HÖGSKOLAN
I GÄVLE

Institutionen för ekonomi

Titel: *Svensk Kod för bolagsstyrning*

Intern kontroll avseende bolagens finansiella rapportering

Författare: *Johan Sundberg*

Examensarbete nr:

Kurspoäng: *10 poäng*
Kursnivå: *Magisterkurs (D-nivå)*

Examensarbete

i ämnet företagsekonomi

Abstract

Title: Swedish code for corporate governance
Internal control on financial reporting

Titel: Svensk Kod för bolagsstyrning
Intern kontroll avseende bolagens finansiella rapportering

Level: Assignment for Master Degree in Business Administration

School: Department of Business Administration
University of Gävle
S-801 76 Gävle
Sweden

Telephone: +46-26-64 85 00

Telefax: +46-26-64 86 86

Author: Johan Ulf Filip Sundberg
johan.u.f.sundberg@gmail.com

Supervisor: Peter Lindberg

Date: 2006-07-04

Keyword: Internal control, internal audit function, SOX, COSO, Principal-Agent theory

Nyckelord: Intern kontroll, internrevision, SOX, COSO, Principal-Agent problemet

Summary

The Swedish Code for Corporate Governance was introduced on July 1, 2005. All companies then listed at OM Stockholmsbörsen A-list and those on the O-list with a market value of more than three billion SKr must implement the rules in the Code. The Code includes rules for corporate governance as a complement to the legislation. The Code is based on the principle *comply or explain*. This means that the companies are aloud to diverge from the rules if they explain why. The reason for this principle is that it enables a much higher level of ambition in the Code than if it would be legislated.

The Swedish Code for Corporate Governance has introduced much tougher rules on internal control than the existing legislation demands. The Code demands a *good internal control* without defining what it means. The idea is that the companies themselves are responsible for developing a standard for *good internal control*. It also includes that the board should sign an annual report about the companies internal control and establish a special internal audit function for evaluating the internal control system.

The main purpose with this paper is to study the implementation of the Code in Swedish companies concerning the rules on internal control of the financial reporting.

The paper is limited to the companies listed at OM Stockholmsbörsen former A-list which apply with the Code. Five companies are being interviewed on their work with internal control. All companies at the former A-list are included in the study of the existence of an internal audit function.

The paper is based on both secondary and primary data, mainly focused on the latter. The secondary data is collected from literature, journals, internet and annual reports from the companies included in the study. Primary data has been collected via e-mail and telephone contacts. One of the interviews was done via telephone and the others through meetings at the companies head offices.

The study shows that exactly half of the companies have an internal audit function and the existence of the function is strongly related to the ownership structure. Only companies with a wide spread in ownership and nationalized companies has the function.

There is a great uncertainty about what *good internal control* means. A suitable solution to apply with the rules in the Code is therefore to use COSO's definition and recommendations on internal control. The framework also includes guidelines on how to evaluate and improve internal control.

Sammanfattning

Från 1 juli, 2005 infördes svensk Kod för bolagsstyrning. Samtliga svenska bolag på OM Stockholmsbörsens tidigare A-lista och de med ett marknadsvärde över tre miljarder SEK på tidigare O-listan måste tillämpa Koden. Koden innehåller normer för bolagsstyrning och ska fungera som ett komplement till lagstiftningen. Koden bygger på principen *comply or explain*. Det innebär att bolagen kan avvika från regler i Koden om de ger en förklaring med skäl till avvikelsen. Anledningen till att Koden använder den här principen är att ambitionsnivån har kunnat läggas högre än om Koden hade varit tvingande.

I Svensk Kod för bolagsstyrning ställs krav kring intern kontroll som går längre än nuvarande lagstiftning, aktiebolagslagen. Det ställs krav på *god intern kontroll* inom bolagen utan att någon definition för det finns att tillgå. Det förutsätts istället att bolagen själva skall utveckla praxis för *god intern kontroll*. Vidare ska styrelsen årligen rapportera om bolagets interna kontroll och krav ställs på att inrätta en särskild granskningsfunktion i bolaget för intern kontroll, kallad internrevision.

Arbetets syfte är att studera berörda bolags implementering av Kodens krav gällande intern kontroll av den finansiella rapporteringen.

Arbetet begränsar sig till de bolag, noterade på OM Stockholmsbörsens tidigare A-lista, som tillämpar Koden. Intervjuer om intern kontroll sker med fem utav de bolagen. Studien om internrevisionens förekomst baseras dock på samtliga berörda bolag på tidigare A-listan.

Arbetet utgörs av både sekundärdata och primärdata med tyngden på det senare. Insamling av sekundärdata har skett från litteratur, vetenskapliga artiklar och Internet samt berörda bolags årsredovisningar. Primärdata har tillkommit genom insamling av information genom E-mail och telefonkontakt. Djupgående intervjuer har även skett med fem av bolagen, både via telefon och på plats hos bolagen.

Undersökningen visar att hälften av de berörda bolagen har en internrevisionsfunktion och att utbudet av funktionen har en tydlig koppling till ägarsammansättningen i bolagen. Det är enbart bolag med spritt ägande och de statliga som har funktionen.

Osäkerheten kring vad *god intern kontroll* innebär är stor. COSO’s definition och riktlinjer kring intern kontroll är därför lämplig för att uppnå kodens krav. Ramverket ger även vägledning kring hur internkontrollarbetet ska utvärderas och förbättras.

Innehållsförteckning

1 Inledning 1
2 Kodens regler kring intern kontroll 6
2.1 Sarbanes-Oxley act of 2002 7
2.2 The Combined Code on Corporate Governance 8
3. Intern kontroll 9
3.1 Principal-Agent problemet 11
3.2 Standard för intern kontroll 12
3.3 Internrevision 14
4 Intern kontroll i fem bolag 17
4.1 De intervjuade bolagen 17
4.2 Resultat 18
4.2.1 Syn på intern kontroll 18
4.2.2 Intern kontroll 19
4.2.3 Internrevision 22
4.2.4 Övrigt 24
5 Diskussion och analys 25
6 Slutsatser och förslag till vidare forskning 29

Källförteckning

1 Inledning

I denna del ges bakgrund till arbetet, syfte, problemformulering och avgränsning samt arbetets metod.

Från 1 juli, 2005 infördes svensk Kod för bolagsstyrning. Samtliga svenska bolag då noterade på OM Stockholmsbörsens A-lista och de med ett marknadsvärde över tre miljarder SEK på O-listan måste tillämpa Koden.[1] Koden innehåller normer för bolagsstyrning och ska fungera som ett komplement till lagstiftningen. Det är genom en överenskommelse mellan OM Stockholmsbörsen och Aktiemarknadsbolagen Förening som det beslutats att Koden ska ingå börsens noteringsavtal.[2] Syftet med Koden är att förbättra styrningen av svenska bolag. Koden riktar sig främst mot noterade bolag men förväntas även påverka övriga genom att de förstnämnda ska fungera som förebilder.[3] Kodgruppen anger att näringslivet och FAR har ett särskilt ansvar för att en praxis för svenska förhållanden utvecklas.[4] Kodgruppen menar att Koden ska stärka näringslivet effektivitet och konkurrenskraft samt främja förtroendet på kapitalmarknaderna, svenska och utländska, och allmänhetens syn på det svenska näringslivet.[5]

Koden bygger på principen *comply or explain*. Det innebär att bolagen kan avvika från regler i Koden om de ger en förklaring med skäl till avvikelsen. Bolagen kan därmed tillämpa Koden utan att behöva följa alla regler. Det viktiga är att det finns motiv till en avvikelse. Anledningen till att Koden använder den här principen är att ambitionsnivån har kunnat läggas högre än om Koden hade varit tvingande. Koden innehåller inga regler för hur en avvikelse ska motiveras utan enbart att de ska tillämpas. Istället förutsätts, för noterade bolag, att marknaden bedömer om skälen är tillräckliga. Tanken är att marknadens förtroende minskar för de bolag som inte följer principen.[6]

Förtroendekommissionen tillsammans med organisationer från näringslivet tillsatte i oktober 2003 en arbetsgrupp för att arbeta fram ett förslag till *Svensk Kod för bolagsstyrning*. Arbetet pågick fram till april 2004 då förslaget skickades ut på remiss. Därefter gjordes det slutförande arbetet med Koden inom en kommission tillsatt av regeringen, kallad Kodgruppen. Kodgruppen fick i stort sett samma sammansättning som ovannämnda arbetsgrupp. Kodgruppens arbete varade mellan oktober till december 2004 då det slutliga förslaget presenterades.[7]

I en artikel i Dagens Industri anges ett ökat förtroende för de noterade bolagen som bakgrund till behovet av en bolagsstyrningskod. Redovisningsskandalerna i USA och den efterföljande förtroendedebatten skapade även ett behov i Sverige. Artikeln hänvisar till FAR, där ordförande och generalsekreterare uttrycker att ”När viktiga rutiner och processer blir effektivare, minskar riskerna och därmed ökar den långsiktiga lönsamheten.”. Det fastslås att intern kontroll är ett av de ”absolut viktigaste inslagen i koden” och hänvisas till ett uttalande

[1] OM Stockholmsbörsens noteringskrav
[2] Precht, 2006, Balans nr 1
[3] Svensk Kod för bolagsstyrning 1.1
[4] SOU 2004:130, sid. 29
[5] Svensk Kod för bolagsstyrning 1.1
[6] Svensk Kod för bolagsstyrning 1.3
[7] Svensk Kod för bolagsstyrning - Förord

av EU-kommissionen där det hävdas att ”det viktigaste verktyget för att förebygga oegentligheter och fallissemang i företagens redovisning är den interna kontrollen”.[8]

Koder för bolagsstyrning finns i ett stort antal länder. European Corporate Governance Institute listar Koder i 54 länder (oktober 2005).[9] Det regelverk som har väckt störst uppmärksamhet är det amerikanska Sarbanes & Oxley Act of 2002 och dess 404:e sektion som behandlar intern kontroll av den finansiella rapporteringen. SOX är lagstiftad till skillnad från den svenska Kodens *comply or explain*-princip vilket innebär att styrelsen riskerar straffrättsliga påföljder om de inte följer lagen. Revisorerna som har att granska den rapport, som styrelsen är ansvarig att upprätta kring intern kontroll, riskerar även de straff vid felaktigt förfarande.[10] SOX tillkom efter redovisningsskandalen i Enron och syftar till att skydda investerares intressen genom mer korrekt och pålitlig finansiell redovisning i bolagen.[11]

Sektion 404 i SOX kräver att bolagens årsredovisning ska innehålla en rapport över den interna kontrollen där det ska framgå att styrelsen är ansvarig för etablerandet och upprätthållandet av en god intern kontroll och procedurer för upprättandet av den finansiella rapporteringen. Rapporten ska innehålla en redogörelse för effektiviteten i den interna kontrollen och proceduren för utformningen av den finansiella rapporteringen avseende det aktuella räkenskapsåret. Rapporten skall slutligen granskas av bolagets revisor.[12]

I Svensk Kod för bolagsstyrning ställs krav kring intern kontroll som går längre än nuvarande lagstiftning, aktiebolagslagen. Det ställs krav på god intern kontroll inom bolagen utan att någon definition för det finns att tillgå. Kodgruppen förutsätter istället att bolagen själva skall utveckla praxis för god intern kontroll. Vidare ska styrelsen årligen rapportera om bolagets interna kontroll och krav ställs på att inrätta en särskild granskningsfunktion i bolaget för intern kontroll, kallad internrevision.[13]

Arbetets övergripande syfte är att studera utvalda bolags implementering av Kodens krav gällande intern kontroll av den finansiella rapporteringen. Bolagen ska enligt OM Stockholmsbörsens noteringskrav följa Koden. Det som saknas är en vägledning för vad kraven innebär och hur de ska uppfyllas. Bolagen utgår i stora drag från ett blankt papper och måste själva ställa upp mål för intern kontroll och uppfylla dessa. Det ger möjlighet till stora skillnader i metoden att bemöta kravet, men även i synen på vad intern kontroll betyder för bolaget.
Vidare sker en undersökning av förekomsten av den särskilda granskningsfunktionen, kallad internrevision, i de bolag som i första skedet ska implementera Koden i sin bolagsstyrning. Förekomsten av funktionen ställs mot bolagens ägarförhållanden för att utröna om det finns ett samband däremellan.

Arbetet fokus ligger därmed på följande frågeformuleringar.

- I hur stor utsträckning förekommer en särskild granskningsfunktion (internrevision) i bolagen?

[8] DI, 2004-11-27, Träff och Brännström
[9] ECGI, Index of Codes
[10] KPMG, Sarbanes-Oxley Act –copmliance and beyond
[11] SOX, section 1
[12] SOX, section 404
[13] Svensk Kod för bolagsstyrning – 3.7 Intern kontroll och internrevision

- Finns det ett samband mellan förekomsten av internrevision och ägarförhållanden?
- Hur uppfattar de intervjuade bolagen Kodens krav på god intern kontroll?
- Hur verkar de intervjuade bolagen för att uppnå god intern kontroll?

Arbetet begränsar sig till de bolag, då noterade på OM Stockholmsbörsens A-lista, som tillämpar Koden. Intervjuer om intern kontroll sker med fem utav de bolagen. Studien om internrevisionens förekomst baseras dock på samtliga berörda bolag på tidigare A-listan. Anledningen till det, är att Koden till en början endast gäller tidigare A-listan och större bolag på O-listan. Utifrån det har tidigare A-listans bolag valts eftersom OM ställer högre krav på de bolagen gällande kontroll och information.

Koden anger inte vad god intern kontroll innebär. Kodgruppen anser istället att näringslivet och FAR har ett särskilt ansvar i utvecklandet av svensk praxis inom intern kontroll. Av det skälet utgår det här arbetet från FAR och Svenskt Näringslivs syn på intern kontroll där de har valt att använda amerikanska The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) definition av intern kontroll.

