



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Kandidatuppsats, Externredovisning
Företagsekonomiska institutionen
Vårterminen 2007

Internrevision vid kreditgivning

- en jämförande studie mellan Handelsbanken och Nordea

Författare:

Petra Hermansson
Maria Magnusson

Handledare:

Märta Hammarström

Förord

Författarna vill ta detta tillfälle i akt att tacka de personer som möjliggjort denna uppsats.

Först och främst riktas ett tack till alla de respondenter som ställt upp och tagit sig tid att besvara våra frågor.

Ett stort tack riktas även till vår handledare Märta Hammarström för värdefulla synpunkter och infallsvinklar samt stöd på vägen.

Slutligen vill vi även tacka Kristina Jonäll samt de opponentgrupper som delat med sig av sina idéer och åsikter efter att ha läst delar av vår uppsats.

Göteborg den 31 maj 2007

Petra Hermansson

Maria Magnusson

Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Extern redovisning och Företagsanalys, Kandidatuppsats, VT 2007

Författare: Petra Hermansson och Maria Magnusson

Handledare: Märta Hammarström

Titel: Internrevision vid kreditgivning – en jämförande studie mellan Handelsbanken och Nordea

Problembakgrund: Utgångspunkten för denna uppsats är att fokusera på det lönsamhetsproblem som alla banker upplever, det vill säga de förluster som dåliga kreditbedömningar innebär. Dessa kreditförluster minimeras av bankerna med hjälp av väl utformade regler och rutiner för kreditbedömningar. För att minska bankernas kreditförluster är det dessutom viktigt att kontrollera att dessa regler och rutiner efterlevs. Således blir internrevisionsavdelningen en viktig länk mellan företagsledningen och den operativa verksamheten.

Syfte: Syftet med denna uppsats är att undersöka hur de studerade bankerna minimerar sina kreditrisker genom att granska vilka regler och rutiner bankerna har utformat för hur en kreditbedömning skall gå till. Dessutom studeras vilket värde internrevisorernas granskning av regelefterlevnaden skapar och för vem. Författarna avser slutligen att undersöka hur internrevisionen inom de valda bankerna har förändrats sedan 1980-talet samt hur eventuella skillnader i utförandet av internrevisionen påverkar dess värdeskapande.

Avgränsningar: Författarna har valt att avgränsa undersökningen till att endast behandla internrevisionen i Handelsbanken samt Nordea. Dessutom har en begränsning satts till att endast behandla den del av internrevisionen som handlar om att kontrollera organisationens regelefterlevnad.

Metod: Uppsatsen är av deskriptiv karaktär då syftet är att undersöka och därefter beskriva hur internrevisorerna arbetar för att minska kreditriskerna inom organisationen. Vidare bygger uppsatsen på en kvalitativ metod då den har intervjuer och tolkande analyser som grund.

Resultat och slutsatser: Författarnas slutsats är att de uppsatta reglerna och rutinerna för en kreditbedömning i hög grad ser likadana ut i båda de undersökta bankerna. Dessutom ser båda undersökningsenheterna internrevisionen som ett värdeskapande organ för ledningen för att på så sätt minimera bankens kreditrisker. Studien har visat att internrevisionen sedan 1980-talet har utvecklats på olika sätt i de undersökta bankerna. Således finns skillnader i dagens utförande av revisionen vilket påverkar den tillförlitlighet och relevans som uppnås genom granskningen och därmed påverkas revisionens värde.

Förslag till fortsatt forskning: Författarnas förslag till fortsatt forskning är att komplettera den genomförda undersökningen med fler studerade banker. Ytterligare ett förslag är att undersöka hur förhållandet mellan de interna och externa revisorerna ser ut, då de externa revisorernas granskning idag till viss del bygger på de interna revisorernas arbete.

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.1.1 KREDITGIVNING	1
1.1.2 BANKKRISEN	2
1.1.3 DAGENS REGLERING	2
1.2 PROBLEMFÖRMULERING	3
1.3 SYFTE	4
1.4 AVGRÄNSNINGAR	4
2 METOD	6
2.1 VAL AV METOD	6
2.2 FAKTAINSAMLING	6
2.3 INTERVJUER	7
2.3.1 URVAL	7
2.3.2 INTERVJUERNAS STRUKTUR	8
2.4 ANALYSMETOD	9
2.5 OBEROENDE	9
3 TEORETISK REFERENSRAM	10
3.1 INTERNREVISION	10
3.1.1 DEFINITION AV INTERNREVISION	10
3.1.2 REGLERING AV FINANSIELLA FÖRETAG	11
3.1.3 INTERNREVISIONENS SYFTE	12
3.1.4 INTERNREVISIONENS UPPGIFTER	13
3.1.5 INTERNREVISIONENS OBEROENDE	14
3.2 AGENT-PRINCIPAL TEORIN	15
3.2.1 AGENTPROBLEMET	15
3.2.1.1 Adverse selection	16
3.2.1.2 Moral Hazard	16
3.3 SAMMANFATTNING AV TEORIKAPITLET	17
4 EMPIRI	18
4.1 HANDELSBANKEN	18
4.1.1 HANDELSBANKENS KREDITGIVNINGSPROCESS	18
4.1.2 INTERNREVISIONENS VÄRDESKAPANDE	19
4.1.3 HANDELSBANKENS INTERNREVISION	20
4.1.3.1 Placering	20
4.1.3.2 Granskningsförfarande	20
4.1.3.3 Uppföljning	21

4.2 NORDEA	21
4.2.1 NORDEAS KREDITGIVNINGSPROCESS	21
4.2.2 INTERNREVISIONENS VÄRDESKAPANDE	22
4.2.3 NORDEAS INTERNREVISION	22
4.2.3.1 Placering	23
4.2.3.2 Granskningsförfarande	24
4.2.3.3 Uppföljning.....	25
<u>5 ANALYS</u>	<u>26</u>
5.1 UTGÅNGSPUNKT	26
5.2 KREDITGIVNINGSPROCESSEN.....	28
5.3 INTERNREVISIONENS VÄRDESKAPANDE	28
5.4 INTERNREVISIONENS GENOMFÖRANDE	29
5.4.1 PLACERING	30
5.4.2 GRANSKNINGSFÖRFARANDE.....	31
5.4.3 UPPFÖLJNING	32
<u>6 SLUTSATS.....</u>	<u>33</u>
6.1 RESULTAT.....	33
6.2 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING	34
<u>REFERENSLISTA</u>	<u>35</u>
<u>BILAGA 1 – INTERVJUGUIDE LARS-ERIK BÖRJESSON</u>	<u>37</u>
<u>BILAGA 2 – INTERVJUGUIDE TOMAS PALM</u>	<u>38</u>
<u>BILAGA 3 – INTERVJUGUIDE ÅKE ASTNER</u>	<u>39</u>

1 Inledning

Detta kapitel inleds med en bakgrundsbeskrivning som syftar till att ge läsaren en introduktion i ämnet. I detta avsnitt presenteras information som rör kreditgivning, men även fakta om den bankkris som uppstod under 1990-talet. Därefter följer en problemformulering som innehåller en diskussion om internrevisionens roll för att minska bankernas kreditrisker. Slutligen presenteras även uppsatsens syfte och avgränsningar.

1.1 Bakgrund

1.1.1 Kreditgivning

Alla företag som verkar inom utvecklade ekonomier har ett behov av att tillskansa sig ekonomiska medel bland annat för att kunna genomföra investeringar. Ett vanligt sätt för företagen att erhålla nytt kapital till sin verksamhet är genom att emittera nya aktier, men då det gäller att generera ekonomiska medel genom främmande kapital sker detta mestadels genom att företagen ansöker om lån hos banker eller andra kreditinstitut (Svensson, 2003). Problemet vid kreditgivning är dock att det förekommer en informationsasymmetri mellan banken och företaget eller privatpersonen i fråga, det vill säga låntagaren. Låntagaren vet naturligtvis mer om sina förutsättningar att kunna betala tillbaka ett eventuellt lån än vad banken vet. För att minska denna obalans genomför bankerna kreditbedömningar av låntagaren och på så sätt minimeras även den kreditrisk som bankerna utsätts för. (Bäckström, 1998)

Den vanligaste orsaken till att banker drabbas av finansiella problem är att flera låntagare samtidigt brister i återbetalningsförmågan av sina lån. Av denna anledning blir bankernas förmåga att genomföra kreditbedömningar och hantera de kreditrisker som uppstår av mycket central betydelse. Bankerna bedömer risken i en viss kredit utifrån två perspektiv, dels låntagarens återbetalningsförmåga och dels värdet av de säkerheter som denne kan erbjuda. (Riksbanken, 2001) Dessa perspektiv benämns som "risken för en betalningsinställelse" samt "risken vid en betalningsinställelse" där det förstnämnda innebär att låntagaren drabbas av svårigheter och på så sätt får problem med att betala tillbaka den kredit denne erhållit. "Risken vid en betalningsinställelse" är knuten till de säkerheter som låntagaren erbjuder banken och innebär således svårigheten att bestämma ett värde på dessa samt om detta värde kan täcka en eventuell kreditförlust. (Broomé, Elmér, & Nylén, 1998)

Innan banken beviljar en låntagare en kredit måste de således bedöma risken för en betalningsinställelse. Vid en kreditbedömning av ett företag är den information som banken samlar in och använder sig av både av offentligt slag samt företagsintern. Utifrån denna information värderas sedan låntagaren både utifrån kvantitativa och kvalitativa aspekter. I den kvantitativa analysen av företaget utgår banken främst ifrån låntagarens resultat- och balansräkning, medan de i den kvalitativa analysen tittar mer på faktorer som företagets konkurrenskraft samt hur de upplever företagsledningen. (Riksbanken, 2001)

1.1.2 Bankkrisen

Fram till 1980-talet var bankmarknaden i Sverige starkt reglerad vid kreditgivning. I början av 80-talet förändrades dock bankernas policy för kreditbedömningar och alla tidigare begränsningar av bankernas utlåning togs bort. Av denna anledning skedde en kraftig kreditexpansion i första hand på fastighetsmarknaden. Denna var i sin tur grundad på förväntningar om en fortsatt hög inflation. Detta resulterade i att fastighetspriserna under 80-talets andra hälft nådde orealistiska höjder. Under 1989-90 infann sig dock ett trendbrott, inflationen försvagades, konjunkturen vände nedåt och den offentliga sektorn krympte. Dessa faktorer påverkade fastighetsmarknaden och priserna började falla. Samtidigt togs en rad politiska beslut som även de bidrog till prisernas fall, exempelvis avskaffades valutaregleringen 1989 vilket innebar att det blev tillåtet att investera utomlands. Pengar som tidigare konkurrerat om samma fastigheter i Sverige flödade därmed utanför rikets gränser. Samma år genomfördes även en stor skattereform som innebar att det blev dyrare att låna vilket resulterade i en minskad efterfrågan på kapital. Dessutom förkunnade den socialdemokratiska regeringen år 1990 att de var villiga att ansöka om EG medlemskap. Inom loppet av drygt ett år ändrades således Sveriges ekonomi markant. Landet gick från en högkonjunktur med hög inflation utanför EG till en lågkonjunktur med låg inflation på väg in i EG och dessutom med ett nytt skattesystem. Detta förlopp var det ingen av de stora aktörerna inom banksektorn som förutsåg och förutsättningarna för varenda fastighetskalkyl samt varje kreditbedömning ändrades helt på mycket kort tid, något som innebar stora kreditförluster för bankerna. (Afrell & Sundqvist, 1992)

År 1994 fick bankstödsnämnden i uppgift av regeringen att undersöka olika aspekter på bankkrisen. Uppdraget gick bland annat ut på att undersöka vilka brister inom bankerna som skulle ha kunnat bidra till krisen under 1990-talets början. I nämndens rapport uppmärksammades ett antal brister inom exempelvis intern kontroll, riskhantering och kreditvärdering som iakttagits vid en analys av förhållandena i olika banker och bankkoncerner. (Bankstödsnämnden, 1994)

Nämnden konstaterade att bankerna under lång tid varit verksamma på en starkt reglerad marknad. Dessa förhållanden ställde lägre krav på intern kontroll eftersom de regler som fanns uppsatta för kreditgivning var så specifika att de i själva verket utgjorde styrningen. (Bankstödsnämnden, 1994) Vid avregleringen i mitten av 1980-talet ändrades dock bankernas policy vid kreditgivning och den strängare strategin lämnades till förmån för en mer säljriktad (Svensson, 2003). Vid denna förändring införde bankerna dock inte de system för styrning och kontroll som den nya situationen krävde. Bankstödsnämnden kom därmed fram till att de stora kreditförluster som drabbade bankerna var en bekräftelse på den bristfälliga kontrollen vid kreditgivning. Nämnden konstaterade även att bankernas internrevisionsavdelningar under denna tid hade en mycket svag ställning och att de saknade resurser för att genomföra skickliga granskningar och analyser. (Bankstödsnämnden, 1994)

1.1.3 Dagens reglering

Till följd av den finansiella krisen under 1990-talet ställs idag återigen högre krav på bankernas kreditgivningsverksamhet (Svensson, 2003). Bankrörelselagen samt vissa föreskrifter, råd och rekommendationer från finansinspektionen reglerar idag området, utöver de lagar, rekommendationer och råd som gäller för övriga företag. Dock är regleringen i många fall mycket allmänt hållen, exempelvis anges i bankrörelselagens 13 § att en kredit får beviljas:

”endast om låntagaren på goda grunder kan förväntas fullgöra låneförbindelsen. Dessutom krävs betryggande säkerhet i fast eller lös egendom eller i form av borgen. Banken får dock avstå från sådan säkerhet om den kan anses obehövlig eller om det annars föreligger särskilda skäl att avstå från säkerhet.”

Detta innebär att det i praktiken är öppet för varje enskild bank att skapa sina egna rutiner och policys för kreditgivning (Granrot & Piirainen, 2000).

Till skillnad från övriga kreditgivningsverksamheter innefattar bankverksamheten även inlåning från allmänheten. Av denna anledning syftar bankrörelselagstiftningens krav specifikt på att skydda dessa insättare från en allt för hög riskexponering från bankernas sida. (Svensson, 2003) Därmed kan slutsatsen dras att bankerna själva måste övervaka och kontrollera att deras rutiner vid kreditgivning efterlevs. Detta genomförs genom att bankens internrevisionsavdelning utför en granskning i organisationen. Internrevisionsavdelningens syfte är bland annat att kontrollera så att verksamhetens rutiner och regler följs samt att bidra till en god måluppfyllelse (Bergh, 1981). Genom internrevisorernas granskning blir bankens ledning medveten om de problem som finns i organisationen och därmed skyddas bankens egna intressen.

