagsstyrning och ägaransvar (Åsbrink 2004).

1.2 Problemdiskussion

Koden innehåller regler avseende intern kontroll och avsikten med detta är att ytterligare skärpa fokus på hur företag hanterar och kontrollerar sina risker, detta för att minska risken för att aktieägarna och andra intressenter ska få en felaktig bild av företagets ställning. En förutsättning för att intern kontroll som system ska fungera är att styrelsen och högsta ledningen inser vikten av den samt tar ansvar för att en kultur växer fram där intern kontroll främjas (Mintz 2005). Vidare så framhålls betydelsen av att ägaren förstår risken för oegentligheter mot företaget och förstår att intern kontroll kan hjälpa till att upptäcka och förhindra bedrägeri. (Sacks 2004) I ABL 8 kap 3 § står det att styrelsen har ansvar för att bolagets ekonomiska förhållanden kontrolleras på ett betryggande sätt. För att uppnå detta är god intern kontroll en förutsättning. Intern kontroll har således varit en viktig arbetsuppgift för styrelser i aktiebolag men vetenskaplig forskning om hur styrelser i praktiken har arbetat med intern kontroll är begränsad. I och med att Koden införs så formaliseras styrelsens arbete och ansvar avseende intern kontroll ytterligare (Skog 2005).

Uppsatser har tidigare behandlat Koden, trots att den började gälla först den 1 juli 2005. Uppfattningen om huruvida Koden kommer att påverka företagen och höja förtroendet för näringslivet är mångfacetterad. Holmgren & Karlsson (2005) har undersökt om Koden har påverkat valberedningens sätt att utse styrelse. Deras slutsats var att Kodens inverkan på valberedningen var begränsad, det vill säga att Koden i detta avseende inte innebär någon dramatisk förändring. Vidare har Lärka et al (2005) undersökt om Koden innehåller de centrala faktorerna (utifrån ett statsvetarperspektiv) som krävs för att den skall kunna implementeras framgångsrikt. Deras resultat var att Koden inte kan implementeras framgångsrikt. Denna bild kontrasteras av Skog (2004) som hävdar att den brittiska Combined Code, som är en förebild för Koden, implementerats framgångsrikt hos brittiska bolag. Således borde förutsättningarna finnas för att en Kod skall kunna fungera i Sverige. Träff och Brännström (2005) menar att Koden är viktig för att förtroendet för näringslivet skall öka och skandaler undvikas, kraven på intern kontroll kan vara avgörande för att skapa ett starkt förtroende för affärslivet. Det finns ingen vetenskaplig forskning om hur intern kontroll har påverkats i och med Koden. Att det däremot har hänt något påvisas till exempel i Sophie Nachemson-Ekwall's artikel där det beskrivs att intern kontroll är ett område som fått alltmer uppmärksamhet hos företagen på senare tid



(AFV den 17 november 2005). Det råder således delade meningar om Koden har förändrat svensk bolagsstyrning och intern kontroll.

Enligt både ABL och Koden är styrelsen ansvarig för internkontrollen. Trycket på styrelsen att fokusera på intern kontroll har ökat genom att styrelsen enligt Koden skall avge en rapport om bolagets interna kontroll. Kodens syfte är som beskrivits ovan att minska risken för skandaler och öka förtroendet för näringslivet. Eftersom styrelsen är den aktör som enligt lagstiftning och Koden har ansvaret för den interna kontrollen borde de således, menar vi, vara de som initierar utvecklingen angående företagets interna kontroll. Ovan beskrivs åsikter om och tecken på hur Koden påverkat företagen men hur det ser ut i företagen i dagsläget är utforskat. Om syftet med Koden ska uppfyllas torde något hända i företagen, men hur ser verkligheten ut? Sker det en utveckling?

Revisorerna skall granska den rapport som styrelsen ska skriva om hur den interna kontrollen organiseras och fortlöper. Anledningen till granskningen torde ha att göra med att trovärdigheten ökar i och med en oberoende granskning. Således är det relevant att undersöka revisorernas uppfattning om företagets arbete med intern kontroll. De är dessutom insatta i företagets vardag och är de mest oberoende bedömarna av de aktörer som kan svara på hur arbetet med internkontroll utvecklats. Revisorernas perspektiv är viktigt för att bekräfta/motsäga styrelseledamöternas berättelser, då det kan finnas en risk att deras berättelser inte avspeglar den interna kontrollen på ett objektivt sätt. Bazerman et al (2002) påvisar dock att revisorer omedvetet påverkas och tar intryck av klienter, något som i slutändan leder till att revisorer hamnar i beroendeställning och efterföljandet av de lagstadgade reglerna blir därför lidande. Detta till trots menar vi att revisorerna är de mest oberoende aktörerna med insikt i företagen som står att finna.

1.3 Syfte och forskningsfråga

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur företagets intern kontroll påverkats av Koden. Vår förhoppning är att studien skall inspirera läsaren till att reflektera över frågor kring intern kontroll i allmänhet och dess påverkan av Koden i synnerhet. Den tilltänkta läsaren är företagets intressenter såsom: styrelseledamöter, ledning, ägare samt andra personer med intresse inom området. Vi har valt att undersöka vårt problemområde utifrån två aktörers perspektiv, styrelsens och revisorns, för att på ett bättre sätt behandla problematiken.

Forskningsfråga

Hur har företagets intern kontroll påverkats av Svensk kod för bolagsstyrning?
- en studie utifrån styrelsens och revisorns perspektiv

1.4 Avgränsning

Uppsatsen avgränsar sig till att omfatta större noterade aktiebolag som ska följa Koden och som enbart är noterade i Sverige, då företag som är noterade utomlands påverkas av annan reglering. Vårt fokus angående intern kontroll har



riktats mot den finansiella rapporteringen och de punkter i Svensk kod för bolagsstyrning som behandlar intern kontroll.



2 Metod

I detta kapitel redovisar vi hur vi ska erhålla kunskap om ämnet för att kunna uppfylla vårt syfte och besvara vår frågeställning. Under rubriken vetenskapligt förhållningssätt kommer vi först att presentera det fenomen vi ämnar undersöka samt vår syn på kunskap. Därefter återger vi hur vi samlar in data i vår metod. Under rubriken presentation skildrar vi hur vi presenterar empirin samt hur vi analyserat den. Därefter kommer ett avsnitt om praktiskt tillvägagångssätt. Vi har valt att löpande diskutera metodens trovärdighet i anslutning till att vi presenterar den.

2.1 Vetenskapligt förhållningssätt

Vårt syfte är att undersöka hur företagens intern kontroll har påverkats av Koden, detta innebär att vi måste undersöka de ansvarigas syn avseende intern kontroll. Då intern kontroll är ett omdiskuterat område och vi är ute efter att undersöka det verkliga förhållandet och inte åsikter ställs vi inför ett uppenbart problem. Hur ska vi kunna undersöka vad som faktiskt hänt i företagen och kunna skilja bort normativa ansatser och åsikter? Att utföra en statistisk undersökning genom utskick av enkäter till ett stort urval av företag kunde ha varit ett alternativ. Intern kontroll är ett område där vi, enligt vår förförståelse, menar att det fattats gemensamma definitioner (se 3.2) och där praxis ser mycket olika ut. Därmed tror vi att en undersökning baserad på enkäter till ett stort antal respondenter skulle kunna leda till att vi får normativa svar och åsikter samt att respondenterna utgår från olika perspektiv. Genom att istället utföra ett litet antal intervjuer där vi kan be om exempel och beskrivningar som kan bekräfta eller motsäga vad respondenterna svarat menar vi att vi kommer närmare verkligheten. En följd av detta är att vi varit tvungna att samla in vår data själva eftersom till exempel tidningsartiklar inte ger oss möjlighet att följa upp svaren vi får.

Som ekonomistudenter har vi utvecklat en förförståelse av området och för att kunna undersöka verkligheten krävs det av oss av vi skapar oss ännu djupare förståelse innan vi samlar empiri. Genom en utökad förförståelse ökar chanserna att vi ska kunna precisera vilken empiri vi kan tänkas behöva samt vilka frågeställningar som är relevanta. Vår syn på kunskap är således att vi först måste skapa förförståelse för problematiken och sedan allteftersom intervjuerna genomförs vidareutveckla våra frågor. Vi har för avsikt att anamma ett kritiskt och objektiva förhållningssätt genom vår studie. Detta genom att vi i största möjliga mån använder oss av vetenskapliga källor, går tillbaka till ursprungskällorna och kritiskt granskar vår informationsinsamling.

2.2 Vår metod

Vi vill undersöka hur intern kontroll har förändrats inom företagen i och med Koden, som vi beskrivit ovan måste vi kunna skilja bort normativa ansatser och åsikter från vad som verkligen hänt i företagen. Genom att utföra intervjuer möjliggör vi en hög grad av anpassning och flexibilitet och undgår därmed att standardisera insamlandet av data, vi har hela tiden möjlighet att be respondenterna förklara vad de menar, ge exempel och ställa följdfrågor. Ytterligare en fördel med detta angreppssätt är att vi kan följa resonemang och skapa förståelse för komplexa samband (Holme och Solvang 1997).



Bristerna med att genomföra ganska få och ingående intervjuer är att vi inte har möjlighet att samla in stora mängder data som täcker in en stor population.

För att kunna undersöka vårt problemområde valde vi att intervjua både styrelseledamöter och revisorer. Innan intervjuerna läste vi metodlitteratur för att på så sätt kunna samla in data på ett tillfredställande sätt. Genom att välja två olika aktörer får vi två perspektiv på fenomenet och därmed tror vi att vi kommer få en bättre bild av vad som hänt angående intern kontroll än om vi valt att intervjua en aktör. Då styrelseledamöterna kan tänkas sitta i flera styrelser samtidigt har vi bett dem att svara utifrån det företag som vi vill undersöka och således så påverkas deras svar att bli mindre generellt giltiga. I intervjuerna med revisorerna är situationen en annan. De vi valt att intervjua är, av sina firmor, ansedda som framstående inom sitt område och har i bägge fallen många klienter som ska följa Koden. Den ena revisorn i form av uppdrag som externrevisor och den andra som expert på intern kontroll och riskbedömning. För att ge en så bra bild av verkligheten som möjligt har vi bett dem att inte utgå från den bild de fått hos en av sina klienter utan att beskriva en sammanvägd bild. Revisorerna återger således i högre grad en generell bild och inte företagsspecifik bild av verkligheten. I övrigt har vi inte försökt påverka styrelseledamöterna till att svara på ett visst sätt. Vi har i stort använt oss av likadana intervjuguider för både styrelsemedlemmar och revisorer, de justeringar vi har gjort beror främst på att de olika aktörerna kan bidra med olika information. Vår strävan efter att ändra så lite som möjligt i intervjuguiden är hänförligt till att vi eftersträvar tydlighet för läsaren av uppsatsen.

Vi har i samband med vår inledande orientering i ämnet reflekterat över att företagets ålder kan ha effekt på företagets intern kontroll. När vi bestämt vilka företag som vi ska intervjua har vi valt ett företag som funnits under lång tid (> 60 år) och två företag som funnits i sina nuvarande former kortare än 12 år. De är antingen avknoppningar och/eller nystartade. När vi intervjuat revisorer har vi också ställt frågan huruvida företagets ålder påverkar företagets intern kontroll. Arbetsätt och processer institutionaliseras i företagen och ålder är en förutsättning för att det skall kunna ske. Bakgrunden till att ålder kan anses vara en betydelsefull parameter finns i institutionell teori (se Scapens och Burns 2000).

Vi har i vår uppsats valt att intervjua tre styrelseledamöter och två revisorer. Ett större antal respondenter hade varit önskvärt då vi tror att vår bild kompletterats ytterligare men med hänsyn till uppsatsens storlek har inte detta varit möjligt. Vi har i samband med intervjuerna berättat att vi ämnar hålla respondenterna anonyma, detta i förhoppning om att få bättre svar.

Vår intention har varit att begreppsapparaten avseende intern kontroll och Svensk kod för bolagsstyrning skall komma så nära gängse uppfattning som möjligt. Framförallt avseende begreppet intern kontroll har detta varit problematiskt men vi har använt COSO-ramverket som är frekvent förekommande i praxis (se teoretisk referensram). Vi har även frågat respondenterna om deras definition av intern kontroll för att kontrollera om de avser samma sak med begreppet.



2.3 Presentation

Vårt mål med empiriavsnittet är att läsaren själv ska kunna analysera vår empiri och eventuellt dra andra slutsatser än de vi dragit och kanske kunna använda en annan teori för att analysera empirin. För att åstadkomma denna tydlighet redovisar vi resultatet av intervjuerna i empirikapitlet genom att för varje kategori av frågor återge de svar vi fått. Vi har valt att inte redovisa svar som enligt vår uppfattning inte berör ämnet. Empirin redovisas i samma ordning som frågorna ställdes vid intervjuerna (se Bilaga 1 & 2). Empiriavsnittet är dock mycket omfattningsrikt men genom att följa rubrikerna kan läsaren på så sätt följa den röda tråden. I analyskapitlet analyserar vi empirin i samma ordning som den presenteras.

2.4 Praktiskt tillvägagångssätt

Vi valde att skriva om intern kontroll eftersom vi fann ämnet både intressant och aktuellt, speciellt nu i samband med införandet av Koden. När vi hade skaffat oss en överblick över ämnet och inringat vårt problemområde ville vi snabbt komma in i ämnet på djupet. Vi läste artiklar från dagspress, vetenskapliga tidskrifter, Aktiespararnas ägarstyrningspolicy, Styrelseakademiens vägledning till God styrelsesed samt böcker som innehöll olika teorier och perspektiv inom området. Då denna bild av verkligheten fortfarande framstod som abstrakt ville vi sätta oss in i vad som händer i styrelserummen i Sverige just nu. Vi gick därför på ”Stora styrelsedagen” den 24 november 2005 som anordnades av Styrelseakademien i Göteborg. Vi tog där del av en rad talare och paneldiskussioner om aktuella ämnen. De talare som berörde de större företagens perspektiv uppehöll sig ofta vid införandet av Koden och dess effekter. Då vår frågeställning är mycket specifik berördes den bara ytligt men vi uppfattade att ämnet är mycket aktuellt och relevant.

Totalt finns det cirka 70 bolag som skall följa Koden och faller inom våra avgränsningar, det vill säga att de enbart är noterade i Sverige. Av dessa valde vi ut totalt tre företag, vi fick fråga fyra styrelseledamöter innan vi fick tag på tre ledamöter som ställde upp för intervju. Den person som avböjde tackade nej till följd av tidsbrist. Som tidigare nämnts har ålder varit en styrande parameter vid vårt urval av bolag. Revisorerna valdes genom att vi kontaktade två av de ledande revisionsbyråerna i Sverige och fick två personer rekommenderade. Av två tillfrågade ställde bägge upp för intervju. Första kontakt med respondenterna togs via telefon efter att vi bestämt vilka företag vi önskade intervjua. När vi kontaktade de tilltänkta respondenterna berättade vi kortfattat om vår uppsats. När vi sedan kom till intervjun gav vi återigen en bild av vad vår uppsats ska handla om. Två av intervjuerna gjordes per telefon. Vi bandade samtliga intervjuer för att kunna få med alla svar och för att kunna fokusera på respondenternas svar under intervjuerna. Vi vill klargöra att inspelningen av intervjuerna kan ha medfört att respondenterna påverkats och därför inte återgett sin egentliga berättelse. Anonymiteten kan ha minskat denna effekt.

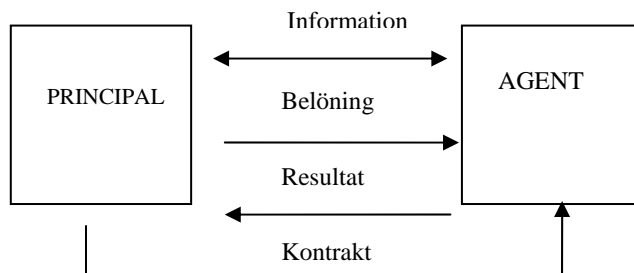
3 Teoretisk referensram

I avsnitt 3.1 med underrubriker kommer vi först, för att visa på de teoretiska komplikationer som det finns avseende bolagsstyrning, att presentera principal-agentteorin. Därefter presenterar vi bolagsstyrning i svensk kontext. I avsnittet 3.2 definieras intern kontroll och därefter presenterar vi ett vida accepterat amerikanskt ramverk avseende intern kontroll, COSO. Då vårt problemområde är att undersöka hur intern kontroll har förändrats till följd av Koden presenterar vi vad Koden är, dess tillkomst och sedan vilka paragrafer som berör intern kontroll. Slutligen, i avsnitt 3.4, finns en diskussion om vilka komplikationer våra val av teorier kan ha medfört.

