



School of Economics
and Commercial Law
GÖTEBORG UNIVERSITY

Bra internkontroll tack vare SOX? Var det värt kostnaderna?

Kandidatuppsats i Företagsekonomi

Vårterminen 2009

2009-05-29

Handledare: Inga-Lill Johansson

Författare: Joel Brandell
joel@brandell.se

80

Filip Johansson
fillip@johansson.se

83

FÖRORD

Vi har under tio veckor studerat SKF, Volvo och Swedish Match och deras internkontroll. Det gemensamma för dessa bolag är att de alla varit registrerade på den amerikanska börsen och därmed blivit tvingade att följa SOX, en lag som bland annat reglerar internkontrollen. De har alla även valt att avnotera sig från den amerikanska marknaden och vi har velat gå djupare in på hur SOX har påverkat dessa företag och hur de arbetar med internkontrollen idag när de inte längre är tvingade att följa lagen.

Vi vill tacka ett antal människor som har varit till stor hjälp för oss under dessa tio veckor. Först och främst vill vi tacka vår handledare Inga-Lill Johansson som alltid tagit sig tid för oss och givit oss snabb feedback. Vi vill tacka alla respondenter som tagit sig tid trots späckade scheman. Vi vill även tack Björn Capretti och Alexandra Wendéus som kommit med bra kommentarer vid våra föreberedande seminarier under skrivandets gång. Vidare vill vi tacka Ingmar Johansson som varit till stor hjälp vid språkgranskning. Till sist vill vi tacka Anton Hagström som hjälpt oss designa modellen som återfinns i teorikapitlet.

Göteborg 2009-05-29

Joel Brandell

Filip Johansson

SAMMANFATTNING

Författare: Joel Brandell och Filip Johansson

Handledare: Inga-Lill Johansson

Titel: Bra internkontroll tack vare SOX? Var det värt kostnaderna?

Inledning: I början av millenniet uppdagades Enron- och Worldcomskandalerna i USA, vilka skulle få konsekvenser för den interna kontrollen i form av Sarbanes Oxley Act (SOX). En av de viktigaste delarna med SOX är paragraf (section) 404 som säger att revisorn ska granska och uttala sig om den interna kontrollen. Detta gjorde att man var tvungen att arbeta fram ett kontrollsystem som revisorn sedan kunde granska. Vid tidpunkten för lagens tillkomst fanns det i Sverige ett antal bolag som var registrerade på den amerikanska börsen och som därmed blev skyldiga att följa lagen. De flesta företag som var registrerade då har nu valt att avregistrera sig från den amerikanska börsen och lyder därför inte längre under denna lag.

Vår övergripande frågeställning lyder: ”Vilka erfarenheter har svenska företag dragit av SOX och i vilken utsträckning använder man sig fortfarande av processer kopplade till detta regelverk?” För att få svar på detta har vi formulerat tre underliggande frågeställningar:

- Hur förberedde sig USA-noterade företag i Sverige för SOX?
- Hur arbetade USA-noterade företag i Sverige med SOX?
- Vilka rutiner från SOX finns kvar i företagens verksamhet idag och varför?

Metod: Vi har i vår uppsats valt ut tre företag, SKF, Volvo och Swedish Match, som alla har det gemensamt att de har avregistrerat sig från den amerikanska börsen. Genom att intervjua personer med internkontroll som ansvarsområde har vi skapat oss en uppfattning om hur det ser ut på de respektive företagen. På SKF har vi dessutom gjort en intervju med en person som har en mer verksamhetsnära befattning som ansvarig för internkontrollen på ett av SKF-koncernens dotterbolag.

Med hänsyn till frågeställningen behandlar vi internkontrollen utifrån tre tidsperspektiv, hur internkontrollen såg ut på företagen före SOX, arbetet med SOX medan man reglerades av lagen och slutligen hur man arbetar med internkontrollen idag. Betoningen ligger på det sistnämnda. Uppsatsen är också till stor del indelad utifrån dessa tidsperioder.

Syfte: Syftet är att presentera de erfarenheter som svenska företag som tidigare var USA-noterade har dragit av SOX.

Slutsats: Vad gäller arbetet med SOX finns mer likheter än skillnader mellan de tre företagen. Kort uttryckt kan man säga att bolagens arbete utgår från en uppsättning riktlinjer för hur man vill att företaget ska verka. I Volvos fall heter dessa FPP (Financial policies and procedures) och i Swedish Matches fall Policies and Procedures. Det som står i dessa ska genomsyra hela arbetet fram till bokslutet. Under arbetets gång identifierar företagens ledningar potentiella risker som man vill ha under kontroll. Detta förmedlas sedan ut till de företag som är ansvariga för den här processen, och det är upp till dem att strukturera kontroller utifrån företagsledningens krav.

BEGREPP

Bolagsledning – Med bolagsledningen avses verkställande direktören samt övriga befattningshavare i bolagets högsta ledning som är direkt underställda verkställande direktören.¹

Bolagsstyrning – Bolagsstyrning syftar till att säkerställa att bolag som inte leds av sina ägare drivs med ägarnas intresse för ögonen.²

CFO (Chief Financial Officer) – i amerikanska företag titeln på den i ledningsgruppen som ansvarar för företagets finanser. Motsvaras närmast av finansdirektör i Sverige.

COSO (The Committee of Sponsoring Organizations) – Ramverk för internkontroll utvecklad av branschorganisationer verksamma inom internkontroll och redovisning.

ELC (Entity Level Controls) – ELC reglerar rutiner som rör förutsättningar för kontroller på en mer övergripande nivå i organisationen, exempelvis att ekonomifunktionen har rätt kompetens och bemanning.

FARSRS – Organisationen för revisions- och redovisningsbranschen, intresseförening för auktoriserade och godkända revisorer samt för specialister inom revisionsbyråbranschen. Dess huvuduppgift är att bland annat fastställa god revisors- och revisionssted samt sed för fristående rådgivning inom branschen.³

Finansinspektionen – Myndighet som övervakar företagen på finansmarknaden, bland annat värdepappers- och fondbolag, kreditmarknadsföretag och börser. Myndighetens verksamhet har tre huvudområden: tillståndsgivning, regelgivning och tillsyn. Den finansiella verksamheten regleras i lagar och förordningar.⁴

Form 20-F-rapporter – De rapporter som bolag registrerade hos SEC är skyldiga att lämna in.

ITGC (Information Technology General Controls) – Kontroller som rör IT-delen. Det kan bland annat handla om användares behörighet till olika system.

Internrevision – funktion i vissa större företag och förvaltningar som på den verkställande ledningens uppdrag granskar säkerheten och effektiviteten i rutinerna för ekonomistyrning. Från att tidigare ha varit begränsad till granskning av redovisning har funktionen breddats till att även innefatta bedömning av om resursanvändningen är ändamålsenlig. Resultatet av internrevisionen utgör ett viktigt underlag för den externa revisionen, och arbetet planeras ofta i samråd med externrevisorerna.⁵

Nasdaq – *National Association of Securities Dealers Automated Quotations*, New York, amerikansk börs på vilken många av världens största teknik- och IT-företag är noterade.

¹ Svensk kod för bolagsstyrning

² Ibid

³ Nationalencyklopedin

⁴ Ibid

⁵ Ibid

OMX – Index över de 30 värdemässigt mest omsatta aktierna på Stockholmsbörsen. OMX har beräknats sedan 1986. Förändring av ingående bolag görs vid hel- och halvårsskifte.⁶

Risk – Sannolikheten för att en viss negativ framtida händelse ska inträffa och vad det får för konsekvenser. Riskhantering handlar om att beräkna risker.

SEC (Securities and Exchange Commission) – Den amerikanska myndigheten Stock Exchange Commission (SEC). Kan närmast sägas motsvara svenska Finansinspektionen. SEC:s uppgift är att se till att börsnoterade företag sköter sig enligt de lagar och förordningar som satts upp, så som exempelvis SOX. Det är också till SEC som Form 20-F-rapporterna skickas in.

SOX (Sarbanes Oxley Act) – Lagen som Paul Sarbanes och Michael Oxley skrev tillsammans och som ligger till grund för vår uppsats.

SOX Section 404 – Den paragraf i SOX som fått störst uppmärksamhet och rör företagens internkontroll.

SOX-Compliant – Företag som på grund av sin notering på den amerikanska börsen är registrerade hos SEC och därmed också skyldiga att följa SOX.

Svensk kod för bolagsstyrning – även känd som *Bolagskoden* eller *Koden*. Regler som syftar till att förbättra bolagsstyrningen i svenska börsnoterade bolag.⁷

TLC (Transaction Level Controls) – Består av alla kontroller av transaktioner som sker inom väsentliga processer i bolaget.

⁶ Ibid

⁷ Ibid

INNEHÅLL

Förord	1
Sammanfattning	2
Begrepp	3
1. Inledning	7
1.1 Bakgrund.....	7
1.2 Problemdiskussion	8
1.3 Syfte	8
1.4 Frågeställningar	8
1.5 Avgränsningar	9
2. Metod	10
2.1 Val av företag	10
2.2 Val av intervjupersoner.....	10
2.2.1 Val av frågor	11
3. Internkontroll	12
3.1 Vad är internkontroll?.....	12
3.2 Tidigare studier	12
3.3 Lagar och regleringar kring internkontroll	13
3.3.1 Sarbanes-Oxley Act.....	13
3.3.2 Svensk kod för bolagsstyrning	17
3.3.3 EU:s åttonde direktiv	18
4. Systemteori	19
4.1 Företaget som en del av ett system	19
4.1.1 Legitimitetsteorin	20
4.1.2 Legitimitetsteorin och redovisning.....	21
4.2 Intressentteorin	21
4.3 Institutionell teori	21
5. Empiri	23
5.1 AB SKF.....	23
5.1.1 Före sox och implementering av SOX.....	24
5.1.2 Avregistrering och efter SOX	25
5.2 AB Volvo.....	28
5.2.1 Före sox och implementering av SOX.....	28
5.2.2 Arbetet med SOX	28
5.2.3 Avregistrering och efter SOX	29
5.3 Swedish Match.....	31
5.3.1 Före sox och Implementering av SOX.....	31
5.3.2 Under SOX	32
5.3.3 Avregistrering och efter SOX	32
5.4 SOX-gruppen.....	34
6. Analys	35
6.1 Analys utifrån Legitimitetsteorin	35
6.1.1 Utmärkande för respektive företag.....	35
6.1.2 Likheter mellan företagen	36
6.2 Analys utifrån intressentteorin	36
6.2.1 Utmärkande för respektive företag.....	36
6.2.2 Likheter mellan företagen	37
6.3 Analys utifrån institutionell teori.....	37
6.3.1 Utmärkande för respektive företag.....	38
6.3.2 Likheter mellan företagen	38
7. Slutsats	39
7.1 Teoretisk förklaringsmodell	40
8. Avslutning	41
8.1 Förslag på vidare studier.....	41

9. Källförteckning	42
9.1 Böcker	42
9.2 Internet	42
9.3 Tidningsartiklar	42
9.4 Årsredovisningar	43
10. Bilagor	43
10.1 Bilaga 1 – E-post från Michael Oxley	43
10.2 Bilaga 2 – Intervjufrågor	44
10.2.1 Frågor till Bo K. Petterson på SKF	44
10.2.2 Frågor till Erik Björkdahl på SKF	44
10.2.3 Frågor Hans på Volvo	45
10.2.4 Frågor till Stig-Lennart Ebberstein på Swedish Match	46
10.3 Bilaga 3 – Svenska företag noterade i USA	47
10.4 Bilaga 4 – exempel på kontroll på SKF	48

1. INLEDNING

Vi börjar med att redogöra för vad som ligger till grund för uppsatsen. Med en problemdiskussion visar vi vilka problem som fångat vårt intresse i samband med internkontroll och i första hand vad som hände efter det att företagen valde att avregistrera sig från den amerikanska börsen. Vi kommer vidare att redogöra för syftet med uppsatsen och avslutningsvis vilka frågeställningar vi har arbetat utifrån.

1.1 BAKGRUND

2:a december 2001: Enron, med en omsättning på 101 miljarder dollar och 21 000 anställda år 2000, lämnar in sin konkursansökan då det uppdagats att företaget fuskat grovt med sin redovisning.⁸

21:a juli 2002: Worldcom, med en omsättning på drygt 400 miljarder dollar och som mest 85 000 anställda i 65 länder, lämnar in sin konkursansökan efter att det uppdagats att bolaget genom oegentligheter höjt rörelseresultatet med drygt sex miljarder dollar under de fem sista kvartalen före konkursen.^{9,10}

30:e juli 2002: George W. Bush undertecknar lagen Sarbanes Oxley Act (SOX), som ska reglera den interna kontrollen för att skandaler som dessa inte ska kunna upprepas. Lagen gäller alla bolag som är noterade på den amerikanska börsen och därmed registrerade hos SEC.¹¹

Det Enron- och Worldcomskandalerna som gjorde att Paul Sarbanes och Michael Oxley fick uppdraget att utveckla Sarbanes-Oxley Act. Lagen skrevs under hård tidspress och de hade enbart den amerikanska finansmarknaden i åtanke, hänsyn togs alltså inte till om moderföretaget skulle ha sitt säte i annat land.¹² Drygt tio svenska bolag var registrerade hos SEC vid denna tidpunkt och även dessa blev följaktligen tvungna att följa den nya lagen.¹³

Idag har många företag valt att avregistrera sig från den amerikanska marknaden trots att man genomgått implementeringen av SOX.¹⁴ Detta väcker frågan varför de valt att avregistrera sig? Vi ska försöka besvara detta, men framförallt vill vi ta reda på vad SOX har betytt för företagen och hur man använder dessa erfarenheter i dagens verksamhet.