1.2 Problemformulering

För att minimera de kreditrisker som banken utsätts för är det viktigt att bankernas regler och rutiner för kreditbedömningar är väl utformade. Det är naturligtvis även av vikt att dessa regler och policys verkligen följs i organisationen. Då bankerna oftast är stora organisationer är det svårt för dess företagsledning att kontrollera allt som händer i verksamheten. Av denna anledning är internrevisionsavdelningen en viktig länk mellan företagsledningen och den operativa verksamheten för att kontrollera efterlevnaden av företagets regler och policys (Bergh, 1981).

Internrevision är dock ett stort och brett område med uppgift att granska den interna kontrollen i organisationen för att utvärdera dess säkerhet och effektivitet samt om verksamheten drivs på ett ändamålsenligt och effektivt sätt (Bergh, 1981). Att granska efterlevnaden av policys, regler och rutiner är därmed endast en del av arbetet. Dock betraktas kreditrisken av kreditgivarna själva som den största risken i verksamheten. Därmed är efterlevnaden av de rutiner som banken själva satt upp för kreditgivning en mycket central del i bankernas verksamhet och en fråga värd att studera. (Sjöblom & Söderlund, 2006)

Utgångspunkten för denna uppsats är att fokusera på det problem som alla banker upplever, vilket är de förluster som dåliga kreditbedömningar innebär samt den kreditrisk detta medför hos bankerna. Författarna har valt att undersöka två av Sveriges fyra storbanker¹, Handelsbanken och Nordea, för att få svar på sina frågeställningar. Inledningsvis läggs fokus på vilka nedskrivna regler och rutiner bankerna har vid en kreditbedömning. Därav blir uppsatsens första frågeställning:

Vilka regler och rutiner finns på respektive bank för att genomföra en kreditbedömning?

¹ Handelsbanken, Nordea, SEB och Swedbank

Utifrån de risker som en kreditgivning medför avser författarna även att undersöka hur en internrevisionsavdelnings arbete kan minimera dessa, vilket leder till uppsatsens andra frågeställning:

Vilket värde skapar internrevisionen och för vem?

Då de organisationer som undersöks även finns i ett historiskt sammanhang blir det av vikt att komplettera med ett historiskt perspektiv för att på så sätt utföra en mer djupgående analys (Bergh, 1981). Uppsatsen ämnar därför även utreda hur internrevisionen har utvecklats sedan 1980-talet samt huruvida 1990-talets bankkras haft någon betydelse för denna utveckling. Därefter ämnar författarna undersöka hur eventuella skillnader i utförandet av internrevision påverkar dess värde. Därav blir uppsatsen sista frågeställning:

Hur har internrevisionen utvecklats sedan 1980-talet och hur påverkas värdet av eventuella olikheter i internrevisionens utförande?

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka hur de studerade bankerna minimerar sina kreditrisker. Detta utförs genom att undersöka vilka regler och rutiner bankerna har utformat för hur en kreditbedömning skall gå till, men också genom att studera hur bankerna använder sig av internrevision för att kontrollera att de uppsatta reglerna och rutinerna efterlevs. Detta förmodas leda till att kreditriskerna reduceras och på så sätt avser författarna att undersöka vilket värde internrevisorernas granskning skapar och för vem.

Författarna avser även att undersöka hur internrevisionen inom de valda bankerna har förändrats sedan 1980-talet samt om den bankkras som inträffade i början av 1990-talet har bidragit till denna utveckling. Slutligen ämnar författarna studera hur eventuella skillnader i utförandet av internrevisionen påverkar dess värdeskapande.

Då det inom internrevision tidigare endast gjorts lite forskning syftar författarnas arbete även till att bidra med ökad förståelse för internrevisorernas roll då det gäller att kontrollera samt minimera kreditriskerna i bankverksamheten.

1.4 Avgränsningar

Författarna har valt att avgränsa undersökningen till att endast behandla internrevisionen i Handelsbanken samt Nordea. Detta val har gjorts med tanke på de olika vägval respektive bank har gjort de senaste 20 åren då det gäller utformningen av organisationens internrevision. Valet av Handelsbanken har gjorts på grund av att det var den bank som bäst klarade sig ur bankkrasen under 1990-talet och har således något annorlunda erfarenheter av denna tidsperiod än de övriga svenska storbankerna. Valet av Nordea har i stor utsträckning gjorts med tanke på de personliga kontakter som fåtts genom att en av författarna arbetar i koncernen. Detta är dock inget som betraktats som något problem för författarnas oberoende då den undersökning som genomförts ligger långt ifrån författarens arbetsuppgifter.

Internrevision är som tidigare nämnts ett mycket stort och brett område som omfattar allt som bidrar till en ökad intern kontroll. I denna uppsats har författarna dock valt att avgränsa arbetet till att endast behandla den del av internrevisionen som handlar om att kontrollera organisationens uppsatta rutiner vid kreditgivning.

Författarna har dessutom valt att i uppsatsen avgränsa agent-principal teorin som belyses i referensramen till att endast behandla den informationsasymmetri som uppstår mellan principalen och agenten. Detta medför att teorins andra problemområde bestående av parternas målkonflikter utesluts i denna uppsats.

2 Metod

Detta kapitel innehåller en redogörelse för de metodval som ligger till grund för uppsatsen. Inledningsvis sker en beskrivning av författarnas ämnesval samt uppsatsens karaktär. Därefter skildras hur författarna har valt att gå tillväga för att samla in och bearbeta den information som undersökningen baseras på. Kapitlet avslutas med ett resonemang om studiens oberoende.

2.1 Val av metod

Författarnas ämnesval grundar sig i första hand i ett intresse för att undersöka kreditgivning och de risker detta innebär för bankerna. Efter djupare granskning av ämnet insågs att reglerna och rutinerna för hur en kreditgivning skall gå till sätts upp enskilt inom varje bank. Detta väckte intresset att granska hur bankernas internrevisionsavdelningar arbetar för att se till så att dessa regler och rutiner efterföljs samt hur bankerna på detta sätt ser till så att kreditriskerna minimeras. Att internrevision är ett ämne som sällan diskuteras inom civilekonomutbildningar gjorde ämnesvalet i författarnas tycke än mer intressant.

Då syftet är att undersöka och därefter beskriva hur internrevisorerna arbetar för att minska kreditriskerna inom organisationen är uppsatsen av deskriptiv karaktär. Vidare bygger uppsatsen på en kvalitativ metod då den har intervjuer och tolkande analyser som grund. Den kvalitativa metoden bedöms som mest fördelaktig i detta fall då uppsatsens syfte är att beskriva samt att få en bättre och djupare förståelse för internrevision. Författarna ämnar även utföra en jämförande granskning av de valda bankernas internrevision för att på så sätt kunna påvisa skillnader i arbetssätt.

2.2 Faktainsamling

För att skapa en förståelse kring ämnet var det av vikt att sätta sig in i litteratur så som forskning, branschtidningar et cetera. Med hjälp av sökningar i Göteborgs Universitetsbiblioteks katalog, GUNDA, samt den nationella bibliotekskatalogen, LIBRIS, fann författarna intressanta och relevanta böcker och avhandlingar inom det valda ämnesområdet. Lämpliga sökord som användes vid denna informationsinhämtning var *internrevision*, *intern kontroll* samt *kreditgivning*.

Det finns ett utbud av tidigare studentuppsatser som berör internrevision inom banksektorn. Slutsatser från dessa har dock använts med försiktighet då dess tillförlitlighet är svår att bedöma. Användbarheten av dessa uppsatser har även reducerats av att de har haft ett annat perspektiv i sin frågeställning. Majoriteten har berört internrevision ur ett allmänt perspektiv där internrevisorns roll och oberoende stått i fokus. Författarna avser därmed att med denna undersökning bredda forskningen på området.

2.3 Intervjuer

För att erhålla så relevant och tillförlitlig information som möjligt bygger uppsatsen till största del på intervjuer. Detta har bedömts som mest fördelaktigt i förhållande till den tid och de medel som stått till förfogande (Patel & Davidson, 1994). Författarna är dock medvetna om att en intervju innebär en hänvisning till individens villighet att besvara frågorna samt att svaren från respondenten bland annat kan färgas av ett flertal år i yrket samt dennes tidigare erfarenheter (Patel & Davidson, 1994).

De delar av uppsatsen som behandlar internrevisionen under 1980-talet blir naturligtvis än mer kvalitativa då inga eller mycket lite dokument om bankernas internrevision finns kvar idag. Författarna har därför i hög grad fått förlita sig på de uppgifter som erhållits genom intervjuerna. Det blir därmed av än större vikt att vara medveten om den subjektivitet som kan förekomma i respondenternas svar. Författarna har dock varit noggranna med att välja respondenter som själva var med under krisåren och svaren speglar således dessa respondenters egna erfarenheter.

2.3.1 Urval

Valet av respondenter är en avgörande del av en undersökning (Holme, Solvang, & Nilsson, 1997). I denna undersökning har författarna valt att enbart koncentrera sig på Nordea och Handelsbanken beroende på att dessa banker har präglats av olika utmaningar och vägval de senaste 20-åren. Nordea valdes beroende på de personliga kontakter som författarna har på denna bank, medan Handelsbanken valdes då denna var den enda av de större svenska bankerna som klarade 1990-talets bankkris väl. Handelsbanken var exempelvis den enda av Sveriges fyra storbanker som inte tvingades ta emot statligt stöd under kristiden (www.handelsbanken.se). På grund av detta har Handelsbanken i hög grad andra upplevelser av denna tidsperiod än Nordea som drabbades av stora kreditförluster.

Nordea och Handelsbanken har av författarna därför bedömts som de av de svenska storbankerna som har mest divergerande utgångspunkter. Av denna anledning blir det intressant att genomföra en jämförande studie med dessa två banker och försöka påvisa olikheter i utformningen av de båda bankernas internrevision. Då tiden som står till författarnas förfogande är begränsad har en avgränsning fått göras till att endast omfatta dessa två banker. Dessvärre har därmed de två övriga storbankerna Swedbank och SEB inte kunnat undersökas även då dessa kunnat bidra med ytterligare information.

Endast ett fåtal respondenter inom varje organisation har undersökts för att på så sätt möjliggöra djupare intervjuer. Dessa personer har i enlighet med riktlinjerna för den kvalitativa metoden inte valts ut slumpmässigt utan med tanke på den kunskap de besitter (Holme et al., 1997). På Nordea har intervjuer med två respondenter från internrevisionsavdelning i Stockholm genomförts. En med Tomas Palm samt en med Åke Astner som båda arbetar som revisorer på denna avdelning. Dessa personer har valts ut med hjälp av Christer Furustedt, Senior Audit Manager, på Nordeas internrevisionsavdelning, då han efter att ha sett ett preliminärt frågeformulär kopplat in de personer som han ansett ha mest kunskap inom dessa områden. På Handelsbanken har en intervju genomförts med Lars-Erik Börjesson som arbetar som internrevisor på regionkontoret i Göteborg.

Att två respondenter valdes ut inom Nordea medan endast en intervju genomfördes på Handelsbanken beror på respondenternas skilda kunskaper. Handelsbanken har ett decentraliserat arbetssätt som innebär bredare arbetsuppgifter för internrevisorerna. Således har Lars-Erik Börjesson bedömts ha kunskap både inom internrevision vid kreditgivning samt Handelsbankens organisation. Därmed har författarna ansett att endast denna intervju behövts. Respondenterna på Nordea har däremot en mer specifik kunskap inom skilda områden. Tomas Palm har arbetat en längre tid inom Nordea och har således stor kunskap om organisationen medan Åke Astner under flera år har arbetat med revision inriktad på kreditgivning. Därav kompletterar dessa intervjuer varandra och bildar en helhet.

Den inledande kontakten med samtliga respondenter togs via telefon. Då Nordeas internrevisionsavdelning är placerad i Stockholm har även de efterföljande intervjuerna med denna bank genomförts via telefon. Att en telefonintervju innebär vissa nackdelar som till exempel att en del nyanser i intervjun kan gå förlorade i ett så opersonligt medium som telefon jämfört med en personlig intervju är något som författarna är medvetna om (Jacobsen & Sandin, 2002). Hänsyn har dock tagits till detta problem då bearbetning skett av den information som erhållits via intervjuerna. Detta genom att författarna har genomfört en återkoppling med samtliga respondenter där de har haft möjlighet att förtydliga de svar som de har lämnat.

En besöksintervju har dock genomförts med Handelsbankens representant då internrevisionsavdelningen för region Väst är placerad i Göteborg. I detta fall har författarna valt att genomföra intervjun på respondentens arbetsplats eftersom detta utgör en naturlig kontext för respondenten. Detta har bedömts som mer fördelaktigt än att genomföra intervjun i en konstlad kontext som varken är naturlig för respondenten eller författaren. Dock innebär även en naturlig kontext vissa svagheter då det i denna miljö kan förekomma störande moment som att telefonen ringer eller att kollegor kommer in på kontoret (Jacobsen & Sandin, 2002). Författarna är dock medvetna om att dessa störningar kan påverka den information som erhålls genom intervjun.

Författarna har med fördel sett att respondenterna inte är anonyma, då de valts ut på grund av den kunskap de besitter. Detta sågs av de tillfrågade respondenterna inte som något problem.

2.3.2 Intervjuernas struktur

Då uppsatsen bygger på en kvalitativ undersökning har författarna ansett det viktigt att under själva genomförandet kunna ändra på upplägget av de intervjuer som genomförts. Författarna har därför valt att undvika standardiserade frågeformulär och i stället sammanställt en intervjuguide inför varje intervju med utgångspunkt i ett exempel av Holme et al (1997). Denna intervjuguide har täckt de områden som enligt författarna innehållit de mest centrala faktorerna och som författarna önskat hålla intervjun kring. Det har dock funnits en stor flexibilitet både i de frågor som tagits upp och ordningsföljden i vilken de behandlats, så att respondenterna själva i största möjliga utsträckning har fått styra intervjuerna. Detta för att respondenterna skall ges stor frihet att utforma sina egna uppfattningar samt för att undvika för stor styrning från författarnas sida. (Holme et al., 1997) På samma sätt har struktureringen varit låg då de frågor som ställts under intervjuerna har varit öppna och haft en berättande karaktär. På så sätt har respondenterna tillåtits att själva formulera och utveckla sina svar (Patel & Davidson, 1994).

2.4 Analyismetod

Författarna har genom bandinspelningar samt anteckningar registrerat en omfattande mängd rådata vid de genomförda intervjuerna. I det fortsatta arbetet har dessa bandinspelningar transkriberats, det vill säga överförts från tal till skrift, för att på så sätt möjliggöra en större flexibilitet vid bearbetningen av materialet. Detta har dessutom bidragit till att författarna inte har gått miste om väsentlig information, något som är av större sannolikhet om bandinspelningarna exempelvis endast lyssnas av. Dessutom har de anteckningar som gjordes under intervjuerna renskrivits och gått igenom. (Jacobsen & Sandin, 2002)

I nästa steg har författarna sammanfattat det transkriberade materialet i tre teman för att på så sätt få det insamlade materialet mer lätthanterligt. I dessa sammanfattningar presenteras undersökningsenheterna, de valda bankerna, enskilt utifrån den tematiska indelning som valts, detta för att få en djupare inblick i varje enskild organisation. (Jacobsen & Sandin, 2002) De tre teman som har utformats består av bankernas kreditgivningsprocess, internrevisionens värdeskapande samt internrevisionens genomförande. Det sist nämnda temat har delats in i tre underkategorier bestående av placering, genomförande samt uppföljning. Därefter har författarna övergått till att i analyskapitlet göra en mer ämnesrelaterad analys där de båda bankerna jämförs och belyses ur olika synvinklar med hänsyn till de valda kategorierna.

