



Handelshögskolan  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Handelshögskolans Civilekonomprogram  
Magisteruppsats/Kandidatuppsats, ICU 2006:57

## *INTERNREVISION*

*Hur skapas värde åt affärsverksamheten?*

*Magisteruppsats/Kandidatuppsats*

Aisha Faisal, 740630

Valeria Petrovets, 730515

*Handledare/Tutor:*

Anna Karin Pettersson

**Företagsekonomi/ Externredovisning**

VT2006



## Förord

När vi tog oss an uppgiften att skriva om internrevision, visste vi mycket lite om ämnet. På Handelshögskolan talas det ingenting om detta på föreläsningarna och i Sverige är internrevision inget stort diskussionsämne inom forskningsvärlden. Det var därför intressant för oss att sätta oss in i detta tema då vi kände att vi tillför läsarna och oss själva ny kunskap. Å andra sidan har våra uppdragsgivare på FöreningsSparbanken länge arbetat med detta och vi har förstått att intresset för internrevision ökar för varje år.

En svårighet som vi stött på är att nästan all litteratur är på engelska och det har därför varit nödvändigt för oss att ibland använda oss av "kreativ översättning". Vi har därför bifogat en lista på översättningar för de viktigaste uttrycken som vi inte funnit en svensk motsvarighet till eller där de varierat. Ett annat problem är de olika kunskapsnivåerna hos uppsatsens intressenter. Internrevisorerna på bankerna har arbetat med internrevision i många år och är väl insatta medan ekonomistudenter har begränsad kännedom och därför behöver en djupare teoribakgrund. Vi har försökt att välja den "gyllene medelvägen" då vi har ett omfattande teorikapitel men har ändå lämnat en del till läsaren att själv fördjupa sig i om nödvändigt för att kunna hålla nere storleken på kapitlet på en acceptabel nivå.

Vi vill tacka alla som ställt upp på våra intervjuer utan vars goda vilja detta arbete inte hade kunnat skrivas. Slutligen riktar vi också ett stort tack till våra handledare på Handelshögskolan, Anna Karin Pettersson, och på FöreningsSparbanken, Per Högberg och Annika Wallin, som väglett oss i vårt arbete och vars synpunkter och råd skapat mervärde åt uppsatsen.

Aisha Faisal

Valeria Petrovets



## Sammanfattning

Magisteruppsats/Kandidatuppsats i Företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Externredovisning och företagsanalys, Vårtermin 2006-05-30

**Författare:** Aisha Faisal, Valeria Petrovets

**Titel:** Internrevision - Hur skapas värde åt affärsverksamheten?

**Bakgrund:** Bakgrunden till denna uppsats har sitt ursprung i FöreningsSparbankens önskan att undersöka internrevisionens värdeskapande funktion. Bankens intresse har sin källa i de pågående förändringar av internrevisionens roll inom företaget som övergår från att bara granska intern kontroll och enhetlighet till ett mer komplext riskbaserad arbetssätt genom att sträva efter att effektivisera alla enheter inom företaget. Samtidigt blir det allt viktigare att mervärdet av deras arbete blir synligt och verkligen är till nytta för verksamheten. Dessa dynamiska förändringar följer de globala trenderna inom branschen. Från granskningen av intern kontroll och regelefterlevnad har internrevisionen utvecklats till ett brett spektrum av värdeskapande kundbaserade tjänster inom riskhantering och bolagsstyrning. Problemet är att definitionen av ”värde” kan variera ganska mycket mellan internrevisionsavdelningar på olika företag och det är därför mycket angeläget att internrevisorer skall identifiera vilket slags värde som behöver tillföras just inom just deras specifika verksamhet.

**Huvudfrågeställning:** Hur kan internrevision skapa värde åt affärsverksamheten?

**Syfte:** Syftet med uppsatsen är att undersöka tillvägagångssätt som finns för internrevisionen att tillföra värde åt affärsverksamheten. Vi skall också beskriva och sammanfatta teori och existerande praxis inom internrevision i några svenska företag.

**Avgränsningar:** Urvalet i undersökningen är avgränsat till svenska företag som har en internrevisionsavdelning och som i första hand är banker och försäkringsbolag.

**Metod:** Undersökningen genomfördes utifrån kvalitativ metod med en beskrivande ansats. Primärdata för uppsatsen samlades in genom 15 telefon- och besöksintervjuer med internrevisorer och personer i olika chefspositioner.

**Slutsatser:** Internrevisionen är en viktig funktion som har stora möjligheter att skapa värde för affärsverksamheten genom att förbättra och effektivisera den. Huvudmålet med internrevisionen är att hjälpa företaget att nå dess strategiska mål. Detta görs via olika sättnings- och rådgivningstjänster åt internrevisionens nyckelintressenter, styrelsen och ledningen. För att upprätthålla en effektiv internrevision är det viktigt att mäta och utvärdera dess prestationer vilket kan göras med hjälp av Balance Score Card-principen. Kommunikation är en nödvändig del av internrevisionens värdeskapande funktion och måste utvecklas.

**Förslag till vidare forskning:** Fördjupade studier av mätmetoder för internrevisionens prestation. Internrevisionens roll inom riskhantering. Hur internrevisionens interaktion med verksamheten kan utvecklas för att bidra till nyttan.

**Nyckelord:** Internrevision, värde, mått och mätmetoder, intern kontroll, riskhantering, bolagsstyrning, kommunikation, Balance Score Card, banker, försäkringsbolag.

## ORDLISTA

Add value	Skapa alt. tillföra värde
Advisory function	Konsultfunktion alt. rådgivningsfunktion
Assessment	Bedömning
Assurance function	Säkringsfunktion
Audit committee	Revisionskommitté alt. revisionsutskott
Best practices	Bästa aktiviteter
Compliance	Regelefterlevnad alt. enhetlighet
Corporate governance	Bolagsstyrning
CSR report	Hållbarhetsredovisning
Risk assessment	Riskbedömning
Risk management	Riskhantering
Value-added	Mervärde alt. värde

## FÖRKORTNINGAR

AICPA	American Institute of Certified Public Accountants
COSO	Committee of the Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CSR	Corporate Social Responsibility
ERM	Enterprise Risk Management
FAR	Föreningen för auktoriserade och godkända revisorer
FI	Finansinspektionen
IIA	Institute of Internal Auditors
IRF	Internrevisorernas Förening
KPI	Key Performance Indicators
PPF	Professional Practices Framework
SOX	Sarbanes-Oxley Act



<b>1. INLEDNING .....</b>	<b>1</b>
1.1 BAKGRUND .....	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION .....	2
1.3 PROBLEMFORMULERING .....	4
1.4 SYFTE.....	4
1.5 AVGRÄNSNINGAR .....	4
<b>2. METOD .....</b>	<b>5</b>
2.1 UNDERSÖKNINGSANSATS OCH METODVAL.....	5
2.2 URVAL AV RESPONDENTER.....	5
2.3 INSAMLING AV DATA .....	6
2.3.1 Primärdata .....	7
2.3.2 Sekundärdata.....	7
2.4 EMPIRISTRUKTUR OCH ANALYSMETOD .....	8
2.5 DISKUSSION OM STUDIENS TROVÄRDIGHET.....	8
2.5.1 Validitet .....	9
2.5.2 Reliabilitet .....	9
2.5.3 Källkritik.....	10
<b>3. TEORETISK REFERENSRAM.....</b>	<b>11</b>
3.1 INTERNREVISION .....	11
3.1.1 Internrevisionens mål .....	12
3.1.2 Internrevisionens roll och ansvarsfördelning .....	12
3.1.3 Intern kontroll.....	13
3.1.4 Risk management.....	15
3.2 REVISIONSKOMMITTÉ .....	16
3.3 INTERNREVISIONENS NORMGIVARE.....	17
3.3.1 The Institute of Internal Auditors (IIA) .....	17
3.3.2 Finansinspektionen.....	17
3.3.3 Baselkommittén.....	18
3.4 INTERNREVISION OCH BOLAGSSTYRNING .....	18
3.4.1 Principal-agent teorin .....	18
3.4.2 Intressentteorin.....	19
3.5 NYA REGELVERK INOM BOLAGSSTYRNINGEN.....	20
3.5.1 Sarbanes-Oxley Act .....	21
3.5.2 Svensk kod för bolagsstyrning (Koden).....	21
3.6 INTERNREVISION OCH DESS VÄRDESKAPANDE FUNKTION INOM ORGANISATIONEN .....	22
3.6.1 Värdeskapande aktiviteter inom internrevision .....	22
3.7 EXISTERANDE MÅTT OCH MÄTMETODER .....	24
3.8 INTERNREVISIONENS KOMMUNIKATION MED ÖVRIGA AFFÄRSENHETER .....	27
<b>4. EMPIRI.....</b>	<b>28</b>
4.1 PRESENTATION AV INTERVJUADE PERSONER OCH FÖRETAG .....	28
4.1.1 FöreningsSparbanken.....	28
4.1.2 Övriga banker.....	29



## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

4.1.3 Försäkringsbolag .....	29
4.1.4 Revisionsbyråer .....	30
4.1.5 Övriga.....	31
4.2 INTERVJUSAMMANSTÄLLNING.....	32
4.2.1 Internrevisionens mål och dess funktion inom organisationen.....	32
4.2.2 Internrevisionens värdeskapande funktion inom organisationen .....	34
<b>5. ANALYS .....</b>	<b>38</b>
5.1 INTERNREVISIONENS MÅL OCH DESS FUNKTION INOM ORGANISATIONEN .....	38
5.1.1 Internrevisionens status i Sverige.....	38
5.1.2 Internrevisionens mål .....	39
5.1.3 Kan det uppstå intressekonflikter mellan ledningens och styrelsens/ revisionskommitténs mål för internrevisionen? .....	40
5.2 INTERNREVISIONENS VÄRDESKAPANDE FUNKTION INOM ORGANISATIONEN .....	40
5.2.1 Varför kan en internrevisor skapa mervärde åt företaget?.....	40
5.2.2 Internrevisionens värdeskapande funktion.....	41
5.2.3 Mått och mätmetoder.....	42
5.2.4 Kommunikationens roll för internrevisionens funktion.....	43
<b>6. SLUTSATSER.....</b>	<b>44</b>
6.1 SLUTSATSER.....	44
6.2 FÖRSLAG PÅ FORTSATT FORSKNING .....	46
<b>KÄLLFÖRTECKNING .....</b>	<b>47</b>
<b>BILAGOR.....</b>	<b>52</b>



## 1. Inledning

---

*Detta kapitel ger första inblick i vad uppsatsen kommer att handla om. I bakgrunden presenteras en kort sammanfattning av hur internrevisionens definition har förändrats över tiden. I problemdiskussionen kommer det att föras ett resonemang om internrevisionens roll inom organisationen och dess värdeskapande. Därefter presenteras uppsatsens syfte, forskarfrågor och avgränsningar. Avslutningsvis redovisas uppsatsens disposition.*

---

### 1.1 Bakgrund

Bakgrunden till denna uppsats har sitt ursprung i FöreningsSparbankens önskan att undersöka internrevisionens värdeskapande funktion. Bankens intresse har sin källa i de pågående förändringar av internrevisionens roll inom företaget som övergår från att bara granska intern kontroll och enhetlighet till ett mer komplext riskbaserad arbetssätt genom att sträva efter att effektivisera alla enheter inom företaget. Samtidigt blir det allt viktigare att mervärdet av deras arbete blir synligt och verkligen är till nytta för verksamheten<sup>1</sup>. Dessa dynamiska förändringar följer de globala trenderna inom branschen. Internrevisionens funktion har blivit mycket mer komplex än vad den var ursprungligen.

Det har aldrig varit en så utmanande tid och samtidigt så full av olika möjligheter för interna revisorer som idag. Det har skett mycket förändringar och det händer fortfarande väldigt mycket såväl i omvärlden som inom yrket sedan the Institute of Internal Auditors (IIA), en internationell organisation för internrevisorer som grundades 1941 i USA, presenterade 1947 sin första definition av internrevision i *Statement of Responsibilities of Internal Auditing*. Den definierade internrevision som

*"...a type of control which functions by measuring and evaluating the effectiveness of other types of control. It deals primarily with accounting and financial matters but it may also properly deal with matters of an operating nature"* (Chambers, 2005).

Under lång tid betraktades internrevisionen främst som en övervakningsfunktion, "organisationspolis och vakthund", ett nödvändigt ont som behövdes för att uppnå korporativa mål. Aktiebolag är skapade för att minska investeringsrisker. Å andra sidan, på grund av separering av ägandet från kontrollfunktionen uppstår risken att ett företags ledning skall utnyttja anförtrodda resurser för att gagna sina snarare än aktieägarnas intressen. Internrevision är en av de mekanismer som hjälper att hantera risken (Spira & Page, 2003). På 1980-talet blev outsourcing av internrevision populär bland många företag vilket var en av de drivande krafterna som medförde stora förändringar inom internrevision (Spira & Page, 2003). Mellan 1947 och 1990 skedde en övergång i internrevisionens funktion från att tjäna ledningen till att tjäna hela organisationen, inklusive ledning och styrelse (Chambers, 2005). År 1990 uppdaterade IIA internrevisionens definition:

*"...The objective of internal auditing is to assist members of the organization and the effective discharge of their responsibilities. To this end, internal auditing furnishes them with analyses, appraisals, recommendations, counsel, and information concerning the activities reviewed. The audit objective includes promoting effective control at reasonable cost"* (Chambers, 2005).

---

<sup>1</sup> Intervju med Per Högberg och Annika Wallin, 20.04.2006.



Redan 1979 skrev Morgan att internrevisionens roll borde omvandlas från "controller" till "controller-adviser" men det var på 1990-talet när diskussioner om en förändrad roll av internrevision tog verkligen fart (Spira & Page, 2003). Växande marknadsglobalisering, implementering av nya teknologier och ökande konkurrens satte stor press på företag som var tvungna att reducera kostnader genom eliminering av verksamheter som skapade lite eller inget värde. Dessa ändringar tvingade många internrevisorer att ompröva synen på sin affärsverksamhet. Internrevision blev mer riskdriven. Tendensen att spendera mer tid på identifiering av risker på ett tidigt stadium än att rapportera problem efter att de har skadat organisationen blev mer tydlig (McGimpsey et al, 1992).

Företag måste identifiera alla affärsrisker: såväl sociala, etiska och miljörisker som finansiella och operationella, och sedan förklara hur de hanterar dessa risker på ett godtagbart sätt. Risk management har expanderat i takt i och med att företag inser fördelarna med den. Internrevision, såväl i säkrings- som rådgivningsroll bidrar till risk management på många sätt (IIA, 2004).

År 1999, tjugo år efter Morgans uttalande om nödvändighet av förändringar i internrevisionens roll presenterade IIA en ny definition:

*"Internal Auditing is an independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organization's operations. It helps an organization accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control, and governance processes."* (IIA, 1999)

Den nya definitionen flyttade fokus från strikt utvärdering och analys av intern kontroll till ett brett spektrum aktiviteter som skapar bestående värde för organisationer och hjälper att förbättra det operativa arbetet (Chapman, 2004). De senaste årens stora redovisningsskandaler har starkt påverkat både det amerikanska och europeiska näringslivet. Nya regelverk, som t.ex. Sarbaney-Oxley Act, EU:s 8:e direktiv och Svensk kod för bolagsstyrning, kräver en intern granskningsfunktion för börsnoterade företag vilket har stärkt internrevisionens roll inom organisationen.

## **1.2 Problemdiskussion**

Nyare studier talar om internrevisionens proaktiva roll. Eftersom internrevisorn har möjligheten att besöka och analysera många av företagets affärsområden kan denne samla in en betydande lista på de bästa och sämsta arbetsprocesserna för vidare distribution inom organisationen. På detta sätt kan en internrevisor aktivt bidra till en positiv utveckling och inte bara reagera på felaktigheter som kommer upp vid revisionerna (Thevenin, 1997).

Enligt IIA:s definition är internrevisorns roll dual, den inkluderar både säkrings- och rådgivningstjänster. Internrevisionens mål är att jämföra *hur det är* med *hur det bör vara*. Tidigare definierades "*hur det bör vara*" främst utifrån normgivande regelverk och policys. Nuförtiden definieras "*hur det bör vara*" allt oftare utifrån en helhetsvision av organisationen (McNamee & McNamee, 1995). Det förs fortfarande heta diskussioner om vilken roll som borde vara den mest framträdande. I WorldCom:s fall skulle många beteckna de internrevisorer som slog larm som hjältar. Dock anses det allmänt att slå larm egentligen är en desperat åtgärd och inte en önskad affärsstrategi, eftersom internrevisorerna befinner sig då i





en "lose-lose" situation: oavsett hur de agerar, är katastrofen bara en tidsfråga. För att undvika sådana "lose-lose" situationer borde internrevisorer hjälpa sina företag att utveckla en företagskultur som motverkar oetiskt beteende och sätter igång passande säkerhetsåtgärder långt innan nödåtgärder skulle behövas (Grossi, 2004).

Emellertid har internrevisionen i första hand en service- och rådgivningsfunktion och inte en ledningsfunktion. Problemet är att oavsett hur framträdande och preventiv en internrevision skulle agera, har den aldrig tillräckligt makt att ändra en korrupt och oetisk företagskultur i en organisation (Holdegraver, 2004). Den stora utmaningen för internrevisorerna är hur de skall spela en proaktiv roll inom organisationen utan att inblanda sig djupt i företagsledningens dagliga aktiviteter (Waweru, 2004).

Många anser nuförtiden att internrevisionen är värdeskapande för affärsverksamheten. Problemet är att definitionen av "värde" kan variera ganska mycket mellan internrevisionsavdelningar på olika företag. Innan det kan bestämmas hur värdet kan skapas inom verksamheten måste man känna till vad värdeskapande innebär. Några tycker att det hjälper ledningen att förbättra verksamheten medan andra tycker att dess primära funktion är bekräfta att processerna skall uppfyllas i enlighet med lagar och regelverk. De olika metoder som kan användas för att öka värdet beror på vad för typ av värde som skall skapas. Det är därför angeläget att internrevisorer skall identifiera vilket slags värde som behöver skapas inom verksamheten (Roth, 2003).

Värdeskapande innebär egentligen att öka ett företags marknadsvärde (Walz, 1997). För att skapa värde, måste internrevisionens resurser och färdigheter vara överens med affärsstrategin och förväntningarna av de viktigaste intressenterna (ledning, revisionskommitté och styrelse) (Price, 2002). Här uppstår en fråga om hur internrevisorer kan identifiera processerna som skall öka värdet mest i deras särskilda situation. Det uppenbara svaret är att fråga intressenterna. Resultaten från en av IIA:s nyligen gjorda undersökningar i USA visar att för att hitta ett bättre sätt att skapa värde för företag samlar 95 % av de svarande internrevisorerna verbal eller skriven information från deras viktigaste intressenter. Dock är det inte tillräckligt att överlämna bara till intressenterna att bestämma vilka typer av tjänster som skulle skapa mervärde. Problemet är att det är mycket möjligt att intressenternas förväntningar är lägre än de borde vara. Internrevisorer behöver höja förväntningarna genom att säga till intressenterna – eller ännu bättre genom att visa dem – hur mycket värde internrevisionen kan skapa. (Roth, 2003).

För att kunna spela den proaktiva rollen inom företaget och kunna genomföra de nödvändiga innovationerna krävs det kommunikationsförmåga och färdigheter. Att ta reda på alla nödvändiga fakta, att föra dem vidare och att interagera effektivt, dvs. övertala, påverka, förhandla – all detta kan vara mycket komplicerat och förenat med känsliga uppgifter. Dessutom jobbar internrevisorer ofta i en känsloladdad atmosfär (McNamee, 1993). Det är ytterst viktigt att internrevisorer har till hands kommunikationsvägar och utarbetar nya samarbetsstrategier med övriga delar av affärsverksamheten.

Företag mäter rutinmässigt prestationen och effektiviteten av sin affärsverksamhet. På samma sätt behöver internrevisorer visa sin effektivitet genom att mäta sin prestation med hjälp av ett mätningssystem som är knutet till nyckelintressenternas förväntningar (Guering, 2005). Många företag investerar mycket pengar i sina internrevisionsavdelningar men de har inte ett bra sätt att mäta avkastningen och då är det viktigt att internrevisionen kan visa resultat. Det



finns ett stort behov av mätmetoder för prestationen som också är relaterade till företagets mål (Price, 2002).

### **1.3 Problemformulering**

Med utgångspunkt i bakgrunden och de problemområden som har diskuterats är vår frågeställning följande:

*Hur kan internrevision skapa värden åt affärsverksamheten?*

Delfrågor:

- *Vilka mål har företag med internrevision?*
- *Hur skall internrevisionen identifiera de värden som behövs för företaget?*
- *Vilka mått och mätmetoder används på företag för att mäta internrevisionens prestation?*
- *Hur bidrar kommunikation till internrevisionens värdeskapande funktion?*

### **1.4 Syfte**

Syftet med uppsatsen är att undersöka tillvägagångssätt som finns för internrevisionen att tillföra värde åt affärsverksamheten. Vi skall beskriva och sammanfatta teori och existerande praxis inom internrevisionen i några svenska företag. Genom att undersöka vilka mål företag har med sina internrevisionsavdelningar bidrar vi till diskussionen om internrevision som en värdeskapande funktion för affärsverksamheten. Vi skall också kartlägga vilka mått och mätmetoder som finns för att mäta värdet som internrevisionen tillför affärsverksamheten och vilken betydelse kommunikation har för internrevisionens funktion.

### **1.5 Avgränsningar**

Uppsatsen är skriven på uppdrag av FöreningsSparbanken som definierade ämnet och frågeställningarna. I vårt urval har vi avgränsat oss till svenska företag som har en internrevisionsavdelning och som i första hand är banker och försäkringsbolag.