Utifrån arbetes problemformulering är det lämpligt att tillämpa både en kvalitativ och kvantitativ metod. Den kvantitativa studien visar i vilken utsträckning internrevision förekommer i bolagen på före detta A-listan. Den kvalitativa studien ger svar på hur några av bolagen uppfattar Kodens krav på intern kontroll och hur de arbetar för att uppnå de kraven. Den kvantitativa delen av studien har utgjorts av en enda standardiserad fråga till bolagen. Utifrån det har undersökningen från början gjorts via e-mail eftersom det har rört sig om faktainsamling snarare än intervjuer[14]. Problem med låg svarsfrekvens innebar att frågan även måst ställas via telefon till en stor del av bolagen. Frågor via e-mail till stora organisationer tycks hamna hos fel person eller så finns det osäkerhet i vad frågan gäller. Det har tydligt framgått efter telefonkontakt med bolagen efter att en första kontakt skett via e-mail. Det visar att det grundläggande urvalet av dem frågan ställdes till hade vissa brister[15]. Den kvantitativa studien har framförallt fördelen att den täcker in alla bolag i urvalet och att informationen går att generalisera, det innebär att det går att finna samband mellan bolagen.[16]

Den kvalitativa delen av studien har utgjorts av individuella intervjuer för att kunna få en personlig kontakt med möjlighet att diskutera kring frågor, men även förklara och omformulera dem. Det har inneburit möjligheten att redan före intervjun ge information om vilket område och vilka frågor som ska behandlas.[17] Samtidigt som den som utför intervjun får fördelar i och med det personliga mötet ger det även liknande fördelar för den som blir intervjuad. Denne får större möjlighet att ge utrönande och exemplifierade svar på frågorna. I studien har individuella intervjuer gjorts med fem bolag. Den första intervjun gjordes via telefon och de fyra andra vid personliga möten. Telefonintervjun var ett önskemål från det intervjuade bolaget.

Arbetet utgörs av både sekundärdata och primärdata med tyngden på det senare. Primärdata är information utredaren själv samlar in under projektets gång. Sekundärdata innebär att återge

[14] Andersson, sid. 24
[15] Morris, sid. 47
[16] Holme och Solvang, 1991, sid. 78
[17] Andersson, sid. 24

redan existerande information som tillkommit genom tolkning av primärdata.[18] Insamling av sekundärdata har skett från litteratur, vetenskapliga artiklar och Internet samt berörda bolags årsredovisningar. Primärdata har tillkommit genom insamling av information genom E-mail och telefonkontakt. Djupgående intervjuer har även skett med fem av bolagen, både via telefon och på plats hos bolagen.

Befintlig tryckt information inom området kan förutsättas vara begränsad. Koden har nyligen tagits i bruk vilket bör innebära brister i vetenskapliga studier om dess effekter. Däremot finns det till viss del övergripande rekommendationer om dess praktiska hantering. Det kan uppvägas av att liknande regleringar, både som lag och i frivillig form, kring intern kontroll har funnits i andra länder sedan tidigare. Främst är det USA:s Sarbanes-Oxley Act och Englands Combined Code som åsyftas. Då finns naturligtvis ett större utbud av sekundärdata kring effekterna i de länderna. Förhoppningsvis kan de ge en teori av vad Koden innebär för svenska bolag. Sammantaget utgår arbetets teoretiska del från de utlåtanden och rekommendationer som hittills har framkommit i Sverige och den utländska litteratur och vetenskapliga studier som berör området intern kontroll.

En stor fördel när det kommer till relevansen i utländsk sekundärdata är att svenska bolag i stor utsträckning drar nytta av utländska erfarenheter inom intern kontroll. Främst använder de sig av amerikanska rekommendationer, vilket kommer att framgå i arbetet.

En del av uppsatsen kommer att grunda sig på information direkt från bolagen som berörs. Det finns alltid problem med tillförlitligheten i dylik information. Informationssamlingen kommer att genomföras genom intervjuer, telefonkontakt och E-mail.

Huvudproblemet i arbetet är att försöka få en bild av vad god intern kontroll innebär och finna gemensamma system för intern kontroll. Eftersom det är bolagens ansvar att själva utveckla praxis för den interna kontrollen är det lämpligt att intervjuer med bolagen genomförs. Intervjuerna är begränsade till totalt fem stycken och syftar till att försöka få en djupare förståelse för den praktiska innebörden av Kodens krav. Antalet intervjuer utgår från vad författaren anser vara rimligt både för att få en överblick av begreppet *god intern kontroll* och vad som är tidsmässigt försvarbart. För att intervjuerna ska kunna utröna i en bild av hur praxisen kan komma att se ut är det viktigt att de görs hos bolag som kan betraktas som vägvisare åt övriga. Ändock går det inte att komma ifrån att intervjuerna inte kan ge ett generellt svar på problemet, utan enbart hur de löses i de aktuella bolagen. Förhoppningsvis kan de ge en vägledande bild av hur den interna kontrollen kan gestalta sig.

Brister i tillgången på sekundärdata om den svenska Koden innebär att den teoretiska delen av uppsatsen blir lidande. Detta kan uppvägas med utländsk litteratur och journals till den del Koderna/lagarna i de länderna någorlunda överensstämmer med den svenska Koden. Det finns dock en viktig skillnad mellan amerikanska bolags arbete med intern kontroll relativt svenska bolag. De amerikanska bolagen följer en väldigt detaljerad lagstiftning, SOX, medan svenska bolag har mer fritt att välja vilka kontroller som ska ingå i den interna kontrollen.

I arbetet undersöks hur stor andel av tidigare A-listans bolag som har en särskild granskningsfunktion för Koden. Underökningen genomförs genom en insamling av både sekundär och primärdata, med andra ord både från årsredovisningar och direkt kontakt med berörda bolag. Det kan finnas en missuppfattning inom bolagen som försvårar den

[18] Bell, 2000, sid. 94

undersökningen. Flera bolag har sedan tidigare internrevisorer vid en internrevisionsenhet. Det är dock inte alltid detsamma som en särskild granskningsfunktion, men kan tolkas som detsamma. Grunden är att det inte finns en tydlig definition av vad funktionen innebär. Därför kan resultatet av undersökningen i enstaka fall vara missvisande då det finns olika uppfattningar om funktionens uppgifter. Arbetet utgår från att den särskilda granskningsfunktionen har till uppgift att kontrollera och utvärdera den interna kontrollen i bolaget. Funktionen i sig utgör en del av den interna kontrollen. Viktigt i kartläggningen är även att bolagen endast har fått frågan om de har funktionen eller icke, någon studie av bakomliggande orsaker har inte gjorts. Samtidigt faller det sig naturligt att vissa bolag vid kontakt ger argument och förklaringar till varför de har eller inte har funktionen, det är dock inget som ingår i den här studien. Istället sker en analys kring om det finns en generell koppling mellan ägarsammansättningen och förekomsten av den särskilda granskningsfunktionen.

Styrkan med den kvalitativa studien är att den visar på totalsituationen för respektive enhet. Svagheten kan vara att det blir svårt att jämföra de olika enheterna då data bygger på tolkningar. Då det i helt öppna intervjuer är den intervjuade som avgränsar och definierar ämnet kan det vara svårt att göra jämförelser mellan olika intervjuobjekt och svårt att finna konkreta mönster eller samband. Det finns därför ett behov av att i förhand strukturera intervjuerna något så de behandlar samma frågor samt att intervjuaren, vid behov, styr intervjun. Av denna anledning valdes riktade öppna intervjuer istället för helt öppna.
Styrkan med den kvantitativa undersökningen är som tidigare nämnts att den täcker alla bolag och att informationen går att generalisera och därmed att jämföra och finna samband mellan bolagen. Tyvärr går studien inte in på djupet och extraordinära omständigheter för bolagen beaktas inte. Vilket var anledningen till genomförandet av en serie kvalitativa intervjuer på ett fåtal av tidigare A-listans bolag för att komplettera den kvantitativa undersökningen.[19]

Det som framkommer i intervjuer riskerar alltid att på något sätt vara vinklat på ett positivt sätt för det intervjuade bolaget. Intervjuerna utgår från samma underlag och när de jämförs minskar förhoppningsvis betydelsen av en sådan faktor. Grundläggande är även att problemet som ska lösas handlar om en generalisering, men intervjuer med ett begränsat urval ur populationen kan svårligen bedömas som en generalisering. Förhoppningen är istället att de ska vara en form av vägvisare mot en standard inom intern kontroll.
Målet att finna en standard kan samtidigt vara något negativt. Det innebär att alla bolag ska använda samma kontroller och utvärderingar, därmed finns risk att utvecklingen inom området avstannar. En standard behöver inte vara det optimala men kan i ett inledande stadium av intern kontroll vara nödvändigt för att bolag med mindre resurser överhuvudtaget ska kunna uppfylla de krav på intern kontroll som Koden förespråkar.

Efter att arbetet påbörjades kan vissa händelser på aktiemarknaden tyckas ha påverkat undersökningen; Gambro har avnoterats, tyska ägare kan vara på väg att få ökat inflytande över Scania så att bolaget påverkas av tysk bolagsstyrning samt har OM Stockholmsbörsen ersatt A- och O-listorna med Large, Mid och Small Cap. Förändringarna har dock bara nämnvärd betydelse för arbetet. Både Gambro och Scania har ägnat mycket arbete åt intern kontroll, även om det arbetet kan ändras nu så har undersökningen genomförts under de tidigare förutsättningarna för bolagen med implementering av Kodens krav.
Stockholmsbörsens ändring av listorna har genomförts från 1 oktober men börsens krav på bolagen gäller fortfarande enligt den tidigare indelningen i A- och O-listan.

[19] Lantz, 1993

2 Kodens regler kring intern kontroll

Här sker en genomgång av Svensk Kod för bolagsstyrnings regler kring bolagens interna kontroll avseende den finansiella rapporteringen. Reglerna återfinns i Kodens kapitel 3.7. En genomgång görs även av amerikanska Sarbanes-Oxley Act of 2002, det regelverk som har väckt störst uppmärksamhet inom bolagsstyrning och speciellt dess regler kring intern kontroll i section 404. Brittiska Combined Code behandlas kort. Combined Code följer comply or explain-principen, precis som den svenska Koden.

I kapitel *3.7 Intern kontroll och internrevision* ges att syftet med den interna kontrollen är att skydda ägarnas investering och bolagets tillgångar. Bolaget ska ha god intern kontroll och styrelsen ska kontinuerligt hålla sig informerad om och utvärdera systemet för intern kontroll. Varje år ska styrelsen avlägga en rapport över hur den interna kontrollen kring den finansiella rapporteringen är organiserad och hur den fungerat senaste räkenskapsåret. Rapporten ska granskas av bolagets revisor som avlägger en särskild revisionsberättelse över den. Finns inte en särskild internrevision i bolaget ska styrelsen årligen utvärdera behovet av detta och motivera varför den saknas i den årliga rapporten.

Kodens regler ser ut enligt följande

3.7 Intern kontroll och internrevision

Styrelsen ansvarar för bolagets interna kontroll, vars övergripande syfte är att skydda ägarnas investering och bolagets tillgångar.

3.7.1 Styrelsen skall se till att bolaget har god intern kontroll och fortlöpande hålla sig informerad om och utvärdera hur bolagets system för intern kontroll fungerar.

3.7.2 Styrelsen skall årligen avge en rapport över hur den interna kontrollen till den del den avser den finansiella rapporteringen är organiserad och hur väl den har fungerat under det senaste räkenskapsåret. Rapporten skall granskas av bolagets revisor.

3.7.3 I bolag som inte har en särskild granskningsfunktion (internrevision) skall styrelsen årligen utvärdera behovet av en sådan funktion och i sin rapport över den interna kontrollen motivera sitt ställningstagande.

Krav på intern kontroll finns redan i svensk lagstiftning. I Aktiebolagslagen 8 kap. 4 § tredje stycket står att

> *Styrelsen skall se till att bolagets organisation är utformad så att bokföringen, medelsförvaltningen och bolagets ekonomiska förhållanden i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt.*

Vidare står i 5 § första meningen samma kapitel att

> *Styrelsen skall meddela skriftliga instruktioner för när och hur sådana uppgifter som behövs för styrelsens bedömning enligt 4 § andra stycket skall samlas in och rapporteras till styrelsen.*
>
> Från instruktionskravet finns ett undantag i andra meningen samma paragraf med en begränsning utifrån bolagets storlek och verksamhetens omfattning.

Trots de två paragraferna innebär de inte att Kodens regel om intern kontroll redan är ett lagstiftat krav på styrelsen. Koden ställer krav på god intern kontroll och även att styrelsen ska avlägga en rapport om den interna kontrollen varje år. Därmed blir kraven i Koden mer omfattande än gällande lagstiftning.[20] Problemet är vad ”*god intern kontroll*” egentligen innebär. Det enda bolagen har att utgå från är en mening i Kodens kapitel 3.7.1. Ingen vägledning eller rekommendation finns.