3.1 Bolagsstyrning

3.1.1 Principal- agentteorin

Principal- agentteorin växte fram på 1970-talet och har sin grund i ekonomisk forskning. Teorins grundmodell utgår från två parter, agenten och principalen och det är till följd av problematiken i denna relation som behovet av revision och intern



Figur 1: Principal- agentteorin

kontroll uppstår. Det är därför som principal- agentteorin är relevant för vår uppsats. Relationen kan beskrivas som att det är principalen som delegerar uppgifter till agenten för att han skall utföra dessa. Problemet är att agenten inte alltid gör det som är bäst för principalen utan tänker också på vad som är mest fördelaktigt för honom personligen. (Jensen & Meckling 1976) Principalen kan dock styra agenten genom incitament och övervakning. Agentteorin berör komponenter såsom egenintresse, asymmetrisk information och kontrakt:

- Parterna handlar i första hand av egenintresse, det vill säga att de har mål som inte överensstämmer med den andra partens.
- Asymmetrisk information vilket innebär att parterna kan förvränga och eller hemlighålla information.
- Bägge parter försöker utforma kontraktet så att de blir så fördelaktigt som möjligt för dem själva. Ett kontrakt hjälper även till att fördela risken mellan de bägge. (Macintosh 1994)

Applicerat på ett företag beskrivs ofta ägarna vara principalen och ledningen vara agenten (i vår uppsats betraktar vi styrelsen som ägarnas förlängda arm och styrelsen blir således principalen). När inte önsningarna mellan dessa parter överensstämmer är det svårt för principalen att styra bolaget. En vanlig uppfattning är att agenten sätter sina personliga mål främst, det vill säga att maximera sitt eget välstånd, vilket resulterar i en



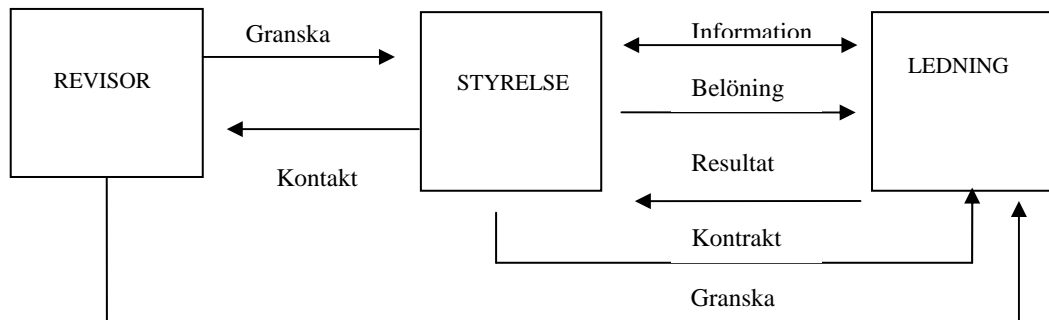
intressekonflikt med ägarna. Detta kallas agentproblemet eller agentkostnad. (Hawley et al 1999) Det finns ingen perfekt lösning på problemet men det finns alternativ för att minska agentkostnaderna. En vanlig lösning är att ledningens kompensation sätts till bolagets finansiella utveckling och/eller aktiens utveckling. Detta leder till att parternas agenda blir mer samstämmig. Vidare så kan agenten bli kompenserad om principalen anser att redovisningen är tillförlitlig eftersom agenten då hjälper till att kontrollera agentkostnaderna (övervakningskostnaderna). För att undvika att det etableras en kultur som främjar egenintresse i bolaget på bekostnad av ägarna är det viktigt att internkontrollen är god. Värt att notera är dock att även det bästa internkontrollsystemet kan falla om ledningen försöker manipulera eller inte sköter sitt ansvarsområde på ett korrekt sätt. Det är således centralt att ledningen följer sitt kontrakt och sköter sina angelägenheter. (Mintz 2005)

Ofta kan agentproblematiken kopplas direkt till händelser som kan få ekonomiska konsekvenser för agenten. Det kan till exempel handla om att agenten har ersättning som är kopplat till resultatet och agenten väljer därför de redovisningsprinciper som leder till högst resultat och därmed också till högst ersättning. Principalen använder en revisor för att säkerställa att principalens intressen tas tillvara och att agenten utvärderas. Principalen använder redovisningsinformation för att ta reda på om agenten nått upp till de uppsatta målen för verksamheten. (Artsberg 2003)

Det finns fyra olika riskområden i relationen mellan agent och principal. Till att börja med finns det en risk att agenten har ett stort egenintresse. Vidare så kan agenten och principalen ha olika tidsperspektiv, om agenten har tänkt vara verksam i bolaget en kortare tid finns det risk att den långsiktiga strategin får ge vika för kortsiktiga mål. De bägge parterna kan också ha olika risknivå. Deras olika uppfattningar om risk kan leda till att de uppträder på olika sätt i en specifik situation och att de också vill uppträda olika. Slutligen finns det en risk att agenten inte anstränger sig optimalt för att följa principalens agenda utan agerar på ett annorlunda sätt. (Lambert 2001)

Tillämpat på vår undersökning har vi valt att betrakta styrelsen som principalen, eftersom den är vald av aktieägarna som deras företrädare, och företagsledningen som agenten. Risken i relationen är att bolagets ledning och styrelsens intressen inte överensstämmer. Genom att styrelsen har utformat ett adekvat kontrakt med ledningen kan agentproblemet minimeras. Vidare så skall styrelsen också se till att kontrollera ledningen för att minska riskerna, detta leder dock till kontrollkostnader (vilket är en form av agentkostnad). Styrelsen vill hålla kontrollkostnaderna låga och därmed kontrolleras ledningen mindre och det ges utrymme för oegentligheter. Det är möjligt att identifiera en principal agentproblematik även mellan ägarna och styrelse men det är inte den problematik som vi undersöker i vår uppsats då intern kontroll är en sak främst mellan styrelse och ledning.

Styrelsen har revisorn till sin hjälp för att kontrollera ledningen. Revisorn, som är vald av aktieägarna på bolagsstämman, fungerar som ett verktyg för att granska ledningen och styrelsen genom att revisorn granskar de finansiella rapporterna och redovisningsinformationen. Vidare så ställer Svensk kod för bolagsstyrning nu krav på att det skall finnas revisionsutskott i varje bolag. Detta leder till att relationen mellan styrelse och revisor tydliggörs, nedan visas detta schematiskt.



Figur 2: Principal- agentteorin med revisor

3.1.2 Svensk bolagsstyrning

Då principal agentteorin är en generell teori som kan appliceras i många sammanhang (se vidare 3.4 Teorikritik) har vi valt att närmare beskriva hur svenska förhållanden inom bolagsstyrning ser ut.

Maktfördelningen mellan ledning, kontrollaktieägare och minoritetsägare i företag skiljer sig åt runt om i världen. Svenska företag kännetecknas av att det finns kontrollägare i bolagen och detta överensstämmer väl med den Europeiska modellen. Dessa ägare bygger sin makt genom separation av ägande och kontroll. Detta skall jämföras med USA och Storbritannien som i stort sätt saknar kontrollägare. Över 90 % av företagen på Stockholmsbörsen har kontrollägare som kontrollerar minst 25 % av företagens röster. Historiskt sätt kännetecknas Sveriges näringsliv av företag med starka ägare. Utvecklingen har gått ifrån att ägarna har varit privatpersoner och familjer mot institutioner såsom försäkringsbolag, pensionsfonder och investmentbolag. Likaså har det utländska ägandet ökat och är idag omkring 30 %.

Avgörande för styrningen av ett företag är hur ägarna kan lyckas få företagsledningen att ha samma agenda, övervaka dem samt begränsa deras handlingsfrihet. Den svenska modellen med kontrollaktieägare är ett alternativ men risken är att de sätter sina egna intressen först på bekostnad av minoritetsägarna. Vidare så har kontrollägare inflytande i företagen och samhället som inte motsvarar deras kapitalinsats samt att de kan ha en konserverande effekt på näringslivets sammansättning samt ett ibland olämpligt bibehållande av makten i ett företag mot eventuellt bättre ägare. (Söderström 2003)

I Aktiebolagslagen fastställs att det är styrelsen som är ansvarig för organisation och förvaltning av bolagets angelägenheter. VD är ansvarig för bolagets löpande förvaltning, i praktiken har VD kommit att få betydligt större betydelse än vad som var lagstiftarens avsikt från början. I många fall tar VD hand om de strategiska besluten, en uppgift som torde vara av typisk styrelsekaraktär. Styrelsen är i praktiken löst kopplad till ledningens dagliga verksamhet. (Dahlgren & Moberg 1990)

Sammansättningen i svenska styrelser är likartade avseende bakgrund, ålder och kön. Samma styrelseledamöter sitter i flera företag. För att stärka förtroendet för företagen är ett råd att stärka styrelsens oberoende vid rekrytering av styrelseledamöter, detta råd skall dock inte överskattas eftersom det i praktiken är kontrollägarna som har makten i



bolaget. (Söderström 2003) Detta eftersom kontrollägarna ofta är representerade direkt i styrelsen. Detta synliggörs tydligt när en ägarförändring äger rum då detta ofta resulterar i att delar av ledningen byts ut. (Lindgren 1994)

Styrelsens viktigaste uppgift är att samspelet mellan ledning och dem själva fungerar väl. I och med att lagen inte föreskriver exakt vad styrelsen skall göra, skapas ett spelrum för styrelsen som en länk mellan ledning och ägare. Styrelsen skall dels förklara för ledningen vad ägarna vill samtidigt som styrelsen skall förklara för ägarna hur företaget utvecklas. Det är vanligt att styrelsen är långt ifrån bolagets dagliga verksamhet, bland annat på grund av att styrelsen har begränsade resurser oftast är det tiden som är knapp. Följden blir att styrelsens påverkan på företaget blir begränsad. Genom att styrelsen har begränsat inflytande och kännedom om företaget kommer detta leda till att den enskilda styrelseledamoten måste ha ett stort förtroende för ledningen och de andra ledamöterna för att kunna lita på dem. Tillit och integritet tar lång tid och bygga upp och detta kan vara en förklaring till att styrelsesammansättningen ser ut som den gör, nämligen att flera ledamöter sitter i samma styrelser. (Brodin et al 1997) Den information svenska styrelser får är ofta bristfällig, vilket gör att det är svårt att utvärdera ledningen. Vidare är det främst vid kriser och vid tillsättning av ny VD som styrelser utövar sin makt. Styrelsen har därmed begränsade möjligheter utöva kontroll över företaget. (Lundgren 1991)

3.2 Intern kontroll och COSO

3.2.1 Intern kontroll

Vad intern kontroll är har länge varit en omdebatterad fråga och olika definitioner har existerat sida vid sida. Den definition som FAR tidigare förordade löd:

”Kontrollen över bokföringen, medelförvaltningen och bolagets ekonomiska förhållanden i övrigt omfattar de delar av bolagets organisation och rutiner som säkerställer

- att redovisningen blir riktig och fullständig samt
- att bolagets resurser inom ramen för ABL, bolagsordning och eventuella bolagsstämmodirektiv disponeras endast i enlighet med styrelsens och VDs intentioner.”(Damberg 2000)

Begreppsförvirringen med flera olika definitioner av begreppet intern kontroll fick till följd att FAR, liksom många andra organisationer, kom att använda sig av den amerikanska organisationen COSOs definition som lyder:

”Intern kontroll är en process genom vilken företagets styrelse, ledning och annan personal skaffar sig rimlig säkerhet för att företagets mål uppnås på följande områden:

- verksamhetens ändamålsenlighet och effektivitet
- den ekonomiska rapporteringens tillförlitlighet
- efterlevnaden av tillämpliga lagar och förordningar” (Damberg 2000)



3.2.2 COSO ramverket

För att kunna undersöka vårt problemområde måste vi ha ett vida accepterat ramverk rörande internkontroll. Vi har funnit att ett av de ramverk avseende internkontroll som verkar vara mest frekvent förekommande i praxis är den amerikanska organisationen Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commissions (COSOs) ramverk "Internal Control – Integrated Framework Executive Summary". Detta ramverk förespråkas till exempel av FAR (se Damberg 2000) och olika revisionsbyråer, till exempel Ernst & Young (se Billfalk och Molin). COSOs ramverk uppfyller således våra krav på att vara ett vida accepterat ramverk avseende intern kontroll och vi har valt att använda oss av COSOs ramverk som grund för vad intern kontroll är samt dess olika beståndsdelar. Se vidare avsnittet teorikritik för en diskussion av valet av ramverk.

Meningen med intern kontroll beskrivs vara att säkerställa att företaget behåller sin effektivitet, att den finansiella rapporteringens tillförlitlighet är hög samt att lagar och regler efterföljs. COSO beskriver i ramverket att intern kontroll består av fem interagerande komponenter: Kontrollmiljö, riskbedömning, kontrollaktiviteter, information och kommunikation samt uppföljning. Det är komponenterna som tillsammans bildar ramverket för intern kontroll och nedan beskriver vi vad COSO avser med var och en av dem.

Med kontrollmiljö avses den kultur och anda som finns inom företaget och ska ge den disciplin och struktur som är nödvändig för att internkontrollen ska fungera. Kontrollmiljön består av komponenter som integritet, etiska värden, kompetens hos de olika enheterna, befogenhet och ansvarsfördelning samt ledningens filosofi och handlingar. Styrelsens uppmärksamhet och riktlinjer för bolaget är del av kontrollmiljön. Om ett företag har en välfungerande infrastruktur avseende internkontroll men kulturen på företaget verkar i helt motsatt riktning, till exempel att det är kutym att överträda befogenheter trots att befogenheter fastställts, så kommer internkontrollen inte att fungera på företagen. (www.coso.org)

Riskbedömning innebär identifikation och analys av relevanta risker. Risker för att fel uppstår avseende finansiell rapportering kan bero på många olika saker. I "Intern kontroll för styrelseledamöter" (Billfalk & Molin 2005) nämns till exempel dessa; fel i konsolideringar, fel i värderingar av tillgångar och skulder, fel i bedömningar och justeringar. Riskbedömningen innebär att när dessa risker för fel identifierats värderas riskerna, mål ska sättas upp för hur stora riskerna kan accepteras vara och företaget analyserar hur de ska kunna minska riskerna i framtiden.

Kontrollaktiviteter är de aktiviteter, procedurer och regler som används för att säkerställa att de mål och direktiv som satts upp i arbetet med intern kontroll följs och att arbetet med riskminimering sköts som planerat. Exempel på kontrollaktiviteter är kontroll av: godkännanden, att auktoriseringar följs, att det finns verifikationer som stödjer handlingar, avstämningar av konton, värderingar av tillgångar samt separering av beslutsfattande och utövande (av arbetsuppgifter). Kontrollaktiviteterna bygger tillsammans upp strukturen för den interna kontrollen inom företaget.

Information och kommunikation beskrivs av COSO som en viktig komponent i arbetet med intern kontroll. Berörd personal inom organisationen måste hela tiden informeras om vilka regler som de ska följa och hur de ska arbeta för att en god intern kontroll ska kunna uppnås. I ramverket ges även stor betydelse åt kommunikation. Kommunikation



om internkontrollen och regler måste flöda uppåt, nedåt samt inom enheter men även till och från externa parter. Information och kommunikation ska bidra till att de anställda ska förstå sin egen roll i internkontrollarbetet samt deras relation till andras arbete.

Den femte komponenten i COSO-ramverket är uppföljning. Internkontrollen ska följas upp och processerna utvärderas för att säkerställa att verksamhetens risker minimeras. Kontrollerna delas upp i fortlöpande kontroller som utförs allteftersom verksamhetens gång och specifika kontroller som utförs för att kontrollera hur den vanliga internkontrollen fungerar. (www.coso.org) Utifrån de fem komponenter som vi beskrivit ovan har vi formulerat frågor som ingår i vår intervjuguide. Frågor rörande dessa olika komponenter kommer att hållas allmänna då vi inte vill ställa ledande frågor.

3.3 Svensk kod för bolagsstyrning (Koden)

3.3.1 Tillkomst och generellt om Koden

Svensk kod för bolagsstyrning utvecklades under 2004 av den så kallade Kodgruppen i samverkan med Förtroendekommissionen samt med ett antal andra organisationer från näringslivet, bland andra: Föreningen Auktoriserade Revisorer FAR, Näringslivets börskommitté, Stockholmsbörsen och Svenskt Näringsliv. Avsikten från Förtroendekommissionen och Kodgruppen var att förbättra svensk bolagsstyrning genom att en förbättrad praxis förväntas växa fram. Koden är av europeisk tradition (jämför SOX) och följer principen följ eller förklara. (SOU 2004:130) Stockholmsbörsen har tillsammans med Aktiemarknadsbolagens Förening enats om att Koden ska gälla för alla bolag på A-listan samt bolag på O-listan med ett marknadsvärde över 3 miljarder. Det är således ett krav från Stockholmsbörsen att företagen använder Koden för att de ska få vara noterade på börsen. (www.omxgroup.com) De företag som inte kvalificerar sig enligt dessa premisser ska ändå spurras att följa Koden, logiken bakom detta är att de genom att följa Koden skall få ökat förtroende på kapitalmarknaden. Kodgruppen skriver att övriga börsbolag i framtiden skall tillämpa Koden men de mindre bolagen ges tid att anpassa sig. Företag med ett omfattande allmänt intresse som inte omfattas av Koden bör också, enligt Kodgruppen, tillämpa den. (SOU 2004:130)

Meningen med Koden är att styrningen av svenska företag ska förbättras vilket i sin tur ska öka förtroendet för näringslivet. Vidare skall Koden bidra med att också utländska investerare skall få ett ökat förtroende för svensk bolagsstyrning. Företag som väljer att använda Koden (eller som måste) ska bifoga en särskild bolagsstyrningsrapport till sin årsredovisning. Om företaget inte levt upp till Koden eller valt att inte följa en regel ska detta anges i bolagsstyrningsrapporten. Om avvikelser från Koden är rimliga och förklaras på ett övertygande sätt förväntas inte företagets förtroende påverkas negativt. Om ett företag däremot inte tillämpar Koden på mycket väsentliga eller många punkter är tanken bakom Koden att företaget ska få publicitet och drabbas av minskat förtroende på kapitalmarknaden. Därmed ska en självreglerande effekt uppnås och sålunda en god praxis, företag ska tjäna på att följa Koden. Området intern kontroll behandlas specifikt i Koden, styrelsen ska rapportera hur den interna kontrollen är organiserad och hur den har fungerat under året. Revisorn ska sedan granska denna rapport. (SOU 2004:46)



3.3.2 Koden och intern kontroll

Det är ett fåtal regler i Koden som direkt berör intern kontroll. Styrelsens arbete och ansvar gällande internkontroll påverkas främst av Kodens avsnitt 3.7 men även av avsnitt 3.8 samt 5.1 och 5.2. I avsnitt 3.7 "Intern kontroll och internrevision" sammanfattas styrelsens ansvar "Styrelsen ansvarar för bolagets interna kontroll, vars övergripande syfte är att skydda ägarnas investering och bolagets tillgångar.". (Åsbrink 2004) De underliggande paragraferna; 3.7.1 tom 3.7.3 är de paragrafer som ska följas och preciserar vad som avses med avsnittet 3.7. Nedan kommer en genomgång av de olika paragraferna samt kommenterar.

Paragraf 3.7.1: "Styrelsen skall se till att bolaget har god intern kontroll och fortlöpande hålla sig informerad om och utvärdera hur bolagets system för intern kontroll fungerar.". Regler avseende detta finns redan i 8 kap. 3 - 4 § ABL. Kodens regler kan dock anses var en skärpning (Mannheimer Swartling 2005). I paragraf 3.1.1 fastställs styrelsens uppgifter varav några kan kopplas till intern kontroll.

Paragraf 3.7.2: "Styrelsen skall årligen avge en rapport över hur den interna kontrollen till den del den avser den finansiella rapporteringen är organiserad och hur väl den har fungerat under det senaste räkenskapsåret. Rapporten skall granskas av bolagets revisorer.". Det finns inga motsvarande regler i ABL och Koden innebär således en formalisering av rapporteringen av företagets interna kontroll. Revisorns uppgifter enligt paragrafen innebär främst granskningsåtgärder. Granskning av företagets intern kontroll finns redan som krav på förvaltningsrevisionen som ingår i svensk lagstadgad revision. (Revisionslagen 1999:1079).