## 2. Metod

---

*I detta kapitel presenteras metodval för uppsatsen. Därefter redogörs det hur val av respondenter gjordes och vårt tillvägagångssätt för insamling och bearbetning av data. Kapitlet avslutas med en diskussion kring informationens kvalitet i form av validitet, reliabilitet samt källkritik.*

---

### 2.1 Undersökningsansats och metodval

Beroende på hur mycket kunskap inom området forskaren har till sin förfogande, finns det en mängd olika undersökningsansatser. Avsikten med undersökningen kan kategoriseras på följande sätt: beskrivande, explorativa/problemidentifierade, förklarande/förstående, diagnostiserande, problemlösande/normativa och interventionsorienterade. Beskrivande undersökningar syftar till att beskriva ett problem/process snarare än förstå eller tolka dem (Andersen, 1998). Dessutom görs till skillnad från de explorativa studierna en beskrivande undersökning då det redan finns en viss mängd kunskap inom området (Patel och Davidsson, 2003). Syftet med vår uppsats är att studera internrevisionens värdeskapande funktion för företagens affärsverksamhet. Uppsatsen har således sin utgångspunkt i form av en beskrivande ansats då undersökningens mål är att återge ett existerande förhållande, dvs. vilka mål företag har med sin internrevision och hur de mäter värden som adderas via internrevisionens funktion.

Det finns två huvudformer av metoder inom samhällsundersökningar: kvalitativa metoder och kvantitativa metoder. Den kvantitativa metoden används ofta för statistiska ändamål, presenteras i siffror och går ut på att mäta och leder snarare till att skapa en fragmenterad bild av verkligheten, vilket är inte syftet med denna uppsats (Patel och Davidsson, 2003). I vårt fall har den kvalitativa undersökningsmetoden valts som har för avsikt att beskriva och skapa förståelse för ett problem genom att undersöka och analysera data som inte kan uttryckas i sifferform. Data samlas via bl.a. olika typer av intervjuer där respondenter kan ha flera alternativsvar och olika åsikter i frågan. Kvalitativt insamlad data möjliggör en djupare förståelse för problemet och sätter ofta detta i sitt sammanhang, vilket gör en klarare bild av de faktiska omständigheter som råder (Holme och Solvang, 1997). Nackdelen med metoden är att resultatet i stort beror på forskarens kompetens eftersom de subjektiva uppfattningarna lätt kan påverka slutresultatet och slutsatser och det är då viktigt att forskaren eftersträvar en neutral och objektiv attityd (Ejvergård, 2002).

### 2.2 Urval av respondenter

De valda bolagen delades upp i fyra kategorier: banker, försäkringsbolag, revisionsbyråer och internrevisorer från Internrevisorernas Förening (IRF), vilket är en intresseorganisation för internrevisorer i Sverige. Motivet till att de första två kategorierna valdes är att internrevisionens funktion på dessa bolag är snarlik. Respondenterna som valdes var i första hand internrevisorer som jobbar inom dessa kategorier. Respondenterna valdes med förutsättning att det finns större behov av internrevision inom bank- och försäkringsbolagssektorn och eftersom internrevision funnits länge och är ganska omfattande inom dessa typer av företag. Motivet till urvalet av internrevisorer från revisionsbyråer och IRF är att de jobbar med många olika företag och har därför en övergripande syn på hur internrevision fungerar i olika branscher. För intervjuerna valdes de internrevisorer som har betydande yrkeskompetens då vi anser att information som kommer från yrkeserfarna personer är mer givande och ger en



fördjupad inblick i ämnet. Vi har valt ett strategiskt urval vilket är ett icke-sannolikhetsurval och ger avsevärt större möjligheter att erhålla ett informationsrikt och användbart resultat. Däremot är vi medvetna om att resultatens generaliserbarhet påverkas av urvalets överensstämmelse med populationen (Christensen et al., 2001).

En del internrevisorer som ingår i undersökningen har en ledande ställning medan andra är medarbetare inom internrevision. Det finns ett antal problem förbundna med att prata med personer som har ledande befattning. Ett av dem är att elitpersoner är svårare att styra under intervjuförloppet (Andersen, 1998). Vi anser att information från både från ledning och personer längre ner i organisationen ger olika synvinkel och bredare kunskap.

Vi genomförde kvalitativa undersökningar och ville inkludera minst tre företag inom banker och försäkringsbolag. Bland revisionsbyråerna har det valts två stora bolag som, enligt informationen på deras hemsidor, verkade vara de mest utvecklade inom internrevision. Ytterligare två personer valdes från Internrevisorernas Förening. Vi begränsade oss till de företagen eftersom kvalitativa undersökningar är tids- och arbetskrävande (Patel och Davidsson, 2003). De företag som valdes förutom FöreningsSparbanken var Handelsbanken, Skandinaviska Enskilda Banken, Nordea, Skandia, Trygghansa, If, Öhrlings, KPMG och Internrevisorerna. Företagen kontaktades via e-post och/eller telefon. Det enda företag där vi inte fick att genomföra en intervju var Skandia, vilket innebär att vi har två försäkringsbolag istället av tre som vi planerade från början. Det intervjuades minst en person från varje företag och sju personer från FöreningsSparbanken som är vår uppdragsgivare. Bland de sju personer som valdes inom FöreningsSparbanken är fyra internrevisorer och tre har chefsbefattningar inom bankens övriga affärsenheter. Detta val gjordes inte av oss själva utan förslagen kom från FöreningsSparbanken. Fördelen med att göra intervjuer med både internrevisorer och chefer är att se på internrevisorernas arbetsuppgifter från olika synvinkel. När det gäller andra bolag valdes bara en internrevisor dels för att det är svårt att komma i kontakt med någon chef på andra bolag och dels för att det är mycket tidskrävande. Vi bedömde att det vore ett bättre alternativ att ha fler företag med i undersökningen än att ha fler respondenter på ett och samma företag. Internrevisionsavdelningarna hos alla företagen finns på deras huvudkontor och huvudkontoren ligger i Stockholm.

I början av undersökningsprocessen definierades företagsvalen enligt ovan men vi fick senare en möjlighet att göra en intervju med en internrevisor på Volvo IT. Trots att detta företag inte passar in i våra avgränsningar har det varit en intressant och nyttig erfarenhet att se hur ett stort bolag i en annan bransch har organiserat sin internrevision. Dessutom bekräftade denna intervju vår hypotes att vi valt de rätta avgränsningarna vad gäller branscherna eftersom intervjun visade att det finns stora skillnader i internrevisionens funktion och dess organisationsstruktur mellan finansiella företag och tillverkningsföretag.

### **2.3 Insamling av data**

Det finns två sätt att samla data: via primära och sekundära källor. Primärdata samlas av forskare på eget hand via olika undersökningstekniker såsom intervjuer, observationer, enkäter etc. Sekundärdata är data som samlats in av andra personer för ett annat ändamål (Andersen, 1998). Den kan vara presenterad i form av böcker, tidskrifter och tidningar samt dokument (Jacobsen, 2002).



### 2.3.1 Primärdata

Primärdata för uppsatsen samlades in genom 15 telefon- och besöksintervjuer med internrevisorer på olika organisationer samt 3 personer i olika chefpositioner på FöreningsSparbanken.

En stor fördel med den här typen av datainsamling är att intervjuaren har kontroll över intervjusituationen och kan följa upp, förklara och specificera frågorna (Eriksson et al., 2001). Vid planeringen av undersökningen övervägde vi alternativet att samla in data genom enkätundersökning via e-post, vilket skulle ge möjlighet att öka antal undersökta företag. Dock kom vi till slutsatsen att svarsfrekvensen skulle vara mycket låg, då frågorna i vårt frågeformulär är öppna frågor, dessutom är de ganska omfattande och det krävs tvåvägskommunikation för att få tillfredställande svar. Eftersom kroppsspråket inte kan utnyttjas vid telefonintervjuer, kan det leda till oklarheter och missstolkningar och därmed till sämre kvalitet på data (Eriksson et al., 2001). Den bästa undersökningsmetoden för den här studien skulle vara att genomföra besöksintervjuer i samtliga fall. Detta innebär dock problem på grund av att majoriteten av respondenterna befinner sig i Stockholm och då det vore svårt att samordna alla intervjuer under samma tidsperiod, har vi valt att också använda oss av telefonintervjuer. För att motverka eventuella missförstånd skickades frågorna till respondenterna några dagar i förväg innan intervjutillfället. Nackdelen med den valda datainsamlingsmetoden är att den kräver mycket tid för bearbetning av insamlat material och frånvaro av möjligheten att vara anonym för respondenterna vilket kan leda till sämre validitet på undersökningen (Eriksson et al., 2001).

Alla respondenter, förutom de på FöreningsSparbanken, kontaktades först via e-post och/eller telefon. Vid ett besök i Stockholm utfördes fem personliga intervjuer och detta gjordes på FöreningsSparbanken samt med generalsekreteraren för IRF. Två besöksintervjuer ägde rum på FöreningsSparbanken i Göteborg. Alla intervjuerna var utformade som semistrukturerade intervjuer vilket i praktiken innebar att de genomfördes enligt förutbestämda frågeformulär (dock skiljde sig frågorna beroende på respondentens position inom företaget eller organisationen) men frågeföljden var inte samma för alla respondenter, dessutom ställde vi olika följdfrågor beroende på utvecklingen av samtalet. Anledningen till att den här intervjuformen valts är att semistrukturerade samtal ofta leder till en friare diskussion och ger respondenterna en möjlighet att tala mer fritt och avslappnat (Christensen, 2001). Intervjuerna var mellan 45 och 60 minuter långa. Det stora antalet intervjuer gjorde det svårt för oss att båda skulle vara närvarande vid alla tillfällena. Därför delades telefonintervjuerna upp mellan oss medan besöksintervjuerna alltid genomfördes tillsammans.

### 2.3.2 Sekundärdata

Innan uppsatsen påbörjades hade författarna nästan ingen uppfattning vad internrevision innebär och vad den går ut på. För att få en bättre förståelse av ämnet söktes information i böcker, studentuppsatser och artiklar från vetenskapliga tidskrifter och dagspress, vilket gav en bra grund för kommande intervjuer och uppsatsens fortskridande. Denna insamling gjordes främst genom Göteborgs universitetsbibliotek, där databaserna *Business Source Premier* och *Affärsdata* samt bibliotekskatalogen Gunda och den nationella katalogen Libris användes. Eftersom utbudet av böcker inom ämnet är ganska begränsat, användes också bibliotekets fjärrlån för att beställa böcker från bibliotek utanför Göteborg. Ytterligare vägledning för datainsamlingen var källreferenser i litteraturen. En annan källa var olika Internetsidor, bl.a.



hemsidor för revisionsbyråer, internrevisorernas intresseorganisationer och sidor med artikelsamlingar. Sökord som gav mest träffar var bl.a. ”internal audit”, ”internal auditor”, ”value-added”, ”risk management”, ”corporate governance” samt motsvarande ord på svenska. Databaseringen har visat att det finns väldigt få sekundärkällor som är skrivna på svenska, därför är de flesta källorna är på engelska. I arbetet användes också interna dokument och undersökningar som författarna fick från deras handledare på FöreningsSparbanken.

Informationssamlingen pågick kontinuerligt under nästan hela uppsatsens gång och gav författarna en djupare kunskap och insikt i ämnet.

## **2.4 Empiristruktur och analysmetod**

Respondenternas intervjuvar (förutom en) spelades in och sammanfattades och låg till grund för empirikapitlet. Svaren presenteras anonymt eftersom vi ville försäkra respondenterna att vi inte skulle hänga ut någon enskild person och för att målet med denna undersökning inte är att bedöma och jämföra företagen, utan att beskriva och sammanfatta existerande praxis inom internrevision. Empirikapitlet inleds med en presentation av respondenterna och deras företag. Vi anser att det var nödvändigt att göra detta då respondenternas position och erfarenhet är viktig för kvaliteten och relevansen på informationen som samlades in och därmed på analysen och slutsatserna.

Intervjufrågorna var redan från början fördelade på tre huvudområden: internrevisionens mål och funktion, värdeskapande och kommunikation. Därför var det logiskt att följa samma struktur i empirikapitlet och senare i analysen, men eftersom det fanns många frågor att ställa inom de två första områdena, delades dessa upp i mindre avsnitt för att underlätta för läsaren. Då det för denna undersökning gjordes ett stort antal intervjuer fanns det inget utrymme att ta med all information som kom fram. Däremot bedömer vi att vi har gjort bra avvägningar och tagit med det som är mest relevant. När vi började analysera materialet och började skriva om mått och mätmetoder förstod vi att vi trots allt inte hade tillräckligt med data för att göra alltför långtgående slutsatser. Detta beror på flera orsaker. Det finns en del litteratur som rekommenderas av IIA, men den går inte att få tag på i Sverige. En annan orsak är att det är få företag som mäter internrevisionens prestation. En tredje orsak är att företag inte alltid vill dela med sig interna dokument som till exempel Balance Score Card. Vi fick endast exempel från FSB som är våra uppdragsgivare. Vi är trots allt tacksamma att de andra företagen ändå kunde informera oss i grova drag vad deras mätningar går ut på. För övrigt anser vi att vi har ansträngt oss att göra en bra analys och sammankoppla material från referensramen till data från intervjuerna.

## **2.5 Diskussion om studiens trovärdighet**

Undersökningen handlar om överensstämmelsen mellan vad det sägs om vad skall undersökas och vad som faktiskt undersöks. Det måste på något sätt försäkras om att vi vet vad vi gör. Dels måste vi veta att det undersöks det som vi avser att undersöka, dvs. vi måste veta att uppsatsen har en god validitet. Dels måste vi veta att det görs på ett tillförlitligt sätt, dvs. vi måste veta att uppsatsen har god reliabilitet (Patel och Davidsson, 2003).





### 2.5.1 Validitet

Validitet handlar om trovärdighet och hur väl undersökningen mäter det som det var tänkt att mäta. Det finns två typer validitet, intern och extern validitet. Intern validitet beskriver precisionsnivå, dvs. hur väl undersökningen och dess resultat överensstämmer med verkligheten. Extern validitet handlar om hur pass generaliserbara resultaten från en viss undersökning är (Merriam, 1994). Trovärdigheten av arbetet ökades med hjälp av systematisk datainsamling som gjordes genom att använda olika insamlingstekniker. Inga förhastade slutsatser har dragits utan all data som krävdes samlades in för undersökningen vilken sedan bearbetades noggrant för att resultatet skall tas fram på ett strukturerat sätt.

Generaliserbarhet för vår studie innebär om resultatet av undersökningen gäller även för andra företag eller bara de som ingår i vår undersökning. Det är nio företag som ingår i vår undersökning och detta är för att vi ville göra en så fördjupande analys som möjligt, enligt vår bedömning, med ungefär så många företag som vi har valt anpassat till den tidsram som vi har. Vi måste därför vidta en stor försiktighet när det gäller generalisering. Det är självklart att ju fler fall undersöks, desto giltigare är den generaliserande kunskapen (Andersen, 1998).

När det gäller att undersöka validitet konstrueras ett instrument som undersöker det som avser att undersökas. När någon själv har konstruerat det är han/hon förmodligen övertygad om att han/hon undersöker det som avses att undersöka och inte ser sina egna misstag. Den logiska analysen för att säkerställa validiteten bör därför göras av någon utomstående (Patel och Davidsson, 2003). För att öka validiteten har vi visat våra intervjufrågor för våra handledare på Handelshögskolan och på FöreningsSparbanken. Vissa justeringar gjordes med hjälp av handledarna innan frågorna skickades vidare till respondenterna. I slutet av varje intervju ställdes det en fråga om respondenten ville lägga till något som vi kanske missat och som går ihop med undersökningen. Detta medförde att respondenten fritt kunde lägga fram sina åsikter och därmed ökade validiteten av uppsatsen (Andersen, 1998).

### 2.5.2 Reliabilitet

Reliabilitet handlar om i vilken utsträckning en studies resultat kan upprepas. Reliabiliteten hos en viss forskningsmetod grundar sig på antagandet att det finns en enda verklighet som kommer att föranleda samma resultat om denna verklighet studeras upprepade gånger (Merriam, 1994). Reliabilitet visar på hur tillförlitliga metoderna och resultaten är, det vill säga hur säkert och exakt de mäter det som de faktiskt skall mätas. Den studie som inte påverkas av vem som utfört mätningen eller av de omständigheter som råder visar på en god reliabilitet (Lundahl och Skärvard, 1999). Alla intervjuer förutom en spelades in med hjälp av en bandspelare och det skrevs en sammanfattning av varje intervju efteråt. Den intervju som vi inte spelade in antecknades under intervjun. Vid sammanfattningen av intervjuerna kontaktades några av respondenterna igen som stämde av det som kändes oklart. Faktum kan inte förnekas att vår uppfattning av respondentens svar påverkar resultatet eftersom alla är färgas av olika bakgrund och erfarenheter.

Kvalitativ data genereras genom interaktion med andra människor i ett specifikt sammanhang, både tids- och rummässigt. Eftersom verkligheten är föränderlig är det därför omöjligt att i absoluta termer samla in identiska data som sedan kan mätas (Christensen et al., 2001). Vi kan därmed inte säga med säkerhet att respondenterna skulle svara samma vid ett senare tillfälle. Reliabilitet avser mätmetodens förmåga att stå emot slumpmässiga fel. En mätning är



pålitlig när det uppnår samma resultat när samma mätmetod används vid upprepade mättillfällen, och för att uppnå validitet bör det vara att oberoende av mätmetod kommer man fram till liknande resultat. För att öka reliabiliteten är det viktigt att undvika slumpens inverkan på mätmetoder (Christensen et al., 2001). Tyvärr går detta inte att undvika helt eftersom respondenterna intervjuades i deras egen arbetsmiljö som troligtvis ökade deras trygghet och därmed påverkat reliabiliteten.

### 2.5.3 Källkritik

För att genomföra en trovärdig studie och kunna ge läsaren en korrekt bild av ämnet är det viktigt att kritiskt granska källorna till studiens datainsamling. Källornas trovärdighet skall prövas genom ett antal kriterier (Ejvegård, 2002). Primärdatas validitet och reliabilitet har diskuterats ovan. Vad det gäller sekundärdaten i vår undersökning strävade vi efter att använda originalkällor, bara i några enstaka fall var det inte möjligt på grund av att källorna var på ett annat språk än svenska och var publicerade för en ganska lång tid sedan. Den största delen av sekundärdata hämtades från vetenskapliga artiklar och böcker vilka vi anser är i hög grad ämnesrelevanta och pålitliga. Dock behövde vi göra en del översättningar eftersom en stor del av litteraturen är på engelska, vilket kan medföra översättningsfel och misstolkningar. Detta försökte vi åtgärda genom att använda lexikon vid osäkra uttryck. Internetkällor användes i låg utsträckning och då de användes var vi på hemsidor till väletablerade organisationer som t.ex. IIA och de fyra stora revisionsbyråerna. Vidare har vi använt texter av lagar, standarder och rekommendationer, vars trovärdighet kan antas vara hög. Enligt färskhetskravet är det i allmänhet bättre att använda sig av nya än gamla källor (Ejvegård, 2002). De flesta av de sekundära källorna för uppsatsen är utgivna under senaste tio åren. För att ge en objektiv bild av verkligheten strävade vi också efter att använda alltid mer än en källa i varje fråga.





### 3. Teoretisk referensram

*Kapitlet inleds med beskrivning av internrevision och dess innebörd. Därefter ges en översikt av olika normgivare som påverkar internrevision. Ytterligare förklaras det vilka teorier appliceras på internrevisionens förhållande inom organisationen och dess roll inom bolagsstyrningen. Vidare berörs det i kapitlet internrevisionens olika värdeskapande aktiviteter samt existerande olika mått och mätmetoder som används för att mäta internrevisionens prestation. Kapitlet avslutas med en kort diskussion om kommunikationens roll för interrevisorernas arbete.*

---

#### 3.1 Internrevision

Internrevision är en oberoende stabsfunktion som är underställd den högsta ledningen och har som uppgift att undersöka och utvärdera det interna kontrollsystemet vad gäller dimensionering och effektivitet samt de interna kontrollrutinernas kvalitet (FFFS, 203:28). Den är ett av ledningens verktyg för att värdera interna styrningen och kontrollen. Den interna styrningen och kontrollen är ledningens instrument att uppfylla ansvaret att bedriva en effektiv och författningsenlig verksamhet samt ansvaret för en tillförlitlig rapportering (SOU, 2003:93). Internrevisionens definition enligt Institute of Internal Auditors (IIA) är den som flertal svenska internrevisorer arbetar efter. Internrevisorernas Förening (IRF), som är den svenska branschorganisationen för yrkesverksamma internrevisorer och är en del av IIA, har översatt internrevisions definition som följande:

*"Internrevision är en oberoende, objektiv säkrings- och konsultaktivitet som har till uppgift att tillföra värde och förbättra verksamheten i olika organisationer. Genom att på ett systematiskt och strukturerat sätt värdera och öka effektiviteten inom riskhantering, styrning och kontroll samt ledningsprocesser fungerar internrevisionen som en hjälp för organisationen att uppnå sina mål"* (IRF, 2006).

Internrevisionens oberoende koncept är fundamentalt. Internrevision har svårt att överleva utan att vara objektivt. Alla definitioner av internrevision, kännetecknas av oberoende element, fast hur den skall uppnå detta är en annan diskussion. Revisionens funktion skall ha tillräcklig status för att granska pågående projekt. Om det inte fungerar på detta sätt uppstår ett fundamentalt fel och revisionsfunktionen kan inte utföras enligt standarden (Pickett, 2003). Enligt IIA:s nya definition skall en internrevisor erkänna betydelsen av säkrings- och konsultfunktioner för att skapa värde åt affärsverksamheten. En av dessa två funktioner skall väljas när revisionsprojekt skall formas. Säkringsfunktionen tillhandahåller betydelsefullt värde till organisationen genom att rapportera i vilken utsträckning de upprättade målen har åstadkommit. Då är däremot ett av de främsta målen för konsultfunktionen att hjälpa frambringa förutsättningar för organisationens förbättring (Orsini, 2001).

Internrevisionen granskar verksamheten i en organisation på uppdrag av dess ledning. Internrevisionen skall vara objektiv i sin granskning och organisatoriskt oberoende i förhållande till den granskade verksamheten. I relation till ledningen kan internrevisionen däremot inte vara oberoende. Det framgår av IIA: s "Practice Advisories" att internrevisionen årligen bör redovisa en sammanfattande bedömning av organisationens interna styrning och kontroll till den verkställande ledningen och revisionskommittén (SOU, 2003:93).