Från regeln i 3.7.2 har Kollegiet för svensk bolagsstyrning, som är ansvarig för förvaltningen av Koden, valt att göra en övergångslösning för 2005 gällande den rapport som styrelsen ska lämna. Rapporten ska enligt Koden innehålla hur den interna kontrollen är organiserad, hur väl den fungerat och skall granskas av bolagets revisor. Övergångsregeln innebär att rapporten endast behöver innehålla hur den interna kontrollen är organiserad.[21] Skälen är det merarbete införandet av IFRS 2005 medför, att flera bolag anser att de behöver formalisera sina processer och interna kontroller för att ge styrelsen ett bättre underlag för sitt uttalande i rapporten och att FAR för närvarande upprättar riktlinjer för revisorns granskning av rapporten. [22]

2.1 Sarbanes-Oxley act of 2002

Det regelverk som har väckt störst uppmärksamhet är amerikanska Sarbanes-Oxley Act of 2002 och dess sektion 404 som behandlar intern kontroll av den finansiella rapporteringen. SOX är lagstiftad till skillnad från den svenska Kodens *comply or explain*-princip vilket innebär att styrelsen riskerar straffrättsliga påföljder om de inte följer lagen. Revisorerna som har att granska den rapport, som styrelsen är ansvarig att upprätta kring intern kontroll, riskerar även de straff vid felaktigt förfarande.[23]
Det hävdas att införandet av SOX medförde de största förändringarna av kraven på finansiell redovisning i publika bolag sedan 1930-talet.[24]
Sektion 404 i SOX kräver att bolagens årsredovisning ska innehålla en rapport över den interna kontrollen där det ska framgå att styrelsen är ansvarig för etablerandet och upprätthållandet av en god intern kontroll och procedurer för upprättandet av den finansiella rapporteringen. Rapporten ska innehålla en redogörelse för effektiviteten i den interna kontrollen och proceduren för utformningen av den finansiella rapporteringen avseende det aktuella räkenskapsåret. Rapporten skall slutligen granskas av bolagets revisor.[25] I sektion 302 ges att företrädare för bolaget ska skriva under rapporter till varje kvartalsrapport och årsredovisning där de intygar att såvitt de känner till är redovisningen korrekt. De som skriver under är ansvariga för att det existerar en intern kontroll av den finansiella rapporteringen och för en utvärdering av effektiviteten i den interna kontrollen[26]

I juni 2003 lämnade SEC *Management’s Report on Internal Control Over Financial Reporting and Certification of Disclosure in Exchange Act Periodic Report* med regler för uppfyllandet av sektion 404 i SOX. Här anges att ett lämpligt ramverk för utvärdering av intern kontroll ska vara objektivt, tillåta rimliga kvalitativa och kvantitativa mätmetoder av ett bolags interna kontroll. Det ska vara tillräckligt komplett för att undvika att inte relevanta faktorer för bedömningen av den interna kontrollens effektivitet utelämnas och vara relevant

[20] Mannheimer Swartling, 2005, sid. 60-61 (ändringar med hänsyn till ny ABL)
[21] Kollegiet för svensk bolagsstyrning, 2005
[22] Kollegiet för svensk bolagsstyrning, 2005
[23] KPMG, Sarbanes-Oxley Act –copmliance and beyond
[24] Tackett, Wolf och Claypool, 2006, sid. 317
[25] SOX, section 404
[26] SOX, section 302

för en utvärdering av intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen. Här nämns speciellt att COSO's ramverk uppfyller dessa kriterier och är lämpligt för utvärdering.[27]

SEC hävdar att COSO-modellen är lämplig, men det är samtidigt fritt för bolagen att själva välja modell för intern kontroll då det inte är lagstiftat att bolagen måste följa COSO-modellen. Detta motiverar SEC med att det utanför USA finns andra ramverk för att utvärdera effektiviteten i den interna kontrollen och att det i framtiden är möjligt att nya ramverk utvecklas i USA.[28] I en undersökning från John Carroll University i Ohio, USA, om implementeringen av sektion 404 i större noterade bolag visade det sig att samtliga bolag i undersökningen använder sig av COSO's ramverk för utvärdering av den interna kontrollen.[29]

I USA har det framkommit kritik mot lagstiftningen, bland annat eftersom nya kostnader uppstår för bolagen genom implementeringen av SOX. En undersökning från PricewaterhouseCoopers visar att bolagen totalt sett inte drabbas av stora kostnader kortsiktigt för anpassningen, däremot kommer det långsiktigt att medföra högre kostnader.[30] Nyligen presenterade PricewaterhouseCoopers även en undersökning där det hävdas att bolagen i USA försöker använda sig av IT för att automatisera och rationalisera den interna kontrollen. Det finns en tro att det går att sänka kostnaderna genom att använda sig av teknologi.[31] Mer om det i 4.5 SAS. Det bör nämnas att de ökade kostnaderna från SOX kan hänföras till såväl monetära som icke-monetära kostnader. SOX medför ökade revisionskostnader samtidigt som konsultkostnader för upprätthållandet av redovisningskraven ökar. Det rapporteras om att de fyra stora revisionsbyråerna lämnar vissa klienter som har svårigheter att uppfylla kraven. Det medför stora kostnader de bolagen att köpa nya revisionstjänster och risken finns att de inte uppfyller kraven i SOX. Bland icke-monetära kostnader kan nämnas det omfattande och tidskrävande arbetet som krävs av företagsledning, informationsöverskott och förvirrande signaler till kapitalmarknaderna genom att två olika rapporter om tillståndet i bolagen lämnas.[32] Carcello m.fl. hävdar att visar i en undersökning baserad på 271 publika bolag i USA att efter införandet av SOX har internrevisions budgetarna, personalbehovet och möteslängden ökat kraftigt från 2001 till 2002.[33] Tackett m.fl. ger i en artikel skarp kritik mot vad de kallar en reflexartad reaktion på redovisningsskandalerna i Enron och Worldcom utan att ta hänsyn till vad som egentligen orsakade händelserna. Kritiken ligger i att de massiva lagstiftade kraven på implementering och rapportering av den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen som SOX medför inte förebygger de händelserna. De orsakades istället av bristande uppfyllelse av de generellt accepterade redovisningsstandarderna.[34]

2.2 The Combined Code on Corporate Governance

Från 1 november 2003 har den brittiska Combined Code från 1998 ersatts av en ny Kod. Den heter Combined Code on Corporate Governance, men benämns Combined Code.[35] Financial Reporting Council (FRC) har ansvaret för Koden.[36] UK Listing Authority (UKLA) beslutar om de brittiska noteringskraven. Här ingår att bolagen måste förklara hur de följer reglerna i sektion 1, Combined Code, eller förklara motiverat varför de har valt att avstå från vissa

[27] Cenker och Nagy, 2004, sid. 1141
[28] http://www.sox-online.com/coso_cobit_sec_on_frameworks.html
[29] Cenker och Nagy, 2004, sid. 1143
[30] The Information Management Journal, 2003, sid. 8
[31] Hoffman, 2005, sid. 14
[32] Tackett, Wolf och Claypool, 2006, sid. 318 ff
[33] Carcello, Hermanson och Raghunandan, 2005, sid. 124
[34] Tackett, Wolf och Claypool, 2006, sid. 322-323
[35] Combined Code, 2003, sid. 5
[36] FRC, 2004, sid. 3

regler. Combined Code använder principen ”comply or explain” som även Kodgruppen valt att den svenska Koden ska följa. [37]
Combined Code utgörs av två sektioner, den första reglerar bolagens styrelse och ledning samt ersättning för dem, redovisningsfrågor och revision samt relationen till aktieägarna. Den andra sektionen behandlar de institutionella aktieägarnas agerande. Slutligen innehåller Koden tre scheman kring Koden. Det första avser upprättande av ett prestationsbaserat ersättningssystem. Det andra är en guide för de icke-anställda styrelseledamöternas ansvar att ha tillräcklig insyn och kunskap om bolaget för att uppfylla sina förpliktelser. Det sista är en förteckning över vad styrelsens rapport om Kodens efterlevnad bör innehålla.[38]

Under sektion 1 i kapitel C, Accountability and Audit finns Kodens krav gällande intern kontroll. Styrelsen ska tillsätta en revisionskommitté med minst tre ledamöter eller minst två för mindre bolag. Kommitténs huvuduppgift, inom intern kontroll, är att utvärdera bolagets finansiella kontrollfunktioner och övervaka och utvärdera effektiviteten i bolagets internrevision. Minst en gång per år ska styrelsen utvärdera effektiviteten i den interna kontrollen och rapportera till aktieägarna.[39]

3. Intern kontroll

Koden tydliggör att huvudansvaret för den interna kontrollen åvilar styrelsen. Däremot saknas överhuvudtaget någon form av direktiv för vad intern kontroll innebär.[40] I det här kapitlet förklaras begrepp som intern kontroll och internrevision.

Intern kontroll har olika innebörd för olika intressenter. Svenskt Näringsliv och FAR använder sig av COSO’s definition för intern kontroll.[41] COSO’s definition av intern kontroll är en process för att försäkra att bolaget uppnår sina mål inom följande områden:

- ändamålsenlig och effektiv verksamhet
- tillförlitlig finansiell rapportering
- efterlevnad av tillämpliga lagar och rekommendationer[42]

Öhrlings PricewaterhouseCoopers menar att intern kontroll inte ska förväxlas med revision. Revision är den externa granskningen och intern kontroll är en del av organisationens styrsystem. COSO’s definition av intern kontroll är bred och ger en generell syn på intern kontroll. Öhrlings anser vidare att COSO’s definition av intern kontroll är den allmänt vedertagna.[43] Ernst & Young anser COSO’s ramverk är den mest vanligt förekommande.[44] Deloitte & Touche bedömer att bolagen som omfattas av Koden kommer att använda delar av COSO’s ramverk för intern kontroll.[45]
Ekonomistyrningsverket, som är rådgivande åt myndigheter och departement, arbetar med en handledning för intern kontroll åt myndigheter och beskriver intern kontroll utifrån COSO’s ramverk.[46]

[37] FRC, 2004, sid. 19
[38] Combined Code, 2003, sid. 21-25
[39] Combined Code, 2003, sid. 15-17
[40] Svensk Kod för bolagsstyrning, 3.7
[41] Svenskt Närlingsliv och FAR, 2005, sid. 2
[42] COSO, 1992
[43] Haglund m.fl. 2001, sid. 17
[44] Ernst & Young, 2005, sid. 4
[45] Deloitte & Touche, 2005, sid. 2
[46] Ekonomistyrningsverket – Intern kontroll

Den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen är en process som utformas direkt eller indirekt av styrelse och ledning. Syftet är att skapa en process som säkerställer att den finansiella rapporteringen är upprättad i enlighet med god redovisningssed, lagar, förordningar och börsens noteringskrav. I processen ingår att räkenskapsmaterial ska ge en rättvisande bild av bolagens affärstransaktioner och tillgångar, affärstransaktionerna ska vara korrekt bokförda och endast godkända utgifter och inkomster förekommit, slutligen ska processen förhindra icke godkända utgifter och användning av bolagets tillgångar som kan påverka den finansiella rapporteringen.
Svenskt Näringsliv och FAR anger några grundläggande krav för kontroll av den finansiella rapporteringen:

- tillgångar och skulder ska existera och
- hänföras till bolaget vid givna datum och
- de ska vara värderade enligt god redovisningssed, lagar och förordningar samt
- att alla tillgångar och skulder ska vara bokförda och kopplade till erforderliga verifikat. [47]

Vidare att alla affärstransaktioner är

- bokförda till rätt belopp och
- hänförda till rätt period. [48]

Processen är ingen garanti för att fel sker utan har som syfte att uppnå en rimlig säkerhet. Fel kan uppstå genom misstag, bedrägerier eller genom att avstå från beslutade kontroller.[49]
Dagens Industri har publicerat en intressant metafor för den interna kontrollen och möjligheten att något blir fel. ”En bank måste vidta åtgärder för att skydda sig mot rån, men vet ändå att inte går att stoppa alla försök.”[50]

Det har visat sig att ägarnas nytta av intern kontroll skiljer sig stort mellan olika länder. De ägare som drar störst nytta av intern kontroll verkar i länder med koncentrerat ägande, få utförsäljningar av offentligt ägda bolag och underutvecklade kapitalmarknader. Det finns flera olika faktorer som i sig minskar nyttan och därmed behovet av intern kontroll. Väl utvecklade redovisnings standarder, skydd för minoritetsägare, god tillämpning av gällande lagstiftning, stor konkurrens, självständiga medier med olika inriktningar samt en hög acceptans för gällande skattesystem är faktorer som kan påverkar nyttan av intern kontroll negativt eller med andra ord minskar behovet av intern kontroll. Samtidigt kan vissa faktorer även påverka ägaren negativt, media kan utöver granskning av intern kontroll ställa krav på bolagen som inte behöver vara i ägarnas intresse. Det kan bland annat utgöras av krav på att bolag tar miljöhänsyn som inte nödvändigtvis ökar värdet för ägarna. [51]

I en studie av samtliga bolag noterade på New Zealand Stock Exchange hävdas att ägarsammansättningen i bolagen har en avgörande betydelse för bolagsstyrningen. Det som granskats är skillnader mellan bolag med aktiva och inaktiva institutionella ägare. Studien hävdar att institutionella ägare med styrelserepresentation har större incitament att kontrollera och övervaka ledningen jämfört med passiva institutionella ägare. Det grundar sig i ett resonemang att de aktiva ägarna är inställda på ett långsiktigt ägande medan passiva institutioner ser sitt ägande som en kortsiktig investering.[52]

[47] Svenskt Näringsliv och FAR, 2005, sid. 2-3
[48] Svenskt Näringsliv och FAR, 2005, sid. 2-3
[49] Svenskt Näringsliv och FAR, 2005, sid. 3
[50] DI, 2004-11-27, Träff och Brännström
[51] Dyck och Zingales, 2004, sid. 589-590
[52] Navissi och Naiker, 2006, sid. 247-251

Det finns en stor skillnad i uppfattningen om vad intern kontroll innebär. Det bottnar i tre olika perspektiv på intern kontroll. Det ena utifrån revisorernas perspektiv, det andra utifrån ledningens perspektiv, ett organisationsteoretiskt perspektiv, och det tredje utifrån ett ekonomiskt perspektiv. Revisorerna inriktar sig vanligen på traditionell revision, att kontrollera riktigheten i den finansiella rapporteringen. Ledningen ser på intern kontroll i ett bredare perspektiv och intresserar sig för kontroller av organisationens effektivitet i form av kontroller av beslut, resultat, personal och företagskultur. Det ekonomiska perspektivet utgår i stort från principal-agent problemet samt hur kontroll och övervakning ska användas för att förhindra de anställda från att ta *dåliga* beslut och samtidigt uppmuntra dem att ta *goda* beslut genom belöningssystem.[53]

3.1 Principal-Agent problemet

Principle-agent problemet grundar sig i förhållandet mellan ägare (principle) och anställd (agent). Problemet är att få den anställde att verka i ägarens intresse. Detta problem utgår från att den anställde har ett informationsövertag gentemot ägaren och inte samma intressen som ägaren. För att ägaren ska kunna kontrollera att den anställde verkar i dennes sak uppstår kostnader, kallade agency costs. Dessa består i kontroll och urval av lämpliga anställda, upprättande av prestationsmål och övervakning att dessa uppfylls. [54] Den skillnad i tillgång till information som teorin utgår från påverkar ägarens möjlighet att övervaka att den anställde verkar i ägarens intresse. Grundproblemet är att både ägaren och den anställde vill få ut maximalt av arbetet för egen räkning. Istället för att den anställde ska arbeta för att maximera ägarens vinst så försöker den anställde istället att maximera sin egen inkomst. Detta benämns moral hazard- problemet. Problemet med asymmetrisk information kallas adverse selection och uppstår när den anställde tar beslut i en fråga där ägaren inte är insatt och därför inte kan bedöma om beslutet är i dennes främsta intresse.[55]