Paragraf 3.7.3: "I bolag som inte har en särskild granskningsfunktion (internrevision) skall styrelsen årligen utvärdera behovet av en sådan funktion och i sin rapport över den interna kontrollen motivera sitt ställningstagande.". Det finns inga motsvarande regler i ABL. men paragrafen innebär inte heller att företagen måste bygga upp en granskningsfunktion. En styrelse i ett företag som inte har en särskild granskningsfunktion tvingas dock motivera detta i och med Koden.

I avsnitt 3.8 "Arbete med redovisnings- och revisionsfrågor" är paragrafen 3.8.1 starkt kopplad till intern kontroll eftersom "Styrelsen skall dokumentera och lämna upplysningar om det sätt på vilket styrelsen säkerställer kvaliteten i den finansiella rapporteringen samt kommunicerar med bolagets revisor.". Av ABL 8:3 framgår att "styrelsen skall se till att bolagets organisation är utformad så att bokföringen, medelsförvaltningen och bolagets ekonomiska förhållanden i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt". Således behandlar ABL den finansiella rapporteringen. Enligt Kodens paragraf 3.8.2 skall styrelsen utse ett revisionsutskott som skall bestå av minst tre ledamöter samt att majoriteten skall vara oberoende till bolaget och dess ledning. I paragrafen 3.8.3 finns specificerat att det ska vara revisionsutskottet som skall bereda styrelsens arbete med kvalitetssäkringen av bolagets finansiella rapportering och där finns även krav på att revisionsutskottet skall diskutera samordningen mellan den externa och interna revisionen.

I avsnitt 5 (Information om bolagsstyrning) redogörs för hur företag skall informera enligt Koden. I paragraf 5.1.3: "I bolagsstyrningsrapporten skall upplysningar lämnas om det sätt på vilket styrelsen säkerställer kvaliteten i den finansiella rapporteringen samt kommunicerar med bolagets revisor enligt 3.8.1". Paragraf 5.2.1 berör hur



företagen skall rapportera om den interna kontrollen: ”Till bolagets årsredovisning skall fogas styrelsens rapport om den interna kontrollen samt revisorns granskningsberättelse över denna rapport enligt 3.7.2”.

3.4 Teorikritik

Principal agent teorin är en mycket bred och allmän teori som kan användas för att beskriva många olika typer av förhållanden. Teorin fokuserar främst på varje aktörs enskilda intressen och inte på deras gemensamma intresse. Utgångspunkten blir således mer att det existerar en konflikt mellan parterna än att parterna skulle handla för att uppfylla en gemensam agenda. Franks & Mayers (1993) framhåller att även om agenten handlar i principalens intresse kan resultatet bli ett misslyckande på grund av inkompetens. Vidare så ifrågasätter Davies (1997) principal agent teorins grundläggande antaganden beträffande människans natur och föreslår en alternativ teori, stewardship theory. Ett antagande beträffande agent teorin är att människan i grund och botten är en rationell varelse som försöker maximera sin egen nytta. I stewardship teorin ser man istället på den enskilda människan som en del av ett kollektiv och trovärdighet är en grundbult i teorin. Innebörden av detta beträffande bolagsstyrning är att stewards skall få mer att säga till om eftersom de har ett stort förtroendekapital samt att mycket kontroll och övervakning kan leda till att stewards motivation minskar. Följden blir att styrelsens behov av att övervaka ledningen minskar. De finns de som anser att stewardship teorin kan mer ses som komplement än som motsägende till principal agent teorin (Turnball 1997). Att enbart använda principal agent teorin skulle inte vara direkt rättvist eftersom denna teori kan beskrivas som generell och konfliktorienterad. Vi har därför valt att komplettera principal agent teorin med en beskrivning om hur svensk bolagsstyrning ser ut. Denna överensstämmer till viss del med stewardship teorin bland annat beträffande betydelsen av förtroende. Intentionen har varit att beskriva den generella bilden och därför är det viktigt att understryka att enskilda fall därför kan vara avvikande.

Vi har i vår teoriframställning utgått från organisationen COSOs ramverk ”Internal Control – Integrated Framework”. Vårt val av källa för teoriavsnittet avseende den interna kontrollen kommer sig av att vi uppfattar den metodik som COSO presenterar som grundläggande för rådande praxis för intern kontroll. Stöd för detta antagande finner vi bland annat i FAR Förlags bok ”Testa den interna kontrollen och redovisningen” (Damberg 2000). Vårt att begrunda över vårt val av COSO som källa för teori är att COSO är en amerikansk organisation och således kanske ramverket är menat att verka i en annan kulturell kontext under andra förutsättningar än den vi har valt att undersöka (även om ramverket används i Europa). Begreppet intern kontroll kan inte heller direkt härledas till den engelska eller amerikanska förståelsen av begreppet ”internal control”. Vi kan inte heller bekräfta att COSOs teori är fullt vetenskaplig och vår utgångspunkt har inte heller varit att undersöka vilka teorier som borde användas som underlag för intern kontroll. Vår utgångspunkt är att om FAR och några av de stora revisionsbyråerna använder sig av COSOs teoribildning (vilket de gör) för att definiera intern kontroll så är den kvalitetssäkrad till den grad att den kan anses vara relevant för att använda i studien.

Vad gäller begreppet internal control så är det betydligt bredare än det svenska internkontroll och innefattar både styrning och kontroll där kontroll är en del av



företagets styrning. I vår teoriframställning har vi försökt avskilja den del av COSOs ramverk som är hänförligt till styrningsperspektivet.

De paragrafer i Koden som vi valt att presentera är sådana som direkt knyter an till intern kontroll. Andra paragrafer kan sägas beröra intern kontroll om ett annat perspektiv läggs i begreppet intern kontroll än det vi valt. Ur ett mer juridiskt perspektiv är en relevant frågeställning till vilken grad paragraferna i Koden redan regleras i annan lagstiftning (till exempel Aktiebolagslagen) och vilka skillnader Koden innebär.



4 Empiri

I detta kapitel presenteras intervjumaterialet. Vi har valt att dela in intervjureultatet i en motsvarande ordning som vi använt oss av i intervjuguiden. Vi har dock omformulerat rubrikerna och slagit ihop frågor för att bättre åskådliggöra innehållet.

4.1 Allmänt om Koden

4.1.1 Presentation av respondenter

Styrelseledamot 1 arbetar i ett flertal styrelser i börsnoterade företag varav ett tjänsteproducerande som måste följa Koden och det är angående den styrelseposten som vi intervjuat honom. Respondenten är knappt 60 år och har tidigare arbetat både nationellt och internationellt i multinationella och stora företag. Det är i samband med att företag måste följa Koden som han kommit i kontakt med den. Företaget som vi intervjuat honom om är relativt ungt (<12 år) i dess nuvarande form.

Styrelseledamot 2 har arbetat med styrelseuppdrag på heltid i drygt tio år och sitter i två styrelser i företag som skall följa Koden samt i flertalet andra. Han har en bakgrund inom detaljhandel och är drygt 65 år. Respondenten har kommit i kontakt med Koden dels via den allmänna debatten samt genom diskussioner i styrelsen. Företaget vi intervjuat honom om är ett äldre företag (>60 år).

Styrelseledamot 3 sitter i en styrelse som måste följa Koden, företaget vi intervjuar honom om är relativt ungt (<12 år). Respondenten är drygt 60 år och har arbetat inom ett flertal styrelser i välkända bolag. Förutom media så är det genom företaget och de olika kommittéer, främst i revisionskommittén, som han kommit i kontakt med Koden.

Revisor 1 arbetar som auktoriserad revisor på en av Sveriges stora revisionsbyråer och sysslar genom detta med corporate governance och intern kontrollfrågor samt utvecklingen av byråns arbete. Revisor 1 är knappt 60 år. Vidare jobbar Revisor 1, direkt eller indirekt, med ett tiotal börsbolag varav några ska tillämpa Koden nu och några förväntar sig att de ska börja följa den i framtiden.

Revisor 2 är drygt 40 år och har tidigare arbetat som revisor men jobbar numera enbart med intern kontroll, internrevision och riskhantering. Han arbetar tillsammans med flera företag som ska följa Koden och är specialist inom detta område på sin byrå (som är en av Sveriges största revisionsbyråer).

4.1.2 Generellt om styrelsearbete

Styrelseledamot 1 framhåller att Sverige sedan lång tid har en bra regim (vår tolkning: kultur) för styrelsearbete och står sig väl i en internationell jämförelse och att styrelsens olika roller tydligt finns reglerade i ABL. Han menar vidare att de skandaler som inträffat, som till exempel Skandia, inte kunde ha förhindrats med Koden, de som vill bryta mot lagar och regler gör det ändå.



Styrelseledamot 2 upplever att styrelsearbetet fungerat väl i hans företag, beroende på att företaget är väldigt välskött, framgångsrikt samt har en kompetent VD. Detta bidrar till att styrelsen får bra underlag. Ledningen är operativt duktiga vilket leder till att inga detaljfrågor kommer till styrelsen utan de kan hålla sig till övergripande frågor. Han menar vidare att han som styrelseledamot snabbt märker om ett företag inte har ordning och reda och om det inte finns någon intern kontroll av kvalitet. Detta är inget han märkt av i det företag som han sitter nu. Angående Koden på ett generellt plan tycker han att den behövs eftersom de kan se att det har hänt saker runt omkring i vår omvärld.

Styrelseledamot 3 menar att det inte skett någon dramatisk förändring av styrelsearbetet till följd av Koden men att den inneburit en uppstramning på en rad punkter. Vad gäller intern kontroll sköttes det mer slentrianmässigt förut men nu har de fokuserat på detta. Han menar vidare att den svenska modellen bygger på självstyrning och att man i arbetet med Koden ännu inte har hittat balanspunkten mellan vad som är vettigt och lönsamt och mellan vad som ger tillfredställande precision. Han tycker inte att det funnits några direkta problem angående intern kontroll innan Koden kom och det har inte funnits en massa fel i företagen. Kanske fanns ett problem på det sättet att företagen inte vetat vilka punkter inom intern kontroll som de skall fokusera på. Men han menar att det har gjorts ett bra jobb men att det säkert kan bli bättre i framtiden.

Revisor 1 menar att det är svårt att generalisera hur styrelsearbetet fungerat generellt då detta skiljer sig oerhört åt mellan företag och mellan individer. Den samlade bilden skulle dock vara att förut har styrelsen konkret lagt ganska lite tid på intern kontroll. Vidare menar revisor 1 att de etiska ramverk som funnits förut (såsom Aktiespararnas ägarstyrningspolicy och Styrelseakademiens vägledning till god styrelsesed) inte direkt anammats av företagen men han menar att det hela tiden stått klart att styrelsen är ansvariga för de övergripande kontrollfrågorna. I medelstora och mindre börsföretag har det dock funnits en missuppfattning att mycket av det är fråga för ledning och revisor. Revisor 1 framställer att det är lite dualistiskt eftersom de samtidigt har vetat att kontroll är en övergripande styrelsefråga.

Vidare menar Revisor 1 att det, generellt sett, inte funnits några stora problem angående intern kontroll innan Koden. Han beskriver att det intressanta är den inbyggda konflikten, var man lägger ribban, och hur mycket företagen ska kosta på sig när det gäller kontroll? Där ligger också en avvägning mellan kort och lång sikt. Revisor 1 menar att ett företag säkert kan kosta på sig att ta risken att minska kontrollen på kort sikt för att få ett bättre resultat, men att inget företag på lång sikt har råd att inte ha en lagom välmotiverad kontroll. Vidare menar han att det är där som det kan ha funnits lite olika åsikter om var ribban ska ligga. En viktig fråga är hur mycket man kan kosta på sig och ägna sig åt kontrollaktiviteter. De flesta företagsledare/VDar ska vara marknadsorienterade, säljare, framtidsoptimister och drivande menar han. Mot dem ska det finnas bromsar och pessimister som balanserar av detta. Företaget måste då finna en balans mellan det som ger en lagom optimal kontrollnivå och ägna tillräckligt mycket tid åt det.

Vad gäller styrelsearbetet innan Koden infördes tycker revisor 2 att det inte var så många styrelser i Sverige som lade ner speciellt mycket fokus på intern kontroll överhuvudtaget tidigare. Han menar att det således är behövligt och att det har behövts en grundläggande utbildning om vad intern kontroll är. Kunskaperna om COSO (ett ramverk som han ofta återkommer till) är ytterst begränsad bland styrelser och



ledningarna i bolag. Tidigare har fokus legat på strategiska frågor och uppföljning av finansiella rapporter. Han menar vidare att styrelsen och företaget givetvis har som huvuduppgift att generera business. På frågan om huruvida det generellt funnits problem med intern kontroll tidigare i svenska företag menar han att är svårt att säga som utomstående, eftersom han inte har full inblick i vad som händer i företagen. Han menar dock att han skulle vara förvånad om det inte har påverkat företagen negativt i ett eller annat avseende. Det finns en del klockrena fall som speglats i media där företag, till exempel, varit tvungna att omvärdera sina tillgångar. Han tycker vidare att han på goda grunder kan anta att en del företag haft hål i sin intern kontroll men att det inte alltid kommer upp till ytan utan ligger latent. En del saker rättas förmodligen till då det upptäcks på något sätt och leder inte till fel i årsredovisningen, felaktigheter kan upptäckas utan intern kontroll. Däremot menar han att det kan finnas latent risker som inte är belysta där väsentliga fel kan inträffa, det är kanske mer tur än skicklighet att det inte blir fler fel.

4.1.3 För- och nackdelar med Koden

Styrelseledamot 1 tycker att det som är positivt med Koden är att aktieägarna får bättre insyn avseende ersättningar till anställda, såsom löner och incitamentsprogram. Ägarna skall dock inte vara med att besluta om VDs lön utan det är en fråga för styrelsen. En annan positiv sak med Koden anser han är att vid val av styrelseledamöter får aktieägarna tydligare information och möjlighet till en direktare kontakt till valberedningen. Nackdelarna med Koden är enligt styrelseledamot 1 att Koden har influerats starkt av anglosaxisk reglering och att den därigenom reglerar alltför mycket detaljer på områden där svenska bolag skött sig väl. Koden får till exempel det att låta som om företagen inte haft intern kontroll tidigare. Koden är för petig och pratig vilket leder till att den inte passar alla bolag, till exempel kommer ledamot 1s företag att förklara på en rad punkter att de inte följer Koden eftersom den är alltför detaljerad.

Styrelseledamot 2 anser att fördelarna med Koden är att den inte är lagbunden utan att den istället hjälper till att forma en god ledning och styrelsekultur samt att företagen inte behöver följa Koden om de kan argumentera och förklara varför. Vidare menar han att det är positivt att de har fått något att jämföra med eftersom alla företag skall jämföras och det är lika för alla. En negativ följd av Koden kan bli höga kostnader och för mycket byråkrati. Ordning och reda kostar en del men han beskriver att det i slutändan är lönsamt om vi i Sverige lär oss att ha ett förhållningssätt till Koden så att vi hittar en nivå som är bra.

Styrelseledamot 3 tycker att Koden är rätt bra och ingen i styrelsen har direkt opponerat sig och tyckt att den varit konstig eller dålig. Det negativa med Koden tycker han är att lagstiftarna fokuserat på amerikanska erfarenheter som enligt hans uppfattning kör enligt COSO-ramverket. Enligt honom medför COSO-ramverket att man inte skiljer stort från smått. Han vill inte hamna i samma situation i Sverige eftersom det inte är effektivt för företagen till följd av höga kostnader. Han tycker att Sverige ska använda traditionen av självreglering.

Revisor 1 tycker att Koden är bra i största allmänhet och att det är positivt att Sverige också fått en kod. Det faktum att styrelsen enligt Koden skall uttala sig aktivt och ta ställning till kontroll inom företagen ser han också som positivt och menar att det är bra att vi följer den europeiska traditionen följ eller förklara. I övrigt tycker Revisor 1 att



Koden representerar en bra inställning men att det återstår att se vad den kan fyllas med då det inte är klart ännu. Några direkta nackdelar med Koden ser inte revisor 1 om Koden utvecklas som det generellt tros. Med detta menar han att företagen använder Koden med intelligens, omdöme och kostar på sig att avvika från Koden och förklara detta när så är befogat. Han poängterar att Koden inte är en lag som företagen måste följa i varenda rekommendation utan ska användas med omdöme. En utveckling liknande SOX är icke att föredra då det får för stora konsekvenser för företagen.

Revisor 2 tycker att det som är bra med Koden är att företagen nu måste börja göra strukturerade utvärderingar avseende intern kontroll i enlighet med något etablerat ramverk. Han poängterar dock att detta inte förutsätter att företagen inte haft en fungerande intern kontroll innan, företag har bara inte kunnat visa att de haft det enligt något ramverk.

4.1.4 Lätt och svårt för företagen med Koden

Styrelseledamot 1 menar att det som är svårt med Koden är att de vill veta om företaget gjort tillräckligt. Han menar att styrelsen nu väntar på att förstå vad de ska göra och att det kommer att ta ett par år innan företaget vet säkert. Vidare menar han att hur de ska utforma rapporten om intern kontroll medför svårigheter, det är en sak som diskuteras mycket i styrelsen.

Styrelseledamot 2 menar att han varken uppfattat vad som varit svårt eller enkelt angående Koden då han menar att den inte påverkat dem eftersom de höll den standard som Koden avser. En valberedning av rätt kvalité menar han dock att de infört tack vara Koden.

Styrelseledamot 3 menar att det som ställt till problem i och med Koden är intern kontroll. I praktiken är det just paragraferna avseende intern kontroll som det är svårt att anpassa sig till. Han beskriver att det är två skilda saker att ha arbetat med intern kontroll och att uttala sig om den. Att uttala sig kräver en sanningsenlighet och då måste styrelserna veta vad de uttalar sig om. Detta är helt nytt.

Revisor 1 menar att Koden i stort är en anpassning till rådande praxis och det mesta är därmed lätt att genomföra men han har bland annat sett svårigheter i sina klientkontakter relaterat till rapporten om intern kontroll som styrelsen ska skriva på. Revisor 1 menar att företagen famlar efter angreppssätt och funderar kring hur de ska komma igång och vilken metodik som skall användas. Svårigheten för företagen ligger i att finna en arbetsmetodik. Företagen funderar på var man ska lägga ribban, vilka affärsprocesser som ska täckas och i vilka delar av koncernen, hur de ska förvissa sig om att verkligheten är som de säger, om företagen skall ha internrevision eller hur det annars skall skötas. Revisor 1 menar att det är långtifrån självklart hur det ska gå till och det mognar nu i företagen och han tror att så gott som 100% av företagen kommer att använda den metodik som utarbetats i USA, som använts i SOX, men inte på ett lika inträngande sätt.

