



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Företagsekonomiska institutionen
Kandidatuppsats
Januari 2006

Internrevisionens utveckling i svenska banker

– **En studie av internrevisionens förändringar i fyra
banker under tio år** –

Handledare
Carl-Mikael Unger
Erling Green

Författare
Henrietta Hultin
Maria Moberg
Tobias Lindvall

Sammanfattning

- Uppsatsens titel:** Internrevisionens utveckling i svenska banker – en studie av internrevisionens förändringar i fyra banker under tio år.
- Seminariedatum:** 18 januari 2006
- Ämne/kurs:** FEK 582 Kandidatkurs, 10 poäng
- Författare:** Henrietta Hultin, Maria Moberg och Tobias Lindvall
- Handledare:** Carl- Michael Unger och Erling Green
- Fem nyckelord:** Internrevision, internrevisor, bank, revision, utveckling.
- Syfte.** Att identifiera förändringar i fyra svenska bankers internrevision under de senaste tio åren, samt att diskutera effekterna av och orsakerna till dessa förändringar.
- Metod:** Vi har använt oss av en kvalitativ djupstudie med ett induktivt tillvägagångssätt. Primärdata har samlats in genom intervjuer.
- Teoretiska perspektiv:** Den insamlade empirin är analyserad utifrån vår teoretiska referensram. Den teoretiska referensramen består av principal- och agentteori, Finansinspektionens allmänna råd om styrning och kontroll av finansiella företag, The Institute of Internal Auditors riktlinjer för internrevision samt annan lagstiftning och reglering som indirekt påverkar bankernas internrevision.
- Empiri:** Handelsbanken, Nordea, SEB och Sparbanken Finn. Varje bank presenteras för sig.
- Slutsats:** Vår undersökning visar att det finns stora likheter i utvecklingen av internrevisionen mellan bankerna. Till grund för utvecklingen ligger principalens ökade kontrollbehov där skandalerna i näringslivet har varit en drivande faktor. Internrevisionen har utvecklats både kvalitativt och kvantitativt. Slutligen visar vår studie att införandet av ny lagstiftning och reglering har inneburit ett ökat granskningsområde, samt ökad formalia i arbetet genom ökade dokumentationskrav.

Abstract

- Title:** The changes of internal audit in Swedish banks – a study of changes in Internal Audit in four banks during ten years.
- Seminar date:** 18th of January 2006
- Course:** Bachelor thesis in business administration, 10 Swedish Credits (15ECTS).
- Authors:** Henrietta Hultin, Maria Moberg and Tobias Lindvall
- Advisors:** Carl- Michael Unger and Erling Green
- Key words:** Internal audit, internal auditor, audit, development, banks.
- Purpose:** To identify changes in the internal audit in four Swedish banks during the last ten years and to discuss the effects and the causes of these changes.
- Methodology:** We have done a qualitative study with an inductive procedure. Primary data has been accumulated by interviews.
- Theoretical perspectives:** The collected empirical data are analysed on the basis of our theoretical frame of reference. Our theoretical frame of reference consists of the principal- and agency theory, The Swedish Financial Supervisory Authoritys, General Guidelines Regarding Governance and Control of Financial Undertakings, The Institute of Internal Auditors guidelines regarding internal audit and other legislation and regulation that indirectly affect the internal audit of the banks.
- Empirical foundation:** Handelsbanken, Nordea, SEB and Sparbanken Finn. Each bank is presented separately.
- Conclusions:** Our study has shown that there are many similarities in the changes of the internal audit in all four banks. The cause of the changes can be seen as the principal's increased need of control, where the scandals in the business world have been a leading factor. The internal audit has developed both in a qualitative and a quantitative way. New legislation and regulation have contributed to increased formalities and more requirement of documentation.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	INLEDNING	6
1.1	Bakgrund	6
1.2	Problemdiskussion	7
1.3	Syfte	9
1.4	Avgränsningar	10
1.5	Fortsatt disposition	10
2	METOD	11
2.1	Val av metod	11
2.1.1	Undersökningsansats	11
2.1.2	Forskningsmetod	11
2.1.3	Små – n – studie som metod	12
2.1.4	Kritik av metodval	13
2.2	Datainsamlingsmetoder	14
2.2.1	Insamling av primärdata	14
2.2.2	Insamling av litteratur	17
2.2.3	Kritik av datainsamlingsmetoder	17
2.3	Val av teoretisk referensram	18
2.3.1	Den teoretiska referensramens byggstenar	18
2.3.2	Kritik av val av teoretisk referensram	18
2.4	Källkritik	18
2.5	Validitet och reliabilitet	19
2.5.1	Validitet	19
2.5.2	Reliabilitet	20
3	TEORETISK REFERENSRAM	21
3.1	Principal-agentteori	21
3.2	Internrevision	23
3.2.1	Vad är internrevision?	23
3.2.2	Certifiering	24
3.2.3	Riktlinjer för internrevision	25
3.2.4	Övrig reglering som berör bankernas internrevision	28
4	EMPIRI	32
4.1	Inledning	32
4.2	Handelsbanken	32
4.2.1	Handelsbankens och internrevisionens organisation	33

4.2.2	Internrevisionen och dess utveckling.....	34
4.3	Nordea	39
4.3.1	Nordeas och internrevisionens organisation	39
4.3.2	Internrevisionen och dess utveckling.....	40
4.4	SEB	45
4.4.1	SEB:s och internrevisionens organisation	45
4.4.2	Internrevisionens och dess utveckling	46
4.5	Sparbanken Finn	51
4.5.1	Sparbanken Finns och internrevisionens organisation.....	52
4.5.2	Internrevisionen och dess utveckling.....	53
5	ANALYS.....	58
5.1	Inledning	58
5.2	Internrevisionens organisation i bankerna	60
5.3	Internrevisionens mål och granskningens fokus.....	62
5.4	Internrevisionsarbetet.....	62
5.5	Kompetens	65
5.6	Extraordinära påverkande händelser	66
5.7	Lagstiftning och övrig reglering.....	67
6	SLUTSATS.....	70
6.1	Likheter i utvecklingen mellan bankerna	70
6.2	Skillnader i utvecklingen mellan bankerna.....	71
6.3	Slutdiskussion	71
6.4	Slutsats	73
6.5	Fortsatt forskning.....	74
7	KÄLL- OCH REFERENSFÖRTECKNING	76
8	BILAGOR	81

1 Inledning

I inledningskapitlet ges först en bakgrund till den problematik uppsatsen undersökt. Den följs av en diskussion kring problemet som sedan leder fram till syftet med uppsatsen. I detta kapitel redovisas även studiens avgränsningar, samt uppsatsens disposition.

1.1 Bakgrund

Corporate governance-frågor har varit på många läppar de senaste åren, inte minst efter de senaste årens företagskandaler i USA. Corporate governance är dock inte ett nytt fenomen. Det uppkom redan på 1800-talet då bolagsformer med begränsat ansvar började växa fram och ledde till en utveckling av lagstiftning och reglering.

Det är svårt att översätta begreppet corporate governance till svenska. Lite mer allmänt uttryckt kan corporate governance översättas med företagsledningens agerande och ägarnas tillsyn. (Ref. 51) Det kan lätt uppstå problem i förhållandet mellan företagsledning och ägare om företagsledningen inte agerar i ägarnas intresse. Internrevisionsfunktionen kan därför sägas vara en del av corporate governance-systemet då den har till uppgift att granska om verksamheten och dess ledning utför sitt uppdrag i ägarnas intresse. Detta kan tolkas som att internrevisionen bidrar till att förhindra att principal-agentproblem uppstår i en organisation. (Ref. 16, s.75) Internrevisionen ses idag av fler och fler aktieägare som en stöttepelare i corporate governance-processen. (Ref. 30) Internrevisionens uppgift i corporate governance-processen är att på ett objektivt sätt granska att organisationens standards, regelverk och riktlinjer följs. (Ref. 32)

Genom den ökade corporate governance-debatten, till följd av skandaler som Enron och WorldCom i USA samt Parmalat i Italien, har internrevisionen hamnat i ett helt annat fokus än tidigare. För mindre än ett decennium sedan sågs internrevisionen som något nödvändigt ont av dem som skulle bli reviderade och som den minst viktiga delen av revisionsprofessionen. Idag går trenden åt andra hållet. Antalet internrevisorer ökar vilket är ett tecken på ett ökat behov av internrevision. Bruce Nolop, en amerikansk CFO, sa nyligen (Ref. 39):

”Internal auditors are rock stars now. This is their day in the sun.”

Idag åtnjuter internrevisionen en helt annan ställning än tidigare och får således mycket mer uppmärksamhet. Skandalerna har lett till att företag i USA har blivit mer medvetna om internrevisionens fördelar. Enligt en undersökning av 271 medelstora amerikanska företag ökade internrevisionens budget och personal under tiden för skandalerna. Även mötena för företagets revisionskommittéer ökade i frekvens och i längd. (Ref. 34)

Skandalerna har lett till framtagandet av ett antal regleringar. Ett exempel är *The Combined Code on Corporate Governance* i Storbritannien som reglerar standards för "good practice" gällande styrelsens sammansättning och utveckling, lön, ansvar och revision, samt förhållandet med aktieägarna. Ett annat exempel är *The Smith Report on Audit Committes* från USA som fastställer ett antal steg för att förbättra revisionskommitténs tillsyn av kontrollsituationen i organisationen. Genom dessa har internrevisorerna fått en viktigare roll i företagen. Även införandet av den omdebatterade Sarbanes-Oxley Act i USA har ökat fokus på internrevisionen. (Ref. 46, 53 och 39)

James Paterson som är chef för internrevisionen på AstraZeneca har sagt:

"I think that actually seeing Enron go badly wrong, and then seeing a series of other companies going badly wrong, has reminded people that this is an important area which you neglect at your peril". (Ref. 39)

1.2 Problemdiskussion

Internrevisionen har gått igenom stora förändringar under en längre tidsperiod. Thomas Warga som är styrelseordförande för The Institute of Internal Auditors beskriver internrevisionens utveckling i USA under sina 30 år inom professionen så här: Under 1970-talet koncentrerades internrevisionen på finansiell revision. Många företag hade som mål att minska externrevisionens kostnader genom internrevision. Detta bidrog till att internrevisionen sågs som externrevisionens förlängda arm. Under 1980-talet var det faktorer som professionalism, globalisering, utbildning och certifiering som drev utvecklingen i USA. Under 1990-talet förändrades internrevisionens synsätt. Den skulle nu tillföra värde till organisationen och internrevisorerna började utföra mer konsultverksamhet. (Ref. 41) Kan denna utveckling generaliseras till att även gälla internrevisionen i svenska företag?

Internrevision är ett område som under de senaste 20-25 åren genomgått stora förändringar även i Sverige. De internrevisorer som vi pratat med på Handelsbanken och SEB berättade att internrevisionen var en avdelning där de placerade människor inom företaget som inte passade in på andra ställen i organisationen eller som ville ha en mindre tjänst. (se empiriavsnittet) På 80- och 90-talet avskaffade eller drastiskt minskade flera av de svenska industriföretagen sin internrevision, däribland Ericsson. Det fanns många skäl till att avskaffa internrevisionen. Peter Juhren på Ericsson nämner skäl som att det inte fanns någon drivkraft för internrevisionen och att kontrollern löste det som behövdes. Ericsson valde dock att införa internrevisionen igen i slutet av 1990-talet. (Ref. 77) Inte heller Astra hade någon internrevision innan sammanslagningen med Zeneca 1999 men har senare återinfört internrevision i företaget. (Ref. 78)

Bankbranschen däremot har alltid haft stora internrevisionsavdelningar. Varför? Är internrevisionen viktigare för en banks verksamhet än den är för ett industriföretag? En banks verksamhet och ett privat industriföretags verksamhet skiljer sig åt på flera sätt. Det har alltid ställts höga krav från allmänheten på bankernas verksamhet då bankerna representerar den finansiella infrastrukturen i

ett land. Har kraven på företag i allmänhet ökat eftersom industriföretag som tidigare lagt ner sin internrevision nu återinför den?

Ett ytterligare exempel på att det måste ställas höga krav på finansiella institutioner är att utvecklingen av den finansiella sektorn är av stor betydelse när det gäller ett lands konjunktur. Detta visades tydligt genom de finansiella kriserna i början av 1990-talet. (Ref. 31)

I början av 1990-talet drabbades Sverige av det som vi idag kallar bankkrisen, en djup ekonomisk kris som inträffade samtidigt som Sverige hade svåra finansiella problem och en valutakris. (Ref. 33) Under andra hälften av 1980-talet avreglerades kredit- och valutamarknaden. Kreditexpansionen ökade kraftigt och priserna steg snabbt på olika typer av tillgångar, bland annat fastigheter. Detta bidrog till att den privata sektorns skuldsättning ökade från 100 till 150 procent av BNP. 1991 började aktie- och fastighetspriser sjunka och till slut sprack bubblan. (Ref. 75) Bankkrisen drabbade bankbranschen hårt med en omfattande konkursvåg. Många banker tvingades göra stora avsättningar för kundförluster. Sveriges sju största banker drabbades av svåra förluster under bankkrisens år, Nordbanken hörde till en av dem som drabbades hårdast, och Handelsbanken till dem som drabbades minst. Alla dessa banker behövde kapitaltillskott för att klara av krisen. Hösten 1992 utfärdade regeringen en generell garanti för hela banksystemet och riksbanken bidrog med likviditet. (Ref. 33) Påverkade denna kris bankernas internrevision och hur?

Lagstiftning och övrig reglering påverkar självklart internrevisionen på många sätt. USA har sedan några år tillbaka den så kallade Sarbanes-Oxley Act. Det är ett regelverk som reglerar bolagsstyrning för börsnoterade företag i USA. Detta regelverk togs fram på grund av bolagsskandalerna i USA och kan ses som en effekt av skandalerna som påverkat internrevisionen. En undersökning av tio företag i USA visar att många av internrevisionscheferna tidigare fokuserade på konsultverksamhet, idag krävs det dock nya färdigheter. Internrevisorn i USA ses idag snarare som en oberoende granskare. Tidigare var internrevisorn mer ledningens partner. (Ref. 40) Har denna utveckling påverkat synen på internrevisionen i svenska företag? Den lilla svenska ekonomin är beroende av den internationella handeln och måste anpassa sig till de förändringar som sker internationellt om vi ska kunna agera på utländska marknader.

I Sverige har den så kallade koden för svensk bolagsstyrning införts för att förbättra bolagsstyrning och internkontroll i alla noterade bolag på Stockholmsbörsen. Bakgrunden till svensk kod för bolagsstyrning är att liknande koder utvecklats i många länder under senare år och dessa påverkar svenska företag då de konkurrerar om kapital på den internationella marknaden. Att det finns tydliga koder anses nämligen öka kraven på företagen och därigenom leda till mindre risker. (Ref. 61)

På senare år har det införts flera nya lagar och regleringar av bankernas verksamhet, både på nationell och på internationell nivå. Detta leder till frågan om och hur bankernas internrevision påverkas av nya lagstiftningar och regleringar?

Teknologins utveckling har lett till att datasystemen har blivit en större risk för företagen. Med dagens system kan tusentals transaktioner utföras under en kort tid och därför är det viktigt att datasystemen är tillförlitliga.

“Technology will be a driving force to keep companies competitive, and internal auditor will be charged with the responsibilities of balancing the marvels of technology with ethical and prudent control systems. The long-held view of the internal auditor as a checker of financial records is no longer appropriate. The future of internal audit will require a combination of computer skills, a blend of traditional forensic accounting skills and the ability to piece information together and ask, is this reasonable?” (Ref. 36)

Idag är granskningen av den finansiella rapporteringen bara en del av internrevisionens uppgift. För 20-25 år sedan var internrevisionen i Sverige mycket mer redovisningsorienterad än den är idag och internrevisorn uppfattades mer som en polis. (Ref. 18, s. 22) Bland annat hos SEB utförde internrevisorn sitt arbete på ett polisiärt sätt genom att oanmäld besöka kontoren och sedan kräva att omedelbart få alla papper på bordet. (Ref. 38) Detta har man dock gått ifrån idag. Hur uppfattas och hur arbetar internrevisorn i SEB idag? Är denna utveckling specifik för SEB eller har utvecklingen sett likadan ut i hela bankbranschen?

Uppenbarligen har internrevisionens status i företagen förändrats de senaste åren. Vad beror detta på? Peter Juhren på Ericsson nämner formella krav från marknaden och lagstiftning som två skäl till att Ericsson började bygga upp sin internrevisionsfunktion igen. Hur ser då internrevisionens status ut i bankbranschen eftersom de i princip alltid haft en omfattande internrevision?

Vi kan se en tydlig utveckling från 1980-talet och fram till mitten på 1990-talet, men vad har skett de senaste tio åren? Har utvecklingen fortsatt åt samma håll? Vi kan tydligt se hur IT-utvecklingen påverkat företagen de senaste åren genom effektiviseringar och rationaliseringar. Har detta även påverkat internrevisionens arbete?

Detta leder oss fram till ett antal intressanta frågor som vi vill titta närmare på:

- Hur har utvecklingen av internrevisionen sett ut i bankbranschen i Sverige de senaste tio åren?
 - Har internrevisionen och dess mål förändrats?
 - Är internrevisionens fokus idag ett annat än för tio år sedan?
 - Har de svenska bankerna påverkats av skandalerna som skett runt om i världen?
 - Har teknologins framsteg påverkat internrevisionen?
 - Har synen på internrevisionen förändrats?
 - Har kompetenskraven på internrevisorerna ökat?