Organiseringen av bolaget är en faktor som påverkar möjligheten till övervakning och kontroll. Funktionsorganisationen är byggd kring olika funktioner och divisionsfunktionen består av bolag uppdelade i självständiga resultatenheter. Funktionsorganisationen är ofta betydligt mer centraliserad än divisionsorganisationen. Den senare underlättar för den anställde att fatta beslut då denne blir specialiserad. Funktionsorganisationen däremot förenklar övervakning och kontroll.[56]

Utöver kontroller av den anställdes arbete kan ägaren skapa incitament så att den anställde främst verkar i ägarens intresse, dessa betecknas *bonding costs*. Med bonding menas att den anställde ska verka utifrån samma perspektiv som ägaren, ha samma incitament som ägaren. [57] Aktieägarna kan inte fullständigt kontrollera ledningens arbete och försöker därför arbeta med belöningar istället. Dessa får ofta uttryck i att ledningens ersättning kopplas till mått på bolagets framgång.[58] Här uppstår en risk för kortsiktigt tänkande hos ledningen. De vill ha snabba resultat för att visa din duglighet och öka sin inkomst istället för att verka för en långsiktig positiv utveckling för aktieägarna. Följder kan vara att bolaget antingen expanderar alldeles för fort eller för långsamt, allt efter vad som är mest lönsamt för ledningen. En svag investeringstakt kan uppstå när aktieägarna inte är mottagliga för långsiktiga investeringar. Ledningen ser att investeringarna inte påverkar aktiekursen i tillräckligt stor utsträckning och

[53] Maijoor, 2000, sid. 104-106
[54] Grossman och Hart, 1983, sid. 7-10
[55] Adams, 1994, sid. 8
[56] Besanko, Régibeau och Rockett, 2005, sid. 4
[57] Jensen och Meckling, 1976, sid. 6
[58] Windram, 2005, sid 67

koncentrerar sig därför på kortsiktiga resultat. Motsatsen uppstår när aktieägarna är mottagliga för långsiktiga investeringars kurspåverkan. Då väljer ledningen att lägga för mycket fokus på investeringar för att ge signal om en positiv framtid för bolaget.[59]

Trots kontroller och incitament-program är det generellt ändå svårt att alltid få den anställde att ta de, för ägaren, mest optimala besluten. Skillnaden mellan den anställdes verkliga beslut och de för ägaren mest optimala kallas *residual loss*.[60]

Principal-agent problemet skapar incitament för revision, både extern och intern. Ägaren kontrollerar den anställdes aktiviteter genom både intern och extern kontroll samtidigt som den anställde drar nytta av kontrollen eftersom ägaren får information om den anställdes arbete vilket motiverar lönekostnaden.[61]

Koden förutsätter agent-teorin, att ägande och ledning är åtskilda i de stora bolagen på OM Stockholmsbörsen. Det spridda ägandet förutsätts leda till att bolagsledningar verkar i annat intresse än främst ägarnas. Deras främsta mål blir att maximera sin egen inkomst istället för att maximera värdet för ägarna. I det sammanhanget ska Koden verka för att ledningen driver bolagen utifrån ägarnas intresse.[62]

3.2 Standard för intern kontroll

Det pågår idag en internationell utveckling mot gemensam standard kring intern kontroll.[63] Reglerna i Koden utgår från att denna standard ska användas i svenska börsbolag. I Kodgruppens betänkande förklaras att Koden inte till en början ska ställa detaljerade krav på vad god intern kontroll innebär. Istället ska praxis få utvecklas med tiden, dock anges att näringslivet och FAR har ett särskilt ansvar att en praxis för svenska förhållanden utvecklas. Därefter anser Kodgruppen att mer detaljerade krav kring god intern kontroll kan finnas i Koden.[64]

Internal Control – Integrated Framework är ett ramverk för utvärdering och förbättring av system för intern kontroll. Amerikanska The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) presenterade 1992 en modell för intern kontroll, Internal Control – Integrated Framework.[65] Modellen ger en definition av och föreslår en struktur för intern kontroll samt beskriver delarna i den interna kontrollen.[66] I september 2004 presenterade COSO ett nytt ramverk för utvärdering och förbättring av bolagens styrning, *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*. Ramverket är utvecklat i samarbete med PricewaterhouseCoopers. Det ersätter inte det tidigare ramverket utan inkluderar den interna kontrollen och utökar riskbedömningen.[67]

COSO utgår från att intern kontroll utgörs av fem kontrollkomponenter: *kontrollmiljö*, *riskanalys*, *kontrollaktiviteter*, *information/kommunikation* och *tillsyn*.

[59] Windram, 2005, sid. 72-73
[60] Jensen och Meckling, 1976, sid. 6
[61] Adams, 1994, sid. 8
[62] Precht, 2006, Balans nr 1
[63] Mannheimer Swartling, 2005, sid. 61
[64] SOU 2004:130, sid. 29
[65] The Institute of Internal Auditors
[66] Haglund m.fl. 2001, sid. 23
[67] COSO, 2004, sid. 5

Kontrollmiljön skapas av aktörerna i organisationen och påverkar deras medvetenhet om intern kontroll. Viktiga faktorer i kontrollmiljön är personalens integritet, etiska värderingar och kompetens samt ledningens agerande och sätt att driva bolaget.
Riskanalysen utgår från att alla organisationer måste bedöma externa och interna risker som kan påverka de mål organisationen vill uppnå. De risker som organisationen kan utsättas för ska identifieras och analyseras för att om möjligt undvika dem eller för att ha beredskap för hur de ska hanteras. Riskbedömningen måste ta hänsyn till ändrade villkor för organisationen som lagstiftning, organisationsstyrning och ekonomiska faktorer och bedöma de risker som förändringar medför.
Kontrollaktiveterna är konkreta åtgärder för att motverka de identifierade riskerna. Kontrollstrukturer ska finnas i hela organisationen och omfattar en mängd områden.[68] Viktigt är att de omfattar att godkännandet av affärstransaktioner, hantering av verifikationer, informationssystem för redovisning och rapportering samt redovisningsprocessen med upprättande av bokslut. Det sistnämnda bör även omfatta särskild kontroll av väsentliga, ovanliga eller komplicerade affärshändelser eller värdering av tillgångar och skulder.[69] Kontrollaktiviteterna kan indelas i två huvudgrupper: resultatorienterade och rutinorienterade kontroller. De resultatorienterade kontrollerna fokuserar på verksamheten och organisationen för att kontrollera att organisationen ägnar sig åt ändamålsenlig verksamhet och att organisationen är effektiv[70]. De rutinorienterade kontrollerna är inriktade på säkerhet i system och rutiner, en del kan utgöras av att mer än en person ska vara inblandad i en transaktion. Den andra delen i rutinkontrollerna gäller säkerställandet av den finansiella rapporteringen. Grunden är att kontrollera att rapporteringen följer gällande lagstiftning och redovisningsprinciper.[71]
För att den interna kontrollen ska fungera krävs väl fungerande *informations- och kommunikationssystem* i organisationerna. En väl fungerande kommunikation gör att personerna i organisationen får den information de behöver för att uppfylla sitt ansvar för den interna kontrollen och att ledningen tydliggör betydelsen av intern kontroll.
Tillsyn av den interna kontrollen gör det möjligt att bedöma systemens effektivitet. Det kan göras genom kontinuerlig tillsyn, utvärderingar eller en kombination av båda. [72]

Internal Control: *Guidance for Directors on the Combined Code* från 1999, kallad Turnbull Report efter ordförande i Internal Control Working Party vid ICAEW, The Institute of Chartered Accountants in England & Wales. Dokumentet avser Storbritanniens Combined Code och är en guide för implementering av intern kontroll i företagets verksamhet, utvärdering av effektiviteten i den interna kontrollen, styrelsen yttrande om den interna kontrollen och internrevisionsfunktionen. Utöver kraven i Combined Code tar Turnbullrapporten även hänsyn till noteringskraven vid London Stock Exchange.[73] Rapporten är utformad efter Combined Code från 1998, men den nya versionen av Koden 2003 gör inte att rapporten är inaktuell. Den fungerar fortfarande som guide till Koden.[74] Samtidigt har FRC tillsatt en arbetsgrupp för utvärdering av Turnbullrapporten för att bestämma om den behöver uppdateras. Sker en uppdatering kommer den nya version träda i kraft från 1 januari 2006.[75] Turnbullrapportern utgår från COSO's ramverk.[76]

[68] COSO, 1992, sid. 2
[69] Svenskt Näringsliv och FAR, 2005, bilaga2
[70] Haglund m.fl. 2001, sid. 37-38
[71] Haglund m.fl. 2001, sid. 42-43
[72] COSO, 1992, sid. 2
[73] ICAEW, 1999
[74] Combined Code, 2003, sid. 27
[75] FRC, 2004, sid. 3
[76] Svenskt Näringsliv och FAR, 2005, sid. 2

Turnbullrapporten anger att ett tryggt internkontrollsystem omfattar de policys, processer, mål, arbetssätt och andra faktorer som tillsammans skapar en effektiv organisation som kan hantera de risker som uppstår i bolagets verksamhet. Här ingår att tillse att bolagets tillgångar hanteras korrekt och att alla åtaganden är kända, att det finns ett fungerande informationsflöde och en tillsyn av att lagar och regler efterföljs.
Systemen för intern kontroll bör precis som COSO's ramverk innehålla kontrollaktiviter, informationsprocesser och en tillsyn av systemet. Systemet ska vara en process som naturligt ingår i bolagens verksamhet och snabbt identifierar och reagerar på risker.[77]
Styrelsen är ansvarig för att ett fungerande system för intern kontroll finns i bolaget och att det sker en utvärdering av effektiviteten i systemet.[78]

3.3 Internrevision

Koden ställer krav på att styrelsen i de bolag som inte har en särskild granskningsfunktion, internrevision, varje år ska utvärdera behovet av och motivera avsaknaden i sin rapport om den interna kontrollen. Det ställs därmed inget krav på bolagen att inrätta en internvisionsfunktion.[79]
Nuvarande lagstiftning, ABL, saknar krav på internrevisionsfunktion i bolagen. Flera noterade bolag har ändå valt att inrätta en sådan funktion. Den används för att ge råd till ledningen om den interna kontrollen.[80]
Internrevisorerna definierar internrevision enligt amerikanska The Institute of Internal Auditors vilken beskriver funktionen som granskning av bolagens informationsspridning, efterlevnad av lagar och regler, hur effektiv resursanvändningen är och att mål och syften uppnås. Genom att tillföra systematisk och strukturerad värdering och förbättring av effektiviteten i faktorer som riskhantering, styrning, kontroll och ledningsprocessen ges bolagen hjälp att uppnå sina mål. Internrevisionen ska vara oberoende och objektiv med syftet att förbättra den verksamhet som bedrivs. Internrevisionen omfattar alla delar i verksamheten inkluderat de finansiella aktiviteterna.[81]

Internrevisorerna utvärderar processerna i den interna kontrollen. Rapporteringen sker direkt till styrelsen och blir därmed ett verktyg för styrelsen. Internrevisorerna tillhandahåller analyser, utvärderingar, rekommendationer, rådgivning och information kring granskningen av den interna kontrollen. Det ingår även att verka för en intern kontroll till rimliga kostnader. Internrevisionen bör omfatta utvärderingar av pålitligheten i den finansiella information, de interna kontrollsystemen för att tillse efterlevnaden av policys, lagar och regler, användningen av bolagets tillgångar och systemen för att kontrollera att alla tillgångar är redovisade och verkligen existerar samt kontrollen av att verksamheten är ändamålsenlig.[82]

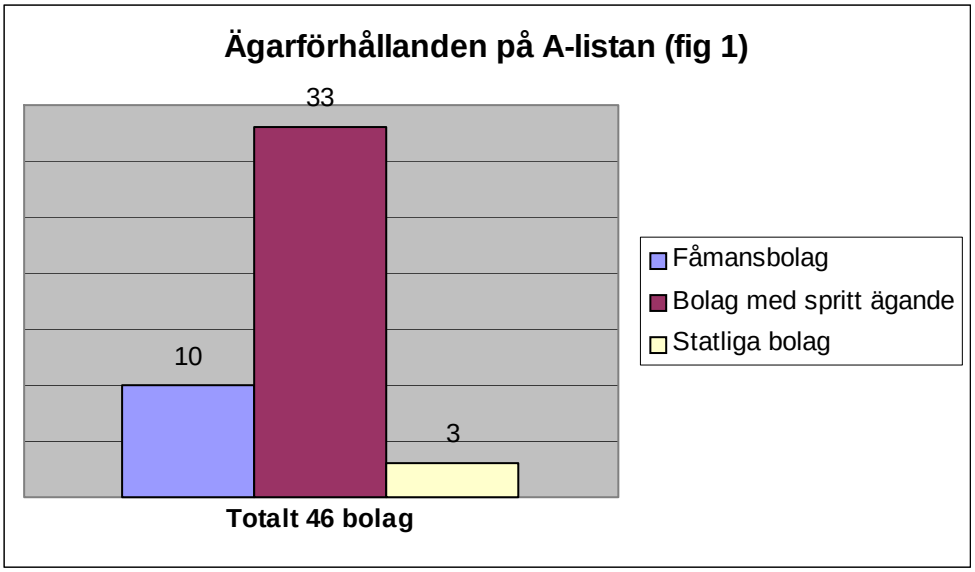
Amerikanska The Institute of Internal Auditors har lämnat riktlinjer för god internrevisionssed i dokumentet *Standards for the professional practice of internal auditing*. Riktlinjerna beskriver grunderna för en korrekt internrevision, ger ett ramverk över internrevisionens uppgifter och hur dess aktiviteter ska utvärderas och förbättra internrevisionens processer och rutiner.[83]