Revisor 2 menar att företagen inte förstår vad Koden innebär. Han menar att det finns många lättuppfyllda punkter i Koden som är lätta att följa om man väl bestämmer sig medan intern kontroll och finansiell rapportering kan ta tusentals timmar i anspråk för att få på plats. Vidare menar han att det av Koden som kommer att driva mest arbete på



företagen är avsnittet i Koden om intern kontroll avseende finansiell rapportering. En ytterliggare svårighet menar han är förvirringen på marknaden, företag försöker finna ett angreppssätt och är rädda för SOX.

4.1.5 Allmänt om Koden - sammanfattning

Styrelseledamot 1 menar att styrelsearbete i Sverige står sig väl i en internationell jämförelse och att Koden inte hade kunnat hindra skandaler såsom Skandia att inträffa. Det han tycker är positivt med Koden är att aktieägarna får bättre insyn i till exempel incitamentsprogram och valberedningens arbete. De nackdelar han identifierar är att Koden har influerats alltför mycket av amerikansk reglering och är alltför petig och detaljerad trots att svenska företag skött sig väl hittills. På frågan om vad som varit lätt och svårt med Koden menar respondenten att det svåra varit för styrelsen att förstå vad de ska göra och att veta om de redan gjort tillräckligt.

Styrelseledamot 2 beskriver att i det företag han sitter i är den interna kontrollen av god kvalitet och företaget har inte påverkats av Koden eftersom de redan höll den standard som Koden föreskriver. Fördelarna med Koden tycker han är att företagen inte är lagbundna av den utan de kan följa eller förklara. En annan fördel är att man med ett gemensamt ramverk får möjlighet att jämföra hur olika företag gör. Den nackdel som respondenten nämner är att Koden kan leda till för mycket byråkrati och höga kostnader men han tror att företagen kommer att hitta ett förhållningssätt till Koden som gör den lönsam.

Styrelseledamot 3 menar att styrelsearbetet inte förändrats i någon större bemärkelse i och med Koden förutom en viss uppstramning. Han tycker inte att det funnits några direkta problem angående intern kontroll innan Koden kom men ingen i styrelsen har opponerat sig emot den. Generellt tycker han att den är bra men till nackdelarna hör att Koden är skriven utifrån amerikanska erfarenheter vilket kan leda till att företagen inte har möjlighet att skilja stort från smått vilket leder till ineffektivitet. Det enda med Koden som varit svårt i praktiken för företaget är internkontrollen.

Revisor 1 menar att den samlade bilden av företagens arbete med intern kontroll är att de lagt ganska lite tid på det tidigare men att det inte heller funnits några stora problem angående intern kontroll. Han tycker att Koden är bra i största allmänhet men att det återstår att se vad den fylls med då det inte är klart än. Några direkta nackdelar med Koden ser han inte om den används som han tror: med intelligens, omdöme och att företagen kostar på sig att avvika från Koden och förklara varför. En utveckling likt den amerikanska med SOX menar han inte är att föredra då det blir för stora konsekvenser för företagen. I stort menar han att Koden är en anpassning till rådande praxis och att det mesta med Koden därför är enkelt. Det är dock avsnittet om intern kontroll som är det svåra för företagen som nu funderar på vilken metodik de ska använda och hur de ska kunna veta tillräckligt mycket för att kunna uttala sig. Företagen funderar på var de ska lägga ribban.

Revisor 2 är av samma uppfattning som revisor 1 och menar att styrelser inte lagt ner så mycket tid på intern kontroll tidigare. Han menar att fokus på intern kontroll är något som behövs och att styrelser behöver lära sig vad det är. Till skillnad från övriga respondenter uttrycker dock revisor 2 att det kan ha funnits ett generellt problem i företagen beroende på bristande intern kontroll. Det måste dock uppmärksammas att



han tycker det är svårt att uttrycka sig generellt i frågan och han säger att han skulle bli förvånad om det inte påverkat företagen negativt i en eller annan bemärkelse. Det som är bra med Koden enligt honom är att företagen nu tvingas göra strukturerade utvärderingar av internkontrollen inom företagen och det är just internkontrollen som också varit svårt för företagen. Att uppfylla Kodens krav beträffande intern kontroll och finansiell rapportering kan ta tusentals timmar i anspråk. En ytterligare svårighet beskriver han är att det råder förvirring på marknaden, företag är rädda att Koden ska bli ett nytt SOX. Det mesta med Koden anser han dock är enkelt för företagen att uppfylla.

4.2 Förhållande ledning & styrelse

4.2.1 Förhållande ledning & styrelse

Styrelseledamot 1 berättar att beträffande ansvarsfördelning mellan styrelse och ledning har ingen förändring skett i och med Koden. Vidare understryker han att styrelsen har stor tillit och förtroende för ledningen samt försäkrar att företaget inte kommer att bli skandaliserat. Det är en extern ledamot av styrelsen (utan bindning till ägarna) som har lett arbete med Koden, respondenten betonar dock att företaget haft god intern kontroll även tidigare och att de bland annat inrättat en revisionskommitté innan Koden kom. Detta som ett svar på de konstigheter som ägde rum i Enron och WorldCom och inte till följd av Koden. Ledningen deltar i revisionskommittén möten och detta menar han tryggar att styrelsen och ledningen är samspelade och driver samma agenda, ledningen är dock inte ledamöter i revisionskommittén.

I Styrelseledamot 2s företag är det företagets styrelseordförande som har lett arbetet med Koden och känner därmed till mer om intern kontroll. Vidare menar han att ansvarsfördelningen mellan styrelse och ledning inte har förändrats på grund av Koden men det är viktigt att det skall finnas en klar rågång mellan det operativa ansvaret och styrelsen, en sådan rågång finns i företaget enligt styrelseledamot 2. Man förutsätter att ordföranden har löpande kontakt med ledningen mellan styrelsemötena vilket också bolagets ordförande har. Om det skulle framkomma någonting som behöver diskuteras blir det ett extra sammanträde. Genom att de strategiskt diskuterar sin verksamhetsinriktning, verksamhetsplaner samt följer upp budgetar hjälper detta styrelsen att säkerställa att ledningen har samma målbild. Styrelsen säkerställer att deras beslut blir genomförda genom återrapportering, på varje styrelsemöte får de en återrapportering från varje affärsområde som då rapporterar mot verksamhetsplaner. Koden har dock inte påverkat detta i någon större utsträckning enligt styrelseledamot 2. Noterbart är att på frågan om det skett några strukturella förändringar till följd av Koden svarar han att de infört både revisionskommitté och valberedning till följd av Koden, vi tolkar svaret som att det trots införandet inte påverkar relationen mellan styrelse och ledning (se avsnitt 4.3.3).

Styrelseledamot 3 menar att det förhållandet mellan styrelse och ledning inte förändrats i och med Koden men att styrelsen blivit aktivare vad gäller intern kontroll, revisionsfrågor samt att styrelsen är mer aktiv i kontakten med revisorerna. Tidigare var det management som skötte kontakten med revisorerna och revisorerna gjorde ett par dragningar per år för styrelsen men i övrigt var det inte mycket. Nu är det en skärpning. Företaget har sedan ett par år haft en revisionskommitté så det är inte någon direkt följd av Koden, även om kommittén fått ytterligare fokus. Vidare beskriver han att det är styrelseordföranden och finanschefen som drivit arbetet med Koden och att de även



tagit in en revisionsbyrå för att arbeta med internkontrollen inom företaget. På frågan om hur de säkerställer att ledningen och styrelsen har samma agenda menar han att det inte råder någon tvekan om detta, de har samma agenda. Detta säkerställs genom kommunikation och genom rapporter från, exempelvis, revisionskommittén. Vidare spelar revisorerna en viktig roll för detta. VD, redovisnings- och finanschef är med på revisionskommitténs möte vilket också enligt hans uppfattning leder till att de har samma agenda.

Revisor 1 menar att förhållandet mellan ledning och styrelse inte egentligen har förändrats med Koden. I praktiken kommer det dock att innebära att styrelsen tar en mer aktiv roll när det gäller kontrollfrågor, styrelsen kommer att mer aktivt söka information, pröva information och självständigt gå in i frågeställningar. Vidare menar revisor 1 att det precis som tidigare kommer att vara ledningen som, under styrelsens och revisionskommitténs överinseende, utför själva arbetet. De företag som har revisionskommittéer som fungerar lägger nog mycket av övervakningar på dessa menar han. Sammanfattningsvis så tror revisor 1 inte att det kommer att bli någon reell förändring i relationen mellan ledningen och styrelse men frågorna kommer att fokuseras mer i och med Koden. För att ledningen ska ha samma agenda som styrelsen beslutar menar revisor 1 att styrelsen först måste bestämma vilken agenda som gäller och att följa upp den genom avrapportering. Denna avrapportering bör ske även från andra än VD, till exempel i styrelsens samtal med bolagets revisorer som en uppföljningsfråga från styrelsens sida. Koden har haft inverkan för denna uppföljning eftersom frågan ställs på sin spets nu och var inte så vanlig tidigare.

Vad gäller förhållandet mellan ledning och styrelse menar revisor 2 att det skett en mindre förändring då styrelsen tidigare inte i praktiken har drivit arbetet med intern kontroll trots de regler som funnits i Aktiebolagslagen. Medvetenheten om vad de som styrelse är ansvariga för börjar öka och han menar att många nog är lite oroliga för hur de ska göra med de här frågorna. På frågan om vem som är ansvarig för arbetet med och implementeringen av Koden på företagen menar revisor 2 att det ofta är CFO (Chief Financial Officer, författ. anm) när det gäller intern kontroll och finansiell rapportering. Den som övergripande är ansvarig för hela Koden är ofta någon på legalavdelningen. Han menar dock att de flesta företag i realiteten inte ens satt igång. Företag trodde först att det bara var att skriva rapporten, de har nu insett att det är ett omfattande arbete innan de kan göra det. Vidare förklarar revisor 2 att han inte kan svara på hur styrelsen säkerställer att ledningen har samma agenda rörande Koden, parterna är inte tillräckligt initierade i vad Koden innebär för att driva arbetet. Detsamma gäller hur styrelsen vet att deras beslut genomförs. Han menar att det förmodligen blir så att styrelsen beslutar att företaget ska använda en viss metodik och att det sedan blir upp till ledningen att driva arbetet och ta fram de resurser som krävs och sedan köra igång projektet.

4.2.2 Förhållande ledning & styrelse – sammanfattning

Styrelseledamöterna är samstämmiga i sin uppfattning att ansvarsfördelningen och förhållandet mellan ledningen och styrelsen inte förändrats till följd av Koden. Två av styrelseledamöterna (1 och 3) beskriver däremot strukturella förändringar mellan ledning och styrelse genom att berätta att de under senare år inrättat till exempel revisionskommittéer, detta är dock inte till följd av Koden utan har inträffat till följd av Enron och Worldcom skandalerna. På frågan om vilka som driver arbetet med



implementeringen av Koden svarar styrelseledamöterna att det är någon i styrelsen som är ansvarig. Samtliga styrelseledamöter menar att ledningen och styrelsen i deras företag har samma agenda för företaget och att det inte existerar något sådant problem. Styrelseledamöterna 1 och 3 berättar att delar av ledningen deltar i revisionskommitténs möten vilket ytterligare säkerställer att de har samma agenda.

Revisorerna delar i stort styrelseledamöternas åsikter om att det inte skett någon förändring i förhållandet mellan ledning och styrelse. Revisor 1 menar att styrelserna visserligen tar en mer aktiv roll vad gäller kontrollfrågor men att det är ledningen som utför själva arbetet. Revisor 2 menar även han att det är ledningen som driver arbetet med Koden och att styrelsen snarare börjat förstå att de är ansvarig. På frågan om hur styrelsen säkerställer att ledningen har samma agenda som dem och att deras beslut genomförs svarar revisor 1 att det sker genom avrapportering och samtal med till exempel revisor. Revisor 2 menar att det är för tidigt att uttala sig om detta ännu.

4.3 Intern kontroll

4.3.1 Definition

Styrelseledamot 1 menar att intern kontroll är ett system som hjälper till att följa upp verksamheten. Begreppet är svårdefinierat och en enhetlig definition tycker han inte verkar existera. Olika seminarier presenterar olika bud och inte ens revisorerna är överens om definitionen. Vidare menar han att intern kontroll i grunden handlar om självbevarelsedrift, man måste ha god intern kontroll annars riskerar företagen att förlora pengar och om ägarna inte har förtroende för styrelsen så skall de byta ut den. Respondenten framhåller återigen att Koden är för detaljrik och säger att ingen vill offra hela sitt liv på att vara VD om de har någon som springer och kontrollerar en hela tiden. Vidare menar han att den skriftliga försäkran om att årsredovisningen är korrekt som styrelsen skall lämna redan tidigare reglerats i ÅRL. Respondenten ser ingen skillnad jämfört med tidigare.

Intern kontroll är ett vitt, brett och djupt begrepp enligt styrelseledamot 2. Till att börja med skall det vara en bra kvalitet på redovisningen, men börsbolag har dock oftast detta. Styrelsen förutsätter också att revisorerna gör sitt jobb ordentligt. Är det inte ordning och reda i företaget, vilket märks ganska snabbt i styrelsen, är den interna kontrollen inte av tillräcklig kvalitet. Kontrollen handlar också om personer, styrelsen träffar därför ledande befattningshavare vilket bidrar till att de får en bild av vilka människor det är och vilken kvalitet de utstrålar. Vidare framhåller styrelseledamot 2 att VD med sin omgivning skall leverera det styrelsen sagt, annars finns det anledning att se upp för då är ledningen inte bra och förmodligen inte den interna kontrollen heller.

Enligt styrelseledamot 3 är intern kontroll ett stort begrepp, större än den tidigare uppfattningen i Sverige. Han menar att det i slutändan handlar om att säkerställa att verksamheten bedrivs så att aktieägarna avkastning maximeras. Intern kontroll är enligt honom ett ganska vitt begrepp.

Revisor 1 tror att många företag är ganska snäva i sin syn på intern kontroll än så länge. För många är intern kontroll godkännandeprocesser, godkännanderegler, attestsystem, avstämningar och inbyggda kontroller i system. Således är det få som har förstått att de måste börja med de övergripande kontrollerna, kulturen, sättet att bete sig, övergripande



politics och riktlinjer. I och för sig förstår företagen att det behövs sånt men ser det inte som en del av den interna kontrollen. Det kommer de att göra mer och mer eftersom man är inne i en läroprocess för de inblandande. Revisor 1 menar att det i viss mån är en gammaldags och ganska begränsad syn ute på företagen. Hans definition av intern kontroll handlar mer om attityder, kultur, värderingar och att styra uppifrån med de redskapen. Vidare menar han att internkontrollsystemet inte hade hindrat de skandaler som faktiskt har uppdragats de sista åren. Det har nästan alltid varit företagsledningsskandaler högst upp i företagsledningarna och har inte handlat så mycket om traditionell intern kontroll.

Revisor 2 menar att det inte finns någon samstämmig definition av intern kontroll bland företagen utan diverse flummiga uppfattningar om vad intern kontroll är. Han menar att detta beror på att det saknats en modell att luta sig emot. Självs menar han att begreppet är mycket brett och mångfacetterat, mer som ett system.

4.3.2 Riskbedömning och kultur

Styrelseledamot 1 menar att arbetet med riskbedömning intensifierades de senaste åren, dock inte till följd av Koden utan beroende på byte av revisorerna. Tidigare gjordes visserligen riskanalyser i affärsplanerna men nu arbetar de med en speciell och formaliserad riskanalys. Vad gäller kultur har företaget arbetat fram en etisk policy som skall underlätta för de anställda att veta vad som gäller. Detta är dock inget som gjorts på grund av Koden menar styrelseledamot 1 utan framhåller att ett företag måste arbeta på ett etiskt sätt för att behålla sina kunder.

Styrelseledamot 2 berättar att det inte skett någon förändring av arbetet med riskbedömning, han menar att de arbetat med riskanalyser även innan Koden kom eftersom deras verksamhet innefattar mycket risker. Vad gäller kulturella aspekter anser han att det finns en kultur av ordning och reda i företaget, på det viset känns det tryggt att vara styrelseledamot i bolaget i en annars otrygg värld.

Styrelseledamot 3 menar att de arbetar på ett nytt sätt med riskbedömning men att det inte självklart är en följd av Koden. De har tagit in en annan revisionsbyrå än de egna revisorerna för att få lite nya infallsvinklar för bland annat riskbedömningar. Företagskulturen har påverkats då arbetet har strukturerats upp och riskerna gått igenom.

Revisor 1 menar att riskbedömning, riskkartläggning och riskhantering har varit stora namn under många år nu, möjligen är man på väg att bli mer stringent i riskbedömningar och riskhantering men han vill ändå påstå att det inte är så dramatiskt stora förändringar. Det är mer på marginalen som man blivit mer stringent och organiserad. Revisor 1 menar att kulturella aspekter är mycket viktigt att iaktta i arbetet med intern kontroll (se till exempel svar under rubriken Definition samt under rubriken Information, kommunikation och utvärdering) och menar samtidigt att företagen förstår det men ser det inte som en del av den interna kontrollen.

Revisor 2 menar att företagets riskbedömning inte har påverkats än till följd av Koden men att detta kommer att påverkas, det kommer att växa fram mer strukturerade angreppssätt angående de här frågorna. Företagen famlar just nu efter strukturerade angreppssätt och är i starten av det arbetet.



4.3.3 Nya strukturer och arbetssätt

Styrelseledamot 1s företag planerar att, som en konsekvens av Koden, anställa en internrevisor som skall rapportera till motsvarande ekonomi/finanschef men som även skall ha en streckad linje till revisionskommittén. De menar att för att utnyttja resursen till max ska internrevisorn förutom att arbeta under revisionskommittén fylla sin tid med andra uppgifter såsom arbete med processer och kontroller. Internrevisorn skall dessutom kunna skickas ut av VD när något inte står rätt till. Att företaget inte haft internrevision tidigare motiveras med att behovet inte fanns eftersom de hade god intern kontroll. Utöver detta menar styrelseledamot 1 däremot att arbetet och strukturerna för intern kontroll inte har förändrats i och med Koden, styrelsen arbetar på samma sätt som tidigare. Däremot diskuteras det flitigt om hur rapporten om intern kontroll skall utformas vilket tar mycket tid. Det förs en dialog med de externa revisorerna om utformningen och vilka kontroller som skall göras. På frågan om rapporten om intern kontroll som styrelsen ska skriva på kommer att förändra struktur och arbetssätt menar han att det inte får någon praktisk betydelse.