2.5 Oberoende

För att undvika att författarna gör egna bedömningar och tolkningar av respondenternas svar, har båda författarna deltagit vid varje intervju samt vid sammanställningarna av desamma. Som tidigare nämnts har varje intervju dessutom spelats in samtidigt som anteckningar tagits för att inte riskera att väsentlig information går förlorad. Vetskapen om att intervjuerna spelades in kan naturligtvis ha givit en negativ reaktion hos respondenterna och hindrat dem från att svara lika fritt som de annars hade gjort. Istället för att anteckna allt som sades under intervjuerna har dock inspelningarna möjliggjort för författarna att på ett bättre sätt kunna vara delaktiga i intervjuerna. På detta sätt har tid getts till att formulera följdfrågor som dykt upp under intervjuernas gång och därmed har en mer naturlig samtalskontakt med respondenterna kunnat upprätthållas. (Jacobsen & Sandin, 2002) Nyttan med att spela in intervjuerna har därför bedömts överväga nackdelarna som det för med sig och således har författarna valt att använda sig av inspelningar.

Författarna har även försökt att undvika subjektivitet genom att bearbeta och sammanställa varje intervju varefter respektive respondent har fått tid till att läsa igenom denna sammanställning. Detta har möjliggjort för respondenterna att ta ställning till om de tolkningar som gjorts ger en bra bild av de åsikter och uppfattningar som de gjort uttryck för (Holme et al., 1997). Respondenterna har sedan fått komma med förslag på eventuella ändringar som bättre avspeglar deras intervjusvar.

Författarna har valt att relativt tidigt under arbetets gång ta kontakt med vissa av respondenterna, något som har både fördelar och nackdelar. Detta har gett fördelen att den återkoppling med respondenterna som beskrivs ovan möjliggjorts. Dessvärre har det samtidigt inneburit att författarna till en början hade liten kunskap om ämnet, något som inledningsvis kan ha inverkat på samtalen med bankerna. Fördelarna med återkoppling har dock ansetts vara större än att vänta för att ge författarna en högre ämnesförståelse och därför har denna strategi valts.

3 Teoretisk referensram

Detta kapitel inleds med en definition av internrevision och därefter analyseras vissa skillnader mellan extern- och internrevision. Efterföljande avsnitt tar upp internrevisionens syfte och uppgifter samt internrevisorernas möjligheter att genomföra en oberoende granskning. Kapitlet avslutas med en presentation av agent-principal teorin samt en genomgång av de problem som kan uppstå mellan agenten och principalen.

3.1 Internrevision

Internrevisionen i dagens samhälle skiljer sig kraftigt åt från den internrevision som utfördes i företagen i början av 1900-talet. Under denna tid gick större delen av internrevisorernas arbete åt till att säkra att företagets tillgångar inte gick att stjäla samt att den finansiella redovisningen fungerade som den skulle. De anställda såg då internrevisorn som en sorts polis i företaget som agerade i företagsledningens intresse. (Bergh, 1981) Idag har internrevisorns arbetsuppgifter i hög grad utvecklats och fokus läggs bland annat på att kontrollera så att organisationen fungerar på ett bra sätt samt att de når en god måluppfyllelse. Då brister och problem upptäcks kan internrevisorerna göra ledningen medveten om dessa och i vissa fall kan de även komma med förslag på förändringar. (www.internrevisorerna.se)

3.1.1 Definition av internrevision

Det finns flera olika typer av revision. Exempel på dessa är extern och intern revision, statlig och kommunal revision, miljörevision samt statlig taxeringsrevision. (FAR, 2001) Enligt FAR definieras externrevision som att:

”kritiskt granska, bedöma och uttala sig om ett företags redovisning och förvaltning”

Begreppet internrevision har dock inte fått samma enhetliga definition, vilket betyder att olika organisationer har utarbetat olika tolkningar av begreppet. Den definition som används av FAR är följande:

”Med internrevision menas en utvärderande verksamhet som inrättats som en intern servicefunktion inom ett företag. I dess uppgifter ingår bland annat att gå igenom, utvärdera och övervaka att redovisningssystem och system för intern kontroll är ändamålsenliga och effektiva”. (FAR, 2007)

Den internationella organisationen för internrevisorer Institute for Internal Audit, IIA, har utarbetat en annan tolkning av begreppet vilken Internrevisorernas förening, IRF, har översatt till svenska. IRF är den svenska motsvarigheten till IIA och deras översättning av definitionen lyder:

”Internrevision är en oberoende, objektiv säkrings- och rådgivningsverksamhet med uppgift att tillföra värde och förbättra verksamheten i olika organisationer. Internrevisionen hjälper organisationen att nå sina mål genom att systematiskt och strukturerat värdera och öka effektiviteten i riskhantering, styrning och kontroll samt ledningsprocesser.” (www.internrevisorerna.se)

Begreppet internrevision kommer fortsättningsvis i denna uppsats att definieras i enlighet med IRF:s tolkning då författarna anser att denna definition är den mest vedertagna.

Det finns flera väsentliga skillnader mellan interna och externa revisorer. De externa revisorerna väljs av ägarna på bolagsstämman medan de interna revisorerna utses internt i företaget, i regel av företagsledningen (Nilsson & Wennestam, 1996). Även intressentgrupperna skiljer sig åt mellan de båda typerna av revision. Externrevisionens huvudintressent är aktieägarna, men även långgivare, kunder, leverantörer, anställda samt stat och kommun hör till de grupper som har ett intresse av att företagets finansiella information är trovärdig. (FAR, 2001) Internrevisionens intressenter finns däremot huvudsakligen inom företaget. Företagsledningen utgör här en viktig part, men även de chefer inom företaget vars avdelningar har utsatts för revisionen. I vissa fall kan även aktieägarna ses som intressenter till internrevisionen, då de indirekt påverkas av en god intern kontroll samt en korrekt utförd internrevision. (Nilsson & Wennestam, 1996)

3.1.2 Reglering av finansiella företag

Inom banksektorn finns krav på att en internrevisionsavdelning skall finnas inom varje bank (Ohlsson, 2002). Kraven på bankernas internrevision ställs av finansinspektionen som är den myndighet i Sverige som har till uppgift att övervaka de företag som är verksamma på de finansiella marknaderna. Uppdraget går dels ut på att kontrollera att det finansiella systemet fungerar effektivt, vilket innebär att företagen och konsumenterna i Sverige skall ha möjlighet att utnyttja ett finansiellt system som fungerar väl samt ha en god insyn i detta system. Uppdraget går även ut på att kontrollera så att det finansiella systemet är stabilt. Med detta menas att de företag som agerar på finansmarknaden bevarar en god balans mellan kapital och risker samt håller de avtal de slutit med kunderna. Slutligen går finansinspektionens uppdrag ut på att skydda de konsument som agerar på den finansiella marknaden genom att dels se till så att de erbjuds rimliga villkor, men även genom att se till så att de får tydlig information om de tjänster som finns att tillgå på marknaden. (www.fi.se)

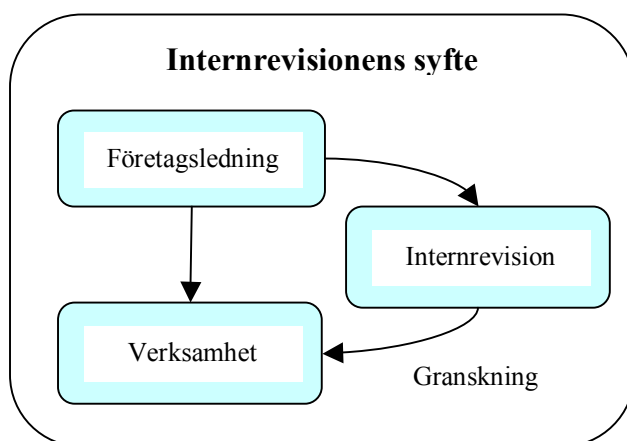
Finansinspektionen ger ut Finansinspektionens författningssamling, FFFS, vilken innehåller kompletterande regler i form av bindande föreskrifter och allmänna råd. Enligt Finansinspektionens föreskrift FFFS 2005:1, Finansinspektionens allmänna råd om styrning och kontroll av finansiella företag, skall varje banks styrelse inom Sverige se till så att det finns en internrevisionsavdelning inom organisationen som utvärderar och granskar den interna kontrollen. Denna kontroll består av två delar där den första innebär att internrevisorerna skall genomföra riskkontroller inom organisationen. De risker som finns inom bankverksamheten och som internrevisorerna bör fokusera på är kreditrisker, likviditetsrisker, operativa risker samt marknadsrisker så som ränte- och valutarisker. Med hjälp av denna granskning kan styrelse och ledning således erhålla en god och allsidig bild av bankens risker. Den andra kontrollen innebär att internrevisorerna skall granska bankens regelefterlevnad. Det betyder att de skall kontrollera så att lagar, regler samt interna policys efterlevs i den dagliga verksamheten. Då bristande regelefterlevnad kan leda till ökade risker måste internrevisionsavdelningen informera styrelse och ledning om de problem som de

upptäcker i sin granskning samt vilka risker som kan uppkomma om regelefterlevnaden inom banken är bristande. (FAR, 2006)

Enligt detta allmänna råd skall internrevisionsavdelningen ha tillräckligt med resurser för att kunna utföra sina arbetsuppgifter. De bör även ha tillgång till personal som är väl insatta i de risker som banken kan drabbas av, men också kunskaper om vilka regler som bankerna tillämpar. Vidare anses att internrevisorerna skall inneha särskild kompetens för att kunna granska och utvärdera utveckling, drift och förvaltning av företagets informationssystem. (FAR, 2006)

3.1.3 Internrevisionens syfte

Intentionen med internrevision är omfattande och olika författare lägger vikt på olika aspekter då de beskriver dess syfte. De flesta författare är dock eniga om att huvudsyftet med internrevisionen är att den skall vara ett hjälpmedel för företagsledningen att ansvara för att den interna kontrollen är god samt underlätta för företaget att nå dess uppställda mål. Då ledningen vanligtvis både har ont om tid och kunskap vad gäller granskning av den interna kontrollen, har de i allmänhet mycket stor nytta av en internrevisionsavdelning (Nilsson & Wennestam, 1996).



Källa: Hultin et al, 2006

Figur 1: Illustration av internrevisorernas funktion i företaget som ett hjälpmedel för företagsledningen att granska verksamheten

Att internrevisionen är ett hjälpmedel för företagets ledning framgår tydligt i Berghs (1981) beskrivning av internrevision där han poängterar att:

”syftet med internrevisionen är att hjälpa företagsledningen genom att förse dem med analyser, utvärderingar, rekommendationer och sakliga kommentarer angående de aktiviteter som de har granskat”

Även Wennberg (1987) understryker företagsledningens nytta av en internrevisionsavdelning i en artikel i tidskriften Balans. Där beskrivs internrevisionsfunktionen som en av styrelsen och ledningens viktigaste medel för att styra och kontrollera företagets verksamhet och dess effektivitet. (Wennberg, 1987)

Då internrevisorerna är anställda i det företag de granskar och befinner sig centralt i denna organisation har de en oerhörd insikt i företagets situation. De vet vilka styrkor och svagheter som organisationen besitter, är uppdaterade på vilka aktiviteter som pågår och kan därmed utföra mycket noggranna granskningar och analyser av företaget (Hult, 1994). Efter att internrevisionsavdelningen har genomfört sin granskning har de även möjlighet att komma med värdefulla råd och förslag på förbättringar till företagsledningen och därmed uppstår en nytta för ledningen. I flera fall kan internrevisorerna genom sin granskning även finna fel och brister inom organisationen vilka de kan informera ledningen om. Då ledningen uppmärksammas på dessa problem kan de sätta in resurser för rätta till dem.

För att internrevisorerna skall kunna utföra ett ändamålsenligt arbete samt uppnå trovärdighet och respekt inom organisationen krävs att de erhåller en hög auktoritet. Då internrevisorerna kommer med konstruktiva anmärkningar är det mycket viktigt att dessa tas på allvar och beaktas. Nilsson och Wennestam (1996) konstaterar i sin undersökning att flertalet internrevisorer har en relativt hög status i den organisation där de arbetar. De anser dock att vissa skillnader i status kan förekomma mellan exempelvis olika företag och olika länder. Internrevisorernas status kan även påverkas av vilken kompetens och erfarenhet de besitter samt vilket mervärde som de skapar inom organisationen. De framhåller även att deras undersökning tyder på att företagsledningen har stor nytta av internrevisionsavdelningen samt att de tar hänsyn till de kommentarer som internrevisorerna avger. (Nilsson & Wennestam, 1996)

3.1.4 Internrevisionens uppgifter

Det arbete som externa revisorer utför är reglerat bland annat genom aktiebolagslagens nionde kapitel. Där framgår exempelvis att externrevisorn skall granska bolagets årsredovisning och bokföring samt styrelsens och den verkställande direktörens förvaltning. När det gäller internrevisorns arbete finns inte denna typ av reglering vare sig i lagtext eller andra anvisningar (Hult, 1994). Av ovanstående avsnitt framgick att internrevisorerna av företaget ses som ett hjälpmedel för ledningen och därmed baseras internrevisorernas arbetsuppgifter på de instruktioner om önskade granskningsinsatser som vederbörande får ifrån dem. Det är således ledningen som beslutar om vilka arbetsuppgifter som internrevisorerna skall ägna sig åt. Detta sker genom att ledningen utför riskanalyser där de kommer fram till vilka risker som finns i företaget och som därmed kan leda till att organisationens mål äventyras. Internrevisorernas skyldigheter är sedan att kontrollera och granska dessa områden där de största riskerna finns. (IIA, 2006) Eftersom internrevisorerna inte hinner granska alla delar i ett företag är det viktigt att riskanalyser genomförs för att på så sätt komma fram till de områden som är mest väsentliga att kontrollera. Internrevisorernas arbete blir på så sätt inriktat mot en grundlig och detaljerad kontroll av utvalda områden.