[77] ICAEW, 1999, sid. 7
[78] FRC, 2004, sid. 9
[79] Svensk Kod för bolagsstyrning 3.7.3
[80] Balans, nr. 3, 2005
[81] Internrevisorerna
[82] Simmons, What is Internal Auditing - About the Profession
[83] The Institute of Internal Auditors, 2003, sid. 1-5

Internrevisionens arbete ska utgå från en uppdragsplan som baseras på en årligen upprättad riskbedömning. Principer och rutiner för arbetat ska vara fastställda och det ska säkerställas att de resurser som tilldelats internrevisonsfunktionen är tillräckliga för att kunna genomföra uppdragsplanen. Internrevisionens arbete ska kontinuerligt redovisas för bolagets styrelse och ledning.
Internrevisionen ska arbeta för en förbättring av de interna kontrollsystemen. Detta sker genom att identifiera och bedöma de risker bolaget ställs inför samt övervaka och utvärdera hur effektiv den interna kontrollen av riskerna är. De viktigaste områdena för internrevisionen är

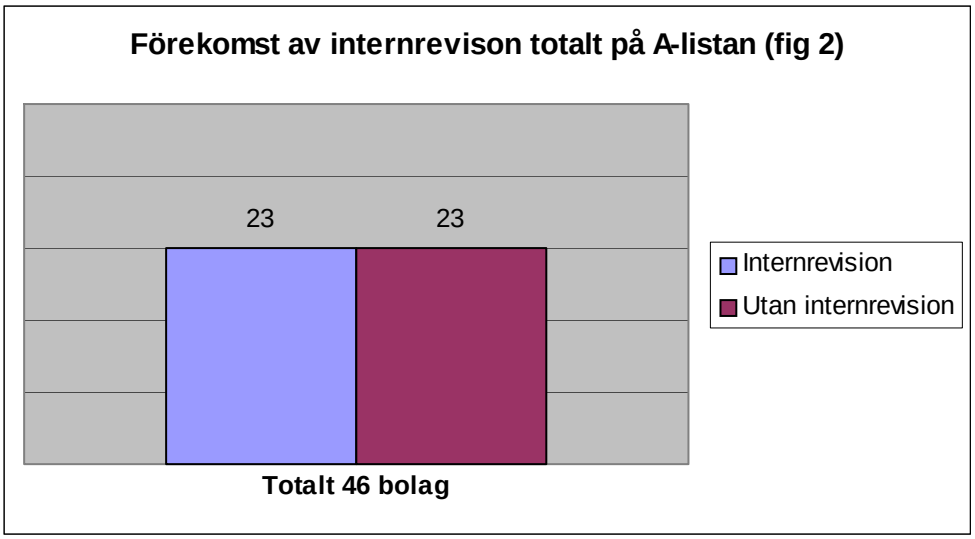
- Tillförlitlighet och fullständighet i finansiell och verksamhetsrelaterad information
- Effektivitet i verksamheten
- Skydd av tillgångar
- Överensstämmelse med lagar, förordningar och kontrakt[84]

På OM Stockholmsbörsens dåvarande A-lista fanns 57 bolag registrerade. 46 av bolagen omfattas av Koden. De övriga behöver inte tillämpa den svenska Koden eftersom de är utländska bolag som istället ska tillämpa den Kod som finns i hemlandet. Om hemlandet saknar Kod ska de däremot tillämpa den svenska Koden.[85] Här delas bolagen upp i tre grupper baserat på deras ägarförhållanden.

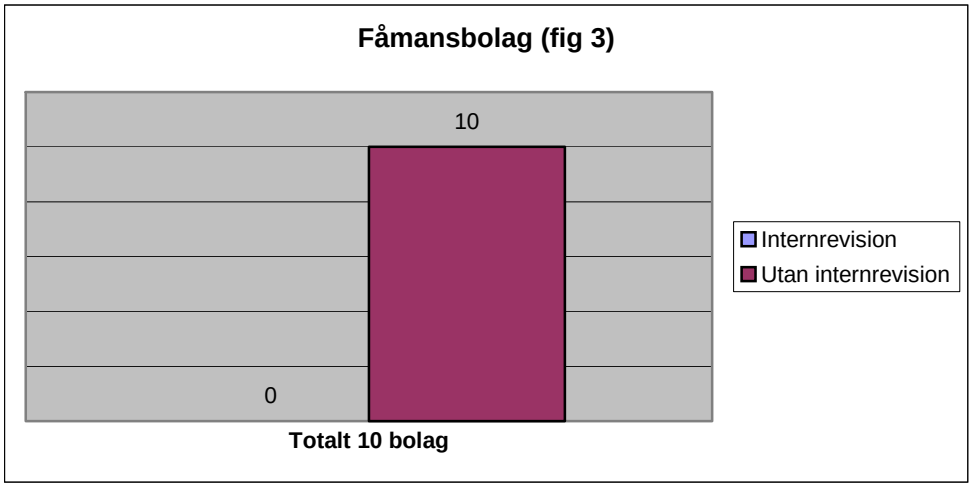


Figur 1 visar ägarförhållandena på OM Stockholmsbörsens dåvarande A-lista. *Fåmansbolagen* inkluderar bolag där fyra eller färre ägare tillsammans kontrollerar bolaget, har mer än 50 procent av rösterna. Institutioner och bolag räknas som enskild ägare. I denna grupp ingår 10 av bolagen. Till *bolag med spritt ägande* räknas bolag där det krävs fler än fyra ägare för att tillsammans kontrollera bolaget, inneha mer än 50 procent av rösterna. Här återfinns 32 av bolagen. Till sist gruppen *statligt kontrollerade bolag* som omfattar tre av bolagen.

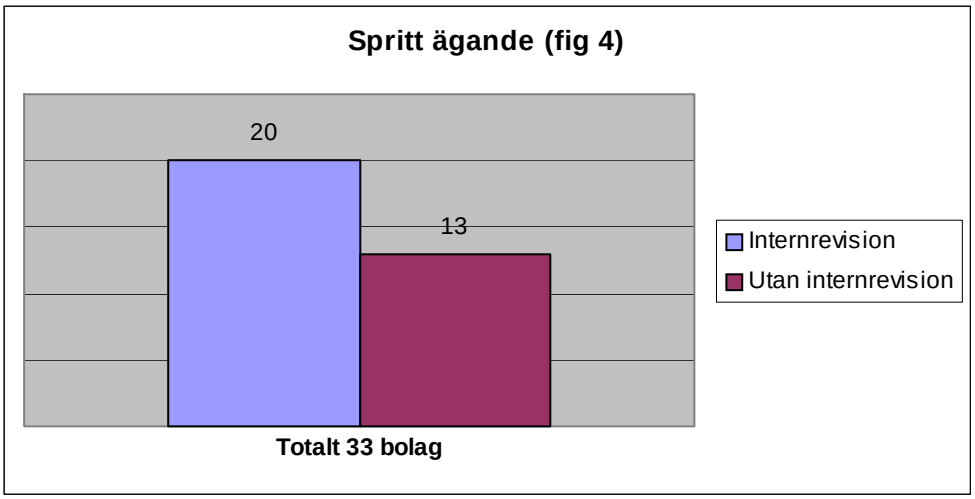
[84] The Institute of Internal Auditors, 2003, sid. 11-14
[85] Per Lekvall, Bolagsstyrningskollegiet



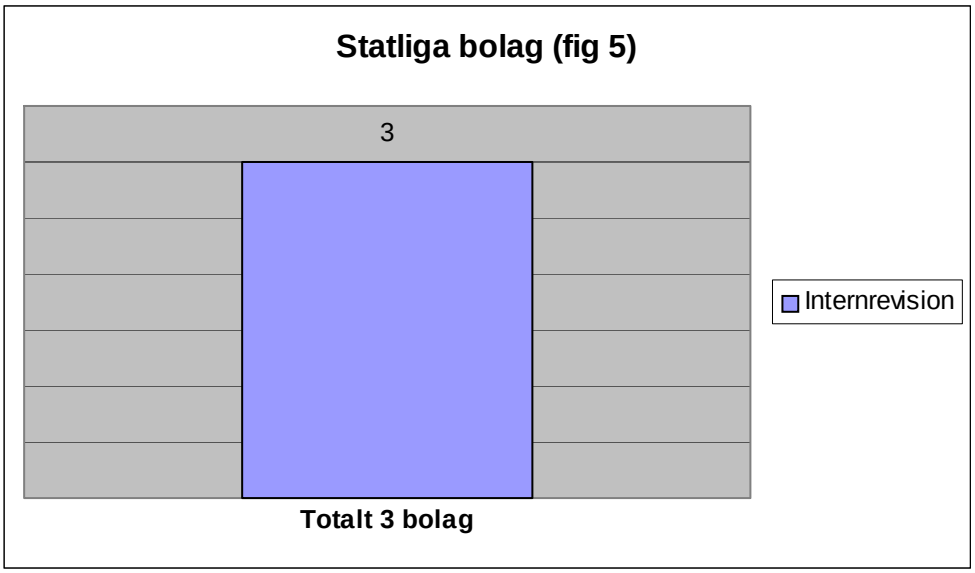
Figur 2 visar att exakt hälften av bolagen på dåvarande A-listan som omfattas av Koden har en internrevisionsfunktion.



Figur 3 visar att inget av fåmansbolagen har en internrevision.



Figur 4 visar att 20 av 33 bolag med spritt ägande har en internrevision.



Från figur 5 framgår att samtliga statligt kontrollerade bolag har en interrevision.

4 Intern kontroll i fem bolag

För att kunna besvara frågorna om vad en god intern kontroll innebär och bolagen ska uppnå den har intervjuer gjorts med företrädare för fem bolag noterade på som tidigare benämndes A-listan. Här presenteras intervjuer med Gambro, Sandvik, Scania, Atlas Copco och SAS. De personer som har intervjuats arbetar antingen med intern kontroll eller har deltagit i arbetet med att upprätta strukturer för den interna kontrollen i respektive bolag.

4.1 De intervjuade bolagen

Gambro är ett globalt företag inom medicinsk teknik med tillhörande tjänster. Gambro har fler än 11 000 anställda i fler än 40 länder och för 2005 uppgick Gambros omsättning till 14,7 miljarder SEK, exklusive de avyttrade klinikerna i USA. Anders Blomqvist, Vice President Corporate Governance and Internal Control, intervjuades via telefon den 8 december 2005.

Sandvik är en global industrikoncern med en omsättning på över 63 miljarder kronor och representation i 130 länder med totalt 39 600 antsällda. Heléne Gunnarsson, Senior Vice President Group Assurance, intervjuades vid Sandviks huvudkontor den 25 januari 2006.

Scania utvecklar och tillverkar lastbilar och bussar för tunga transporter samt industri- och marinmotorer. Scania är verksamt i ett hundratal länder och har drygt 30 000 anställda. Torbjörn Boije, koncerncontroller vid Corporate Control, intervjuades vid Scanias huvudkontor den 24 februari.

Atlas Copco är levererar produktivitetshöjande lösningar för industrin som inkluderar luft- och gaskompressorer, generatorer, gruv- och anläggningsutrustning, industriverktyg och monteringssystem. Bolaget är verksamt i 150 länder med 27 000 anställda och en omsättning på 53 miljarder kronor. Intervju gjordes med Anders Björkdahl, Group Controller med ansvar för koncerncontrolling, koncernredovisning och revision vid Atlas Copcos huvudkontor den 1 mars 2006.

SAS AB är en flyg- och resekoncern med verksamhet i x länder. Bolaget hade 2005 en omsättning på närmare 62 miljarder kronor och 32 400 anställda. Intervju med Ulla Edlund,

Vice President Corporate Accounting vid SAS huvudkontor den 7 april 2006. Intervju genomfördes med Ulla Edlund, Vice President Corporate Accounting vid SAS huvudkontor den 7 april 2006.

4.2 Resultat

Här följer resultaten från intervjuerna kring bolagens syn på Kodens krav gällande intern kontroll och hur de verkar för att uppnå desamma. Resultaten redovisas uppdelade i tre huvudgrupper. Först en genomgång av bolagens syn på intern kontroll och därefter arbetet med implementeringen och internrevisisonsfunktionen. Slutligen övriga frågor som diskuterades.

4.2.1 Syn på intern kontroll

Nedan görs en genomgång av de olika bolagens uppfattning om och syn på begreppet intern kontroll.

Gambro
Arbetet ska med intern kontroll ska resultera i att bolagets styrelse ska känna sig trygga när de skriver under den årliga rapporten om hur den interna kontrollen är organiserad och har fungerat.

Sandvik
Sandvik menar att Kodens krav på god intern kontroll är aningen svårtolkad, eftersom det saknas tydliga rekommendationer för vad det innebär. En tanke är att god intern kontroll bör vara att kontrollera att den finansiella rapporteringen har upprättats enligt god redovisningssed. Detta regleras redan tidigare genom lagar och revision.

Scania
Synen på innebörden av Kodens krav på god intern kontroll är att det ska garantera att den finansiella rapporteringen uppfyller god redovisningssed. Den interna kontrollen ska undvika fel i redovisningen. Felkorrigering ska inte ske på central nivå, då uppfylls inte god redovisningssed. När den finansiella rapporteringen sker i enlighet med bindande externa krav, god medelsförvaltning samt efterlevnad av styrande dokument uppfylls kravet i Koden och bolaget har en god intern kontroll. En mer generell definition av god intern kontroll utgår från att det finns olika uppfattningar och att definitionen är det majoriteten anser vara en god intern kontroll.

Atlas Copco
Atlas Copco är tveksam till om Koden i nuvarande form medför en ökad trygghet. Kodens krav kommer dock att leda till en ökad dokumentation av den interna kontrollen som tros medföra en ökad trygghet för bolaget. Under år 2006 kommer bolaget att arbeta med en förbättring av riskbedömning och dokumentation. Den interna kontrollen kommer även att utökas och internrevisionen kommer att ytterligare aktiveras.

Koden saknar definition av begreppet *god intern kontroll*. Atlas Copco menar att begreppet innebär att den finansiella rapporteringen inte ska innehålla några ”stora överraskningar”. Kontrollen ska förhindra fel i rapporteringen som leder till överraskningar. När det fungerar uppfylls Kodens krav på god intern kontroll.