Styrelseledamot 2 menar att det skett lite strukturella förändringar till följd av Koden. Företaget har till exempel inte haft en revisionskommitté tidigare utan detta är en konsekvens av Koden, det har funnits ett beredande arbete men inte lika formellt och innehållsmässigt som Koden kräver. Företaget har också infört en valberedning till följd av Koden. Ett annat exempel som styrelseledamot 2 lyfter fram är att företaget börjat med en professionell styrelseutvärdering, alltså en utvärdering av styrelsens eget arbetssätt. Detta ska bidra till större professionalitet och kommer att pågå fortlöpande. Utvärderingen skall ställas mot Koden och kommer på nytt att aktualisera var styrelsen står. Utöver detta menar han att styrelsens arbete inte har förändrats till följd av Koden då de hade en kvalité som var tillräcklig. Han menar vidare att styrelsen förutsätter att ledningen kontrollerar att de uppfyller Koden. Styrelseledamot 2 bedömer att rapporten angående intern kontroll inte kommer att få någon konsekvens. Vad rapporten skall innehålla kommer företaget att diskutera längre fram.

Styrelseledamot 3 menar att företagets strukturer inte förändrats till följd av Koden vad gäller de personer som är ansvariga, däremot har ansvaret klargjorts. Han beskriver att deras företag vuxit ganska snabbt och det därför tar tid att likställa beteendet i de olika delarna av företaget, även om det gjorts ett hyggligt arbete innan på de olika enheterna försöker de likställa arbetet. Hans företag har inte beslutat att införa internrevision eftersom de gjort bedömningen att management gör ett bra arbete med de här frågorna, men de följer utvecklingen på området. På frågan varför de valt att inte ha internrevision menar han att det finns en rad svårigheter. Bland annat att få tag på kompetent folk, se till att de får tillräcklig respekt i organisationen och att se till att de tillför någonting positivt. Däremot har företaget förändrat arbetet med intern kontroll till följd av Koden. Förr dokumenterade företagen inte vad de gjorde angående intern kontroll men det har de börjat göra nu. Alla kontrollaspekter identifieras som till exempel: risker, policies, miljön för kontrollarbetet, dokumentation, undersöker mallar för hur det ska dokumentera, personalfrågor, intäkter, anläggningstillgångar, värderingar, bokslutsrutiner. Detta genomförs i ett pilotprojekt som har startats i en enhet för att se vad företaget egentligen gjort och när man har koll på det ska fler enheter genomföra samma sak. Problemet är att det kommer att ta tid och således är det oklart vad som ska sägas i rapporten som de ska lämna i år till bolagsstämman. Mer tid hade behövts för att göra ett seriöst jobb. Vad gäller själva rapporten angående intern kontroll som styrelsen ska skriva på har den lett till att styrelsen fokuserar mer på frågorna. Han beskriver dock



att de inte vet vad de ska skriva. Helst skulle de vilja skriva hur de hanterar frågan och inte göra ett uttalande om detta fungerar väl, för det vet de inte än. De hoppas på att det ska komma ett klarläggande vad Koden kräver. Vidare menar han att revisorerna inte säger sig kunna uttala sig om styrelsens rapport eftersom de inte har något att revidera mot, standards sägs behövas innan det kan ske. De exempel på rapporter som lagts fram som mallar för hur styrelsens rapport skulle kunna se ut är innehållslösa. Där står det att man tittat på intern kontroll men inte om det är bra eller inte.

Revisor 1 menar att det definitivt växt fram nya strukturer i företagen angående intern kontroll. Ansvaret för de här frågorna är på väg att mycket kraftfullare förankras från företagsstyrelsen till företagsledningen, dessutom menar han att rapporten om intern kontroll som styrelsen ska skriva på leder till att frågorna hamnar på ett mera tydligt och organiserat sätt på styrelsens agenda. Han menar dock att det inte finns någon riktig entydig bild om hur strukturerna förändrats till följd av Koden men att det finns ett antal företag som håller på att vänja sig vid tanken på att införandet av Koden kommer att kosta pengar. Specifikt är det styrelsens rapport om intern kontroll som medför att de behöver förstärka sina uppföljningsmekanismer på något sätt. I vissa fall tror han att företagen kommer att anställa personal som ska sköta kontrolljobben, vare sig de kallas controllers eller internrevisorer eller något annat. Företagen är nu i processen att de måste investera i extra resurser för att kunna hantera detta på ett vettigt sätt. Revisor 1 menar att det finns ett motstånd mot sådana tankar och att det självklart ska finnas ett sådant eftersom han anser att varje extra kostnad måste prövas. Att då anställa människor för att utöva kontroll är kanske inte den angenämaste idén i en företagsledares huvud menar han och ska inte heller vara så.

Vad gäller förändrade arbetsuppgifter trycker revisor 1 på att företagsledningen har andra arbetsuppgifter än intern kontroll. De ska leda, utveckla företaget och sälja men samtidigt ägna sig åt att kontrollera och det är en liten balansförändring som är på gång. Detta till följd av att man känner mer ansvar för kontroll högst upp i företagsledningarna än tidigare. Vidare menar revisor 1 att Koden skapar ordning och reda och ett system för att hantera frågorna. Det gäller även processen att etablera, vidmakthålla och kontrollera internkontrollen, detta har skett mer på ad hoc basis tidigare men blir nu en reguljär och inplanerad del av företagslednings arbete. Vidare menar han dock att själva arbetet med intern kontroll inte förändrats hittills i egentlig mening utan är en process som är på gång nu. De företag som omfattas och ska rapportera första gången vid nyåret i sina årsredovisningar håller på att lära sig och strukturera sitt arbete och sina företag. Årets rapportering är mer en lägesrapport över hur långt man har hunnit i processerna än en fullständig rapport det här året. Revisor 1 menar ändå att många är i full gång med att lära sig, att kartlägga och att verifiera hur det egentligen fungerar i sina företag.

Revisor 2 menar att det inte skett några omfattande förändringar av företagets strukturer till följd av Koden än, men han pekar ut ett framtida behov av internrevision. Utan en funktion för internrevision menar han att det är svårt att på ett effektivt och strukturerat sätt utföra uppföljning och övervakning. Svårigheterna består i att behålla tillräckligt oberoende från ledningen och säkerställa att kompetensen för att göra bedömningarna finns. Detta kommer leda till ökat inslag av internrevision. Återigen menar han att företagen inte förändrat sättet att arbeta i praktiken. Som svar på frågan om företagen förändrat sitt arbete med intern kontroll till följd av Koden menar revisor 2 att intern kontroll definitivt är mer på agendan men att det egentligen är SOX som drivit



på detta. Innan SOX fanns det inget intresse för intern kontroll. Vidare menar han att företagen inte har börjat jobba med den operationella internkontrollen än i praktiken och att internrevision kommer att öka explosionsartat för att täcka in området. Vad gäller internrevision menar han att det förut fanns en uppfattning att internrevisorn ska rapportera till CFO eller VD men att det nu kommer bli till revisionskommittén. Det är också revisionskommittén som bör allokera resurser till internrevisionen och sätta agendan för dess arbete. Den rapport som styrelsen ska lämna om intern kontroll är ofta en svår fråga för företagen enligt revisor 2. Företagen vet inte hur de ska utforma den eftersom de inte har någon bas för uttalandet. Företagen har inte dokumenterat sina kontroller och processer på processnivå och det finns inte heller dokumenterade policys och riktlinjer på bolagsövergripande nivå.

4.3.4 Information, kommunikation och utvärdering

Styrelseledamot 1 menar att det är bolagsledningen som är ansvarig för att förmedla policys och riktlinjer till de anställda. Styrelsen har dock arbetat fram den etiska policy som ska följas av alla anställda på företaget. Utvärdering av internkontrollen lyfts fram av styrelseledamot 1 som ett problem. Styrelsen vet inte om de har gjort tillräckligt beträffande utvärderingen av interkontrollsystemet för att leva upp till Kodens krav. Vidare menar han att det saknas tydliga direktiv och att de väntar på att de skall förstå vad de skall göra, han menar att det kommer dröja innan företag vet vad som krävs. Utvärderingen kommer att följas upp av externrevisorn samt av internrevisorn.

Styrelseledamot 2 menar att det är VD som är ansvarig för kommunikation och information, alla vill egentligen höra vad VD tycker. Hur utvärderingen förändrats av företagets intern kontroll är inget som han kan uttala sig om då han inte vet.

Styrelseledamot 3 menar att det i första hand är finanschefen som är ansvarig för att säkerställa att information och kommunikation sköts. Vidare menar han att det snarare är IFRS frågorna som har lett till att man gått igenom det här än Koden. Vad gäller utvärdering av företagets intern kontroll går de nu igenom riskbitar och ser hur de hanteras. Detta sker i flera steg, de måste först identifieras potentiella risker, sedan se hur de hanteras och sedan vilka förbättringar som krävs. Detta tar tid.

Revisor 1 menar att information och kommunikation väldigt ofta är företagsledningens ansvar och att det måste vara det. För att sådana här frågor ska få genomslag måste ledningen, enligt revisor 1, engagera sig och visa upp att de är engagerade annars bryr sig ingen. Han tar exemplet att ett företag har en finanspolicy som föreskriver regler för hur personalen ska bete sig när det gäller finansiella transaktioner. Om det visar sig att företagsledningen underlåter att följa den så är det klart att ingen annan följer policyn heller. Det är således viktigt att företagsledningen (när det gäller koncernövergripande eller företagsövergripande policys och regler) visar att de själva står bakom. Det är således en typisk företagsledaruppgift. Vad gäller utvärdering av företagets intern kontroll menar revisor 1 att liksom de andra delarna av intern kontroll så är företagen på väg men inte framme. Tidigare har det inte funnits några egentliga system för uppföljning utan det har ansetts vara en fråga som löses diskussionsvägen mellan ekonomiavdelning och revisorer. Frågorna har således klassats som typiska revisorsfrågor vilket han anser att det också i hög grad varit. Med Koden, och kravet på uppföljning, flyttas ansvaret även i praktiken i de här frågorna över till företagsledning



och styrelse. Revisor 1 menar att de som är inne systemet och ska rapportera enligt Koden nu bygger upp sina system för uppföljning.

Vad gäller information och kommunikation menar revisor 2 att Koden kommer att påverka och att företagen måste välja att följa ett etablerat ramverk för att revisorerna skall kunna granska internkontrollen inom företagen. Utvärderingen av företagens intern kontroll kommer helt klart att påverkas menar revisor 2. Detta till följd av att det tidigare inte funnits någon riktig utvärdering till att någon typ av utvärdering nu krävs. Om revisorerna ska kunna granska internkontrollen så krävs det att företagen dokumenterar vad de gjort. Om det inte finns dokumenterat om hur internkontrollen går till och resultaten från den kan man inte som revisor dra slutsatsen att något gjorts. Kruxet är att få företagen att förstå att de måste kunna visa i efterhand att de utfört det. Därmed är det en väsentlig förändring av utvärderingen.

4.3.5 Företagen ålder och intern kontroll (enbart fråga till revisorer)

Revisor 1 menar att det finns en tendens att mogna/gamla företag har etablerade rutiner med människor med erfarenhet som varit med när det gått snett. Unga människor i unga företag har begränsad erfarenhet. Han menar att till exempel it-företagen i sin expansion inte hade någon intern kontroll. Att det i styrelserna ibland satt erfarna människor hjälpte inte då de begick samma misstag som de unga. Vidare refererar han till bankkrisen, han menar att de som expanderade mest och snabbast också hade absolut sämst kontroll och drabbades hårt av kraschen. Hans slutsats är att intern kontroll handlar om erfarenhet, det går inte alltid uppåt för det finns nedgångar.

Revisor 2 säger att det generellt kan beskrivas vara så att företag i nya obeprövade branscher med nya affärsmodeller och med en annan riskbild i den finansiella rapporteringen har större problem som kan rättas till med intern kontroll. Fokus i nya entreprenörsföretag är att de expanderar med nya affärer och nya system där allting är fladdrigare. Behovet av intern kontroll är därför generellt sett större.

4.3.6 Intern kontroll– sammanfattning

Styrelseledamot 1 definierar intern kontroll som ett system som hjälper till att följa upp verksamheten och menar att intern kontroll handlar om självbevarelsedrift då ett företag utan intern kontroll riskerar att förlora pengar. Vad gäller COSOs fem komponenter som vi har till bas för intern kontroll frågorna menar han att arbetet med riskbedömning intensifierats de senaste åren, dock inte till följd av Koden utan till följd av nya revisorer. På frågan angående kulturen i företaget svarar han att styrelsen har påverkat företaget genom den etikpolicy som alla i företaget ska följa, men inte heller policyn är något som införts till följd av Koden menar han. Vidare menar han att varken företagets struktur eller arbetssätt har förändrats. Den enda förändring som är på gång beskrivs vara att företaget funderar på att anställa en internrevisor, dock inte en följd av att man förut hade dålig intern kontroll. Vidare säger styrelseledamot 1 att företaget diskuterar med externrevisorerna om vilka kontroller som måste göras. På frågan om information och kommunikation säger respondenten att det är ledningen som är ansvarig för att förmedla policies och riktlinjer. På frågan om utvärderingen av internkontrollsystemet har förändrats menar styrelseledamot 1 att detta är ett problem: styrelsen vet inte om de gjort tillräckligt för att utvärdera internkontrollsystemet enligt Kodens krav. Han menar



att det saknas direktiv om detta och att det kommer att ta flera år innan företagen vet vad som krävs.

Styrelseledamot 2 är inne på samma spår som styrelseledamot 1 vad gäller definitionen av intern kontroll och menar att det är ett vitt, brett och djupt begrepp som handlar om många olika saker, däribland att bedöma den kvalitet som ledande befattningshavare utstrålar. Vad gäller riskbedömning och kultur menar han att företaget sedan länge arbetat med riskanalyser och det finns en kultur av ordning och reda i företaget som gör honom trygg i en otrygg värld. På frågan om företaget förändrat sina strukturer och arbetssätt till följd av Koden svarar han att de infört en formell revisionskommitté, att de även infört valberedning och att de börjat arbeta med styrelseutvärdering. Utöver detta har inte styrelsens arbete eller strukturen förändrats. Information och kommunikation anser han är VDs uppgift och på frågan om utvärderingen av intern kontroll har förändrats till följd av Koden svarar han att han inte vet.

Styrelseledamot 3 säger att intern kontroll är ett större begrepp än tidigare uppfattning i Sverige och att det i slutändan handlar om att säkerställa så att aktieägarnas avkastning maximeras. Vad gäller COSO-komponenterna menar han att de arbetar på ett nytt sätt angående riskbedömning men att detta inte på något självklart sätt är hänförligt till Koden. Vidare menar han att kulturen inom företaget förändrats till följd av att de strukturerat upp arbetet och tänker igenom de risker som finns. På frågan om företagens strukturer och arbetssätt förändrats till följd av Koden svarar han att ansvaret har klargjorts men att ingenting förändrats. De tittar på vad som händer inom internrevisionsområdet men styrelseledamot 3 menar att management hittills har bedömts gjort ett bra jobb. Däremot har företagens arbete med intern kontroll förändrats i och med Koden, de dokumenterar nu allt de gjort och identifierar kontrollaspekter. Han menar att de hade behövt mer tid på sig för att göra ett bra jobb och att det är problematiskt att veta vad de ska skriva i rapporten. Vad gäller information och kommunikation svarar respondenten att det är finanschefen som har ansvaret för att säkerställa att information och kommunikation sköts. På frågan om utvärdering av internkontrollsystemet svarar respondenten att de nu går igenom riskområden.

Revisor 1 menar att företagen är snäva i sin syn på intern kontroll och att det är få som förstått att de måste börja med de övergripande kontrollerna och kulturen inom företagen, vilket är närmare hans egen syn på intern kontroll. Vad gäller förändring inom företagen avseende riskbedömningar och kulturella aspekter menar revisor 1 att riskbedömning varit ett stort namn under ett flertal år och att Koden kanske på marginalen medfört att man blivit mer strikt i sina bedömningar. Revisor 1 betonar vikten av de kulturella aspekterna men menar att företagen inte har förstått att det är en del av den interna kontrollen. På frågan om företagens strukturer och arbetssätt förändrats till följd av Koden är hans svar lite motsägelsefullt och han menar också att det inte finns någon entydig bild. Han menar att det växt fram nya strukturer i företagen och att ansvaret mycket kraftfullare förankrats hos företagsledningen och att styrelserna fått frågorna på sin agenda i större utsträckning än förut. Men han svarar även att själva arbetet med intern kontroll ännu inte förändrats i egentlig mening utan att det är en process som är på gång i företagen. På frågan om företagen förändrat sitt sätt att arbeta med information och kommunikation menar revisor 1 att det är ledningen som måste vara ansvarig för att frågorna ska få ordentlig genomslagskraft. Slutligen menar han att företagen som ska rapportera enligt Koden just nu håller på att bygga upp sina system för uppföljning, det har aldrig funnits några sådana system förut.



Revisor 2 svarar angående företagets definition av intern kontroll att de har diverse flummiga uppfattningar och att det saknas en samstämmig definition. Själv menar han att begreppet är brett och mångfacetterat och nämner ordet system. Vad gäller riskbedömning och kultur menar han att det hittills inte skett någon förändring till följd av Koden, företagen är bara i starten av sitt arbete och letar efter strukturerade angreppssätt. Detta gäller även företagets struktur, arbetssätt, kommunikation och information samt utvärdering: ännu har inte mycket skett i praktiken men intern kontroll är betydligt mer på agendan än tidigare. Han uppmärksammar behovet av accepterade ramverk som kan ligga till grund för arbetet med de här frågorna.

Vi ställde frågan till de båda revisorerna om företagets ålder påverkar internkontrollen inom företagen. Revisor 1 menar att mogna företag med människor som varit med när det har gått snett i större utsträckning har etablerade rutiner och att intern kontroll handlar om erfarenhet. Revisor 2 pratar utifrån det motsatta perspektivet och kommer till slutsatsen att företag i oöppnade branscher med nya affärsmodeller, entreprenörsföretag och expanderade företag generellt sett är i större behov av intern kontroll.