### 3.1.1 Internrevisionens mål

Enligt IIA:s definition är internrevisions primära mål att tillhandahålla oberoende och objektivt förslag till förbättring och effektivisering av riskhantering, styrning och kontroll (Pickett, 2003). Roth (2003) hävdar att internrevisionens yttersta mål är att anpassa sin revisionsplan enligt organisationens strategiska plan. Detta är möjligt när internrevisionen granskar ledningens plan och uppdaterar sig för organisationens utvecklande strategi och växlande riskprofil. Ett annat mål för internrevisionen är att erbjuda oberoende och objektivt rådgivnings tjänster till ledningen för att hjälpa den att förbättra organisationens riskhantering, styrning och kontroll (McCall, 2002). IRF gjorde en översättning av "Standards for the Professional Practice of Internal Auditing" som publicerades av IIA. Enligt den översättningen skall internrevisionen effektivt leda för att säkerställa att den tillför värde till organisationen (IIA, 2006). Pickett (2003) har samlat en lång lista av olika mål, som privata och offentliga organisationer har för sina internrevisionsavdelningar. De viktigaste målen för internrevisionen är:

- Granska och effektivisera riskhanteringen
- Granska ledningsprocesser
- Granska interna kontrollen
- Tillhandahålla förbättringsförslag för att nå uppsatta mål inom organisation
- Revision av intern kontroll som bygger på att effektivisera och utföra bästa aktiviteter
- Tillhandahålla och förbättra informationskvaliteten som ska hjälpa beslutfattningen inom organisationen
- Utvärdering av bolagsstyrningen.

Internrevisionens planerade aktiviteter som utförs inom tidsramen och budgetramen kallas för viktiga operationella mål av internrevisionens funktion. Det kan finnas andra mål för internrevisionen som kan bidra med att uppnå övriga bolags mål. Internrevisionens mål kan vara att uppnå den nivå där internrevisionens tjänster får kundernas godtagande. Målet skall vara att nå färdigheter inom specifika områden som till exempel miljö, IT och avtal (Chambers, 2005).

### 3.1.2 Internrevisionens roll och ansvarsfördelning

I "Performance standard, 2021. A1" beskrivs internrevisionens ansvar för att värdera lämplighet och effektivitet avseende de kontroller som utgör organisationens lednings-, verksamhets- och informationssystem. Värdering skall avse (SOU, 2003:93):

- Tillförlitlighet och fullständighet av finansiell information och verksamhetsinformation.
- Effektivitet i verksamheten.
- Skydd av tillgångar
- Efterlevnad av lagar, förordningar och kontrakt.

Internrevisionens uppgift är att granska om organisationens information är tillförlitlig och har integritet, att lagar och regelverk följs, att tillgångar skyddas och resurser används effektivt samt att fastställda syften och mål uppnås (IRF, 2006). Generellt kräver internrevision bestämmanderätt för att uppfylla dess syfte och ansvar. Det är styrelsen eller revisionskommittén som ger internrevisionen de rättigheterna. En stödjande fullmakt får den också från högsta ledningen. Ett viktigt element av internrevisionens fullmakt är att fastställa



en årlig revisionsplan som skall godkännas av revisionskommittén. För att uppfylla den årliga planen skall en internrevisor jobba utan restriktioner. Det innebär att han har tillgång till all information, kontakt med personal och fysiska resurser som är relevanta för att utföra planen (Chambers, 2005). Den delen av internrevisionens definition som hänvisar till säkring och rådgivningsroll flyttar fokus av internrevisionens roll. Enligt "Professional Practices Framework" skall internrevisorer under rådgivningsuppdragen, inrikta sig mot risk i överensstämmelse med åtagandets målsättningar och skall även uppmärksamma förekomsten av andra betydande risker. Däremot är internrevisionens primära roll att tillhandahålla oberoende säkring om att organisationen hanterar risker på ett bra sätt. Internrevision kan erbjuda säkringstjänster i den utsträckningen att kontrollen kan identifiera risker men ger ingen garanti att alla risker kan identifieras. "Professional Practices Framework" klargör detta genom att "internrevision skall vara uppmärksam på väsentliga risker som kan påverka målsättning, verksamhet eller resurser. Emellertid innebär säkringsförfarandet i sig inte någon garanti för att alla väsentliga risker identifieras även om det utförs med vederbörlig yrkesskicklighet" (Pickett, 2003).

Internrevisionens arbetsuppgifter, prioriteras enligt internationellt erkänd god internrevisionssed, baserad på riskbaserad planering i överensstämmelse med företagets mål. Det är således styrelsen/företagsledningen som beslutar om inriktningen av internrevisionens arbete. Detta sker dels genom att ledningen företar en riskanalys, dvs. en värdering av vilka risker som kan äventyra att verksamheten inte kan uppnå sina mål, dels genom att internrevisionen analyserar huruvida det finns en samstämmighet i synen på dessa risker (Löfgren, 2005). Berggren, (Wallström, 2006) med sin 35 års erfarenhet är något av en nestor i branschen, skriver i en artikel om internrevisionens roll som idag inte bara handlar om sifferkontroll, utan mer om rutiner, funktioner och processer. Det handlar framför allt om att kvalitetsgranska ledningens beslut, styrning och kontroll, att mäta och rapportera till styrelsen. Det gäller även hur väl en ny affärsstrategi implementeras. Arbetar organisationen verkligen efter denna? Hur fungerar det? Vilka risker finns om det inte fungerar?

Internrevision omfattar alla olika aspekter av en organisation, verksamhet likväl som finansiella aktiviteter: utvärdera kommande teknologier, analysera möjligheter, undersöka globala frågeställningar, värdera risker, styrning, etik, kvalitet, ekonomi och effektivitet, säkerställa att organisationens styrprocesser klarar att hantera hinder och risker, kommunicera information och omdömen med klarhet och noggrannhet. En internrevisionsavdelning med adekvat och professionellt kompetent bemanning ger service med värde som är väsentlig för en effektiv styrning av organisationen (IRF, 2006)

### 3.1.3 Intern kontroll

År 1948, definierade American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) som är motsvarigheten till FAR, först intern kontroll som:

*"Intern kontroll inbegriper organisationsplanen och alla de rutiner som införts i ett företag i syfte att skydda dess tillgångar, kontrollera räkenskapernas noggrannhet och pålitlighet, befordra redovisningsarbetets effektivitet och uppmuntra fasthållandet vid den beslutade företagspolitiken."*

AICPA:s definition ersattes av en ny definition 1992, när "The Committee of the Sponsoring Organizations of the Treadway Commission" (COSO) publicerade "Internal Control – Integrated Framework". Detta är också känd som "The COSO Report". COSO är en kommitté



i USA som består av representanter från företag, redovisningsekonomer och revisorer. Definitionen säger att internstyrning och kontroll är en process etablerad av företagets styrelse, ledning och annan personal, utformad för att ge rimlig försäkran om att målen uppfylls inom följande områden (Chamber, 2005):

- Effektivitet och produktivitet i verksamheten
- Tillförlitlig finansiell rapportering
- Efterlevnad av berörda lagar och förordningar.

COSO:s definition är mycket bredare än det vi på svenska kallar intern kontroll. Grundidén är att god intern styrning och kontroll består av fem grundkomponenter som är kontrollmiljön, riskbedömning, kontrollaktiviteter, information och kommunikation samt uppföljning och utvärdering. Alla fem komponenter behövs för att etablera god intern styrning och kontroll. Internationella och överstatliga organisationer har i växande utsträckning hänvisat till COSO – rapporten som grundläggande standard för revision och intern kontroll. INTOSAI, den internationella organisationen för statlig revision, har helt integrerat COSO – rapportens rekommendationer om granskning av intern kontroll. Det samma gäller för IIA, den internationella organisationen för internrevisorer. Inom EU har EU – kommissionen stött sig på COSO – rapporten i sin genomgripande satsning på bättre intern kontroll och internrevision (Wikland, 2006).

I Sverige har FAR länge använt en definition som knyter an till aktiebolagslagens formulering:

*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 aktiebolagslagen (ABL); bolagsordning och eventuella bolagsstämmodirektiv disponeras endast i enlighet med styrelsens och VD:s intentioner.*

Intern kontroll hjälper företaget att utnyttja sina resurser väl, skydda sina tillgångar, ge en tillförlitlig finansiell rapportering och att efterleva lagar och regler. Utformning av kontrollen är beroende av företagets verksamhet och storlek, graden av IT-stöd, möjligheter för bolagets ledning att utöva personlig kontroll, verksamhetens geografiska spridning och många andra faktorer (FAR förlag, 2001).

Enligt Finansinspektionens standard 4.1, skall den interna kontrollen vara en integrerad del av tillsynsobjektets dagliga rutiner. En effektiv intern kontroll utgår från att tillsynsobjektet har ett ändamålsenligt kontrollsystem och att kontrollåtgärder fastställs för samtliga verksamhetsnivåer. De dagliga kontrollrutinerna omfattar bl.a. rapportering till ledning, ändamålsenliga mått för varje verksamhetsområde och verksamhetsenhet, fysiska kontroller, efterlevnadskontroll av fastställda riskbegränsningar och verksamhetsprinciper/- instruktioner och avvikelserapportering, delegations- och attestordning samt olika kontroll- och avstämningsrutiner. Effektivitet i den interna kontrollen skall fortlöpande följas upp och utvecklas och granskas på ett mångsidigt sätt. Granskningen utförs av internrevisionen, som är oberoende av den operativa verksamheten (Finansinspektionen 4.1).

Det är viktigt att poängtera att både styrelsen och ledningen är ansvariga för att upprätta en effektiv kontrollmiljö och har övergripande kontroll över verksamhetens aktiviteter. En tydlig ansvarsfördelning mellan styrelsen och ledningen är viktig. Styrelsen och ledningen har olika kontrollroller. Styrelsen skapar en kontrollmiljö, medan ledningen har den operativa kontrollen inom sitt verksamhetsfält (Gray & Manson, 2005).

### 3.1.4 Risk management

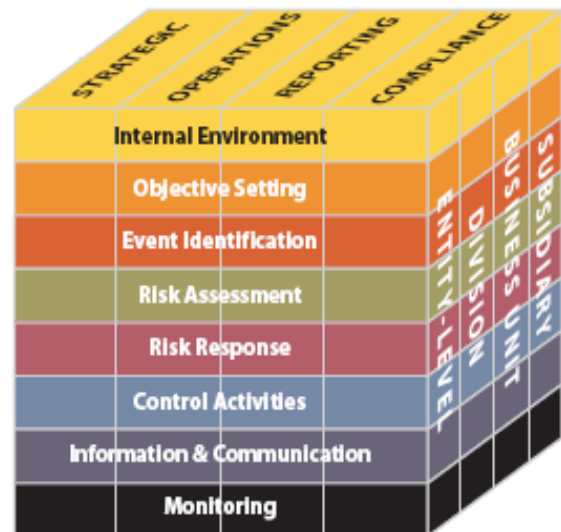
Enterprise Risk Management (ERM) översätts som riskhantering enligt IRF och definieras i COSO:s nya ramverk. COSO:s rapporten – ERM – kom 2004 och liknar den tidigare om intern styrning och kontroll från 1992 som redan har nämnts ovan under rubriken ”Intern kontroll”. COSO-rapporten om riskhantering är således ingen uppdaterad version av den tidigare rapporten om intern styrning och kontroll. I den nya rapporten fördjupas behandlingen av riskfrågorna samtidigt som den knyts tydligare till företagsledningens och dess ledningsperspektiv. COSO definierar riskhantering som:

*”Ett företags riskhantering är en process, formad av företagets styrelse, ledning och annan personal, utförd inom ramen för strategisk planering och över hela företaget, skapad för att identifiera händelser som kan påverka företaget, och hantera risker inom ramen för dess accepterade risknivå och ge rimlig försäkran om att företagets mål kan uppnås”* (Wikland, 2006).

Riskhantering enligt ”ERM – Integrated Framework” utgår från den interna kontrollen och tillhandahåller ett utvidgat fokus inom området riskhantering. Syftet med ERM är inte att ersätta den interna kontrollen utan att integrera den. Företag anser att ERM tillfredställer deras kontrollbehov samtidigt som det närmar sig till en mer utvecklad riskhanteringsprocess. ERM, som ett verktyg hjälper företaget att uppnå dess mål som kan uppdelas i fyra kategorier (COSO, 2004):

- **Strategiska**, mål på hög nivå som stödjer företagets syfte,
- **Operationella**, effektiv och ändamålsenlig resursanvändning,
- **Rapportering**, tillförlitligheten av rapporteringen,
- **Regelefterlevnad**, efterlevnad av lagar och regelverk.

COSO:s rapport från 2004 presenterade ett ERM-ramverk genom en så kallad COSO kub, som visar sambandet mellan olika kategorier och komponenter i riskhanteringen. De fyra kategorier som nämns ovan, presenteras i vertikal kolumn på COSO kuben. Medan i den horisontala kolumnen står de åtta sammankopplade komponenterna av riskhantering som är ett kriterium för effektivitet. De komponenterna är: den interna miljön, målformulering, händelseidentifiering, riskvärdering, riskåtgärder, kontrollaktiviteter information/kommunikation och uppföljning/utvärdering (Chambers, 2005). För att få fram en







framgångsrik riskhantering är en stegvis hantering av processerna fördelaktig. Vid steg ett måste fundamental kontroll tillämpas på bolagsnivå, dvs. tillgång till kunddatabasen för alla. Steg två handlar om att lokala risker måste identifieras av dem som driver lokala kontor och operationer. Ytterligare kontroller skall utövas för att identifiera lokala risker, är vad som rekommenderas i steg tre. I det sista steget skall alla dessa kontroller granskas och godkännas så att de rapporteras vidare till högsta ledningen (Pickett, 2005).

Enligt "The Professional Practices Framework" skall internrevisionen assistera organisationen genom att identifiera och utvärdera betydande riskexponering samt bidra till förbättring av riskhantering och styrsystem. Internrevisionen skall övervaka och utvärdera effektiviteten i organisationens riskhanteringssystem (IIA, 2004). Riskbaserad revision förändrade internrevisorernas sätt att tänka och tala om kontroll och risk. Internrevisorer förutser förändringarna och undersöker hur ledningen hanterar risker. Internrevisionernas rapporter redovisar organisationens beredskapsnivå för framtidshantering. Ledningen uppskattar internrevisionens rapporter som är mer riskbaserade än de traditionella kontrollbaserade (Mcnamee et al, 1999). Internrevision har idag en nyckelroll inom riskhantering. Detta beror på flera faktorer. Enron och andra uppmärksammade förskingringsskandaler är kanske den viktigaste. Dessutom finns idag en ökad riskexponering i många verksamheter, inte minst på grund av att öppenheten ökat och att problem därmed snabbt kan bli offentliga – och vålla skada. Ett sämre problem som lätt kan lösas i lugn och ro, skulle kunna bli ett stort och kostsamt problem om det istället exponeras via media (Berggren, 2006).

### **3.2 Revisionskommitté**

Revisionskommittén har sitt ursprung i den anglosaxiska världen. Frågan om revisionskommittéernas roll har varit föremål för debatt i över 50 år i USA. Alla bolag som är listade på New York Stock Exchange (1978), Nasdaq (1989) och AMEX (1992) måste sedan angivna årtal ha en revisionskommitté. I Storbritannien startade utvecklingen för ca 25 år sedan, men så sent som i början av 90-talet hade fortfarande bara ungefär 50 % av de största brittiska företagen en revisionskommitté. Efter Cadbury-rapporten (1992), som förslog att alla brittiska börsbolag skulle ha en revisionskommitté ökade antalet revisionskommittéer snabbt. Redan 1994 hade över 80 % av börsbolagen en revisionskommitté. Idag är detta ett krav enligt brittiska "börskoden". Utanför den anglosaxiska världen och inte bara i Sverige har det börjat röra på sig på detta område. På flera håll i Kontinentaleuropa har stora börsbolag börjat införa revisionskommittéer.

Revisionskommittén kan beskrivas som en arbetsgrupp inom styrelsen som har ett särskilt ansvar för kontrollen av företagets riskhantering och finansiella rapportering. Det är ett uttalat syfte att stärka de oberoende styrelseledamöternas ställning i styrelsen och skapa en balans mellan dessa och företagsledningen (Thorell, 2002). Revisionskommittén upprättas av styrelsen att utföra de aktiviteter som ger stöd till och uppfylla sitt ansvar genom att upprätthålla uppmärksamhet över kvalitet, bokföring, revision, riskhantering, intern kontroll, regelefterlevnad, anställdas uppträdande och finansiella rapporteringar samt bolagsstyrningen (Pickett, 2003). Revisionskommitténs komposition och duglighet är oerhört viktigt. De får inte ha relation med något annat företag som kan påverka deras förmåga av oberoende bedömning. De skall anställas genom en formell process av intressenternas val (Gray & Manson, 2005).



Det finns både för- och nackdelar med revisionskommittéer. Fördelen är att revisorerna får stöd i kontakterna med styrelsen och internrevisionen kan på så sätt förbättra informationen till styrelsen och därmed också förbättra relationen med den. Det finns dock också en risk att styrelsen i större utsträckning får andrahandsinformation om internrevisionen och det kan i sin tur få till följd att relationen mellan internrevisionen och hela styrelsen snarare försämras än förbättras (SOU 2003:93).

### **3.3 Internrevisionens normgivare**

I följande avsnitt beskrivs de viktigaste normgivarna, vars riktlinjer internrevisionen bör följa inom bank- och försäkringsbolag i Sverige.

#### **3.3.1 The Institute of Internal Auditors (IIA)**

The Institute of Internal Auditors (IIA) är en internationell förening som grundades 1941 och har sitt huvudkontor i Altamonte Springs i USA. Den är en global plattform för internrevision. Medlemmarna i föreningen kommer från hela världen och är verksamma inom internrevision, styrning, intern kontroll, IT-revision, utbildning och säkerhet. IIA:s motto är ”progress through sharing” och organisationen stödjer sina mer än hundra tusen medlemmar över hela världen. IIA:s medlemmar finns i hundrasextio länder och ungefär femtio tusen medlemmar har förtjänat titeln Certified Internal Audit (IIA, 2006).

IIA:s vision är att vara en global röst för internrevisionens profession. Genom att vara internrevisionens värdeförespråkare tillhandahåller IIA särskilda tjänster till sina medlemmar. Som internrevisionens aktningvärda myndighet publicerade IIA ”Professional Practices Framework” (PPF). Ramverket består av tre nivåer för global rådgivning. Den högsta nivån, enligt IIA, är ”The International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing” och ”Code of Ethics” som måste följas av alla internrevisorer. Nästa nivå är ”The Practice Advisories” vilket är en riktlinje för alla IIA:s medlemmar. Tredje nivån består av utveckling och en bred dimension av program, produkter och tjänster som tillhandahåller professionella utvecklingsmöjligheter och utbildning till dem som väljer internrevision som yrke. PPF är en nyckelkomponent av IIA:s globala röst (IIA, 2006). Internrevisorernas Förening ”Internrevisorerna” (IRF) är en svensk förening för yrkesverksamma internrevisorer ansluten till IIA (IRF, 2006).

#### **3.3.2 Finansinspektionen**

Finansinspektionen är en myndighet som övervakar företagen på finansmarknaden i Sverige. Deras uppdrag från allmänheten – riksdag och regering – är att bidra till att det finansiella systemet fungerar effektivt och uppfyller kravet på stabilitet. Finansinspektionens verksamhet har tre huvudområden:

- **Tillståndsgivning.** De utfärdar tillstånd till de företag som vill erbjuda sina finansiella tjänster till allmänheten. Men de ingriper också mot företag som missköter sig, ytterst genom att dra in deras tillstånd.
- **Regelgivning.** Den finansiella verksamheten regleras i lagar och förordningar. De ger ut kompletterande regler i form av föreskrifter, som är bindande, och allmänna råd. Exempel på områden för regelgivning är krav på hur stort kapital finansiella företag måste ha, spridning av risker i portföljer samt intern kontroll och riskhantering.



- **Tillsyn.** Finansiella företag skall vara stabila, ha en väl fungerande intern kontroll och sund balans mellan kapital och risker. De undersöker företag som står under deras tillsyn och vidtar lämpliga tillsynsåtgärder. De kartlägger även risker och risktagande i olika företagsgrupper och i finanssektorn i sin helhet. De blickar framåt och analyserar vad som blir konsekvenserna av nya regler, makroekonomiska förändringar och strukturutvecklingen på finansmarknaderna (FI, 2006).

### 3.3.3 Baselkommittén

Baselkommittén bildades 1974 i kölvattnet av den tyska Herstattbankens kollaps. Herstatt var ingen stor bank, men dess undergång visade på en allvarlig risk i valutamarknaden, som inte kunde botas genom enbart nationella åtgärder. Kommittén har alltsedan dess arbetat för ett gemensamt globalt synsätt för internationellt verksamma banker vad avser regler och tillsyn av risker och kapital. Kommittén beslutade 1988 om ett regelverk för att beräkna kapitalkrav för kreditrisker i internationella banker, populärt kallat "Kamrat 8 procent". Vid mitten av 1990-talet tillkom regler för att beräkna kapitalkrav för marknadsrisker (FI, 2004).

Baselkommittén består av högre representanter från bankövervakande myndigheter och centralbanker från tolv olika länder. De länder som ingår i kommittén är Kanada, Belgien, Frankrike, Tyskland, Italien, Japan, Luxemburg, Nederländerna, Sverige, Schweiz, Storbritannien och USA. Baselkommittén anser effektiv intern kontroll som en kritisk komponent av ledningen av en bank och en grund för säker operation inom bankorganisationer (Pickett, 2003).

Baselkommitténs nuvarande projekt, Basel II, höjer ambitionsnivån kraftigt jämfört med 1988 års regel. Till nyheterna hör till att:

- Kapitaltäckningsreglerna för kreditrisker skall göras mer riskkänsliga.
- Internationellt verksamma banker som är sofistikerade i sin riskhantering skall kunna använda egna metoder i beräkning av det kommande kapitalkravet.
- Operativa risker bryts ut och blir ett eget riskområde med separat kapitalkrav (FI, 2004).