SAS
För SAS innebär Kodens krav på god intern kontroll hur väl kontrollen har fungerat, det måste kunna påvisas vad som skett. God intern kontroll ska innebära att den finansiella rapporteringen ger en rättvisande bild. Det innebär även ett kvalitets krav i rapporteringen avseende avstämning, bedömning och värdering. Grundläggande är att en korrekt redovisning förutsätter en god intern kontroll.

SAS är tydliga med att Koden i sig inte kommer att leda till ökad trygghet gällande riktigheten i den finansiella rapporteringen. Däremot ökar Koden medvetenheten om intern kontroll vilket får positiva effekter och leder till ökad trygghet. Den innebär även att arbetet med intern kontroll tas på större allvar. En betydande anledning till den ökade medvetenheten är den dokumentering som Koden innebär. Det kan även innebära att arbetet blir mer strukturerat.

4.2.2 Intern kontroll

Nedan redovisas hur bolagen arbetar för att implementera och uppfylla Kodens krav på intern kontroll.

Gambro
Arbetet med intern kontroll har tagit sin början i identifiering av risker, både finansiella och operativa. Varje affärsområde har rapporterat in risker till den centrala gruppen, i det arbetet ingår gradering av sannolikheten för att de ska inträffa och kostnaden för varje risk.

Arbetet med kontroll av riskerna sker efter riskperspektiv varför de har indelats i följande grupper

- Hög risk – omfattas av en eller flera kontrollpunkter
- Medel risk – omfattas inte av kontinuerliga kontroller
- Låg risk – i denna grupp sker inte kontroller, risken kan t.ex. vara en jordbävning

Värderingen av kostnaden för riskerna innebär att gruppen *hög risk* omfattar risker värderade till USD 1 miljon och högre.
Varje affärsområde omfattas av egna kontroller för de risker som finns. Grundtanken är att kontrollerna inte ska vara alltför omfattande. ”Rätt kontroller ska göras istället för stora omfattande.” Därav en uppdelning i de olika riskgrupperna så att internrevisionsfunktionen kan välja inriktning på kontrollarbetet. Resurserna för intern kontroll ska rikta sig mot de riskområden där behovet är störst, inte på alla områden.
Gambro motiverar sin ställning med att ”det går att försäkra sig mot vissa risker, men risken måste ställas mot premien” och ”affärsverksamhet innebär risker, men vid omfattande försäkran mot riskerna försvinner lönsamheten”.

Den interna kontrollen av den finansiella rapporteringen ska

- skydda tillgångar
- säkerställa rapporteringen
- tillse att rapporteringen följer lagar och praxis

Inriktningen är att mål ska uppnås och tillgångar ska behålla sitt värde för att uppnå effektivitet i verksamheten.

I systemen för kontroll anger Gambro några exempel på kontrollåtgärder.

- betalningsorder tecknas alltid av två personer

- kundfordringar ska granskas
- kreditupplysning ska ske av alla kunder

Risken skiljer sig för varje verksamhet och varje kund är speciell, därmed varierar hela tiden riskerna.

Varje affärsområde beslutar om sina behov för att uppnå god intern kontroll. De ska följa de fyra stegen

- *identifiering*
- *sannolikhet*
- *åtgärder* och
- en *årlig utvärdering*

Sandvik
Implementeringen av Kodens krav gällande intern kontroll i Sandvik har inneburit ökad kunskap om de risker som finns i bolagets finansiella rapportering och operativa verksamhet. Däri har bolaget dragit nytta av de krav Koden ställer, då en ökad riskmedvetenhet ökar säkerheten i bolagets verksamhet.

I Sandvik har arbetet med intern kontroll tagit sin början i en fullständig inventering av de risker som kan påverka rapporteringen. Arbetet har skett både via internrevisionsgruppen, koncernstaber och inom varje affärsområde. Riskerna har värderats, det har skett en bedömning av dess påverkan och sannolikheten för att de ska uppstå. Riskerna har slutligen delats in i tre grupper; hög, medel och låg risk. Kategoriseringen har skett efter en sammanvägd bedömning av faktorerna värde, påverkan och sannolikhet.

Efter bedömningen av riskerna beslutar bolaget om åtgärder för att eliminera, reducera eller bevaka riskerna. Åtgärderna ställs även mot affärsmålen, hur de kan påverkas och sannolikheten för att risken inträffar. I riskarbetet har det i något fall framkommit att risken var lägre än förväntat och därmed har bolaget möjlighet att öka risken.

Arbetet med riskidentifiering har utmynnat i upprättandet av kontrollåtgärder där syftet är att antingen eliminera, reducera eller bevaka riskerna. Kontrollen sker genom system som ska vara självgående. Det är viktigt att ägarna av riskerna definieras. Däri uppstår ett behov av intern utbildning av personal för att uppfylla kontrollbehovet. Från internrevisionsfunktionen sker därefter arbetet att övervaka att kontrollåtgärderna fungerar. Det kan innebära stickprovskontroller och insamling av information via enkäter.. Det grundläggande målet i den interna kontrollen är att skydda tillgångarnas värde och tillse att de används effektivt. Sandvik använder COSO’s ramverk för utvärdering och förbättring av internkontrollsystemet. En del i kontrollarbetet är även att informera externrevisorerna om specifika behov av utförligare granskning.

Varje affärsområde är ansvariga för sina risker, ”de äger risken”. De upprättar egna handlingsplaner och kontrollaktiviteter. Från Group Assurance kan det dock ske en komplettering av specifika eller koncerngemensamma risker och kontrollaktiviteter. Från affärsenheter sker en inrapporteringen till den centrala granskningsfunktionen. Group Assurance rapporterar, som Koden anger, till styrelsen och revisionsutskottet.

Scania
Den interna kontrollen är organiserad efter bolagets uppdelning. Det är i stora drag en uppdelning av bolaget i tre strukturer; industri, kommersiell och kundfinansiering. Varje struktur har en controllergrupp som följer upp mål och metod. De arbetar även med intern kontroll i vilket ingår att kontrollera uppfyllandet av styrande dokument såsom manualer avseende bolagsstyrning. Kontrollen är inriktad mot finansiellt relaterad uppföljning. Grupperna uppdaterar kontinuerligt en rapport om den interna kontrollen. Rapporten redovisas i vanliga fall tre gånger per år, speciella omständigheter kan föranleda ytterliggare rapportering. Den interna kontroll följer i stora drag COSO-modellen, efterlevnaden är dock inte ordagrann utan istället används COSO som en ”ideologi” för intern kontroll. En övergripande syn inom Scania är att allt ska vara ”så enkelt som möjligt”, det gäller även den interna kontrollen.

Den interna kontrollen utgår från en riskanalys. I analysen identifieras de finansiella riskerna avseende den finansiella rapporteringen. Utifrån analysen formas en revisionsplan. Granskningen sker därefter genom extern revisor och den interna kontrollen. Revisionsplanen leder till allokering av resurserna i verksamheten, ”resurser där de krävs”. Riskanalysen ger krav på nedanstående faktorer som styr allokeringsbesluten

- kompetens i controllerarbetet
- tidsplan för granskning
- kostnad för externa revisorer

Scania menar att kontrollåtgärderna måste vara affärsmässigt motiverade. Controllers ska arbeta med övervakning, utvärdering och dokumentation för att tillse att en intern kontroll sker och fungerar. I arbetet ingår att den finansiella rapporteringen sker i enlighet med bindande externa krav, god medelsförvaltning samt efterlevnad av styrande dokument.

Atlas Copco
Arbetet med intern kontroll pågår kontinuerligt i bolaget, men internrevisioner initieras främst av händelser. Kontrollen sker utifrån olika uppdrag. En tydlig norm är i alla fall att internrevision alltid görs vid chefsbyten och då granskas hela enheten. En annan anledning till kontroll är att lång tid förflutit sedan den senaste kontrollen. Kontroll kan även göras utifrån en riskbedömning. Kontrollen utgörs av en förvaltningsrevision och en översyn av alla rutiner. Checklistor används för kontrollera hur t.ex. hanteringen av kunder sker, prissättning samt kundfordringar och betalningar.

Vid alla enheter utförs årligen självkontroller av den interna kontrollen samt andra faktorer. Den del som hänför sig till intern kontroll utgörs av en utvärdering med 300 frågor, operativa och finansiella. De individuella svaren är endast tillgängliga för den som enhetens chef bestämmer, men ligger till grund för statistisk utvärdering på koncern- och affärsområdesnivå. Koden har inte gett upphov till självkontrollen utan den har funnits sedan ett par år.

Utöver riskarbetet har Altas Copco valt att den interna kontrollen även ska omfatta identifiering och spridning av ”leading practices”, på svenska förbättringspotential i bolaget. Funktionen är därmed inte enbart inriktad på negativa aspekter utan även det positiva som bolaget kan dra nytta av.

Dokumentationen från den interna kontrollen samlas i en databas. Internrevisionsavdelningen i USA är ansvarig för administrationen av databasen. De olika enheterna har tillgång till den

dokumentation som berör dem själva och centralt har Group Controllern, koncernledningen m.fl. tillgång till all dokumentation.

Huvudsakligen sker granskningen av räkenskaperna av de externa revisorerna. Bolaget anser inte att det är den interna kontrollens uppgift. Däremot sker årligen en kontroll av värderingen av goodwill och övriga immateriella tillgångar. Finns misstanke om oegentligheter sker även en internrevision och eventuella kommentarer från de externa revisorerna följs upp med intern kontroll. Stickprovskontroller kan göras för att följa upp att regler och manualer följs. Internrevisionen fungerar som ett komplement till de externa revisorerna och informerar om vilka revisioner som gjorts, överlämnar dokumentation och kan ge direktiv för granskning till de externa revisorerna. En internrevision innefattar normalt ett möte med den lokala externa revisorn.

SAS
Övergripande för den interna kontrollen är att det ska vara en process som ständigt pågår och är en naturlig del i verksamheten. Det i sig ska öka omfattning och säkerhet i kontrollen. Samtidigt är bolaget mycket medvetet om att det inte går att skapa ett system som eliminerar alla risker. Den interna kontrollen ska vara affärsmässigt motiverad och kostnaderna ska vara på rimlig nivå.

De fem områdena kontrollmiljö, riskbedömning, kontrollaktiviteter, information och kommunikation samt uppföljning utgör grunden för den interna kontrollen av den finansiella rapporteringen i SAS.

Den interna kontrollen utgår från en årlig riskbedömning av den finansiella rapporteringen som identifierar kritiska processer samt risker i stora poster i bokslutet. Varje år väljs två av de kritiska processerna ut för en fördjupning. Utöver det finns några koncerngemensamma riskområden, dotterbolagen utför self-assessments för att bedöma den interna kontrollen för de riskerna. En IT-revision görs vart tredje år.
I bedömningen av den interna kontrollen ingår att göra tester av kontrollsystemen. Bolagen tror att Koden på sikt kommer att medföra ytterliggare kontrollpunkter. För att öka säkerheten och självständigheten i testerna har SAS tagit erfarenheter från USA och peer-testing. Det innebär att olika bolag lånar personal av varandra för att utföra testerna.

SAS ger några konkreta exempel på hur kontrollen kan ingå som en del av det dagliga arbetet. Koncernen använder ett digitaliserat system för leverantörsfakturor som eliminerar många risker i och med att alla verifikat finns lagrade digitalt och att även attesteringen sker digitalt, det underlättar kontrollen. Redovisningen går även genom en lång kedja, granskas av flera, inom koncernen vilket ger stora möjligheter att upptäcka fel i redovisningen.

För att bedöma och utvärdera kontrollarbetet har SAS valt att använda COSOs ramverk. Eftersom ramverket är mycket omfattande begränsar sig användningen till de delar som direkt berör den finansiella rapporteringen. Det påpekas att koncernen även tidigare i praktiken har följt COSO eftersom det är ett så brett och allmänt ramverk för intern kontroll.

4.2.3 Internrevision

Bolagen har olika syn på den särskilda granskningsfunktionens (internrevision) uppgifter, roll i arbetet med internkontroll och organisering. Åsikterna går även isär om det finns behov av funktionen.

Gambro
Gambro är enligt OM Stockholmsbörsens noteringsavtal skyldig att följa reglerna i Koden enligt principen *comply or explain*. Bolaget arbetar i december 2005 med implementeringen av bolagsstyrningsKoden. Det arbetet innebär upprättandet av system för processerna inom intern kontroll. Den särskilda granskningsfunktionen, internrevisionsfunktionen, blir operativ funktion i år, 2006.

Huvuduppgiften för internrevisionsfunktionen är att styrelsen ska vara trygg när de undertecknar den årliga rapporten om intern kontroll. Gambro riktar in sig på att trygga den finansiella rapporteringen, men samtidigt finns en gråzon mellan operativ och finansiell kontroll. ”Bolaget kan ha en korrekt redovisning men verksamheten kan vara dålig.” Bolaget ser två huvudinriktningar inom intern kontroll

- operativa risker
- den finansiella rapporteringen

Gambro menar att internrevisionsfunktionen inte enbart kan rikta in sig på risker i den finansiella rapporteringen. Operativa risker berörs även av arbetet och här finns möjligheter att öka säkerheten i den operativa verksamheten.

Sandvik
Group Assurance är Sandvikkoncernens internrevisionsfunktion. Huvudområdena är att utvärdera koncernens bolagsstyrning, interna kontroll och hantering av risker. Den arbetar med koncernens gemensamma kontrollfunktioner av den finansiella rapporteringen och rekommenderar införandet av rutiner i koncernen som ska vara en självklar del av verksamheten. Utöver intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen ingår även kontroll av icke-finansiell karaktär och IT-system samt uppföljning av efterlevnaden av Sandviks uppförandeKod. Fyra till fem personer arbetar för närvarande inom Group Assurance.