1.3 Syfte

Uppsatsens syfte är att identifiera förändringar i fyra bankers internrevision under de senaste tio åren, samt att diskutera effekterna av och orsakerna till dessa förändringar.

1.4 Avgränsningar

Som redan framgått är ämnesområdet massivt. Åtskilliga avgränsningar måste till för att uppsatsen ska kunna presenteras på ett lättförståeligt och givande sätt. Detta gäller inte minst i valet kring bransch eller branscher samt vilka företag i branschen som ska undersökas. Tiden och arbetets omfattning räcker tyvärr inte till för att göra en total undersökning av flera företag inom flera branscher och därigenom få en klar och omfattande bild av internrevisionens förändring de senaste tio åren.

Företag: Vi har valt att titta på fyra banker. Dessa är Nordea, Handelsbanken, SEB och Sparbanken Finn. Att undersöka fler banker hade inte varit möjligt då det skulle ha blivit allt för omfattande eftersom vi vill gå djupare in i vårt problem.

Intervjupersoner: I vår studie har vi valt att avgränsa oss till internrevisorns syn på utvecklingen av internrevision. Vi hade även kunnat undersöka styrelsens och ledningens syn på utvecklingen av internrevision. Vi anser dock att internrevisorerna är bäst insatta i internrevisionsarbetet och därför kan ge oss en mer heltäckande bild över hur utvecklingen inom området har sett ut under tidsperioden.

Tidsperiod: Vi har valt att avgränsa vår studie till 10 år. Detta för att vi är intresserade av vad som skett med internrevisionen efter de stora, tydliga förändringarna då internrevisorns arbete förvandlades från polisiärt till mer konsultativt.

1.5 Fortsatt disposition

Uppsatsen kommer i fortsättningen att följa nedanstående disposition:

Kapitel 2: Detta kapitel redogör för undersökningens metodval, datainsamling och metodproblem.

Kapitel 3: Här presenteras vår teoretiska referensram bestående av principal-agent teorin, en beskrivning av vad internrevision är samt riktlinjer för internrevision. Slutligen behandlas även lagstiftning och rekommendationer som berör bankernas affärsverksamhet och då även indirekt internrevisionen.

Kapitel 4: I detta kapitel sammanförs och presenteras den empiri som vi samlat in genom intervjuer.

Kapitel 5: Detta kapitel består av en analys av vår insamlade empiri utifrån vår teoretiska referensram.

Kapitel 6: I kapitel 6 redogör vi slutligen för vår slutsats samt ger förslag till fortsatt forskning.

2 Metod

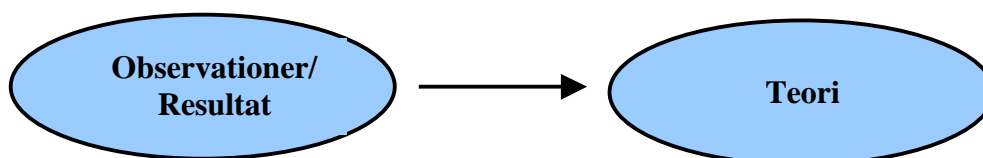
Detta kapitel inleds med en presentation av vårt metodval. Därefter följer en beskrivning av hur vi gått tillväga vid undersökningen, de olika val vi fått göra samt kritik av metodval och litteratur.

2.1 Val av metod

Vi har valt att utgå från en induktiv ansats och att använda ett kvalitativt angreppssätt. Vi har utfört vår studie som en små-n-studie.

2.1.1 Undersökningsansats

Vår studie behandlar ett område som inte undersökts i någon större omfattning. För att kunna förklara internrevisionens förändring har vi därför valt att utgå från en induktiv ansats. (Ref. 26, s. 40) Syftet i vår undersökning är att på ett så korrekt sätt som möjligt beskriva internrevisionens utveckling vilket uppnås genom den induktiva ansatsen. Vi har utgått från den insamlade empirin för att skapa en teori om internrevisionens utveckling och de faktorer som påverkat den. (Ref. 20, s. 25)



Eftersom vi undersökt förändringen av internrevision har vi varit tvungna att vara mycket öppna för ny information vilket också är den induktiva ansatsens styrka. Vi har använt oss av den induktiva ansatsen genom att de undersökta personerna först fått tolka och ge sin bild av verkligheten. Därefter har vi tolkat och analyserat denna information och sedan skapat en teori om hur utvecklingen ser ut. (Ref. 24, s. 45)

I vår undersökning hade vi kunnat utgå från en deduktiv ansats. Vår studie behandlar dock ett område som inte undersökts i någon större omfattning varför den deduktiva ansatsen inte är lämplig. (Ref. 26, s. 40)

2.1.2 Forskningsmetod

Vi har valt att utgå från ett kvalitativt angreppssätt då denna forskningsmetod är väldigt öppen för ny information. Det är viktigt då vi ska undersöka ett fenomen som vi inte har någon tidigare kunskap om. (Ref. 24, s 43)

Det kvalitativa angreppssättet har också styrkan av att vara mindre formaliserat vilket är betydelsefullt för oss då vi vill få intervjupersonerna att berätta så fritt som möjligt om sin uppfattning om internrevisionens utveckling. Det kvalitativa angreppssättets huvudsyfte är att skapa förståelse, vilket är centralt för vår undersökning. (Ref. 22, s. 78) För att få en större förståelse av vad som skett ska vi inte undersöka ett flertal utan endast behandla ett fåtal banker ingående.

En annan fördel med den kvalitativa metoden är att förståelsen för en situation kan utvecklas under undersökningens gång. (Ref. 22, s. 80) Detta var viktigt för oss då vi inte visste vilken information vi skulle få fram i undersökningen. Genom att använda ett kvalitativt angreppssätt kunde vi utveckla vår förståelse och utnyttja den på ett sätt så att vi kunde få ut maximalt av intervjuerna.

Det kvalitativa angreppssättet präglas av flexibilitet. För oss har flexibilitet i förhållandet till den intervjuade varit mycket betydelsefullt. (Ref. 22, s. 80) Detta beror på att de intervjuade har haft olika uppfattning om ämnet. Vi ville kunna anpassa oss efter den information vi fick från de olika intervjupersonerna genom att vara öppna för olika riktningar och infallsvinklar som intervjuerna kunde medföra.

Den kvantitativa metodens utgångspunkt är att kvantifiera forskningsresultatet vilket inte är lämpligt för vår studie då vi inte vill mäta internrevisionens förändring utan få en förståelse för den. (Ref. 26, s. 94)

2.1.3 Små – n – studie som metod

Vi har använt en små- n- studie som metod för vår undersökning. N står för antalet enheter. Små- n- studie kännetecknas av att man väljer ut ett fåtal enheter som behandlas djupgående. Då vi valt ut fyra banker ger det oss möjligheten att gå på djupet inom dessa, vilket är fördelen med en små- n- studie. (Ref. 24, s. 98)

Fallstudier och små-n-studier är mycket lika varandra och det finns ingen exakt gräns mellan dem. Vi har även övervägt fallstudie som undersökningsmetod, men det skulle ha inneburit att vi enbart undersökte en bank. Det skulle ha gett oss ett mycket kvalitativt resultat men resultatet skulle inte ha kunnat jämföras med andra banker och vi hade inte kunnat identifiera likheter och skillnader mellan bankerna. Små-n-studier passar oss bättre då vi vill ha en omfattande beskrivning av vårt fenomen inom ett fåtal banker som vi sedan kan jämföra med varandra. (Ref. 24, s. 97 ff.)

En fallstudie skulle även vara mer lämplig om man undersökt en speciell plats eller en speciell händelse. (Ref. 24, s.99) I vår studie kommer självklart olika händelser i den kontext bankerna agerar i att spela in, men vår fokus är inte på de enskilda händelserna, utan just fenomenet internrevisionens förändring.

2.1.3.1 Val av små-n-studieföretag

Vi har i vår studie valt att undersöka fyra banker.

- *Nordea*
- *Handelsbanken*
- *SEB*
- *Sparbanken Finn.*

Nordea, Handelsbanken och SEB är intressanta av den anledning att de är stora aktörer på den svenska marknaden. Dessa banker har också en internationell verksamhet med kontor världen över samt noterade på Stockholmsbörsen. Företagen har även en omfattande internrevision, vilket är en förutsättning för att kunna utföra vår undersökning.

Tidsperioden vi valt är tio år. Koncernen Nordea fanns inte för tio år sedan, då dagens organisation endast är fem år gammal. I Nordea ingår dock bland annat före detta svenska Nordbanken och norska Kreditkassen. Dessa bankers synsätt på och förändring av internrevisionen syns i Nordeas utveckling och i vissa frågor får vi ta hänsyn till hur det fungerade i dessa banker. Det kan vara intressant att se om internrevisionen och dess utveckling gått en annan väg i en bank som bildats genom en omfattande sammanslagning.

Sparbanken Finn skiljer sig från de andra bankerna på flera sätt. Då den lyder under Sparbankslagen är Sparbanken Finn är en annan typ av bank än de övriga. Sparbanken Finn är dessutom en mindre regional bank. För att få en mer komplex bild och för att se om utvecklingen har skilt sig åt mellan större och mindre banker fann vi därför Sparbanken Finn intressant. Sparbanken Finn har liksom många mindre banker helt outsourcat sin internrevision, vilket skiljer banken ytterligare från de tre övriga.

Om en tillfrågad bank hade motsatt sig vår undersökning eller på annat sätt varit ovillig att ställa upp på intervjuer hade vi tvingats att ändra vårt urval. Detta har dock inte varit fallet, utan samtliga banker har valt att ställa upp med resurser till våra intervjuer. Alla de banker som undersökts är således våra förstahandsval.

2.1.4 Kritik av metodval

Vid val av metod uppstår ofta metodproblem som kan påverka resultatet av undersökningen. För oss har det varit mycket viktigt att vara öppna för ny information för att kunna utföra denna typ av studie. Detta anses dock vara mycket svårt för människor. Människor kan inte vara så öppna för ny information att de endast samlar in relevant information. Ofta finns det en fördom om vad som anses vara viktigt och mindre viktigt i ett sammanhang och omedvetet påverkas därför vilken information som samlas in. (Ref. 24, s. 43) Vi har dock varit medvetna om problemet och försökt att ha några mycket öppna frågor till respondenterna för att vi inte ska gå miste om relevant information.

2.2 Datainsamlingsmetoder

Vi har i vår undersökning använt oss av både primära källor och litteraturkällor.

2.2.1 Insamling av primärdata

Våra primära data består av data vi själva har samlat in genom intervjuer. Vi har valt att utföra vår empiriinsamling genom att intervjua personer på olika nivåer i de fyra bankerna för att få en bättre inblick i det fenomen vi studerar.

2.2.1.1 Urval av respondenter till intervjuerna

Man kan basera urvalet av respondenter på ett antal kriterier. Vi har vid vårt urval av respondenter utgått från vilken slags information vi behöver samla in för att kunna säkerställa undersökningens syfte. (Ref. 24, s. 198) Vi har valt ut personer som vi ansåg hade god kunskap och var så insatta på området att de kunde ge oss relevant information. Svårigheten med att använda detta kriterium är att veta hur god kunskap våra olika respondenter besitter. (Ref. 24, s. 200) Vi har därför presenterat vårt syfte med undersökningen för de olika bankerna för att de sedan skulle kunna välja ut lämpliga respondenter åt oss.

På grund av att bankerna har organiserat sin internrevision på olika sätt finns det ingen möjlighet att intervjua personer i exakt samma ställning hos de utvalda bankerna. Vi har dock försökt att intervjua personer både på koncern- och regional nivå där det har varit möjligt. Detta för att få en så bred bild av internrevisionen i banken som möjligt. Genom att intervjua personer som arbetar med internrevision på koncernnivå kan vi få en övergripande bild av internrevisionens förändring och genom att prata med internrevisorer på regional nivå kan vi få en bättre bild av hur det praktiska arbetet förändrats.

När det gäller Sparbanken Finn och Nordea ser urvalet lite annorlunda ut. Sparbanken Finn har valt att outsourca hela sin internrevision på KPMG och därför har vi enbart pratat med den person som där är revisionsansvarig för Sparbanken Finn. Uppdelningen i koncernnivå samt regionalnivå kunde vi alltså inte applicera på Sparbanken Finn. Vi ansåg dock att denna respondents erfarenhet och kunskap, gällande Sparbanken Finns internrevision, var så stor att vi skulle vi få tillräckligt med information.

Vi kunde inte heller applicera koncern- och regionalnivåuppdelningen på Nordea. De har en mycket centraliserad organisation och därför ingen internrevision på sina lokala/regionala kontor. Detta anser vi dock inte medföra några problem. De personerna som arbetar med internrevision på koncernnivå hos Nordea måste ha samma kunskaper om det praktiska internrevisionsarbetet då det är de som utför den praktiska revisionen.

Våra respondenter på Nordea är:

Vegard Østlien, chef för Competence and Development Center på Nordea och placerad i Norge. Han har tidigare arbetat som koncernrevisor i 10 år på norska Kreditkassen. Han ansvarade för revisionen av Retail från och med Nordeas bildande 2001 fram till tillträdet av sin nuvarande befattning den 1 augusti 2005.

May Ekström, arbetar som Senior Audit Manager på Nordea i Stockholm. Hon har arbetat som detta i sex år men har arbetat med revision och bank i 31 år.

Våra respondenter på SEB är:

Bernt Gyllenswärd, Senior Advisor åt koncernledningen på SEB. Han arbetade tidigare som koncernrevisionschef på SEB.

Lena Thagg och Bo Törngren, arbetar med internrevision på SEB i Malmö. Båda arbetar som internrevisorer på Nordic Retail i Malmö och har arbetat i banken i 37 år. Lena Thagg har arbetat som internrevisor de senaste åtta åren och Bo Törngren sedan två år tillbaka.

Våra respondenter på Handelsbanken är:

Tord Jonerot, koncernrevisionschef på Handelsbanken. Han har haft denna position sedan 1993.

Pär - Åke Pärsson, arbetar som internrevisor på Handelsbanken i Malmö. Pär-Åke Pärsson har arbetat som internrevisor i sex år och i banken sedan 1968. Han är chef för internrevisorerna i Handelsbankens Södra Region.

Vår respondent för Sparbanken Finn på KPMG är:

Sven Lindén, revisionsansvarig för Sparbanken Finn på KPMG. Han har arbetat som internrevisor i 31 år och med Sparbanken Finns internrevision i 20 år.

2.2.1.2 Val av intervjuform

Vi har valt att samla in vårt empirimaterial genom intervjuer. Våra intervjuer har varit utformade som semistandardiserade intervjuer. Att använda standardiserade intervjuer skulle inte ha gett oss samma möjlighet att gå så djupt inom internrevisionens utveckling som vi önskade. Inte heller den icke-standardiserade intervjun ansåg vi som lämplig då den skulle kunna göra det svårt för oss att jämföra internrevisionens utveckling mellan bankerna. (Ref. 26, s. 115 f)

Semistandardiserade intervjuer gav oss möjligheten att gå djupare in i respondentens uppfattning gällande internrevisionens utveckling i företaget, på ett mindre strukturerat sätt än den standardiserade intervjuformen. (Ref. 15, s. 161 ff.) Semistandardiserade intervjuer leder ofta till en friare diskussion och ger också respondenten en möjlighet att tala mer fritt utan bestämda svarsalternativ. (Ref. 26, s. 116) Vår undersökning krävde en intervjuteknik som var både flexibel

och djupgående vilket är den semistandardiserade intervjuens styrka. Genom att använda denna typ av intervjuform kunde vi under intervjun utveckla de standardiserade frågorna med hjälp av följdfrågor så att respondenten genast var tvungen att tänka vidare i de tankebanor den var inne på och vidareutveckla sina svar. (Ref. 15, s. 161 ff.) Vi har valt att utföra våra intervjuer som telefon- och personliga intervjuer.

2.2.1.3 Utförande av intervjuer

Alla intervjuer har skett på ett systematiskt sätt. Samtliga intervjuer har utifrån ljudupptagning och anteckningar skrivits ned för att få en övergripande bild av materialet.

Vi har valt att inledningsvis utföra telefonintervjuer och därefter personliga intervjuer med respondenterna på koncernnivå för att kunna utveckla den information respondenterna lämnat vid den första telefonintervjun. Detta gäller dock inte respondenten på koncernnivå i Nordea som sitter i Norge. Då vi inte har haft möjlighet att åka till Norge för att göra en personlig intervju har vi utfört två telefonintervjuer med denna respondent.

På SEB och Handelsbanken har vi dessutom utfört en personlig intervju på regional nivå med respondenter på deras respektive kontor i Malmö. På Sparbanken Finn har vi enbart utfört en personlig intervju med revisionsansvarig på KPMG för Sparbanken Finn.

Vid telefonintervjuerna var alla i gruppen närvarande och placerade framför en högtalartelefon. Det var i huvudsak samma person under samtliga intervjuer som ställde frågorna utifrån vår frågemall. Resterande gruppmedlemmar samt intervjuaren hade dock under hela intervjun möjlighet att ställa oförberedda följdfrågor. Intervjun med Nordeas chef för "Competence and Development Center" utfördes av en annan gruppmedlem. Då respondenten var norsk och gruppmedlemmen är halvnorsk såg vi detta som den bästa lösningen. Alla respondenter informerades om inspelning av intervjuerna och hade möjlighet att avböja, men alla samtyckte.