⁸ *The Rise and Fall of Enron*, New York Times

< www.nytimes.com/ref/business/20060201_ENRON_GRAPHIC.html >, tillgänglig: 2009-05-28

⁹ WorldCom Timeline < www.worldcomnews.com/worldcomtimeline.html >, tillgänglig: 2009-05-28

¹⁰ Report of Investigation - Special investigative committee of the Board of Directors of Worldcom, inc., tillgänglig: 2009-05-28 < <http://tinyurl.com/mtp8s4> >

¹¹ *Bush Signs Bill Aimed at Fraud In Corporations*, E. Bumiller, New York Times <

www.nytimes.com/2002/07/31/business/corporate-conduct-the-president-bush-signs-bill-aimed-at-fraud-in-corporations.html >, tillgänglig: 2009-06-06

¹² E-post från Mr. Michael Oxley

¹³ Se bilaga 3

¹⁴ Se bilaga 3

1.2 PROBLEMDISKUSSION

Syftet med internkontroll är att ha kontroll över kritiska processer och transaktioner inom ett företag. Man vill därigenom förhindra bedrägerier, oegentligheter och misstag. Detta har sin grund i att företaget ska fortleva utifrån ägarnas intressen, vilket dock försvåras då ägarna oftast saknar insyn i företagets interna struktur. Lagar och bestämmelser skapar incitament för att uppnå god internkontroll. Förutom SOX finns Svensk kod för bolagsstyrning och andra internationella och nationella direktiv och lagar som i varierande grad påverkar svenskt näringsliv.

SOX är, på grund av sin komplexitet och omfattning, en diger och dyr process för företagen att implementera. Man måste kartlägga samtliga interna transaktioner och arbeta fram ett kontrollsystem för dessa. Revisorn ska sedan granska dessa transaktioner vilket för företaget innebär höga revisionskostnader. På grund av detta har allt fler svenska bolag som varit underställda lagen valt att avnotera sig från den amerikanska börsen så att de inte längre omfattas av SOX.

En orsak till den initiala kritiken mot SOX kan som tidigare nämnts vara att Paul Sarbanes och Michael Oxley arbetade under stor tidspress när lagen togs fram. I december 2006 beslutades så på initiativ av SEC att lagen skulle revideras för att bli enklare, framförallt för de lite mindre företagen.

Trots dessa förenklingar har i princip alla företag verksamma i Sverige valt att avnotera sig från amerikanska börsen för att slippa SOX.¹⁵ Man kan dock tänka sig att de företag som tidigare omfattats av SOX ändå anser att det arbete som utförts vid implementeringen varit bra för att styra upp rutinerna och därmed uppnå en kontroll som man annars inte skulle haft. Det kan i så fall ligga i företagets intresse att upprätthålla vissa delar av den kontroll som SOX förde med sig trots att man inte längre är tvungen. Vi vill därför ta reda på vad som hände på några av de företag som valt att avregistrera sig. De företag vi har valt att titta närmare på är SKF, Volvo och Swedish Match.

1.3 SYFTE

Vårt syfte med uppsatsen är att identifiera de positiva och negativa erfarenheter av SOX som svenska företag haft. Vi kommer vidare att diskutera varför flertalet av dem valt att avregistrera sig från den amerikanska börsen och vad som finns kvar av den SOX-styrda kontrollprocessen idag.

1.4 FRÅGESTÄLLNINGAR

Vår övergripande frågeställning är: vilka erfarenheter har svenska företag dragit av SOX och i vilken utsträckning använder man sig fortfarande av processer kopplade till detta regelverk? För att få svar på detta har vi ett antal underordnade frågor:

- Hur förberedde sig USA-noterade företag i Sverige för SOX?
- Hur arbetade USA-noterade företag i Sverige med SOX?
- Vilka rutiner från SOX finns kvar i företagens verksamhet idag och varför?

¹⁵ Se bilaga 3

Detta sammanfattas också i uppsatsens titel *Bra internkontroll efter SOX? Var det värt kostnaderna?*

1.5 AVGRÄNSNINGAR

Den del av SOX som vi framför allt behandlar är section 404, då det i huvudsak är denna paragraf som behandlar internkontroll. SOX består av betydligt fler paragrafer, men dessa behandlas sparsamt, i den mån de behandlas alls.

2. METOD

Här går vi igenom hur uppsatsen har strukturerats för att vi ska få svar på våra frågeställningar. Vi kommer vidare att redogöra för vårt val av intervjupersoner och varför vi har ställt de frågor vi gjort.

2.1 VAL AV FÖRETAG

Vi har valt ut tre företag: SKF, Swedish Match och Volvo. Orsaken är att dessa har varit noterade på den amerikanska börsen och därmed omfattades av SOX-regelverket. Företagen har också det gemensamt att de samtliga valt att avregistrera sig från SEC varigenom de inte längre omfattas av lagen. Vid de initiala kontakterna med företagen målade de samtliga upp ungefär samma bild – det fanns betydligt fler likheter än skillnader. För att få en djupare förståelse för vilka delar av SOX som finns kvar hos avnoterade företag idag har vi valt att undersöka ett av företagen närmare: SKF.

När vi skulle bestämma vilket företag vi skulle göra en djupare analys på genom en andra intervju längre ner i organisationen valde vi främst mellan Volvo och SKF. Anledningen till att Swedish Match inte var aktuell var att intervjun hos dem gjordes efter både SKF och Volvo intervjuerna vilket gjorde att vi ansåg oss ha så bra kunskaper så vi vid ett möte kunde få svar på de frågor vi hade för att uppfylla syftet med intervjun. Dessutom var vi inte i kontakt med den högsta koncernledningen på Swedish Match..

Anledningen till att det blev SKF och inte Volvo var att SKF intervjun gjordes i ett tidigare skede i än Volvo intervjun och därmed fick vi ut mer av intervjun på SKF än på Volvo. Andra anledningar som gjorde att vi valde SKF är att mottagandet på SKF var bättre. Respondenten på SKF upplevde vi som mer öppen.

2.2 VAL AV INTERVJUPERSONER

Vi kommer att redogöra för intervjuer med två personer på SKF, en person på Volvo, en person på Swedish Match samt en auktoriserad revisor som tidigare arbetade med SOX och numera med internkontroll i en bredare bemärkelse.

På SKF har vi intervjuat en person i den grupp som ansvarar för internkontrollen och som ansvarade för SOX när SKF skulle bli SOX-compliant. Detta för att få en övergripande bild av hur arbetet såg ut, framförallt före och efter SOX. Anledningen till att vi inte närmare går in på hur arbetet var under SOX-tiden är att SKF avregistrerade sig strax innan den första 20-F-rapporten skulle skickas in till SEC, vilket gjorde att SKF aldrig kom att omfattas av lagen trots att företaget var SOX-compliant. Vidare kommer vi att intervju en person på SKF som arbetar längre ner i organisationen för att verifiera om ledningens övergripande syn och mål upplevs på samma sätt av dem som kommer i kontakt med internkontroll i sitt dagliga arbete på en mer verksamhetsnära nivå.

På Volvo har vi intervjuat en person i ledande ställning för att få reda på hur Volvo arbetade innan, under och efter de var SOX-compliant. På Swedish Match har vi intervjuat en person som arbetar som ansvarig för internkontroll på en av Swedish Matches tre divisioner. Denne rapporterar sedan till den som är ansvarig för internkontroll på koncernnivå.

Anledningen till att vi inte har gjort fler intervjuer med ledande personer är att vi efter de första tre intervjuerna, en på varje bolag, kom upp i en mättnadsnivå. Vi ansåg oss kunna dra de slutsatser vi behövde om hur företagen på en övergripande nivå, från ledningshåll, arbetar med internkontroll. Vi valde då att gå vidare och intervju ytterligare en person på ett av företagen som arbetar närmare verksamheten för att få veta huruvida det arbetssätt som ledningen presenterade har uppfattats på samma sätt i verksamheten.

Det var revisionsbyråns studentkontakt som tipsade oss om den auktoriserade revisor vi har pratat med. Revisorn är en av avdelningscheferna på Göteborgskontoret och arbetade under åren strax efter millennieskiftet med implementeringen av SOX på flera Göteborgsbaserade företag. Även om han endast kan sägas representera det bolag han själv jobbar för, så gör vi bedömningen att det inte fanns så mycket fritt spelrum för revisionsbyråerna, då de alla hade ett mycket detaljerat regelverk att arbeta utifrån. Vi tror att revisorerna från de olika revisionsfirmorna gjorde på liknande sätt. Avsnittet Arbetet med SOX bygger till stor del på ett samtal med denne revisor, som har bett att få vara anonym i uppsatsen.

2.2.1 VAL AV FRÅGOR

Målet med intervjuerna var att få en övergripande bild av hur arbetet med internkontrollen såg ut före SOX. Vidare ville vi få en uppfattning om hur arbetet med implementeringen gick till och hur företaget som helhet upplevde detta blandat med hur intervjupersonen upplevde det utifrån sin position på företaget. Nästa steg blev att kartlägga hur företaget arbetade med SOX under den tid de var skyldiga att följa lagen. Betoning ligger dock på hur företaget arbetar med internkontroll idag och hur man eventuellt har använt sig av de erfarenheter som SOX givit. Varje intervju har inletts med att ringa in intervjupersonens befattning, bakgrund, arbetsuppgifter med mera. Detta är viktigt då sådana aspekter kan avgöra vilka svar vi får och vilka tolkningar vi kan göra av det som kommer fram under intervjun. Detta kommer vi att utveckla mer i teori- och analysavsnitten.

För att göra detta har målet med intervjuerna varit att få respondenten att berätta djupgående istället för att ge korta svar. De nedskrivna frågorna har mestadels använts som en hjälp för oss att komma ihåg alla delar och säkerställa att vi får svar på alla de områden vi önskade. Före intervjuerna har vi gjort viss research och försökt blanda in något specifikt från företagen som vi redan hade kunskap om. Exempel på detta är frågor om de interna kontrollsystemen på Volvo (VICS, Volvo Internal Control System) och SKF (SICS, SKF Internal Control System).

Intervjun med Erik Björkdahl, ansvarig för internkontroll på SKF-koncernens svenska dotterbolag, skiljer sig från de tidigare då målet med den intervjun har varit att få till kompletterande information samt få en mer verksamhetsnära beskrivning. Eriks befattning och ansvarsområden skiljer sig också avsevärt från de övriga intervjupersonernas.

3. INTERNKONTROLL

Från att ofta ha uppfattats som en bisyssla för någon controller utgör internkontroll idag en prioriterad fråga på de flesta större företag. Vi går här igenom vad internkontroll är. Vi går även igenom regelverk med betoning på SOX. Vidare behandlas Svensk Kod för Bolagsstyrning samt åttonde EU-direktivet som är de regler som svenska företag måste följa vad gäller internkontroll.

3.1 VAD ÄR INTERNKONTROLL?

Internkontroll omfattar de processer och transaktioner som förekommer inom ett företag eller organisation, samt ledningskontroll och överblick över detta. Ramverket COSO (Committee of Sponsoring Organizations) har en mer formell definition:

”[en] intern kontrollprocess, påverkad av en organisations ledningsgrupp, chefer och övrig personal. Processen är skapad för att ge en rimlig försäkran om hur väl mål uppnås i effektivitet och skicklighet, pålitligheten i den finansiella rapporteringen och att man följer gällande lagar och regleringar”¹⁶

Bakom ramverket ligger fem branschorganisationer för revisorer och yrkesverksamma inom internkontroll. Det är också denna definition som vi har valt att luta oss mot.

3.2 TIDIGARE STUDIER

Det har skrivits och forskats mycket på SOX-området. Mycket av detta är skrivet i samband med att lagen antogs och kort därefter. På området ”vad hände efter SOX” och hur SOX påverkade den interna kontrollen på de företag som varit SOX-compliant har vi inte funnit särskilt mycket tidigare forskning. Det som ligger närmast är en rapport utgiven i mars 2009 av en forskargrupp knuten till UNC Kenan-Flagler Business School som är en del av University of North Carolina. Den behandlar varför utländska företag väljer att avnotera sig från den amerikanska marknaden. Studien är kvantitativ, och behandlar på ett övergripande sätt samtliga icke amerikanska företag som valt att lämna börsen och varför man gjort så. Den tar dock inte upp vad som finns kvar av internkontrollen i de bolag som avnoterats. Vidare är studien till sin karaktär internationell. Vad vi specifikt tittar närmare på är svenska företag.

¹⁶ <http://www.coso.org/resources.htm>, författarnas översättning

3.3 LAGAR OCH REGLERINGAR KRING INTERNKONTROLL

3.3.1 SARBANES-OXLEY ACT

BAKGRUND

Kring millennieskiftet skakades det amerikanska näringslivet av flera uppmärksammade skandaler. Det avslöjades att företag med en omsättning på tiotals miljarder dollar hade trissat upp marknadens förväntningar med hjälp av insiderbrott, korruption och bokföringsbrott.

Ett av de mer uppmärksammade fallen rör den då snabbt växande energikoncernen Enron. Bara femton år efter grundandet var Enron USA:s sjunde största företag med 21 000 anställda i 40 länder. Genom att bokföra vissa av företagets skulder i bolag som inte kunde hänföras till själva Enron gav man en missvisande bild av företagets ekonomiska ställning.¹⁷

Konsekvenserna blev direkt ödesdigra för aktieägare och anställda som till stor del hade sin pensionsförsäkring i Enron-aktier.¹⁸ Flera personer från ledningen och redovisningsfirman Arthur Andersen har dömts till mångåriga fängelsestraff och det rättsliga efterspelet är ännu inte helt avslutat.

En tid senare föll även telefonioperatören Worldcom under likartade former. Även då var Arthur Andersen revisionsfirma. Det visade sig att elva miljarder dollar fattades i bokföringen och konsekvensen blev konkurs. Efter ett namnbyte köptes resterna sedan upp av Verizon. En av grundarna dömdes till 25 års fängelse.

Det var dessa skandaler, och liknande affärer i företag som Tycos och Adelphi, som ledde fram till SOX.

SAMMANFATTNING

SOX består av flera delar som berör olika verksamheter inom ett företag såsom revisorns oberoende, rapportering och bedrägerier. Den paragraf som kommit att bli mest omdebatterad är 404. Det är också främst denna som är aktuell för företag verksamma utanför USA, eftersom även svenska börsnoterade företag med dotterbolag noterade på den amerikanska börsen måste sköta sin rapportering i enlighet med lagen.

Paragrafen gör gällande att företag måste upprätthålla en god intern kontroll över de finansiella transaktionerna. Ofta används någon form av ramverk för att uppnå detta. Strukturen ska regelbundet redovisas genom en intern kontrollrapport, kallad Form 20-F, som skickas till SEC. Det har också skapats flera guider på temat ”så gör du”.