Scania
Scania har valt att inte inrätta en separat granskningsfunktionen kallad internrevision. Motiven till beslutet om granskningsfunktionen baseras främst på följande punkter

- den interna kontrollen är integrerad med controllerfunktionen för att skapa synergieffekter
- varje chef har ett internkontroll ansvar
- det finns en tveksamhet om mervärdet av en separat funktion
- det finns en tveksamhet inför internrevisionens oberoende

Atlas Copco
Atlas Copco har organiserat den interna kontrollen som en funktion i bolaget utan egen avdelning, den beskrivs som en internrevisionsprocess. Funktionen har ingen egen personal utan tillsätter team som arbetar med intern revision utifrån olika uppdrag. Funktionen har tillgång till drygt 300 internt anställda för tillsättning av teamen samt möjlighet att anlita extern personal, det är dock ovanligt. Av den egna personalen har cirka 200 deltagit i arbetet. Funktionen är inte ett resultat av Kodens krav utan har funnits under lång tid i bolaget. Arbetet med internrevision anses uppfylla Kodens krav på god intern kontroll, bolaget är tydlig i denna fråga och understryker att ”vi har en god intern kontroll”.
I USA har bolaget valt att inrätta en internrevisionsavdelning i en affärsenhet. Det är en maskinuthyrningsverksamhet med en riskbild som skiljer sig från övriga bolaget, därav den

egna organisationen. Denna verksamhet var vid intervjutillfället under försäljning och är numera såld.

SAS
Koncernen har en internrevisionsfunktion, den tillkom inte i samband med Koden utan har funnits sedan tidigare. Idag arbetar två personer inom funktionen och en utökning är planerad. Funktionen arbetar mestadels med operationell revision men även det som direkt påverkar den finansiella rapporteringen. Funktionen följer en revisionsplan upprättad av styrelsens revisionskommitté.

4.2.4 Övrigt

Här presenteras andra tankar, kritik och intressanta synpunkter som framkommit vid intervjuerna.

Sandvik
Sandvik är enligt OM Stockholmsbörsens noteringsavtal skyldig att följa reglerna i Koden enligt principen *comply or explain*. Bolaget är även noterat i USA, men omfattas inte av SOX. Däremot är det ett tänkbart scenario för bolaget att det stora utländska ägandet, 40 procent, kan leda till aktieägarkrav på anpassning efter amerikansk lagstiftning, annat lands lag eller Kod.

Scaniaas
Bolaget inte längre är noterat i USA och påverkas därför inte av Sarbanes-Oxley Act. Det utländska ägandet är dock stort, men trots det upplever inte bolaget att det finns aktieägarkrav för implementering av den amerikanska lagstiftningen.
Intervjun utmynnade även i en mer allmän diskussion kring intern kontroll, Koden och lagstiftningen samt aktieägarnas roll. Den kritik och de synpunkter samt kommentarer som framkom under intervjun och är av stort intresse i arbetet redovisas här.

Det finns ett problem i att rapporten om den interna kontrollen riskerar att följa en standardmall liknande den rapport de externa revisorerna lämnar. Istället ska intern kontroll vara beskrivande, och det ska vara positivt att avvika från Koden för att spegla det unika i bolaget vilket skapar diskussion och debatt om kontrollen. Den interna kontrollen styrs mycket av hur bolaget utvecklas och förändras. En externt driven kontrollfunktion kan sakna den flexibilitet som är nödvändig för att hinna anamma förändringar i bolaget.

Kritik framförs mot Sarbanes-Oxley Act, som beskrivs i termer som övervakning, statlig kontroll och ”fler poliser”. Den amerikanska lagstiftningen är väldigt detaljrik om hur olika situationer ska hanteras vilket medför stora möjligheter att kringgå densamma. Då uppfyller inte lagstiftningen sitt syfte. Kodgruppen föreslog den engelska modellen med ”comply or explain” för svenska bolag, men beslutet baserades inte på de problem som lagstiftning kan medföra.

Det finns en skepsis mot aktieägarnas förmåga att bedöma rapporten om den interna kontrollen. Både institutionella och mindre ägare kan brista i förmågan att bedöma rapporten och istället komma att styras av media och i synnerhet affärstidningarna. Det medför en risk att stora anonyma institutionella ägare kan känna en falsk trygghet genom Kodens krav på intern kontroll.

Atlas Copco
Aktien är inte noterade i USA och bolaget påverkas därmed inte av Sarbanes-Oxley Act. Däremot är det utländska ägandet stort, men bolaget tror inte att det kommer leda till aktieägarkrav på anpassning efter den amerikanska lagstiftningen.

Utöver den interna kontrollen i internrevisionsprocessen finns även andra former av riskarbete i bolaget. Treasury-avdelningen är tilldelat ett riskmandat att följa, vilket kontrolleras. Det finns ett internt försäkringsbolag som följer upp de försäkrade riskerna, såsom t.ex produktansvar, brand och avbrott. Den centrala legala avdelningen har ansvar för den legala kontrollen som hanterar alla tvister och följer upp alla utestående legala risker.

Atlas Cocpo använder f.n. inte COSO's ramverk för intern kontroll. Bolaget tror dock att FAR, kommer rekommendera att de externa revisorerna använder COSO eller liknande för bedömning av styrelsens rapport över den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen.

5 Diskussion och analys

Utbudet av internrevision bland de bolag på dåvarande A-listan som omfattas av Koden har troligen en direkt koppling till ägarsammansättningen i bolagen. Det framgår tydligt i studien att en stor spridning i ägandet resulterar i en högre förekomst av internrevisionsfunktionen. Det som även är tydligt är att fåmansbolagen inte har funktionen. Det som avviker från detta är de statligt kontrollerade bolagen som samtliga har funktionen, dock vore det synnerligen märkligt om de statliga bolagen inte implementerar Koden fullt ut när det var regeringen som tillsatte Kodgruppen.

Det som bör påpekas är att många av de bolag som har funktionen inte har tillsatt den efter Kodens tillkomst utan redan tidigare hade en internrevision.[86] Kodens grundbudskap kan betraktas som att ägarna inte är kompetenta nog att inse behovet av strukturer i bolagen för att skydda sin investering. Det ställs emot att skandalerna i Enron, Worldcom och Skandia avslöjades med kontrollpunkter som fanns redan före SOX och Koden. Därmed är det väldigt intressant att så många av bolagen sedan tidigare har haft en internrevision liknande den funktion som Koden nämner, med andra ord kände ägarna redan till behovet av en fungerande internkontroll före Kodgruppen upptäckte detsamma.

Internrevision är som tidigare nämnts en del av den interna kontrollen och har som främsta syfte att utvärdera och förbättra kontrollen. Det arbetet behöver dock inte förutsätta existensen av en särskild funktion. I mindre bolag kan styrelsen vara tillräckligt informerad i bolaget för att själv kunna utvärdera och kontrollera den interna kontrollen. På samma sätt kan en stor ägare i ett fåmansbolag vara tillräckligt engagerad i bolaget, exempelvis som aktivt arbetande styrelseledamot med god insyn i den interna kontrollen.

En annan förklaring till avsaknad av funktionen kan helt enkelt vara att ägarna till fullo litar på att bolagsledningen och de anställda hela tiden verkar för ägarnas bästa. I en sådan situation är funktionen snarare negativ istället för positivt. Finns det inget behov av intern kontroll finns det heller inget behov att utvärdera och förbättra densamma, funktionen blir endast en belastning på resultatet. Den situationen bör dock betraktas som en utopi i ett börsbolag och endast vara möjligt i små och ägarledda bolag.

[86] I studien har det tydligt framgått att de flesta bolagen som har en internrevision hade det redan före Kodens tillkomst. De resultaten redovisas dock inte utförligare i det här arbetet.

En bakomliggande orsak till att internrevisionsfunktionen förekommer i större utsträckning i bolag med spritt ägande kan vara att varje styrelseledamot representerar ett större antal ägare eller är externt rekryterade och inte själva äger andelar i bolaget. Här uppkommer en situation i agentteorin där inte enbart ledningen och de anställda är agenter utan även styrelsen. Då kan ägarnas insyn i bolaget i stort begränsas till den externa information bolaget ger via pressmeddelanden, hemsida och bolagsstämma. Den informationsvägen är förmodligen vardagen för de allra flesta små aktieägare och då ökar intresset för den interna kontrollen. En nyligen presenterad rapport från Pricewaterhouse Coopers om global ekonomisk brottslighet med en sammanfattning om de svenska bolagen (Bussmann 2006) ger en mer påtaglig orsak till sambandet mellan funktionen och ägarstrukturen. Rapporten visar att ju större organisationen är desto större är även risken att utsättas för någon form av ekonomisk brottslighet, framförallt trolöshet mot huvudman. Bland de aktuella bolagen är det generellt just de stora bolagen med stor ägarspridning som har funktionen vice versa i de mindre bolagen.

I en Nya Zeeländsk undersökning (Navissi & Naiker 2006) visar det sig också att ägarnas syfte med investeringen påverkar behovet intern kontroll och därmed utbudet av internrevision. Stora institutionella ägare som investerar kortsiktigt ställer mindre krav på intern kontroll än de institutioner som investerar långsiktigt och har styrelserepresentation. Det är just i de större bolagen som de institutionella ägarna har styrelserepresentation och kan därför vara en orsak till varför utbudet skiftar så kraftigt mellan fåmansbolagen och bolagen med spritt ägande.

Koden har angett att bolagen ska uppnå en *god intern kontroll* avseende den finansiella rapporteringen utan att utryckligare definiera vad det innebär. Den här studien har därför sökt ett svar på vad god intern kontroll är och hur det ska uppnås. De intervjuer som har gjorts visar att det fortfarande finns en stor osäkerhet om vad begreppet innebär, däremot har de intervjuade bolagen visat sig ha en någorlunda gemensam riktlinje om vad det bör innebära. I stora drag är de eniga om att den interna kontrollen ska tillse att den finansiella rapporteringen är rättvisande och korrekt. Svaret är något svårtolkat. Det bör möjligtvis betraktas som ett synnerligen diplomatiskt uttalande, Koden kan knappast vara en förutsättning för riktigheten i redovisningen. Om så vore fallet skulle det innebära ett misstänkliggörande av samtliga tidigare utgivna finansiella rapporter. En annan tolkning kan vara att svaren är en försiktig indirekt kritik mot Koden då bolagen redan kontrollerar riktigheten i sin rapportering.

COSO’s definition av intern kontroll inkluderar en korrekt redovisning, men tar även upp kontrollen av den operativa verksamheten och efterlevnaden av lagar och rekommendationer. Av de intervjuade bolagen anger fyra att den interna kontrollen sträcker sig utanför den finansiella rapporteringen till att omfatta den operativa verksamheten. I Gambro motiveras det med att ”redovisningen kan vara korrekt men verksamheten kan vara dålig”. Då landar bolaget någonstans i att den interna kontrollen ska användas för att stärka och förbättra bolagets verksamhet, det som skapar värden åt aktieägarna. Därmed uppmärksammas en kärnfråga i intern kontroll som Kodgruppen tycks ha missat. Koden utgår från att principalens huvudrisk med sin investering är rapporteringen ska brista eller att agenten på ett eller annat sätt ska gynna sig själv på ägarens bekostnad. Risken att investeringen istället ger en negativ värdeförändring för principalen helt enkelt genom att bolaget gör dåliga affärer uppmärksammas inte eller så utgick Kodgruppen från att det är en faktor som det inte går att skydda sig emot. Därmed är det av stort intresse att bolagen arbetar med just operativa risker i syfte att skydda principalens investering. Ytterliggare ett steg i det arbetet ger Atlas Copco exempel på, bolaget drar nytta av både finansiell och operativ kontroll i syfte att internt sprida

”leading-practices” eller förbättringspotential. Bolaget ser även sin legala avdelning som en del av kontrollarbetet och täcker då in alla tre delar i COSO trots att bolaget tydligt markerar att det inte följer ramverket. Det scenariot går att koppla till Scania som menar att de inte följer COSO ordagrant utan istället ser det som en ”ideologi” för intern kontroll. Syftet med COSO är att det ska vara brett och omfattande men samtidigt väldigt generellt för att passa alla möjliga organisationer, såväl stora som små, privatägda och offentliga. Just nu sker utvecklingen av ett ramverk riktat mot mindre bolag, *COSO – guidance for smaller companies*. Det gör att i princip alla organisationer som har en intern kontroll kan hävda att de följer ramverket eller åtminstone delar av det. Det ska dock inte ses som en kritik mot de aktuella bolagen i studien, det måste förutsättas att tillämpningen av ramverket i ett börsnoterat bolag inte går att jämföra med exempelvis en mindre offentlig organisation.

Maijoor (2000) beskriver intern kontroll utifrån olika perspektiv för att påvisa att revisorers och bolagsledningars uppfattningar skiljer sig åt. Revisorerna ser främst till traditionell kontroll medan ledningen även innefattar operativa faktorer. Det är en teori som kan motsägas av revisionsfirmorna (Big4) eftersom de rekommenderar COSO’s ramverk. Det är emellertid bekvämt att rekommendera COSO eftersom det är så brett och omfattande, samtidigt som det räcker att använda valda delar av ramverket och ändå går att hävda att det tillämpas.