Samtliga intervjuer på regional nivå, Sparbanken Finns intervju samt andraintervjuerna på koncernnivå utfördes som personliga intervjuer. Då personliga intervjuer lättare skapar ett förtroende mellan intervjuare och respondent ansåg vi det vara den bästa formen. Intervjun blir mer givande och det blir lättare att ha ett öppet samtal om man sitter ansikte mot ansikte med respondenten. (Ref. 24, s. 161) Samtliga av våra intervjuer var individuella intervjuer bortsett från en intervju. Vår intervju på regional nivå hos SEB utfördes som en gruppintervju. Detta därför att den ursprungliga respondenten ansåg sig inte besitta tillräckligt med kunskaper om ämnet då han endast arbetat med internrevision i två år och bad därför en kollega att delta i intervjun.

Telefonintervjuerna tog mellan 20 och 40 minuter. Resterande personliga intervjuer varade i drygt 60 minuter. Vid utförandet av de personliga intervjuerna har antalet gruppmedlemmar varierat. Intervjuerna på koncernnivå utfördes i Stockholm och då endast av en gruppmedlem. Detta motiveras med att det var

mest kostnadseffektivt att endast skicka en gruppmedlem till Stockholm för att utföra intervjuerna. Vid intervjuerna i Malmö har alltid minst två gruppmedlemmar närvarat. För att se frågemallarna till intervjuerna, se bilagor.

2.2.2 Insamling av litteratur

Vi har studerat litteraturkällor för uppbyggnaden av vår metod, för uppbyggnaden av vår teoretiska referensram och även till viss del för undersökningens empiriska del. Våra litterära källor kommer från böcker, artiklar, lagstiftning och riktlinjer, samt Internetsidor och utgörs således av det som kallas dokument. (Ref, 1, s. 52) Internet har för oss varit en mycket viktig källa då mycket ut av den information som rör internrevision finns där.

2.2.3 Kritik av datainsamlingsmetoder

När man utför en intervju är det svårt att veta hur man ska få fram information som är så giltig som möjligt. Intervjuaren påverkar genom sin närvaro vid personliga intervjuer respondenten på olika sätt och respondenterna kanske lämnar information som de tror förväntas av dem. (Ref. 27, s. 87) Vi har varit medvetna om denna intervjuareffekt. Detta anser vi dock inte varit något stort problem i vår studie därför att vi inte har haft några förväntningar på respondenternas information om utvecklingen av internrevisionen. Det är ändå något som man alltid måste vara medveten om och ta hänsyn till. (Ref. 22, s. 94 f) För att kunna ställa rätta följdfrågor krävs det dessutom att vi är väl insatta i det aktuella ämnet för att respondenten ska utveckla sina svar på bästa sätt. Vid våra telefonintervjuer som vi hade i ett relativt tidigt skede var detta inte fallet. Då vi senare skulle träffa respondenterna även personligen, för att då få dem att utveckla det vi pratat om tidigare, ansåg vi inte att detta skulle påverka undersökningens resultat negativt.

Vi är medvetna om att inspelning av intervjuerna kan påverka informationslämnandet då respondenten kan bli stressad av situationen. Även tekniska problem under intervjuerna kan påverka resultaten. (Ref. 24, s. 166) Tekniska problem har vi dock undvikit genom att alltid vara bra förberedda inför intervjuerna. Bandinspelning kan också leda till att intervjuaren slappnar av och slutar föra anteckningar. Detta löstes genom att det enbart var de två övriga gruppmedlemmarna som förde anteckningar. (Ref. 24, s. 166) Intervjuaren ägnade hela sin uppmärksamhet åt att ställa frågor.

Den information vi samlat in genom telefonintervjuer kan även ha begränsats av att det i telefonintervjuer är svårare att prata om känsliga ämnen än i personliga intervjuer. (Ref. 24, s 161) Internrevision hos banker kan vara ett känsligt ämne eftersom det till viss del rör frågan om verksamhetens effektivitet vilket kan leda till att intervjupersonerna håller tillbaka information. För att motverka detta och för att försöka skapa en mer förtrolig stämning har vi därför intervjuat dessa personer även personligt, med undantag för Nordea, då denne respondent är placerad i Norge.

2.3 Val av teoretisk referensram

Vårt syfte med denna studie är att själva skapa en teori vilket påverkar uppbyggnaden av vår teoretiska referensram. Då vi utgår från ett induktivt angreppssätt ligger fokus på att själva skapa en teori där vår teoretiska referensram ska fungera som hjälp. Syftet med vår teoretiska referensram är att skapa en förståelse för bakgrunden till problematiken, ge läsaren grundläggande kunskap i vad internrevision är samt ge en bild av vad som påverkat bankens verksamhet, vilket indirekt också påverkar bankernas internrevision.

2.3.1 Den teoretiska referensramens byggstenar

Vi har byggt upp vår teoretiska referensram med teorin om principal-agentförhållandet som en bakgrund till varför företag använder sig av internrevision. Principal-agentförhållandet kan skapa problem i organisationer och är en orsak till varför många organisationer använder sig av internrevision. (Ref. 16, s. 75) Förändringar i internrevisionen torde därför kunna skönjas genom en analys av principalagentförhållandet.

För att kunna förstå internrevisionens utveckling måste man även ha en viss baskunskap gällande internrevision samt internrevisionsarbetet. Det krävs också att man har viss kunskap om vilka lagar och riktlinjer som finns på internrevisionsområdet. Den sista byggstenen i vår teoretiska referensram beskriver övrig reglering som påverkar bankernas verksamhet. Det har kommit en rad nya lagstiftningar och rekommendationer för bankerna vilket har påverkat deras verksamhet under de senaste åren. Förändringar i bankernas verksamhet påverkar indirekt internrevisionen och det är därför viktigt att läsaren får en grundläggande kunskap om dessa lagar och regleringar för att kunna förstå internrevisionens utveckling.

2.3.2 Kritik av val av teoretisk referensram

Principal-agentteorin har diskuterats mycket sedan den introducerades på 1960-talet. Trots att den alltid varit aktuell har det visat sig att den inte har haft någon större påverkan på kontrollprocessen hos ledningen i företag. Man har alltså inte använt sig av teorin för att till exempel fatta bättre kompensationsbeslut. Teorin kritiserar även för att den på olika sätt förenklar verkligheten. Modellen tar inte hänsyn till exempelvis personlighet hos agenten och principalens förtroende för agenten. (Ref. 17, s. 585) Vi är medvetna om denna kritik, men vi anser trots kritiken att teorin uppfyller sitt syfte med att ge läsaren en bakgrundkunskap om varför internrevision används.

2.4 Källkritik

Vi har i vår undersökning kritiskt granskat de källor vi använt. Detta är viktigt då vissa källor kan vara vinklade och det kan ibland till och med röra sig om förfalskningar. (Ref. 27, s. 56)

Både primär- och litteraturkällor har använts i arbetet och vi har i vårt urval av källor tittat på källans oberoende. Om källan inte är oberoende är den påverkad utifrån vilket gör den till en sämre källa för undersökningen. (Ref. 28, s. 36) Av denna anledning har vi i första hand försökt att använda förstahandskällor. Detta har varit speciellt viktigt då vi använt mycket källor på Internet.

Vi har även försökt vara noga med att använda oss av aktuella källor då äldre källor kan vara mindre relevanta genom att de kan vara dåligt uppdaterade. (Ref. 28, s. 71) Detta är speciellt viktigt då det handlar om lagstiftning och riktlinjer. Mycket ut av det nyaste materialet på området kommer från USA och The Institute of Internal Auditors, (IIA) då IIA tar fram de riktlinjer som gäller för internrevision. Klas Sköldström, generalsekreterare för Internrevisorernas Förening anser att vi bör vara medvetna om att dessa riktlinjer påverkas mycket av de lagar och regleringar som gäller i USA. Detta för att inte få för stor amerikansk "slagsida" på vår uppsats. (Ref. 76) Vi anser dock att det inte finns annat material som är mer relevant än riktlinjerna från IIA. Det är de riktlinjer som finns för internrevision idag och de riktlinjer som bankerna vi undersökt följer och hänvisar till.

2.5 Validitet och reliabilitet

Det är viktigt för undersökningens resultat att försöka minimera giltighets- och tillförlitlighetsproblem, detta för att vi ska kunna lita på undersökningens resultat. Det pågår diskussioner där några menar att validitets- och reliabilitetsproblem endast är relevanta för kvantitativa ansatser. Vi anser dock att det är viktigt att bedöma studiens giltighet och tillförlitlighet trots att den är kvalitativ. (Ref. 24, s. 255)

2.5.1 Validitet

Vi har genom att använda flera källor försökt minska validitetsproblem och vi har delat in vår validitetsgranskning i intern och extern validitet. (Ref. 24, s. 255)

Den interna validiteten mäter om vi fått fram vad vi eftersträvade och om vi framställt ett fenomen på ett riktigt sätt. Detta kan göras på två sätt: genom prövning mot andra fenomen och genom att kritiskt granska resultaten. (Ref. 24, s. 255 f) Vi har försökt stärka uppsatsens validitet genom att intervjua personer på både koncern- och regionalnivå samt undersökt flera banker som verkar på samma marknad. Genom att prata med fler personer om samma fenomen har vi försökt fylla de luckor som kan uppstå när man samlar in primärdata. Då människor varken har tid eller lust att alltid kritiskt värdera det som sker omkring dem kan det leda till att vi missar viktig information som kan påverka undersökningens resultat. (Ref. 24, s. 258) För att minska den risken ytterligare har vi tagit upp faktorer i internrevisionens utveckling på intervjuerna som de andra bankerna nämnt under sina intervjuer. Detta har vi även gjort i syfte att förbättra undersökningens externa validitet.

Den externa validiteten mäter om vi kan överföra resultaten till andra sammanhang. (Ref. 24, s. 255) Genom att ta upp faktorer som andra banker nämnt

blir det tydligt om det går att jämföra resultaten av undersökningen eller om vissa faktorer är eller varit specifika för vissa banker. (Ref. 24, s 266)

Vissa respondenter har visat svårigheter gällande avgränsningen på tio år. I vissa fall har respondenterna beskrivit utveckling av internrevision under en längre tidsperiod än tio år. Det har också i vissa fall varit svårt att fastställa om respondenten beskriver relevant utveckling eller om det rör sig om en utveckling längre bak i tiden. Vi har dock frågat respondenterna i de fall vi varit osäkra om det rör sig om utveckling längre bak i tiden.

2.5.2 Reliabilitet

För att en undersökning ska få hög tillförlitlighet ska olika forskare, oberoende av varandra, komma fram till samma resultat när de studerar ett material och detta ska vara oberoende av vid vilken tidpunkt studien görs. (Ref. 24, s. 22) Att använda intervjuer som datainsamlingsmetod kan påverka reliabiliteten genom den så kallade intervjuareffekten som beskrivits under kritik av datainsamlingsmetoder. Vi har varit medvetna om denna effekt och försökt minimera vår påverkan på respondenterna. För att minska vår påverkan på studiens resultat har bearbetningen av materialet skett genom att alla gruppmedlemmar tagit del av den insamlade informationen och sedan tolkat den gemensamt. (Ref. 22, s. 94) Vi kan dock under detta arbete påverka varandra samt varandras tolkning. Då vi är tre gruppmedlemmar är det emellertid praktiskt taget en omöjlighet att vi inte skulle påverka varandra.

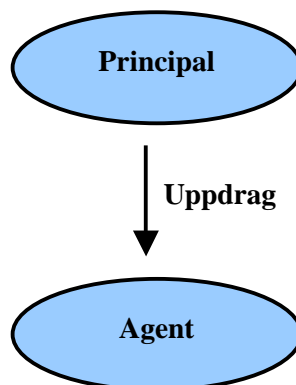
Resultatet av intervjuerna kan inte presenteras i sin helhet då det skulle leda till mycket upprepningar samt bli allt för omfattande. Intervjumaterialet måste också sammanfattas för att kunna presenteras på ett överskådligt sätt vilket dock kan ha lett till att vi kanske utelämnat viss relevant fakta. Information utanför fenomenet internrevisionens utveckling har framkommit under empirinsamlingen eftersom vi inte haft en strikt standardiserad intervju. Denna information är enligt vår bedömning mindre relevant för uppsatsens syfte och har därför utelämnats.

3 Teoretisk referensram

Med hjälp av teorin om principal- och agentförhållandet vill vi inleda teoridelen med att förklara och skapa förståelse för varför företag använder sig av internrevision. Därefter, som bakgrund till den problematik vi undersöker, vill vi ge en bild av vad internrevision är och innebär samt den rådande lagstiftningen på området. Slutligen ges en övergripande bild av ny lagstiftning för banker som indirekt påverkat deras internrevision.

3.1 Principal-agentteori

Principal-agentteorin behandlar ägarförhållandet där en part, principalen, delegerar ett uppdrag till en annan part, agenten. Principalen delegerar även beslutsfattanderätten i och med att han delegerar uppdraget. (Ref. 17, s. 582)



Principal-agentteorin utgår från att det finns två problem vilka leder till att principalen måste kontrollera att agenten utför sitt uppdrag i principalens intresse. (Ref. 16, s. 75)

- Intressekonflikter mellan principal och agent som uppstår eftersom de har olika preferenser och mål.
- Informationsasymmetri, där agenten har mer information än principalen.

Det finns två typer av informationsasymmetri, moral hazard och adverse selection. Moral hazard, eller hidden action, innebär att agenten har olika handlingsalternativ som principalen inte kan observera. Det kan till exempel röra sig om ett investeringsalternativ som är mer riskfyllt, men som skulle kunna ge högre avkastning eller tvärtom. Adverse selection, eller hidden information, innebär att agenten har information om sina egenskaper och andra omständigheter som principalen inte har. (Ref. 25, s 22 ff.)

Genom att skapa ett effektivt övervakningssystem kan principalen motivera agenten att handla i principalens intresse. Principalen kan även påverka agentens

beteende, genom att använda olika incitament. Dessa kan till exempel vara ett belöningsystem som motiverar agenten att handla i principalens intresse. (Ref. 17, s. 583) När principalen ska utforma ett system som motiverar agenten att handla i principalens intresse måste följande förutsättningar beaktas:

- Alla individer är nyttomaximerare.
- Agenten kan uppnå tillfredsställelse både genom finansiell och genom icke-finansiell kompensation.
- Principalen kan enbart uppnå tillfredsställelse genom finansiell avkastning.
- Principalen är riskneutral medan agenten är riskavers. (Ref. 17, s. 582)

Vi kan exemplifiera principal- agentteorin med hjälp av ett aktiebolag. I ett aktiebolag är det aktieägarna som bär risken. De bidrar med kapital till bolaget men det är bolagets ledning som sköter verksamheten och fattar viktiga beslut. (Ref. 19, s. 28) Bolagsledningen består av styrelsen och eventuellt en verkställande direktör.

Styrelsen har till uppgift att förvalta bolagets angelägenheter. I vissa fall ska styrelsen även utse en verkställande direktör som då ska sköta den löpande förvaltningen enligt Aktiebolagslagen 8 kap 27 och 50 §§. Styrelsen utses av aktieägarna på bolagsstämman för att kontrollera den löpande förvaltningen. (Ref. 19, s. 92) Styrelsen har därför enligt Aktiebolagslagen 8 kap 4 § en tillsynsplikt över att bolaget har en tillfredsställande kontroll när det gäller bokföring och förvaltning av företagets medel. Styrelsen är därför skyldig att införa rutiner för kontroll i bolaget, detta för att förhindra oärligheter från den operativa ledningen. (Ref. 19, s. 110)

Om vi först tittar på förhållandet där aktieägarna är principal och styrelsen är agent, så är styrelsen anställd av aktieägarna för att övervaka bolagets operativa verksamhet med verkställande direktör i spetsen. Aktieägarna anställer således styrelsen för att den ska handla i deras intressen. (Ref. 17, s. 582) Det intressanta principal-agentförhållandet för vår studie och för internrevision är dock förhållandet mellan styrelse och bolagets operativa förvaltning. Ett grundläggande problem i ett aktiebolag är ju att principalen har bristande insyn- och övervakningsmöjligheter när det gäller agentens agerande. (Ref. 19, s. 27) Här kommer revisionen eller i vårt fall internrevisionen in som ett kontrollsystem för att minska informationsasymmetrin. Revision utgör således ett viktigt övervakningsinstrument för att minska agentens informationsövertag. (Ref. 16, s. 75) Internrevisionen är ett verktyg för styrelsen att granska den interna kontrollen i företaget och därigenom kontrollera samt förbättra företagets effektivitet. (Ref. 55, s. 4)

3.2 Internrevision

Detta avsnitt kommer att inledas med en beskrivning av internrevision och dess innebörd. Därefter ges en övergripande bild av den lagstiftning som finns på området, samt de riktlinjer vi funnit relevanta för bankernas internrevision.