¹⁷ News World Edition: Enron scandal at-a-glance, 2002-08-22 <news.bbc.co.uk/2/hi/business/1780075.stm> (2009-03-28)

¹⁸ <http://www.nytimes.com/2001/11/22/business/employees-retirement-plan-is-a-victim-as-enron-tumbles.html>

SECTION 404

Den uppmärksammade paragraf 404 kräver att både företagsledningarna och revisorerna ska interngranska företag noterade i USA. Bland områdena finns kontroller för bland annat processer och finansiell rapportering. Kontrollerna ska granskas och noga dokumenteras. Kostnaden för allt detta beräknades på ett internationellt plan ligga på 35 miljarder dollar enbart första året.¹⁹

Paragrafen i sig är kort varför vi valt att här återge den i sin helhet:

“SEC. 404. MANAGEMENT ASSESSMENT OF INTERNAL CONTROLS.

(a) RULES REQUIRED.—The Commission shall prescribe rules requiring each annual report required by section 13(a) or 15(d) of the Securities Exchange Act of 1934 (15 U.S.C. 78m or 78o(d)) to contain an internal control report, which shall —

(1) state the responsibility of management for establishing and maintaining an adequate internal control structure and procedures for financial reporting; and

(2) contain an assessment, as of the end of the most recent fiscal year of the issuer, of the effectiveness of the internal control structure and procedures of the issuer for financial reporting.

(b) INTERNAL CONTROL EVALUATION AND REPORTING.—With respect to the internal control assessment required by subsection (a), each registered public accounting firm that prepares or issues the audit report for the issuer shall attest to, and report on, the assessment made by the management of the issuer. An attestation made under this subsection shall be made in accordance with standards for attestation engagements issued or adopted by the Board. Any such attestation shall not be the subject of a separate engagement.”

Vad denna paragraf innebär i praktiken har definierats av myndigheten PCAOB, Public Company Accounting Oversight Board. Myndighetens uppgift är att reglera revisionsbranschen med riktlinjer och regelverk. År 2004 antogs *Auditing Standard No.2*, en diger läsning på 160 sidor. I denna definieras hur revisorn måste uppnå förståelse för hur kontrollsystemet ser ut. Specifikt nämns fem punkter:

- **Kontrollmiljön:** Effektiviteten i själva testerna undersöks. Finns det brister ska testerna förändras eller ges mer tid i anspråk.
- **Riskhantering:** Revisorn undersöker om företaget har identifierat risker kopplade till oegentligheter i den finansiella rapporteringen och har utvecklat kontroller för att motverka eller upptäcka felaktigheter och bedrägerier.
- **Kontrollaktiviteter:** Revisorn undersöker de enskilda kontrollerna för att få förståelse för hur de fungerar.
- **Information och kommunikation:** Företaget måste till revisorn tydligt kommunicera ut hur processer och system i verksamheten ser ut.

¹⁹ K. A. Merchant & W. A. Van der Stede (2007), s. 580-581

- **Dokumentation:** Kontrollaktiviteter som handlar om att förhindra eller upptäcka oegentligheter måste dokumenteras.²⁰

I juli 2007 antog SEC *Auditing Standard No. 5* som ersatte *Auditing Standard No. 2*. En av de stora skillnaderna är att internrevisionen nu fokuserar mer på riskbedömning. I den gamla standarden fanns inte något sådant utrymme. Den är också överlag tunnare, med mindre sidantal och färre ”bör”. Syftet ska enligt SEC vara att ge revisorn större möjligheter att själv bedöma vad som måste göras i den specifika verksamheten²¹. Den grupp av företag vi undersökt var dock avregistrerade från SEC före juli 2007 och har således inga erfarenheter av att revideras under det uppluckrade regelverket.

ARBETET MED SOX

När SOX kom till medförde detta mycket mer arbete för revisorn. Nu skulle alla svenska bolag som var noterade på den amerikanska marknaden och därmed registrerade hos SEC upprätta och lämna in Form 20-F-rapporter till SEC. För att göra detta var företagen tvungna att upprätta en kontrollprocess som sedan skulle granskas av revisorn. Denne var någon som företagen köpte in från någon av de fyra stora revisionsbyråerna (KPMG, Ernst & Young, PWC och Deloitte). Ofta kunde det gå till så att man anlidade ett revisionsbolag som inte var det påskrivande revisionsbolaget utan något av de andra. För revisorerna innebar detta en kraftigt ökad arbetsbelastning, och man anställde mycket nytt folk, ofta nyexaminerade studenter utan större arbetslivserfarenhet.

Man arbetade fram en stor process som man sedan kunde skala ner och applicera på den kund som ville köpa in tjänsten. Detta gjorde att man inte behövde göra samma jobb flera gånger (en gång för varje kund) utan man kom till kunden med ett kontrollpaket som modifierades för att passa in på kunden.

Arbetet börjar med att identifiera flödet i organisationen. När man gjort detta identifierar man de risker som finns på vägen. När riskerna är identifierade bygger man upp ett kontrollsystem så att man får kontroll över de risker som finns i företagets flöde.

Kontrollerna är uppdelade i tre delar varav två är nära sammankopplade. Den första delen är ELC (Entity Level Controls). Här ser man till företagens övergripande funktioner. Exempel på sådana kan vara att attestrutiner finns så att det inte är samma person som både tar emot fakturan och betalar den utan att någon annan person varit inblandad och godkänt detta. Den person som godkänner får inte vara någon som är underordnad den person som tar emot och betalar, om detta är samma person. Det måste vara en person på minst samma nivå i organisationen som attesterar. Andra exempel är säkerställande av att ekonomiavdelningen har den bemanning som krävs och att utbildning hålls för att säkerställa erforderlig kompetens. Inom detta område kontrolleras även att revisorns påpekanden följs upp. Denna del ingår i den ordinarie förvaltningsrevisionen och var därmed inget nytt för företagen.

²⁰ < http://www.pcaobus.org/Rules/Rules_of_the_Board/Auditing_Standard_2.pdf > s 170-171

²¹ < <http://www.sec.gov/news/press/2007/2007-144.htm> >

Nästa område är TLC (Transaction Level Controls) som ligger nära ITGC (Information Technology General Controls). TLC handlar om att kontrollerade transaktioner som förekommer inom bolaget, och det var denna process som gjorde lagen så omfattande. I SOX section 404 står att revisorn ska uttala sig om den interna kontrollen, och för att kunna göra det behövde revisorn ett kontrollsystem som kunde bedömas. Många av de tester som finns inom TLC fanns i företagen redan innan, men man hade inte gjort någon fullständig riskbedömning, dokumentationen var långt ifrån vad som krävdes för att revisorn i efterhand skulle kunna kontrollera uppgifterna och man hade inte identifierat och placerat testerna i en kontrollprocess på det sätt som SOX krävde.

ITGC handlar om att kontrollera IT-systemen så att de klarar de krav som ställs på IT-system idag med säkra backuper, att rätt personer har behörighet till rätt saker med mera.

Revisorsbolagen skickar ut team som testar de olika kontrollprocesserna. ELC och TLC testas av revisorer och då är det oftast ekonomiavdelningen som är motpart även om inköp, HR, produktion och sälj ofta berörs till viss del. För att testa ITGC tar revisionsteamerna med sig IT-specialister. Här är det främst IT-chefen som är motpart även om också ekonomiavdelningen i mer eller mindre mån nästan alltid berörs vid testning.

Skillnaden mellan arbetet enligt SOX och revision enligt svensk lag är bland annat att man i Sverige arbetar mycket med att sätta upphittade fel i relation till väsenlighet och sedan resonera med kunderna på ett annat sätt. När man arbetade utifrån SOX regler var revisorerna tvungna att rapportera samtliga avvikelser oavsett om felet medförde att det skulle bli fel i den finansiella redovisningen. Detta var något nytt som bolagen var ovana vid, vilket kan leda till viss irritation. Det var även så att testerna ”drabbade” betydligt fler än vad som är brukligt vid den vanliga revisionen.

3.3.2 SVENSK KOD FÖR BOLAGSSTYRNING

Sverige har liksom många andra länder drabbats av företagsskandaler. Numera är en majoritet av det svenska folket direkt eller indirekt aktieägare och berörs därmed av hur företagen sköts. I många andra länder har det länge funnits bolagskoder för att säkerställa att bolagen sköts på ett tillförlitligt sätt. I Sverige har vi genom Aktiebolagslagen reglerat detta på ett bra sätt som ligger i framkant vid jämförelser med många andra europeiska länder. I takt med ett växande intresse för bolagsstyrning har Sverige även tagit fram ”Svensk kod för bolagsstyrning”.

”Koden behandlar det beslutssystem genom vilket ägarna direkt och indirekt styr bolaget. Detta tar sig uttryck i ett antal regler avseende såväl de enskilda bolagsorganens organisation och arbetsformer som samspelet mellan organen. Dessutom ges riktlinjer för bolagets rapportering till ägare, kapitalmarknad och omvärld i övrigt.”²²

Koden har reviderats och 2008-07-01 började den kod som reglerar dagens system att gälla. Kodens regler gäller fram till dags datum de bolag som varit registrerade på OMX Nordic Exchange Stockholm samt bolag som är börsnoterade och har ett marknadsvärde på sina aktier som uppgår till tre miljarder kronor. Idag gäller följande:

- *Bolag som före den 1 juli 2008 tillämpat den dittills gällande Koden ska från detta datum tillämpa den reviderade Koden.*
- *Bolag som före den 1 juli 2008 inte tillämpat den dittills gällande Koden ska från detta datum tillämpa den reviderade Koden så snart som möjligt och senast i samband med den första årsstämma som hålls efter den 1 januari 2009. Till årsredovisningen för 2008 ska således en bolagsstyrningsrapport fogas. I denna behöver bolaget inte redovisa och förklara avvikelser som beror på att regeln i fråga ännu inte aktualiserats sedan Koden infördes, till exempel att Kodens regler om bolagsstämma och valberedning inte tillämpades vid årsstämma som hållits före den 1 juli 2008.*
- *Bolag, vars aktier upptas till handel på reglerad marknad efter den 1 juli 2008, ska tillämpa Koden på motsvarande sätt som bolagen i föregående punkt. Koden ska således tillämpas fullt ut i samband med den första årsstämma som hålls året efter börsnoteringen.*²³

Koden är inte bestämmande utan verkar under principen ”Följ eller förklara”. Med detta menas att där man avviker från kodens regler måste motivering till avvikelsen lämnas. Detta gör att man kan reglera betydligt mer än annars då man inte riskerar att få tvingande bestämmelser som står emot varandra. De bolag som är noterade på den amerikanska börsen har SOX tvingande regler att följa och kan då med den nämnda principen förklara att man följer SOX regler och därmed avviker från den svenska Koden. Liknande koder finns i många andra länder och därmed kan samma förklaring göras istället för att reglerna följs.

Koden är en påbyggnad av aktiebolagslagens regler, vilka är tvingande, och även på den relativt omfattande självregleringen som finns inom bolagsstyrningsområdet genom bland annat FARSRS regelverk och börsernas noteringskrav och noteringsavtal. Koden upprepar inte aktiebolagslagens bestämmelser, men det finns hänvisningar till lagen och den fungerar istället som ett komplement till aktiebolagslagen till exempel genom att ange vad som anses vara god bolagsstyrning med utgångspunkt i att företaget ska drivas med ägarnas intresse som

²² Svensk kod för bolagsstyrning

²³ Ibid.

främsta ledstjärna. I Koden finns till exempel regler som ska förtydliga rollfördelningen mellan ägare, styrelse och bolagsledning.²⁴

Som tidigare nämnts finns liknande koder i de flesta utvecklade länder. Den svenska koden har dock fått ta hänsyn till vissa egenskaper som finns i Sverige. Bland annat ser ägarstrukturen i Sverige ut på ett sätt som skiljer sig mycket från exempelvis USA. I USA är ägandet betydligt mer utspritt än i Sverige, där ägandet är mer koncentrerat till större ägare som ofta utnyttjar sitt ägande mer aktivt och ofta har representanter med i styrelsen.

Vidare är svenska bolag styrda av aktiebolagslagen som föreskriver en hierarkisk struktur med bolagsstämman i topp, och under denna styrelse och verkställande direktör, liksom många andra regler som är specifika för Sverige och svenska bolag.

För de börsnoterade företagen har Koden endast betydelse när det gäller utformningen av rapporteringen. Detta beror på att kodens regler, trots att man utformat koden med premisserna ”följ eller förklara”, är för tunna. De börsnoterade företagen uppfyller redan de krav som koden ställer på dem. Koden kan dock ses som riktlinjer för de företag som avser att notera sig på den svenska börsen.

3.3.3 EU:S ÅTTONDE DIREKTIV

2006 kom direktiv 2006/43/EG som en direkt följd av Enron-kollapsen²⁵. Direktivet har kommit att kallas för EU:s åttonde direktiv och innebär att alla svenska bolag som är noterade på en reglerad handelsplats samt kreditinstitut och försäkringsföretag får krav på sig att arbeta på ett effektivt sätt med internkontrollen då dessa bolag är att betrakta som företag av allmänt intresse. Detta fick som konsekvens att företagen tvingades utse en revisionskommitté som skulle höja kvaliteten på den ekonomiska rapporteringen. Detta direktiv fick stor betydelse för framförallt de företag som uppfyllde ovan nämnda krav men inte hade ett marknadsvärde på över tre miljarder, eftersom dessa bolag inte styrdes av Koden.