Utifrån IRF: s definition av internrevision delar Bergh (1981) in internrevisorernas uppgifter i fem olika delar och anser därmed att de primära målen för internrevisionsavdelningen är att säkerställa:

- Informationens tillförlitlighet och fullständighet
- Överensstämmelse med policys, planer, principer, lagar och bestämmelser
- Skydd av tillgångar
- Ekonomisk och ändamålsenlig användning av resurser
- Måluppfyllelse

Internrevisorerna ansvarar som ovan framhållits för kontrollen av ett flertal uppgifter, dock prioriteras de delar där företagets största risk finns. Ett viktigt område är att granska så att företagets information är tillförlitlig och fullständig. Denna inspektion går bland annat ut på att kontrollera att informationen som företagets system lämnar har validitet och reliabilitet. I internrevisorernas arbetsuppgifter ingår dessutom att kontrollera att företagets rutiner och regler efterlevs. (Bergh, 1981) I banksektorn innehar kreditgivningen den största risken och därmed upptar denna uppgift en stor del av internrevisorernas arbetstid.

Ytterligare arbetsuppgifter för internrevisorerna är att skydda företagets tillgångar, vilket innebär att internrevisorerna genom sin granskning kommer fram till hur företaget kan minimera riskerna för exempelvis stöld. Internrevisorerna ansvarar även för att företaget har en ekonomisk och ändamålsenlig användning av sina resurser. Uppgiften går bland annat ut på att upptäcka områden där det finns outnyttjade resurser. Dessa områden kan företaget sedan effektivisera och på så sätt uppnå en högre lönsamhet. (Bergh, 1981)

Såvida företagets överordnade mål är att uppnå en hög lönsamhet bidrar internrevisorernas granskning av alla ovanstående punkter till detta mål. För att uppnå målet krävs exempelvis att rutiner sätts upp så att de anställda vet vem som skall göra vad. Dessutom krävs även att rutinerna efterlevs och detta underlättas av internrevisorernas kontroll av företaget (Wennberg, 1991).

3.1.5 Internrevisionens oberoende

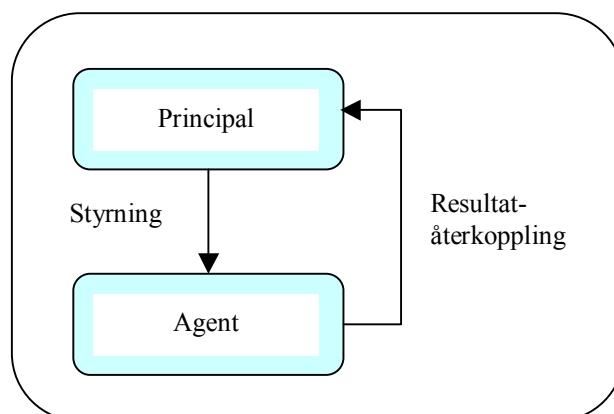
Oberoende är ett centralt begrepp både när det gäller intern och extern revision. Alla parter skall kunna lita på att revisorn inte har andra intressen än att genomföra en korrekt revision i bolaget. Under senare år har dock insetts att det inte är möjligt att tala om ett fullständigt oberoende, då detta inte förekommer i mänskliga sammanhang. (FAR, 2001) Eftersom internrevisorerna är anställda i de bolag som de granskar kan de inte vara helt oberoende gentemot företagsledningen. Trots detta är ändå målsättningen att internrevisorerna skall ha en självständig ställning i organisationen och arbeta på ett opartiskt sätt (FAR, 2001).

För att möjliggöra ovanstående menar Bergh (1981) att internrevisorerna skall placeras högt upp i organisationen, det vill säga att det skall finnas få led mellan företagsledningen och revisionsavdelningen. Förespråkare finns för att internrevisionsavdelningen skall vara placerad direkt under VD eller styrelse. Detta är även något som tas upp i FFFS 2005:1. Där anges att internrevisionsavdelningen bör vara direkt underställd företagets styrelse och vara helt organisatoriskt avskild från den funktion som granskas för att på så sätt möjliggöra en objektiv och opartisk granskning (FAR, 2006).

Vissa anser dock att VD och styrelse befinner sig för långt ifrån den löpande verksamheten och anser därmed att internrevisorerna istället bör vara placerade i anslutning till exempelvis kontrollern. Om revisionsavdelningen skulle vara placerad under någon operativ avdelning skulle den dock sakna det oberoende som är nödvändigt för att genomföra en kritisk granskning av densamma. (Bergh, 1981) Utan en oberoende ställning har internrevisorn således ingen möjlighet att utföra objektiva och opartiska granskningar vilket är syftet med revisionen.

3.2 Agent-principal teorin

Agent-principal teorin behandlar de frågor som uppkommer när kontrakt ingås mellan två eller flera parter. Den part som är uppdragsgivare i kontraktet kallas för principal och den part som fått i uppgift att utföra uppdraget kallas för agent. Det kontrakt som upprättas mellan principalen och agenten innehåller således någon form av delegering av rätten till att fatta beslut. Ett exempel på en agent-principal relation är den mellan aktieägarna och ledningen i ett företag. Aktieägarna, principalen, har bidragit med det kapital som bolaget har och bär därmed risken i företaget. Dock är det företagets ledning, agenten, som sköter verksamheten och fattar alla beslut. (Jensen & Meckling, 1976) Ledningen styr således bolaget på uppdrag av aktieägarna.



Figur 2: Illustration av agent-principal förhållandet där principalen anlitar en agent för att utföra en uppgift. Då det föreligger en informationsasymmetri mellan de båda parterna samt att de har divergerande mål måste principalen finna ett lämpligt sätt att styra agenten på.

3.2.1 Agentproblemet

Enligt Eisenhardt (1989) uppstår ett problem mellan principalen och agenten i deras kontraktsförhållande. Detta problem benämns agentproblemet och uppkommer på grund av att principalen och agenten har divergerande mål samt att det förekommer en informationsasymmetri mellan parterna. Av denna anledning blir det både svårt och dyrt för principalen att kontrollera om agenten agerar ändamålsenligt, det vill säga i enlighet med principalens intresse. Fokus i agentteorin ligger således i att utforma det optimala kontraktet mellan principalen och agenten så att detta problem minimeras. (Eisenhardt, 1989)

Utgångspunkten för agentteorin är att alla aktörer är nyttomaximerare. Således agerar både principalen och agenten för att maximera sitt egenintresse. Detta leder naturligtvis till att konflikter uppstår mellan parterna och på så sätt uppkommer ingen målkongruens. (Adams, 1994) För att komma till rätta med ovanstående problem måste principalen finna ett sätt att styra agenten så att denne agerar i enlighet med principalens mål. Detta kan principalen göra genom att erbjuda agenten ändamålsenliga incitament eller genom övervakning av agentens handlande. I vissa fall sker det dock att agenten själv lämnar garantier till principalen där denne garanterar ett visst framtida beteende samt erbjuder någon form av kompensation om detta beteende uteblir. Detta gör agenten för att på så sätt motverka de intressekonflikter som

kan uppkomma i relationen med principalen. Av nämnda anledningar blir det i allmänhet omöjligt att få agenten att handla utifrån principalens intresse utan att någon form av kostnad uppstår, en så kallad agentkostnad. Antingen uppstår denna kostnad för principalen genom att denne erbjuder belöningar eller på grund av övervakningskostnader, eller så uppstår den för agenten i form av de garantier som denne lämnar. (Jensen & Meckling, 1976)

Relationen mellan principalen och agenten kännetecknas också av att principalen saknar viss information om hur agenten löser de uppdrag som denne har blivit tilldelad och således om agenten arbetar i enlighet med principalens mål. Detta innebär att det förekommer en informationsasymmetri mellan principalen och agenten. (Adams, 1994) Om det inte finns någon form av kontroll är det följaktligen endast agenten som vet om han agerar i enlighet med principalens mål. Principalen har vidare ingen möjlighet att kontrollera alla de handlingar som agenten utför. (Bäckström, 1998)

Den informationsasymmetri som föreligger mellan principalen och agenten kan beskrivas ur två olika aspekter vilka förklaras nedan.

3.2.1.1 Adverse selection

Adverse selection, eller negativt urval, uppstår i samband med att en principal och en agent ingår ett avtal. Agenten besitter i detta fall information som är avgörande för om principalen bör ingå ett avtal med agenten eller ej. (Adams, 1994)

Adverse selection uppkommer till exempel inom banksektorn vid kreditgivning då informationsasymmetri förekommer mellan banken, principalen, och den som är i behov av att låna pengar, agenten. Låntagaren vet naturligtvis mer om sina förutsättningar att kunna betala tillbaka ett eventuellt lån än vad banken vet. Eftersom det förekommer att vissa låntagare inte betalar tillbaka sina lån är banken tvungen att höja den ränta som gäller vid utlåning. När banken höjer räntan kommer de låntagare med bra återbetalningsförmåga att lämna banken och söka krediter på annat håll. Dock kommer de låntagare med sämst återbetalningsförmåga att stanna kvar och banken får på så sätt ett negativt urval av låntagare

3.2.1.2 Moral Hazard

Moral Hazard, eller bedrägligt beteende, uppkommer efter att en transaktion skett mellan en principal och en agent. Likt adverse selection är moral hazard ett informationsasymmetri problem. Svårigheten ligger här i att principalen inte kan förutse det framtida tillvägagångssättet av agenten, det vill säga agentens beteende under kontraktets löptid. Av denna anledning sker det ofta en bristande ansträngning hos agenten när denne skall utföra uppgiften och därmed uppfylls inte det som har avtalats enligt kontraktet. (Adams, 1994) Detta innebär med andra ord att agenten inte handlar i principalens intresse.

Även moral hazard är ett problem som kan uppkomma inom banksektorn. Problemet uppstår när låntagaren presterar sämre än vad banken förväntade sig vid kontraktets ingång. Det kan i vissa fall innebära att låntagaren inte kan uppfylla de förpliktelser som denne utlovat när krediten beviljades.

3.3 Sammanfattning av teorikapitlet

Författarna kommer i uppsatsens analys koppla samman bankernas internrevision med agent-principal teorin vilka har presenterats i detta kapitel. Analysens utgångspunkt är relationen mellan bankens ledning, principalen och kreditgivarna på bankens olika kontor, agenterna. I detta förhållande har principalen givit agenterna tillåtelse till att fatta kreditgivningsbeslut för bankens räkning. För att minimera riskerna för kreditförluster och därmed stora lönsamhetsproblem måste principalen således kontrollera så att kreditgivarna följer de regler som banken satt upp gällande kreditgivning. Denna kontroll kan bland annat ske genom att banken inför en internrevisionsavdelning.

4 Empiri

I detta kapitel presenteras resultaten av den empiriska undersökning som erhållits via de intervjuer som genomförts med internrevisorer på Handelsbanken samt Nordea. De intervjuguider som använts vid respektive intervju återfinns i bilagorna 1-3. Varje avsnitt inleds med fakta om respektive bank. Svaren från undersökningsenheterna har sedan separerats och presenteras utifrån tre teman: kreditgivningsprocessen, internrevisionens värdeskapande samt internrevisionens genomförande. Den sist nämnda punkten är uppdelad i tre underkategorier: placering, granskningsförfarande samt uppföljning.

4.1 Handelsbanken

Handelsbankens historia går tillbaka till år 1871 då banken grundades under namnet Stockholms Handelsbank. Efter ett antal sammanslagningar under 1900-talets första decennier ändrades bankens namn till Svenska Handelsbanken. Under 1970-talet genomfördes ytterligare förändringar under ledning av den dåvarande VD:n Jan Wallander. Bland annat togs ett beslut om en långtgående decentralisering av bankens organisation och bankens kontor delades därför in i sju regionbanker med egen styrelse och en i hög grad självständig ställning. Detta möjliggjorde att affärsbesluten kunde tas på en lägre nivå, i närhet till bankens kunder. Förändringen ansågs ge kreditbeslut av högre kvalitet, då kontorens tjänstemän är de som har den bästa kunskapen om kundernas behov. (www.handelsbanken.se)

Handelsbanken har i dag 10 455 anställda och en stark position på den svenska marknaden. Dessutom har bankverksamhet även byggts upp i Danmark, Finland samt Norge och sedan år 2000 även i Storbritannien. Totalt har Handelsbanken idag 615 kontor i dessa fem länder. Handelsbankens organisation präglas än idag av en stark decentralisering vilket innebär att all verksamhet utgår från de lokala kontoren. (www.handelsbanken.se)

Författarna har genomfört en intervju med en av Handelsbankens internrevisorer på regionkontoret i Göteborg. Nedan presenteras den information som erhållits i en beskrivande text.

4.1.1 Handelsbankens kreditgivningsprocess

Då Handelsbankens organisation är decentraliserad innebär det att de lokala kontoren står i centrum. Det är således dessa delar av banken som har den största kundkontakten och majoriteten av organisationens krediter. Ett kreditärende startar med att ett kontor får kontakt med en kund som är i behov av en kredit och den efterföljande kreditgivningsprocessen kan därefter delas in i tre separata steg, inhämtning av information, analys och tolkning av information samt kreditbeslut.

Det första steget innebär att kontoret i fråga hämtar in information om kunden för att kunna göra en bedömning av dennes kreditvärdighet och betalningsförmåga. Den information som inhämtas då den eventuella låntagaren är en privatperson är exempelvis en UC-upplysning, detta för att bland annat se om eventuella betalningsanmärkningar finns. Bankens tjänstemän tittar dessutom på kundens taxerade inkomst samt på den eventuella inlåning och övriga

affärer som finns hos banken sedan tidigare. Om den eventuella låntagaren däremot är ett företag tas istället dess årsredovisning in, men även i detta fall inhämtas en UC-upplysning. Vid företagsbedömningar innehåller UC-upplysningen dels allmänna uppgifter om företaget, men även information från PRV:s register, årsredovisningsinformation samt nyckeltal. Mot bakgrund av dessa uppgifter ger UC-upplysningen ett kreditomdöme om kunden, oavsett om denne är en privatperson eller ett företag samt en rekommenderad limit för kortfristig kreditgivning. Inom Handelsbanken anses även den personliga kontakten med kunden vara viktig för att få en bild av den eventuella låntagaren.

Efter att ha samlat in tillräckliga upplysningar innebär det andra steget att analysera och tolka den tidigare inhämtade informationen. I de fall då kunden är ett företag innebär detta bland annat att tjänstemännen på bankkontoret analyserar företagets bokslut samt dess relevans och slutligen betygssätts företaget genom en rating-modell. Ett företag som bedöms ha en god återbetalningsförmåga får en hög rating, medan ett företag med sämre återbetalningsförmåga får en lägre rating.