3.2.1 Vad är internrevision?

Vi har valt att använda The Institute of Internal Auditors (IIA) definition av internrevision då IIA är den organisation som tagit fram de riktlinjer som finns för internrevision. Enligt IIA är definitionen av internrevision följande:

”Internrevision är en oberoende, objektiv säkrings- och konsultaktivitet som har till uppgift att tillföra värde och förbättra verksamheten i olika organisationer. Genom att på ett systematiskt och strukturerat sätt värdera och öka effektiviteten inom riskhantering, styrning och kontroll samt ledningsprocesser fungerar internrevisionen som en hjälp för organisationen att uppnå sina mål”. (Ref. 55, s. 4)

Enligt Adolphson finns det två skolor för internrevision. Inom den ena skolan är internrevisionen en funktion i organisationen med mycket stor kompetens. Inom den andra skolan är internrevisionen en funktion dit medarbetare flyttas eller omplaceras antingen av sociala eller av professionella skäl. För att internrevisionsfunktionen ska tillföra värde till organisationen måste ledningen se till att internrevisionen tillägnar sig den första skolan. (Ref. 14, s 124)

Vi lever idag i en ständigt föränderlig värld och detta har lett till att kraven på organisationerna har ökat för att de ska kunna följa med i utvecklingen. Det har därför blivit ännu viktigare att hela tiden förbättra och effektivisera organisationens verksamhet. (Ref. 29, s. 2)

Internrevisionens fokus ska ligga på att granska och bedöma hur organisationen har utfört det delegerade uppdraget från styrelsen. (Ref. 37, s. 6 f) Internrevisionen ska bedöma och förbättra organisationens effektivitet. (Ref. 56) Den ska granska den interna kontrollen och fastställa om den är effektiv och säker. (Ref. 18, s. 22) Internrevisionen ska granska effektiviteten i organisationens riskhantering, styrnings, kontroll- och ledningsprocesser för att organisationen ska uppnå sina mål. (Ref. 56) Internrevisionen ska även ge rekommendationer gällande förbättringar och effektivisering av organisationens kontrollaktiviteter om de upptäckta bristerna innebär en ökning av risk för organisationen. (Ref. 37, s. 6 f)

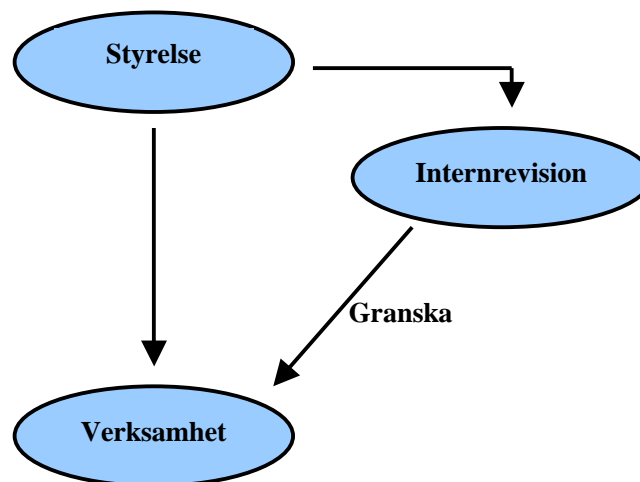
Till en internrevisors uppgift hör att se till att organisationens ledning och styrelse är medvetna om vilka risker som finns och att ledning och styrelse tar ställning till hur de vill hantera dessa risker. (Ref. 37, s. 6 f) Internrevisorn ska se till att styrprocesserna i organisationen klarar sin uppgift att hantera risker och hinder samt kommunicera informationen och omdömen i organisationen på ett bra sätt. (Ref. 56) En internrevisors arbete består också i att rapportera om han/hon upptäcker att något i organisationen skiljer sig från organisationens etiska värderingar. (Ref. 37, s. 6 f)

Till internrevisionens granskningsuppgifter hör bland annat att granska:

- Att organisationens lagar och regler följs.
- Att organisationens resurser används effektivt.
- Att organisationens tillgångar skyddas.
- Att organisationens mål och syften uppnås. (Ref. 56)

Styrelsen och internrevisionen börjar arbetet med att göra en riskanalys av verksamheten, det vill säga vad som anses som riskfyllt. Riskanalysen läggs sedan ihop till en årlig revisionsplan, där alla planerade revisioner som sedan ska utföras under året beskrivs. (Ref. 37, s. 6 f) Revisionerna som utförs är kopplade till ett område eller en risk som anses vara viktig att kontrollera och/eller som fungerar dåligt.

Internrevisionsfunktionens placering i organisationen är väldigt viktig då den ska vara en oberoende funktion i förhållande till dem som granskas. (Ref. 31, s. 28)



3.2.2 Certifiering

Något som på senare år blivit allt mer aktuellt är en certifiering som kan liknas vid en auktorisation för externrevisorer. Allt fler internrevisorer i Sverige väljer nu att certifiera sig. Certified Internal Auditor (CIA) är den enda globalt accepterade certifieringen för internrevisorer. För att bli certifierad krävs att man klarar de fyra delprov som testet består av. (Ref. 58) Dessa fyra delprov tar upp internrevisionsaktivitetens roll i "governance, risk och kontroll", "ledandet av internrevisionsuppdraget", "affärsanalys och informationsteknologi" och "färdigheter i Business Management". (Ref. 52) För att bli certifierad krävs även att man har viss utbildningsnivå samt att man måste ha arbetat som internrevisor i minst två år. I november 2005 fanns det 69 000 personer i världen med en CIA. (Ref. 58)

Certified Information System Auditor (CISA) är en certifiering för att specialisera sig inom IT-revision, ett område inom internrevisionen. Har man blivit certifierad är man bra på IT-säkerhet, generella kontroller och annat som är nödvändigt i samband med IT. (Ref. 59)

3.2.3 Riktlinjer för internrevision

I följande avsnitt ges en övergripande bild av de viktigaste riktlinjerna för bankernas internrevision. Dessa fastställer enbart vad internrevisionen bör omfatta. Själva revisionsarbetet och vad som ska revideras ligger på styrelsen att själva bestämma. (Ref. 18, s. 22) Det finns två riktlinjer som reglerar internrevisionsfunktionen i finansiella företag. (Ref 79)

3.2.3.1 FFFS 2005:1

Finansinspektionen är tillsynsmyndigheten i Sverige för företag på finansmarknaden. Den har i uppdrag från riksdag och regering att övervaka om det finansiella systemet fungerar effektivt, samt om det uppfyller stabilitetskravet, vilket innebär att de finansiella företagen ska upprätthålla en sund balans mellan kapital och risker. (Ref. 47) Finansinspektionen ger ut Finansinspektionens Författningssamling, FFFS, som innehåller kompletterande regler i form av bindande föreskrifter och allmänna råd. (Ref. 48)

Finansinspektionens *allmänna råd om styrning och kontroll av finansiella företag, FFFS 2005:1*, innehåller råd som reglerar följande:

- Allmänna råd om hur god styrning och kontroll av finansiella företag kan uppnås.
- Hur risker bör hanteras och kontrolleras.
- Hur en god efterlevnad säkerställs.
- Hur en oberoende granskningsfunktion eller internrevision bör vara organiserad.
- Hur outsourcing bör hanteras av företagen. (Ref. 49)

Enligt FFFS 2005:1 ska en svensk bank ha en fungerande internrevision. Bankens styrelse ska ansvara för att det finns en internrevisionsfunktion som granskar och utvärderar den interna kontrollen i banken, som innefattar riskkontroll och efterlevnadsfunktionen. Enligt Finansinspektionen ska internrevisorerna ha tillräckligt med kunskap om vilka regler som gäller i banken samt de olika riskerna i banken. Bankens internrevisorer ska även besitta speciell kompetens för att kunna granska och utvärdera utveckling, drift och förvaltning av bankens informationssystem.

Internrevisionsfunktionen ska vara direkt underställd styrelsen, samt oberoende från den verksamhet den ska granska. Den bör därför vara organisatoriskt separat från den verksamhet som ska granskas och inte delta i den operativa verksamheten. (Ref 10)

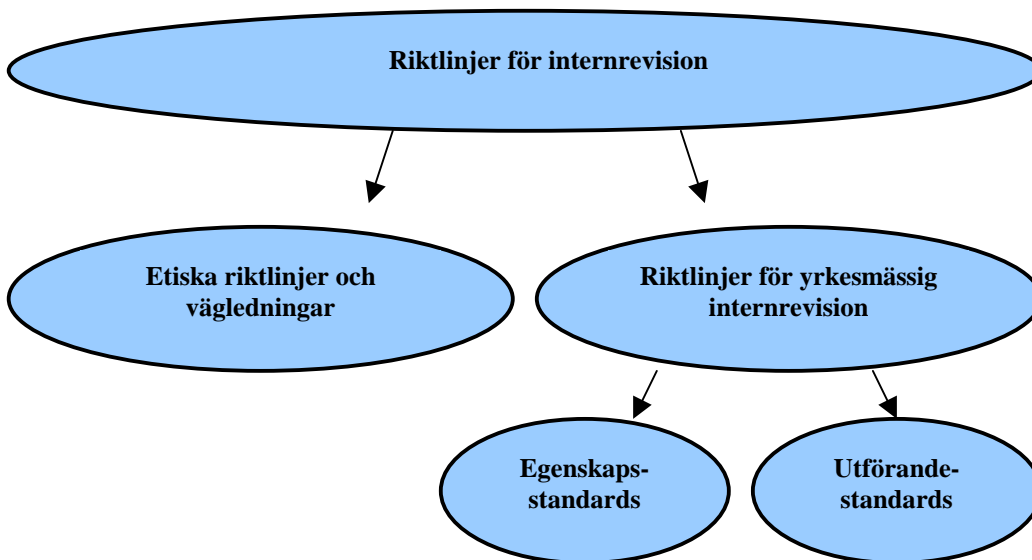
Enligt FFFS 2005:1 ska internrevisionen granska om verksamheten arbetar i enlighet med styrelsens interna regler. Till uppgiften hör då att granska och utvärdera organisationens rutiner. Internrevisionsfunktionen kan dock läggas ut på konsulter och måste inte utföras av banken själv. Slutligen ska internrevisionsfunktionens arbete dokumenteras.

3.2.3.2 The Institute of Internal Auditors riktlinjer

De mest framträdande riktlinjerna för internrevision i allmänhet och inte bara för bankernas internrevision har tagits fram av IIA. Detta institut är en internationell branschorganisation som grundades 1941. IIA har sitt huvudkontor i Florida i USA och är världsledande inom utbildning, utveckling, forskning samt teknisk rådgivning för internrevisorer över hela världen. Internrevisorernas Förening (IRF) är en del av IIA och är den svenska branschorganisationen för yrkesverksamma internrevisorer i Sverige. (Ref 54)

IIA har klargjort att internrevisionens omfattning samt storlek varierar och får variera mellan organisationer beroende på dessas storlek och struktur. Internrevisionen kan även ha olika syfte och kan utföras både av personer inom en organisation eller läggas ut på ett revisionsbolag. (Ref. 55, s. 4)

IIA:s riktlinjer för internrevision är uppdelad i riktlinjer för yrkesmässig internrevision och etiska riktlinjer och vägledningar. Riktlinjerna för yrkesmässig internrevision består av egenskapsstandards och utförandestandarder. (Ref. 55, s. 2 f)



Egenskapsstandards

Internrevisionens egenskapsstandards beskriver internrevisionens egenskaper och behandlar följande:

- Syfte, befogenhet och ansvar
- Oberoende och objektivitet
- Kompetens och tillbörlig professionell omsorg
- Kvalitetssäkring och förbättringsprogram. (Ref. 55, s. 3)

Riktlinjerna förskriver att internrevisionens syfte, befogenhet och ansvar ska beskrivas i en instruktion. Den ska även vara godkänd av organisationens ledning samt vara förenlig med riktlinjerna för internrevision. (Ref. 55, s. 6) Det är viktigt att internrevisionen är oberoende och objektiv i sitt arbete. Enligt riktlinjerna ska

en revisor vara oberoende i sin relation till den verksamhet som granskas samt organisationens medlemmar. Detta oberoende uppnår man enligt riktlinjerna genom en oberoende placering av internrevisorn i organisationen samt genom opartiskt arbete. Internrevisionsfunktionens bör vara organiserad så att internrevisionens högsta chef är direkt underställd styrelsen. Det bör också finnas en regelbunden kommunikation mellan styrelse och internrevisionschefen för att säkerställa internrevisionens oberoende samt för att informationsutbytet ska fungera på ett effektivt sätt. (Ref. 23, s. 4)

Internrevisorerna ska besitta tillräckligt med kompetens för att kunna utföra sitt arbete på ett professionellt sätt. Om internrevisionen saknar rätt kompetens för att kunna utföra ett uppdrag ska den skaffa denna kompetens genom kompetent rådgivning. Det är viktigt för internrevisionens effektivitet att internrevisorerna kontinuerligt förbättrar sin kompetens genom professionell utveckling. (Ref. 55, s.7 ff.)

Internrevisionschefen är ansvarig för att internrevisionens effektivitet hela tiden övervakas. Detta ska göras genom att internrevisionschefen utvecklar och upprätthåller kvalitetssäkrings- och förbättringsprogram. Dessa program ska täcka in hela internrevisionen och ska tillföra värde samt förbättra organisationens verksamhet. Det rekommenderas att internrevisorerna ska rapportera att deras arbete är utfört ”i enlighet med riktlinjerna för god internrevisionsledning”. (Ref. 55, s. 9 f)

Utförandestandarder

Det finns även krav på hur internrevisorerna ska utföra sitt arbete. Utförandestandarderna behandlar följande:

- Leda internrevisionen.
- Arbetets beskaffenhet.
- Planering av uppdraget.
- Genomföring av ett uppdrag.
- Kommunikering av resultatet.
- Övervakning av arbetet.
- Ledningens riskacceptans (Ref. 55, s.3)

Chefen för internrevisionen ska leda internrevisionen så att den tillför värde till organisationen. Till arbetsuppgifterna hör att man ska identifiera, analysera, utvärdera och registrera tillräckligt med information för att uppdragets målsättning ska nås. Internrevisionen ska dokumentera sin arbetsprocess genom att skriva och dokumentera en revisionsplan för varje revisionsuppdrag. När själva internrevisionsarbetet är utfört ska resultaten rapporteras. Slutligen så är internrevisionschefen ansvarig för att ett system för övervakning av revisionsresultaten som rapporteras till ledningen inrättas. Internrevisionen ska även kontrollera organisationens riskacceptans och rapportera till företagsledningen om dem anser att företagsledningen accepterat en oacceptabel risknivå. (Ref. 55, s. 11 ff.)

Etiska riktlinjer och vägledningar

Förutom egenskapsstandarder och standards för utförandet finns det etiska riktlinjer och vägledningar rörande internrevisorer och deras arbete. Riktlinjer för ett etiskt förhållningssätt inom internrevision behövs då internrevisionen ska visa ett stort förtroende när det gäller att bedöma risk, kontroll och ledning. Det finns riktlinjer både gällande utövandet av själva yrket och gällande hur en internrevisor förväntas bete sig. (Ref. 55 s. 24)

Internrevisionens arbete ska praktiseras enligt fyra principer:

- Integritet
- Objektivitet
- Konfidentialitet
- Kompetens. (Ref. 55, s. 25)

Det är viktigt att internrevisionen har förtroende från bolagsledningen. Det krävs därför att internrevisionen har en integritet så att den kan göra professionella yttranden i sakfrågor. När internrevisorerna utför sitt arbete är det mycket viktigt att de är objektiva och de får inte låta egna eller andras intressen påverka sina bedömningar. Internrevisorerna måste i sitt arbete ta hänsyn till och respektera att insamlade information kan vara konfidentiell. Om de inte har juridisk eller yrkesmässig skyldighet eller särskilt tillstånd att vidarebefordra konfidentiell information ska de respektera detta i sitt arbete. Slutligen ska en internrevisor ha den kompetens som krävs för att kunna utföra revisionen. (Ref. 55, s. 25)

3.2.4 Övrig reglering som berör bankernas internrevision

Internrevisionen påverkas direkt av den reglering som berörts ovan. Det finns dock en mängd övriga regler och rekommendationer av svensk och internationell härkomst som på olika sätt påverkar bankernas internrevision. Dessa består både av äldre regleringar som påverkar bankerna idag samt nyare reglering som kommer att leda till framtida förändringar för bankernas internrevision. Vi kommer därför här att mycket kortfattat presentera några utav de viktigaste regleringarna. Detta för att förbättra läsarens förståelse då flertalet av respondenterna berör dessa regleringar i empiriavsnittet.

3.2.4.1 Baselkommitténs regler

Baselkommittén etablerades 1974 med medlemmar från 10 olika länder, däribland Sverige, och är internationellt ansvarig för kapitaltäckning. ”Kommittén formulerar generella övervakande regler och riktlinjer och rekommenderar via uttalanden kring lämplig praxis med förväntningen att lokala myndigheter ska vidta åtgärder för att implementera dessa genom detaljerade program.” (Fritt översatt) (Ref. 42) Kommittén försöker på detta sätt medverka till internationellt harmoniserade metoder och standarder utan att försöka få till en detaljerad harmonisering av bankernas kontroll och övervakning.

Baselkommitténs regler om kapitaltäckning introducerades 1988 (Basel 1) men ändrades under 1990-talet. (Ref 12) Målet med Basel 1 var att främja säkerheten och öka sundheten i banksystemen och för att uppnå detta skapades internationellt överenskomna schablonregler med ett antal minimikrav. (Ref. 13) Basel 1: s grundläggande krav var att kapitaltäckningskravet skulle vara minst 8 % av den riskexponering de var utsatta för med hänsyn till kreditrisk och marknadsrisk. Finanskriserna under början på 1990-talet visade dock att de gamla reglerna inte räckte till. Baselkommittén beslutade därför under 2004 om nya regler (Basel 2). Dessa kommer, om allt går enligt planerna, att införas i EU som ett EG- direktiv och träda i kraft vid årsskiftet 2006/2007. (Ref. 50) Målet med Basel 2 är i stort sett samma som för Basel 1 men de nya reglerna innebär tre principiella nyheter.