²⁴ Nationalencyklopedin

²⁵ Yttrande från utskottet för ekonomi och valutafrågor (3.12.2008)

4. SYSTEMTEORI

Kapitlet behandlar de teorier som vi använder oss av för att analysera den empiri som framkomer under uppsatsens gång

4.1 FÖRETAGET SOM EN DEL AV ETT SYSTEM

Alla företag som agerar på den öppna marknaden är mer eller mindre beroende av sin omvärld. Denna omvärld rör sig om kunder, konkurrenter, lagar och regler, politiskt och ekonomiskt klimat och mycket annat. Stämningar och beslut i denna omvärld påverkar i någon mening företagets verksamhet. Även det motsatta förhållandet råder, det vill säga att företagets agerande påverkar omvärlden. Synsättet kallas med ett gemensamt namn för systemteori och har i den akademiska världen grovt kommit att delas in i legitimitetsteori, intressentteori och institutionell teori.²⁶



(Financial Accounting Theory, s. 269)

²⁶ C. Deegan & J. Unerman, s. 268

4.1.1 LEGITIMITETSTEORIN

Grunden i legitimitetsteorin är att organisationer eftersträvar att agera på ett sätt som ses som legitimt av sin omvärld, bland annat ovan nämnda anställda, allmänheten och media. Organisationen måste då vara lyhörd för förändringar i omvärldens förväntningar och redo att förändra sig för att återigen uppfattas som legitimt.²⁷

Organisationen anses ha ett socialt kontrakt med aktörerna i sin omvärld. Tidigare kunde företagets framgång mätas i vinstmaximeringen. Ju högre vinst, desto "bättre" företag. De senaste decennierna har företagets framgångar kommit att mätas utifrån betydligt fler parametrar. Förutom att företaget naturligtvis fortfarande måste ge vinst på lång sikt så har det i allt högre mån fått ta hänsyn till miljö, media, anställdas säkerhet, hur det agerar i tredje världen och mycket annat. Om företaget misslyckas med något av de krav som reses på det så kan det förvänta sig mer eller mindre hård kritik eller andra konsekvenser i form av exempelvis konsumentbojkott, politiska påtryckningar eller juridiska ingripanden.²⁸

Downling och Pfeffer (1975) redogör för tre olika sätt för en organisation att uppnå legitimitet.

- Organisationen kan anpassa sitt handlande för att nå upp till omvärldens krav.
- Organisationen kan kommunicera ut ett budskap med målet att förändra omvärldens krav.
- Organisationen kan kommunicera ut ett budskap som gör att det kopplas samman med positiva värden och sinnebilder.²⁹

Delvis överlappande antar Lindblom (1994) nedanstående strategier vid diskrepans mellan företagets agerande och förväntningarna på det.

- Informera allmänheten om faktiska förändringar i företagets verksamhet som gör att det uppfattas som legitimt.
- Att försöka få allmänheten att uppfatta att företaget förändrat sitt handlande och därmed är legitimt, utan att egentligen genomföra några faktiska förändringar i handlandet.
- Att genom att flytta fokus få allmänheten att uppfatta företaget som legitimt, exempelvis genom att associeras med positiva värden.
- Att söka övertyga allmänheten att förväntningarna på företaget inte är rimliga.³⁰

Som ett exempel på hur legitimitetsteorin kan användas kan vi ta skandalen på Skandia för några år sedan. Det uppdagades hur ledningen tillskansat sig bonusavtal på en nivå som inte var i linje med den som accepterades av pensionsspararna, och en oro för att kunderna skulle lämna företaget uppstod. Man fick också negativ publicitet i media vilket ytterligare spädde på allmänhetens kritik.

²⁷ C. Deegan & J. Unerman, s. 271, 273

²⁸ Ibid, s. 271-272

²⁹ Ibid, s. 273

³⁰ Ibid, s. 274

4.1.2 LEGITIMITETSTEORIN OCH REDOVISNING

Enligt både Downling och Pfeffer, och Lindblom, kan årsredovisningarna användas för samtliga ovan nämnda strategier.³¹ Legitimitetsteorin kan i årsredovisningarna ta sig uttryck på så sätt att företaget vill visa utåt att man tar frågor om internkontroll på allvar. Man vill för ägare och investerare visa hur riskerna inom området internkontroll minimeras. Skandaler likt Enron och Worldcom är varje investerares mardröm, och genom att i årsredovisningarna redogöra för hur man arbetar med internkontroll vill man för ägarna visa att sådana risker aktivt hanteras, ägarna ska kunna lita på siffrorna som framkommer i årsredovisningen.

4.2 INTRESSENTTEORIN

Legitimitetsteorin och intressentteorin påminner mycket om varandra, och kan inte helt separeras.³² Då legitimitetsteorin menar att företaget måste agera legitimt mot omgivningen i sin helhet talar intressentteorin om att tillfredsställa varje enskild intressent. Dessa intressenter kan ha olika och ibland delvis motstridiga intressen, exempelvis kan man tänka sig att företagets ägare och dess anställda har olika syn på hur löneutvecklingen bör gestalta sig.

Flertalet forskare är av åsikten att intressentteorin och legitimitetsteorin inte står i motsättning till varandra, utan snarare ska ses som kompletterande.³³

4.3 INSTITUTIONELL TEORI

Institutionell teori är en ansats som assimilerats framför allt inom managementforskningen. Teorin bygger på att det inte finns någon absolut ”rätt” eller ”fel” väg för organisationen – vad som ter sig som rationellt och framgångsrikt kan i en given kontext vara ödesdigert. Teorin kompletterar legitimitets- och intressentteorierna på så sätt att den fångar upp de kulturella och sociala värderingar som är rådande i den kontext som den verkar inom, och utifrån detta utformar sina aktiviteter³⁴.

Denna teori står alltså inte i motsättning till intressent- eller legitimitetsteorin, utan kan användas kompletterande.³⁵

Teorin kan delas in i två dimensioner, den isomorfa (isomorphism) och den oberoende eller fränkopplade (decoupling). Den förstnämnda är i sin tur indelad i tre olika processer: tvingande (coercive), mimetisk (mimetic) och normativ (normative).

Den tvingande isomorfismen har en koppling till intressentteorin, och innebär att starka eller viktiga intressenter utövar ett tvång på företaget att agera på ett visst sätt. Det kan både röra sig om ett tvång i informella termer, att företag ”frivilligt” gör på ett visst sätt, liksom vara mer tydligt påtvingande, så som fallet med bokföringslagar och SOX.

³¹ C. Deegan & J. Unerman, s. 274

³² Ibid s. 285

³³ Ibid

³⁴ Ibid s. 296

³⁵ Ibid

Mimetisk isomorfism innebär att företag försöker ta efter eller vidareutveckla andra företags praxis i syfte att nå konkurrensfördelar. Ofta kan en tvingande isomorfism också ta sig uttryck i en mimetisk.³⁶

Den sista teorin inom isomorfismen är den normativa. Detta innebär att företaget använder sig av en praxis som visserligen inte behöver vara tvingande eller mimetisk, men att man anpassar sig till de normer som råder. Som ett exempel på detta kan nämnas redovisningspraxis.³⁷

Den fränkopplande eller oberoende dimensionen av institutionell teori innebär att den praktik som företaget arbetar utifrån kan skilja sig rejält från vad man vill få det att framstå som. Här kan det finnas en koppling till legitimitetsteorin, där företagen gör, eller vill få det att verka som att de gör, på ett visst sätt för att upprätta sociala kontrakt med intressenterna.

³⁶ C. Deegan & J. Unerman s. 297

³⁷ Ibid. s. 298

5. EMPIRI

I detta kapitel kommer vi att redogöra för det som framkommit under intervjuerna på de företag vi valt att undersöka. För att det ska bli lättare att följa har vi delat upp det på före, under och efter SOX för respektive företag. Även avsnittet om SOX-gruppen bygger på dessa intervjuer. Som tidigare nämnts kommer vi i SKF:s fall endast att redogöra för före och efter SOX då de aldrig var formellt underställda lagen, utan istället beslutade att avnotera sig strax innan lagen trädde i kraft.

5.1 AB SKF

2008 omsatte SKF 63 361 miljoner kronor och hade ett rörelseresultat på 7 710 miljoner kronor vilket gav ett resultat före skatt på 6 868 miljoner kronor. Antalet anställda uppgick den sista december 2008 till 44 799 anställda. SKF är en global koncern som finns representerad i mer än 130 länder. Företaget grundades 1907 och 1920 var man väl etablerad på samtliga kontinenter.³⁸

Vi hade före mötet fått uppfattningen att SKF hade en internkontroll som låg långt framme och därmed skulle inträdet i SOX inte bli lika omvälvande. Volvo och Swedish Match låg inte lika långt fram och därför torde inträdet bli en betydligt mer omfattande process.

Uppgifterna om internkontrollen på SKF bygger på två intervjuer. Den första är med Bo K. Pettersson som har varit på SKF i elva år efter att tidigare ha arbetat som bland annat ekonomichef och controller. Han inledde sin yrkesbana på SKF med att arbeta med ekonomisystem och implementering av dessa i bland annat Tyskland och Italien. Bo blev sedan ansvarig för den grupp som skötte implementering av SKF:s koncerngemensamma ekonomisystem. 2004 blev Bo projektledare för gruppen som skulle sköta implementeringen av SOX och sedan SKF:s interna kontrollsystem SICS. Gruppen som är ansvarig för SICS kallas för Group Audit och består av fem personer varav två är från revisionsidan och två är från businessidan, vilket Bo tycker ger en bra blandning som kompletterar varandra väl, samt en person som handhar administrationen.

Den andra intervjun är gjord med Erik Björkdahl som arbetar på SKF Sverige. Erik har en delad tjänst som controller och koordinator för internkontrollen vilket bland annat innebär att Björkdahl rapporterar till den verkställande direktören på SKF Sverige som är ytterst ansvarig för internkontrollen på bolaget. Björkdahl fungerar som en länk mellan koncernledningens group audit-enhet och dem som arbetar med den interna kontrollen på olika sätt på SKF Sverige, främst kontroll- och processägarna. Björkdahl har även mycket kontakt med revisorerna och då främst Ernst & Young som fungerar som konsulter när det gäller test och utvärdering av kontrollerna på SKF Sverige. Björkdahl började arbeta på SKF 2007 efter att ha avslutat sina studier på Handelshögskolan vid Göteborg universitet.

³⁸ SKF:s Årsredovisning 2008

Som vi nämnt i metoden kommer vi i SKF:s fall inte att gå in på arbete under SOX då SKF avregistrerade sig innan de skulle lämna in sin första 20-F-rapport och därmed aldrig var underställda lagen.

5.1.1 FÖRE SOX OCH IMPLEMENTERING AV SOX

SKF:s SOX-projekt inleddes 2004 och innebar att man skulle bygga upp ett kontrollsystem som revisorerna kunde granska. Områden som behövde kontroller skulle kartläggas. SKF anlidade då Ernst & Young som kom med ett paket som anpassades för SKF. Man applicerade detta på de 25 största bolagen inom koncernen, vilka tillsammans står för omkring 70 procent av omsättning. Delar av kontrollerna kördes på ytterligare femton företag som utgjorde ytterligare omkring tjugo procent av omsättningen. Därigenom genomfördes kontroller i större eller mindre skala i företagsdelar som representerade omkring 90 procent av koncernens omsättning. Inom SKF hade man tidigare inte haft något liknande system utan man litade mycket på controllerns arbete. SOX handlade mycket om att säkerställa att de normala kontrollerna verkligen fungerade, till exempel att det finns godkännande för en faktura eller avsättning.

Reglerna har funnits på SKF sedan tidigare men genom SOX har brister uppdagats. Ekonomichefen kunde till exempel säga till en underordnad att lägga in den avsättning han vill göra i huvudboken och den anställde gjorde detta utan att ifrågasätta. När så Ernst & Young skickades ut för att testa detta uppdagades att bristerna var betydligt större än vad man tidigare trott. Mycket gällde brister i dokumentationen. SOX blev även en press på revisionsbolagen vilket gjorde att de var tvungna att rekrytera snabbt, och vissa gick direkt från högskolan till att testa bolags internkontroller. Pettersson berättar att de, i vissa fall, hade en något begränsad kompetens och saknade förmåga att se till helheten. Detta kunde bland annat leda till att en korrekt upprättad kontroll, där syftet med kontrollen hade efterlevts men där viss formalia saknades, kom att betraktas som icke godkänd. Även andra exempel finns där det hade räckt med mer samarbete mellan revisor och bolag för att kontrollerna skulle ha korrigerats direkt under testningen. Som vi varit inne på tidigare i avsnittet ”Arbetet med SOX” berodde detta främst på det amerikanska regelverket men revisorerna bekräftar också att det var mycket nytt folk med ute som fick göra ”bulkgörat”. Detta bidrog till att den första kontrollkörningen inte gav så bra resultat. Som ursäkt kan sägas att revisionsbolagen inte själva visste viken nivå som krävdes för att de inte skulle få anmärkningar i ett senare skede. Faktum är att revisionsbyrån Arthur Andersen, som tidigare betraktades som en av de fem stora, gick under som en direkt följd av Enronskandalen. SOX instiftades också, som vi varit inne på tidigare, som en följd av bland annat Enronskandalen.

Då allt måste dokumenteras på engelska uppstod i vissa delar av världen också språkliga problem. Ett exempel för SKF:s del var Mexiko där kontrollägarna inte behärskade språket i den utsträckning som krävdes för att upprätta dokumentationen. Där behövde man mycket hjälp med att översätta kontrollbeskrivningarna.

För att belysa hur viktigt detta var för SKF kan nämnas att projektgruppen som jobbade med SOX fick en mer eller mindre obegränsad budget, vilket Bo K. Petterson som jobbat på

bolaget i tio år aldrig tidigare hade upplevt. Man fick order att ordna så att koncernen klarade de krav som SEC och SOX ställde. Bo uppskattar de externa kostnaderna 2006 till runt 60-80 miljoner. Då är inte de interna kostnaderna medräknade. De kontroller som testades hårdast kunde testas fem gånger under samma år innan de godkändes. Vidare saknades bedömning av olika risker som kontrollerna täckte, och allt skulle därför testas i lika stor omfattning.

5.1.2 AVREGISTRERING OCH EFTER SOX

En av anledningarna till att avregistrera sig från SEC var det merarbete som 20-F-rapporteringen till SEC skapade och de enorma kostnader man fick på grund av SOX. De uppfattades som försvarbara i förhållande till vad man fick ut av att vara registrerad på den amerikanska marknaden. Man avregistrerade sig strax innan den första SOX-rapporten skulle in till SEC och styrdes därmed aldrig av SOX och riskerade inte att bli utsatta för SEC:s sanktioner vid eventuella brister.

Pettersson anser ändå inte att de spenderade pengarna inte slängdes i sjön då det gav mycket för bolaget, en uppfattning som delas av Björkdahl. Det enda legala krav man har på sig idag är Kodens krav, vilket man klarar med råge efter allt arbete med SOX. Man har modifierat internkontrollen och fokus läggs numera på att regelverket fyller sin funktion. Den största skillnaden mot när SKF var SOX-compliant är att formalia har fått en betydligt mer tillbakadragen roll. SKF kallar detta ”nya” kontrollsystem för SICS (SKF Internal Control Standard) vilket är ett direkt resultat av SOX. Detta är numera något som i högre eller lägre grad ska finnas i alla SKF-bolag. Det är naturligtvis skillnad på mängden kontroller beroende på vilken verksamhet de olika bolagen bedriver och hur stora de är. På SKF Sverige, till exempel, har man idag cirka 150 kontroller.