## 3.4 Internrevision och bolagsstyrning

Enligt Förtroendekommisionens förslag är ordet "bolagsstyrning" den bästa översättningen av det engelska begreppet "corporate governance". Den definierar bolagsstyrning som "den optimala arbetsfördelningen mellan ägare, styrelse och ledning samt det system genom vilket företag styrs och kontrolleras" (SOU 2004:47).

### 3.4.1 Principal-agent teorin

En av utgångspunkterna för bolagsstyrningen är principal-agent teorin som behandlar problematiken som uppstår vid separationen mellan ägande- och kontrollfunktionen i stora börsnoterade företag. Teorin beskrevs för första gången av Steve Ross 1973 (Wood, 2006). I den enklaste principal-agent relationsformen ger den ena sidan (principal) till den andra sidan (agent) rätt att agera å dennes vägnar. Därmed är agenten ansvarig för att ta beslut som gynnar principalens intresse. Dock inträffar ofta ett problem i sådana relationer: det uppstår intressekonflikter mellan principalen och agenten. Agenten kan ta beslut vilka inte gynnar principalens utan agentens intresse (McCall, 2002).





Agenten kan förmodligen ofta ha annorlunda motivationer än principalen. Den kan vara påverkad av olika faktorer såsom bl.a. finansiell ersättning, möjligheter på arbetsmarknaden och relationer med andra parter som inte är direkt relevanta till principalen. Det kan resultera bl.a. i tendensen att agenten blir mer optimistisk angående den ekonomiska prestationen av affärsenheten eller sin egen prestation än vad som verkligen är fallet. (Audit Quality, 2005). Det finns också en skillnad mellan parterna vad gäller risktagande. Ledningen brukar vara mindre riskvillig eftersom deras inkomst är knuten till detta enda bolag medan aktieägare kan sprida sina risker genom sammansättningen av aktieportföljen (SOU 2004:47). Ytterligare skillnader mellan principalen och agenten är tillgång till information, där principalens möjligheter är mycket mer begränsade än agentens (Adams, 1994). För att åtgärda dessa problem inför ofta principalen någon slags övervakningsfunktion av agentens agerande som t.ex. internrevision. I ljuset av principal-agent teorin kan styrelsen identifieras som principalen, ledningen som agenten och internrevisionen är styrelsens betrodda oberoende och neutrala övervakningsorgan. Mer specifikt, internrevisionen fungerar som styrelsens förlängda arm som representerar dess intressen och granskar ledningens agerande angående genomförandet av styrelsens beslut. Därtill rapporterar internrevisorer till styrelsen – i form av kontrollfunktioner – angående ledningens agerande (McCall, 2002).

### 3.4.2 Intressentteorin

Bolagsstyrningen omfattar procedurer och aktiviteter som används av representanterna av en organisations *intressenter* för att tillhandahålla risk- och kontrollöversikt av processer administrerade av ledningen (Gramling et al., 2004). Intressentteorin hävdar att ett företag har ansvar gentemot alla dess intressenter. Intressenterna är de personer som påverkar och påverkas av företaget. Post m.fl. (2002) använder följande definition av begreppet "intressent": "Intressenterna i ett bolag är de individer och grupper som bidrar, antingen frivilligt eller ofrivilligt, till dess värdeskapande kapacitet och aktiviteter, och är därför dess potentiella förmånstagare och/eller risktagare." Trots att den grundläggande orsaken till företagets existens är dess kapacitet att skapa värde, beror legitimiteten av det moderna företaget som en samhällsinstitution på dess förmåga att motsvara förväntningarna av det växande antalet av intressentgrupper. Förutom dess aktieägare, är de andra intressentgrupperna som företaget skall ta hänsyn bl.a. anställda, kreditgivare, kunder, leverantörer, staten, kommunen m.m.

En av de viktigaste funktionerna av bolagsstyrningen är att tillförsäkra kvalitén av den finansiella rapporteringsprocessen åt intressenterna (Cohen et al., 2004). Enligt Gramling m.fl. (2004) står bolagsstyrningen på fyra hörnstenar: externrevisorn, revisorkommittén, ledningen och internrevisionen, där internrevisionen fungerar som en källa till var och en av de tre övriga parterna som är ansvariga för bolagsstyrningen. Därmed är de främsta representanterna av företagets intressenter, utifrån de fyra hörnstenarnas synvinkel, revisionskommittén (som är en del av styrelsen), ledningen, externrevisorer och internrevisionen. De andra parterna och institutionerna, som t.ex. normgivare, analytiker, investerare, rättssystem, har också indirekta roller i bolagsstyrningen. Dock anses det att de förstnämnda har mer direkt och omedelbar verkan åt bolagsstyrningen inom ett specifikt företag. IIA anser att internrevision bör bidra till bolagsstyrningen genom att utvärdera och förbättra processer vilket innebär (1) att värden och mål är definierade och uppsatta samt kommunicerade, (2) att målens fullbordande uppföljs, (3) redovisningen är säkrad samt (4) att

värdena är bevarade. Detta gör möjligt att placera internrevision inom ramen för bolagsstyrningen (Picket, 2003):



Figur 1. Källa: Picket (2003).

Nya regelverk som SOX och Svensk kod för bolagsstyrning betonar också betydelsen av internrevisionsfunktionen som en viktig del av bolagsstyrningen. Internrevisionens roll har stärkts tack vare revisionskommitténs nya förpliktelse och åtagandet som den fick. Internrevisionens funktion är ett idealt sätt för revisionskommittén att utföra några av sina skyldigheter (Birchfield, 2004).

För att uppvisa att företag är ansvarsfulla och etiska i sitt företagande gentemot intressenterna, väljer många företag idag att frivilligt utöka sina rapporter till att omfatta företagets miljörelaterade, etiska och sociala förhållanden. Hållbarhetsredovisning blir allt vanligare, ibland presenteras den som ett självständigt dokument och ibland som en del av företagets årsredovisning. Enligt McCuaig (2006) är hållbarhetsredovisning i högsta grad relevant till internrevisionsfunktionen av två orsaker. För det första, kan verktyg och tekniker som används inom internrevisionens säkringsfunktion vara till nytta för att förbättra kvaliteten på informationen tillgänglig för intressenterna angående den finansiella rapporteringen, regelefterlevnad och bolagsstyrningens frågor. För det andra, samtidigt som hållbarhetsredovisningen ökar, kommer nya lämpliga säkringsstandarder att behövas och internrevisionens tjänster kommer att efterfrågas. Internrevisorer har ett unikt perspektiv och möjlighet att identifiera kritiska processer och utveckla meningsfulla prestationsmål för deras bransch och organisation. Företag som upprättar hållbarhetsredovisning kommer att vilja ha sina påståenden granskade.

### 3.5 Nya regelverk inom bolagsstyrningen

Bolagsstyrningen, och speciellt den interna kontrollen, har kommit allt mer i fokus under senare år. Detta hände i stort sett på grund av de många företagsskandaler som skakat både de internationella och svenska ekonomiska marknaderna. Företag som t.ex. Enron och WorldCom i USA och Skandia i Sverige, har allvarligt skadat trovärdigheten för näringslivet och dess företrädare, vilket ledde till en stark förtroendekris för företagsledare, företag och aktiemarknaden. För att återfå trovärdighet för näringslivet och dess företrädare har olika



regelverk och normer växt fram gällande bolagsstyrningen, både internationellt och nationellt (Söderström et al., 2003). I USA 2002 antogs en lag, Sarbanes-Oxley Act (SOX), och i Sverige började från den 1 juli 2005 Svensk kod för bolagsstyrning att gälla.

### 3.5.1 Sarbanes-Oxley Act

Lagens övergripande syfte är att skydda investerare genom att förbättra innehåll och tillförlitlighet i företags finansiella rapporter. Den gäller för alla bolag noterade på amerikanska börsen och revisorsfirmor med uppdrag för sådana bolag (Söderström et al., 2003). Lagen påverkar även svenska och europeiska företag. I Sverige är de företag som är noterade i USA och dotterbolag till amerikanska företag som måste följa SOX. Lagen ökade företagets skyldigheter vad det gäller redovisning och uppföljning. Sektion 302 och 404 i SOX reglerar företagets interna kontroll, både dess storlek och struktur samt processerna för att planera och genomföra säkerhetskontrollerna. Enligt lagen är företagets intern kontroll VD:s ansvar och en oberoende revisor måste bekräfta att kontrollen sköts på ett rättfärdigt sätt. (Burrows et al, 2004). SOX medför också nya regler för revisionskommittéer, hårdare straff för överträdelser, restriktioner för externrevisorns rådgivningsfunktion och modifiering av de finansiella rapporterna (Tackett, J., 2004).

Trots att SOX ställde internrevisionen i fokus, kan den ha en tillbakadragande effekt på professionen. Under senaste decenniet har det talats mycket om internrevisionens proaktiva roll inom organisationen och dess värdeskapande kapacitet inom risk management, bolagsstyrningen och kontrollprocesser. SOX flyttar dock internrevisionens fokus främst mot regelefterlevnad, vilket kan leda till att internrevisorer tappar från deras arbetsområde bedömningen av kärnverksamhetens operationella risker och internkontrollen utanför den finansiella rapporteringsprocessen (Mulcair, 2006).

### 3.5.2 Svensk kod för bolagsstyrning (Koden)

Sverige var ett av de sista länderna i Europa som införde en nationell kod för bolagsstyrning (Blix et al., 2005). I augusti 2002 tillsatte staten Förtroendekommissionen för att granska förtroendeskadliga företeelser inom svenska näringslivet. Förtroendeproblemen förstärktes av börsbubblan 1997-2002 och förklaras främst av höga ersättningsnivåer och olämpliga ersättningssystem, felaktig ekonomisk information och oklara roll- och ansvarsgränser. Svensk kod för bolagsstyrning utvecklades under 2003-2004 av Kodgruppen i samverkan med Förtroendekommissionen samt med ett antal andra organisationer från näringslivet (Regeringskansliet, 2002). Koden är ett led i självregleringen inom näringslivet och gäller för 46 bolag som är noterade på A-listan och 32 bolag på O-listan (Precht, 2006). Företag som tillämpar Koden skall antingen följa den, eller förklara och motivera eventuella avvikelser i en bolagsstyrningsrapport som skall fogas till årsredovisningen (SOU, 2004:130).

Reglerna angående internkontrollen redovisas i Koden i avsnitt 3.7, 3.8 samt 5.1 och 5.2. Enligt Koden, skall styrelsen rapportera hur den interna kontrollen till den del som gäller den finansiella rapporteringen är organiserad och hur väl den har fungerat under det senaste året. De företag som inte har en särskild granskningsfunktion (internrevision) måste varje år motivera sitt ställningstagande. Vidare skall styrelsen lämna upplysningar om hur den säkerställer den interna kontrollens kvalitet. När rapporten är färdigställd, skall en revisor avge en särskild granskningsberättelse över styrelsens rapport om den interna kontrollen, vilken senare skall publiceras tillsammans med styrelsens rapport (SOU 2004:46).



Enligt Karlsson et al. (2005) har regleringen inom bolagsstyrningen ökat internrevisionens roll i Sverige, dock gäller det först och främst dess granskande roll, vilket är ett steg tillbaka i professionens utveckling.

### **3.6 Internrevision och dess värdeskapande funktion inom organisationen**

Bolag existerar för att skapa värde för dess ägare samt andra intressenter. Konceptet är en förklaring till företagets existens. Detta mervärde kan bli definierat inte bara i monetära enheter men också i objekt, idéer, händelser och processer (Drozd, 2004). Värdet kan definieras och skilja sig betydligt beroende på företagets typ och var det befinner sig. Dock måste detta mervärde som internrevisionens funktion skapar åt organisationen alltid definieras utifrån dess intressenters syn på vad som frambringar värde för just deras organisation. Anderson och George (2002) påstår att ”värde liksom skönhet ligger i betraktarens ögon: där en intressent ser en ”kostnad”, kan en annan se ett ”värde”. Således för att internrevisionen skall få synliga resultat, bör förväntningarna av dess nyckelintressenter – ledningen, revisionskommittén och styrelsen – definieras klart och prioriteras (Price, 2002).

#### **3.6.1 Värdeskapande aktiviteter inom internrevision**

Trots att värdeskapande aktiviteter kan variera beroende på många faktorer, finns det generella regler som gäller för alla. Baserat på mer än 10 års undersökningar av bästa aktiviteter inom internrevision, har Roth (2003) identifierat fyra faktorer som kan hjälpa internrevisorer hitta vad som är värdeskapande just inom deras organisation. För det första, behövs en djup kunskap av organisationen, inkluderat dess kultur, nyckelfigurer och konkurrensmiljö. För det andra, mod att göra förändringar på ett sätt som intressenterna inte förväntar sig och kanske inte tror att de vill. Den tredje faktorn är en bred kunskap av professionens generella värdeskapande aktiviteter. Den sista faktorn är kreativitet för att anpassa innovationer inom organisationen på ett sätt som leder till överraskande resultat och överträffar intressenternas förväntningar. Tre av dessa faktorer – företagskunskap, innovativt kurage och kreativitet – representerar kompetens och personliga egenskaper som för de mesta är självbeskrivande. De värdeskapande aktiviteterna lämnar dock mycket rum för tolkningar. Price (2002) har identifierat fem viktiga områden på hur en väl fungerande internrevisionsavdelning kan skapa mervärde:

- **Maximera intäkter** – Förut spenderade inte internrevisionsavdelningarna mycket tid med att hjälpa företagen att maximera sina vinster men möjligheterna till förbättring inom detta område är stora. Att kontrollera och förhindra förluster, antingen från faktureringsfel, bedrägeri eller dålig teknik är områden passande för internrevision. Två andra områden är att försäkra att teknik och kundrelationsmanagementprogram möter de uppsatta målen.
- **Kostnadskontroll** – Medan internrevision traditionellt fokuserar på kostnadsmanagement har nya möjligheter för betydande besparingar kommit fram inom områden som telekommunikation, e-handel och supply chain management.
- **Riskbedömning** – Riskmanagement och analysering av investeringsmöjligheter är högt prioriterade hos VD:n på de flesta företag. Internrevisorn är en av de mest lämpliga för att hjälpa till med bedömning av dessa kritiska områden.



- **Teknologi och relaterade verksamhetsprocesser** – Internrevision bör ha (eller skaffa sig) kunskapen för att vara i framkant för den teknologiska planeringen. Internrevisionen bör granska alla betydande IT-drivna verksamhetsprocesser för att försäkra att målen har uppnåtts.
- **Informationssäkerställning** – Integriteten av företagets information, dess kvalitet och tidlöshet, kontroll och säkerhet nödvändiga för att säkerställa informationens användande – allt detta gör det möjligt för internrevisionen att skapa värde.

Ett konkret exempel som visar resultatet av internrevisionsarbete ges i en artikel av Colman (2003). Internrevisionsavdelningen på ett stort pappersmassaföretag har genom olika aktiviteter sparat mycket pengar: internrevisionsintroduktion och identifieringen av besparingar och kostnadsreduktioner gav \$6,3 miljoner respektive \$1,3 miljoner, due diligence tjänster för tre företagsförvärv och försäljning gav \$2 miljoner, internrevisionens insats vid ett byggnadsprojekt värde av \$990 miljoner gav besparingar på \$1 miljon.

Mervärde enligt Roth (2002) innebär att internrevisionens funktion levererar eller skall, i en nära framtid, leverera ett värde för företagets interna eller externa intressenter. Värdeskapande är:

- ⇒ Att säkra strategier, vilket skall verkligen leda till uppfyllning av målen
- ⇒ Att säkra att alla huvudrisker är identifierade och omhändertagna
- ⇒ Att säkra att effektiv kontroll struktur är på plats
- ⇒ Att säkra bra policys inom bolagsstyrningen
- ⇒ Att komplettera externa revisionstjänster
- ⇒ Att rekommendera och bevaka förbättringar inom operationella och kontrollprocesser
- ⇒ Att ge stöd till revisionskommittén
- ⇒ Att identifiera processfel
- ⇒ Att ge oberoende rådgivning till ledningen
- ⇒ Att identifiera affärsmöjligheter

Mervärde är att förbättra företaget på något sätt. Mervärde medför den egenskap som möjliggör något som kan tänkas vara användbart, önskat och som har en monetär påverkan och uppskattas tack vare dess kvalitet och konkurrenskraft. Granskningar som inte kommer till något resultat är av inget värde. Revisioner som inte kan leverera minst ett av följande värden är inte värdeskapande (Roth, 2002):

- Förbättrad kundservice – idéer för att förbättra hur affärsenheten betjänar sina kunder
- Pengabesparingar – återbäring till företaget eller reducerade kostnader tack vare internrevisionens granskning och rekommendationer
- Bättre förståelse av affärsrisker – affärsenheten har bättre förståelse av sina risker och har identifierat passande sätt att minska risken eller acceptera den
- Förbättrad effektivitet – förbättrade processflöden som kan mätas i reella termer vilket kan möjliggöra att affärsenheten når prestationsmålen eller reducera tid/kostnad för processen
- Främjande av grupper – att erbjuda hjälp till kunden för att lösa problem eller utveckla processer
- Förstärkt efterlevnad av lagar och regler – att identifiera risker och påverkan från lagar och regler för att minska eventuella framtida böter och juridiska tvister





- Förbättrad information – att identifiera felaktig data, filer, kalkyleringar, program m.m. vilka kan leda till felaktig redovisning och styrning och som därmed leder till felaktiga beslut
- Bekräftad regelefterlevnad – bekräftelse att företaget följer policy, procedurer och processer som exponeras i hög grad för risker av misslyckande, bedrägeri och brister på grund av höga transaktionsvolymmer
- Undviken kostnad – påtagliga kostnadsbesparingar genom att använda internrevision istället för externa konsulter.

Vidare specificeras de vanligaste förekommande värdeskapande aktiviteterna under följande tre kategorier. Bland de *mest etablerade aktiviteterna* inom internrevision nämns riskbaserade internrevisionsprojekt, partnerskap med chefer och standardiserade elektroniska rapporter och arbetsdokument. Nästa kategori är *aktiviteter som fortsätter växa* i betydelse:

- självbedömning av intern kontroll
- rådgivning
- datoriserade revisionstekniker
- riskbedömning vid utformning av den årliga revisionsplanen
- arbete i grupp
- träning i intern kontroll
- systemimplementering.

Den tredje kategorin omfattar *uppkommande aktiviteter*, vilka är bl.a. riskmanagement, e-handel och Internetsäkerhet samt fortlöpande övervakning (Roth, 2002).

### **3.7 Existerande mått och mätmetoder**

Den moderna internrevisionen arbetar allt mer med verksamhetens processeffektivisering vilken kan göra det nödvändigt att förändra en del inom organisationen. Affärsverksamhetsförändringarna kan generellt kräva både personal och finansiella resurser och det finns väldigt få företag som fortsätter satsa resurser åt ett projekt utan bekräftelse av lönsamma resultat (Pwc, Best practices, 2004). Mätning av resultat av en internrevisionsavdelning är både omdiskuterat och en svårlöst fråga. Mervärdet förutsätter att det bidrar till organisationens framgång och kan omvandlas till pengar, image, beteende och tjänster, för att nämna några områden där framgång kan mätas (Roth, 2002). De mått som rekommenderas är främst kvalitativa mått. Kvalitativa mått kan mäta individuell prestation av en internrevisor, av en internrevisionsarbetsgrupp och av en internrevisionsavdelning. Måtten måste vara specifika och passande för varje organisation och bör baseras på organisationens mål. Kvalitativa mått skall presenteras visuellt så att de enkelt kan analyseras, dessutom skall de prepareras på periodisk basis, t.ex. kvartalsbasis, så att måtten kan användas för att hitta problem och identifiera problemorsak.

Kvalitativa mått mäter inte nödvändigt produktivitet. En organisation kan utföra granskning under tre veckor medan en annan skulle behöva tre månader för en fullständig revision. Genom att skära ned revisionsperioden minskar kanske företaget kostnader men samtidigt offras kvaliteten. Ett bra mått kan mäta antal dagar nödvändiga för en internrevisionsgrupp för att utforma slutrapportens utkast. Mätning av tiden som avsätts på preparationer jämfört med fältarbete och efterrevisionsarbete kan också vara användbar. Om tiden för fältarbete är



begränsad, då vill kanske gruppen spendera mer tid på preparationer för att inte förlora den dyrbara tiden på det som kunde göras tidigare (Dudley & Knobloch, 1998).

Följande mått tycktes vara mest lämpliga för att mäta prestation av internrevision (Pwc, Best practices, 2004):

- Procent av revisorer som är certifierade inom internrevision och relaterade ämnen
- Procent av personalomsättning inom kärnpersonal inom internrevisionsavdelning
- Procent av internrevisionens budget avsatt för fortlöpande utbildning
- Undersökning av kundtillfredsställelse med internrevisionens rapporter och prestation
- Medel antal år av arbetslivserfarenhet av internrevisorer på avdelningen
- Procent av internrevisorer som går vidare till andra avdelningar
- Procent anställda som går till internrevision från andra avdelningar.

Miller (2000) understryker det viktiga med att mäta kundtillfredsställelse. Endast genom att gå tillbaka till behoven av internrevisionens nyckelintressenter och regelbundna uppföljning av dess prestation i relation till förväntningarna av styrelsen, revisionskommittén, högsta ledningen och mellanchefer kan internrevisionen tillfredsställa deras ökade kontrollbehov och mer krävande förväntningar (Guerin, 2005). Internrevisorer är i ständig kontakt med sina kunder och uppdragsgivare och pratar mycket med dem. Då kan det tyckas att det inte skulle finnas ett behov för undersökning av kundtillfredsställelsen. Problemet är att kunden och internrevisorn kan ha olika uppfattningar om vilka punkter som är de viktigaste att analysera och fokusera på. En kundundersökning mäter inte bara tillfredsställelse utan hjälper också till att hitta de punkter som kunden finner viktigast. På så sätt kan mycket onödigt arbete sparas in (Miller, 2000).