För det första omfattar inte reglerna enbart harmoniserade minimikrav utan även krav på aktiv risktillsyn och genomlysning. Detta kommer att ske genom:

- Generella minimikrav på kapital
- Regler för en aktiv, individualiserad risktillsyn
- Regler för genomlysning av risker och kapital (Ref. 12, s. 4)

För det andra innebär Basel 2 också ett kapitalkrav för operationella risker i verksamheten och inte endast för kredit- och marknadsrisk som tidigare. För det tredje finns det nu en möjlighet för bankerna att använda sig av egna kreditbedömningssystem istället för att endast använda schablonregler som är lika för alla. (Ref. 12, s. 4)

Syftet med de mer riskkänsliga kapitaltäckningsreglerna är att de ska stärka det finansiella systemets motståndskraft mot stora oväntade förluster och samtidigt bidra till ökad ekonomisk effektivitet. (Ref. 12, s.4, 15)

3.2.4.2 COSO

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), är en organisation som skapades 1985 som en allians av fem organisationer som exempelvis the American Accounting Association och The Institute of Internal Auditors. (Ref. 43) COSO är en frivillig privat organisation med syfte att förbättra kvalitén på finansiella rapporter genom affärsetik, effektiv intern kontroll och corporate governance. Den skapades för att undersöka kritiska faktorer till bedräglig finansiell rapportering och för att skapa rekommendationer inom området.

De har gett ut ett antal rapporter och ramverk genom åren. Det mest kända ramverket eller den så kallade modellen är ”Internal Control-Integrated Framework” (även kallat COSO 1) som gavs ut 1992, men har sedan förbättrats ett antal gånger. Detta ramverk syftar till att ge en definition av intern kontroll samt en guide till att utvärdera och förbättra ett företags interna kontrollsystem. (Ref 44) Enligt Ernst & Young är COSO:s ramverk för intern kontroll det vanligast förekommande i Sverige. (Ref. 35) Under 2004 kompletterades detta ramverk av ett nytt ramverk kallat ”Enterprise Risk Management-Integrated Framework” (även kallat COSO 2). Ramverket skapades för att affärslivet skakats av ett antal skandaler och som efterföljts av nya regleringar (som exempel Sarbanes-Oxley Act, se nedan) vilket krävde nya riktlinjer. Ramverket ska ge en

bred vägledning för företagen till att både säkerställa deras interna kontroll och gå mot en bredare tillämpning av risk management processer. (Ref. 45)

3.2.4.3 Sarbanes-Oxley Act

Sarbanes-Oxley Act (SOX) kan jämföras med vår svenska kod för bolagsstyrning (se nedan) och skapades efter de stora skandalerna inom affärsvärlden. Den kritiserades långt innan den antagits för att vara alltför detaljerad men anses vara väldigt viktig inom corporate governance-området trots att den inte är ett internationellt regelverk. SOX antogs i USA 2002 och är ett regelverk som innebär ökade skyldigheter för bolag som är noterade på någon av börserna i USA vad gäller redovisning och uppföljning. Sektion 302 och 404 i SOX behandlar publika bolags interna kontroll. Dessa sektioner reglerar dels storlek och struktur på internkontrollen, dels processerna för att planera och genomföra säkerhetskontrollerna. (Ref. 68)

3.2.4.4 Svensk kod för bolagsstyrning

Den svenska koden för bolagsstyrning skapades efter att flera företagsskandaler drabbat Sverige. Förtroendet för det svenska näringslivet hade sänkts och därför tillsattes den så kallade Förtroendekommissionen. Den skulle analysera behovet av åtgärder som skulle säkerställa förtroendet för svenskt näringsliv. (Ref. 2, s. 1) Kommissionen kom fram till att ett flertal länder hade skapat en form av självreglering genom nationella koder för bolagsstyrning vilket Sverige inte gjort. Den så kallade "Kodgruppen" som bestod av både statliga utredare och näringslivsrepresentanter lade sedan i början av 2004 fram ett förslag (Ref. 1) till svensk kod för bolagsstyrning. Detta förslag kommenterades av näringslivet och fick sedan sin definitiva utformning för att slutligen träda i kraft 2005. Syftet med koden är att bidra till höjd kvalitet inom svensk bolagsstyrning och därigenom stärka företagens effektivitet och utvecklingskraft. Koden är tänkt att höja företagens ambitionsnivå i förhållande till den svenska lagstiftningen.

Svensk kod för bolagsstyrning gäller för aktiemarknadsbolag, det vill säga för noterade bolag, och i första hand för de som är noterade på A- eller O-listan. Den är dock tänkt att tjäna som exempel och förebild även för andra kategorier av företag. Den är inte tänkt att vara tvingande eller inkorporeras i lagstiftning. Bolag som tillämpar koden ska antingen följa den, eller förklara och motivera de avvikelser som görs enligt den så kallade "följa eller förklara modellen". Denna modell är den som EU-kommissionen har uttryckt som lämplig för denna typ av kod. (Ref. 3, s. 5)

Koden kan sägas vara en påbyggnad till Aktiebolagslagen men även till FAR, Aktiemarknadsnämndens rekommendationer med flera. Kodens regler riktar sig mot bolaget och behandlar det beslutssystem genom vilket ägarna direkt eller indirekt styr bolaget. Detta återspeglas i regler för de enskilda bolagsorganens organisation, arbetsformer och samspel med varandra. Dessutom ges riktlinjer för rapportering till ägare, kapitalmarknad och omvärld i övrigt. (Ref. 2, s. 172)

3.2.4.5 Lagen om åtgärder mot penningtvätt 1993:768

Lagen behandlar penningtvätt, det vill säga enligt 1 § åtgärder som till exempel innehav eller brukande av egendom som förvärvats genom brott och som kan medföra att egendomens egenskap döljs. (Ref. 8) Med andra ord åtgärder som syftar till att dölja eller omsätta vinning av brottslig verksamhet.

Kampen mot penningtvätt är ett viktigt inslag i kampen mot ekonomisk brottlighet. Banker har traditionellt sätt använts för att tvätta pengar från brottslig verksamhet. Detta gör att bankerna bland annat måste kontrollera identiteten hos dem man gör affärer med och anmäla misstänkta fall av penningtvätt. (Ref. 6, s. 1) Förändringar i samhället har gjort att reglerna behövt skärpas vilket gjordes under 2005. Detta medförde att omfattningen av den typ av företag som omfattas av lagen utökats från finansiella företag till även andra former av företag, som revisorer, skatterådgivare och fastighetsmäklare. Det medförde även strängare krav på identitetskontroll vid transaktioner och affärer då kunden inte är närvarande. (Ref. 6)

Dessa nya krav gjorde att Finansinspektionen kom ut med FFFS 2005:5 (Ref. 11) som även kompletterar FFFS 2005:1 (se ovan). Den behandlar vilka interna rutiner som ska tillämpas för att förhindra att företaget utnyttjas för penningtvätt, hur en identitetskontroll ska genomföras och i vilken utsträckning uppgifter vid identitetskontrollen ska bevaras samt vilken utbildning företagets anställda ska genomgå.

3.2.4.6 Lag om finansiell rådgivning till konsument 2003:862

Denna lag trädde i kraft den 1 juli 2004 och anledningen till lagens uppkomst var att bankernas verksamhet under de senaste åren förändrats, från vanlig in- och utlåning till att också omfatta bland annat försäljning av finansiella tjänster. Skillnaden är att det nya sparandet, till exempel i aktier, ofta innebär en risk för konsumenten. Omfattningen av det nya sparandet växer också; andelen vuxna i Sverige som äger finansiella instrument har på tjugo år ökat från 20 % till 80 %. (Ref. 5)

Bestämmelserna innebär enligt 4 och 5 §§ att i vårt fall bankerna ska se till att den som utför rådgivningen har tillräcklig kompetens och även dokumentera vad som förekommit vid rådgivningstillfället. De föreslagna bestämmelserna innebär vidare att näringsidkaren ska iaktta god rådgivningssed i sin rådgivningsverksamhet och med tillbörlig omsorg ta till vara konsumentens intressen. Detta innebär att rådgivaren ska anpassa rådgivningen till den enskilde konsumenten samt inte rekommendera andra lösningar än sådana som kan anses lämpliga för konsumenten. (Ref. 9)

4 Empiri

I detta avsnitt presenteras den insamlade empirin. Inledningsvis ges en kort beskrivning av banken och hur den och dess internrevision är organiserad. Därefter beskrivs vad internrevisionen har för mål, hur internrevisionen arbetar och vilka förändringar som skett inom internrevisionen.

4.1 Inledning

Bankens primärdata presenteras gemensamt men finns det något specifikt som rör regional nivå eller koncernnivå kommenteras detta. I vissa fall har respondenterna hänvisat till hemsidor för att förklara och ge oss ytterligare information om bankens verksamhet.

Samtliga banker har nämnt att det skett väldigt stora förändringar inom internrevisionen under 1980-talet, då man gick från ett polisiärt arbete med granskning av kontor på detaljnivå till ett mer processorienterat arbete. Detta ligger dock utanför den tidsperiod vi har valt att granska, men det kan ändå vara bra att förstå att de förändringar som har skett under tidsperioden är relativt små vid jämförelse mot stora förändringen på 1980-talet. Dessa förändringar kommer dock inte att analyseras utan finns med för att de ger en bra förståelse för vad som skett under den tidsperiod som vi granskar. Vissa förändringar inom internrevisionen har varit drivna av finanskrisen i början av 1990-talet. Följderna av krisen satte dock sina spår under ett flertal år framöver, varför det är svårt att bortse från den, även om själva krisen egentligen ligger utanför den betraktade tidsperioden.

Nordeas svar hänvisar till viss del till utvecklingen i Nordbanken och norska Kreditkassen. Detta beror på att Nordea inte är tio år och således måste vissa svar relateras till Nordbankens och Kreditkassens förändringar av internrevisionen.

4.2 Handelsbanken

Handelsbanken grundades 1871 i Stockholm. Den hade 2004 en balansomslutning på 1 500 miljarder kronor och ett rörelseresultat på 13,1 miljarder kronor. Banken har ungefär 9 400 anställda. Dessa är fördelade på cirka 450 kontor runt om i Sverige samt cirka 125 kontor runt om i Norden och Storbritannien. I koncernen finns också 6 stycken dotterbolag bland annat Stadshypotek.

4.2.1 Handelsbankens och internrevisionens organisation

Handelsbanken har en starkt decentraliserad organisation med ledordet ”kontoret är banken”. Banken är uppdelad på olika affärsområden, till exempel Market, Kapitalförvaltning, Pension och Försäkring. Själva kontorsrörelsen består av 11 stycken så kallade regionbanker, det vill säga regionala huvudkontor, samt Handelsbanken Finans och Stadshypotek Bank. Sju av dessa regionbanker finns i Sverige och varje regionbank har ett antal lokala bankkontor underställda sig. Regionbankerna har en stark egen ställning.

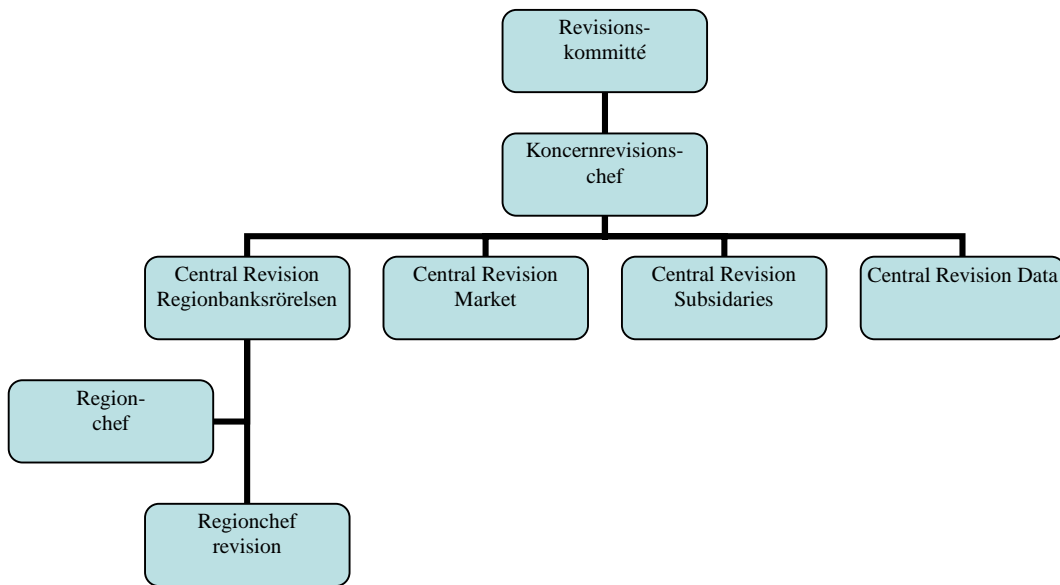
Handelsbankens decentraliserade organisation syns även tydligt på internrevisionens organisation. Då bankens enheter är väldigt självständiga anser banken att det är viktigt att ha fortsatt kontroll på alla plan.

Koncerninternrevisionschefen, Tord Jonerot, är underställd styrelsen och dess revisionskommitté. Han har det totala professionella ansvaret för internrevisionen i banken med 75 stycken revisorer. Jonerot är placerad i Stockholm där hans centrala avdelning med 30 internrevisorer arbetar. Denna centrala avdelning är uppdelad i fyra grupper som täcker hela koncernen:

- Central Revision Regionbanksrörelsen (CRR). Ska utvärdera de processer som sker i kontorsrörelsen. Det vill säga utvärdera om processerna är ändamålsenliga och om de hanterar rätt risker. Dessa utvärderingar ligger till grund för granskningsprogram som används vid kontorsrevisionerna.
- Central Revision Market (CRM). Reviderar, utvärderar och testar de processer som används av Handelsbanken Market.
- Central Revision Subsidiaries (CRS). Granskar den revision som sker i de svenska dotterbolagen.
- Central Revision Data (CRD). IT-revisionsgrupp som utvärderar och granskar informationssäkerheten, det vill säga teknisk granskning av operativsystemen.

En del av revisionsresurserna är organisatoriskt underställda bankens olika regionkontor. På kontorssidan finns då en Regionrevisionschef som ansvarar för respektive Regionbank med cirka 3-4 revisorer under sig. Dessa personer är placerade och verksamma i respektive Regionbank runt om i Sverige. Handelsbanken anser att de på detta sätt får bäst verkan av det arbete som de utför. Internrevisionsorganisationen kan liknas vid en så kallad matrisorganisation.

Bild över Handelsbankens internrevisionsorganisation:



4.2.2 Internrevisionen och dess utveckling

4.2.2.1 Mål och fokus

Handelsbankens internrevision ska arbeta enligt följande:

Målet: Revisionen ska medverka till att de övergripande mål som gäller för Handelsbanken uppnås genom revision av intern kontroll, räkenskaper och säkerhetsfunktioner.

Detta uppnås genom att: Granska att den interna kontrollen fungerar och är effektiv, granska tillgångar, skulder, övriga förbindelser samt värden som anförtrots banken för förvaltning och förvaring, göra utredningar, bistå bankens externrevisorer samt utreda misstänkligheter.

Skyldigheter: Påtala brister, lämna rekommendationer till åtgärder samt följa upp vilka åtgärder som vidtas.

Befogenheter: Rätt att utföra alla de undersökningar som erfordras för att genomföra revisionsarbetet

Målet med internrevisionens verksamhet är dels att utvärdera om de som författat instruktionerna skrivit dem på bästa sätt så att instruktionerna och reglerna är ändamålsenliga, dels att kontrollera att dessa instruktioner verkligen följs ute i verksamheten. Handelsbankens mål med sin internrevision är således att säkerställa att arbetsuppgifter utförs på ett korrekt sätt. Banken anser detta vara väldigt viktigt då en bank är en väldigt transaktionsintensiv verksamhet. Internrevisionen ska kontrollera att det inte tas obetänkbara risker då banken inte är beredd att acceptera att de förlorar pengar genom sådana risker. Dessutom är det viktigt för banken att de inte begår olika slags fel eftersom Handelsbanken ser det som väldigt viktigt att en bank framstår som en trygg och säker institution. Det gäller alltså att medverka till att de övergripande målen för banken uppnås. Internrevisionen är ett sätt att ta temperaturen för att se om man har lyckats med ovanstående eller inte.

Ytterligare en uppgift för internrevisionen är att utreda misstänkta oegentligheter. Internrevisorerna har fri tillgång till allt material som de behöver i sin granskning.

Målen för internrevisionen inom Handelsbanken har inte ändrats i någon större omfattning de senaste tio åren. Bankens mål med internrevisionen ”är väldigt brett och omfattande”. Det är samma mål men istället har fokus inom internrevisionen förändrats. Den ändrade fokusen har bland annat inneburit en ökad formalisering, se nedan. Samhällets fokus har också ändrats, man tycker sig se att revision och internrevision diskuteras något mer och därigenom har kraven ökat. Handelsbanken upplever dock att de under lång tid har levt upp till dessa krav.

4.2.2.2 Internrevisionsarbetet

Internrevisionsarbetet sker på styrelsens uppdrag. Internrevisionsarbetet görs genom revisioner och interna kontroller av bankens räkenskaper och dess säkerhetsfunktioner. Handelsbanken vill belysa att de även tittar noggrant på den finansiella delen av revisionen. Internrevisionsfunktionen granskar alltså bland annat årsredovisning och sedan lägger de ut på externrevisorerna att göra tillägg till det som redan gjorts. Koncernrevisionschef Jonerot säger så här om sitt uppdrag:

”Mitt uppdrag är att göra all den granskning, all den revision som jag tycker är erforderlig ur ett externt eller internt revisionsperspektiv. Jag delar inte upp revisionen i extern och intern revision utan jag ser det som om att det finns ett behov att granska att något fungerar, antingen det är redovisningen eller det är intern kontroll.”