Utan några riktlinjer för vad *god intern kontroll* innebär ska börsbolagen ändå uppnå det, i enlighet med OM Stockholmsbörsens noteringsavtal. Kodgruppen anser att det åligger näringslivet och FAR att upprätta en praxis för intern kontroll. Svensk Näringsliv och FAR hänvisar i sin tur till COSO. Det gör även revisionsfirmorna (Big4), och Öhrlings PWC tydliggör att den interna kontrollen inte får förväxlas med revision utan snarare är att betrakta som ett internt styrsystem. Med grund i det som redan diskuterats om COSO kan det hävdas att det står bolagen relativt fritt att tolka och uppfylla Kodens krav. Utöver det bör även påminnas att alla delar i Koden är frivilliga, *comply or explain*. Bolagen som ingår i studien har valt lite olika sätt att uppfylla kravet, men det är tydligt att samtliga tar Kodens krav på stort allvar. Det har i intervjuerna framkommit att det finns ett visst informationsutbyte bolagen emellan men det tycks inte finnas en strävan att gemensamt arbeta fram en standard. Här finns två olika linjer att betänka. Den ena är behovet av en standard eller åtminstone någon form av gemensamma riktlinjer. Den andra linjen är att intern kontroll inte ska följa en standard utan skilja sig åt för varje bolag, en idé som Scania förespråkar. Koden är på sikt tänkt att omfatta alla noterade bolag, det kan innebära att arbetet med att utforma en intern kontroll från grunden i varje bolag blir en väldigt omfattande och kostsam process. Därav viljan från Kodgruppen att näringslivet och FAR ska skapa en standardiserad struktur. Det faller sig naturligt att de största bolagen på börsen har större resurser i form av human- och rörelsekapital relativt de mindre bolagen, vilket underlättar arbetet med utvecklingen av intern kontroll för dem. Sker en utveckling av en standardstruktur inom de större bolagen kan de mindre bolagen enkelt implementera liknande system anpassade för sina organisationer och undslippa utvecklingskostnaderna. Det som motsäger en standardiserad struktur är själva nyttan av intern kontroll. Bolagen har olika verksamheter och ställs då inför olika risker, oavsett om kontrollarbetet enbart är inriktat mot finansiell rapportering, operativ verksamhet eller både och. En standard kan i värsta fall innebära att rapporten om intern kontroll endast blir ett dokument bland andra, det blir ingen verklig kontroll utan endast ett uppfyllande av ett uddlöst krav. Grundtanken är att intern kontroll ska ge trygghet åt ägarna, det ska inte vara en onödig pålaga som belastar bolagens resultat. Jämförs kritiken med den amerikanska modellen, SOX, kan den delvis falla. Lagstiftningen i USA medför straffpåföljd för de bolagsstyrelser och revisorer som inte följer SOX. Styrelsen ska skriva under en rapport om den interna kontrollen, vilken ska granskas av revisorerna. I det ingår att bolaget ska ha en

god intern kontroll. För att möjliggöra efterlevnaden av lagen anges tydligt, dock inte i lagen, att bolagen bör följa COSO's ramverk för intern kontroll.

Lagstiftning medför inga kompromissmöjligheter för bolagen likt Kodens *comply or explain*, vilket för övrigt inte är Kodgruppens egen idé utan direkt taget ur brittiska Combined Code. Alla noterade bolag oavsett hur stort humankapital och rörelsekapital de har ska följa SOX. Då sker arbetet under stor press och kostnaderna blir höga. Syftet med intern kontroll blir inte främst att skydda ägarnas investering utan istället att skydda bolagsstyrelser och revisorer från straffpåföljder i händelse av att de inte uppfyller lagstiftningen.

Systemen för intern kontroll har visat sig ha två avgörande åtskillnader. Kontrollarbetet kan antingen ske genom en granskningsfunktion eller som en naturlig del av verksamheten, oavsett så bör det finnas en formulering för vad som ska åstadkommas och hur det ska ske. På sikt är det förmodligen mer fördelaktigt om delar av kontrollarbetet sker som en naturlig del av verksamheten. Det för att undvika en svällande organisation som endast ägnar sig åt granskning. SAS har gett exempel på hur avancerade redovisningssystem blir en naturlig kontrollpunkt och Atlas Copco genom att ha ett stort antal medarbetare som tillfälligt kan engageras i granskningsarbetet utöver sina andra arbetsuppgifter. För att få en grund att utgå från har en del av bolagen valt att börja med en inventering av samtliga risker. Det har Gambro gjort och därefter valt att dela upp risker efter sannolikheten att de inträffar och kostnaden för dem. Genom ett sådant system blir det tydligt var arbetet ska fokuseras och det går att undvika att lägga resurser på risker som inte nämnvärt påverkar bolaget i stort, har låg sannolikhet att inträffa eller i princip är omöjliga att skydda sig mot.

Intervjumaterialet visar att de flesta bolag vill lösa internkontroll arbetet inom den egna organisationen. Scania uppmärksammar en trovärdighetsproblematik i att personerna som ska sköta granskningen själva är anställda av bolaget de granskar. Personal inom internrevisionsfunktionen kan undvika att kritisera kontrollstrukturerna om de tror att det har negativ påverkan på deras karriärmöjligheter eller fortsatta anställning. Koden ska motverka principal-agent problemet men riskerar istället att skapa ytterliggare ett. SAS förslag med den amerikanska idén, peer-testing, bör ha goda möjligheter att skapa trovärdighet för kontrollarbetet. Det finns dock alltid faktorer, som trots ett sådant system kan påverka trovärdigheten. I en väldigt begränsad grupp av bolag som lånar ut anställda till varandra kan risken finnas kvar. Även i ett samarbete mellan en större mängd bolag kan problemet kvarstå. Utbytet skulle förmodligen omfatta endast ett fåtal personer, ungefär lika med antalet bolag som omfattas av koden, som snabbt blir välkända vid oväntade händelser. Ett tredje alternativ är att OM Stockholmsbörsen upprättar en grupp som är ansvarig för kontrollarbetet i bolagen. Ett förslag som i princip innebär en dubbel extern kontroll, med andra ord att börsen breddar verksamheten till att även omfatta revision. Den interna kontrollen försvinner därmed och den externa kontrollen förstärks.

Upprättandet av den finansiella rapporteringen följde redan före Kodens tillkomst tillämpliga regler och rekommendationer. Naturligtvis kontrollerades även då riktigheten i rapporteringen, samtidigt fanns alltid möjligheten att fel uppstod. Svenskt Näringsliv och FAR (2005) är tydliga med att efterlevnad av Kodens krav inte på något sätt garanterar att fel inte uppstår. Det är väldigt resurskrävande och omständligt att undvika samtliga felaktigheter, som i ett större sammanhang blir närmast obetydliga. Bolagen uttrycker det med att det finns en gräns där kontrollen inte är affärsmässigt motiverad. Införs det dock ytterliggare kontrollpunkter på grund av Koden bör det rimligen innebära att ytterliggare felaktigheter korrigeras, men det behöver inte medföra ett märkbart positivt genomslag i rapporteringen.

Bolagen har med andra ord valt att kontrollera större poster som märks i resultatet, vilket dock redan sker eftersom börsbolagen följer Redovisningsrådets rekommendationer. Det är inte konstigt att Koden utsätts för hård kritik (Borelius 2006) utifrån ett sådant eller liknande resonemang.

6 Slutsatser och förslag till vidare forskning

Det finns ett tydligt samband mellan utbudet av internrevisionsfunktionen och ägarstrukturen i de aktuella bolagen på A-listan. Det är de statligt ägda bolagen och de med stor ägarspridning som väljer att inrätta funktionen. Studien har inte närmare undersökt bakomliggande orsaker, men det som har framkommit är att en stor osäkerhet kring hur Kodens krav på intern kontroll ska uppfyllas och vilka kostnader det medför gör att fåmansbolagen, som är de mindre bolagen på börsen, väljer att avvakta. I de större bolagen förefaller det som om Kodens grundregel i *comply or explain* har glömts bort, där finns i stort sett samma osäkerhet som i de mindre bolagen men det förefaller helt naturligt att Kodens alla krav ska uppfyllas fullt ut.

Osäkerheten i innebörden av begreppet *god intern kontroll* medför att bolagen ska införa något som de inte riktigt vet vad det är eller vilken betydelse det kommer att få. Situationen för bolagen skiljer sig åt med syfte på hur långt de har kommit i sitt arbete. Utifrån de intervjuer som gjort i den här studien har det framgått att samtliga intervjuade bolag känner en trygghet i sitt internkontroll arbete och är på god väg att färdigställa egna fungerande kontrollsystem. De bolag som inte har färdiga strukturer för den interna kontrollen men ändå har ambitionen att uppfylla Kodens krav befinner sig i en pressad situation. Den lämpligaste lösningen för dem är att till en början följa COSO och dra nytta av det arbete inom intern kontroll som sker i USA. Ramverket både definierar intern kontroll och ger riktlinjer för hur den ska vara utformad samt utvärderas och förbättras. Därefter kan en utveckling av begreppet och kontrollstrukturerna ske.

Det finns många obesvarade frågor gällande Koden och intern kontroll och därmed ett stort behov av fler studier i ämnet. För att uppmuntra till det vill jag lämna några förslag på områden som är av intresse att granska. De avser främst vad Koden medför på sikt när den fått större spridning och har passerat den implementeringsfas den befinner sig i just nu.

- Aktiemarknadens bedömning av internkontroll arbetet– kurspåverkande?
- Faller syftet med den interna kontrollen vid en standardstruktur?
- Ägares inställning till Koden i jämförelse med bolagsledningens?
- Kod för vem – institutioner, stora ägare eller småsparare?
- Finns det samband mellan en *arbetande* styrelse och förekomsten av internrevision?

Källförteckning

Adams, 1994, Agency Theory and the Internal Audit, Managerial Auditing Journal, vol. 9, No. 8, pp 8-12

Aktiebolagslagen

Andersson, 1985, Som man frågar får man svar – en introduktion i intervju- och enkätteknik, Rabén & Sjögren

Bell, 2000, Introduktion till forskningsmetodik, Studentlitteratur, Lund

Besanko, Régibeau and Rockett, 2005, A multi-task principal-agent approach to organizational form, Vol. 53, No. 4, pp. 437-467

BolagsKodens regler om finansiell rapportering, intern kontroll samt redovisnings- och Revisionsfrågor, Balans, nr.3, 2005

Borelius, 2006-05-04, Kommentar: Den Heliga Koden – Tid tas från det som skapar värden, Svenska Dagbladet

Bussmann, 2006, Global Economic Crime Survey 2005 (resultat från Sverige), Martin-Luther-University and Pricewaterhouse Coopers

Carcello, Hermanson och Raghunandan, 2005, Changes in Internal Auditing During the Time of the Major US Accouting Scandals, International Journal of Auditing, Vol. 9, pp. 117-127

Cenker and Nagy, 2004, Section 404 implementation – Chief audit executives navigate uncharted waters, Managerial Auditing Journal, Vol. 19, No. 9, pp. 1140-1147

Combined Code on Corporate Governance, 2003

COSO, 1992, Internal Control – Integrated Framework Executive Summary

COSO, 2004, Enterprise Risk Management – Integrated Framework Executive Summary

Dagens Industri, 2004-11-27, Kodens grepp om internkontrollen lyfter förtroendet

Deloitte, 2005, Svensk Kod för bolagsstyrning – hur nås Kodens krav avseende intern kontroll?

Dyck and Zingales, 2004, Private Benefits of Control: An International Comparison, The Journal of Finance, vol. 59, No. 2, pp. 537-600

Ekonomistyrningsverket – Intern kontroll
www.esv.se

European Corporate Governance Institute, Index of Codes
http://www.ecgi.org/codes/all_codes.php, 2005-10-10

Ernst & Young, 2005, Intern kontroll för styrelseledamöter

Financial Reporting Council - Turnbull Review Group, 2004, Review of the Turnbull Guidance on Internal Control

Grossman and Hart, 1983, An analysis of the principal-agent problem, *Econometrica*, Vol. 51, No. 1, pp. 7-46

Haglund m.fl. 2001, Intern Kontroll – Ett flerdimensionellt ledningsverktyg, Komrev AB, Stockholm

Hoffman, 2005, More Companies Tap IT for Sarbanes-Oxley, Computerworld, Oct 17, p. 14

Holme och Solvang, 1991, Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder, Studentlitteratur

Internrevisorerna, Vad är internrevision?
http://www.internrevisorerna.se/standard.aspx?tx_category_id=21 2005-10-29

Jensen and Meckling, 1976, Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, Vol. 3, No. 4, pp. 305-360

Kollegiet för svensk bolagsstyrning, Pressmeddelande 2005-12-15, Övergångslösning för Kodens regler om intern kontroll

Kollegiet för svensk bolagsstyrning, 2005, Uttalande om styrelsens rapportering om intern kontroll avseende 2005

KPMG, Sarbanes-Oxley Act –copmliance and beyond
http://www.kpmg.se/pages/102101.html 2005-10-10

Maijoor, 2000, The Internal Control Explosion, The International Journal of Auditing, Vol.4, pp. 101-109

Mannheimer Swartling Advokatbyrå, 2005, Handledning vid tillämpning av Svensk Kod för Bolagsstyrning

Morris, 2003, Quantitative Approaches in Business Studies, sixth edition, Pearson Education Limited, Edinburgh

Lantz, 1993, Intervjumetodik – den professionellt genomförda intervjun, Studentlitteratur

Lekvall P, Kollegiet för svensk bolagsstyrning, mail-korrespondens 2005-12-06

OM Stockholmsbörsen, 2005, BILAGA 1 till noteringsavtalet

Navissi and Naiker, 2006, Institutional ownership and corporate value, Managerial Finance, Vol. 32, No. 3, pp. 247-256

Precht, 2006, Internkontroll är som en tom ram – Den måste fyllas med regler och ansvisningar, Balans, nr 1

Sarbanes-Oxley Act of 2002

Simmons, What is Internal Auditing - About the Profession
www.facilitatedcontrols.com, 2005-11-18

SOU 2004:130, Svensk Kod för bolagsstyrning - Betänkande av Kodgruppen

Svensk Kod för bolagsstyrning, Stockholm 2004

Svenskt Näringsliv och FAR, 2005, Styrelsens rapport om intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen – Vägledning till Svensk Kod för bolagsstyrning

Tackett, Wolf and Claypool, 2006, Internal control under Sarbanes-Oxley: a critical examination, Managerial Auditing Journal, Vol. 21, No. 3, pp. 317-323

The Information Management Journal, 2003 september/october, The Cost of Sarbanes-Oxley, sid. 8

The Institute of Chartered Accountants in England & Wales , 1999, Internal Control, Guidance for Directors on the Combined Code

The Institute of Internal Auditiors, 2003, International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing, 2005-11-16

www.sox-online.com, 2005-10-11

Windram, 2005, Risk-Taking Incentives: A Review of the Litterature, Journal of Economic Surveys, Vol. 19, No. 1

Intervjuer

Anders Blomqvist, Gambro 2005-12-08

Heléne Gunnarsson, Sandvik 2006-01-25

Torbjörn Boije, Scania 2006-02-23

Anders Björkdahl, Atlas Copco, 2006-03-01

Ulla Edlund, SAS, 2006-04-07