Roth (2002) ger ett exempel av en kort och innovativ kundundersökning (Bilaga 1). Enkäten består av tre delar. Den första delen "Satisfaction with the Audit Process" liknar många andra. Den frågar om kundtillfredsställelse inom fem områden som utvärderas av kunden enligt en sjugradig skala. Den andra delen "Result of the Audit" frågar om vilken av nio värden kunden tycker att internrevisionen levererade. Revisorerna har diskuterat dessa värden med kunden under planeringsstadiet. Den tredje delen av enkäten använder en innovativ metod för att kvantifiera internrevisionens totala kostnad/intäkt. Det är lätt att beräkna kostnaden, dvs. multiplicera revisionstimmar med revisionsavdelningens kostnad/arbetstimme. Svårigheten är att kvantifiera intäkten, eftersom den till större delen är immateriell. För att kvantifiera den ger enkäten till kunden revisionens monetära värde och frågar om kunden anser att revisionens värde motsvarar kostnaden eller om den är större eller mindre.

IIA rekommenderar i boken "A Balanced Scorecard Framework for Internal Auditing Departments" av M. Frigo (2002) att använda Balance Score Card för att mäta internrevisionens prestation. Den stora fördelen med den här mätmetoden är att Balance Score Card hjälper förena prestationsmått med företagets mål. The Balance Score Card bör vara balanserad mellan externa mått för aktieägare och kunder och interna mått för interna affärsprocesser, innovation och tillväxt. Den bör också vara balanserad mellan mått för utfall och mått för framtida prestationer (Harris, 2002). På nästa sida finns det ett exempel av vilka mått och vilka områden kan ingå i internrevisionens Balance Score Card. Ett exempel på en prestationsrapport av ett företags internrevisionsavdelning som utformades med hjälp av Balance Score Card är bifogat i Bilaga 2.



## Balanced Scorecard Approach

Quantitative Measures	Client Service	Industry Knowledge	People Development	Technical Development	Innovation
<p><b>Quantitative Measures</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Number of Audits scheduled;</li> <li>• Number of Audits Completed;</li> <li>• Staff Turnover/Retention;</li> <li>• Client Satisfaction Ratings;</li> <li>• Timeliness of Performance Feedback ;</li> <li>• Training/CPE Hours;</li> <li>• Staff Satisfaction Ratings.</li> </ul>	<p><b>Client Service</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsiveness to special requests;</li> <li>• Delivery of high quality service;</li> <li>• Management of client expectations;</li> <li>• Building strong client relationships;</li> <li>• Effective management of audit teams (meeting career and development objectives, providing timely feedback and balance).</li> </ul>	<p><b>Industry Knowledge</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Development of deep industry knowledge;</li> <li>• Applying that knowledge to help solve complex client issues;</li> <li>• Presenting and/or publishing industry topics;</li> <li>• Assisting in the development of IA practice aids or tools;</li> <li>• Developing and contributing best practices, emerging issues and industry trends.</li> </ul>	<p><b>People Development</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coaching</li> <li>• Development</li> <li>• Mentoring</li> <li>• Training</li> <li>• Recruiting</li> </ul>	<p><b>Technical Development</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Development of relevant technical knowledge: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Internal Audit</li> <li>• Accounting</li> <li>• Regulatory</li> <li>• Technology</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Innovation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Number of best practices identified &amp; communicated within company or IAD;</li> <li>• Number of hours spent in industry or other specialized training;</li> <li>• Involvement in Professional Organizations (IIA, CPA, etc.)</li> <li>• Thought Leadership</li> <li>• Use of technology in audits</li> <li>• Creativity and efficiency</li> <li>• Enhanced audit process</li> </ul>



January 1, 2005

Källa: Internrevisorena

OH 6-7





### **3.8 Internrevisionens kommunikation med övriga affärsenheter**

Effektiv kommunikation är en viktig tegelsten inom internrevision. Att kommunicera väl är angeläget för internrevisorerna för att deras framgång beror väldigt mycket på relationen med medarbetare, ledningen och kunder (Loss, 2000). För att en internrevisor skall kunna hitta sanningen, förmedla den, interagera effektivt, övertyga, påverka, förhandla – är det nödvändigt att han har både talang för att kommunicera och kunskaper i ämnet (McNamee, 1993). Framgången för internrevisionen grundar sig på hur intressenterna uppfattar värdet av revisorernas arbete. Att kunna ge bra feedback och kunna kommunicera revisionsresultaten ut i verksamheten är viktiga verktyg för internrevisionens arbete (Beumer, 2004).

För att säkerställa att internrevisionens uppgifter har uppfattats och handlingar grundade på revisionsarbete är riktiga, är det viktigt att kommunikationen skall vara väl etablerad, logisk organiserad och ordentlig presenterad (Hubbard, 2000). Att välja det mest effektiva sättet att kommunicera är avgörande för internrevision. En skriftlig revisionsrapport är nödvändig i vissa situationer, medan en väl förberedd presentation är angelägen i vissa andra tillfällen. Effektivitet och kvalitet i olika sätt av kommunikation beror på deras sammanhang. Det skall inte förutsättas att en formell kommunikation alltid är en skriftlig revisionsrapport. Enligt ”Practice Advisory 1210. A2-1”, som är en del av ”Standards of Professional Practices Framework”, kan en annan typ av kommunikation också vara formell. Onödiga detaljer i rapporter med komplexa uttryck kan inte kommunicera väl eller göra ett bra intryck. Det som föreslås för revisionsrapporter är att de skall vara utmärkande och attraktiva. Korthet är en nyckelkvalitet för effektiv kommunikation (Chambers, 2005).

IIA:s senaste definition av internrevision föreslår att internrevisionens tjänster är för hela organisationen och inte endast för någon specifik del. Internrevision skall vara oberoende och objektiv när det gäller att utföra arbetet. Det händer ibland att intressekonflikter uppstår mellan internrevisorer och andra individer inom organisationen. Det är viktigt för internrevisorer att personliga relationer inte skall påverka revisionsarbetet (Pickett, 2003). Enligt IIA visar internrevisorer högsta grad av yrkesmässig objektivitet vid insamling, utvärdering och kommunikation av information om den verksamhet eller process som granskas. Internrevisorer skall ta alla relevanta omständigheter i beaktning och får inte onödigtvis låta sig påverkas av sina egna eller andras intressen i sina bedömningar (IIA, 2006). Internrevisorer skall till internrevisionschefen rapportera alla situationer som kan innebära intressekonflikter. Chefen skall i dessa fall ge berörda revisorer andra uppdrag. Vidare framgår att en begränsning i internrevisionens omfattning och inriktning kan göras. Om en sådan begränsning görs skall det redovisas, helst skriftligen, till styrelsen, revisionskommittén eller annat ledningsorgan. Redovisning skall även innehålla en beskrivning av effekter som avgränsningen kan föra med sig (SOU, 2003:93).



## 4. Empiri

---

*I detta kapitel presenteras det insamlade materialet. Inledningsvis ges en presentation av de intervjuade personer och deras företag. Vidare redogörs det insamlade materialet som beskriver olika aspekter av internrevisionens funktion inom organisationen.*

---

### 4.1 Presentation av intervjuade personer och företag

#### 4.1.1 FöreningsSparbanken

FöreningsSparbanken är en ledande nordisk-baltisk bankkoncern med 8,5 miljoner privatkunder och 431 000 företagskunder i Sverige, Estland, Lettland och Litauen. Tillsammans med sparbankerna har koncernen drygt 750 kontor i Sverige. I de baltiska länderna finns ytterligare drygt 280 kontor. Koncernen har även närvaro i Helsingfors, Kaliningrad, Köpenhamn, Luxemburg, Marbella, Moskva, New York, Oslo, Shanghai, St Petersburg och Tokyo. År 2005 uppgick balansomslutningen till 1200 miljarder kronor och antalet anställda var cirka 16 000. Antal anställda inom internrevision är 40 personer. Våra respondenter är:

**Catrin Fransson – regionchef.** Har arbetat inom bank i 20 år i olika chefsbefattningar. Hon är sedan 2 år tillbaka ansvarig för norra Sverige.

**Peter Ström – koncernkreditcontroller.** Har arbetat inom bank i snart 20 år. Sin nuvarande befattning har han haft i ett år.

**Patrik Andersson – ansvarig för kontorsverksamhet i Göteborg.** Har haft chefsbefattning i mer än 10 år inom kontorsrörelsen i banken.

**Anne Christine Sonesson – internrevisor inom koncernens kreditområde.** Har arbetat på FöreningsSparbanken i 12 år. Innan dess hade hon arbetat inom olika revisionsbyråer och har arbetat med internrevision i 35 år.

**Per Högberg – internrevisor.** Är certifierad IT-revision (CISA) och också certifierad inom IT-säkerhet (CISSP). Han har arbetat som internrevisor på FöreningsSparbanken i drygt 1 år. Dessförinnan arbetade han med internrevision på annat håll i 4 år och med externrevision i 3 år.

**Annika Wallin – internrevisor.** Har arbetat i sin nuvarande befattning i 2 år. Tidigare arbetade hon med internrevision i 8 år och som controller 6 år.

**Jan Andersson – internrevisor.** Har arbetat inom kontorsrörelsen i olika banker under många år. Han har arbetat som internrevisor i snart 10 år. Hans huvudsysselsättning är mest relaterad till kapitaltäckning och med riskmodeller som behandlar både kreditrisk och marknadsrisk.



## 4.1.2 Övriga banker

### Handelsbanken

Handelsbanken är en universalbank, det vill säga levererar tjänster inom hela bankområdet. Handelsbanken har en stark position på den svenska marknaden med 455 kontor. Handelsbanken hade per den 31 mars 2006 40 kontor i Norge, 36 i Finland, 35 i Danmark samt 20 i Storbritannien samt i 13 andra länder för att stödja kontorsrörelsen på hemmamarknaderna. Balansomslutningen för 2005 uppgick till 1 800 miljarder kronor och antalet anställda var cirka 10 000. Antal anställda inom internrevisionen är 75 personer. Vår respondent är:

**Tord Jonerot – koncerninternrevisionschef.** Har arbetat i sin nuvarande befattning sedan 1993 och har mångårig erfarenhet inom internrevision.

### Nordea

Nordea är den ledande finanskoncernen i Norden och Östersjöregionen. Nordea har nästan 11 miljoner kunder och över 1 100 kontor, och med sina 4,4 miljoner e-kunder är ledande inom banktjänster på Internet. År 2005 uppgick balansomslutningen till 325,5 miljarder euro (drygt 3 000 miljarder kr) och antalet anställda var cirka 29 000. Det finns en gemensam internrevisionsfunktion för Nordea med sammanlagt 120 anställda inom internrevision i 7 länder. Vår respondent är:

**Eva-Lotta Rosenquist – Chief Internal Auditor inom Norden.** Har arbetat i sin nuvarande befattning sedan mars 2003. Har varit anställd på Nordea inom internrevision sedan 1998. Har mångårig arbetslivserfarenhet inom revision. Hon har två internationella certifieringar, CISA(Certified Internal System Auditor) och CIA (Certified Internal Auditor).

### SEB

SEB är en nordeuropeisk finansiell koncern för företag, institutioner och privatpersoner som verkar på tio hemmamarknader i Norden, Baltikum, Polen, Tyskland och Ukraina. SEB har drygt 680 bankkontor och 5 miljoner kunder. Koncernen finns representerad i ett 20-tal länder jorden runt och har cirka 20 000 anställda. Balansomslutningen för 2005 uppgick till 1 900 miljarder kronor. Enligt vår respondent på SEB har internrevisionsfunktionen funnits i åtminstone 50 år. Det finns 115 personer anställda inom internrevision över hela världen och cirka 70 i Sverige. Vår respondent är:

**Bernt Gyllenswärd – Senior Advisor åt koncernledningen.** Har arbetat i SEB i 17 år, var tidigare koncernrevisionschef på banken. Innan dess har han arbetat lika länge med externrevision som auktoriserad revisor. Han är också ledamot i IRF.

## 4.1.3 Försäkringsbolag

### AFA Försäkring

AFA Försäkring är samlingsnamnet för de tre försäkringsbolagen AFA Livförsäkring, AFA Sjukförsäkring och AFA Trygghetsförsäkring. AFA Försäkrings huvudsakliga arbetsuppgift är att administrera avtalsförsäkringar som är bestämda i kollektivavtal, eller andra överenskommelser mellan arbetsmarknadens parter. Avtalsförsäkringarna gäller vid arbetsbrist, sjukdom, föräldraledighet, arbetsskada och dödsfall. Cirka tre miljoner människor omfattas av minst en av dessa försäkringar. Det gör varje bolag inom AFA Försäkring till den



största försäkringsgivaren inom sitt område. Företaget har 250 anställda och 2005 uppgick omsättningen till 200 miljarder kronor. Internrevisionsavdelningen utgörs av en person. Vår respondent är:

**Charlotta Löfstrand Hjelm – internrevisor.** Har arbetat som internrevisor på AFA sedan 2001. Hon har arbetat på företaget på olika befattningar sedan 1986. Hon är också sekreterare i IRF.

## **If**

If är Nordens ledande skadeförsäkringsbolag med cirka 3,6 miljoner kunder i Norden och Baltikum. If erbjuder skadeförsäkringar för kunder på nationella marknader i Sverige, Norge, Finland, Danmark och Baltikum. Bruttopremieinkomsten var 37 miljarder svenska kronor år 2005. Koncernen har cirka 6 600 anställda. Internrevisionsfunktionen har funnits sedan 1999 då Finansinspektionen ställde krav på att ha internrevisionsfunktion. Verksamheten har funnits i de nordiska länderna och därmed finns det tre revisorer i Sverige, tre i Norge och tre i Finland. Vår respondent är:

**Björn Grinde – internrevisionschef.** Har arbetat på If sedan ett och ett halvt år tillbaka och tidigare har han arbetat som externrevisor.

## **Trygg-Hansa**

Trygg-Hansa är ett av Sveriges största sakförsäkringsbolag. Sedan oktober 1999 ingår det i den danska försäkringskoncernen Codan, vilken i sin tur ägs av Royal & Sun Alliance, ett av världens största försäkringsbolag. Trygg-Hansa erbjuder ett heltäckande sortiment av sakförsäkringar till privatpersoner och företag. Under 2005 uppgick företagets premievolyms till 10 miljarder kronor och det fanns omkring 1,8 miljoner kunder. Trygg-Hansa finns på 30 orter runt om i landet och har idag ungefär 2 000 anställda. Antal sysselsatta inom internrevisionsavdelningen i hela världen är 85 medan i den nordiska delen finns 18 personer som arbetar inom internrevision. Vår respondent är:

**Johan Isaksson - Audit Manager.** Har haft befattningen sedan ett och ett halvt år tillbaka och dessförinnan har han arbetat som internrevisor i 10 år. Hans ansvarsområde är Sverige och delar av Danmark.

### **4.1.4 Revisionsbyråer**

#### **Öhrlings PricewaterhouseCoopers (PwC)**

PwC är Sveriges ledande företag inom revision, redovisning och rådgivning med 3 000 medarbetare på 125 kontor runt om i landet. Tack vare sina erfarna specialister och ett mycket starkt internationellt nätverk erbjuder PwC till övriga företag internrevisionstjänster inom i stort sett alla branscher. Dessutom föreslår det sin hjälp med skräddarsydda utbildningar och aktiviteter för att utveckla internrevisionsfunktionen. Internrevisionsavdelning finns bara i Stockholm och det är 15 personer som jobbar där. Vår respondent är:

**Cecilia Nilsson – internrevisor.** Har jobbat på byrån i 6 år. Jobbade tidigare med internrevision inom försäkringsbranschen.



## **KPMG**

KPMG är ett av Sveriges ledande kunskapsföretag inom ekonomisk information med 1 600 medarbetare vid 60 kontor runt om i landet. KPMG:s avdelning för internrevision, Internal Audit Services, ger råd och stöd till kunder i syfte att förstärka verktygen för styrning och uppföljning av verksamheten. De arbetar systematiskt med att utvärdera och förbättra effektiviteten inom risk management-, kontroll- och ledningsprocesserna. Det kan gälla allt från metodutveckling och resursförstärkning till implementering av nyckelfärdiga internrevisionsfunktioner och kvalitetssäkring. Det finns 20 personer som arbetar i internrevisionsavdelningen, som befinner sig i Stockholm. Vår respondent är:

**Lena Stämgård – internrevisor.** Har arbetat på KPMG sedan 1997. Tidigare arbetade hon i olika chefsbefattningar i 20 år på olika företag.

### **4.1.5 Övriga**

#### **Internrevisorernas Förening (IRF)**

IRF är internrevisorernas intresseorganisation i Sverige. Dess syfte är att främja yrket och vara en samlingsorganisation för internrevisorer runt om i landet. Den övergripande målsättningen är att Internrevisorerna skall vara den ledande branschorganisationen till stöd för alla svenska internrevisorer genom att utveckla internrevisionen i så väl teori som praktik. Föreningen har cirka 460 medlemmar i Sverige.

**Klas Schöldström – Generalsekreterare** på IRF de senaste 2 åren. Har mångårig erfarenhet såväl inom revision som internrevision.

#### **Volvo IT**

Volvo IT är ett helägt dotterbolag och utgör en stödjande affärsenhet inom Volvokoncernen. Företaget levererar komplexa IT-lösningar till alla delar i den industriella processen. Bland kunderna finns Volvokoncernen, Ford-ägda Volvo Personvagnar och andra stora industriföretag. Företaget har 5 000 anställda över hela världen. Antal anställda internrevisorer inom områden kvalitet och miljö är 25 personer.

**Sten Ramqvist - internrevisor inom kvalitet och miljö.** Har jobbat i nuvarande position på Volvo i 10 år.



## 4.2 Intervjusammanställning

I detta avsnitt presenteras en sammanställning av svaren från de 15 respondenterna som intervjuats för detta arbete. Här har vi valt att inte specificera vad respektive respondent sagt då det inte bidrar till rapportens resultat.

### 4.2.1 Internrevisionens mål och dess funktion inom organisationen

#### *Internrevisionens status i Sverige*

Enligt vår respondent på IRF är internrevision som profession relativt okänd i Sverige och den har relativt låg status. Orsaken till denna position är antagligen att många har fortfarande en uppfattning som grundar sig på den gamla synen från 70- och 80-talet då internrevisionen inte var den moderna värdeskapande aktivitet den är idag utan snarare agerade som företagets interna polis. Flera respondenter berättade att på den tiden existerade oftast internrevisionsavdelningen på grund av externa krav och lagar och ofta fungerade som en "slutstation" för äldre och/eller mindre behövliga anställda.

Synen på internrevisionens status beror också på branschen. Alla respondenter inom banksektorn var överens om att den har hög status idag och är mycket viktig för deras företag. Statusen inom försäkringsbranschen upplevs också som hög men inte på samma nivå som inom bankerna. En av respondenterna från ett av försäkringsbolagen säger att internrevisionen snarare är respekterad än har hög status. Vad gäller företag inom övriga branscher är det få som har internrevision. Oftast är det företag som är noterade i USA eller är dotterbolag till amerikanska företag.

De senaste åren har statusen höjts genom att SOX och Svensk kod för bolagsstyrning givit draghjälp för professionen. På flera företag i Sverige där internrevisionen tidigare outsourcats, har avdelningen återinförts. Trygg-Hansa och Volvo IT har till och med anställt personal som är specialiserade mot SOX. En av respondenterna sa att företaget följer valda delar av SOX frivilligt, först och främst på grund av internationella kunders krav eller önskemål. De flesta intervjuade företag påverkas dock inte direkt av SOX och Koderna började gälla relativt nyligen. De flesta respondenter säger att tack vare dessa nya regelverk kommer internrevision oftare upp på agendan och diskuteras allt oftare. Dessutom skapar de en större efterfrågan på internrevisionens tjänster. Det finns emellertid en baksida av SOX och Koderna och det är deras fokusering på finansiell granskning och internkontroll. Tre av respondenterna påpekade att denna styrning riskerar att dra professionen tillbaka i tiden då den idag till stor del även omfattar granskning av operationella risker.

#### *Internrevisionens mål*

De flesta internrevisorer är eniga om att målet med internrevision är samma som IIA beskriver i sin senaste definition, att internrevision är en oberoende, objektiv sättnings- och rådgivningsverksamhet med uppgift att tillföra värde och förbättra verksamheten i olika organisationer. Internrevisorererna från IRF anser att internrevision hjälper organisationen att nå sina mål genom att systematiskt värdera och öka effektiviteten i riskhantering, styrning och kontroll samt ledningsprocesser. Internrevision är styrelsens verktyg ute i verksamheten och styrelsens målsättning är att lagar och regelverk följs, att det finns bra internkontroll och effektivt utnyttjande av resurser både i form av personal och materiella resurser.



Generellt sett har internrevisionens roll förändrats i enlighet med globala förändringar. Fokus har flyttats från att granska organisationens enheter till att granska processer. Enligt en respondent från ett av försäkringsbolagen, är den huvudsakliga rollen av internrevision "assurance" vilket är en säkringsfunktion. Konsultfunktionen kommer efter säkringsfunktionen, och det innebär att ge rekommendationer, hur risker kan undvikas eller åtgärdas. Han påpekar dock att det är svårt att sätta gränsen mellan de två funktionerna. Internrevision handlar om att vara styrelsens högra hand eller ögon och öron ute i verksamheten för att ge styrelsen säkring att internkontrollen fungerar och att verksamheten följer lagar och regler. Rådgivning det är mest väsentliga och avgörande inom internrevisionens expertområde som är riskhantering.

En respondent inom bank anser att de två funktionerna inte kan ställas mot varandra utan de går hand i hand. Han påpekar att säkringsfunktionen kan minskas för internrevisorerna genom att större delen av ansvaret för processkontroll inom verksamheten läggs på ledningen. Vid en internkontroll har en internrevisor möjlighet att ge anvisningar eller råd och rekommendationer till verksamheten som gör det möjligt att följa lagar och regelverk. Detta innebär att internrevisorn redan har en konsultativ roll även i sin säkringsfunktion.

En respondent jämför internrevision med ett skyddsnät åt VD:n. Bildligt talat menar hon att verksamheten kan ses som ett rally där VD:n kör bilen och internrevisorn är kartläsaren som beskriver hur vägen ser ut och VD:n skall bedöma vilka risker han kan ta. Internrevision skall hjälpa VD:n att styra företaget på det sättet som styrelsen vill och nå de mål som styrelsen sätter upp.