En viktig del av revisionsarbetet är arbetet med att framställa en omfattande årlig riskanalys. Denna görs utifrån den historiska erfarenhet internrevisorerna besitter genom att vara verksamma i banken. Det är alltså ett tredimensionellt planeringsperspektiv som används för att säkerställa att de inte missar något väsentligt och att arbetets fokuseras på rätt saker. Bland annat tittar de på vilka produkter som finns i banken, identifierar väsentliga processer och vilka organisatoriska enheter som deltar i dessa processer. Ett nyckelbegrepp är ”väsentlighet och risk”. Under denna process träffar revisionsutskottet även koncernchefen och huvudavdelningschefer. Detta för att diskutera igenom deras syn på saken och sedan ta detta i beaktande när de fastställer planen.

Utifrån denna riskanalys väljs sedan vilka huvudområden som granskningen ska täcka genom en övergripande prioritering av koncernrevisionschefen tillsammans med internrevisionsgruppcheferna. Denna revisionsplan presenteras för externa revisorer men framförallt för revisionsutskottet som sedan fastställer planen.

De fyra grupperna i Stockholm har det övergripande ansvaret och gör generella utvärderingar av hur väl saker och ting fungerar. Internrevisionen finns även ute i regionbankerna då banken har ett omfattande decentraliserat arbetssätt. Handelsbanken har inte släppt granskningen ute på lokal nivå vilket de anser vara något många andra banker gjort. De upplever att de dels tagit steget mot mer övergripande test av processer men att de måste ha kvar den lokala granskningen på grund av att dessa enheter är så självständiga. De regionala internrevisorernas

arbete består bland annat av att besöka kontoren genom så kallade revisionsbesök. De går igenom samtliga rutiner och gör bland annat stickprov på krediter. Detta leder till en rapport där de påtalar brister, lämnar rekommendationer och bedömer kontoren utifrån den revision som gjorts på en femgradig skala.

Varje granskning, vilka till exempel kan vara kontorsrapporter eller granskning inom Handelsbanken Markets, rapporteras till chefen för den granskade verksamheten, och till hans chef i sin tur. Det vidtas sedan åtgärder på koncernfunktionsnivå för att utvärdera hur det generellt sett fungerar inom området i banken. Varje halvår görs sedan en sammanfattning av all granskning som skett inom de fyra områdena (CRR, CRM, CRS och CRD). Dessa sammanfattningar ställs till koncernrevisionschefen, och en kopia går till chefen för varje enhet. Halvårsvis sammanfattar sedan koncernrevisionschefen all granskning och skickar denna till revisionsutskottet och till koncernchefen. En gång om året rapporterar koncernrevisionschefen direkt till styrelsen i sin helhet.

Vad gäller rapporteringen anser banken att inga reella förändringar har skett de senaste tio åren. Den stora förändringen är att revisionsutskottet inte fanns för tio år sedan och att dess inblandning nu har formaliserats. Tidigare skedde rapporteringen direkt till styrelsen, så rent formellt har det blivit en annan avrapportering.

Internrevisionsarbetet har förändrats under de tio senaste åren på det sättet att bankens verksamhetsområde utökats med exempel livförsäkringsverksamhet samt att riskkontrollsystemet för tio år sen var väldigt blygsamt. Modellerna för internrevisionens arbete har utvecklats på det sätt att de har blivit mer formaliserade.

Även om Handelsbanken haft samma inriktning på granskningen under de senaste tio åren har viss utveckling skett. Banken har blivit mer angelägen om att arbetet ska ske vid mer exakta tidpunkter så att mer generella slutsatser kan dras. Det har även blivit ökade krav på dokumentation av vissa steg där det tidigare bara var verbal vidarebefordring av information. Vidare kan det ses som om de inte längre letar lika mycket efter fel. Istället vill de vara säkra på att de har ett statistiskt underlag att stå på och därigenom bättre kan uttala sig om hur bankens verksamhet fungerar. Arbetet är mer standardiserat, vilket medför att risken för att missa något är minimal. På regional nivå anser de även själva att de idag utför ett betydligt effektivare arbete än för tio år sedan.

Tekniken för internrevisionen anses ha blivit lite mer förfinad och teoretiskt baserad. Det jobb som tidigare mest gjordes efter känsla följer nu viss systematik. Framför allt har förändringar skett inom granskningen av de lokala kontoren. För denna granskning har ett "jättebra" systemverktyg utvecklats de senaste tio åren. Detta verktyg gör att information kan tas fram på ett enklare sätt. Systemet gör också att de inte längre behöver granska alla transaktioner, det räcker med att göra ett antal stickprov. Systemet skapar sammanfattningsvis väldigt bra förutsättningar för att dra generella slutsatser på ett helt annat sätt än för tio år sedan. Detta har fått till följd att revisionen blivit bättre och att antalet medarbetare inom området har kunnat minskas. Sammantaget har dock antalet

anställda inom internrevision i Handelsbanken ökat med cirka tio procent, vilket dock stor del hänger samman med bankens utökade verksamhetsområde.

Dock upplever koncernrevisionschefen att det saknas ett effektivt och kraftfullt systemverktyg för granskningen av regionbankerna, och banken utvärderar för tillfället ett sådant systemverktyg.

Mellan 1990-1995 skedde en förändring inom internrevisionens sätt att arbeta, och det förändrade även synen på internrevisionen. Internrevisionen lyftes upp rent formellt inom banken, och blev direkt underställda styrelsen. På regional nivå är de av samma uppfattning, och de upplever att de enskilda kontoren är tacksamma för den granskning som görs och välkomnar den. På regional nivå ses internrevisorerna till viss del också som konsulter eller samarbetspartners till de enskilda kontoren.

4.2.2.3 Kompetens

På Handelsbanken upplever de att den stora förändringen inom internrevisionen började redan på 1980-talet, mer precist 1985. Då fattade de beslutet att internrevisionen inte längre skulle vara en plats där den placerade folk som inte riktigt passade in i organisationen i övrigt. Nu skulle de ställa stora krav på kompetens just inom internrevisionsområdet. De inskränkningar som fanns gällande extern rekrytering skulle inte längre gälla för internrevisionen. Efter denna vändning har det dels varit en kontinuerlig kompetensuppbyggnad, och dels en kontinuerlig stegring av kompetensbehovet. Därmed har också kraven på dem som anställs inom internrevision ökat. Till exempel har andelen internrevisorer med extern revisionserfarenhet ökat de senaste tio åren. Detta framför allt inom granskningen av dotterbolag då detta arbete innefattar mycket legal granskning.

4.2.2.4 Extraordinära påverkande händelser

Handelsbanken drabbades inte lika hårt av finanskrisen som de övriga stora bankerna i Sverige. Detta berodde på att kvaliteten av Handelsbankens krediter var bättre. Anledningen till detta var flera. Dels så var banken inte lika offensiv vid utlåning till investeringar i fastigheter i samband med den så kallade fastighetsbubblan. Dels uppfattas det i banken som om de generellt reagerade snabbare på lokal nivå när de fick signaler om att allt inte stod rätt till gällande för den enskilde låntagarens ekonomiska situation. Anledningen till detta var att kreditansvaret organisatoriskt sett låg på kontoret. Med ett ansvar närmare kunderna förelåg bättre förutsättningar till en snabb reaktion. Inriktningen på revisionen var under själva finanskrisen mer inriktad på kreditvärdering än normalt och de drog naturligtvis lärdomar i kreditgranskningen som de fortfarande vidmakthåller. Internrevisionens roll är dock oförändrad före och efter finanskrisen.

Genom skandalerna i näringslivet tycker internrevisorerna sig se att banken mer tydligt inser vikten av god intern kontroll. Därigenom har internrevisionen fått en starkare ställning och det har blivit mer positivt att vara internrevisor. Samtidigt anser internrevisorerna att statusen för internrevision inom Handelsbanken har varit hög de senaste tio åren.

4.2.2.5 Lagstiftning och övrig reglering som påverkat utvecklingen

Det finns väldigt mycket regler och instruktioner för hur man ska hantera olika situationer och ärenden. Det regelverk som Handelsbanken just nu upplever påverkar internrevisionsverksamheten mest är Basel 2. Basel 2-regelverket ses som ett regelverk med extremt tekniska detaljkrav. Dessa krav anser banken inte ska bokstavstolkas, en sådan tolkning hade krävt alldeles för stora resurser och en mycket stor matematisk kompetens. Istället ska man använda sig av de etablerade revisionstekniker som tidigare utvecklats för att komma till en slutsats kring det som efterfrågas. Denna tolkning har diskuterats med Finansinspektionen och Handelsbanken anser sig ha stöd från dem att tolka reglerna på detta sätt. På regional nivå anses Basel 2-regelverket vara ”en djungel av grejer som ska göras”. Det kommer att innebära att det blir betydligt mer som ska granskas, vilket också är något som de håller på att förbereda sig inför.

Den nya svenska koden för bolagsstyrning påverkar internrevisionen. Banken hade successivt, redan innan regelverket infördes, anpassat sig till de nya reglerna. Påverkan är dock inte stor utan denna förändring har lett till en större formalisering av arbetet.

De nya internationella redovisningsreglerna (IFRS) påverkar också arbetet för de internrevisorer som arbetar med att granska räkenskaperna, då det gäller att förstå de nya regler som gäller.

På regional nivå anses lagen om finansiell rådgivning ha påverkat internrevisionen. Denna lag, precis som andra nya riktlinjer ökar området som behöver granskas. Detta sker samtidigt som all granskning som tidigare genomförts också behöver göras, vilket leder till att området som granskas hela tiden blir större och större.

4.3 Nordea

Nordea är en nordisk bank som uppstod genom en sammanslagning av den svenska Nordbanken, finska Merita, danska Unibank och Christiania Bank samt norska Kreditkassen. Sedan december 2001 bedrivs all verksamhet i koncernen under varumärket Nordea. (Ref. 63) Nordea är den ledande finanskoncernen i Norden och i Östersjöregionen med en balansomsättning under 2004 på cirka 2600 miljarder kronor och ett rörelseresultat på 21,5 miljarder kronor. (Ref. 67) Banken har ungefär 29000 anställda, och är verksamma i 20 olika länder, med huvudverksamheten i Norden.

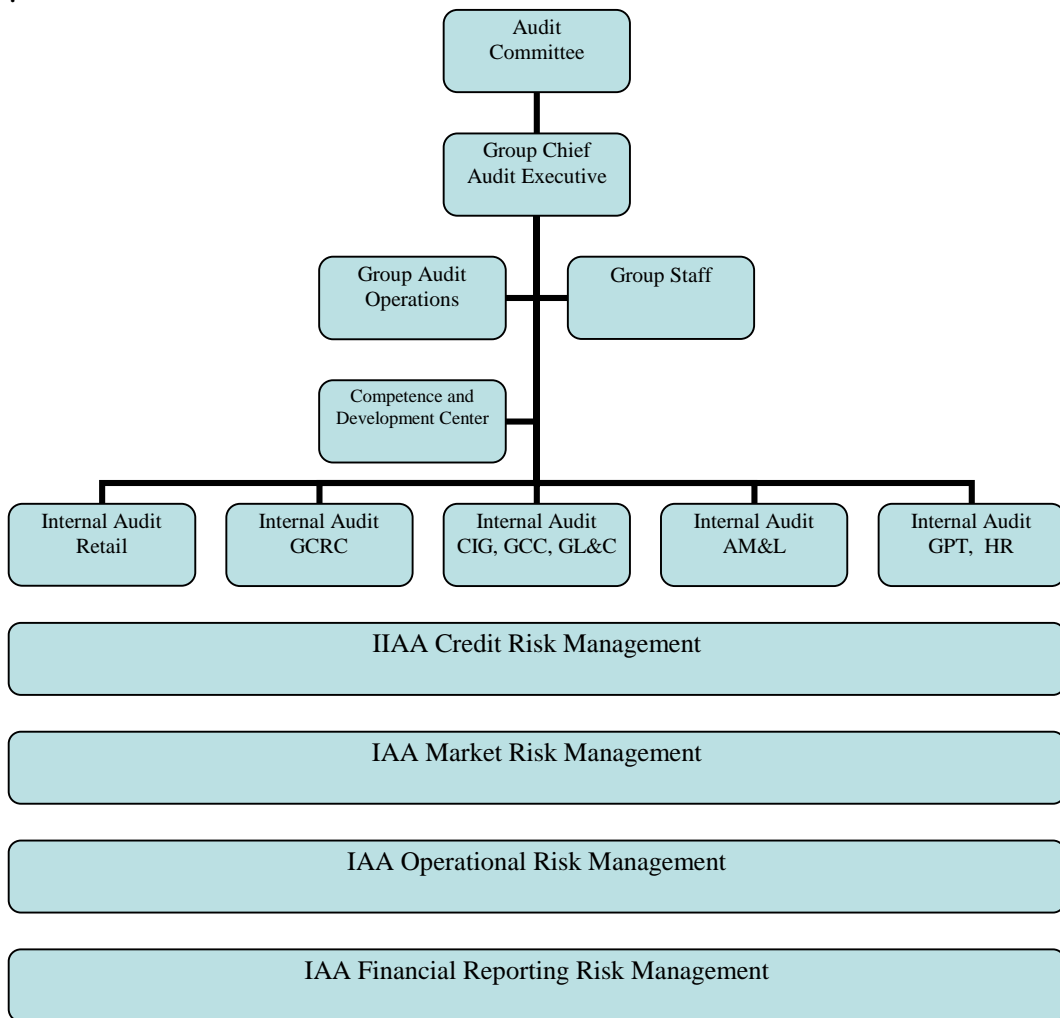
4.3.1 Nordeas och internrevisionens organisation

Nordea bedriver verksamhet inom tre affärsområden: Retail Banking, Corporate and Institutional Banking och Asset Management & Life. (Ref. 65) På koncernnivå finns även ett antal koncernstaber som bland annat har hand om all IT-verksamhet. (Ref. 64) Retail Banking är det största affärsområdet och står för mellan 60-70 % av Nordeas verksamhet. Nordea är uppbyggd som en front- och en backofficeorganisation. Frontofficedelen utgör den delen av verksamheten som är ut mot kunderna samt distributionsnätet. Backoffice utgör alla produktionsenheter.

Internrevisionen är en oberoende funktion där koncernrevisionschefen har det övergripande ansvaret för internrevisionsaktiviteten. (Ref. 66) Nordea har delat upp Sverige i fyra regioner som internrevisionen ska täcka, men de har ingen internrevision på regional eller lokal nivå. Internrevisionen i Nordea är således centraliserad.

Internrevisionen är organiserad efter tre principer. Den första principen är att internrevisionen ska vara en spegelbild av den organisation de reviderar i Nordea. Internrevisionen har därför en revisionschef för varje affärsområde. Den andra principen gör att en matrisorganisation bildas genom att de förutom den första principen också har ett revisionsansvar för de viktigaste riskområdena i banken. Dessa risker är kreditrisk, marknadsrisk, operationell risk och risk vid finansiell rapportering. Den tredje principen är att Nordea vill ha en "one-point of entry kommunikation" mellan revisionen och toppledningen för att förenkla kommunikationen.

Bild över Nordeas internrevisionsorganisation:



GCRC = Group Credit and Risk Control
 CIG = Corporate and Institutional Banking
 GCC = Group Corporate Center
 GL&C = Group Legal & Compliance
 AM&L = Asset Management & Life
 GPT = Group Processing and Technology
 HR = Human Resources

4.3.2 Internrevisionen och dess utveckling

4.3.2.1 Mål och fokus

Internrevisionens syfte och uppdrag i Nordea är följande:

”Internrevisionsaktiviteten är en oberoende, objektiv revisions- och rådgivningsverksamhet som ska skapa värde och förbättra organisationens verksamhet. Funktionen hjälper organisationen att uppnå sina mål genom att tillämpa en systematisk och strikt metod för utvärdering och förbättring av effektiviteten i processerna för riskhantering, kontroll och styrning”.

Nordea följer IIA:s definition av internrevisionens syfte. Internrevisionsaktiviteten ska tillföra värde till organisationen. Internrevisionen ska genom att kvalitetssäkra internkontrollen i företaget bidra till att internkontrollerna förbättras. (Ref. 66)

Internrevisionens två huvudaktiviteter är Assurance Activities och Consulting Activities. Nordea har försökt att frånga arbetet med Consulting Activities och internrevisionsaktiviteten ska inte syssla med rådgivningsverksamhet om de inte fått det i uppdrag av revisionsutskottet. Internrevisionen har också ett tredje element, att ge Nordea ett mervärde. Detta görs genom att bekräfta kvalitén av processer och främja fortsatta förbättringar. När internrevisionen reviderar riskhanteringen, den interna kontrollen och ledningsprocesserna är det kvaliteten som granskas.

Internrevisionen hanterar bara operationell revision, då all finansiell revision är utlagd på en externrevisor. Därmed ses internrevisionen som en bekräftningsfunktion på riskhantering, intern kontroll och ledningsprocesser i Nordea. Detta görs på bas av fyra målkategorier: ”effektivitet av verksamheten”, ”skyldigheter och integritet av finansiell information”, ”säkerställande av tillgångar” samt ”efterlevnad av ledande principer, lagstiftning och regler”.

Målen för internrevisionen i Nordea har ändrats väldigt lite under den senaste tioårsperioden. Målen har dock blivit mer precisa och nyanserade i och med övergången från COSO 1 till COSO 2. Internrevisionens fokus har dock förändrats. En faktor till fokuset förändring är de allmänna diskussionerna om corporate governance-frågor. May Ekström beskriver fokusförändringen i Nordea som om att:

”Fokus har förändrats mot en mer riskbaserad revision och nästa steg är Risk Business baserat med koppling till målen”

4.3.2.2 Internrevisionsarbetet

Nordea använder sig helt av IIA:s definition av internrevision och har byggt upp hela sitt ramverk och metod efter internationella standards.