Det tredje och sista steget innebär att banken tar ett kreditbeslut. Handelsbanken har för detta arbete upprättat olika beslutnivåer beroende på kreditens storlek. Mot bakgrund av Handelsbankens decentraliserade organisation sker en stor del av kreditbesluten på de lokala kontoren. Inom kontoren har de flesta medarbetare en personlig beslutandelimit som avgör hur stora sammanlagda krediter som denne kan bevilja en kund. De senaste åren har Handelsbanken valt att höja denna nivå framförallt för kontorscheferna och av denna anledning sker nu än fler kreditbeslut på kontorsnivå. De krediter som utgör ett större belopp och som därmed inte kan fattas på kontorsnivå skickas vidare till regional nivå. Den första beslutsnivån inom den regionala nivån är regionbankens kreditavdelning, nästa beslutsnivå är den regionala kreditkommittén och de största kreditbesluten tas av regionbankens styrelse. Genom dessa instanser kan hela 99 procent av alla kreditbeslut tas inom regionen. För de allra största kreditbesluten finns dock en central nationell instans.

4.1.2 Internrevisionens värdeskapande

Handelsbanken har under en lång tidsperiod arbetat med internrevision och syftet med funktionen är bland annat att skapa ordning i organisationen. Detta uppnås genom internrevisorernas arbete med att bedöma så att alla kontor och avdelningar arbetar på ett sätt som leder till bra service för kunden, samtidigt som de granskar så att riskerna i banken är under kontroll. På detta sätt skapar internrevisionsavdelningen ett mervärde för den egna organisationen vilket är ett av dess huvudsyften.

Mervärdet uppstår också genom att internrevisorernas arbete kan ses som en kvalitetsstämpel för organisationen och på så sätt ges bankens styrelse och ledning en känsla av trygghet. Denna trygghet uppstår exempelvis genom att internrevisorerna granskar så att bankens rutiner vid kreditgivning följs och därigenom minimeras brister i organisationen. Internrevisionen är på så sätt ett verktyg för styrelsen för att kontrollera så att allt inom organisationen sker på rätt sätt. Detta är särskilt viktigt i Handelsbanken där en stor del av alla kreditbeslut fattas på kontorsnivå. När besluten fattas i närhet till kunden leder det till kreditbeslut av högre kvalitet. För att detta skall fungera är det därmed av oerhörd vikt att kontoren uppfyller de regler som banken ställer. Bankens styrelse kan därför inte helt förlita sig på den interna kontrollen som sker ute på kontoren, utan måste ha ett oberoende granskningsorgan som ger dem en påminnelse om att allt fungerar som det skall.

4.1.3 Handelsbankens internrevision

Under den tidsperiod som Handelsbanken har arbetat med internrevision har endast små förändringar skett i utförandet av revisionen. Dock har arbetsuppgifterna för internrevisionsavdelningen utökats mycket under senare år på grund av de nya lagar och regler som införts. Detta är bland annat en följd av den bankkris som inträffade i början av 1990-talet. Efter krisen kom hårdare krav att ställas på bankverksamheten och fler lagar samt regler att följa har inneburit att internrevisorernas granskningsuppgifter har utökats.

4.1.3.1 Placering

Handelsbankens decentraliserade organisation syns även tydligt i internrevisorernas organisatoriska placering, då de är regionalt placerade under respektive regionbank. Varje regionbank har en regionrevisionschef som ansvarar för tre till fyra internrevisorer. Dock är internrevisionsavdelningen en oberoende funktion som arbetar på uppdrag av styrelsen. De sju regioner som Handelsbanken i Sverige är uppdelad i har därmed varsin egen internrevisionsavdelning. Även Danmark, Finland, Norge samt Storbritannien har varsin egen revisionsavdelning. Dock hör samtliga dessa avdelningar till den centrala revisionsenheten i Stockholm som därmed har ett övergripande ansvar och administration. På Handelsbankens regionbank i Göteborg arbetar idag fem revisorer med internrevision. Antalet arbetstillfällen har ändrats något genom åren, men har i genomsnitt varierat mellan fyra och sju revisorer. Revisorerna lägger stor del av sin tid på att kontrollera rutinerna på bankens olika kontor samt deras kreditgivning. Dock ansvarar även revisorerna för att granska bankens gemensamma interna funktioner som till exempel personal, mäklare och valutahandlare.

4.1.3.2 Granskningsförfarande

Handelsbankens internrevision har, vad gäller kontrollen av kreditgivning, alltid kretsat kring kontorsrevision. Med kontorsrevision menas att representanter från bankens internrevisionsavdelning åker ut till de olika kontoren och granskar deras rutiner och krediter. Då bankens internrevisorer är placerade på respektive regionbank innebär detta att de enbart granskar de kontor som tillhör den region i vilken de arbetar.

Revisorerna använder sig i arbetet med kontorsrevisionen av revisionsprogrammet RITS, detta för att möjliggöra att alla kontor granskas på ett likvärdigt sätt. RITS är uppbyggt på basis av de funktioner inom varje kontor som revisionen avser att granska. Själva kontorsrevisionen genomförs sedan genom att internrevisorerna granskar kontorets alla rutiner inom dessa funktioner samt att stickprov tas på de krediter som givits. Dessa stickprov tas utifrån krediternas risker samt dess säkerheter. Vid kontrollen av krediterna tittar internrevisorerna särskilt noga på om besluten är fattade på rätt nivå, om banken har tagit in fullgoda säkerheter, att påskriften är rätt genomförda et cetera.

Nya regler som kommit under de senaste åren har möjliggjort att det nu kan gå längre tid mellan tidpunkterna för kontorsrevisionen än vad som förr var möjligt. I dag granskas kontoren i genomsnitt med 1 ½ till 2 ½ års mellanrum och inom Sveriges västra region kontrolleras årligen cirka fyrtio av regionens sjuttiofem kontor. På de kontor som har en historia av att inte bli godkända görs kontroller oftare, med cirka åtta månaders mellanrum.

Då varje kreditärende är unikt och innehåller många olika detaljer är det svårt att göra en mall för hur kreditgivningen skall gå till. Det är därför lätt för personalen på kontoren att missa

något och således blir internrevisorernas granskning viktig. Granskningen blir även ett stöd för personalen på de lokala kontoren och internrevisorerna arbetar även mycket proaktivt genom att informera personalen om olika risker och rutiner när de är ute på kontorsrevision. Detta är något som möjliggörs av den regionala placeringen som ger revisorerna mycket kontakt med kontoren i regionen.

4.1.3.3 Uppföljning

När granskningen är genomförd görs en genomgång med kontorsledningen. Detta för att de skall få information om vad internrevisorerna har kommit fram till, om de har upptäckt några brister samt om det är något som kontoret i fråga måste förbättra. Internrevisorernas granskning av kontoret utmynnar därefter i en rapport som sänds till kontorschefen, regionbanksledningen samt den centrala revisionsenheten i Stockholm. Denna rapport tar upp alla de brister som internrevisorerna funnit genom sin granskning. Rapporten innehåller även den rating som internrevisorerna har satt på det granskade kontoret. Ratingen ges i en skala från ett till fem, där en etta utgör det högsta betyget. Organisationens mål är att alla kontor i en granskning minst skall erhålla en tvåa. Revisionsprocessen avslutas sedan med en uppföljning då kontorschefen inför revisorerna skall svara för vilka åtgärder som tagits för att förbättra de brister som uppmärksammats i granskningen. Om åtgärderna enligt internrevisorerna är i sin ordning görs inget vidare i ärendet, men om åtgärderna inte är tillräckliga tas fallet vidare en nivå för ytterligare granskning.

4.2 Nordea

Namnet Nordea är ett förhållandevis nytt banknamn, men företagets rötter sträcker sig tillbaka till början av 1800-talet. Under de senaste årtiondena har Nordea präglats av en rad sammanslagningar som började i och med den fusion som skedde mellan Sveriges Kreditbank och Postbanken då PK-banken bildades. I samband med en fusion mellan Sundvallsbanken och Upplandsbanken som ägde rum 1986 bildades Nordbanken. År 1990 köpte PK-banken upp Nordbanken och övertog även namnet. Några år senare inträffade ytterligare en fusion då Nordbanken gick samman med Merita Bank i Finland och vid samma tillfälle valde banken att byta namn till Merita-Nordbanken. Därefter har sammanslagningar även skett med banker i Danmark, Norge, Polen samt de baltiska länderna. Namnet Nordea antogs i samband med dessa sammanslagningar under år 2000. I dagsläget är Nordea en av de fyra storbankerna i Sverige, de har ungefär 29 000 heltidsanställda och över 1 100 bankkontor runt om i världen. (www.nordea.com)

Författarna har genomfört intervjuer med två av revisorerna på Nordeas internrevisionsavdelning, Group Internal Audit (GIA). Nedan presenteras den information som erhållits i en beskrivande text som sammanfattar de båda intervjuerna.

4.2.1 Nordeas kreditgivningsprocess

Nordeas avdelning Retail, eller kontorsservice, är den del i banken som har den absolut största delen kundkontakt och således majoriteten av krediter. Även inom Nordea sker ett kreditärende i enlighet med de tre steg som tidigare beskrivits i samband med Handelsbankens kreditgivningsprocess: inhämtning av information, analys och tolkning av information samt kreditbeslut.

Inhämtningen av informationen sker på samma sätt som i Handelsbankens fall och det är även samma typ av information som hämtas in, det vill säga bland annat UC upplysningar och bokslut i de fall då kunden är ett företag.

Efter informationsinsamlingen innebär steg nummer två att analysera och tolka den tidigare inhämtade informationen. För en enklare kredit till en privatperson medför detta att bankens tjänstemän tar hjälp av scoring. Detta betyder att den information som tidigare har hämtats om kunden programmeras in och scoringen räknar sedan fram ett förslag på om kredit bör ges eller ej. För kreditgivning till ett företag görs istället en analys av företaget i fråga. Tjänstemännen skriver i detta fall ett PM som bland annat beskriver företagets ekonomiska ställning, deras vinster, risker samt bransch.

I det tredje och sista steget tar banken ett kreditbeslut, något som inom Nordea görs genom en beslutshierarki med fem olika steg beroende på kreditens storlek. En liten kredit kan kontoret bevilja i sin egen kontorsdelegation. Lite större kreditbeslut tas av en regiondelegation, medan ännu större tas av regionbanken. Nästa steg innebär att beslut tas av kreditkommitté i Sverige och den högsta nivån är kreditdirektionen som är gemensam för hela Nordea. Riktigt stora krediter vandrar således genom alla dessa fem nivåer och därmed måste alla beslutsinstanserna tillstyrka krediten. Beslutshierarkin medför på så sätt att många ögon granskar varje stor kredit.

4.2.2 Internrevisionens värdeskapande

Även Nordea har använt sig av internrevision under många år och precis som i Handelsbanken skapar avdelningen störst värde för den egna organisation samt dess styrelse. Detta mervärde uppstår genom att internrevisionsavdelningen fungerar som ett kontrollorgan och på så sätt kan de upptäcka och minimera de brister som finns i organisationen. Dock finns det naturligtvis även brister i den interna kontrollen trots internrevisorernas arbete och det är därmed svårt att både hindra och skydda organisationen från alla problem.

Internrevisionsavdelningen skapar även ett mervärde för dess omgivning, då oroligheter och problem inom banksektorn överförs till samhället i övrigt. Därmed finns ett starkt incitament för samhället att bevaka så att bankverksamheten säkras genom att reglera denna verksamhet. Som ett led i denna säkring har därför bankerna förutom kravet på externrevision även krav på att en internrevisor skall finnas inom organisationen. Internrevisionen bidrar till att minimera de problem och oroligheter som kan uppstå inom bankerna och därmed även resten av samhället.

Indirekt skapar internrevisionen även nytta för andra externa parter genom att avdelningens arbete bidrar till att banken blir bättre och mer effektiv. Dessa effektiviseringar innebär således att bankens kunder exempelvis kan få bättre priser.

4.2.3 Nordeas internrevision

Under den tidsperiod som Nordea har använt sig av internrevision har avdelningens arbetsätt och uppgifter förändrats i hög utsträckning. Under 1980-talet utförde även Nordea, i likhet med Handelsbanken, sin internrevision genom så kallad kontorsrevision då representanter från GIA åkte ut till bankens olika kontor och granskade kontorets rutiner samt krediter. Besöket utmynnade i en rapport som gav en god överblick över kontorets kreditgivning. Dessa kontorsgranskningar genomfördes i regel vartannat år, men på större kontor samt på de

som fungerade sämre gjordes en årlig kontroll. De minsta kontoren besöktes mer sällan, vanligen vart tredje år.

Det finns många faktorer som har påverkat den utveckling som skett inom internrevisionsavdelningen då kontorsrevisionen försvunnit till förmån för nya metoder. Under de senaste åren har Nordea präglats av en rad sammanslagningar och banken har av denna anledning i hög grad internationaliserats. Detta har tillsammans med samhällets utveckling i övrigt varit några av de bakomliggande orsakerna till de förändringar som ägt rum inom området.

Då Nordbanken år 1997 gick samman med Merita Bank i Finland tvingades de båda bankerna hitta gemensamma arbetsformer för att ersätta de divergerade rutinerna som tidigare använts på respektive bank. Att arbeta utifrån en renodlad finsk eller svensk modell valdes bort till förmån för en gemensam internationell modell som i stor utsträckning utgick från IIA:s riktlinjer. Vid de sammanslagningar som senare skedde med banker ifrån Danmark, Norge, de baltiska länderna samt Polen tvingades Nordea återigen att stifta nya gemensamma interna regler för hur koncernens internrevision skulle vara uppbyggd, även denna gång skedde detta med IIA som bas.

1990-talets bankkris har inte påverkat internrevisorernas arbetssätt då det gäller att granska om kreditgivarna följer bankens uppsatta regler vid en kreditbedömning då denna granskning inte kan ske på så många olika sätt. Snarare påverkas internrevisionens betydelse för verksamheten då de får fler uppdrag från ledningen. Det blir alltså granskningsomfattningen som ökar inom de områden där problem finns och som därmed kan hindra att banken når sina mål. Dock är dessa förändringar endast temporära och när problemen försvinner och banken återigen kommer in i en stabil period återgår internrevisorerna mer eller mindre till sina ordinarie uppgifter. När riskerna på nytt tilltar väljer internrevisorerna att öka sina insatser på dessa områden för att på så sätt motverka att problem uppstår i organisationen. De varaktiga effekterna av bankkrisen under 1990-talet består bland annat av att nya funktioner har införts i banken. Exempelvis har en compliance funktion införts som skall granska att lagregler följs i organisationen. Bankkrisen har också medfört att ytterligare krav ställs på bankverksamheten, bland annat i form av föreskrifter och allmänna råd från finansinspektionen vilket leder till att internrevisorerna får fler uppgifter att granska.

4.2.3.1 Placering

Nordeas internrevisionsavdelning har under årens lopp vuxit och blivit allt mer omfattande. Avdelningen är en oberoende funktion som arbetar på uppdrag av styrelsen. Internrevisionsavdelningen är därför helt frikopplad från den övriga linjeorganisationen och är direkt underställd styrelsen. På detta sätt möjliggörs ett oberoende förhållningssätt till övriga delar i organisationen.