Arbetet går till så att group audit tittar efter olika risker som finns i koncernens funktioner. De sätter sedan ramar för vilka kontroller som ska finnas på plats samt utformar ett antal kontroller som utgör ett minimikrav. Efter detta tar varje legalt bolag över och ser över vilka potentiella risker som finns och konstruerar kontroller som även täcker upp dessa risker om de anser det nödvändigt.

Motståndet mot alla nya kontroller och allt nytt testande, som fanns när SKF var SOX-compliant, har blivit mycket mindre och man har inom organisationen fått en större förståelse för varför man göra kontrollerna. Björkdahl, som arbetar nära de som ”drabbas” av testerna och kontrollerna, kan dock fortfarande se att det finns ett visst motstånd mot vissa kontroller där förståelsen saknas och man bara anser att de tar onödig tid i anspråk. Björkdahl anser att de flesta kontrollerna är bra och fyller ett för företaget gott syfte men bekräftar även att vissa kontroller är mer tveksamma och man har numera en väl utvecklad internrevision för dessa. Internrevisionen innefattar bland annat att de kontroller som är tveksamma diskuteras med kontrollägarna för att revideras eller eventuellt tas bort helt. Kontrollerna är fortfarande dokumenterade utifrån ett enhetligt system, se bilaga 4.

I år har man, förutom att använda Ernst & Young för testning, även anlitat ett indiskt bolag som åker runt i världen och testar SICS så att det uppfyller de krav som SKF ställer. Detta gör

man för att få ner kostnaderna något då Ernst & Young är relativt dyra även om de är smidiga att arbeta med. I år används även egen personal för testning i Kina och Europa.

Ett exempel på en sorts brister som SICS tacklar är att gamla behörigheter ofta fick ligga kvar i olika system även efter att den anställde hade slutat eller bytt arbetsuppgifter. Ett annat är tillvägagångssättet när en ny leverantör ska läggas upp. Det är sådana exempel som gör att man idag inte vill släppa på dessa kontroller som SOX förde med sig.

Indelningen av processer på SKF ser ut enligt följande:

1. Bokslut och redovisning
2. Inköp
3. Tillverkning och anläggningstillgångar
4. Utbetalningar
5. Intäkter
6. Löner- och bonussystem
7. Interna transaktioner
8. Antidumping (rör sänkning av försäljningspriser)

Segregation of a duty finns med i alla processer och handlar om att alla transaktioner ska godkännas av minst två personer och att man separerar kritiska uppgifter eller nyckelfunktioner. Ett exempel på detta är att samma personer på ekonomiavdelningen inte både ska hantera utbetalningar och göra konteringen i bokföringen.

Man har lagt in en riskbedömning i SICS som innebär att stora bolag som bidrar mycket till SKF:s omsättning aldrig kan bli lågriskföretag. Ett exempel på detta kan vara företagen i USA och Tyskland som tillsammans bidrar med nästan 50 procent av SKF:s omsättning. Skulle något hända i dessa bolag skulle det betyda väldigt mycket för SKF-koncernen. Om ett bolag med en omsättning på 1-2 miljoner däremot skulle gå omkull skulle det i stort sett inte betyda någonting finansiellt för SKF som koncern och därmed kan det klassas som ett lågriskbolag. Man ser även på geografiska och kulturella skillnader. I länder där korruptionsrisken är större ökar riskklassificeringen. Denna riskklassificering avgör hur ofta man ska testa bolagens kontroller.

Inom SKF koncentrerar man sig på olika testområden från år till år. 2009 tittar man extra på säljområdet. Är det så att man skriver av osäkra kundfodringar så som de ska göras eller försöker man hålla kvar dem i balansräkningen för att höja resultatet i den lågkonjunktur som vi nu befinner oss i? Hur görs periodiseringen av intäkterna? Detta är exempel på frågor som kommer att få extra utrymme i 2009 års tester.

Vissa SKF-bolag vill nu under den nedåtgående konjunkturen lätta på kontrollerna då man inte anser sig ha råd med det. Ledningen har dock gjort klart att detta inte är något man gör endast när man har mycket pengar, utan det är kontroller som är en del av SKF och alltid ska följa de riktlinjer som satts upp. Man påpekar även att kontrollerna kan ses som ännu viktigare i sämre tider då det kan finnas en ökad benägenhet att hålla resultatet uppe.

Pettersson tror att SOX och SICS har bidragit till att man hittat mer misstag än man gjort tidigare, och man får en diskussion om det som är gjort är rätt eller inte. Han tror även att arbetet i organisationen har blivit noggrannare och att kvalitén därmed höjts. När man vet att någon annan ska titta på vad man gjort så anstränger man sig ofta mer än om man vet att detta kommer att läggas i ett arkiv och samla damm. Rena bedrägerier brukar dock inte upptäckas via SICS-kontroller utan det sker mestadels efter tips från medarbetare.

Ett bedrägeriscenario som SKF fruktar är att någon på företaget och någon utanför är i maskopi med varandra, exempelvis en leverantör och en inköpare. Sådant är oerhört svårt att skydda sig mot och upptäcka. Man har av en slump upptäckt ett sådant fall på SKF och jobbar nu med att undersöka vad det är för leverantörer man jobbar med. Detta är ett enormt arbete för SKF då man arbetar med tusen och åter tusen leverantörer. När en leverantör läggs upp idag ska leverantören godkännas av två personer som bland annat ska undersöka om det finns någon befintlig leverantör som erbjuder det man efterfrågar. Det kan till exempel vara en liten leverantör som säljer samma borrar som en stor leverantör som SKF köper från sedan tidigare. Då kan risken finnas att det är en kompis till någon på SKF och om leverantören godkänns kan det sedan vara svårt att upptäcka oegentligheter. Detta är ytterligare ett exempel på kontroller som SOX förde med sig och som man fört vidare till SICS.

Uppfattningen om att SKF hade en relativt god internkontroll innan man gick med i SOX tror Pettersson stämmer bra. Man har funnits länge och en väl ”ingrodd” företagskultur skapar ett visst skydd mot skandaler. Han har svårt att tro att skandaler som Enronskandalen skulle kunna hända inom SKF utan att någon reagerade. Ekonomichefen (CFO) gjorde till exempel inga egna bokningar i huvudboken utan lämnade alla underlag för bokning till SKF:s koncernredovisningschef redan innan man gick med i SOX. Pettersson har även svårt att se att man skulle kunna mixtra med massa bolag och bolagstransaktioner som fallet var på Enron, utan att någon reagerar och ifrågasätter varför man gör på det här sättet, inte minst revisorn. Ser man däremot på SKF före och efter SOX så är det ändå en stor skillnad inom många av dotterbolagens finansiella kontrollstrukturer.

SKF ger också utrymme för sin internkontroll i sina årsredovisningar. I årsredovisningen för verksamhetsåret 2008 skriver man att ”God intern kontroll är nödvändig för att uppnå affärsmålen och motsvara förväntningarna från aktieägare, kunder, leverantörer och andra externa parter.” SKF beskriver i redovisningen hur alla ekonomiansvariga och ledningsgrupper måste genomgå en utbildning i internkontroll kring riskhantering, otillåtet agerande och oegentligheter. Tre fall av oegentligheter upptäcktes under 2008, vilket fick konsekvensen att tre medarbetare fick lämna företaget.³⁹

³⁹ SKF:s Årsredovisning 2009

5.2 AB VOLVO

2008 omsatte Volvokoncernen 303 667 miljoner kronor vilket gav ett rörelseresultat på 15 851 miljoner kronor. I koncernen arbetar omkring 100 000 människor världen över. 67 procent av omsättningen och 77 procent av rörelseresultatet står lastbilstillverkningen för och är därmed det överlägset största affärsområdet för AB Volvo. På andra plats kommer anläggningsmaskiner med arton procent av omsättningen och elva procent av rörelseresultatet. Andra affärsområden är Bussar, Volvo Penta, Volvo Aero och Financial Services (Volvo personvagnar ägs av Ford och ingår inte i Volvokoncernen). Volvokoncernen har tillverkning i nitton länder och försäljning i omkring 180.⁴⁰

Redogörelsen om Volvo nedan grundar sig på en intervju med en anonym intervjuperson på AB Volvo (för enkelhetens skull kallad för "Hans"). Hans har arbetat på olika positioner på Volvo sedan början av 80-talet. Bland annat som ekonomichef på ett av Volvobolagen. 2004 blev Hans ansvarig för SOX-projektet och därefter för internkontrollen.

5.2.1 FÖRE SOX OCH IMPLEMENTERING AV SOX

Hans berättar att han har uppfattningen att Volvo alltid haft en god intern kontroll och ordning och reda, men att vissa delar tappades under senare delen av 90-talet.

Man glömmer viktiga fundament, att dokumentera, attestera och kontrollera dokument. När Hans blev chef på Volvo hade han en stämpel som var en symbol som till viss del bidrog till att man kände ett större ansvar för de handlingar som man fysiskt satte sin stämpel på. Därigenom kontrollerades det en gång extra då. Under perioden 2004 till 2006 fokuserades arbetet på internkontroll, då kraven från SOX kom. Arbetet med internkontroll förbättrades, en uppfattning som enligt Hans delas av i stor sett alla som arbetar med ekonomi på Volvo och även av den externa revisorn. Det var en process som kostade Volvo 200 miljoner kronor⁴¹ men man fick också fram rutiner för hur den interna kontrollen skulle se ut och hur den skulle testas.

5.2.2 ARBETET MED SOX

I en bok, Financial policies and procedures, beskrivs den interna styrningen på Volvo. I den tar man hänsyn till bokföringslagar, code of conduct och policys. Boken ges ut årligen och beskriver Volvo utifrån managementsidan men framförallt den finansiella sidan. Som manager eller CFO på Volvo är detta närmast att betrakta som en bibel. I den förklaras bland annat hur Volvo ska skötas, hur transaktionsflödet och Volvos bokslut ser ut. I bokslutet presenteras en mängd olika dokument och rapporter. Ur detta plockar auditenheten ut vad de bedömer kan utgöra en risk för Volvo. Beroende på hur stor risk olika poster har från FPP till

⁴⁰ Volvos Årsredovisning 2008

⁴¹

<<http://di.se/Nyheter/?page=/Avdelningar/Artikel.aspx%3FArticleID%3D2006%5C06%5C01%5C189507%26sectionid%3Dundefined>> tillgänglig: 2009-05-28

bokslut får de olika hård bevakning i form av tester. Detta bildar sedan ett riskramverk och utefter det sätter man upp kontrollmål. Därefter är det upp till varje avdelning att göra sina egna kontroller som täcker upp den risk som finns beskriven i riskramverket. Tillsammans bildar detta något som Volvo kallar för Volvo Internal Control Standards (VICS)

Kedjan är sedan indelad i tre etapper. Den första som kallas Management Control (de som vi tidigare benämnt som ELC) är enligt Hans den viktigaste och beskriver hur management ska bete sig. Detta testas på drygt 250 bolag inom koncernen genom att man undersöker om de arbetar enligt the Volvo Way, Code of Conduct och de policys och de risker som man identifierat om avsättningar, lager, inventarier, arkivering av avtal och liknande. Detta fungerar som en checklista för hur man vill att man ska arbeta. Allt detta återfinns i FPP

Nästa område är TLC, där man specificerat olika typer av processer som beskrivs i VICS-ramverket så som inköp, försäljning och bokslutsprocessen. Processerna är dokumenterade i form av flödesscheman. Fokus är lagt på nyckelkontroller som valts ut för att hantera de största riskerna för den finansiella rapporteringen.

Det sista benet är ITGC som säkrar upp IT-systemen. Många av de kontroller man gör finns i IT-system och därför måste man även säkra upp dessa system. Mycket av detta består i att jobba med "Access rights". Vem har tillgång till vilken information? Vem har rätt att ändra i informationen? Här upptäckte man att det fanns personer som gått till andra tjänster inom företaget men fortfarande har kvar de behörigheter som den gamla tjänsten gav.

5.2.3 AVREGISTRERING OCH EFTER SOX

Internkontrollgruppen skapades utanför auditenheten och genomför nu årligen kontroller. Tidigare var internkontrollen en del av auditenheten, där man jobbade med dessa frågor som en del av sina arbetsuppgifter. Idag är uppdelning mycket tydligare och uttalad från styrelsens sida. På Volvos huvudkontor sitter nu tre personer som är ansvariga för att hålla ihop internkontrollen. Räknar man även in dotterbolagen är det ett tjugotal personer som arbetar med området. I början av året kartläggs alla processer och vem som har ansvar över dessa.

Hans menar dock att SOX-kraven också medförde mycket stora arbetsuppgifter med ett mycket stort fokus på dokumentationen. Samtidigt så innebar detta att en god bas skapades för en strukturerad internkontroll, där dokumentationen tidigare kanske inte fungerat så bra alla gånger. Man testar fortfarande samma områden, men med skillnaden att mindre fokus ligger på dokumentationen.

Vad som är viktigt nu är att upprätthålla kontinuiteten i internkontrollen och att det från ledningshåll ses som en prioriterad fråga trots att man inte har lagkravet på sig. Då det nuvarande systemet med marginal uppfyller de krav som Svensk kod för bolagsstyrning ställer är det idag till stor del Volvos egna intressen som styr kvaliteten på internkontrollen. Hans anser det viktigt att ta vara på de investeringar som Volvo gjort i internkontrollen i och med SOX. Det kommer antagligen att ställas på sin spets längre fram då den rådande finanskrisen torde föra med sig höjda röster om satsningar på annat än internkontroll, men samtidigt är det just i dessa tider man verkligen ska satsa på internkontroll.

När man avregistrerade sig förenklade man arbetet, drog ner på dokumentationen och modifierade internkontrollen så att den behandlar det som är viktigt för Volvo. Tidigare kunde det finnas hundra sidor dokumentation om lagerhantering på ett lager någonstans i "utkanten" av koncernen. Det är sådan formalia man dragit ner på för att istället fokusera på det man gemensamt har diskuterat fram och bedömt som viktigt för Volvo.