Internrevisionsarbetet sker på koncernstyrelsens uppdrag och revisionsutskottet ansvarar för anvisningar och utvärdering av internrevisionen inom Nordeakoncernen. Det är viktigt att internrevisionsarbetet är oberoende linjeorganisationen. Detta kan exemplifieras med att koncernrevisionschefen funktionellt sett rapporterar direkt till revisionsutskottet.

Rapporteringen sker således från koncernrevisionschefen till styrelsen via en Audit Committee, vilken består av tre oberoende styrelsemedlemmar. Denna kommitté följer årsvis upp internrevisionens arbete. Nordea ser det som att revisionsrapporterna ”ägs” av den avdelning som granskas men att den lämnas vidare inom internrevisionsfunktionen och konsolideras upp till styrelsen. Varje revisionsprojekt följer ett ”checkschemat” som varje ansvarig revisor ska kvittera ut efter revisionen. Detta rapporteringssätt har sett ut på samma sätt sedan sammanslagningen. Vart femte år sker dessutom en extern genomgång av internrevisionen för att kvalitetssäkra internrevisionens arbete.

Internrevisionsaktiviteten har behörighet att genomföra alla typer av undersökningar och erhålla all information som behövs för utförandet av sina uppgifter. Det innebär att internrevisionsaktiviteten har fullständig tillgång till koncernens administration, verksamhet och redovisning liksom till koncernens lokaler och all information från koncernens anställda när så anses vara nödvändigt för genomförandet av revisionen. (Ref. 66)

I internrevisorernas arbete med regionbankerna letar de efter projekt som är riskfyllda för banken. Regionbanksgranskningen är en del av internrevisionens arbete men det finns även projekt som rör hela banken, till exempel arbetet med Basel 2. Vid vissa tillfällen väljs några kontor ut för en närmare granskning och dessa fungerar sedan som stickprov

Stora förändringar skedde då de fyra bankerna slogs ihop och bildade Nordea. Inte bara på organisatorisk nivå utan även när det gäller internrevisionen. Innan sammanslagningen hade alla bankerna olika revisionskoncept. I Danmark ska revisionen enligt lag bekräfta räkenskaperna, alltså finansiell revision. I Norge ska internrevisionen i finansiella institutioner över en viss storlek (mätt utifrån volym på totala tillgångar) däremot syssla med operationell revision. Detta innebär inte att banken nödvändigtvis måste ha en internrevisionsavdelning. Banken kan outsourca den operationella revisionen till en extern firma, men det måste vara ett annat bolag än det som har hand om den finansiella revisionen. Sverige och Finland låg någonstans mitt emellan dessa koncept. Finland låg närmast den norska modellen metodiskt sett och den svenska modellen tenderade kanske lite mer mot den danska.

När Nordea bildades skulle alla processer, metoder, etc. harmoniseras och standardiseras efter "best practice". Då infördes det norska konceptet helt. Den övervägande trenden i världen var att internrevisionens fokus mer och mer inriktades på operationell revision. Nordea valde också att ta steget bort från detaljgranskning av kontor. Det revisionsarbete som till exempel Handelsbanken använder sig av ses som mer gammaldags i Nordea.

Nordeas internrevisionsarbete har sedan valet av en ny revisor i början av 2005 koncentreras helt på den operationella revisionen då den finansiella revisionen numera är outsourcad till en externrevisor. Ett samarbete mellan dem båda är dock nödvändigt då den finansiella revisionen är väldigt beroende av resultaten av den operationella revisionen. Av denna anledning har intern- och externrevision ett samarbetsavtal om hur detta ska ske i praktiken.

Det finns dock vissa nyanser av finansiell revision. Ett exempel är att den nya koden för bolagstyrning kräver att den interna kontrollen relaterad till finansiell rapportering är bra. Detta ligger i gränslandet mellan internrevisionsuppgifter och externrevisionsuppgifter. Därför anser de att det är viktigt att internrevisor och externrevisor har ett tätt samarbete oavsett revisionskoncept.

Metoderna för internrevision inom Nordea håller på att förändras i och med att de håller på att införa en ny metod för den operationella revisionen som ska vara färdig den första januari 2006. Metoden är helt ny men inte revolutionerande i förhållande till den metod Nordea använt tidigare. Den nya metoden förändrar inte

arbetet speciellt mycket när det gäller själva revisionen, då den snarare är ett ledningssystem för revisionen, än en ren revisionsmetod.

Idag har Nordeas internrevisorer ett antal riktlinjer för sitt arbete som inte fanns för tio år sedan. Det fanns en struktur även om den inte var dokumenterad på det tydliga sätt som den är idag. Revisionen var mer i form av kontorsrevision där de var ute och såg på detaljer i verksamheten. Ännu har inte Nordea en processororienterad internrevision, men det kommer troligen att införas i framtiden.

IT-verktygen för internrevisionen har också blivit bättre de senaste tio åren. Nordea har tagit in ett nytt IT-verktyg som inte ännu är tillräckligt integrerat. Idag arbetar de mot en databas.

Personalen på internrevisionen har under de senaste tio åren minskat. När bankerna slogs ihop 2001 så var ungefär 200 personer anställda inom internrevision, idag är de 114. Mycket vinst fanns att hämta genom att standardisera och harmonisera vilket också skedde då de fyra bankernas revisionsavdelningarn slogs ihop till en.

4.3.2.3 Kompetens

Historiskt sett har internrevisionen varit en plats där banken placerade kontorschefer som behövde en mindre tjänst och detta är ett rykte som har följt med internrevisorerna länge. När internrevisorerna idag är ute i verksamheten försöker de förklara sin roll för övriga anställda. Nordea har dock mer eller mindre haft samma minimikrav gällande kompetens och utbildning sedan banken bildades. Som internrevisor måste de ha utbildning på minst Bachelor-nivå samt förplikta sig att försöka ta CIA-certifieringen. Fokuseringen på att endast anställa civilekonomer har ändrats eftersom internrevisionen numera inte granskar just redovisning och bokslut. Nu vill Nordea snarare ha in människor med kompetens från olika yrkesområden.

4.3.2.4 Extraordinära påverkande händelser

Under finanskrisen arbetade internrevisorerna mycket aktivt tillsammans med de externa revisorerna. Internrevisionen följde utvecklingen noga och var till exempel med på bankens genomgångar av kreditengagemang. Dessutom var de en "sammanhållande länk" och stod för kontinuitet när personer i ledande ställningar byttes bort. Internrevisionen är idag i ett större fokus än för tio år sedan, vilket till viss del beror på finanskrisen. Nordea anser att finanskrisen stärkte internrevisionens roll.

Genom skandaler i företag som Enron och WorldCom har man blivit mer lyhörd och miljön för revision och intern kontroll i företag har generellt sett förbättrats. Det mest tydliga tecknet anser Nordea vara införandet av Basel 2. Internrevisionens fokus har också påverkats av de stora internationella skandalerna.

"När det är dåliga tider, är det goda tider för intern kontroll och internrevision" menar Vegard Østlien.

Vid diskussioner om skandaler i näringslivet anser Nordea att det är viktigt att komma ihåg att finansinstitutioner har en annan position i samhället än vanliga industriföretag. Bankerna representerar den finansiella infrastrukturen som är en väsentlig del av en ekonomisk infrastruktur i varje land. För att ett sådant system ska fungera är det nödvändigt att allmänheten har förtroende för bankerna. Revisionen är en viktig del av en corporate governance- struktur och är nödvändig för att bankerna ska ha ett förtroende bland allmänheten och ute i offentligheten.

4.3.2.5 Lagstiftning och övrig reglering som påverkat utvecklingen

Internrevisionsaktivitetens arbete i Nordea ska utföras i enlighet med lagstiftning och tillsynsmyndigheters instruktioner i respektive land. Det ska också utföras i enlighet med de standards som IIA har gett ut för internrevision.

Den svenska koden för bolagsstyrning har påverkat Nordea och Nordeas internrevision. Den påverkar Nordeas internrevision på det sätt att de har anpassat sin organisation av internrevisionen samt sättet de arbetar på efter den nya svenska bolagskoden. Arbetsuppgiften med riskansvaret för finansiell rapportering är relaterad till koden. Den svenska koden har i sin tur inspirerats av Sarbanes-Oxley Act som de anser vara ett resultat av de skandaler som skett inom näringslivet.

Även användandet av COSO har inneburit förändringar för Nordea. För fem-sex år sedan började Nordea på allvar att arbeta med COSO. Tidigare hade Nordea en mer gammaldags internrevision. De var då en del av den interna kontrollen, vilket de tycker att internrevisionen inte ska vara. På den tiden granskade de även bokslutet, vilket banken idag anser vara externrevisorernas arbete. Detta upphörde dock för ungefär tre år sedan. Det har alltså skett en förändring mot ett mer tydligt användande av COSO.

Nordea ser Basel 2 som en praktisk översättning av COSO, det vill säga att Basel 2 bygger väldigt mycket på COSO. När det gäller införandet av Basel 2 kommer den att leda till att internrevisionens omfattning och innehåll förändras. Nordea menar också att det kommer att vara minst lika mycket fokus på internrevision efter införandet av Basel 2 som det är idag. Internrevisionen kommer att behöva granska mer och annorlunda saker eftersom Basel 2 har speciella krav på vad en internrevisionsavdelning ska utföra. Basel 2 har även stora krav när det gäller kompetensen på internrevisorer, och reglerna gör att internrevisionen hamnar allt mer i fokus, se ovan under ”kompetens”. Framför allt är det de centrala enheterna i banken som berörs av Basel 2, men i förlängningen även regionbankerna.

Finansinspektionens allmänna råd om styrning och kontroll av finansiella företag, 2005:1, bedömer Nordea också har påverkat internrevisionen.

4.4 SEB

SEB är en nordeuropeisk finansiell koncern som bildades 1972 genom en sammanslagning av Stockholms Enskilda Bank och Skandinaviska banken. SEB anser sig ha tio hemmamarknader: Norden, de baltiska länderna, Polen, Tyskland och Ukraina. Balansomslutningen var under 2004 1600 miljarder kronor, med ett rörelseresultat på 9,3 miljarder kronor. (Ref. 71) Mer än 50 procent av vinsten genereras utanför Sverige. Banken finns representerad i ett 20-tal länder jorden runt med cirka 20 000 anställda, varav mer än hälften utanför Sverige. (Ref. 69) SEB har drygt 680 bankkontor i världen.

4.4.1 SEB:s och internrevisionens organisation

SEB:s organisation är uppdelad i 6 affärsområden, kallade divisioner. Dessa är Merchant Banking, Nordic Retail & Banking, Asset Management, German Retail & Mortgage Banking, Eastern European Banking och "SEB Trygg Liv". SEB Merchant Banking står för ungefär hälften av vinsten.

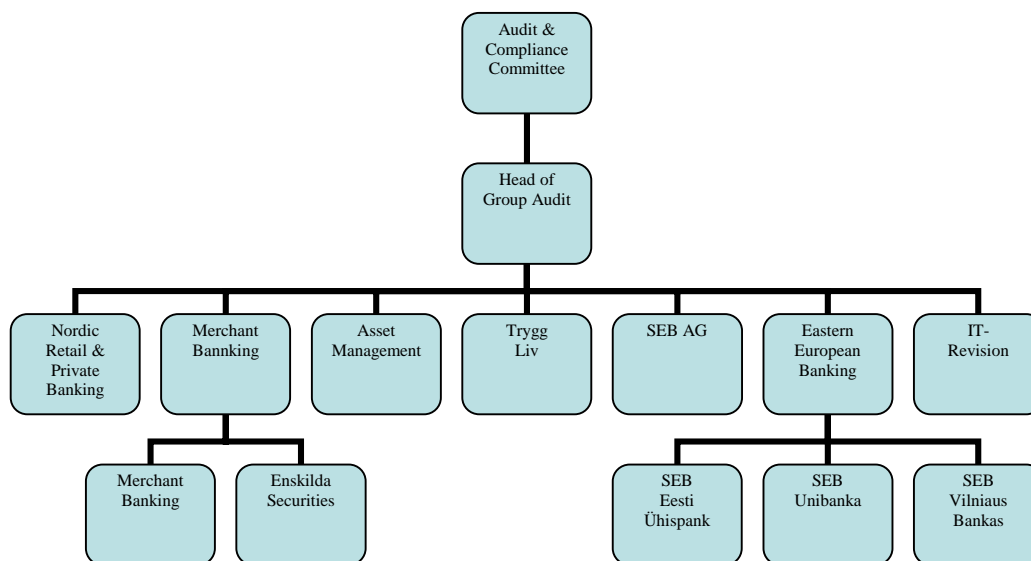
Internrevisionen ligger "utanför" den vanliga organisationen och är direkt underställd styrelsen och dess revisionsutskott som kallas Audit and Compliance Committee. Enligt revisorerna på regional nivå gör detta att de slipper känna sig bundna av att tillfredsställa en chef på högre nivå ute i verksamheten.

Internrevisionens organisation speglar i största möjliga mån affärsstrukturen i banken. Det vill säga att den inte är uppbyggd efter den legala organisationen utan mer efter hur banken styr och kontrollerar de affärer som görs. SEB anser dock att internrevisionsorganisationen måste anpassas efter den legala organisationen och dess rapportväg. Internrevisorernas organisation går över de geografiska gränserna och medarbetarna är placerade runt om i världen. Koncernrevisionschefen (Agneta Brevenhag) är placerad i Stockholm.

Koncernrevisionschefen är ansvarig för hela koncernen oavsett om det rör Sverige eller till exempel Tyskland. Huvudindelningen är alltså samma som för banken i stort, det vill säga en divisionsuppdelning med en divisionsansvarig som är underställd koncernrevisionschefen. Det sker dock mycket arbete över divisionsgränserna då det finns processer och processansvar som går tvärs igenom organisationen i olika avseenden. Denna divisionsgruppering och processansvar för internrevisionen kan liknas vid en klassisk matrisorganisation.

De internrevisorer som arbetar på regional nivå inom Retail har egentligen hela Sverige som arbetsfält, men då kontoren är utspridda över en ganska stor yta ansvarar de i första hand för ett visst geografiskt område. De som arbetar ute på regionalnivå mot kontorsverksamheten är oftast medarbetare som arbetat ute i verksamheten som exempelvis före detta kontorschefer.

Bild över SEB:s internrevisionsorganisation:



4.4.2 Internrevisionens och dess utveckling

4.4.2.1 Mål och fokus

Enligt SEB:s hemsida är syftet för deras internrevision enligt följande:

Internrevisionen ska medverka i framtagandet av regelverk, system och rutiner samt följa upp efterlevnaden av dessa så att verksamheten bedrivs i säkra, effektiva och kontrollerade former. (Ref. 70)

Internrevisionens arbetsområde framgår av den av styrelsen fastställda ”Instruktion för Internrevision”, och omfattar huvudsakligen, för bankens och dess dotterbolags del, säkerställandet av att

- den interna kontrollen är tillfredställande genom utvärderingar och förslag till förbättringar
- extern och intern rapportering är tillfredställande
- verksamheten i koncernen bedrivs på ett effektivt sätt i enlighet med styrelsens och koncernchefens intentioner

SEB:s mål med internrevisionen kan hämtas ur The Institute of Internal Auditors definition av internrevision. SEB:s målsättning är att följa denna definition. Internrevisionen ska alltså vara en stödjande funktion åt styrelsen och försäkra att den interna kontrollen i verksamheten och rapporteringen är tillfredsställande.

Detta betyder att internrevisorerna på SEB ska se på vilka de inneboende riskerna i denna typ av verksamhet generellt är, samt vilka kontrollrutiner och vilka väsentliga kontrollmoment som utförs för att motverka dessa risker. Internrevisionen ska pröva dessa kontroller för att bekräfta att kontrollerna verkligen åstadkommer det de är tänkta att göra.

Den stora förändringen av SEB:s mål med internrevision inträffade efter finanskrisen i början av 1990-talet, mer precist 1993. Då förändrade SEB sin internrevision. Syftet med revisionen ändrades från en mer reaktiv revision, där de på en mer detaljerad nivå såg efter om regler följts, till en processororienterad framåtriktad proaktiv verksamhet.

På regional nivå tycker de att det är svårt att uttala sig om målen för internrevision har förändrats. Det är styrelsen och revisionskommittén som fastställer målen och de anser sig vara långt från dessa delar. De anser dock att målen förändrats lite genom att det nu godkänns att internrevisorerna tittar på längre tidsintervaller.

4.4.2.2 Internrevisionsarbetet

Internrevisionen hos SEB sker på styrelsens uppdrag och internrevisionsorganisationen är direkt underställd styrelsen. Inom SEB har dock internrevisionen börjat arbeta mer och mer integrerat tillsammans med affärssidan och övriga kontrollfunktioner inom banken. De har ett gemensamt koncept, genom att de förankrar och gör sin riskanalys i samförstånd med olika delar av verksamheten, till exempel riskkontrollen och kreditsidan. Tillsammans utgår de sedan från en riskanalys som alla är överens om. Därefter utformar internrevisorerna sina revisionsinsatser som i sin tur diskuteras och fastställs av styrelsens revisionsutskott.

De rapporter som internrevisionen gör av olika enheter betygssätts från A till D, där A är bäst. De anser det vara väldigt viktigt att den reviderade enheten och internrevisorn är överens om iakttagelsens riktighet. Den rekommendation och bedömning som internrevisionen gör är dock internrevisorernas ensak.