4.4 Risk för skandaler

4.4.1 Risk för skandaler

Styrelseledamot 1 menar att han är helt övertygad om att det företag vi intervjuar honom om inte kommer att bli nästa Intrum, Parmalat eller Enron. Han har fullt förtroende för företagsledningen.

Styrelseledamot 2 menar att det gäller att se upp även i bra företag och det gäller att vara vaken. I företaget han sitter i menar han att kvaliteten är väldigt hög men om kvaliteten slappar är det en viktig signal för styrelsen som då måste ta tag i problemet. Detta beskriver han som något som är positivt med Koden, man har fått något att jämföra med.

Styrelseledamot 3 menar att det är genom deras arbete med intern kontroll och deras arbete att säkerställa att de fångar upp allting förhindrar att företaget blir nästa skandalbolag. Det handlar mycket om att få en bra kontrollstruktur och policys för vad som ska göras och kontrolleras. Det gäller dock att lägga sig på en lagom nivå så att man kontrollerar sådant som är viktigt och inte saker till vansinne, vilket han menar att amerikanerna missat. Han poängterar dock att det är mycket svårt att skydda sig emot brottsligt beteende och att man är naiv om man tror att genom att införa kontrollregler och rutiner är absolut säker på att allting blir rätt. Hans slutsats är att man måste ha rimliga föreställningar om vad som går och inte går att göra.

Revisor 1 menar att de haft sådana klienter som det har gått åt helsike för. Det är dock deras uppgift att rapportera om slarvigt hanterade företag och detta måste rapporteras till marknaden. Han beskriver att den besvärliga frågan är att veta var ribban skall läggas, hur dåligt måste det vara för att de ska rapportera? Det värsta är att om revisionsbyrån rapporterar till marknaden att det är dåligt (ordningen på finanserna och rapportering: författarens tolkning) så blir det ännu sämre, det kan hända att företaget går omkull på grund av de tappar förtroendet hos investerarna. Att lägga ribban rätt är



således svårt. Men mot sådant hävdar revisor 1 att det inte är deras sak, som revisionsföretag, att se till att företag inte går omkull. Deras sak är att se till att informationen är rätt, de som ska jobba med att företagen klarar sig är styrelserna.

Revisor 2 menar att det revisionsbyrå primärt måste göra i det här läget är att vara en del av processen och påverka företagen att jobba med de här frågorna själva på ett strukturerat och vedertaget sätt. Man måste konversera och adressera frågorna för att få företagen på bättre tankar om det visar sig att företagen tar för lätt på uppgiften. Det är dock företagen själva som är ansvariga för internkontrollen och som måste se till att frigöra de resurser och ha den kompetens som krävs internt inom organisationen för att företagen ska kunna ha ett bra system för intern kontroll. Revisorerna och rådgivarna kan bidra med rådgivning i de här frågorna och det är något branschen som kollektivt har stort ansvar för då bolagen är rätt villrådig själva. Det är dock en avvägning hur brett man ska gå så att nyttan av att göra jobbet överstiger kostnaderna, här måste en balans hittas.

4.4.2 Risk för skandaler – sammanfattning

Ingen av styrelseledamöterna menar att deras företag kan bli nästa skandalbolag. Både styrelseledamot 2 och 3 menar dock att man aldrig kan vara för säker. Styrelseledamot 1 menar att han har förtroende för ledningen, styrelseledamot 2 kan sägas mena samma sak då han uttrycker att det gäller att vara vaken även i bra företag. Styrelseledamot 3 skiljer sig lite i sitt svar och poängterar att de genom arbete med intern kontroll säkerställer att allt står rätt till, han menar dock att det är svårt att skydda sig mot brottsligt beteende. Revisor 1 menar att deras uppgift är att se till att informationen från företagen är rätt och att rapportera om det är dåligt i företagen, det är styrelserna som ska se till att företagen klarar sig. Revisor 2 menar att det de kan göra är att påverka företagen att jobba med intern kontroll, speciellt om de tar för lätt på uppgiften, men att det är styrelserna som själva är ansvariga för att det fungerar.



5 Analys

I detta kapitel analyserar vi vår empiri utifrån vår teori. Vi har valt att dela upp analysen i fyra övergripande avsnitt som i stort följer intervjuguiden, avsnitten i sin tur innehåller olika mindre delar. I avsnitt 5.1 analyserar vi respondenternas allmänna funderingar om styrelsearbete och Koden. Därefter kommer en analys av förhållandet mellan styrelse och ledning. Under avsnitt 5.3 kommer sedan analyser av respondenternas definitioner av intern kontroll samt deras svar på detaljfrågorna om intern kontroll utifrån COSO-ramverket. Efter att vi analyserat varje komponent för sig kommer sedan en analys av helhetsbilden vi fått om man slår ihop alla komponenter och definitionen. Analyskapitlet avslutas med att vi undersöker respondenternas inställning till framtida skandaler.

5.1 Allmänt om Koden

5.1.1 Styrelsearbete innan Koden

Styrelseledamöterna menar att internkontrollen fungerade bra inom de egna företagen innan Koden kom och att den därför är onödig för dem. Styrelseledamot 2 menar att Koden kan behövas i andra företag. Revisorerna instämmer med att det generellt inte funnits några problem med intern kontroll innan Koden men de menar att det ändå är bra att frågorna aktualiseras eftersom företagen lagt ner mycket lite tid på intern kontroll tidigare. Detta har lett till att det kan ha förekommit latent risker förut enligt revisor 2, han svarar dock vidare att han inte säkert vet om det funnits något generellt problem tidigare. Fram träder en bild av att respondenterna delar ungefär samma uppfattning: det finns inget generellt problem med intern kontroll som Koden är en lösning på. Våra respondenter ser däremot någon typ av poäng med Koden men inte för egen del. Detta resultat är intressant eftersom det är en ganska entydig bild som växer fram. Koden behövs inte som ett generellt verktyg inom svenskt näringsliv för att öka tillförlitligheten i företagets intern kontroll eftersom det inte funnits något generellt problem. Då det nämns av ett par respondenter att Koden kan vara bra för vissa företag är intressant att titta mer på hur de vet detta. För att veta att man själv inte har problem med intern kontroll tordes de ansvariga rent logiskt sett ha utvärderat eller ha god kännedom om hur internkontrollen fungerar. Annars vet ju inte företagen som behöver arbeta med intern kontroll att just de behöver det. Det skulle kunna vara så att företagen inte uppmärksammar intern kontroll innan det uppstått problem.

Om respondenterna är väl insatta i företagets intern kontroll och bilden ovan är överensstämmande med verkligheten verkar det som att Koden är ett verktyg för att lösa problem med dålig intern kontroll som är inbillade. Således rättar inte Kodens paragrafer om intern kontroll till något problem. Det är svårt att dra slutsatser om Kodens syfte, att öka förtroendet för näringslivet och minska riskerna för företagsskandaler, kommer att kunna uppfyllas eller inte i och med analysen ovan. Det kanske är oviktigt om det funnits något problem eller inte med just intern kontroll, det kanske finns andra områden i Koden som kan uppfylla syftet med den. En annan möjlighet är att just formaliseringen av internkontrollen genom Koden uppfyller syftet med Koden.



5.1.2 För- och nackdelar med Koden

Respondenterna ser alla olika fördelar med Koden, den kan således beskrivas innehålla något för alla parter. Saker som nämns som bra är att aktieägarna får bättre insyn, att Koden inte är lagbunden, att det är bra att styrelsen ska uttala sig om internkontrollen och att de måste göra strukturerade utvärderingar avseende intern kontroll. Vad gäller nackdelarna är respondenterna mer samstämmiga, den kan leda till för mycket byråkrati och därmed höga kostnader och många poängterar att den är starkt influerad av amerikanska erfarenheter. Med styrelseledamöternas åsikt i baktanke, att det inte tidigare funnits något generellt problem angående intern kontroll, är det logiskt att de anser att Koden leder till onödig byråkrati. Alla respondenter betonar också att Koden måste användas på ett bra sätt så att den inte leder till ett nytt SOX, vilket framställs som alltför kostsamt och onödigt. Att företagen använder Koden med stort omdöme för att slippa onödig byråkrati verkar vara en ganska generell bild. Vidare är det intressant att notera att en styrelseledamot anser att Koden har kopplingar till COSO och att detta är problematiskt eftersom han menar att man därmed inte skiljer mellan stort och smått. Revisor 2 menar även han att Koden bygger på COSO men menar att detta inte är problematiskt eftersom det är ett så etablerat ramverk. Vidare kan det kanske anses vara naturligt att styrelseledamöterna anser att det finns risk för att det blir för byråkratsikt och kostsamt samtidigt som revisorerna anser att utvecklingen är bra eftersom aktörernas har olika intressen. Vi har i intervjuerna också frågat om vad företagen uppfattat som lätt och svårt med Koden, avsikten med detta var att se vilka avsnitt i Koden som förorsakat mest problem vid införandet.

5.1.3 Lätt och svårt för företagen med Koden

Det mesta i Koden verkar vara tämligen enkelt att uppfylla eller är redan praxis, undantaget är just intern kontroll. Respondenterna svarar ganska överensstämmande att det är avsnittet om intern kontroll som är svårt. Svårigheterna ligger i att kunna veta hur mycket som krävs avseende intern kontroll för att uppfylla Koden, att hitta rätt metodik och att veta hur man ska skriva rapporten. Dessa problem tyder på att styrelseledamöterna inte bedömer att de kan skriva under på att den interna kontrollen fungerar inom företagen. Trots att de menar att internkontrollen fungerar väl i deras företag framstår det som att den arbetsmetodik de använt hittills inte varit god nog för att de ska kunna anse att de följer Koden. Det kan också verka märkligt att själva rapporten som styrelsen ska skriva på om intern kontroll förorsakar problem om styrelseledamöterna vet att företagen har god intern kontroll. Kanske är det dock så att nya regler och koder kräver en viss inkörningsperiod innan de fungerar men det är anmärkningsvärt att rapporten skulle vara ett problem om allt är under kontroll.

Det motsägelsefulla i att Kodens paragrafer angående intern kontroll uppfattas som ett problem, om det nu redan råder god intern kontroll inom företagen, kan tänkas bero på många olika saker. En möjlighet är att det råder en ansvarsfördelningsproblematik mellan ledning och styrelse. Detta är något som styrelseledamot 2s svar tyder på eftersom han inte vet om några svårigheter överhuvudtaget. Denna typ av analys fördjupas i analysavsnittet 5.2. En annan orsak till den motsägelsefulla bilden skulle kunna vara att Koden är ny och att företagen nu är i en fas där de inte vet vad den kommer att innebära. De hoppas att Koden inte ska innebära så stora förändringar men ser stora potentiella nackdelar om det visar sig att det arbete de gjort hittills varit otillräckligt. Vilket arbete som de måste vidta för att utvärdera om de gjort tillräckligt är



även det oklart. Vi behandlar företagens utvärdering av arbetet med intern kontroll närmare i avsnittet 5.3.4.

5.2 Förhållande ledning & styrelse

En viktig del av internkontrollen inom ett företag är ansvarsförhållandet mellan styrelse och ledning och vi ska analysera detta förhållande utifrån principal- agentteorin samt utifrån den svenska modellen av bolagsstyrning som vi presenterat i den teoretiska referensramen. Beträffande vem som är ansvarig för arbetet med implementeringen av Koden i företagen har samtliga styrelseledamöter svarat att det är någon i styrelsen, detta svar stämmer väl överens med det ansvar som styrelsen ska ta enligt Koden. Värt att notera är dock att de bägge revisorerna framhöll att det är någon i ledningsgruppen som driver arbetet med Koden ute i företagen men att styrelsen följer arbetet på nära håll. Vad gäller förhållandet mellan ledningen och styrelsen menar inte någon respondent att detta har förändrats till följd av Koden. Inte heller styrelsens arbete verkar ha förändrats nämnvärt. Detta är dock något motsägelsefullt eftersom alla respondenter menar att det skett förändringar inom vissa områden. Bland annat framhåller styrelseledamot 3 att styrelsen blivit aktivare vad det gäller intern kontroll. Revisor 1 preciserar förändringen av styrelsernas arbete som skett till följd av Koden till att styrelserna är mer uppmärksamma nu. Således torde det stå klart att Koden inte påverkat förhållandet mellan ledning och styrelse och att den förändring som skett vad gäller styrelsernas arbete är att de blivit aktivare inom området.

Detta tillsammans med de svar som vi fått på frågorna om intern kontroll utifrån COSOs parametrar och på frågorna om vad styrelseledamöterna tycker allmänt om Koden pekar på att styrelsen delegerar arbetet med implementeringen av Koden till bolagsledningen. Det verkar nära till hands att betrakta detta som en förtroendefråga, styrelserna har stort förtroende för sina ledningar och vill inte påverka förhållandet eftersom de inte ser någon anledning till det eller problem. Denna brist på förändring kan kanske kopplas till styrelseledamöternas uppfattning att de inte tyckte att det fanns några problem med intern kontroll innan Koden kom.

Ur ett principal- agentperspektiv har det således inte skett några dramatiska förändringar i förhållandet mellan styrelse och ledning i och med Koden. En liten förändring i och med Koden som vi däremot noterar är att kontraktet mellan styrelsen (principalen) och ledningen (agenten) blivit mer synligt i och med att detta skall redovisas separat. Styrelseledamot 2 litar fullt ut på ledningen och menar att det ska finnas en klar rågång mellan ledning och styrelse och att ingen förändring skett. Styrelseordföranden vet lite mer om vad som händer i företaget än övriga inom styrelsen och som styrelse litar man på ledningen tills problem uppstår. Detta bekräftar och understryker vikten av vad som beskrivs i svensk bolagsstyrning nämligen hur viktigt förtroendet mellan ledning och styrelse är. Vidare betonar principal- agentteorin det informationsövertag ledningen har gentemot styrelsen. Eftersom informationen styrelsen får kommer från ledningen känns det märkligt om styrelsen skulle lita blint på denna. Anledningen till de svar vi fått att styrelseledamöterna litar helt på ledningen kan vara att ingen styrelsemedlem skulle kunna svara något annat, det skulle var osolidariskt med företaget. De problem mellan ledning och styrelse som principal- agentteorin identifierar består i oförändrad utsträckning trots införandet av Koden. Principal- agentteorin understryker vikten av kontroll men detta verkar inte beskriva förhållandet mellan styrelse och ledning, den



svenska modellen med betoning på förtroende mellan aktörerna verkar bestå. Kan detta vara farligt? Luras ägarna av ledningen?

Om styrelsen nu delegerar ansvaret för intern kontroll till ledningen, även om någon i styrelsen är formellt ansvarig, blir det motsägelsefullt ur styrelsens perspektiv att säga att de vet hur internkontrollen fungerar. Styrelseledamot 2 är tydlig på de här frågorna och kan kanske tjäna som förklaring till hur styrelserna kan känna sig säkra på internkontrollen. Han pratar om förtroende och att han som styrelseledamot känner av kvaliteten i den finansiella redovisningen och om det finns några problem. Så länge det inte finns några tecken på problem litat således han på att ledningen sköter sitt uppdrag. Det skulle kunna tyckas vara en farlig inställning att vara passiv fram till man vet att det finns problem. I detta sammanhang ska man dock ha i åtanke att det finns externrevisorer som granskar och rapporterar hur den finansiella rapporteringen sköts. Vissa kontrollfunktioner finns således även om styrelsen inte är riktigt insatt i internkontrollen. Den svenska modellen med kontrollägare beskrivs som ett sätt att säkerställa att styrelse och ledning har samma agenda, således verkar risken för att ledningen skulle ha en annan agenda än styrelsens vara mindre.

Vidare så beskriver principal agent teorin problemet med att intressenterna har olika uppfattningar såsom tidshorisont, mål och risknivå. Samtliga respondenter, utom revisor 2, fastslår att det är med hjälp av medel som återrapportering och uppföljningar som de skall säkerställa att de har samma agenda. Frågan är dock om det verkligen går att säkerställa detta, då det torde vara ytterst svårt att kontrollera. Det viktiga är dock att styrelsen vet om problematiken så att de inte förblindas. Om det har skett en förändring angående hur styrelsen säkerställer att ledningen driver styrelsens agenda har vi inte kunnat observera i vår studie.

5.3 Intern kontroll

5.3.1 Definition

Alla respondenter verkar vara av samma åsikt: intern kontroll beskrivs som ett stort och brett begrepp, några respondenter nämner ordet system och några menar att syftet med intern kontroll handlar om självbevaringsdrift och att ge aktieägarna högsta möjliga avkastning. Ingen respondent ger oss en rak definition, som lämpar sig för en jämförelse med COSOs nuvarande eller FARs tidigare definition, utan sätter begreppet i ett större sammanhang. Från styrelseledamöternas svar vad gäller definition så står det klart att de inte har någon snäv syn på vad intern kontroll är, däremot kan deras svar tyda på att intern kontroll uppfattas som något mycket abstrakt som det är svårt att sätta fingret på. Revisor 2 poängterar bristen på en enhetlig modell att jobba efter, denna brist medför att definitionerna blir flummiga enligt honom (se även bakgrund 3.2.1 Intern kontroll). I Koden står det inte heller någon definition av vad intern kontroll är men i överskriften till avsnitt 3.7 står det att syftet med styrelsens ansvar för bolagets intern kontroll är att skydda ägarnas investering och bolagets tillgångar. I paragraf 3.7.1 har författarna till Koden skrivit att styrelsen ska hålla sig informerad och utvärdera företagens system för intern kontroll. De antydningar till vad intern kontroll är enligt Koden räcker inte till för att uttolkaren, enligt vår mening, ska kunna definiera vad intern kontroll är. Detta får den positiva konsekvensen att aktörer kan anpassa sin definition av intern kontroll till deras egna specifika behov, men en betydande negativ konsekvens blir att stor osäkerhet kan antas uppstå om vad som egentligen avses. Att det inte funnits någon allmänt



rådande definition tidigare förbättrar inte situationen. I våra intervjuer har det ofta framkommit att företagen nu håller på att lära sig vad som krävs för att uppfylla Kodens rekommendationer avseende intern kontroll, svaret på detta står inte att finna i Koden. Den stora och breda betydelse av intern kontroll som respondenterna lägger i begreppet är kännetecknande för deras svar på resterande frågor om intern kontroll, det blir inte svar med detaljer utan snarare breda och allmänna svar.