Sedan avregistreringen har arbetet med internkontroll minskat, arbetet bedrivs på ett enklare sätt med fokus på det som ses som väsentligt. Man slipper till exempel upprätta de digra 20-F-dokumenterna som man tidigare enligt SOX var tvungen att skicka till SEC. En annan orsak är att Volvo inte har särskilt stor exponering mot den amerikanska marknaden. De som vill köpa Volvoaktier i USA kan tack vara den globala marknaden som finns idag köpa dessa på den svenska börsen.

5.3 SWEDISH MATCH

2008 hade Swedish Match en omsättning på 23 719 miljoner kronor vilket gav ett rörelseresultat på 3 090 miljoner kronor. Man hade ett medeltal på 11 866 anställda i koncernen.

Swedish Match är indelat i divisionerna Nordeuropa, Nordamerika och övriga världen (international). Vi fokuserar här på den Nordeuropeiska divisionen. Den består av tre bolag, ett produktionsbolag och ett distributionsbolag belägna i Sverige, samt ett säljbolag som är beläget i Norge.

Redogörelsen för Swedish Match bygger på en intervju med Stig-Lennart Ebberstein som arbetar som Vice President Internal Control på Swedish Match North Europe Division och ansvarar för den interna kontrollen inom division Nordeuropa. Där arbetar Ebberstein med det som är kvar av SOX idag, det vill säga det som Swedish Match valt att ha kvar från SOX-tiden. Där har Ebberstein arbetat sedan 2004 när SOX-förberedelserna inleddes. Innan detta var Ebberstein Vice President Business Control för division Nordeuropa.

5.3.1 FÖRE SOX OCH IMPLEMENTERING AV SOX

Innan Swedish Match gick med i SOX hade man kontroller som skedde i samband med den löpande revisionen. Man hade ingen egen enhet som enbart sysslade med internkontroll på de sätt man har idag. Det fanns dock ”internkontrollregler” innan, till exempel att attestering ska ske vid olika beloppsgränser.

Division Nordeuropa utsågs som pilot vad gällde implementeringen av SOX. För handledning och hjälp med SOX-projektet anlätades Ernst & Young som hade erfarenhet av SOX-implementering i andra bolag. Swedish Matches påskrivande externa revisorer är KPMG och det är också de som ska granska och uttala sig om huruvida Swedish Match uppfyller de krav som SOX ställer när utformningen är klar.

På Swedish Match delar man på TLC-nivå in kontrollerna i nio olika processer som är snarlika den indelning man har på SKF:

1. Försäljningsprocessen
2. Inköpsprocessen
3. Betalningsflöden
4. Lönesystemet
5. Hantering av lager
6. Anläggningstillgångar
7. Boksluts- och redovisningsprocessen
8. Corporate Treasury operations
9. Skatter

Varje år testas ett antal av dessa processer. Bokslutsprocessen anses så viktig att den testas varje år.

Utifrån tidigare beskrivna processer och riskbedömning av vad som kunde gå fel skapades ett antal key controls för att säkerställa den finansiella rapporteringen. Varje huvudprocess delades in i underprocesser som beskrevs med hjälp av flödesschema, processbeskrivning och kontrollmatris.

Ett problem vid implementeringen av SOX var att få processägarna att inse att de var ägare till processen och inte ekonomifunktionen. Kontrollprocesserna upplevdes som jobbiga och byråkratiskt styrda uppifrån. Kontroller fanns ju redan på plats, så varför dessa extra, litar inte ledningen på oss, var exempel på frågor som uppkom. En av utmaningarna var att få organisationen att se SOX-processen som ett hjälpmedel för att undvika att misstag begicks och på så sätt försäkra sig om en tillförlitlig finansiell rapportering.

Ett annat hinder var språket. Initialt utformades allt på engelska. Även om engelska är koncernspråket så varierar språkkunskaperna inom organisationen och av den anledningen översattes flödesscheman och processbeskrivningar till svenska.

5.3.2 UNDER SOX

När det gäller arbetet med SOX är det av naturliga skäl väldigt likt Volvos då bägge bolagen anlidade Ernst & Young som konsulter för att bygga upp en kontrollprocess som höll den standard som SOX krävde.

Man startar i Swedish Match Policies and Procedures där det står hur företaget ska skötas och hur man ska uppföra sig inom bolaget. Ebberstein, på samma sätt som Hans på Volvo, liknar detta vid ekonomernas bibel på företaget. Det är dessa som ligger till grund för hur arbetet fram till bokslutet ska se ut. Man kartlägger arbetsgången genom en så kallad Walk-through och använder de upprättade test- och kontrollfunktionerna så att man har uppsikt över de risker man upplever som viktiga att bevaka.

5.3.3 AVREGISTRERING OCH EFTER SOX

SOX var inte huvudskälet till att Swedish Match avregistrerade sig från Nasdaq. Faktum är att det inte handlades speciellt mycket på Nasdaq i jämförelse med OMX vilket gjorde att man valde att avregistrera sig, men Ebberstein medger att även SOX bidrog till detta beslut. Rapporteringen ökade mycket i och med SOX. Avregistreringen skedde våren 2007.

Fördelen med SOX var att processen genom företaget blev väl beskriven och man bestämde sig snabbt för att man skulle använda denna process för internkontroll även efter man hade avregistrerat sig från SEC. Det var även en bra arbetsbeskrivning för dem som kommer in som nyanställda på Swedish Match för att de lättare ska se hur helheten och genomströmningen i företaget går till.

Man bestämde att man skulle hålla i stort sett samma nivå som SOX hade krävt men man gjorde det inte så detaljrikt som SOX krävde. Man förändrade genom att banta ner testerna till de tester som man själv ansåg relevanta. På Swedish Matches Nordeuropeiska division gick man från runt 400 till under 200 kontroller.

Idag finns det en person som arbetar på koncernnivå med internkontroll och samordnar så man håller samma standard över hela koncernen. Också i den amerikanska divisionen finns det internkontrollfunktioner. På den internationella delen är man på gång med att inrätta en internkontrollfunktion.

På de bolag inom koncernen som var fullskopade, det vill säga att man använder sig av SOX fullt ut och alla de processer som SOX förde med sig, ska riskprocesserna testas årligen och

på en treårscykel ska samtliga processer revideras. I Norge, som inte förknippades med lika stor risk, görs färre tester. Det finns även en lägre nivå som Swedish Match kallar för ”trigger-nivån”. Där görs tester när någon förändring görs som triggas igång processer. Exempel på detta kan vara att man anställer en ny VD, ny ekonomichef eller att man upptäcker något under föregående års revision, varpå en uppföljning sker följt av en ny revision.

När det gäller ITGC har man inte ändrat någonting på Swedish Match sedan man gick ur SOX. Man har vissa IT-applikationer som klassas som kritiska och testas årligen och vissa som man gör stickprov på. Exempel på kritiska system är faktureringsystem och ekonomisystem.

De största utmaningarna idag tycker Ebberstein är att lyckas få testarna att fånga upp de risker som finns. ”Ingenting blir bättre än dina processer”, och trots att man gjort en revision utan att hitta något anmärkningsvärt kan man inte vara helt säker på att allt är som det ska. Ledningen måste också betona att internkontrollen är något viktigt och ska uppfattas som en prioriterad fråga.

Idag upplever inte Ebberstein att det finns något större motstånd mot testerna men det finns de som tycker att alla revisionerna är jobbiga då man kan ha blivit testad flera gånger.

5.4 SOX-GRUPPEN

När SOX kom till och alla svenska bolag som var noterade på den amerikanska börsen var tvungna att följa SOX regler upplevde många bolag att revisorn kom in och ”körde sitt eget race”. Detta gjorde att främst Volvo tog initiativ och kontaktade SKF, Swedish Match, Electrolux, Ericsson, Stora Enso, Astra Zeneca och Telia Sonera. De gick ihop i en grupp för att diskutera hur långt man hade kommit, hur man skulle tackla de problem man upplevde och de farhågor man såg framför sig. Det var också ett sätt att stå starkare gentemot revisorn som anlätades som konsult. Eftersom detta var nytt även för revisorerna ansåg man från företagets sida att revisorerna tolkade lagen för strikt, till exempel genom att de skulle ha dokumentation med mera som nästan in absurdum uppfyllde de krav som SOX ställde.

Swedish Match upplevde till viss del att gruppen genomsyrades av lite väl mycket Voltotänk vilket gjorde att det efter hand ebbade ut för deras del. Man ansåg sig klara detta med Ernst & Young trots att de genom sitt försprång på ett år, genom erfarenheter från sina amerikanska kollegor, arbetade helt självständigt.

Arbetet i SOX-gruppen fokuserar idag på hur man går vidare. Vilka förenklingar kan man göra? Fokusera på de viktiga sakerna för att få ut mesta möjliga av det arbete som läggs ned utan att kostnaderna skjuter i höjden. Det gäller nu att få alla i organisationen att bli intresserade och se till så att alla följer de regler som sätts upp, och se till så att uppdatering sker kontinuerligt.

6. ANALYS

I detta kapitel ska vi analysera empirin med hjälp av de teorier som vi redogjort för tidigare i uppsatsen.

6.1 ANALYS UTIFRÅN LEGITIMITETSTEORIN

Enligt legitimitetsteorin strävar företaget efter att agera på ett sätt som av omvärlden ses som legitimt. När det gäller SOX består omvärlden av reglerarna som stiftat lagar som gör att företagen måste agera på ett speciellt sätt. Efter att företagen har avregistrerat sig från SEC och därmed inte längre styrs av reglernas krav blir det intressantare. Vad är det i omvärlden som gör att de företag som varit SOX-compliant inte väljer att lägga hela den dyra och omfattande processen bakom sig?

Det finns ett flertal aspekter man kan ta in här. Den första är att företagens internkontrollfunktion troligen vuxit mycket då det skulle bli SOX-compliant. Verksamma där har alltså ett egenintresse av att en högt prioriterad internkontroll finns kvar inom företaget, och om den skulle skrotas finns det risk att flera skulle få gå eller flyttas till mindre attraktiva arbetsuppgifter. Internkontrollgrupperna är både experter på och beroende av det system som byggts upp kring internkontrollen. Inför företaget i sin helhet kan det alltså sägas att man försöker nå legitimitet för sitt arbete.

En annan aspekt kan vara att övriga bolag som varit SOX-compliant har behållit en hög nivå på sin interna kontroll och därmed skulle omvärlden bli skeptiska till företagets försämrade internkontroll jämfört med konkurrenterna på marknaden. Som framkommit i empirin har alla bolag varit långt ifrån de krav som SOX ställde innan man startade projekten med att bli SOX-compliant. Vi antar då att de bolag som inte varit SOX-compliant på den svenska marknaden har en internkontroll som ligger efter de bolag som på grund av SOX arbetat upp en väl fungerande internkontrollprocess. Har man väl bekostat och arbetat upp denna konkurrensfördel vill man inte släppa den ifrån sig.

6.1.1 UTMÄRKANDE FÖR RESPEKTIVE FÖRETAG

I SKF:s fall var uppfattningen från den intervjuade revisorn att SKF hade en väl fungerande internkontroll som skulle göra det relativt enkelt att implementera SOX. Detta kan ses som ett exempel på hur väl man lyckats förmedla en sådan bild till omvärlden. Detta för oss in på den intressanta diskussionen huruvida företagen verkligen arbetar på det sätt som man vill förmedla. Vi har i empirin i stort sett endast intervjuat personer med ledande befattningar vilket eventuellt kan förmedla en bild som inte är helt objektiv. Detta anser vi dock inte är troligt då vi i SKF:s fall fått se exempel på kontroller samt att de som arbetar med internkontrollen troligen inte skulle bli långvariga på sina poster om internkontrollen inte sköttes enligt direktiven. Vidare kommer konsulter, ofta någon av de fyra stora revisionsbyråerna, regelbundet ut för att kontrollera hur bra den interna kontrollen sköts.

6.1.2 LIKHETER MELLAN FÖRETAGEN

Likheterna är många och skulle kunna förklaras genom legitimitetsteorin enligt resonemanget ovan. Den största likheten är hur man arbetar med internkontrollen idag. Detta kan förklaras genom att det är inhyrda revisorer som hjälpt företagen att strukturera den kontrollprocess som krävdes. Idag delar samtliga tre bolag uppfattningen att det var ett problem att en riskbedömningsnivå saknades i SOX vilket gjorde att allt testades lika mycket. Dokumentationskraven och kraven på formalia ansågs oproportionerligt höga. Dagens internkontrollsystem på de tre bolagen är en direkt följd av SOX där man anpassat de bitar som man inte var nöjd med till den egna verksamheten. Arbetssätten bedömer vi dock som snarlika. Det är i sammanhanget omöjligt att inte nämna SKF och Volvos kontrollsystem, som i SKF:s fall heter SICS (SKF Internal Control Standard) och i Volvos fall VICS (Volvo Internal Control Standard), som på ett utmärkande sätt visar på likheterna mellan bolagen. I Swedish Match's fall arbetar man på ett liknande sätt, utan att namnge den egna internkontrollen på det vis man gjort i de två andra bolagen.

6.2 ANALYS UTIFRÅN INTRESSENTTEORIN

Intressentteorin utgår ifrån intressentmodellen där omvärlden påverkar organisationen och organisationen påverkar omvärlden. Bolagsstämman är högsta beslutande organ i de bolag vi har undersökt. Ytterst ligger det ju också i ägarnas intresse att, allt annat lika, internkontrollen inom företaget är tillförlitlig. Detta skulle kunna göra att risken i bolagen kan ses som mindre, och enligt klassiska ekonomiska kalkyler betyder mindre risk en säkrare investering. Om kostnaden för att upprätthålla en hög internkontroll inte överstiger minskningen i avkastning anser vi det troligt att ägarna vill se en fortsatt hög internkontroll.

I och med att ägarna tillhör intressenterna kan revisorerna sägas representera ägarnas intressen. Därför är det även intressant att belysa huruvida revisorerna och företagen hade samma syn på internkontrollen. Det är i sammanhanget även viktigt att återigen poängtera att lagen var ny även för revisorerna, och ett av de stora revisionsbolagen gick under som en direkt följd av sin inblandning och dåliga arbete när det gällde Enron och Worldcom.