I dagsläget arbetar cirka hundra personer med internrevision inom Nordeas koncern och av dessa är ungefär trettio stycken placerade i Sverige. Internrevisorerna i de olika länderna bildar en gemensam internrevisionsavdelning vilket innebär att avdelningarna således inte är fristående för respektive land. Denna indelning bidrar även till att internrevisorerna inte enbart granskar funktioner i det land där de är positionerade, utan arbetar istället affärsområdesbaserat. Vanligtvis är dock huvuddelen av ett affärsområde koncentrerat till ett land, exempelvis arbetar ungefär tjugotre av de trettio svenska internrevisorerna med revision inom Sverige.

4.2.3.2 Granskningsförfarande

Internrevisorerna utgår i sitt arbete från ett riskperspektiv då de väljer ut vilka områden som skall granskas. Nya områden eller nya system och funktioner som införs innebär oftast en högre risk än de områden som redan konstaterats fungera och där det inte skett några förändringar under en längre tidsperiod. Dessa områden antas därmed innebära en lägre risk för banken och av denna anledning satsas mindre resurser på att granska just dessa. Internrevisionsavdelningen bestämmer själva vilka områden som skall granskas, men det finns även en revisionskommitté bestående av representanter från styrelsen samt internrevisionschefen där planerna förankras på en övergripande nivå uppåt i hierarkin. Då kreditgivning är ett komplext område som innebär betydande risker för bankerna läggs årligen stora resurser på detta område. På Nordea i Sverige arbetar cirka sex till sju personer med revision av retailrörelsen och uppskattningsvis upptar kreditgivningen cirka sextio procent av deras arbetstid. Detta varierar dock mycket från år till år beroende på om det kommer några nya system eller nyförvärv, som tillfälligt kräver stora insatser av revisorerna.

För att underlätta kreditbedömningar har Nordea själva satt upp ett regelsystem för hur alla steg i kreditgivningsprocessen skall gå till, oavsett om det gäller en privatperson eller ett företag. Detta regelverk är framtaget utifrån de regler gällande kreditgivning som bland annat Finansinspektionen ställt upp i sin författningssamling. Dessa regler, rekommendationer och lagar har Nordea sedan omsatt till ett internt regelverk. På så sätt behöver en banktjänsteman inte vända sig till lagen för att ta reda på hur denne förväntas agera, utan kan istället utgå från bankens egna instruktioner. Internrevisorerna utgår sedan från detta regelverk vid sitt arbete för att kontrollera att alla krediter hanteras på ett korrekt sätt. Utgångspunkten är dock att varje kredit skall hanteras på ett professionellt sätt i enlighet med reglerna oavsett om internrevisorerna granskar eller ej.

Kontrollen av regelefterlevnaden vid kreditgivning består av stickprov då årligen en kontroll av tre till fyra av Nordeas tjugo regioner i Sverige genomförs. Stickproven på de olika regionerna tas på basis av ett riskperspektiv och inom den valda regionen undersöks sedan cirka en tredjedel av regionens kontor. Fokus ligger därmed inte på kontornivå utan en bedömning görs endast av regionen. Syftet med att utföra stickprov är att upptäcka systematiska fel och i övrigt få en uppfattning om kvaliteten i handläggningen då en stor andel slumpmässiga fel indikerar låg kvalitet. Om inga fel upptäcks under en granskning kan detta vara ett tecken på att revisorerna prioriterat fel område eller att området kräver djupare kunskaper vid granskningen.

Med tanke på den stora andel risk som krediter står för inom banken, har Nordea infört ytterligare en funktion som granskar regelefterlevnaden vid kreditgivning. Denna funktion finns i Sverige, Danmark, Finland och Norge och kallas Group Credit Control, GCC. I Sverige har funktionen funnits i cirka femton år och är till viss del en avknoppning av internrevisionen. GCC liknar således internrevisionen i sitt angreppssätt, med skillnaden att de arbetar mer fokuserat med kontroll av vissa delar i kredithandläggningen och blir därmed mer av experter på dessa områden. Även GCC arbetar genom att ta stickprov, men gör det i större omfattning än internrevisionsavdelningen och kontrollerar således upp mot hälften av bankens tjugo regioner under ett år. På detta sätt upprätthålls kontrollen av kreditgivningen, men internrevisionsavdelningen får större möjlighet att även granska andra områden av vikt för banken.

4.2.3.3 Uppföljning

Granskningen utmynnar i en rapport där ett betyg sätts på det granskade området. Detta betyg ges i form av rött, gult eller grönt där grönt utgör det högsta betyget. Oftast finns det i rapporten en rekommendation från internrevisionsavdelningen i de områden där någon åtgärd bör ske. Denna rekommendation varierar från rent konkreta förslag på åtgärder till förslag på områden som kräver en översyn. I de fall då det är uppenbart vad som bör göras kan konkreta förslag lämnas, medan det i svårare frågor kan innebära att internrevisorerna endast föreslår en översyn för att uppnå en förändring.

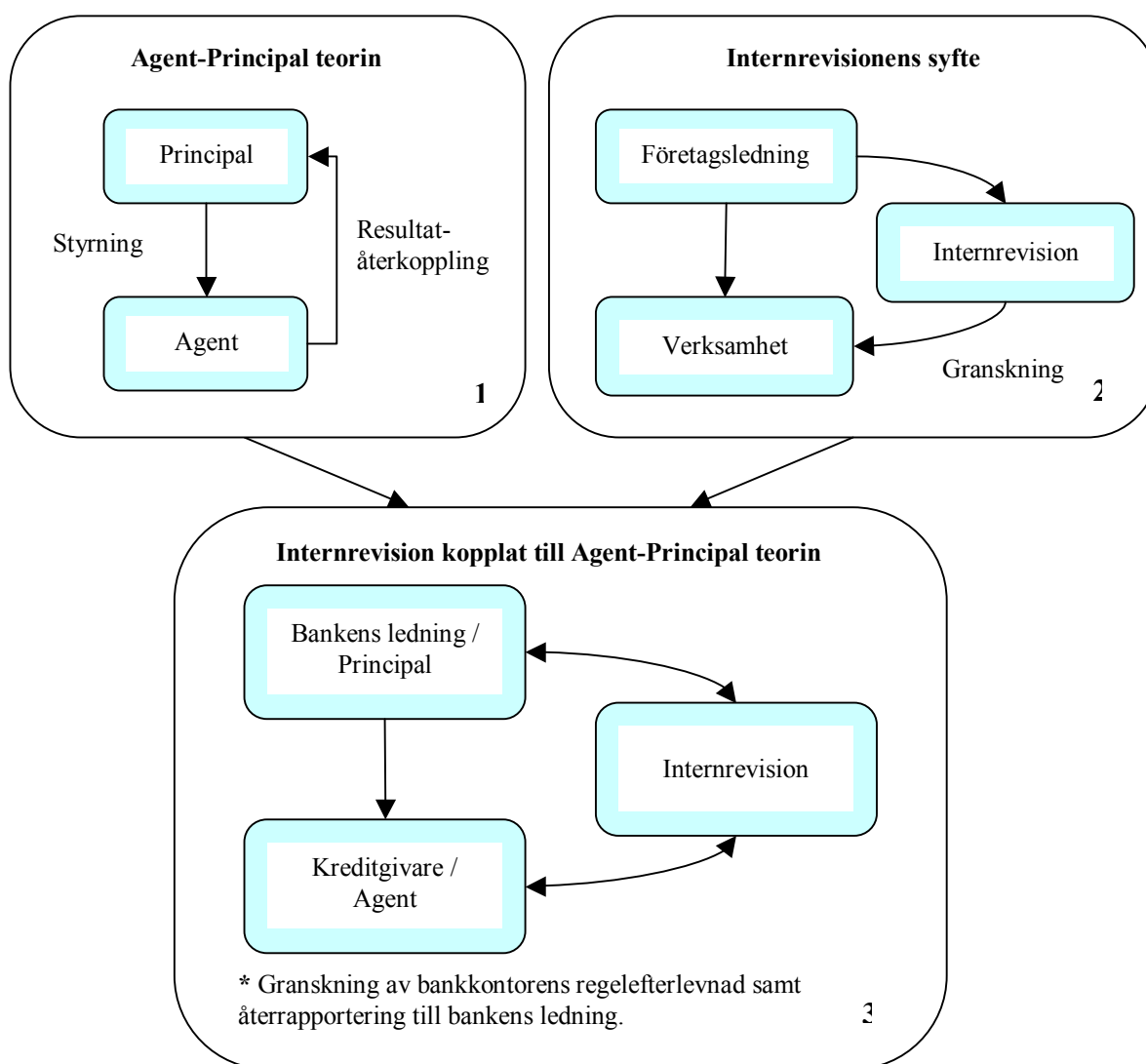
Endast i speciella fall genomför internrevisionsavdelningen uppföljningar för att se om åtgärderna verkligen skett. Dock är denna uppföljning inte en del av internrevisorernas ansvar utan skall istället ske av den övriga linjeorganisationen.

5 Analys

I detta kapitel knyts relevanta delar från den teoretiska referensramen samman med empirin. Kapitlet inleds med en beskrivning av den modell som utformats för att illustrera författarnas utgångspunkt. Därefter diskuteras skillnader och likheter samt författarnas egna reflektioner av de båda undersökningsenheterna utifrån den tematiska struktur som presenterades i föregående kapitel.

5.1 Utgångspunkt

Då referensramen för denna uppsats innehåller information om internrevision samt agent-principal teorin har författarna i detta kapitel valt att koppla samman dessa två delar för att bilda en modell. Modellen (3) har skapats utifrån den figur som beskriver agent-principal teorin (1) tillsammans med den figur som beskriver internrevisionens syfte (2). Med utgångspunkt i denna modell analyseras sedan den information som presenterades i empirikapitlet.



I det ursprungliga förhållandet mellan agenten och principalen finns ett problem som uppstått på grund av den informationsasymmetri som förekommer mellan parterna samt att dessa har divergerande mål. Som Adams (1994) påpekar uppkommer denna informationsasymmetri då principalen saknar information om hur agenten löser de uppdrag som denne blivit tilldelad och därav måste principalen finna ett sätt att styra agenten. Detta samband illustreras ovan i figur 1.

Enligt författarna kan internrevision fungera som ett hjälpmedel för principalen att styra agenten. Detta antagande görs med utgångspunkt i figur 2 där en illustration över internrevisionens syfte framställs. Där framgår att internrevisorerna skall granska verksamheten utifrån det uppdrag som de har fått från organisationens ledning. På så sätt får ledningen information om hur verksamheten fungerar och i de fall brister upptäcks kan dessa korrigeras. På så sätt minimeras risken för problem i organisationen och därmed förenklas företagets måluppfyllelse.

Genom en sammankoppling av figur 1 och 2 skapar författarna som tidigare nämnts en egen modell, vilken illustreras i figur 3. I denna likställs principalen med bankens ledning och kreditgivarna på bankens kontor utgör agenterna. Enligt Jensen och Meckling (1976) överlåter principalen beslutanderätten till agenten inom vissa frågor då de ingår ett avtal. I detta fall symboliseras denna överlåtelse av att bankens ledning delegerar kreditbeslutsrätten till kreditgivarna på bankens kontor.

Som i det ursprungliga agent-principal förhållandet uppstår även här problemen med informationsasymmetri och divergerande mål. Då tiden som står till författarnas förfogande är begränsad har som tidigare nämnts en avgränsning gjorts i denna uppsats till att i första hand fokusera på den informationsasymmetri som förekommer mellan parterna. Informationsasymmetrin liknas i detta fall med att bankens ledning saknar kunskap om huruvida kreditgivarna följer bankens regler vid kreditgivning. Om så inte är fallet riskerar banken att drabbas av stora kreditförluster med lönsamhetsproblem som följd. Därav identifierar författarna ett glapp mellan de båda parterna som på något sätt bör reduceras.

Lösningen på ovanstående problem är enligt författarna införandet av en internrevisionsavdelning. Denna avdelning fungerar som ett kontrollorgan för att minimera den informationsasymmetri som föreligger mellan parterna. Internrevisionsavdelningens arbete leder således till att ledningen får en återkoppling på om efterlevnaden av bankens regler vid kreditgivning upprätthålls och om brister upptäcks kan dessa rättas till i tid. Enligt författarna reduceras på detta sätt det ovan nämnda glappet och internrevisorerna blir därmed en viktig länk mellan bankens ledning och den operativa verksamheten. Utifrån Jensen och Mecklings (1976) resonemang om de agentkostnader som uppkommer då principalen övervakar agentens agerande kan slutsatsen dras att denna kostnad kan bestå av utgiften för internrevision. Denna kostnad bidrar till att agenten arbetar i riktning mot principalens mål och därmed uppnås organisationens övergripande mål, hög lönsamhet. Således kommer bankens ledning att använda sig av internrevision som en kontrollfunktion så länge som den ekonomiska nyttan överstiger kostnaden för denna funktion.

5.2 Kreditgivningsprocessen

Som tidigare nämnts likställs i denna modell agenten med kreditgivarna på de lokala bankkontoren i de studerade organisationerna. Dessa kan konstateras ha liknande spelregler, det vill säga de regler och rutiner som finns uppsatta gällande kreditgivning ser i hög grad likadana ut i de undersökta bankerna. Vid de genomförda intervjuerna framkom att kreditgivningsprocessen i båda undersökningsenheterna genomförs i tre liknande steg: inhämtning av information, analys och tolkning av information samt kreditbeslut. Då låntagaren är ett företag inhämtas i båda bankerna bland annat låntagarens årsredovisning samt en UC-upplysning. Informationen analyseras sedan och en rating av låntagaren sker, även om modellerna för detta skiljer sig åt mellan de båda organisationerna. Det slutliga steget då ett kreditbeslut tas är också i hög grad samma, dock är beslutsnivåerna för detta arbete olika inom varje bank.

Även om respektive bank själva sätter upp de interna reglerna och rutinerna för kreditgivning i enlighet med de lagar, regler och rekommendationer som finns är de alltså i hög grad lika. Oavsett vilken bank som studeras förväntas därför kreditgivarna i form av agenter agera på i stort sätt samma sätt. Orsaken till denna likformighet beror troligtvis på en mängd faktorer, men sannolikt har bankerna över åren utvecklat ett bästa sätt att utföra sina kreditbedömningar på.

Författarna anser även att en standardisering skett inom kreditgivningen som bidragit till en likformighet i bankernas agerande. Denna standardisering är även något som Svensson-Kling (1999) argumenterar för i sin forskning och som härleds till den ökade konkurrens som uppstått på den svenska bankmarknaden. Orsaken till detta är till viss del inträdet av utländska banker, försäkringsbolag och stora internationella företag som börjat bedriva bankverksamhet på den svenska bankmarknaden (Svensson Kling, 1999). Detta är något som bidragit till en ökad konkurrens i allmänhet och en priskonkurrens i synnerhet vilket inneburit att bankerna i allt högre grad har försökt att effektivisera sin kreditgivningsprocess genom att standardisera den.