5.3.2 Riskbedömning och kultur

I COSO ramverket är riskbedömning en av de fem komponenterna och innebär att företaget bland annat ska identifiera och värdera sina risker. I intervjuerna med respondenterna är bilden entydig: företagets arbete med riskbedömning har inte påverkats av Koden (revisor 1 kan dock betraktas som ett undantag då han menar att det kanske skett en liten skärpning). Tre av respondenterna beskriver dock att just riskbedömning varit något som har fått ökad uppmärksamhet under de senare åren men de menar att detta inte har med Koden att göra. De menar att det är deras revisorer som uppmärksammat frågorna. Man skulle således kunna spekulera i att företag och revisorer har påverkats av till exempel skandalerna i Enron och Worldcom och att de till följd av detta insett att de måste jobba med riskbedömning. Även om vi bara kan spekulera om företagets syften, är en följd av riskbedömningsarbetet att i alla fall några företag redan innan Koden har uppmärksammat problematiken. Att Koden inte spelat någon roll för riskbedömningsarbetet för dessa företag kan tolkas som att den kommit för sent. Värt att poängtera i detta sammanhang är att revisor 2 menar att det inte hänt något än avseende riskbedömning i företagen men att det kommer att hända saker i framtiden.

Den empiri vi samlat in angående de kulturella aspekterna ger inte några tydliga tecken på att kulturen i företagen förändrats. COSO beskriver att kulturen i företagen ska ge den disciplin och struktur som krävs för att internkontrollen ska kunna fungera och att kulturen består av delar som integritet, etiska värden och kompetens. Vikt läggs vid att styrelsen och ledningen på olika sätt är inblandade. Styrelseledamot 1 har varit med och tagit fram en etisk policy men menar att ett företag måste ha en sådan för att behålla sina kunder, inte heller här har Koden haft någon effekt enligt honom. Varken i detta svar eller hos de andra styrelseledamöterna har vi fått bilden att styrelserna verkligen vill förändra kulturen på företagen och försöker styra den. Styrelseledamot 2 menar att det redan råder en kultur av ordning och reda på det företag vi intervjuat honom om och styrelseledamot 3 menar att kulturen förändrats som följd av andra intern kontroll processer (inte som en medveten strävan). Revisor 1 menar att just detta är problemet med de kulturella aspekterna vad gäller intern kontroll: företagen vet att kultur är en del av internkontrollen men inte att de själva (styrelse och ledning) också är en del av den och att de måste styra uppifrån. Komponenten kultur har således inte förändrats på det övergripande och genomträngande sätt som COSO-ramverket föreskriver.

5.3.3 Nya strukturer och arbetssätt

När vi undersökte vår empiri märkte vi att utöver frågan om företagets strukturer så kan även frågan om förändrade arbetssätt till följd av Koden anses vara en del av COSO-komponenten kontrollaktiviteter. När styrelseledamöterna svarar på frågan om företagets struktur förändrats till följd av Koden finns inga tecken på att något



strukturellt hänt inne i företagen under styrelsenivå. Styrelseledamot 2 berättar om några förändringar i styrelsens struktur men ingenting om vad som hänt i övrigt inom bolaget. De bägge andra ledamöterna pratar om internrevision som en strukturell förändring, en ledamot berättar att de planerar starta med intern revision medan den andra säger att de följer utvecklingen inom internrevision. Revisorerna har också uppfattningen att företagen kommer att anställa ytterligare arbetskraft för att arbeta med dessa frågor. Bilden av att inget hänt hittills stärks av revisor 2 medan revisor 1 lägger en annan betydelse i ordet struktur och menar att det definitivt växt fram nya strukturer genom att ansvaret mycket kraftfullare förankrats i organisationerna (vilket inte behöver strida mot revisor 2s uppfattning). Att ansvaret specificerats är även något som styrelseledamot 3 pekar på. Således kan situationen beskrivas som att inga strukturella förändringar skett i företagen till följd av Koden men att ansvaret för internkontrollen har förtydligats. En relevant fråga i sammanhanget är dock om styrelseledamöterna vet vad som händer inuti företagen. Nya arbetsuppgifter och ansvarsfördelningar kan till exempel vara iscensatta av ledningen utan styrelsens vetskap. Om så är fallet betyder det att styrelsen inte driver arbetet och tar ansvaret för internkontrollen. Även om denna analys är möjlig är det kanske troligare, vilket styrks av diskussionerna om internrevision, att strukturerna inom företagen ännu inte förändrats.

Beträffande förändrade arbetssätt till följd av Koden har respondenterna reflekterat över olika saker. Styrelseledamot 1 menar att styrelsens arbetssätt inte förändrats men pratar ingenting utifrån företagets perspektiv. Styrelseledamot 2 svarar även han utifrån styrelsens arbetssätt men visar däremot på olika förändringar. Styrelseledamot 3 svarar utifrån företagets perspektiv och menar att det just nu sker ganska många saker i företaget till följd av Koden. Den generella bild som revisorerna målar upp är att företagets arbetssätt ännu inte förändrats till följd av Koden, det som händer i företagen är att de nu försöker hitta ett angreppssätt och en metodik som kan strukturera upp deras arbete. Denna fråga är svåranalyserad då styrelseledamöterna svarat utifrån olika perspektiv och precis som vad gäller strukturerna i företagen kan det tänkas att styrelseledamöterna 1 och 2 inte exakt vet vad som händer inne i företagen. Den samstämmighet som vi fått med revisorernas svar torde dock leda till slutsatsen att det hittills inte hänt så mycket inom företagen beträffande förändrade arbetssätt. Styrelseledamot 3s svar är lite annorlunda jämfört med de andras, det han ger exempel på kan dock beskrivas som just ett sökande efter angreppssätt och metodik vilket är vad revisorerna säger händer just nu inom företagen. Svaret tyder på att han, kanske även hans styrelse, är ordentligt insatt i vad som händer i företaget. En annan tolkning av styrelseledamot 3s svar kan vara att företaget ligger mycket långt framme i arbetet med Koden och intern kontroll. En djupare analys av de olika styrelseledamöternas inställning finns i 5.4.

Vad gäller både företagets struktur och arbetssätt kan tydliga paralleller dras till den förvirring som respondenterna beskriver vad gäller intern kontroll och Koden (se 3.1). Det är ingen som vet exakt vad som krävs för att uppfylla vad som står i Koden och de väntar på att detta ska klarna. Inte heller den hjälp som finns på marknaden (till exempel från revisionsbyråerna) verkar ha lett till några klargöranden. Kanske kan det argumenteras för att det är/vore mycket förutseende att förändra sina strukturer och arbetssätt redan innan företagen fått klart för sig vad som krävs. Styrelserna och företagen kanske gör helt rätt i att inte förändra något innan det står klart vad som kommer att krävas. Respondenterna menar som beskrivits innan att det inte funnits något generellt problem angående intern kontroll. Att då ändra sina strukturer och



arbetssätt vore att bryta mot sin egen uppfattning. Koden bygger på att det genom goda exempel ska växa fram en praxis som företagen ska tjäna på att följa. Vad vi kan bedöma är det inte många företag som tävlar om att sätta en god praxis, de flesta företag har en avvaktande inställning.

5.3.4 Information, kommunikation och utvärdering

COSO beskriver information och kommunikation som viktiga delar i sitt ramverk. Våra frågor gällande de punkterna har gett svar som visar att det är bolagsledningen som är ansvariga för information och kommunikation om intern kontroll. Vi misstänker att ett par respondenter har uppfattat frågan på ett annorlunda sätt än det vi avsåg. Detta kan beskrivas vara en brist i våra frågor men kan även ses som ett tecken på att ämnet inte uppmärksammas i detta sammanhang förut. Det är inte någon av respondenterna som svarar att styrelsen skulle ha något ansvar för att till exempel anställda får rätt information och att policys kommuniceras.

På frågan om den sista COSO-komponenten, utvärdering, har vi fått mer empiri. Styrelseledamot 2 säger att han inte känner till hur den frågan hanteras på hans företag. Av de andra ledamöterna säger styrelseledamot 1 att eftersom det fattas tydliga direktiv vet de inte vad de ska göra. Styrelseledamot 3s svar liknar hans övriga svar på så sätt att hans företag letar efter ett angreppssätt och metodik för att kunna utvärdera internkontrollen. Revisorerna menar att utvärderingen av företagets intern kontroll kommer att påverkas i framtiden men att det inte skett så mycket i praktiken ännu. Svaren går att förstås på ett liknande sätt vad gäller utvärderingen som beträffande företagets struktur och arbetssätt. Styrelserna och företagen vet inte än vad som krävs för att de ska kunna sägas följa Koden och därmed blir utvärderingen av internkontrollen också lidande. De vet inte vad de ska jämföra emot. Som en kontrovers till det kan förstås en rejäl utvärdering av vad företaget har för intern kontroll vara startskottet på att de själva ska kunna ta reda på vad som behöver göras, om nu några problem identifieras.

5.3.5 Helhetsanalys av intern kontroll (Definition och COSO)

Styrelseledamöterna pratar inte i detalj om intern kontroll, de svar som vi får på frågorna utifrån COSOs olika komponenter är övergripande om de alls svarar att någonting har inträffat till följd av Koden. En relevant fråga blir huruvida det är lämpligt att använda COSO som utgångspunkt för att undersöka ämnet intern kontroll. Kanske är det fel att använda detta ramverk? Vi har använt COSO då det framträtt som den mest accepterade och spridda definitionen samt det mest accepterade och spridda ramverket som handlar om intern kontroll. Vi menar att det därför inte hade spelat någon större roll om vi använt till exempel FARs gamla definition som utgångspunkt för frågorna. Däremot är respondenternas definitioner av intern kontroll intressanta att ha som utgångspunkt då de är mycket breda, stora och kan möjligen beskrivas som abstrakta. Utifrån de betydelser av begreppet som respondenterna anger kan det bli svårgreppbart hur man ska ta sig an arbetet med intern kontroll och Koden. Om man har en känsla för vad intern kontroll är men inte vilka delar den består av blir det kanske svårt att identifiera förändringar. Då respondenterna i samtliga fall antingen är styrelsemedlemmar i stora svenska börsbolag eller uttalas som framstående på området intern kontroll av sina revisionsbyråer vore det besynnerligt att inte anta att de är väl



förtroliga med vad intern kontroll är i praktiken. Således bör inte respondenternas breda definitioner av intern kontroll betraktas som anledningen till att de svarat att internkontrollen på företagen inte har förändrats till följd av Koden. De vet vad intern kontroll är och ser att det inte hänt så mycket angående internkontrollen. Breda definitioner på den här nivån kan således inte förklara varför det inte hänt så mycket angående intern kontroll.

Med utgångspunkt i styrelseledamöternas definitioner av intern kontroll och den betydelse de tillskriver den (att det handlar om självbevaringsdrift och om att ge ägarna maximal avkastning) är det till synes märkligt att de inte fokuserar mer på intern kontroll än de gör, nu när Koden dessutom ger dem en extra möjlighet. Mot detta ska givetvis argumentet att det inte funnits några problem med bristande intern kontroll tidigare vägas. Om det inte funnits några problem angående intern kontroll tidigare är det således inte rimligt att vidta några åtgärder. Men om intern kontroll är så viktigt, och om respondenterna vet att det inte existerar några problem med bristande intern kontroll borde det inte vara svårt att följa Koden. I Koden står det att styrelsen skall se till att bolaget har god intern kontroll och om styrelseledamöterna vet att deras företags interna kontroll är god borde de veta hur internkontrollen fungerar. Det finns således något motsägelsefullt i deras resonemang. Svar på detta står möjligen att finna i förhållandet mellan styrelse och ledning samt i aktiebolagslagen.

Styrelseledamöterna kanske har ett förtroendeförhållande till ledningen (i åtanke bör man ha den svenska bolagsstyrningsmodellen med tyngdpunkt på kontrollägare och förtroende) som medför att de inte finner någon anledning till att ifrågasätta internkontrollen. De litar på ledningen och antar att allt står rätt till i företagen och att ledningen gör vad som krävs för att säkerställa detta. Styrelseledamöterna själva är dock inte insatta i hur internkontrollen går till. Detta förklarar hur styrelseledamöterna kan säga att det inte finns något problem angående intern kontroll samtidigt som de tycker att det inte bara är att skriva ihop rapporten om intern kontroll (enligt Kodens paragrafer 3.8.1 samt 5.1.3). Detta stärks ytterligare om Aktiebolagslagen beaktas. Styrelsen har redan tidigare genom Aktiebolagslagen haft ansvaret för internkontrollen. Om det inte funnits några problem med att styrelsen genom förtroende har lämnat detta till ledningen tidigare, är det intressant att fråga sig varför det då i grunden skulle vara ett problem nu. Detta kan tjäna som förklaring till varför företagen inte förändrat sin intern kontroll till följd av Koden, ansvarsfördelningen har tillfredsställt lagstiftarna tidigare.

Vissa frågetecken om varför styrelsemedlemmarna hittills inte med full kraft kastat sig in i arbetet med intern kontroll kvarstår dock även om förhållandet mellan styrelse och ledning beaktas. Det ligger i sakens natur att om man inte kontrollerar hur saker och ting står till, hur kan man då veta om det finns anledning att oroa sig eller inte? Det kan vara en farlig inställning att veta att allt står rätt till även om man inte kontrollerat detta. Styrelseledamot 2 säger dock något som kan förklara detta då han menar att han som styrelseledamot direkt känner kvaliteten på den finansiella rapporteringen och därmed på internkontrollen. Övriga mindre sofistikerade (nödvändigtvis inte desto mindre sanna) förklaringar till att styrelseledamöterna inte arbetar med intern kontroll trots att det beskrivs som så viktigt kan vi bara spekulera om. Det kan handla om förnekelse av att det finns några problem och att företagen därför inte vill undersöka frågorna ordentligt. Ytterligare orsaker skulle kunna vara att de är obenägna till förändringar eller att de passivt protesterar mot Koden genom att inte följa den. I åtanke bör också



hela tiden hållas att Koden är ny och att företagen enligt intervjuerna håller på att orientera sig i ämnet, att det tar tid är fullt rimligt.

5.3.6 Företagens ålder och intern kontroll

Revisorerna menar att ålder påverkar internkontrollen inom företagen och revisor 1 betonar erfarenheten hos personerna i företaget men att inte heller det hjälpte under internethysterin. Revisor 2 menar att det finns större behov av intern kontroll ibland nya entreprenörsföretag med nya affärsmodeller. Vi har i vårt urval av företag utgått från just företagens ålder. Styrelseledamot 1 och 3 sitter yngre företag medan styrelseledamot 2 sitter i ett äldre företag. Då vårt urval av företag är tämligen litet är resultatet av våra intervjuer inte generaliserbart och svaren är svårtydda. Styrelseledamot 2s företag verkar styras genom att styrelsen delegerar ansvar och arbetet med Koden helt till ledningen. Styrelsens relation till ledningen bygger på förtroende och han pekar på den kultur av ordning och reda som finns i företaget. Detta kan förstås på två olika sätt. Man skulle kunna beskriva detta som att det är ordning och reda i företagen vilket medför att det inte finns något behov av ytterligare intern kontroll (stämmer överens med revisorernas bild). Det kan dock också betyda att styrelserna inte vet vad som händer i företagen och att de tror att ytterligare intern kontroll är onödigt. Styrelseledamot 2 menar att han känner av kvaliteten i redovisningen i företaget som han sitter i men verkar inte insatt i om internkontrollen inom företaget har förändrats till följd av Koden. Den bild som han framställer skulle kunna tyda på att det i ett gammalt företag finns en kultur och känsla av att den finansiella rapporteringen är välkontrollerad och i ordning. De andra styrelseledamöterna är inne på samma linje men styrelseledamot 2 är mer detaljerad i sina svar. De andra styrelseledamöterna kanske inte är lika trygga i att den finansiella rapporteringen och internkontrollen sköts väl. Därmed tvingas de sätta sig in i problemområdet och vidta åtgärder på ett helt annat sätt, trots att de tror att det inte egentligen behövs. Den sammanfattade bilden utifrån våra intervjuer skulle således bli att styrelseledamöter i gamla företag inte arbetar med Koden och intern kontroll utan låter ledningen ta hand om det. De vet av företagets historia och den kultur som de är en del av att det är ordning och reda. Vad gäller styrelseledamöter i yngre företag skulle slutsatsen bli att de är mer insatta i Koden och reflekterar av vad de bör göra för att fylla dess krav. De ser det inte enbart som en ledningsfråga. Således kommer yngre företag att uppdatera sig mer och arbeta mer med frågorna medan äldre företag riskerar att hamna i en falsk trygghetskänsla, som kanske kan vara farlig.

För att denna ålderanalys av styrelserna och företagen ska bli rättvis hade vi behövt samla in empiri från fler respondenter då det mönster som växer fram är tämligen enkelt att ifrågasätta. En sådan analys hade även krävt att vi undersökt andra relevanta parametrar, till exempel företagens ägarstruktur, för att kunna särskilja just ålderseffekten.

5.4 Risk för skandaler

Att styrelseledamöterna inte anser att deras företag kommer drabbas av någon skandal kan knappast anses vara en överraskning. Frågan är om ledamöterna i Parmalat och Enron trodde att deras företag skulle komma att drabbas av det som hände? Detta är inte troligt, det är ej sannolikt att någon ledamot skulle hävda detta. Värt att notera är att



eftersom ledamöterna inte verkar vara speciellt insatta i detaljer avseende intern kontroll är det anmärkningsvärt att de kan vara säkra på att deras företag ej kommer att råka ut för några oegentligheter. Anledningen till deras svar kan sannolikt vara den svenska varianten av bolagsstyrning med förtroende som ledstjärna. Två av ledamöterna framhåller att man emellertid aldrig kan vara helt säker att företaget ej kan bli skandaliserat, anledningen till deras svar är sannolikt att de har observerat i media att styrelseledamöter har blivit förda bakom ljuset under årens lopp. Vidare så anser ingen av respondenterna att Koden skulle kunna ha varit ett verktyg för att förhindra de skandaler som ägt rum, även om styrelseledamot 3 menar att intern kontroll är viktigt för att skydda sig. Brottsligt beteende och bedrägeri på hög nivå verkar inte kunna förhindras med hjälp av lagar och regler.

Revisorernas uppfattning om deras klienter kan bli skandalbolag är att de måste rapportera felaktigheter även om de därigenom gör det värre för bolaget än vad det egentligen är. Revisorn måste säkerställa att han arbetar för ägarna och därför rapportera eventuella fel. Det är styrelsen som har ansvar för att bolagen inte skandaliseras och inte revisorerna. För att minimera problematiken menar de dock att aktivt arbete med intern kontroll är viktigt. Det är viktigt att företagen inser nyttan med en god intern kontroll.