För revisorerna betydde SOX också möjligheter till stora försäljningar av konsulttimmar. Som intressent hade revisionsfirmorna alltså intresse av att bidra till utvecklad internkontroll på företagen. Idag när bolagen inte alls måste uppnå samma nivå av internkontroll används revisorerna som granskare av att den interna kontrollen fungerar på ett tillförlitligt sätt.

6.2.1 UTMÄRKANDE FÖR RESPEKTIVE FÖRETAG

Ur intressentteorins synvinkel är det även intressant att det bara är SKF som uppger att de avregistrerade sig från den amerikanska marknaden som en direkt följd av SOX (de var heller aldrig underställda lagen utan valde att avregistrera sig ett par veckor innan den första rapporten skulle in). Också Swedish Match och Volvo hade tidigt tankar på att avregistrera sig från den amerikanska marknaden, och även om SOX var avgörande för detta så hade man antagligen varit avregistrerade idag ändå. Det framgår tydligt att de intressenter som finns på

andra sidan Atlanten inte är av så stor betydelse för de svenska bolagen. Detta kan till viss del förklaras av den globala värld vi lever i. De amerikaner som vill äga aktier i SKF, Swedish Match eller Volvo kan köpa dem på den svenska börsen i stället. Tilläggas bör att de två sistnämnda också angav som skäl till avregistreringen att de inte hade någon större marknad i USA.

6.2.2 LIKHETER MELLAN FÖRETAGEN

Vad som är intressant är att alla tre bolagen är eniga om att den internkontroll som finns idag inte hjälper speciellt mycket mot allvarigare oegentligheter sanktionerade från ledningshåll. Rena bedrägerier, framför allt på lägre nivå som att en anställd får för sig att köpa en extra hemdator på företagets bekostnad, försvåras dock. Som vi nämnt finns kontrollprocesser för att bland annat upptäcka oseriösa leverantörer, men om en person på insidan och en på utsidan är i maskopi med varandra är detta mycket svårt att upptäcka. De upptäckter som gjorts har inte bara fångats upp av kontrollerna utan också på andra sätt. Det sägs även att Enron som var uppkomsten till hela lagen, antagligen hade kunnats visas som ett skolexempel på hur SOX skulle praktiseras. Sker bedrägeriet tillräckligt högt upp så kan man undgå även de kontroller som annars hade kunnat fånga upp bedrägeriet. Det är inte heller på den nivå som kontrollerna används.

6.3 ANALYS UTIFRÅN INSTITUTIONELL TEORI

Kravet på att ha någon form av internkontroll överhuvudtaget kan sägas härledas till tvingande isomorfism. Företagsskandaler där ledningen skor sig på aktieägarnas bekostnad kan, även om det rör sig om förhållandevis små summor, visa sig ödesdigert för företaget. Vi talar då exempelvis om de bonusskandaler som med jämna mellanrum avslöjas i media, ofta utan att ägarna haft någon större insyn eller kontroll över detta. Någon form av internt kontrollsystem för löner och bonus kan alltså i bästa fall bidra till att förhindra att sådana skandaler uppstår. Om inte annat så försöker företaget övertyga sina intressenter att man tar dessa frågor på allvar, en form av fränkopplad (decoupling) isomorfism.

Enligt vår bedömning finns det bland allmänheten i Sverige jämfört med många andra länder en låg acceptans för oegentligheter och alltför generöst tilltagna bonussystem. Vi tror därför att de undersökta företagen kände en press på sig att visa att de tog frågorna på allvar, då oegentligheter som uppdagas (som hos Skandia) kan få allvarliga konsekvenser.

Teorin om mimetisk isomorfism kan enligt vår uppfattning inte användas i särskilt stor utsträckning för att förklara utvecklingen i företagens interna kontrollsystem. SOX infördes 2002, och samtliga företag som hade för avsikt att bli compliant hade att rätta sig efter lagen. Det fanns alltså inga möjligheter att kopiera ett redan SOX-compliant system för att sedan anpassa eller utveckla detta för den egna verksamheten. Däremot kan man givetvis tänka sig att mimetisk isomorfism kan förklara hur företag som eventuellt är på väg in i SOX agerar.

Den normativa isomorfismen anser vi i hög grad kan användas som verktyg vid analys av hur de undersökta företagen agerat. Redan i ett tidigt skede bildades en ”klubb” för utbyte av

erfarenheter och kunskaper inför implementeringen av SOX. De deltagande företagen hade en helt ny lagstiftning med ett omfattande regelverk att efterleva, regler som dessutom är utformade av amerikanska myndigheter. Arbetet i denna grupp var inte på något vis tvingande men det breda deltagandet bland påverkade företag gjorde att det man kom fram till blev praxis. Detta visas exempelvis genom de stora likheter som finns mellan de olika företagens respektive kontrollsystem.

6.3.1 UTMÄRKANDE FÖR RESPEKTIVE FÖRETAG

Den SOX-grupp som samtliga undersökta företag var en del av tror vi har påverkat dessa i en gemensam riktning. Samtidigt drog Swedish Match efter en tid vissa slutsatser om att SOX-gruppen var överflödig. Vi tror att detta till viss del kan förklaras av de olika marknaderna som Swedish Match å ena sidan, och Volvo och SKF å andra sidan är verksamma inom. Där Swedish Match tillverkar tobaksprodukter inriktade mot konsumentnivå, är Volvo och SKF industriföretag. Vidare har Swedish Match en begränsad mängd snarlika produkter, medan både SKF och Volvo har betydligt större sortiment. Rimligen har de båda senare också betydligt fler leverantörer. Andra skillnader är att Swedish Match är isolerade kring en mindre marknad än SKF och Volvo och är ett betydligt mindre företag. Utifrån teorin om normativ isomorfism anser vi detta vara förklaringar till att Swedish Match inte kände sig hemma i gruppen.

6.3.2 LIKHETER MELLAN FÖRETAGEN

Samtliga intervjuade beskriver hur de internt mött ett motstånd mot den kraftigt utökade mängden kontroller på företagen. Processer som länge hade varit befästa ute i organisationerna skulle nu revideras, dokumenteras och kontrolleras. Många medarbetare ansåg detta vara onödigt.

Likheterna mellan företagen bedömer vi har sin grund i den SOX-grupp som de undersökta företagen satt med i, även om det i Swedish Matchs fall efter en tid inte ansågs nödvändigt. Här diskuterades hur man gjorde på de olika företagen, hur man löste problem man hade stött på, hur man tänkte lösa problem som man förväntade sig och liknande frågor. Företagen tog naturligtvis med sig erfarenheterna från de här mötena när de skulle upprätta sin egen internkontrollprocess. Detta kan förklaras av teorin om den normativa isomorfismen, där företagen till följd av sin grupp tillhörighet drar slutsatser om hur de ska agera.

Då samtliga som vi intervjuat har en central roll inom sina organisationers internkontroll så har dessa också ett intresse av att måla upp en positiv bild av nödvändigheten av en strukturerad internkontroll.

7. SLUTSATS

I det här kapitlet presenterar vi de slutsatser vi dragit. Vi besvarar även de frågor vi ställer i inledningen.

Den främsta slutsatsen vi dragit är att det finns fler likheter än skillnader mellan de olika företagens interna kontrollsystem. Trots att samtliga valt att avregistrera sig från SEC och därmed inte längre omfattas av lagstiftningen så använder man sig av mycket snarlika kontrollsystem. Påpekas bör dock att det inte gått många år sedan företagen befriades från kraven, och det är fullt möjligt att man i framtiden kommer att utvecklas åt mer skilda håll.

Gemensamt för alla bolagen är att de representanter vi träffat anser att SOX varit till gagn för respektive verksamhet. I sammanhanget måste det poängteras att vi intervjuat personer som försörjer sig på internkontroll på respektive bolag. Det är dessa personer som varit med och arbetet upp den kontrollprocess man använder sig av idag. Detta tillsammans med att de vill framställa sin arbetsgivare i god dager gör att personerna knappast kan ses som helt opartiska. Fakta är ändå att bolagen har väl dokumenterade kontroller (se exempelvis från SKF, bilaga 4) som används i det löpande arbetet vilket kan ses som bevis på att det även på högsta nivå i företagen ses som en prioriterad fråga.

Inget av bolagen tyckte att de löpande kostnaderna motsvarade vad man fick ut av att vara noterad på den amerikanska börsen, efter att man arbetat upp en kontrollprocess som följde SOX. Swedish Match och Volvo tyckte redan innan SOX att kostnaderna för att vara noterad på den amerikanska börsen var för höga. Man hade med största sannolikhet varit avnoterade från den amerikanska börsen idag även om SOX inte hade skapats.

På frågan om det var värt implementeringskostnaderna är företagen eniga om att det var mycket pengar men att det fanns ett stort värde i det man fick tillbaka.

Hur förberedde sig USA-noterade företag i Sverige för SOX?

Förberedelserna inför SOX har bestått av diskussioner företagen emellan och man har på företagen satt ihop grupper med specifikt ansvar för SOX. Ansvariga för dessa grupper har i samtliga fall rekryterats från de interna ekonomifunktionerna. Man har anlitat någon av de fyra stora revisionsbolagen för att strukturera kontrollprocessen så att den uppfyller lagens krav.

Hur arbetade USA-noterade företag i Sverige med SOX?

Arbetet startade med att man utgick från företagets syn på hur verksamheten skulle skötas, så som gällande policy och processer. Denna skrift genomsyrar arbetet i hela företaget fram till bokslutet. Det var detta man ville ha kontroll på. Detta gjorde man genom att identifiera var i processen det fanns risker. Efter att ha identifierat dessa arbetade företagen fram kontroller som gjorde att man hade dessa risker under uppsikt.

Arbetet med SOX ansåg samtliga undersökta företag innebar en oproportionerlig mängd formalia. I Volvos och Swedish Matchs fall var det dock inte enbart SOX som fick dem att

avregistrera sig från den amerikanska börsen, utan också det att marknaden där inte ansågs särskilt betydelsefull.

Vilka rutiner från SOX finns kvar i företagens verksamhet idag och varför?

Större delen av de SOX-styrda kontrollprocesserna finns idag kvar på de undersökta företagen. En viktig skillnad mellan nu och då man var compliant är att formalia fått en mindre roll och att man nu gör riskbedömningar. Dessutom testas inte lika mycket varje år, utan företagen väljer ut ett antal processer som ska testas.

7.1 TEORETISK FÖRKLARINGSMODELL

Företagen var i förberedelserna för SOX underkastade hårda lagar och detaljerade riktlinjer, det vill säga just SOX och PCAOB:s dokumentation. Utifrån institutionell teori kan detta benämnas tvingande isomorfism. Detta tryck kan förmodligen varit speciellt starkt då den nyttillkomna lagen ännu ej prövats i praktiken. Man visste inte exakt vad som gällde utan valde att okritiskt agera helt i enlighet med revisorns uppfattning. Företagens förhandlingsposition var av allt att döma mycket svag.

Tillsammans med de andra företagen i SOX-gruppen utvecklades i Sverige en de facto-standard för hur ett internt kontrollsystem skulle se ut i enlighet med SOX. I och med medlemskapet i gruppen så utvecklades normer, där relativt sett mindre företag (så som Swedish Match) kan ha haft svårt att göra sin stämma hörd. Detta kan förklaras utifrån normativ isomorfism, där en praxis utformas utifrån normer i företagets omvärld, i det här fallet de övriga företagen i SOX-gruppen.

Att flera delar av SOX fortfarande finns kvar i företagen kan i stor utsträckning förklaras utifrån legitimitetsteorin. Samtliga undersökta företag har internationell verksamhet och ägare, eller ser potentiella ägare, över hela jorden. I USA där man har erfarenhet från omfattande företagsskandaler har SOX mötts med viss skepsis, men kanske kan det närmast beskrivas som ett nödvändigt ont. Ägarnas värsta mardröm är att en ny Enron-skandal uppdragas i företaget man har aktier i.

När man då valt att avnotera sig från den amerikanska börsen försvinner också ”kvittot” i form av SOX på att man har en god internkontroll. Företagen har då att inför ägarna visat hur man inte kastat ut allt vad SOX innebar. Man vill visa att man valt att bibehålla de delar av SOX som bidrar till god internkontroll, samtidigt som man gjort sig av med de delar som enbart innebar krångel och pappersarbete, i förlängningen höga kostnader. För att tala med Downing och Pfeffer skulle detta alltså kunna ses som ett sätt att anpassa sitt handlande utifrån omgivningens krav, ett av tre huvudsakliga sätt för en organisation att försöka uppnå legitimitet.

Vår bedömning av den internkontroll som finns kvar på företagen är att det faktiskt finns en koppling till SOX, och att detta inte bara är snack. Vi anser därför att institutionell teori utifrån den fränkopplade (decoupling) dimensionen inte är en särskilt effektiv förklaringsmodell i det här fallet.

8. AVSLUTNING

8.1 FÖRSLAG PÅ VIDARE STUDIER

Under arbetets gång har intressanta frågor väckts, men vi anser att de ligger för långt från uppsatsens kärna och skulle göra området allt för brett. Detta är områden som skulle kunna behandlas i kommande studier och forskning.

Efter att vi kartlagt hur internkontrollen ser ut på de tre företag vi studerat har alla tre varit eniga om att det var SOX som lade grunden till den interkontroll man har idag. Frågan har då väckts hur mycket detta skiljer sig från de bolag som aldrig varit registrerade på den amerikanska marknaden och därmed inte blivit tvingade att strukturera sin internkontroll. Har dessa företag utvecklat sin interna kontroll efter att de fått inspiration från de positiva erfarenheter som bland annat de tre bolag vi kartlagt har införskaffat, eller ser internkontrollen likadan ut idag som den gjorde för Volvo, SKF och Swedish Match innan de implementerade SOX i sin verksamhet?