Sammanfattningsvis har företag följande mål med internrevisionen enligt respondenterna:

- Att styrelsen får relevant och tillförlitlig information som grund för sina beslut
- Att säkerställa god intern kontroll och regelefterlevnad
- Att assistera företagsledningen med styrning och riskhantering
- Att säkerställa företagets strategi och hjälpa det att nå sina mål
- Att förbättra/effektivisera företaget
- Att säkerställa bolagsstyrningsprocesser
- Att tillfredställa nyckelintressenternas/kundernas behov.

Eftersom internrevision är en del av verksamheten är det viktigt att dess mål är kopplade till organisationens mål. Enligt en respondent skapas företagets strategi utifrån från en riskanalys. Företagets ledning har mycket bra förutsättningar att ta fram riskanalysen. Det som internrevisorerna kan göra är att se hur ledningen går tillväga för att behandla riskerna och om den har gjort det på ett bra sätt. Många respondenter anser att internrevisionens mål är kopplad till organisationens övergripande mål. En internrevisor inom bank anser att företagets största mål är att maximera lönsamheten och internrevisionens mål är att skapa förutsättningar för god lönsamhet. En annan respondent anser att internrevisionens mål utgår från företagets mål och internrevisionen stöttar företagets mål genom att säkerställa att företaget har goda processer som leder till dess uppsatta mål.





### *Kan det uppstå intressekonflikter mellan ledningens och styrelsens/ revisionskommitténs mål för internrevisionen?*

Detta är en känslig fråga och nästan alla respondenter var försiktiga när de svarade. Många sa att det kan uppstå konkurrens mellan målen att tillfredställa affärsverksamhetens behov och att tillfredställa styrelsens mål med internrevision. Enligt en chef är internkontrollen den viktigaste funktionen av internrevision men respondenten menar att det kan hända att styrelsen har mer fokus på andra funktioner. En annan respondent med chefsbefattning hävdar att internrevisionen kan ha större krav jämfört med ledningen när det gäller tillämpning av lagar och regelverk. Detta leder till att det uppstår ibland olika synpunkter eller uppfattningar mellan ledningen och internrevisorer. Eftersom internrevisionen levererar värdet till både styrelsen och företaget är det viktigt att den kan hålla balansen mellan dessa två intressenter. Det är klart att internrevisionen skall granska ledningen och rapportera till styrelsen, men samarbetet mellan dessa parter måste ske med förtroende så att det inte uppfattas att internrevisionen ”springer och skvallrar för styrelsen.”

En internrevisor inom en bank menar att intressekonflikter kan uppstå när det gäller målen med internrevisionen, men i grunden är internrevisionens mål att verksamheten skall uppnå sina mål och där borde det inte finnas någon konflikt. Konflikter uppstår då ledningen sköter sina uppgifter i förhållande till verksamhetens operativa mål och som kan avvika från styrelsens strategiska mål. Enligt en respondent kan en annan konfliktsituation uppstå när ledning och internrevisorer gör olika bedömningar av risker och därmed hantera riskerna på olika sätt.

## **4.2.2 Internrevisionens värdeskapande funktion inom organisationen**

### *Varför kan en internrevisor skapa mervärde åt företaget?*

Svaren som fåtts från respondenterna är väldigt lika, de understryker internrevisorernas helhetssyn på organisationen. Det är ganska få inom organisationen som har en sådan överblick som internrevisorer har. En internrevisor ägnar mycket av sin tid till att prata med andra på företaget och anställda ofta delar med sig av sina tankar eftersom det kanske inte finns någon annan som lyssnar på dem. En internrevisor inom bank hävdar att de är unika för att de jobbar med alla enheter och när de träffar andra för att diskutera har de en ganska unik kunskapsbild över var riskerna finns och hur god kontroll företaget har på verksamheten. En internrevisor från ett av försäkringsbolagen anser att eftersom de granskar objektivt och oberoende samt rapporterar direkt till styrelsen är detta också en anledning till att internrevisorer skapar värde. Ett flertal respondenter framhävde att internrevisionen är oberoende och objektiv och att det är just därför som den skapar värde i företaget. Det är sant att många har en djupare kunskap än vad en internrevisor har inom respektive område, men det är lätt att bli ”hemmablind” och därför är det nyttigt om det är en neutral granskare som kan se saker på ett annorlunda sätt.

### *Internrevisionens värdeskapande funktion*

Fastän statusen i Sverige för internrevision varierar är respondenterna i denna undersökning överens om att internrevision har definitivt en värdeskapande funktion. En respondent poängterade till och med att tillföra värde är en målsättning för hans avdelning. På frågan om vem som skall uppfatta värdet blev det mest förekommande svaret styrelsen/revisionskommittén och ledningen. Detta följdes av aktieägarna och hela verksamheten. En respondent nämnde också den externa revisionen som intressant till intern-





revisionen. En annan påpekade att reglerande organ som Finansinspektionen är en viktig intressent samt staten (för statliga bolag).

För många respondenter var det emellertid svårt att formulera en definition på värdet som internrevisionen tillför. Det är intressant att notera att detta var lättare för de tre cheferna inom FSB och deras definitioner var ofta relaterade till sina arbetsområden. Internrevisorerna började ofta med att beskriva vad de gör och endast efter detta argumenterade de sig fram till en definition. Ord som ofta förekommer i respondenternas definitioner är ”förbättring”, ”effektivitet” och ”intern kontroll”. Förutom detta har följande lista över mervärdet som internrevisionen skapar fått från respondenternas svar:

- Möjlighet att fundera på varför vi gör saker på ett visst sätt och ompröva vårt arbetssätt.
- Att minska kreditförlusterna. Problem kan hittas tidigt och därigenom undviks dåliga affärer och förbättra intäkterna på affärerna.
- Att bidra till företagets ökade marknadsvärde.
- Att kunna arbeta bättre och göra färre fel.
- Bättre styrning genom bättre information.
- Att spara pengar.
- Att skapa trygghetskänsla så att organisationen verkligen fungerar på det sätt som tänkt.
- Att bidra till att behålla den kultur som ledningen vill upprätthålla.
- Rutinerna fungerar smidigare och effektivare.
- Undvika omedvetet risktagande (både finansiella och operativa).
- Att ha kontroll över riskerna.
- Att ge en objektiv verksamhetsbild till styrelsen.
- Att säkerställa att hela företaget driver mot samma mål.
- Att vara skyddsnet åt ledningen, dvs. skall hjälpa VD:n att styra företaget på det sätt som styrelsen vill.
- Att hålla styrelsen informerad om verksamhetsriskerna.
- Att vara rådgivare åt den operativa ledningen.
- Att bidra till ökat förtroende hos företagets kunder.

Det finns inte en gemensam definition som kan generaliseras eftersom den skiljer sig mellan företagen beroende på deras kultur och miljö. Inuti ett och samma företag kan olika affärsenheter ha olika syn på internrevisionens mervärde. En ytterligare faktor är att värdefullt kan ändras med tiden, vad som gällde för några år sedan kanske inte är aktuellt idag.

Nästa fråga om hur internrevisionen kunde skapa mervärde åt verksamheten på bästa sätt ställdes endast till internrevisorerna. Orsaken är att de övriga respondenterna endast kan svara om frågor som rör deras affärsenhet eller avdelning medan vi ville få reda på den aktivitet som är värdefullast för företaget i sin helhet. Majoriteten ansåg att det är mycket viktigt att bedöma affärsriskerna, vilket innebär att de skall identifieras, mätas och följas upp. En respondent underströk att det är inte bara de finansiella riskerna som är farliga utan framförallt de operationella eftersom de är svårare att hitta. Ett annat värdefullt sätt att bidra till nyttan är att säkra att processer är felfria och att arbeta med kontinuerlig effektivisering av dem. Dessutom anser flera av dem att det är viktigt att internrevisionen håller sina fastställda tidsplaner för sina granskningar för att enheten skall kunna arbeta effektivt och på så sätt hålla nere sina kostnader.



Eftersom respondenterna har noterat att definitionen på värdet kan variera beroende på olika faktorer ställdes det en fråga om hur internrevisionen kan identifiera de värden som är viktigast för deras företag. Respondenterna bland FSB:s ledning var överens om att det bästa sättet är att ha regelbundna diskussioner mellan dem och internrevisorerna för att kunna tipsa om de punkter som är i mest behov av granskning för tillfället. Hos internrevisorerna var reaktionen på denna fråga inte alltid samstämmig. En del var uppriktigt överraskade att denna fråga ställdes eftersom de ansåg att det inte är deras uppgift att identifiera de viktigaste områden som skall granskas, utan att detta är en uppgift för styrelsen då internrevisorerna arbetar på uppdrag av dem. De revisorer som gav ett svar sa att det går att lösa detta genom att göra en riskanalys och utifrån den välja granskningsprojekten. Förutom detta nämnde endast en av dem samma svar som de tre cheferna, att det är viktigt att ha en kontinuerlig dialog med viktiga personer inom företaget. Respondenten la också till att det är viktigt att sätta sig in i all väsentlig skriftlig kommunikation för att förstå vart företaget är på väg.

Den avslutande frågan vad gäller värdeskapande var vad som ytterligare kan göras inom internrevisionen för att maximera nyttan. Åtta av 15 respondenter svarade att det kan göras genom att förbättra kommunikationen och samarbetet med andra enheter. Andra områden som ansågs viktiga var en förstärkning av internkontrollen, förbättrad riskanalys, kompetenshöjning inom respondentens kärnområde samt fortsatt kontinuerlig utveckling av verksamheten genom ständiga förbättringar.

#### *Mått och mätmetoder*

Våra respondenter på revisionsbyråerna uppgav att de inte kände till några företag bland sina kunder som mäter internrevisionsavdelningens prestation. Anledningen till detta är att det krävs stora resurser för att genomföra ett sådant projekt. Dessutom tyckte en av respondenterna att det inte finns ett rättvist sätt att bedöma internrevisionens prestation. Den andra uppgav att det skulle kunna gå att mäta den. Hon anser att det finns 4 viktiga mätområden: kunder/intressenter, medarbetarna (internrevisorer), revisionsprocessen och utbildning/utveckling. Respondenten på IRF kommenterade att det är svårt att mäta värdet som internrevisionen skapar eftersom de alltid samarbetar med någon annan enhet inom verksamheten och då är det svårt att urskilja detta mervärde. Dock rekommenderar IRF att använda Balance Score Card för detta ändamål. Motiveringen till detta är att Balance Score Card har många olika indikatorer och kan ge en helhetsbild på prestationen.

I denna undersökning mäter 4 av företagen på något sätt internrevisionens prestation: FSB, Nordea, SEB och Trygg-Hansa. Trygg-Hansa mäter antalet gjorda granskningar och får feedback från internrevisionens kunder med hjälp av ett frågeformulär efter varje projekt. De tre resterande företagen använder sig av Balance Score Card och gör årliga undersökningar bland sina kunder/intressenter (chefer och ledningen) och bland medarbetarna inom internrevision. Nordea efterfrågar också feedback efter varje revision i form av en mycket kort enkät. Företagens Balance Score Card består av olika indikatorer, KPI, som är fördelade på några områden. Nordea mäter följande områden: finansiell, intern kontroll och utbildning. FSB har fem områden: produktivitet, kostnadseffektivitet, värdeskapande kapacitet, personal och kunder (Bilaga 3). SEB använder sig av följande mått:

- Personalens utnyttjande av arbetstiden: planering, genomförande, rapportering, uppföljning, utbildning samt interntid
- Individuella utvecklingsplaner med regelbunden uppföljning
- Kundnöjdhet



- Mätning av revisionstid: planering, genomförande, rapportering, svar, åtagande och genomförande
- Statistik på utestående åtaganden från organisationen, speciellt där överenskommen tid för åtgärdande överskrids
- Best Practice-jämförelser med övriga jämförbara institutioner i Sverige och internationellt
- Extern kvalitetsbedömning
- Mätning av personalnöjdhet.

Företagen säger att det är svårt att hitta tydliga mått och mätmetoder eftersom det är mjuka värden. Dessutom kräver Balance Score Card regelbundna omvärderingar då några mål kan vara viktigare under en begränsad tid.

#### *Kommunikationens roll för internrevisionens funktion*

Internrevision utgör en oberoende enhet och den har i uppdrag att rapportera till styrelsen och revisionskommittén, i alla de undersökta företagen förutom ett. Rapporteringsrutinerna hos alla företagen är också likadana på så sätt att internrevisionen skall rapportera först och främst till styrelsen och sedan till ledningen. Rapporteringar sker även till de enheter som internrevisorer reviderar. På de flesta företagen träffar internrevisorer styrelsen en gång per år. Ledningen träffar internrevisorerna kvartalsvis samt vid månatliga avstämningar. Ledningen och internrevisorer har också löpande kontakt i olika frågeställningar. Kontakt mellan ledning och internrevisorer beror på pågående projekt.

När det gäller rapportering berättar respondenterna att rapporteringar sker både skriftligt och muntligt. Den skriftliga rapporteringspresentationen är ganska avgörande. Den kan ske med hjälp av PowerPoint presentation och OH-bilder. Det är viktigt att kunna kommunicera på rätt sätt och kombinera tal och skrift för att få fram det önskvärda budskapet. Enligt en respondent ger den muntliga kommunikationen större möjlighet att framföra det som är positivt och i den skriftliga är det lättare att framhäva det som är dåligt. En viktig del av kommunikationen är talesättet som skall vara tydligt, ödmjukt och anpassas till situationen och mötesdeltagarna. Enligt en respondent försöker internrevisorerna genom att ställa högre krav på tydlig och fullständig kommunikation skapa förtroende med alla i ledningen och medarbetarna. Detta gör att ledningen och medarbetarna känner öppenhet i kommunikationen.

Enligt en annan respondent kräver formell rapportering till styrelsen också löpande kontakt med företagsledningen för att få information om vad som händer i företaget och den informationen är otrolig viktig för att kunna prestera ett bra resultat för styrelsen. Här är det inte bara viktigt att komma fram till ett bra resultat. Om internrevisorerna inte kan förmedla sitt budskap kommer deras arbete inte att bidra till några förbättringar någonstans. Dessutom, om företagsledningen inte upplever att internrevisorerna levererar värde, orkar de inte lägga energi på internrevisionen. Flera respondenter i undersökningen anser att kommunikativa färdigheter är något som revisorer traditionellt sett inte har sina största kunskaper i. Trots detta hade endast två av de undersökta företagen kurser i kommunikation för sina internrevisorer. Värt att notera att de flesta respondenter är till och med mycket nöjda med den existerande kommunikationen och kommunikationsrutinerna.



## 5. Analys

*Detta kapitel redogör för vår analys, där empirin granskas i ljuset av uppsatsens teoretiska referensram. Kapitlet är indelat efter två fokusområden, där vi analyserar olika aspekter av internrevisionens funktion inom organisationen samt dess värdeskapande funktion.*

### 5.1 Internrevisionens mål och dess funktion inom organisationen

#### 5.1.1 Internrevisionens status i Sverige

Internrevision är troligtvis inte så spännande för den oinvidde. Denna åsikt har sitt ursprung i den uppfattning som bildades under 70- och 80-talet då internrevisionen inte ansågs vara en särskilt värdefull funktion inom organisationen och hade relativt låg status. Orsaken till detta är att funktionen fanns endast för att uppfylla externa krav, lagar och regler. Efter de stora skandalerna inom näringslivet har internrevision hamnat i fokus som "den tysta hjälten" (Berggren, 2006). Internrevisionens status har emellertid förändrats de senaste åren. Kraven på internrevision ökade också när IIA publicerade den nya definitionen av internrevision som tydligt klargör att internrevision har som uppgift att tillföra värde åt affärsverksamheten. Även om internrevisionens betydelse stadigt ökat de senaste åren och hamnat i fokus och blivit viktigare än någonsin, finns det fortfarande de som tycker att internrevisionen har låg status. Skillnader i uppfattning beror troligtvis på branschen då internrevision inom vissa branscher inte lyckats skapa det mervärde för sina företag som i vissa andra branscher.

Internrevisionens status har höjts tack vare ökad medvetenhet om vikten av god internkontroll efter ett antal stora företagsskandaler. Regelverk som SOX i USA och Svensk kod för bolagsstyrning i Sverige har påverkat företagen att arbeta med den interna kontrollen. Trenderna på marknaden har lett till att företagen värderar sina internrevisionsavdelningar högt och har fått ökat intresse för att investera i internrevision. Företag som är noterade i USA har direkt påverkats av SOX. En del av dem har till och med anställt ny personal i så kallade SOX-grupper som granskar hela verksamheten enligt regelverket. Företag som inte är noterade i USA påverkas inte direkt av SOX men respekterar ändå regelverket. Dels för att de försöker vara progressiva och dels för deras internationella kunder mer eller mindre förutsätter att företagen skall i alla fall efterleva de väsentliga delarna av SOX. Däremot har Koden påverkat svenska företag. Den kräver att inte bara noterade aktiebolag utan också stora onoterade bolag att ta ställning till att inrätta en internrevision eller motivera avvikelser i sin årsredovisning. Många företag som tidigare outsourcat funktionen, har återinfört internrevision tack vare Koden. En del av respondenterna tycker att Koden lägger ansvaret av internkontrollen på styrelsen. Det finns dock en risk att Koden kan dra tillbaka internrevisionens roll till den gamla rollen som finansiell granskare och granskare av regelefterlevnad. IRF anser att då det finns många möjligheter för internrevisorer med Koden finns det också en fara. Faran är att internrevisionen misslyckas att visa sig som en värdefull funktion inom organisationen. Om nyttan av internrevisionen inte syns, kan det bli en förklaring till varför bolagen undviker att inrätta internrevision. Ansvaret ligger hos internrevisorerna själva att inse detta och visa sin kompetens. Internrevision kan hävda sig själv och skaffa en betydligt högre status om revisorerna kan visa vilka resultat deras bedömningar ger.

### 5.1.2 Internrevisionens mål

Internrevisionen åtnjuter idag en helt annan ställning än tidigare. Hela konceptet har förändrats ganska mycket under de senaste åren. De viktigaste förändringar som skett är:

- Ökat samarbete med ledningen
- Från upptäckande till förebyggande funktion
- Från granskning av internkontroll och regelefterlevnad till riskbaserad inriktning
- Mot rådgivning
- Från fokus på det förflutna till att fokusera på framtiden
- Mer fokus på organisationens objektivitet, strategier och risker.

Den vanligaste orsaken till förändringarna är att organisationer kräver mer påtagliga bevis av värdefullt bidrag från varje funktion. En annan orsak kan vara att ökat åtagande för organisationen, styrelsen och ledningen kräver förbättrat prestation och därmed mer uppmärksamhet på bolagsstyrningen.

Internrevision skall tillfredsställa sina kunder med hjälp av sina olika funktioner. Målet med internrevisionen är att tillföra värde till verksamheten genom säkring av riskhantering, internkontroll och bolagsstyrning samt genom att främja ständig förbättring inom verksamheten. En respondent menar att internrevision är som ett skydds nät åt ledningen som visar vägen för det ständiga förbättringsarbetet vad gäller utvecklingen av processer. I och med det, måste internrevisionen uppdatera sig av organisationens utvecklande strategi och riskprofil. För att kunna tillfredsställa kundernas behov bör internrevisionen stärka och utveckla riskhanteringen och inte köra samma rutiner år efter år. Ett annat mål med internrevision är att granska tillförlitligheten och enhetligheten i den ekonomiska och operativa informationen eftersom rapporteringen är riktad till styrelsen som grundar sina beslut på den information som den fått från internrevisionen. Internrevisionen är styrelsens verktyg i verksamheten som å ena sidan tillhandahåller säkring att den interna kontrollen fungerar samt å andra sidan ge råd och rekommendationer som kan hjälpa att förbättra organisationen. Vissa respondenter anser att säkringsfunktionen är huvudfunktionen av internrevisionen men det är svårt att sätta en gräns mellan säkrings- och rådgivningsfunktionen.

Ett relativt gemensamt svar angående koppling mellan internrevisionens och organisationens mål överensstämmer med teorin. Många respondenter anser att eftersom internrevision är en del av verksamheten är det angeläget att dess mål är kopplade till verksamhetens mål. Detta görs genom att revisionsplanen formuleras utifrån den riskanalys som ledningen har tagit fram när det gäller att utforma företagets strategi. En av internrevisionens mål är att ge förslag till förbättringar av processer inom organisationer och tillfredsställa sina kunder/intressenter. För att tillfredsställa sina kunder måste internrevisionen kommunicera med dem för att veta vad de har för behov. Genom att ta reda på och uppfylla kundernas behov anpassar internrevisionen sina mål till organisationens mål och på så sätt kopplas internrevisionens mål med organisationens strategiska mål.



### **5.1.3 Kan det uppstå intressekonflikter mellan ledningens och styrelsens/ revisionskommitténs mål för internrevisionen?**

Problematiken enligt principal-agent teorin, att det kan uppstå intressekonflikter mellan agent (ledningen) och principal (styrelsen), kan inte undvikas. Internrevisionens roll som rådgivare samt som den som utför revisionen på samma avdelning kan vara en orsak till konflikt. Det kan också vara att styrelsen inte ser på verksamheten på samma sätt som ledningen och att ledningen har annorlunda förväntningar på verksamheten än styrelsen. Det är intressant att poängtera att under intervjuerna var de flesta respondenter eniga om att det kan uppstå intressekonflikter, dock känner ingen till problem inom det egna företaget. Vi antar att svaret som vi fått beror på frågans känslighet. För att undvika problem är det viktigt för internrevisorerna att hitta ett effektivt sätt att tillfredsställa sina kunder. Detta är möjligt genom att agera som en oberoende aktör, att försöka hålla balansen mellan både ledningen och styrelsen. Internrevisionen skall sträva efter att skapa förtroende hos ledningen när det gäller granskningen. Både styrelsen och ledningen kräver att internrevisionen levererar värde till dem. Det är därför nödvändigt för internrevisionen att undvika sådana konflikter inom organisationen. Det är möjligt genom att ha en bra kontakt och samarbete med ledningen samt att ha hög integritet och objektivitet.