Ytterligare en orsak till bankernas likformighet är att den information som kreditgivarna inhämtar då ett kreditbeslut skall tas i hög grad är densamma i de banker som undersökts. Detta antas av författarna i likhet med Svensson (2003) bero på bristen av information som kan betecknas som objektiv. Det enda dokument som kan anses som förhållandevis objektivt är en årsredovisning, då denna bekräftar företagsledningens muntliga information. Då en årsredovisning dessutom granskas av en extern revisor anser författarna att detta bidrar till dokumentets objektivitet.

5.3 Internrevisionens värdeskapande

Författarna anser som tidigare nämnts att internrevision kan motverka den informationsasymmetri och således det glapp som föreligger mellan principalen och agenten. Revisionen blir på så sätt en kontrollfunktion som används av ledningen för att granska så att kreditgivarna följer bankens regler vid kreditgivning. Detta har tydligt framkommit i intervjuerna då samtliga respondenter har angett att internrevisionen ger bankens ledning information om hur kreditgivarna sköter sitt uppdrag och i bästa fall är en bekräftelse på att allt i verksamheten fungerar som det skall. Av denna anledning hävdar författarna att glappet mellan de båda parterna minskar. Skulle internrevisorerna genom sin granskning finna brister i organisationen rapporteras dessa till ledningen. Därav kan åtgärder vidtas för att rätta till de

problem som uppstått och på så sätt reduceras även det ovan nämnda glappet. Båda bankerna ser därför ledningen som den part som har störst nytta av internrevisionen. Nordea beskriver denna nytta enligt följande:

”Skulle man sitta i styrelsen skulle man inte känna sig trygg om man inte hade något granskningsorgan som kunde återrapporera och säga att den här banken fungerar som det är tänkt. Om man leker med tanken att internrevisionen inte skulle finnas skulle man känna sig lite orolig.”

Handelsbankens representant anser på samma sätt att:

”Internrevision är bankledningens och styrelsens verktyg för att kontrollera att allt sker på rätt sätt. Det är oerhört viktigt att de krav och de regler som banken ställer verkligen efterlevs. Banken kan inte enbart förlita sig på den interna kontrollen utan man måste ha en återkommande verifiering på att allt fungerar som det är tänkt.”

Av dessa citat framgår att internrevisionen i första hand ses som ett hjälpmedel för bankens ledning att minska det glapp som finns mellan denne och kreditgivarna. Detta är i enlighet med de resultat som Bergh (1981) kommit fram till i sin studie där han argumenterar för att internrevision skall vara ett hjälpmedel för företagsledningen att ansvara för att den interna kontrollen är god samt att underlätta för företaget att nå dess uppställda mål. Internrevisionen anses därför i förlängningen leda till att bankens kreditförluster minskar vilket innebär att nyttan av internrevisionsavdelningen därför är stor inom banken. På längre sikt kan detta även leda till att bankens lönsamhet ökar.

5.4 Internrevisionens genomförande

Ur författarnas synsätt använder sig båda de undersökta bankerna av internrevision för att minska det glapp som uppstår mellan bankens ledning och kreditgivarna på de olika kontoren. Detta hjälpmedel är något som bankerna använt sig av under en lång tidsperiod, men under de senaste åren har de valt olika vägar för hur denna funktion skall vara utformad. Ur de genomförda intervjuerna har framkommit att Handelsbanken i hög grad använder sig av samma strategi som tidigare och fokuserar därmed på kontorsrevision. Nordeas internrevision har dock förändrats och således har kontorsrevisionen lämnats till förmån för nya metoder. Även om förändringarna inom Nordeas internrevision inträffade under 1990-talet var inte bankkrisen den största orsaken. Snarare berodde utvecklingen på den internationalisering som under denna tidsperiod ägde rum inom banken, då många sammanslagningar skedde. Anledningen till att Handelsbankens internrevision inte har utvecklats på samma sätt beror enligt författarna på att Handelsbankens organisation inte har förändrats i samma utsträckning som Nordeas då de fortfarande har kvar sin decentraliserade struktur. Även om bankkrisen inte har påverkat den ovan nämnda utvecklingen har den dock enligt samtliga respondenter bidragit till att internrevisorernas arbetsuppgifter ökat i omfattning de senaste åren. Samtliga respondenter påpekar således att allt hårdare krav kom att ställas på bankverksamheten efter bankkrisen. Fler lagar samt regler att följa har därmed inneburit utökade granskningsuppgifter för internrevisorerna.

De båda bankerna har förutom olika strategier gällande internrevisorernas granskningsförfarande valt olika strategier för hur avdelningen skall vara placerad samt hur uppföljningen av deras arbete sker. I följande avsnitt har författarna därmed valt att analysera hur skillnader i dessa tre delar, placeringen, granskningsförfarandet samt uppföljningen

påverkar det glapp som finns mellan bankens ledning och kreditgivarna på bankens olika kontor.

5.4.1 Placering

Internrevisionsavdelningen har inom de två undersökta bankerna en divergerande placering i organisationen. Nordeas internrevisionsavdelning finns centralt placerad direkt under styrelsen och är således helt oberoende av den övriga linjeorganisationen. Handelsbanken har å sin sida valt en strategi där varje region förfogar över en egen mindre internrevisionsavdelning som därmed är placerad regionalt, även då de agerar på styrelsens uppdrag. Valet av placering för internrevisionsavdelningen får enligt tidigare forskning konsekvenser för internrevisorernas möjlighet att utföra en oberoende granskning, vilket är en väsentlig förutsättning för deras arbete. Revisorernas oberoende sägs i boken "Vad är revision?" av FAR (2001) även vara av stor vikt för att skapa förtroende för revisorn och på så sätt konstatera att denne inte har några andra intressen än att genomföra en ändamålsenlig revision i bolaget.

Författarna anser mot bakgrund av detta att en regional placering möjliggör att internrevisorerna kommer närmare och får en bättre bild av den dagliga verksamhet som pågår på de lokala kontoren. Därmed kan även en större insikt i vilka problem som finns på respektive kontor uppnås, vilket enligt författarna leder till att relevansen i revisionen blir större. Denna relevans definieras enligt författarna som att granskningen påvisar mer väsentliga brister som blir av större användbarhet för bankens ledning. Dock anser författarna i enlighet med Bergh (1981) att närheten till den dagliga verksamheten kan äventyra oberoendet då internrevisorerna i fråga kan känna sig mer lojala mot regionen och de chefer som finns där än mot styrelsen på vilkens uppdrag de arbetar. Detta kan i teorin resultera i att revisorerna går i ledband, det vill säga agerar i enlighet med regionen istället för styrelsen. Om detta inträffar blir internrevisionen inte den kontrollfunktion för styrelsen som den är avsedd att vara och förlorar därmed sin betydelse, samtidigt som granskningen mister en del av sin tillförlitlighet. Denna tillförlitlighet definieras enligt författarna som att sanningshalten i revisorernas granskning blir högre då mindre kontakt finns med den övriga linjeorganisationen och således avbildar granskningen "rätt" aspekter av verksamheten.

Enligt Bergh (1981) påverkar även en nationell placering oberoendet, men i en positiv riktning. Nordeas nationella placering innebär således att internrevisorerna enbart agerar under styrelsen och därmed har de en väsentligt mindre kontakt med den löpande verksamheten. En av respondenterna på Nordea uttrycker sin roll som:

"Det är ungefär som att stå och titta på fotboll och kommentera spelarna, men man är inte med och spelar själv."

Av detta citat framgår att oberoendet och granskningens tillförlitlighet upprätthålls genom den distans till den linjeorganisation som en centralt placerad internrevisionsavdelning medför. Att befinna sig långt ifrån verksamheten kan dock enligt författarna även innebära nackdelar i form av att revisorerna har svårare att få insikt i vilka problem som finns på respektive kontor. Således riskerar granskningen att ge en sämre insyn och mindre relevans än om revisorerna skulle ha befunnit sig nära verksamheten.

Utifrån detta resonemang kan därför ingen bästa lösning konstateras, utan internrevisionsavdelningens placering beror enligt författarna i stor utsträckning på

organisationens form. I en decentraliserad organisation likt Handelsbanken där stort ansvar läggs på de enskilda kontoren är en regional placering av internrevisionsavdelningen i många fall ett måste. För att de lokala kontoren skall kunna ges en stor frihet måste de enskilda kontoren övervakas för att konstatera att de uppfyller sitt ansvar. Detta möjliggörs genom internrevisionens regionala placering som innebär en närhet till kontoren. Glappet mellan bankens ledning och kreditgivarna reduceras således av att relevansen i granskningen är hög, men ökar något igen då tillförlitligheten är svagare. I en organisation som Nordea där inte lika stort fokus läggs på de enskilda kontoren möjliggörs däremot en central placering av internrevisionsavdelningen. I detta fall reduceras glappet då tillförlitligheten i granskningen är hög, men tilltar något på grund av att relevansen försvagas då revisorerna kommer längre ifrån verksamheten. Således kan inte närheten till de lokala kontoren uppnås samtidigt som ett långtgående oberoende utan varje organisation får här göra en prioritering av vad de vill uppnå. I båda fallen kommer därmed glappet att påverkas i både en positiv och en negativ riktning.

5.4.2 Granskningsförfarande

Även valet av metod för att genomföra revisionen påverkar internrevisorernas möjlighet till en oberoende granskning. Även inom detta område har de undersökta bankerna olika strategier. Handelsbankens internrevisorer gör kontorsrevision vilket innebär att de besöker alla kontor i regionen med jämna mellanrum och får därmed en stor inblick i hur det går till på de lokala kontoren. På så sätt kommer dessa revisorer nära verksamheten. Nordea har å sin sida valt en strategi där de lyft upp granskningsnivån till att enbart bedöma regionerna och inte de enskilda kontoren. Enligt samma argument som i ovanstående avsnitt hävdar författarna att Nordeas val av regional granskning underlättar för internrevisorerna att hålla sig oberoende till den övriga organisationen, samtidigt som det innebär en nackdel då revisorerna inte får en lika god inblick i verksamheten. Handelsbankens regionala placering av internrevisionen samt fokuseringen på de lokala kontoren innebär således att det blir svårt eller rentav omöjligt att genomföra revisionen av kreditgivning på något annat sätt än genom just kontorsrevision. En central granskning likt den Nordea använder sig av skulle i sådana fall innebära att fokus flyttades ifrån de lokala kontoren. På samma sätt skulle det i Nordeas fall enligt författarna inte längre vara effektivt att genomföra en kontorsrevision på grund av att fokuseringen på de lokala kontoren inom denna organisation inte är lika stark.

På samma sätt som i föregående avsnitt anser författarna att glappet i bankerna både påverkas i en negativ och en positiv riktning. Detta på grund av att tillförlitligheten i Nordeas fall är större än relevansen medan det motsatta förhållandet finns i Handelsbanken.

Författarna anser även att en koppling kan dras mellan dels valet av granskningsförfarande samt placering och den auktoritet som internrevisorerna upplever i organisationen. Både Handelsbanken och Nordea upplever att auktoriteten för respektive internrevisionsavdelning är hög. Detta är enligt Nilsson och Wennestam (1996) en mycket viktig egenskap, då en hög auktoritet krävs för att internrevisorn skall kunna utföra ett ändamålsenligt arbete samt uppnå trovärdighet och respekt inom organisationen. Enligt Nilsson och Wennestam (1996) påverkas auktoriteten bland annat av den kompetens och den erfarenhet som avdelningen besitter samt det mervärde de skapar för organisationen. Både Nordea och Handelsbanken har arbetat med internrevision under en lång tidsperiod och kan därmed anses ha utvecklat en stor kompetens och erfarenhet inom området. Enligt författarna kan därmed detta vara en faktor som har bidragit till den starka auktoritet som bankernas internrevisorer har i organisationerna.

I Handelsbankens fall anser även författarna att deras regionala placering samt dess användande av kontorsrevision har påverkat deras starka auktoritet. Detta på grund av att en regional placering samt användandet av kontorsrevision leder till att internrevisorerna får en bra kontakt med de anställda i banken och således stärks förtroendet för dem. Respondenten på Handelsbanken uttrycker sig på följande vis:

”Jag tror att vi har en hög auktoritet och att folk lyssnar på vad vi har att säga. Vi träffar bland annat alla nyanställda och alla kontor får ringa till oss när de vill, på så sätt har vi fått ett högt förtroende och således ett väldigt gott renommé i banken”.

Handelsbanken får på så sätt en mycket hög auktoritet långt ner i organisationen, något som kanske kan vara svårare att uppnå i Nordeas fall då internrevisionsavdelningen är frikopplad från linjeorganisationen och fokus har lagts på regionerna istället för kontoren.

5.4.3 Uppföljning

Inom Handelsbanken följer internrevisorerna upp varje kontorsgranskning som de utför genom att respektive kontorschef inför revisorerna skall svara för vilka åtgärder som tagits för att rätta till de uppmärksammade bristerna. Om åtgärderna enligt internrevisorerna är i sin ordning är kontorsrevisionen avslutad, men om åtgärderna inte räcker till tas fallet vidare en nivå för ytterligare granskning. På detta sätt anser författarna att banken och dess ledning får en god insyn i om problemen rättas till eller ej. Författarna anser dock att uppföljningen kan påverka internrevisorernas oberoende i en negativ bemärkelse. Då internrevisorerna både granskar verksamheten, anger hur felet skall korrigeras samt kontrollerar om bristerna har rättats till är risken stor att de förlorar en del av sitt oberoende då de själva är verksamma i flera steg. Därmed konstateras att internrevisorernas funktion till viss del istället kan liknas vid en chefsroll då de delvis övertar kontrollen och därmed inte bara står vid sidan om och presenterar de brister som man har funnit i organisationen.

Nordeas internrevisorer gör ingen likvärdig uppföljning för att kontrollera om bristerna som de funnit genom sin granskning har åtgärdats. Ansvaret för denna uppföljning ligger istället hos den övriga linjeorganisationen. Genom att ingen uppföljning sker av internrevisorerna anser författarna att risken är stor för att samma fel skall inträffa igen. Problem kan uppstå då det med säkerhet inte kan avgöras om uppföljningen genomförts samt om de åtgärder som vidtagits är tillräckliga. Särskilt i en stor organisation med komplicerade kommunikationsvägar kan detta bli ett problem. Detta leder enligt författarna till att glappet inte reduceras i den mån som varit fallet om en uppföljning av granskningen hade skett. Dock anser författarna att oberoendet inte äventyras i lika hög grad när uppföljningen inte sker av internrevisorerna. Genom att de enbart utför granskningen kommer de längre bort ifrån den dagliga verksamheten och på så sätt upprätthålls det oberoende som är en central del i revisionen.