9. KÄLLFÖRTECKNING

9.1 BÖCKER

Deegan, Craig & Unerman, Jeffrey (2006), *Financial Accounting Theory*, Mc Graw-Hill Education, Maidenhead UK 2006, European Edition

Merchant, Kenneth A. & Van der Stede, Wim A. (2007), *Management Control Systems*, Pearson Education Limited, Essex UK 2007

Welytok, Jill Gillbert (2008), *Sarbanes-Oxley for Dummies*, Willey Publishing Inc, Hoboken US 2008

9.2 INTERNET

Nationalencyklopedien < www.ne.se > Tillgänglig: 2009-05-28

Svensk kod för bolagsstyrning < www.bolagsstyrning.se/bolagsstyrning > Tillgänglig: 2009-05-28

E-post från Mr. Michael Oxley (2009-05-20)

WorldCom Timeline < www.worldcomnews.com/worldcomtimeline.html > Tillgänglig: 2009-05-28

Report of Investigation - Special investigative committee of the Board of Directors of Worldcom, inc., U.S. Securities and Exchange Commission. < <http://tinyurl.com/mtp8s4> > Tillgänglig: 2009-05-28

Public Company Accounting Oversight Board (2004) *Bylaws and Rules – Standards – AS2* < www.pcaobus.org/Rules/Rules_of_the_Board/Auditing_Standard_2.pdf > Tillgänglig: 2009-05-28

US Securities and Exchange Commission (2007) *SEC Approves PCAOB Auditing Standard No. 5 Regarding Audits of Internal Control Over Financial Reporting; Adopts Definition of "Significant Deficiency"* < www.sec.gov/news/press/2007/2007-144.htm > Tillgänglig: 2009-05-28

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission < www.coso.org/resources.htm > Tillgänglig: 2009-05-28

9.3 TIDNINGARTIKLAR

(2006) *The Rise and Fall of Enron*, New York Times < www.nytimes.com/ref/business/20060201_ENRON_GRAPHIC.html >, tillgänglig: 2009-05-28

Bumiller, Elisabeth (2002) *Bush Signs Bill Aimed at Fraud In Corporations* < www.nytimes.com/2002/07/31/business/corporate-conduct-the-president-bush-signs-bill-aimed-at-fraud-in-corporations.html >, tillgänglig: 2009-06-06

(2001) *Employees retirement plan is a victim as enron tumbles* < www.nytimes.com/2001/11/22/business/employees-retirement-plan-is-a-victim-as-enron-tumbles.htm >, tillgänglig: 2009-05-28

Hellblom, Ola (2006). *Han uppmanar till civil olydnad mot bolagskoden*, Dagens Industri, 2006-06-01. < <http://tinyurl.com/lnc3g9> > Tillgänglig: 2009-05-28

(2002) *News World Edition: Enron scandal at-a-glance* 2002-08-22 < news.bbc.co.uk/2/hi/business/1780075.stm > Tillgänglig: 2009-03-28

9.4 ÅRSREDOVISNINGAR

Årsredovisning 2008, SKF

Årsredovisning 2008, Volvo Group

Annual report 2008, Swedish Match

10. BILAGOR

10.1 BILAGA 1 – E-POST FRÅN MICHAEL OXLEY

From: Filip Johansson [<mailto:fi.johansson@telia.com>]
Sent: Tuesday, May 19, 2009 4:58 PM
To: Oxley, Michael G.
Subject: SOX

Dear Mr Oxley,

My name is Filip Johansson, and together with Mr Joel Brandell I am writing a university paper about the effects of SOX on Swedish quoted companies. We have a short question that is of importance to us:

When drawing up the Sarbanes-Oxley Act, did you and Mr Sarbanes consider how it would be received by companies in other countries that are also quoted in the USA, such as Volvo, Ericson, etc.?

We would be very grateful if you could send us an answer to this question. The paper will be handed in for publication on May 27.

Kind regards,
Filip Johansson

Från: Dove, Anita [<mailto:ADove@bakerlaw.com>] **För** Oxley, Michael G.
Skickat: den 20 maj 2009 21:12
Till: Filip Johansson
Ämne: RE: SOX

Dear Mr. Johansson -

When determining what companies would be covered in the Act, we only included publicly traded companies listed on an American

stock exchange, regardless of their nationality. I trust this will be helpful. Please send a copy of your final product.

Yours truly,
Michael Oxley

10.2 BILAGA 2 – INTERVJUFRÅGOR

10.2.1 FRÅGOR TILL BO K. PETTERSON PÅ SKF

Berätta lite om dig själv och dina uppgifter på SKF.

Hur såg internkontrollen ut på SKF före SOX?

Vad har du för uppfattning om SOX?

- I vilket avseende?

Hur upplevde ni inträdet i SOX?

Vad är svårt med internkontroll?

Anser ni att ingången i SOX bidrog till att utveckla internkontrollen?

- På vilket sätt?
- Exempel?

Varför valde ni att avnoteras från amerikanska börsen?

Kan du berätta lite om ert interna kontrollsystem, SICS?

- Finns det något i SICS som ni implementerade till följd av SOX och som ni idag har kvar?
- Är detta kvar på samma sätt eller har ni modifierat det sedan ni fick lite ”friare tyglar”?

10.2.2 FRÅGOR TILL ERIK BJÖRKDAHL PÅ SKF

Berätta lite om dig själv och dina uppgifter på SKF

Hur upplevde du internkontrollen på SKF när du kom som ny?

Erfarenheter från tidigare verksamheter?

Ge exempel på någon eller några processer inom ditt område och vilka kontroller som finns inom ditt område.

Finns det några fall där internkontrollen uppenbart brustit?

Upplever du något motstånd från organisationen när det gäller de kontroller som finns?

- Hur gör ni i så fall för att komma till rätta med dessa?

10.2.3 FRÅGOR HANS PÅ VOLVO

Berätta lite om dig själv och dina uppgifter på Volvo

Hur såg internkontrollen ut på Volvo före SOX?

Vad har du för uppfattning om SOX?

- I vilket avseende?

Berätta lite om arbetet som följde då Volvo kom att omfattas av SOX.

Vad är svårt med internkontroll?

Finns det några fall där internkontrollen uppenbart brustit?

- Har dessa brister blivit förre i och med SOX eller VICS

Anser ni att SOX bidrog till att utveckla internkontrollen?

- På vilket sätt?
- Exempel?

Varför valde ni att avnoteras från amerikanska börsen?

Kan du berätta lite om ert interna kontrollsystem, VICS?

- Finns det något i VICS som ni implementerade till följd av SOX och som ni idag har kvar?
- Är detta kvar på samma sätt eller har ni modifierat det sedan ni fick lite ”friare tyglar”?

10.2.4 FRÅGOR TILL STIG-LENNART EBBERSTEIN PÅ SWEDISH MATCH

Berätta lite om dig själv och dina uppgifter på Swedish Match.

Hur såg internkontrollen ut på Swedish Match före SOX?

Vad har du för uppfattning om SOX?

- I vilket avseende?

Berätta lite om arbetet som följde med att Swedish Match kom att omfattas av SOX.

Vad är svårt med internkontroll?

Finns det några fall där internkontrollen uppenbart brustit?

- Har dessa brister blivit förre i och med SOX eller VICS

Anser ni att SOX bidrog till att utveckla internkontrollen?

- På vilket sätt?
- Exempel?

Varför valde ni att avnoteras från amerikanska börsen?

Kan du berätta lite om hur ni arbetar med internkontrollen idag?

10.3 BILAGA 3 – SVENSKA FÖRETAG NOTERADE I USA

Nedanstående tabell visar svenska företag som sedan 2002 varit noterade på den amerikanska finansmarknaden samt uppgifter om när de avnoterades.⁴²

Företag	År för avnotering
Astra Zeneca	Fortfarande noterat
Biocare AB	2004
Electrolux AB	2005
Ericsson	Fortfarande noterat
Metro International SA*	2003
Modern Times Media Group MTG AB	2004
Scania AB	2003
SKF inc	2003
Song Networks Holding AB	2003
Swedish Match corp	2004
Tele2 AB	2006
Teliasonera AB	2004
Transcom Worldwide SA*	2003
Volvo AB	2007

* Metro International SA och Transcom Worldwide SA hade vid tillfället Stockholmsbörsen som ”hemmabörs”, samtidigt som huvudkontoret var beläget i annat land än Sverige.

⁴² *Why do foreign firms leave U.S. equity markets?*, C. Doidge, G. A. Karolyi, R. M. Stulz. University of North Carolina (2009)

10.4 BILAGA 4 – EXEMPEL PÅ KONTROLL PÅ SKF

Control

Page 1 of 3



Control

Expand All Collapse All

☐

Mega Process:	7 Local Accounting & Reporting (LAR)	Division:	N/A
Major Process:	LAR 02- Account Control	Business Unit:	9109 SKF Sverige AB
Process:	Account Control	Region:	9109 SKF Sverige AB
Sub Process:		Location:	411A- DIV. STAFF SWEDEN
Risk Model:	Finance, Local Account & Reporting, AR 04 Risk of charges and credits not accumulated correctly and accumulated totals not correctly transferred to G/L.		
Add	Finance, Local Account & Reporting, AR 05 Risk of asset or liability recorded at incorrect amount		
	Finance, Local Account & Reporting, AR 06 Risk of transaction not recorded at correct amount and revenue or expense not allocated to proper period		
	Finance, Local Account & Reporting, AR 07 Risk of invalid assets or liabilities recorded		
	Finance, Local Account & Reporting, AR 09 Risk of fictitious or duplicate transactions		
	Finance, Local Account & Reporting, AR 12 Risk of items not properly classified, described and disclosed.		
Control Model:	Finance, LAR 2 Account Control, LAR 02.03 The fixed assets register is reconciled to the general ledger on a timely basis and any differences are investigated and resolved on a timely basis. The reconciliations are reviewed and approved. # MEDIUM RISK		

☐

Control Description & Examples:⁴

Why/Purpose: In order to ensure that fixed assets are complete, exist, are correctly valued and presented in the financial statements.

Who: FA manager

How:

Lists are printed out from MP/FA by Cappgemini pointing out the present value of acquisition value and accumulated depreciation sorted on asset class in Fixed Assets, FA. Lists are also created and printed out from MP/GL by Cappgemini pointing out the present value of acquisition value and accumulated depreciation sorted in General Ledger, GL accounts. These figures are manually transferred into an excel sheet by Cappgemini ("fa avstäm.200XY") where Cappgemini notices differences, which may arise, investigate and resolve in MP/GL and also inform FA manager about the differences that occurred, FA manager can also if necessary help to solve differences. Necessity is if Cappgemini does not manage to solve differences themselves. If necessity to correct differences between FA and GL journals are created by FA manager and processed in GL by Cappgemini. All journals have prefix FA. Journals are reviewed and signed by accounting manager. Accounting manager on monthly basis approves reconciliation.

Documentation/File Reference: Printed lists MP/FA, MP/GL and printout excel sheet documented in binder "4.6 FA-avstämning" at FA manager's office. MP Journals documented in binder "4.7 FA-allegat" at FA manager's office.

Scope:⁴	<input type="checkbox"/> SOX <input type="checkbox"/> Risk Management <input type="checkbox"/> IT <input checked="" type="checkbox"/> General Compliance		
Control Type:	<input type="text"/>	Control Classification:	<input type="text"/>
Control Frequency:	Monthly	Control Automation:	<input type="text"/>
Importance:	<input type="text"/>	Cost Rating:	<input type="text"/>

<http://163.157.224.195/RiskNavigator/RN-SKF-SICS.nsf/84b34de57c8ffa8986256d2a00...> 2009-05-22

Design Effectiveness:	<input type="text"/>	Operational Effectiveness:	<input type="text"/>
Related Assertions:			
COSO Model Elements:	<input type="checkbox"/> Control Activities <input type="checkbox"/> Control Environment <input type="checkbox"/> Information & Communication <input type="checkbox"/> Monitoring <input type="checkbox"/> Risk Assessment		
Control Conclusion:	<input type="radio"/> Adequate <input type="radio"/> Marginal <input type="radio"/> Inadequate <input checked="" type="radio"/> Not Rated		

Issues <i>Create</i>

<i>Refresh</i>
Issues Issue Coordinator Exp. Completion Date

Audit Test

Should Control Be Tested?	<input type="text"/>	Last Test Date:	<input type="text"/>
Test Frequency:	<input type="text"/>	Next Test Date:	<input type="text"/>
Control Owner:	Erik Bjorkdahl/Sweden/GOT/SKF		
Testing Documentation:	<input type="text"/>		
Test Conclusion:	<input type="text"/>		

Control Test Items <i>Create</i>

<i>Refresh</i>
Testing Title Test Conclusion Status

Control Owner Sign Off

☐

Management Test

Should Control Be Tested?	<input type="text"/>	Last Test Date:	<input type="text"/>
Test Frequency:	<input type="text"/>	Next Test Date:	<input type="text"/>
Control Tester:	[Control Tester]		
Testing Procedure:	<input type="text"/>		
Testing Documentation:	<input type="text"/>		
Test Conclusion:	<input type="text"/>		

Control Test Items <i>Create</i>

<i>Refresh</i>
Testing Title Test Conclusion Status



Control Owner Survey Responses (No Control Owner Surveys Completed For This Control At This Time)



Attachments <i>Create</i> <i>Remove</i>
<i>Refresh</i> Name Description Size Date Owner
Links <i>Add/Edit/Remove</i> <i>Activate</i>



Assignments <i>Create</i>
<i>Refresh</i> Due Date Title Owner Coordinator Status Created Date

Submit	Cancel	Delete	Home	Bookmark
--------	--------	--------	------	----------

Created By: Karin Mossberg/Sweden/GOT/SKF 2008-01-09
Last Erik Bjorkdahl/Sweden/GOT/SKF 2009-05-22 10:47:10

Modified:
Edit Authorization: [ERM], Lars Gunnarsson/Sweden/GOT/SKF, Erik Bjorkdahl/Sweden/GOT/SKF, Erik Bjorkdahl/Sweden/GOT/SKF, [Control Tester]

Read Authorization: [ERM], [Monitor], Lars Gunnarsson/Sweden/GOT/SKF, Erik Bjorkdahl/Sweden/GOT/SKF, Henric Widen/Sweden/GOT/SKF, Karin Carstens/Sweden/GOT/SKF, Anna Karin Weimarck/GHQ/GOT/SKF, Eva Sanden/GHQ/GOT/SKF, Leila Enesund/EMEA/SKF, Kati Korkeaniemi-Leppanen/HEL/SKF, Hannes Larsson/GHQ/GOT/SKF, [Control Tester], Erik Bjorkdahl/Sweden/GOT/SKF