5.5 Analys av respondenter

Vid en generalisering av styrelseledamot 1s svar så framstår det som om han väntar på att något ska hända. Han tycker att styrelsearbetet fungerade bra innan Koden och ser inga anledningar att ändra något vilket företaget inte heller gjort. Han vill nu veta om det de gjort är tillräckligt för att anses uppfylla Koden. Att de kanske ska tillsätta en internrevisor framstår som en lösning på ett ickeproblem. Således skulle man kunna mena att han väntar på företaget ska tvingas till att göra vissa specifika saker för att uppfylla Koden.

I intervjun med styrelseledamot 2 framstår det som att styrelsen nästan helt lämnat över ansvaret för Koden på bolagsledningen. Ledamoten verkar inte heller bekant med hur internkontrollen inom företaget ser ut. Detta kan sägas likna den relation som beskrivs i den svenska bolagsstyrningsmodellen med starka kontrollägare, betoning på förtroende och styrelsens lösa koppling till ledningens dagliga verksamhet. Det ansvar som aktiebolagslagen och Koden föreskriver leder inte till att styrelsen tar mer ansvar.

Styrelseledamot 3 verkar ha en annan inställning till intern kontroll. Han menar att det händer saker inom företaget och ger detaljerade exempel på detta. Förhållandet mellan styrelse och ledning har dock inte förändrats och det verkar inte vara den teoretiska konflikten mellan dessa parter som gör att de driver på arbetet med intern kontroll. Kanske ligger deras drivkraft i att anpassa sig till Koden i att de helt enkelt vill följa Koden, för de ser inte något tidigare problem med intern kontroll.

Den generella bild vi fått av revisor 1 är att han menar att det inte hänt så mycket i företagen ännu vad gäller intern kontroll men att det inte heller funnits några generella problem i svenska företag. Förändringar är på gång men det är en process som tar tid och styrelserna har inte heller arbetat så mycket med intern kontroll tidigare. Som externrevisor kommer han i kontakt med intern kontroll och Koden i sitt vanliga arbete med sina klienter samt genom sitt arbete med bolagsstyrningsfrågor på revisionsbyrån.



Revisor 2 har en lite annorlunda bild jämfört med revisor 1. Han är av uppfattningen att det rent generellt inte har hänt någonting i företagen till följd av Koden och han har svårt att tro att det inte funnits något övergripande problem med bristande intern kontroll tidigare. Den bild han beskriver är att företagen inte vet hur de ska arbeta med intern kontroll samt att styrelserna behöver lära sig vad det är. Han menar att internrevisorn behövs i företagen för att internkontrollen ska fungera. I beaktande till den bild han målar upp bör påpekas att han inte längre arbetar som externrevisor utan arbetar numera som specialist med intern kontroll, internrevision och riskbedömningar. Därmed kan man anta att han i större utsträckning möter företag som behöver hjälp och hittills inte har arbetat så mycket med intern kontroll. Han kanske inte heller är helt objektiv eftersom han som konsult är beroende av att det finns ett problem.



6 Slutsatser, reflektioner & vidare studier

I detta kapitel presenteras studiens slutsatser som ger svar på forskningsfrågan: Hur har företagens intern kontroll påverkats av Svensk kod för bolagsstyrning? Kapitlet avslutas med reflektioner samt förslag på områden för fortsatta studier.

6.1 Slutsatser

Det har inte funnits något omfattande problem med bristande intern kontroll i svenska företag. Det finns bara en respondent som har en annorlunda åsikt och han tror att företag generellt lidit av bristande intern kontroll. Koden ses inte som behövd av respondenterna även om den generellt betecknas som positiv. Denna inställning är också tydlig beträffande vad företagen gjort angående intern kontroll i och med Koden. Respondenterna är samstämmiga och menar att det hittills inte hänt så mycket inom företagen, de väntar nu på att de ska få veta var gränsen går för hur mycket de måste göra. Den enda av komponenterna i COSO som företagen verkligen har intensifierat sitt arbete med under senare år är riskbedömningar, detta är dock inte en konsekvens av Koden utan något de gjort redan tidigare. Beträffande vad de förväntas göra råder det stor förvirring i dagsläget och företagen letar nu efter ett angreppssätt och en metodik för att ta sig an frågorna. De kommer inte att börja arbeta mer med intern kontroll för att de tycker att det behövs. Om de ska börja arbeta mer med intern kontroll beror det på att någon (kanske marknaden, revisorerna eller normsättare) kräver detta. Alla respondenter uttrycker rädsla för ett nytt SOX och delar förhoppningen att Koden ska kunna införas på ett rimligt sätt.

Att styrelserna skulle behöva arbeta med intern kontroll för att kontrollera sina bolagsledningarna är inte något som uppmärksammas hos respondenterna. Vidare finns det inte någonting som tyder på att styrelserna har förändrat sitt förhållande gentemot ledningarna till följd av Koden. Istället framstår det som att styrelserna har delegerat implementeringen av Koden och uppstramningen av internkontrollen till bolagsledningarna. Den problematik som identifieras inom principal- agentteorin står således opåverkad. Ingen respondent menar att det finns en problematik angående styrelsens och ledningens förhållande. Den svenska bolagsstyrningsmodellen som kännetecknas av styrelsens förtroende för ledningen och lösa koppling till ledningens dagliga arbete består. Ingen av styrelseledamöterna tror att deras företag riskerar att drabbas av något liknande som hände i Enron, fast helt säker menar de att man inte kan vara. Respondenterna menar att Koden inte skulle ha hjälpt mot de skandaler som kommit fram i media. Om det således finns risker för skandaler är Koden inte rätt verktyg för att förhindra dessa.

Styrelseledamöterna anser att det inte finns något problem med intern kontroll inom de egna bolagen. Det är dock inte en åsikt styrelseledamöterna verkar ha fått till följd av en grundlig utvärdering i sina företag. Det är snarare en förtroendefråga mellan dem och ledningen. Således vet de inte hur internkontrollen fungerar i det egna bolaget. Detta kan vara en farlig inställning: hur ska de veta att allt står rätt till i företagen om de inte undersöker det? Styrelseledamöterna menar också att de inte kan skriva på att internkontrollen är god. Detta borde inte vara något problem om de säkert visste hur det stod till i företagen. Om det nu inte funnits några problem med intern kontroll vore det



onödigt att ändra sitt nuvarande arbetssätt. Det motsägelsefulla är att styrelserna inte verkar utvärdera internkontrollen. Styrelseledamöternas inställning till att det inte finns något problem kan ha andra orsaker. Till exempel att de inte vill veta om det finns några problem, vilket skulle tyda på förnekelse. Ytterligare orsaker skulle kunna vara att de är obenägna till förändringar eller att de passivt protesterar mot Koden genom att inte erkänna existerande brister. Revisorerna delar inställningen att det inte funnits något generellt problem, även om en revisor tror att företag generellt kan ha lidit av bristande intern kontroll. Således finns det anledning att ifrågasätta om det funnits något problem med intern kontroll.

Finns det då någon mening med Koden? Det framstår som tvetydigt om det verkligen existerar något problem med bristande intern kontroll. Kodens syfte var att öka förtroendet för näringslivet och minska risken för skandaler. Det framstår dock inte som att Koden har minskat risken för skandaler genom bättre intern kontroll eller är rätt verktyg för detta. Huruvida Koden ökar förtroendet för näringslivet undersöker vi inte i vår studie. Kanske kan förtroendet för näringslivet förbättras även om internkontrollen inte påverkats i egentlig mening. Om så är fallet skulle man kunna argumentera för att Koden har uppfyllt sitt syfte. För att undersöka detta krävs andra typer av studier.

Vårt att begrunda i anslutning till våra slutsatser är att vårt urval av respondenter är tämligen begränsat då vi enbart intervjuat fem personer. Revisorernas mer generella perspektiv på området och samstämmigheten mellan respondenterna tyder dock på att resultaten i vår undersökning tordes vara relevanta även för andra företag. Under arbetets gång har vi inte kunnat identifiera några tydliga tecken på att undersökningens resultat inte skulle kunna gälla för andra företag. Skillnaden i bolagens ålder som vi haft till grund för vårt urval av företag har inte gett oss underlag för att generalisera slutsatser angående om denna faktor har någon betydelse för hur de arbetat med intern kontroll.

6.2 Reflektioner

Vi menar att det behövs undersökningar som visar om det finns något problem med intern kontroll i svenska företag eller inte. Även om det kan tänkas vara svårt att mäta hur stora brister i internkontrollen som ska accepteras, måste det göras innan problemet går att lösa. Först när det fastställts att ett problem föreligger är det rimligt att försöka lösa det. Hur mycket har förtroendet för näringslivet förändrats till följd av de skandaler som inträffat? Att tvinga företag att spendera stora resurser på intern kontroll för att öka förtroendet för näringslivet innan problemet är fastställt framstår inte som en bra lösning. Om man kommer fram till att det existerar oacceptabla brister i företagets intern kontroll som bevisas leda till allvarliga problem, borde det inte då vara rimligt att ta frågan på såpass stort allvar att befintlig lagstiftning ändras?

6.3 Förslag till fortsatta studier

Vi vill nedan åskådliggöra lämpliga områden för vidare studier. Intern kontroll är ett mycket brett ämne och det finns en rad fördjupningsområden inom vilka fördjupade studier skulle vara mycket intresseväckande. Likväl finns det mycket beträffande koder som skulle vara intressant att studera.



- Att utvärdera behovet av att skapa ett Europeiskt eller globalt ramverk för att utvärdera intern kontroll.
- Att se hur utvecklingen av intern kontroll har påverkats av Koden framöver (> 1 år framöver), då företagen har haft mer tid att anpassa sig.
- En studie om huruvida Koden skulle ha kunnat förhindra några skandaler.
- Att undersöka om Koden har ökat förtroendet för näringslivet.
- Utvärdera likheter och skillnader mellan den Svensk kod för bolagsstyrning och Combined Code i Storbritannien och/eller Cromme-kod i Tyskland



7 Källförteckning

Litteratur

Artsberg, K (2003) *Redovisningsteori – policy och praxis*, Liber Ekonomi, Malmö

Billfalk, M & Molin, H (2005) *Intern kontroll för styrelseledamöter*, Ernst & Young

Dahlgren, B & Moberg, K (1990) *Nyckeln till styrelserummet: praktik och juridik för bolagsstyrning*, Norstedt. Stockholm

Damberg, M (2000) *Testa den interna kontrollen och redovisningen!*, FAR Förlag, Stockholm

Davies, P (1997) Institutional Investors as Corporate Monitors in the UK, *Comparative Corporate Governance: Essays and Materials*, red. Hopt, K & Wyneersch, E, Berlin

Franks, J & Mayer, C (1993) European Capital Markets and Corporate Control, *European Mergers and Merger Policy*, red. Bishop, M & Kay, J, Oxford

Holme, M & Solvang, B (1997) *Forskningsmetodik Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund

Lindgren, H (1994) *Aktivt ägande – Investor under växlande konjunkturer*, EHF, Stockholm

Lundgren, A (1991) Ägarna som en resurs i företaget, *Makten över företagen*, red. Eidem, R & Skog, R, Carlsson, Stockholm

Macintosh, B (1994) *Management Accounting and Control Systems*, John Wiley and Sons, West Sussex

Mannheimer Swartling (2005) *Handledning vid tillämpning av Svensk kod för bolagsstyrning*

Skog, R (2005) *En svensk kod för bolagsstyrning – vad är det för något och vad innebär den?*, Almqvist & Wiksell, Uppsala

Söderström, H (2003) *Ägarmakt och omvandling*, SNS Förlag

Tricker, R (1999) *Corporate Governance*, Cromwell Press, Wiltshire

Lagar, rekommendationer och utredningar

Aktiebolagslagen 1975:1385

Revisionslag 1999:1079

Svensk kod för bolagsstyrning, Åsbrink, E (2004)

SOU 2004:46 Förslag från Kodgruppen



SOU 2004:130 Betänkande av Kodgruppen

Forskningsrapporter, seminarieuppsatser och forskningsartiklar

Bazerman, M, Loewenstein, G & Moore, D (2002-11) *Why good accountants do bad audits*, Harvard Business Review

Brodin, B, Lundkvist, L, Sjöstrand, S-E & Östman L (1997) *Styrelsearbete i koncerner*, Ekonomiska Forskningsinstitutet, Stockholm

Hawley, J, Core, J & Larcker D (1999-51) *Chief Executive Compensation, and Firm Performance*, Journal of Financial Economics

Holmgren, H & Karlsson B (2005) *Svensk kod för bolagsstyrning – En fallstudie för hur Svensk kod för bolagsstyrning kan komma att påverka valberedningen*, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Jensen, M & Meckling, W (1976-3) *Theory of the firm: “ Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure*, Journal of Financial anf Economics

Lambert, R (2003-12) *Contracting theory and accounting*, Journal of Accounting and Economics

Lärka, L, Carlsson, T & Christensen, T (2005) *Implementering av Svensk kod för bolagsstyrning*, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Maier, S (2005) *How global is corporate governance*, Ethical investment research services (EIRIS)

Mintz, Steven (2005-09) *Corporate Governance in an International Context: legal systems, financing patterns and cultural variables*, Corporate Governance: An international review

Sacks; S (2004-09) *Fraud Risk: Are You Prepared?*, Journal of Accountancy

Scapens, R & Burns, J (2000) *Towards an Understanding of the Nature and Processes of Management Accounting Change*, Uppsala Universitet

Turnball, S (1997) *Corporate Governance: Its Scope, Concerns and Theories*, Coporate Governance – An International Review 5

Artiklar

Affärsvärlden 04-01-21

Bränfeldt, L *Special: Parmalat – Största skandalen*

Affärsvärlden 2005-04-27

Nachemson-Ekwall, S *Boom för revision –Hjälte eller bara besvärlig? Nu kommer super-revisorn*



Dagens Industri 04-11-27

Träff, L & Brännström, D *Kodens grepp om internkontrollen lyfter förtroendet*

Internet

<http://www.omxgroup.com/stockholmsborsen/se/index.aspx?lank=114>

Åtkomst datum 2005-11-15

http://www.coso.org/publications/executive_summary_integrated_framework.htm

Åtkomst datum 2005-11-20

Intervjuer

Styrelseledamot 1 intervjuades 2005-11-30*

Styrelseledamot 2 intervjuades 2005-12-02

Styrelseledamot 3 intervjuades 2005-12-12*

Revisor 1 intervjuades 2005-12-05

Revisor 2 intervjuades 2005-12-12

* Telefonintervju



Bilaga 1

INTERVJUGUIDE STYRELSELEDAMÖTER

Allmänna frågor om Koden

1. Vad tycker du om styrelsearbetet innan Koden kom?
(Även om reglering och andra bolagsstyrningsramverk såsom: Aktiespararnas ägarstyrningspolicy, Styrelseakademiens vägledning till God styrelsesed)
2. På vilket sätt kommer du i kontakt med Koden?
3. Vad tycker du om Koden? Fördelar, nackdelar.
4. Vad har varit lätt och svårt för företagen avseende Koden?

Förhållande ledning & Styrelse

5. Vem är det som driver arbetet och är ansvarig för implementeringen för Koden på ert företag?
6. Har ansvarsfördelningen mellan styrelse och företagsledning förändrats i och med Koden?
7. Hur försöker ni säkerställa att ledningen har samma agenda som styrelsen?
(exemplifiera)
 - Har Koden haft inverkan?
8. Hur säkerställer ni att era beslut genomförs, har Koden påverkat?

Intern kontroll

9. Vad lägger du i begreppet intern kontroll
10. Har företaget förändrat arbetet med intern kontroll på grund av Koden, har det skett en förändring av företagskulturen?
11. Har arbetet med riskbedömning förändrats i och med Koden?
12. Har företaget förändrat strukturerna för intern kontroll till följd av Koden?
 - Struktur och aktiviteter (ex ansvarsfördelning, budgetuppföljning)
13. Har företaget intern revision?
 - Vem rapporterar de till?
14. Information och kommunikationen om regler och policys som ska följas i företaget, vems är ansvaret? Någon förändring till följd av Koden?
15. Hur utvärderar företaget internkontrollsystemet och har detta förändrats på grund av Koden (exemplifiera)?
 - Sker det med interna eller externa resurser?



16. Vilka är konsekvenserna av att styrelsen skall skriva en särskild rapport avseende företagets internkontroll?
17. Tycker du att det funnits problem med intern kontroll tidigare?
18. Vad gör ni för att ert företag inte skall bli nästa Intrum, Parmalat, eller Enron?



Bilaga 2

INTERVJUGUIDE REVISORER

Allmänna frågor om Koden

1. Vad tycker du om styrelsearbetet innan Koden kom?
(Även om reglering och andra bolagsstyrningsramverk såsom: Aktiespararnas ägarstyrningspolicy, Styrelseakademiens vägledning till God styrelsesed)
2. På vilket sätt kommer du i kontakt med Koden?
3. Vad tycker du om Koden? Fördelar, nackdelar.
4. Vad har varit lätt och svårt för företagen avseende Koden?

Förhållande ledning & Styrelse

5. Vem är det som driver arbetet och är ansvarig för implementeringen av Koden på företagen?
6. Har ansvarsfördelningen mellan styrelse och företagsledning förändrats i och med Koden?
7. Hur säkerställer styrelsen att ledningen har samma agenda som styrelsen beslutat?
(exemplifiera)
 - Har Koden haft inverkan?
8. Hur säkerställer styrelsen att deras beslut genomförs, har Koden påverkat?

Intern kontroll

9. Vad tycker du att företagen lägger i begreppet intern kontroll?
 - Har du samma definition?
10. Har företagen förändrat sitt arbete med intern kontroll på grund av Koden, har det skett en förändring av företagskulturen?
11. Har företagets arbete med riskbedömning förändrats i och med Koden?
12. Har strukturerna för intern kontroll förändrats till följd av Koden?
 - Struktur och aktiviteter (ex ansvarsfördelning, budgetuppföljning)
13. Hur ser utvecklingen inom intern revision ut?
 - Vem rapporterar de till?
14. Information och kommunikationen om regler och policys som ska följas i företaget, vems är ansvaret? Någon förändring till följd av Koden?
15. Hur utvärderar företagen internkontrollsystemet och har detta förändrats på grund av Koden (exemplifiera)?



16. Vilka är konsekvenserna av att styrelsen skall skriva en rapport avseende företags internkontroll?
17. Tycker du att det funnits problem med intern kontroll tidigare?
18. Ser du något samband mellan företagens ålder och deras arbete med intern kontroll?
19. Vad gör ni för att era klienter inte skall bli nästa Intrum, Parmalat, eller Enron?