Mot bakgrund av dessa resonemang hävdar författarna att Handelsbankens uppföljning av internrevisionen leder till en ökad relevans på grund av dess närhet till verksamheten, samtidigt som tillförlitligheten blir svagare då oberoendet äventyras. Likt tidigare resonemang kommer således glappet mellan bankens ledning och kreditgivarna både öka och minska på grund av att tillförlitligheten och relevansen drar i oförenliga riktningar. På samma vis påverkas Nordeas glapp fast på motsatt sätt.

6 Slutsats

I detta kapitel presenteras studiens resultat vilket besvarar den frågeställning och det syfte som satts upp. Avslutningsvis ges även förslag på fortsatt forskning inom området.

6.1 Resultat

Utifrån den diskussion som förts i analysen har framkommit att de regler och rutiner som finns på respektive bank för att genomföra en kreditbedömning består av tre liknande steg, inhämtning av information, analys och tolkning av information samt kreditbeslut. Därav drar författarna slutsatsen att den kreditgivningsprocess som genomförs på de undersökta bankerna i hög grad är likformig vad gäller de regler och rutiner som finns uppsatta. Författarna ser några av orsakerna till detta som att bankerna med tiden utformat ett bästa sätt att utföra processen på. Dessutom har de senaste åren präglats av en standardisering vid kreditgivning. Detta för att effektivisera bankverksamheten och på så sätt kunna konkurrera med andra bankverksamheter så som utländska banker, försäkringsbolag samt stora internationella företag. Denna likformighet kan även ha sitt ursprung i den brist på oberoende information som finns att inhämta om låntagarna. Bankernas kreditgivare har på så sätt liknande regler och rutiner att förhålla sig till vilket borde utmyнна i en liknande riskexponering för bankernas sida.

Båda bankerna använder sig av internrevision för att minska det glapp som föreligger mellan ledning och kreditgivare och på så sätt minimeras den kreditrisk som de utsätts för. Detta genom att de brister som upptäcks vid granskningen kan åtgärdas samt att samma typ av brister inte riskerar att återkomma. Slutsatsen blir därför att värdet av internrevisionen i första hand hamnar hos bankens ledning som på så sätt får en återkoppling och bekräftelse på hur verksamheten fungerar.

Sedan 1980-talet har de undersökta bankernas internrevision utvecklats åt olika håll. Slutsatsen kan dock dras att 1990-talets bankkris inte är den bidragande orsaken till denna utveckling, snarare beror förändringarna på den internationalisering som skett i samhället. Nordea har med anledning av denna internationalisering etablerat verksamhet i flera länder genom ett antal sammanslagningar, medan Handelsbanken uppnått samma sak genom att växa organiskt. Detta har inneburit olika utmaningar för respektive internrevisionsavdelning och således har en skillnad i strategier uppstått där Nordea frångått den kontorsrevision som används på Handelsbanken till förmån för en mer internationell strategi.

I analyskapitlet har skillnader såsom avdelningarnas placering, val av granskningsförfarande samt uppföljning av de kontroller som genomförts uppmärksammats mellan de båda bankernas internrevision. Författarna drar utifrån dessa skillnader slutsatsen att bankernas strategival vad gäller internrevision beror på hur organisationen är utformad samt vad som önskas uppnås. Handelsbanken har med sin fokusering på de lokala kontoren en strategi där internrevisionen sker nära verksamheten då de är placerade regionalt, genomför granskningen på de lokala kontoren samt själva följer upp den granskning som genomförts. Detta bidrar enligt författarna till en mer relevant granskning då de får en större inblick i den verksamhet som pågår på kontoren. Ett avsteg ifrån denna strategi skulle innebära att bankens ledord

”kontoret är banken” inte längre skulle vara aktuellt då det krävs en noggrann kontroll för att kunna delegera den stora mängden ansvar till kontoren som görs. Nordea har däremot en strategi där internrevisionsavdelningen är frikopplad från den övriga linjeorganisationen genom en central placering, en granskning som utgår från regionen och inte de lokala kontoren samt att ansvaret för uppföljning inte ligger hos internrevisorerna utan hos den övriga linjeorganisationen. Således drar författarna slutsatsen att detta bidrar till en mer oberoende och därmed mer tillförlitlig granskning.

Således finns fördelar med båda typer av strategier, men båda innebär även nackdelar. De val som ger Handelsbankens en mer relevant granskning innebär samtidigt ett avsteg från ett långtgående oberoende då internrevisionens kontakt med verksamheten riskerar att bli för stor. På samma sätt kan Nordeas tillförlitliga granskning leda till att revisionen sker för långt ifrån verksamheten och på så sätt riskerar att ledas ifrån en relevant granskning. Författarnas slutsats blir därför att ingen bästa lösning för att utforma internrevisionen finns. Antingen uppnås en god inblick i verksamheten och därmed relevans, vilket dock riskerar en del av revisorernas oberoende. Å andra sidan kan ett långtgående oberoende uppnås och därmed tillförlitlighet, vilket dock kan resultera i en förlorad närhet till verksamheten och således förlorad relevans. Författarna drar därför slutsatsen att det glapp som föreligger mellan bankens ledning och kreditgivare påverkas både i en positiv och en negativ riktning av båda strategierna och valet av strategi beror därmed på organisationens utformning och mål. Oavsett vald strategi kommer dock internrevisionen att skapa ett värde för bankens ledning. Dels genom att den skapar en trygghet för ledningen då de får en återkoppling på hur organisationen fungerar, men även genom att kreditriskerna som tidigare nämnts minskar då de brister som upptäcks kan åtgärdas. Därigenom kan bankens lönsamhet även påverkas i en positiv riktning.

6.2 Förslag till fortsatt forskning

Under arbetets gång har det framkommit intressanta områden att studera som inte rymts i denna undersökning.

I denna uppsats har endast två av Sveriges fyra storbanker undersökts, vilket medför att samma studie med fördel skulle kunna kompletteras med de övriga två, Swedbank samt SEB. Även mindre banker, exempelvis provinsbanker samt andra kreditgivningsverksamheter såsom försäkringsbolag skulle kunna undersökas.

Denna undersökning har även inriktats på att enbart behandla problemet med informationsasymmetri i agent-principal teorin. Därmed skulle studien kunna utökas till att även behandla problemet med målkonflikter mellan ledning och kreditgivare

Ytterligare ett exempel skulle kunna vara att undersöka förhållandet mellan de interna samt externa revisorerna, ett ämne som vid ett flertal tillfällen dykt upp vid de genomförda intervjuerna. De externa revisorernas granskning bygger idag till viss del på de interna revisorernas arbete. Således skulle samarbetet dem emellan vara intressant att undersöka med utgångspunkt i vilken nytta de externa revisorerna har av internrevisionen. En annan infallsvinkel skulle kunna vara att undersöka externrevisorernas syn på internrevision då de sist nämnda är anställda i företaget de granskar och således inte har ett fullständigt oberoende.

Referenslista

- Adams, M. (1994). Agency Theory and the Internal Audit. *Managerial Auditing Journal*, 9(8), 8-12.
- Afrell, P., & Sundqvist, S.-I. (1992). *Bankkrisen*. Stockholm: Dagens nyheter.
- Bankstödsnämnden. (1994). Erfarenheter av bankkrisen - en rapport till regeringen. *FAR INFO*(nr 68).
- Bergh, T. (1981). *Internrevision och controllerarbete : organisation och ansvarsfördelning i större företag*. Stockholm: Sveriges mekanförb.
- Broomé, P., Elmér, L., & Nylén, B. (1998). *Kreditgivning till företag* (5., [rev.] uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.
- Bäckström, A. (1998). *Värdeskapande kreditgivning : kreditriskhantering ur ett agentteoretiskt perspektiv*. Linköping: Univ.
- Eisenhardt, K. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management and Review*, 14(no. 1), 57-74.
- FAR. (2001). *Vad är revision?* Stockholm: FAR förlag.
- FAR. (2006). *FARs regelsamling. Bank & försäkring*. Stockholm: FAR Förlag.
- FAR. (2007). *Samlingsvolymen del 2*. Stockholm: FAR Förlag.
- Finansinspektionen. Hemsida: www.fi.se Accessdatum 2007-04-23
- Granrot, E., & Piirainen, M. (2000). *Kreditvärdering av företag - en studie av fyra storbankers informationsanvändning vid kreditvärdering av etablerade och nyetablerade företag*. Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Göteborg.
- Handelsbanken. Hemsida: www.handelsbanken.se Accessdatum 2007-05-14
- Holme, I. M., Solvang, B. K., & Nilsson, B. (1997). *Forskningsmetodik : om kvalitativa och kvantitativa metoder* (2., [rev. och utök.] uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.
- Hult, A. (1994). Samverkan mellan interna och externa revisorer. *Balans, nr 1*.
- Hultin, H., Moberg, M., Lindvall, T. (2006) *Internrevisionens utveckling i svenska banker*. Ekonomihögskolan Lunds Universitet, Lund
- IIA. (2006). *Vägledning för internrevisorer beträffande tillämpningen av Svensk kod för bolagsstyrning*. Västerås.
- IRF, Internrevisorernas Förening. Hemsida: www.internrevisorerna.se Accessdatum 2007-04-25

- Jacobsen, D. I., & Sandin, G. (2002). *Vad, hur och varför : om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Nilsson, H., & Wennestam, C. (1996). *Internrevisorns funktion och kompetens*. Linköping: Linköpings Universitet., Institutionen för datavetenskap.
- Nordea. Hemsida: www.nordea.com Accessdatum 2007-05-04
- Ohlsson, Å. (2002). Storbolagen skrotar egen internrevision. *Dagens Industri*.
- Patel, R., & Davidson, B. (1994). *Forskningsmetodikens grunder : att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (2. uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.
- Riksbanken. (2001). Kreditgivning och kreditrisker
Finansiell stabilitet 2001:2.
- Sjöblom, F., & Söderlund, A. (2006). *Har ni koll på våra pengar? - Svenska storbankers internrevision*. Stockholms Universitet, Stockholm.
- Svensson, B. (2003). *Redovisningsinformation för bedömning av små och medelstora företags kreditvärdighet*. Uppsala: Företagsekonomiska institutionen, Univ.
- Svensson Kling, K. (1999). *Credit intelligence in banks : managing credit relationships with small firms*. Lund: Lund Business Press.
- Wennberg, I. (1987). Intern revision - behövs den? *Balans*, nr 3.
- Wennberg, I. (1991). Krisen gav förståelse för kontroll och revision i bankerna. *Balans*, nr 4.

Bilaga 1 – Intervjuguide Lars-Erik Börjesson

Fakta om respondenten med en kort personbeskrivning

Vad har Du för yrkesmässig bakgrund?

Vilken position har Du

Hur många år har Du arbetat med internrevision?

Hur länge har Du arbetat på Handelsbanken?

Bakgrund till internrevision - Fakta om bankens internrevision

Hur länge har banken arbetat med internrevision?

Hur såg bankens internrevision ut i slutet av 80-talet?

Hur många arbetar med internrevision på banken idag gentemot för 20 år sedan?

Har bankens internrevision förändrats över tiden? Om den gjort det vad tror Du förändringarna beror på?

Har bankkrisen i början av 90-talet förändrat bankens internrevision och i så fall på vilket sätt?

Har avdelningens arbetsuppgifter utökats och i så fall på vilket sätt?

Internrevisorns arbetsuppgifter

Vilka områden granskar Ni i banken?

Hur väljs dessa områden ut? Genom riskbedömningar?

Vem väljer vilka områden som skall granskas?

Hur prioriterar Ni bland de olika områdena?

Bankens rutiner vid kreditgivning

Vilka rutiner har Ni vid kreditgivning?

Vart ligger fokus då internrevisionen av kreditgivningen utförs?

Granskningsförfarande, uppföljning och dokumentation

Hur går granskning av att bankens rutiner efterföljs till i praktiken?

Hur ofta görs denna granskning?

Hur ser uppföljningen och dokumentationen ut?

Finns det några skriftliga regler på hur internrevisionen skall gå till?

Vad händer när fel upptäcks? Vilka åtgärder tas?

Internrevisionens värde

Vilket värde skapar internrevisionen vid kreditgivning för banken?

Vem anser Ni har störst nytta av internrevisionen?

Internrevisionens oberoende

Hur arbetar Ni med att upprätthålla internrevisionsavdelningens oberoende?

Hur är internrevisionsavdelningen placerad i organisationen? Möjliggör denna placering ett oberoende förhållningssätt?

Bilaga 2 – Intervjuguide Tomas Palm

Fakta om respondenten med en kort personbeskrivning

Vad har Du för yrkesmässig bakgrund?

Vilken position har Du

Hur många år har Du arbetat med internrevision?

Hur länge har Du arbetat på Nordea?

Bakgrund till internrevision - Fakta om bankens internrevision

Hur länge har banken arbetat med internrevision?

Hur såg bankens internrevision ut i slutet av 80-talet?

Hur många arbetar med internrevision på banken idag gentemot för 20 år sedan?

Har bankens internrevision förändrats över tiden? Om den gjort det vad tror Du förändringarna beror på?

Har bankkrisen i början av 90-talet förändrat bankens internrevision och i så fall på vilket sätt?

Har avdelningens arbetsuppgifter utökats och i så fall på vilket sätt?

Internrevisionens värde

Vilket värde skapar internrevisionen vid kreditgivning för banken?

Vem anser Ni har störst nytta av internrevisionen?

Internrevisionens oberoende

Hur arbetar Ni med att upprätthålla internrevisionsavdelningens oberoende?

Hur är internrevisionsavdelningen placerad i organisationen? Möjliggör denna placering ett oberoende förhållningssätt?

Bilaga 3 – Intervjuguide Åke Astner

Fakta om respondenten med en kort personbeskrivning

Vad har Du för yrkesmässig bakgrund?

Vilken position har Du

Hur många år har Du arbetat med internrevision?

Hur länge har Du arbetat på Nordea?

Internrevisorns arbetsuppgifter

Vilka områden granskar Ni i banken?

Hur väljs dessa områden ut? Genom riskbedömningar?

Vem väljer vilka områden som skall granskas?

Hur prioriterar Ni bland de olika områdena?

Bankens rutiner vid kreditgivning

Vilka rutiner har Ni vid kreditgivning?

Vart ligger fokus då internrevisionen av kreditgivningen utförs?

Granskningsförfarande, uppföljning och dokumentation

Hur går granskning av att bankens rutiner efterföljs till i praktiken?

Hur ofta görs denna granskning?

Hur ser uppföljningen och dokumentationen ut?

Finns det några skriftliga regler på hur internrevisionen skall gå till?

Vad händer när fel upptäcks? Vilka åtgärder tas?

Internrevisionens värde

Vilket värde skapar internrevisionen vid kreditgivning för banken?

Vem anser Ni har störst nytta av internrevisionen?

Internrevisionens oberoende

Hur arbetar Ni med att upprätthålla internrevisionsavdelningens oberoende?

Hur är internrevisionsavdelningen placerad i organisationen? Möjliggör denna placering ett oberoende förhållningssätt?