## **5.2 Internrevisionens värdeskapande funktion inom organisationen**

Företag existerar för att skapa värde åt sina ägare och andra intressenter. Marknaden idag blir allt mer global och företagen utsätts för allt hårdare konkurrens vilket medför att de måste bli allt effektivare för att kunna hävda sig. Denna utveckling kräver att alla enheter på ett företag måste arbeta för att kunna bli effektivare. I och med att internrevisionen är en del av företaget måste dess slutgiltiga mål vara att tillföra värde till företaget.

### **5.2.1 Varför kan en internrevisor skapa mervärde åt företaget?**

Internrevisorer har en unik position i verksamheten eftersom deras avdelning arbetar med alla nivåer och avdelningar inom företaget. Under loppet av ett år gör internrevisionen ett antal revisioner inom olika områden och enheter. Detta ger dem möjligheten att jämföra hur väl processerna fungerar på olika håll och lära sig det bästa sättet som sedan kan implementeras i resten av företaget. Thevenin (1997) liknar internrevisorn vid ett "honungsbi som korsar politiska, geografiska och funktionella gränser, pollinerande varje affärsenhet som besöks med de bästa arbetssätten från andra avdelningar." Respondenterna framhäver internrevisionens helhetssyn på organisationen som väldigt få andra har i företaget. Emellertid har även koncernledningen bra översikt över organisationen och får information från hela företaget. Dock har internrevisionen här en fördel genom sitt oberoende och objektivitet. Således har de även här en unik position genom att de rapporterar neutral information direkt till styrelsen. Internrevisionens oberoende karaktär och objektivitet gör det möjligt att tillföra värde eftersom den granskningen är helt neutral och är bara för företagets nytta. Det är normalt att det på varje enhet finns personer som har mycket djupare kunskaper om sin del av verksamheten än vad en internrevisor har, men det är ofta bra att ha någon som kan betrakta verksamheten utifrån och se saker på ett annorlunda sätt. De som jobbar inom en avdelning har ofta inte tid att koncentrera sig på att utföra en kritisk granskning av arbetsprocesserna eftersom vardagliga rutiner kräver all deras koncentration och tid. Då är det en stor fördel att kunna använda sig av en utomstående granskare som har som sin enda uppgift att analysera avdelningen. Den objektiva rollen är här också viktig eftersom eventuella förändringsförslag inte kan tolkas som resultatet av en intern maktkamp på avdelningen.





För att kunna bli en framgångsrik internrevisor måste han eller hon besitta ett flertal viktiga egenskaper. Det allra viktigaste är att det krävs stor kunskap om företaget, dess organisation och arbetsprocesser. En annan egenskap som särskiljer dagens internrevisorer från gårdagens är vad Roth (2003) kallar innovativt kurage, vilket betyder att revisorn måste ständigt ifrågasätta sitt arbetssätt och inte vara rädd att ibland ta upp obekväma diskussioner. Flera respondenter nämnde strävan efter ständiga förbättringar vilket kräver kreativa människor och är den tredje egenskapen Roth nämnde. Vad som ytterligare kommit fram i denna undersökning var att flera respondenter påpekade att integritet är en nödvändig egenskap. De menade att eftersom de arbetar med styrelsen måste internrevisorn kunna stå för sina åsikter mot denna maktsfär samt aldrig lämna ut känsliga uppgifter som kommit fram under revisionerna och som kan skada revisorns förtroende gentemot de övriga kollegorna i företaget.

### 5.2.2 Internrevisionens värdeskapande funktion

Eftersom varje företag är unikt bör det värde som skall skapas av företagets internrevisionsavdelning anpassas till företagets behov. Värdedefinitioner kan skilja sig mellan internrevisionsavdelningar på olika företag. För ett företag kan regelefterlevnad och granskning av internkontroll vara det mest värdefulla medan andra företag ser internrevisionsavdelningen som ett viktigt verktyg för att upprätthålla företagets kontinuerliga förbättringar. Därför är det viktigt att internrevisorerna definierar för sig själva och sin avdelning de värden som väsentliga just för deras företag. Vår undersökning visar att det fanns ingen tvekan bland respondenterna att svara på frågan om internrevisionen är värdeskapande för deras företag. Däremot hade många stora problem att definiera värdet. Många började med att räkna upp vad de gör, vilket kan men inte behöver vara samma sak. Detta får oss att tro att många arbetar utan att ha analyserat vad deras arbete tillför företaget.

Enligt Roth (2002) skapas mervärde för företagets interna och externa intressenter och innebär att förbättra företaget på något sätt. En jämförelse mellan definitioner på värdeskapande enligt Roth och enligt respondenterna är väldigt lika. De flesta svaren som samlades in via intervjuerna definierar internrevisionens värde som förbättrad effektivitet och riskhantering. Ett annat värdeskapande område anses säkring av företagets strategier vara. Respondenterna talar om två bästa sätt att skapa mervärde åt företaget: genom att bedöma affärsrisker och att säkra felfria processer och effektivisera dem. De punkter som aldrig kom fram i denna undersökning och som Roth anser viktiga är:

- Att komplettera externa revisionstjänster
- Att identifiera affärsmöjligheter

Ett annat område där internrevisionen kan bidra till företagets värdeskapande och som inte framkommit under intervjuerna är hållbarhetsredovisning. Orsaker till detta är i huvudsak två: globalt sett har hållbarhetsredovisningen endast blivit mer aktuell de senaste åren samtidigt som internrevisionen är inte så utvecklad i Sverige.

Price (2002) har en annan struktur på värdeskapande som han delat in i 5 områden: maximera intäkter, kostnads kontroll, riskbedömning, teknologi och relaterade verksamhetsprocesser och informationssäkerställning. De första tre grupperna förekommer i respondenternas svar. Informationssäkerställning nämnde endast en av respondenterna men IT inte nämndes av någon.



Resultatet leder till misstankar att det inte finns tillräckligt bra samarbete mellan interna och externa revisorer. Enligt Cohen et al. (2004) är intern- och externrevision två av de fyra hörnstenarna för bolagsstyrningen och brister i samarbetet kan påverka kvaliteten på finansiell rapportering och bolagsstyrning. Vidare är det en brist att internrevisorerna inte tänker på att de kan hjälpa företaget att hitta nya affärsmöjligheter.

En viktig fråga i samband med värdeskapande funktion är hur internrevisionen kan identifiera de värden som är viktigast för just deras företag. Respondenternas svar var olika eftersom flera svarade att det är styrelsens uppdrag att identifiera de viktiga områdena. Många sa också att riskbedömning är det bästa sättet att identifiera dem.

### 5.2.3 Mått och mätmetoder

Det är viktigt, för att inte säga nödvändigt, att kunna mäta avdelningars prestation av flera orsaker. Dels vill företaget veta om avdelningen presterar vad den förväntas göra, dels är det viktigt för de anställda att upprätthålla motivationen i sitt dagliga arbete. Om ingen feedback fås på utfört arbete kommer alla förr eller senare att tappa lusten och arbetsuppgifterna reduceras till slentrian. Internrevision har en annorlunda roll inom ett företag än andra avdelningar eftersom deras framgångar ofta ingår i andra avdelningars resultat. Hur skall de kunna särskiljas? Hur stor del av det förbättrade finansiella resultatet beror på internrevisionens kloka råd? Vi förstod tidigt att mätning av internrevisionens resultat inte skulle presenteras i kronor och ören, utan i andra kvalitativa mått. Eftersom det inte fanns tillräckligt med tid att undersöka ett stort antal företag kontaktades revisionsbyråer då de har en större insyn i många olika företag genom sitt stora kontaktnät. Till vår besvikelse fick vi reda på att respondenterna inte hade någon större erfarenheter av mätning av internrevisionens prestation då deras kunder inte gjorde detta.

De företag i denna undersökning som mäter internrevisionens prestation var de företag som har den mest utvecklade internrevisionsfunktionen, vilket innebar bankerna (förutom Handelsbanken) samt Trygg-Hansa. Att det är de enda av försäkringsbolagen som har en mer utvecklad mätning beror antagligen på att de har engelska ägare där internrevisionen, enligt de själva, är mer utvecklad och har högre status än i Sverige.

Hur skall då prestationerna mätas? IIA och IRF rekommenderar Balance Score Cards för detta ändamål. De tre banker som mäter prestationer använder sig alla av denna mätmetod. Den anses passande eftersom den är en kombination av många olika mått inom olika områden som tillsammans ger en bra helhetssyn på avdelningens prestationer och utveckling. De mest användbara måtten för företagen i denna undersökning har visat sig vara kund- och personalnöjdhet, utbildning och tidsdisposition för revisionen. Metoden är mycket flexibel så att det går bra att anpassa den för varje specifik situation och företag. Detta är mycket viktigt då värdet som skapas av internrevisionsavdelningar på olika företag kan se olika ut. Denna flexibilitet som är en fördel är paradoxalt nog också en nackdel med metoden eftersom alla mått måste regelbundet granskas och revideras för att mätningarna skall återspegla verkligheten.

De företag som inte mäter prestationen säger att deras mått är att uppfylla revisionsplanen, vilket kan föra tankarna till Östeuropas forna planekonomier. Om planen har uppfyllts så har



man gjort ett bra arbete. Problemet är att enbart uppfylla revisionsplanen återspeglar inte den värdeskapande funktion som internrevisionen har till uppgift enligt IIA:s definition.

### 5.2.4 Kommunikationens roll för internrevisionens funktion

Internkommunikation är en viktig värdeskapande funktion för internrevisionen. Revisorerna måste vara lyhörda i sin kommunikation med anställda på övriga enheter och samtidigt kunna kommunicera revisionsresultaten ut i verksamheten samt att framföra dem till styrelsen på ett lämpligt sätt. Kommunikationsrutinerna på företagen är likartade förutom på Volvo IT, där den stora skillnaden är att de rapporterar till ledningen istället för till revisionskommittén/styrelsen som fallet är med övriga företag.

Det är intressant att notera att de flesta respondenter var fullständigt nöjda med kommunikationen i sina företag och att inga ytterligare förbättringar var nödvändiga inom detta område. Trots detta svarade ändå över hälften av respondenterna på frågan hur de skulle kunna förbättra internrevisionens funktion med att förbättra kommunikationen och samarbetet med andra enheter. Vi fick också ett par kommentarer att den muntliga kommunikationsförmågan inte är den starkaste sidan hos en revisor. Detta var tidigare inte en stor nackdel då fokus låg mer på internkontroll än vad fallet är idag, där de även skall agera som internkonsulter och ha tätare kontakter med verksamheten och styrelsen. Bristen i kommunikation syns tydligt på hur chefernas och internrevisorernas svar skiljer sig på frågan om hur internrevisionen kan identifiera de värden som är viktigast för företaget. Alla chefer svarade att det bästa sättet är att ha regelbundna diskussioner med avdelningscheferna för att på så sätt kunna tipsa om vad som är mest i behov av granskning för tillfället, vilket bara en av internrevisorerna också tyckte.

Till skillnad från muntlig presentation, som många har svårigheter med och förstår måste tränas upp, tar många för givet att alla har tillräckliga färdigheter i skriftlig presentation. Utformning av en skriftlig rapport kan dock också vara en konstform. Innehållet skall vara sakligt och korrekt men också presenteras på ett lättbegripligt sätt som inte stöter bort läsaren. I den akademiska världen kan rapporterna vara långa och ha en avancerad terminologi men i företagsvärlden uppskattas rapporter som går direkt på sak och uttrycker sig på ett enkelt sätt. Tyvärr inser inte företagen i undersökningen denna aspekt eftersom endast två av dem har erbjudit kurser i kommunikation för sina internrevisorer.

För att leverera reella värden till sina nyckelintressenter, styrelse och ledningen, bör internrevisionsavdelningen jobba kundorienterat vilket betyder att de kontinuerligt måste hålla sig uppdaterade om kundernas behov och upprätthålla bra kontakter på alla nivåer.



## 6. Slutsatser

*Detta kapitel redogör för våra slutsatser angående internrevisionens mål, värdeskapande, mått och mätmetoder för internrevisionens prestation samt kommunikationens roll för funktionen. Kapitlet avslutas med förslag på vidare forskning inom internrevision.*

---

### 6.1 Slutsatser

Internrevisionen som profession är kanske inte så känd i Sverige men under de senaste åren har den hamnat allt mer i fokus. Förändringarna i dess status orsakades av att det diskuteras mycket om behovet av förbättrad bolagsstyrning och förtroendet till den finansiella rapporteringen i företagsvärlden. De nya lagar och regler som implementerats internationellt har satt internrevision på agendan. En annan viktig anledning till att internrevisionens status höjts är att internrevisionens roll inom organisationen förändrats. Från granskningen av intern kontroll och regelefterlevnad har den utvecklats till ett brett spektrum av värdeskapande kundbaserade tjänster inom riskhantering och bolagsstyrning. Eftersom internrevision enligt IIA:s senaste definition har till uppgift att tillföra värde till affärsverksamheten har dess värdeskapande funktion allt oftare blivit omtalat inom företagsvärlden. Paradoxalt nog kan den dras tillbaka från sin proaktiva roll och återgå till uppgiften att vara en "intern polis" eftersom SOX och Svensk kod för bolagsstyrning fokuserar mer på internkontroll och finansiell granskning.

För att överhuvudtaget kunna förstå hur internrevision kan tillföra värde är det viktigt att veta *vem* som har nytta av den och *vilka mål* dessa intressenter har. Denna undersökning visar att internrevisionen vanligtvis jobbar på uppdrag av styrelsen och revisionskommittén och ett av dess mål är att ge dem en objektiv och rättvis bild av verksamheten. Informationen är viktig för styrelsen då den används som stöd för styrelsens beslutsfattande. Kvaliteten på informationen är viktig, men än viktigare är att informera styrelsen att företaget följer riktningen som styrelsen satt upp. Samtidigt måste internrevisionen vara ett stöd åt ledningen som behöver känna att internrevisionen inte agerar som styrelsens spion utan håller en neutral position inom företaget som arbetar för företagets bästa. Internrevisionen har en dual roll då den har både säkrings- och rådgivningsfunktion. Generellt är det svårt att dra gränsen mellan dem eftersom de går ofta hand i hand. Denna dualitet kan vara en orsak till intressekonflikt eftersom styrelsen kan vilja att internrevisionen fokuserar på säkringsfunktionen medan ledningen är mer intresserad att få råd. Internrevisorer som på ett framgångsrikt sätt kan fördela resurserna mellan säkring och rådgivning kan tillföra företaget mycket värde.

En modern internrevisionsavdelning arbetar kundorienterat och således är ett annat av dess viktiga mål att tillfredsställa kundernas behov. I teorin avses med kunder styrelsen, ledningen och externrevisionen. Med något enstaka undantag nämndes dock inte externrevisionen som en viktig intressent av våra respondenter. IIA definierar målet för internrevisionen som förbättring och effektivisering av organisationen, en åsikt som respondenterna också framhävde i intervjuerna. På så sätt hjälps företaget att nå sina mål. Internrevision arbetar för och med sina nyckelintressenter, dvs. styrelsen/revisionskommitté och ledningen, och det är de som i första hand måste uppfatta värdet med internrevisionen. Idag talas det allt mer om att internrevisionen är en av hörnstenarna för bolagsstyrningen. Därmed är internrevisionens insats viktig för alla företagets intressenter.

Internrevisorer har en unik position eftersom de arbetar med alla nivåer och avdelningar inom företaget. Detta ger dem en helhetssyn och en möjlighet att jämföra processer på olika enheter och förmedla vidare bästa arbetssätt till hela företaget. Internrevisionen har en ytterligare fördel genom sitt oberoende och objektivitet. Därmed kommer deras förslag lättare att accepteras av de granskade då de vet att internrevisionen granskar hela företaget för företagets bästa och inte favoriserar någon part.

Efter att ha identifierat intressenterna och deras mål med internrevisionen försökte vi att dra slutsatser *hur internrevisionen skapar värde*. Frågan om hur värdet som internrevisionens tillför sin affärsverksamhet skall definieras har skapat mycket huvudbry. Värde brukar normalt sett räknas i kvantitativa enheter men problemet är att internrevisionens arbete vanligtvis inte presenteras i pengar. En rimlig definition är att värdet är att förbättra verksamheten på något sätt. Därmed skapar internrevision värde genom förbättringar som kan ta sig olika uttryck som förbättrad kundservice, bättre förståelse och kontroll över företagets risker, förbättrad effektivitet av operativa processer, förbättrad regelefterlevnad och internkontroll, förbättrad kvalitet på informationen, kostnadsbesparingar m.m. Respondenterna anser att det bästa sättet att skapa mervärde åt verksamheten är att bedöma affärsrisker, såväl operationella som finansiella.

Varje företag definierar värde utifrån sin specifika situation och därför är det viktigt att internrevisorerna *identifierar de värden* som är väsentliga just för deras företag. En fråga som var mer kontroversiell än den verkade till en början var hur internrevisionen skall hitta de områden som skall undersökas. Det visade sig att en del respondenter var förvånade över frågan eftersom de ansåg att det var styrelsens sak att fastställa dessa områden och inte internrevisionens. Ett flertal sa dock att de gör detta genom riskanalys. Endast en respondent nämnde det som de intervjuade cheferna ansåg vara det bästa sättet, nämligen att prata med högt uppsatta chefer inom organisationen och få reda på deras åsikter. Toppstyning av internrevisionen kan tyda på osäkerhet på dess roll i företaget. Om internrevisionen skall fungera oberoende bör den inte blint följa styrelsens direktiv utan måste få möjligheten att framföra sina egna förslag och föra dialog med styrelsen.

Vi anser att *kommunikation* är en nödvändig förutsättning för att internrevisionen skall fungera som en värdeskapande funktion. En nyckelegenskap för internrevisorer är deras förmåga att samla in information och föra ut sitt budskap och resultat. Med andra ord att kunna kommunicera är oerhört viktigt för framgången av deras arbete. Undersökningen visar att de flesta respondenterna var nöjda eller mycket nöjda med kommunikationen mellan internrevisionen och övriga enheter. Trots detta sa över hälften av dem att det bästa sättet att ytterligare maximera internrevisionens nytta var att förbättra kommunikationen och samarbetet med andra enheter. Det verkar som om många företag inte är medvetna om kommunikationens roll i dessa sammanhang, vilket bevisas av att endast två av företagen i undersökningen har erbjudit sina internrevisorer kurser inom kommunikation.

För att internrevisionen skall kunna rättfärdiga sin existens måste dess resultat synas. Problemet är att de framgångar som internrevisionen ligger bakom ofta ingår i andra avdelningars resultat. Undersökningen visar att det är väldigt få företag som försöker lösa detta problem. De *mått* som oftast mäts är kundnöjdhet och personalnöjdhet. En internationellt rekommenderad *mätmetod* är att använda Balance Score Card vilken har fördelen att den kan anpassas för varje specifik situation och företag. Metoden kräver dock att alla KPI som ingår måste regelbundet utvärderas för att säkerställa deras aktualitet.



Syftet med uppsatsen är att undersöka vilka tillvägagångssätt som finns för internrevisionen att tillföra verksamheten. Vi anser att det är omöjligt att ge ett universellt svar på denna fråga. För att komma till svar ställde vi några delfrågor, men det är svårt att separera dem från huvudfrågan eftersom våra delfrågor snarare speglar olika sidor av problemet än leder till ett enkelt svar på huvudfrågan. Vår undersökning är ett steg på vägen och vi hoppas att den kommer att bidra till att belysa internrevisionens betydelse som en värdeskapande funktion.

## **6.2 Förslag på fortsatt forskning**

Redan i första kapitlet skriver vi om de svårigheter som vi hade med litteraturinsamlingen för detta arbete. Det finns en del skrivet på engelska, men i Sverige finns det mycket lite forskning som är gjord inom detta område. Detta ämne är inte bara intressant för att det finns så lite skrivet, utan även för att det har hänt en hel del de senaste åren som berör internrevision.

- Att mäta internrevisionens prestation är ett viktigt område att vara uppmärksam på. Undersökningen visar att de flesta företag varken har mått eller mätmetoder för internrevisionens prestation men intresse finns hos många att mäta den. Anledningen är ett ökat intresse och behov för styrelsen och ledningen att kunna se hur mycket värde varje funktion tillför organisationen.
- Kommunikationen är en av de viktigaste aktiviteterna av internrevisionen. Att skaffa rätt information och sedan föra det vidare på ett tillförlitlig sätt är viktigt för internrevisionen. Det skulle vara intressant att veta hur kommunikationen påverkar internrevisionen.
- Riskbaserad internrevision förändrade internrevisorernas sätt att tänka och arbeta. Det skulle vara intressant att undersöka internrevisionens roll i riskhanteringen.
- Internrevisionens struktur och utformning skiljer sig inom olika organisationer. I vissa företag är den mer och i andra är den mindre centraliserad. Det skulle vara intressant att se hur internrevisionens struktur ser ut i olika företag och hur strukturen påverkar funktionen.
- En svårighet påpekades i undersökningen är att hålla spetskompetens inom alla områden av organisationen och risken att det inte finns tillräckligt med kunskap om det område som internrevisorerna reviderar. En undersökning om hur internrevisionens interaktion med verksamheten kan utvecklas för att bidra till nyttan kan vara intressant.
- Företag strävar ständigt för en hållbar utveckling. Samtidigt utvecklas intressenternas förväntningar kontinuerligt. Ibland finns det ett gap/tomrum mellan intressenternas olika förväntningar för internrevisionen. En fördjupad analys om hur internrevisionen skall fylla detta tomrum och leva upp till intressenternas förväntningar är något som vore intressant.





## Källförteckning

### Böcker och dokument

- Bell, J. (2000) *Introduktion till forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur
- Blix, C., Thorell, P. (2005) *Effektiva revisionsutskott*. Ernst & Young, Nätskrift, hämtad 17.05.2006 på [www.ey.com/GLOBAL/content.nsf/Sweden/Library\\_Skriftserie](http://www.ey.com/GLOBAL/content.nsf/Sweden/Library_Skriftserie)
- Cadbury Report (1992) *The Financial Aspects of Corporate Governance*, hämtad 14.05.2006 på [www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf](http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf)
- Chambers, A. (2005) *Tolley's Internal Auditors Handbook*. Reed Elsevier
- Christensen, L., Andersson, N., Carlsson, C., & Haglund, L. (2001) *Marknadsundersökning – en handbok*. Lund: Studentlitteratur
- COSO (2004) *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*. Hämtad den 14.05.2006 från [www.coso.org/Publications/ERM/COSO\\_ERM\\_ExecutiveSummary.pdf](http://www.coso.org/Publications/ERM/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf)
- Ejvegård, R. (2002) *Vetenskaplig metod för projektarbete*. Lund: Studentlitteratur
- FAR Förlag (2001) *Testa den interna kontrollen*. Stockholm: FAR Förlag
- FFFS, Finansinspektionens Anvisning. (1999) FFFS 203:28 – *Anvisning om Principer för Riskhantering och Internkontroll och om Internrevision i Värdepappersföretag*. Hämtad den 10.05.2006 på [www.rata.bof.fi/NR/rdonlyres/3C184EEF-19C3-4233-9600-3E6362A8397E/0/20328\\_sv.pdf](http://www.rata.bof.fi/NR/rdonlyres/3C184EEF-19C3-4233-9600-3E6362A8397E/0/20328_sv.pdf)
- FFFS, Finansinspektionen Föreskrifter och Allmänna råd. (2003) *FFFS Standard 4.1 – uppläggning av Intern Kontroll och Riskhantering*. Hämtad den 12.05.2006 på [www.rahoitustarkastus.fi/NR/rdonlyres/88449541-6018-4682-B9CA-8154C4EC2EF7/0/41std1.pdf](http://www.rahoitustarkastus.fi/NR/rdonlyres/88449541-6018-4682-B9CA-8154C4EC2EF7/0/41std1.pdf)
- Gray, I., & Manson, S. (2005) *The Audit Process – Principles, practices and cases*. London: Thomson Learning
- IIA (2006) *Definition of Internal Auditing*. Hämtad den 05.05.2006-05-05 på [www.internrevisorerna.se/standard.aspx?tx\\_category\\_id=20](http://www.internrevisorerna.se/standard.aspx?tx_category_id=20)
- IIA (2004) *The Professional Practices Framework*. Almonte Springs: The Institute of Internal Auditors
- IRF (2005) *Internrevisorerna - The Institute of Internal Auditors- Sweden*. Hämtad den 09.05.2005 på [www.internrevisorerna.se/standard.aspx](http://www.internrevisorerna.se/standard.aspx)
- Karlsson, A., Eklund, A., Lax, C. (2005) *Internrevisionens roll – ett svenskt perspektiv*. Högskolan i Jönköping/Internationella Handelshögskolan



- Merriam, S. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur
- Patel, R & Davidsson, B. (2003) *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur
- Pickett, K. H. (2003) *The Internal Auditing Handbok*. Chichester: Wiley
- Pickett, K., Pickett, J. (2005) *Auditing For Managers. The Ultimate Risk Management Tool*. New York : Wiley
- Post J., Preston L., Sachs. S. (2002) *Redefining the corporation: stakeholder management and organizational wealth*. Stanford, Calif.: Stanford Business Books
- Roth, J. (2002) *Adding Value: Seven Roads to Success*. Altamonte Springs, Fla. : Institute of Internal Auditors, Research Foundation
- SOU 2003:93 *Internrevision i staten - Förslag till en förstärkt internrevision i staten: betänkande*. Stockholm : Fritzes offentliga publikationer
- SOU 2004:47 *Näringslivet och förtroendet:betänkande*. Stockholm : Fritzes offentliga publikationer
- Söderström, H., Berglöf, E., Holmström, B., Högfeldt, P., Meyersson, E. (2003) *Ägarmakt och omvandling: den svenska modellen utmanad*. Kristianstad: SNS förlag

## Artiklar

- IIA (2006) "Adding Value Across The Board", hämtad den 14.05.2006 på [www.theiia.org/index.cfm?doc\\_id=269](http://www.theiia.org/index.cfm?doc_id=269)
- IIA (2006) "Internal Auditing & IIA Overview", hämtad den 14.05.2006 på [www.theiia.org/index.cfm?doc\\_id=269](http://www.theiia.org/index.cfm?doc_id=269)
- Adams, M. (1994) "Agency Theory and the Internal Audit", *Managerial Auditing Journal*, Vol.9, No.8, ss.8-12
- Anderson, R. & George, R. (2002) "Getting the Most Out of Internal Audit", hämtad den 09.04.2006 på [www.pwc.com/extweb/manissue.nsf/docid/BD71EDFACA8CAEAA85256B98004B32E2](http://www.pwc.com/extweb/manissue.nsf/docid/BD71EDFACA8CAEAA85256B98004B32E2)
- Audit Quality Forum (2005) "Agency theory and the Role of Audit", *Institute of Chartered Accountant in England & Wales*, hämtad den 15.05.2006 på [www.icaew.co.uk/index.cfm?route=124230](http://www.icaew.co.uk/index.cfm?route=124230)
- Beumer, H. (2004) "Starting from scratch", *Internal Auditor*, Vol. 61 Issue 4, ss.79-85
- Birchfield, R. (2004) "The Age of Internal Audit", *New Zealand Management*, Vol.51 Issue 6



- Burrows, A., Kastantin, J. & Novicevic, M. (2004) "The Sarbanes-Oxle Act as a hologram of post-Enron disclosure: a critical realist commentary", *Critical perspectives on accounting*, Nr.15, ss.797-811
- Chapman, C. (2004) "On the Road of Change", *Internal Auditor*, Vol. 61 Issue 3, ss.40-47
- Cohen, J., Krishnamoorthy, G., Wright, A. (2004) "The Corporate Governance Mosaic and Financial Reporting Quality", *Journal of Accounting Literature*, Vol.23, ss. 87-152
- Colman, R. (2003) "Corner stones", *CMA Management*, Vol. 77 Issue
- Drozd, A. (2004) "The Components of Measurement", *Journal of Accountancy*, Vol. 198 Issue 6, ss.79-82
- Dudley, E. & Knobloch, M. (1998) "How Do You Measure Success?", hämtad den 17.05.2006 på <http://www.aicpa.org/pubs/cpaltr/sep98/suppl/int.htm>
- Grossi, G. (2004) "Do We Really Need Heroes?", *Internal Auditor*, Vol. 61 Issue 1
- Guering, M. (2005) "Strengthening Internal Audit Effectiveness", hämtad den 18.05.2006 på [www.pwcglobal.com/sk/slk/ins-sol/publ/pdf/TSS\\_Sep\\_05.doc](http://www.pwcglobal.com/sk/slk/ins-sol/publ/pdf/TSS_Sep_05.doc)
- FFFS (2004) "Finansinspektionens tillsyn i ett Basel II-perspektiv", hämtad den 14.05.2006 på [www.fi.se/upload/20\\_Publicerat/30\\_Sagt\\_och\\_utrett/40\\_Tal/2004-02-17.pdf](http://www.fi.se/upload/20_Publicerat/30_Sagt_och_utrett/40_Tal/2004-02-17.pdf)
- FFFS (2006) "Det Gör FI", hämtad den 14.05.2005 på [www.fi.se/Templates/Page2296.aspx](http://www.fi.se/Templates/Page2296.aspx)
- Gramling, A. et al. (2004) "The role of internal audit function in corporate governance: a synthesis of the extant internal auditing literature and direction for future research", *Journal of Accounting Literature*, Vol.23, ss.194-244
- Harris, T. (2002) "Editorial Summary: A Balanced Scorecard Framework for Internal Auditing Departments", hämtad den 19.05.2006 på [www.theiia.org/bookstore.cfm?fuseaction=editorial\\_sum&order\\_num=414](http://www.theiia.org/bookstore.cfm?fuseaction=editorial_sum&order_num=414)
- Holdegraver, D. (2004) "To the Point", *Internal Auditor*, Vol. 61 Issue 1
- Hubbard, D. (2000) "Talk First, Write Later". *Internal Auditor*, Vol. 57 Issue 6
- Loss, M. (2001) "The Communications Contract", *Internal Auditor*, Vol. 57 Issue 6
- Löfgren, H. (2005) "Internrevisorerna vill förtydliga internrevisionens roll i tillämpningen av svensk kod för bolagsstyrning", *Internrevision*, Nr.1
- McCall, Sam M. (2002) "The Auditor as Consultant", *Internal Auditor*, Vol. 59, Issue 6, ss.35-39



- McCuaig, B. (2006) "A Case of Responsible Reporting", *Internal Auditor*, Vol.63, Issue 2, ss.59-62
- McGimpsey L. et al. (1992) "Internal Auditing in a Changing Management culture", hämtad den 09.04.2006 på [www.oag-bvg.gc.ca/domino/other.nsf/html/92ia\\_e.html/\\$file/internal\\_audit.pdf](http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/other.nsf/html/92ia_e.html/$file/internal_audit.pdf)
- McNamee D. (1993) "Watch Your Language", *Internal Auditor*, Vol.50 Issue 4, ss.47-49
- McNamee D., McNamee T. (1995) "The Transformation of Internal Auditng", *Managerial Auditing Journal*, Vol.10 No.2, ss.34-37
- McNamee, D., Selim, G. (1999) "The Next Step in Risk Management", *Internal Auditor*, Vol. 56 Issue 3, ss.35-39
- Miller, W. (2000) "Measuring Customer Satisfaction", hämtad den 17.05.2006 på [www.aicpa.org/pubs/cpaltr/oct2000/supps/audit4.htm](http://www.aicpa.org/pubs/cpaltr/oct2000/supps/audit4.htm)
- Mulcair, K. (2006) "A Directional Shift", *Internal Auditor*, Vol. 63 Issue 2
- Precht, E. (2006) "Intern kontroll är som en tom ram – Den måste fyllas med regler och anvisningar", *Balans*, Nr.1
- Price, G. (2002) "Transforming Internal audit: Creating Real Value", hämtad den 09.04.2006 på [www.pwc.com/extweb/manissue.nsf/docid/DCB266B3480D93D885256B98004B4F55](http://www.pwc.com/extweb/manissue.nsf/docid/DCB266B3480D93D885256B98004B4F55)
- Pwc (2004) "10.4 Conduct internal audits - Best practices", hämtad den 18.05.2006 på [www.pwc.com/extweb/service.nsf/docid/C7430E3F0319ED4285256F0E0065AF93](http://www.pwc.com/extweb/service.nsf/docid/C7430E3F0319ED4285256F0E0065AF93)
- Roth, J. (2003) "How Do Internal Auditors Add Value?", *Internal Auditor*, Vol. 60 Issue 1
- Spira, L & Page, M. (2003) "Risk management: The reinvention of internal control and the changing role of internal audit", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 16 Issue 4, ss.640-661
- Tackett, J. (2004) "Sarbanes-Oxley and audit failure, a critical examination", *Managerial Auditing Journal*, Vol.19, nr.3, ss.340-350
- Thevenin, S. (1997) "Teaching an Old Audit New Tricks", *Internal Auditor*, Vol. 54 Issue 5, ss.58-64
- Thorell, P. (2002) "Revisionskommittéernas roll i svenska börsbolag", *Balans*, Nr.4
- Wallström, L. (2006) "Internrevisionen har en nyckelroll i riskmanagement – arbetet", Bilaga till Dagens Industri fredagen den 17 februari 2006, hämtad 2006-05-12 på [www.newsfactory.se/pdf/Riskmanagement\\_72.pdf](http://www.newsfactory.se/pdf/Riskmanagement_72.pdf)
- Walz, A. (1997) "Adding Value", *Internal Auditor*, Vol54 Issue 1
- Waweru, S. (2004) "Adding Value", *Internal Auditor*, Vol. 61 Issue 4



Wikland, T. (2006) "COSO för Intern Styrning Kontroll och Riskhantering", *Internrevision*, Nr.1

Wood, G. (2006) "Governance or regulation? Efficiency, stability and integrity in the financial sector", *Journal of Banking Regulation*, Vol. 7 Issue 1/2, ss.2-16

### **Internetsidor**

[www.alfaforsakring.se](http://www.alfaforsakring.se)  
[www.fsb.se](http://www.fsb.se)  
[www.handelsbanken.se](http://www.handelsbanken.se)  
[www.if.se](http://www.if.se)  
[www.internrevisorerna.se](http://www.internrevisorerna.se)  
[www.kpmg.se](http://www.kpmg.se)  
[www.nordea.se](http://www.nordea.se)  
[www.pwc.se](http://www.pwc.se)  
[www.trygghansa.se](http://www.trygghansa.se)  
[www.seb.se](http://www.seb.se)  
[www.sweden.gov.se](http://www.sweden.gov.se)  
[www.theia.org](http://www.theia.org)  
[www.volvo.se](http://www.volvo.se)

### **Intervju**

Jan Andersson, FSB. Besökintervju, 04.05.2006  
Patrik Andersson, FSB. Besöksintervju, 11.05.2006  
Catrin Fransson, FSB. Besöksintervju, 20.04.2006  
Björn Grinde, If. Telefonintervju, 26.04.2006  
Bernt Gyllensvärd, SEB, IRF. Telefonintervju, 25.04.2006  
Per Högberg och Annika Wallin, FSB. Besöksintervju, 20.05.2006  
Johan Isaksson, Trygg-Hansa. Telefonintervju, 25.06.2006  
Tord Jonerot, Handelsbanken Telefonintervju, 21.04.2006  
Charlotta Löfstrand Hjelm, AFA Försäkring, IRF. Telefonintervju, 21.04.2006  
Sten Ramqvist, Volvo IT. Besöksintervju, 03.05.2006  
Eva-Lotta Rosenquist, Nordea. Telefonintervju, 10.05.2006  
Cecilia Nilsson, PwC. Telefonintervju, 10.05.2006  
Klas Schöldström, IRF. Besöksintervju, 20.04.2006  
Anne Christine Sonesson, FSB. Besöksintervju, 20.05.2006  
Lena Stämgård, KPMG. Telefonintervju, 10.05.2006  
Peter Ström, FSB. Besöksintervju, 20.04.2006



## Bilagor

### Bilaga 1

#### Customer Satisfaction Survey

##### Section 1

###### **SATISFACTION WITH THE AUDIT PROCESS**

I was provided an opportunity to review the audit planning document and provide input to the audit's objectives, approach, due dates, and anticipated deliverables.

I was provided with timely updates on the progress of the audit.

My concerns/questions were appropriately addressed throughout the audit.

Technical proficiency/professionalism and courtesy were demonstrated during the audit by the audit staff.

Audit communications documents (i.e., final audit report, formal presentation, and correspondence) were understandable, timely, and factual in content.

COMMENTS: (Please provide any comments you may have on the audit process. What could we have done to improve our service?)

##### Section 2

###### **RESULTS OF THE AUDIT**

The value added by an audit can be measured by the results attained. Please check the appropriate boxes below which indicate the values you believe the audit provided. We believe we have provided value in the areas of items \_\_\_\_\_.

1. Helped to improve service to the company's customers.
2. Recovered or saved money for the company, or helped to recognize and implement realistic opportunities to reduce future expenditures. Quantifiable savings from this audit were \$\_\_\_\_\_.
3. Improved the understanding of relevant business risks and appropriate risk acceptance/avoidance strategies.
4. Assisted in improving the effectiveness or the efficiency of operations.
5. Facilitated a better understanding of internal customers' needs and enabled improved service to them.





6. Helped management to better gauge their group's compliance with contract terms; company policies or procedures; or external rules, regulations, or laws.
7. Identified opportunities to improve the accuracy of information and/or data in the amount of \$\_\_\_\_\_.
8. Confirmed the compliance to policies or procedures, or accuracy of data (provided comfort that everything is as expected).
9. Avoided costs by providing a service that would have been done externally.

Please feel free to describe the value you received from this audit if the above captions are not appropriate.

### Section 3

#### **COSTS VS. RESULTS**

This audit is estimated to have a VBM cost of \$\_\_\_\_\_ to perform. In your opinion, the audit's *value* vs. its cost was:

\_\_\_\_Less than    \_\_\_\_About the same as    \_\_\_\_Slightly more than    \_\_\_\_Beyond expectations

Källa: Roth (2002)



**Bilaga 2**

<i>FirstEnergy Corp.</i> <i>Internal Auditing Department</i>				
<b>Key Performance Indicators Status Report</b>				
<b>Audit Year</b>				
<b>As of :</b>				
<b>Summary</b>				
	<u>Weight</u>	<u>Rating</u>	<u>Score</u>	<u>Goal</u>
<b><u>A. Customer Satisfaction</u></b>				
1. Audit Process Satisfaction (Per Post Audit Survey Results)	10	2	20	20
2. Values received vs. offered/promised	8	3	24	16
3. Unscheduled audits (not in annual audit plan)	5	3	15	10
4. Meeting expectations (quick response)	7	1	7	14
<b><u>B. COST</u></b>				
5. Cost per Audit Hour	6	3	18	12
6. Cost per audit (YTD Avg.)	1	3	3	2
7. Actual Cost vs. Plan Cost	2	1	2	4
8. Cost vs. Results -- Audit return vs. cost was:	3	2	6	6
<b><u>C. Contribution</u></b>				
9. Results of audits performed (recommendations made)	9	3	27	18
<b><u>D. Productivity</u></b>				
10. Efficiency of operations	4	3	12	8
	<b><u>Actual =</u></b>		<b>134</b>	<b>110</b>
Ratings =	<b><u>Goal =</u></b>		<b>110</b>	
Below Expectations = 1				
At Expectations = 2				
Beyond Expectations = 3				
<b>OVERALL RATING = BEYOND EXPECTATIONS</b>				

Källa: Roth, 2002.



## Bilaga 3 Business Score Card

### Internal Audit

KPI Key Performance Indicators	Value	Previous year	Objective value	Trend
<b>Productivity</b>				
Chargeable audit hours related to the total number of working hours (%)				
Chargeable audit hours of the total number of planned (%)				
Performed audit activities related to the total number of planned (%)				
Time-using on average per engagement (hours)				
Number of delivered reports per Internal Auditor				
The total number of proposed actions				
Number of proposed actions per Internal Auditor				
<b>Consultations</b>				
Number of performed consulting activities				
Number of charged consulting hours				
<b>Cost efficiency</b>				
Total costs (MSEK)				
Personnel costs (MSEK)				
Other costs (MSEK)				
Cost per engagement (MSEK)				
Number of bank-employees per Internal Auditor				
Proportion of average of balance sheet total per Internal Auditor (MSEK)				
<b>Value-creating capacity</b>				
Proposed actions accepted but not taken care of related to the total number (%) - actions are not started up by the Bank				



## BILAGOR

---

**Proposed actions under implementation related to the total number (%) - actions are on-going**

---

**Proposed actions implemented related to the total number (%) - actions are taken**

---

### **Staff**

**Full-time posts**

---

**Human Capital - Index of satisfied staff members NMI**

---

**Long-tem healthy persons**

---

**Absence due to illness (number during the latest 12 months respective previous 12 months)**

---

**Proportion of staff members of underrepresented sex (%)**

---

**Proportion of Internal Auditors as Engagement managers**

---

### **Customer**

**Internal Market Capital - Index of satisfied internal customers NKI**

---



## Bilaga 4 – Intervjuguide (Frågor till internrevisorer)

### Personlig information

- Hur länge har du arbetat i din nuvarande position?
- Vilka kompetenskrav behövs för att arbeta som internrevisor?

### Funktionen

- Hur många är anställda som internrevisorer på företaget?
- Hur länge har funktionen funnits på företaget?
- Hur upplevs internrevisionens status på företaget?
- Hur har nya regelverk, som t.ex. SOX och svensk kod för bolagsstyrning, påverkat internrevisionen?
- Vilka mål har företaget med internrevisionen?
- Kan det uppstå intressekonflikter mellan ledningens, revisionskommitténs/styrelsens mål för internrevision?
- Vilken funktion är viktigare på företaget: säkrings- eller konsultfunktion (risk management)?

### Värdeskapande

- Ses funktionen som värdeskapande i organisationen?
- Om ja, hur definierar du detta värde? Vem skall uppfatta värdet?
- Varför tror du just en internrevisor kan skapa värde för företag?
- Vilket är det bästa sättet att skapa värde (t.ex. genom att maximera intäkter, reducera kostnader, bedöma affärsrisker osv.)?
- Hur identifierar en internrevisor de värden som behövs för företaget?
- Vilka mått och mätmetoder används på företaget för att mäta internrevisionens prestation?
- Är internrevisionens mål och prestation kopplade till företaget korporativa mål?
- Vad kan göras mer inom internrevisionen för att maximera nyttan?

### Kommunikation

- På vems uppdrag sker internrevision och till vem rapporteras resultaten?
- Är du nöjd med rapporteringsrutinerna eller behöver något ändras?
- Hur kan kommunikationen med andra avdelningar utvecklas för att maximera nyttan?



## Bilaga 5 – Intervjuguide (Frågor till chefer)

### Personlig information

- Hur länge har du jobbat i din nuvarande position?
- Vad har du för bakgrund/utbildning?

### Kommunikation

- Hur kommunicerar din verksamhet med internrevisionen?
- Är ni nöjda? Är det något ni vill förändra?
- På vems uppdrag sker internrevision och till vem rapporteras resultaten?
- Kan det uppstå intressekonflikter mellan ledningens, revisionskommitténs/styrelsens mål för internrevision?

### Mål och utveckling av internrevision

- Hur upplevs internrevisionens status på företaget?
- Hur har nya regelverk, som t.ex. SOX och svensk kod för bolagsstyrning, påverkat internrevisionen?
- Vilka mål har företaget med internrevisionen?
- Kan det uppstå intressekonflikter mellan ledningens, revisionskommitténs/styrelsens mål för internrevision?
- Ses funktionen som värdeskapande i organisationen? Om ja, hur definierar du detta värde? Vem skall uppfatta värdet?
- Hur kan värdet mätas i din verksamhet?
- Hur kan enligt dig en internrevisor identifiera de värden som behövs för företaget?
- Hur är internrevisionens mål och prestation kopplade till företagets korporativa mål?
- Vad önskar ni mer med internrevisionen?