Rapportering sker i första hand till de affärsansvariga, efter som de anser att det är de som har mandat att genomföra förändringar. Dessa rapporter konsolideras sedan kvartalsvis upp på divisionsnivå, och sedan vidare för hela koncernen. Koncernrevisionschefen rapporterar kvartalsvis till Audit Committee och årligen till koncernstyrelsen. Själva detaljdiskussionen sker i revisionsutskottet. En fullständig helårsrapportering sker varje år i samband med årsredovisningarna. Vart femte år sker dessutom en genomgång av den interna revisionen av ett externt revisionsbolag, för att dess metodik och kvalitet ska vara effektiv. Rapporteringen har inte förändrats i någon större grad under tidsperioden men rapporterna når idag ut till fler personer i banken.

Internrevisorerna är respekterade i verksamheten och dess arbete är flyttat från en polisiär till en mer konsulterande verksamhet. Det polisiära elementet anser de dock på koncernnivå alltid kommer att finnas kvar.

I första hand ska internrevisionen bedöma de olika regler som banken har i olika avseenden, att de är ändamålsenliga och effektiva. Det gör att de nu mer arbetar med den systematiska processen istället för att vara ute i verksamheten och direkt granska transaktioner. Nu använder de mer stickprov för att se att processerna fungerar. Internrevisorerna har tillgång till all information om bankens verksamhet för att kunna utföra sitt arbete på bästa sätt.

För tio år sedan kontrollerade de mer om det arbete som utförts var rätt eller fel, vilket är mer likt intern kontroll. I dagsläget granskar de rutiner och risker utifrån en ”Total Risk Mapping”. Den fastställs varje år och identifierar de inneboende riskerna i verksamheten generellt. De identifierar således vad banken har för risker och vad som kan hända om det uppstår fel. Tidigare kontrollerade de mycket mer detaljer, vilket de idag avstår från. Idag selekterar de istället på ett annat sätt.

För tio år sedan lagrades varje dokument lokalt och sammanställningar skickades in för att lagras centralt. Idag menar SEB att arbetet är mycket mer centraliserat och all information finns centralt lagrat. Internrevisorerna behöver idag inte åka ut till kontoren på samma sätt som tidigare.

När internrevisorerna kommer ut på kontoren granskas att kontorschefen har utfört de kontroller som Finansinspektionen och Bankinspektionen föreskriver. Ansvaret för detaljerna tas på detta sätt hand om av organisationen själv. Internrevisionen kontrollerar inte detta fysiskt längre. Arbetsmässigt arbetade internrevisorerna för tio år sedan mycket mer lokalt. Internrevisorerna ute i landet arbetar idag med avdelningar över hela Sverige och de upplever arbetet som mer uppstyrt på ett helt annat sätt än tidigare.

Internrevisorerna gör nu dels mer och dels ett bredare arbete då risken väger tyngre än tidigare. Anledningen till denna utveckling tror respondenterna på regional nivå beror på den allmänna utvecklingen inom samhället och banken. På grund av att bankverksamheten utvecklats på detta sätt har det fört med sig krav och behov på effektivisering av processer.

Under den senaste tioårsperioden har det blivit en effektivisering av arbetet genom de nya och bättre hjälpmedlen som lanserats. Metoderna för internrevision inom SEB har förändrats genom att de nu använder ett IT-stödverktyg för sitt arbete. Det gör att de kan stötta hela revisionsprocessen, från riskanalysen och hela vägen genom planering, genomförande, rapportering och uppföljning. IT-verktyget var ett stort steg framåt. I och med att SEB är ett stort företag, med en spridning över stora delar av världen och bedriver olika typer av verksamhet är IT-verktyget en nödvändighet för att kunna övervaka och prioritera rätt saker. SEB anser att behovet av ett IT-verktyg skapades av internationaliseringen och globaliseringen samt storleken på verksamheten och dess komplexitet. Förändringen krävde en annan sorts styrning och därför köpte de detta IT-verktyg för en 4-5 år sedan.

Internrevisorerna har blivit färre totalt sett och det har inte bara med IT-verktygen att göra utan mer med att metoden, kompetensen och sättet att arbeta på har förändrats. Bara i den svenska banken var över 100 personer anställda inom internrevision i början av 1990- talet. Idag är de 40 stycken i Sverige trots att banken har blivit mycket större än vad den var i början av 90-talet.

Internrevisorerna anser definitivt att de fått en högre status under den undersökta perioden. SEB gör interna undersökningar sedan 7-8 år tillbaka där internrevisionen får väldigt positiva omdömen vilket de inte tror att de hade fått för tio år sedan.

4.4.2.3 Kompetens

Finanskrisen påverkade internrevisionen i SEB drastiskt. Ett exempel är att SEB bytte ut cirka 85 % av alla medarbetare inom internrevisionen. Det berodde inte på att de var dåliga utan det ställdes helt enkelt nya och annorlunda krav i och med arbetet med att gå från en reaktiv till en proaktiv verksamhet. Det är ett helt annat sätt att arbeta på idag och de har numera en helt annan typ av människor med en helt annan kompetensprofil än förut. SEB menar att det utförs mycket bättre arbete av färre antal revisorer idag än tidigare. Detta beror bland annat på tekniken men framförallt på att de lyckats att utnyttja framgångsvinden sedan finanskrisen och lyckats att få ett bra samspel med befattningshavarna.

SEB anser sig ha oerhört höga krav på sina medarbetare idag. För drygt tio år sedan var internrevision ett ställe där de placerades för att utföra ett lågstatusarbete. Idag får internrevisionsavdelningen väldigt många spontana förfrågningar. Externt anställer de numera bara akademiker. Dock rekryteras fortfarande en hel del internt. Merparten av dem som rekryteras externt kommer från revisionsbyråer med 4-5 års erfarenhet eller är personer som ”norpats” från andra bankers internrevisionsavdelningar.

Bernt Gyllensvärd uttrycker detta på följande sätt:

”Om vi kan få kombinationen av dom gamla stötarna i banken med hungriga unga akademiker att fungera får vi en oerhörd slagkraft.”

Ett mål SEB avser att försöka uppnå är att få de som arbetar på internrevisionsavdelningen att gå vidare i banken då internrevisorer får en bra överblick över hela bankens verksamhet. En annan stor skillnad från tidigare är att de som nu arbetar inom internrevision är mycket bättre på att sälja in sitt budskap till befattningshavarna än vad de var tidigare, och detta ser de som mycket viktigt.

4.4.2.4 Extraordinära påverkande händelser

Finanskrisen förändrade SEB:s verksamhet och organisation till stor del. Som Bernt Gyllensvärd uttrycker det:

”Det var hela kulturen, hela synen, hela corporate governance-strukturen som förändrades radikalt under den här perioden.”

Detta ledde till många och stora förändringar för SEB:s internrevision. Bankens rollfördelning mellan styrelse och ledning fungerade tidigare inte på ett bra sätt. SEB gick ner till nio styrelseledamöter från 40-50 ledamöter. De valde att utgå från kompetens och professionalism istället för att välja viktiga kunder i banken till styrelseledamöter. SEB skapade även som det första stora bolaget i Sverige en Audit Committee.

Banken byggde också upp självständiga riskhanteringsfunktioner på ett mycket tydligare sätt än tidigare. De byggde upp riskkontrollfunktioner med koncernansvar och det skapades en rapportlinje till dessa riskkontrollfunktioner

ute i alla divisioner och större enheter. Samma sak gjordes inom kreditområdet genom skapandet av en oberoende kreditorganisation. Denna har vetorätt i alla beslut på olika nivåer och är skild från affärsansvaret för att kunna vara objektiv. Det är nämligen kreditområdet som anses vara bankens största risk. SEB skapade också en efterlevnadsfunktion som skulle se till att nya regelverk översattes till bankens miljö samt att de implementerades och efterlevdes genom att de anställda tog till sig dessa nya regelverk. Därmed kan man säga att mycket av det som internrevisionen tidigare utförde togs över av de här funktionerna. Dessa organisationer är operativa och arbetar på daglig basis med de löpande transaktionerna medan internrevisionen väljer själva när och hur de ska gå in.

Hela kulturen inom banken, hela synen och corporate governance-strukturen förändrades radikalt på grund av finanskrisen. Det var det som gjorde det möjligt för internrevisionen att förändra sig från att ha varit en reaktiv detaljprickande enhet som räknade kassor på kontor till att bli en mer process- och systemorienterad funktion som tittade mer på principiella frågor.

Skandalerna i olika företag runtom i världen har enligt SEB inte påverkat internrevisionen i sig utan snarare påverkat ledning och styrelse samt hela inställningen till vikten av en god corporate governance. Således har påverkan skett i ett vidare begrepp. Ledningens inställning till denna typ av frågor har ändrats samt inställningen till vikten av att det finns en väl fungerande intern kontroll. Synen på dessa frågor har blivit märkbart positivt förändrad. Det har lett till att organisationen är öppnare mot internrevision och det blir därmed lättare att genomföra revisionen.

4.4.2.5 Lagstiftning och övrig reglering som påverkat utvecklingen

Revisionsverksamheten hos SEB ska bedrivas enligt gängse allmänna riktlinjer och god revisions sed. (Ref. 70) SEB måste vara legalt accepterade i de länder där de har en betydande verksamhet vilket även påverkar verksamheten i Sverige.

Den nya svenska koden för bolagsstyrning anser SEB mer bekräftade var banken befann sig i utvecklingen än den påverkade internrevisionen. SEB uppfyllde inte dessa krav för tio år sedan, men utvecklingen efter finanskrisen har gjort att de hamnat där de är nu. SEB har följt och aktivt deltagit i framtagandet av koden. Trots att Sverige var sent ute med att införa en bolagskod var Sverige långt framme inom internrevisionsarbetet bland annat tack vare vår på området utförliga aktiebolagslag.

I slutet av 90-talet kom det krav på så kallad marknadsvärdering alltså daglig värdering av en mängd transaktioner. Det gjorde att riskerna minskade och de upplever inom banken att de då fick en mycket bättre kontroll. Även de nya redovisningsreglerna IFRS har påverkat och gör det mycket lättare att kontrollera än tidigare. Det har också kommit en ny lag om penningtvätt som påverkar vad internrevisionen ska granska.

Basel-2 reglerna leder till successiva förändringar inom internrevisionen, framför allt får internrevisorerna en helt annan medvetenhet. Basel 2 påverkar inte direkt

internrevisionen, men banken får ett mer tydligt ansvar gentemot Finansinspektionen. Detta ska till exempel ske genom genomgång av de modeller banken använder sig av, att de verkligen levererar det resultat man vill ha, med mera. Basel 2 anses som en tuff uppgift men de är positivt inställd till den. Anställda i organisationen kommer på ett tydligare sätt se att ett risktagande kostar kapital. Detta leder till en helt annan kultur och förståelse för internkontrollfrågorna. Det kommer också att förhoppningsvis påverka prissättningen genom att de kommer att ta betalt för risk av kunden.

På regional nivå tror de att Basel 2 kommer att ställa högre krav på den interna kontrollen, och därmed lyfta bort en del av detta arbete från internrevisionen. Istället kommer fler kontroller ske på högre nivå då reglerna leder till att banken mer måste säkerställa processer.

SEB anser att de i praktiken arbetar enligt COSO men nämner inte denna som ett specifikt mål. Däremot ser de till att inte hamna för långt bort från Sarbanes-Oxley Act, men vill inte heller vara slaviskt underkastade de enorma dokumentationskrav som de upplever att Sarbanes-Oxley Act innebär.

Våra respondenter på regional nivå tycker att det finns ganska många lagar och regleringar som tagits fram under de senaste tio åren vilka påverkar bankens arbete i stort, bland annat olika ålägganden från Finansinspektionen. I förlängningen påverkar även dessa internrevisionen, då området som måste granskas blir större.

I allmänhet anser SEB att införandet av de olika lagarna leder till en god spiral. De olika befattningshavarna börjar inse vidden av god intern kontroll, och vad som kan hända om en sådan inte finns. Detta leder till att de inser vikten av internrevisionsarbetet, och därmed får internrevisionen ett bättre samspel med de funktioner som granskas.

4.5 Sparbanken Finn

Sparbanken Finn är Sveriges största självständiga Sparbank och grunden till den lades 1833. Först 1991 antog dock banken namnet Sparbanken Finn. (Ref. 73) Sparbanken Finn har en balansslutning på 13,8 miljarder kronor, och ett rörelseresultat på 135 miljoner kronor. (Ref. 72) Inom banken arbetar cirka 330 anställda, merparten på de olika kontoren i regionen. Sparbanken Finn lyder under sparbankslagen.

Sparbankslagen är en del i banklagstiftningen som reglerar de för sparbankerna specifika områden. (Ref. 4, band 1, s.1) Sparbankerna har ofta en regional eller lokal anknytning till sitt verksamhetsområde och var från början tänkta att främja småsparandet. Utvecklingen har dock gjort att sparbankerna allt mer börjar likna affärsbankerna. Sparbankerna behöver ändå en speciell reglering då de är associationsrättsligt annorlunda. I praktiken saknar sparbankerna egentliga ägare och kan mer liknas vid stiftelser då de inte uppbärs av vinstsyfte för enskilda. Därför saknar Sparbankslagen bland annat regler om till exempel aktier och emissioner. (Ref. 4, band 1, s.165, band 3, s. 2) Det innebär att det är kundernas

krav och behov som styr banken, och att avkastningen i förlängningen används för att ge bättre service till samma kunder. (Ref. 72)

4.5.1 Sparbanken Finns och internrevisionens organisation

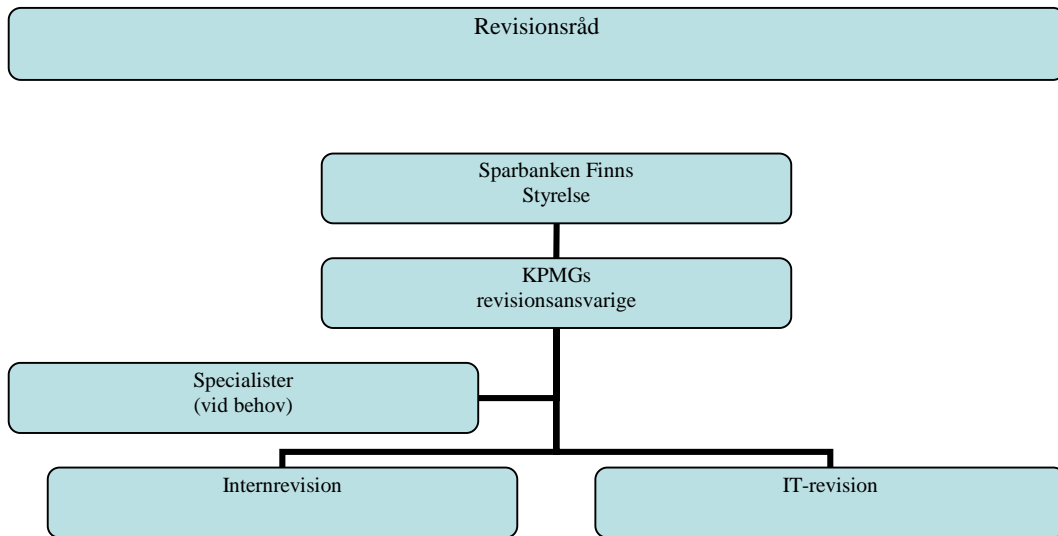
Banken verkar i sydvästra och mellersta Skåne. Huvudkontoret är placerat i Lund och verksamheten är uppdelad på tre regioner: Lund, Malmö och Eslöv. Sammantaget har banken verksamhet i 14 kommuner. Banken benämner sina affärsområden som "privat" respektive "företag". KPMG anser att Sparbanken Finn har en decentraliserad organisation.

Sparbanken Finn har ingen egen internrevisionsavdelning utan har liksom många andra sparbanker outsourcat sin internrevision till KPMG. KPMG sköter internrevisionen åt ett 60-tal sparbanker. På KPMG finns det en kundansvarig för alla dessa uppdrag som arbetar i Västerås. Regionalt är vår respondent revisionsansvarig och i praktiken den som får uppdraget från styrelsen i Sparbanken Finn. Han har ett team runt sig och de olika teammedlemmarna är processansvariga och sitter runt om i Sverige. På Malmö-kontoret är de 4-5 personer som arbetar med Sparbanken Finn. Dessutom har tillresande kollegor specialistkunskaper som de kan använda om det är en ny produkt eller tjänst som kräver en djupare utredning. Sammanlagt består teamet av fem till tio personer under ett år för Sparbanken Finns del.

Alla teammedlemmar rapporterar till revisionsansvarig som sedan rapporterar vidare till styrelsen på Sparbanken Finn. Under året rapporteras även till verksamheten i Sparbanken Finn.

Sparbanken Finn har ingen regelrätt revisionskommitté. Däremot måste de samordna IT-revisionen mellan Sparbanken Finn och Sparbanken Gripen eftersom de är samarbetspartners och arbetar i samma datasystem. De har för detta ett dotterbolag som heter Cerdo bankpartner AB. För att koordinera IT- och internrevisionen i alla dessa tre enheter finns ett revisionsråd. Revisionsrådet består av styrelseordförande och VD från varje företag. Ständigt adjungerade är internrevisorerna i Sparbanken Finn, Sparbanken Gripen och Cerdo. Ibland adjungeras även de externa revisorerna, mest för att de ska få information även från revisionsrådet om resultatet av internrevisionen. Revisionsrådet har en samordningsroll i Sparbanken Finn, men indirekt får styrelseordförande och VD mer information, kunskap och inblick än resterande styrelse. Revisionsrådet är inte skapat av skälet att vara ett kontrollorgan till styrelsen, men får egentligen samma effekt.

Bild på internrevisionsorganisationen för Sparbanken Finn:



4.5.2 Internrevisionen och dess utveckling

4.5.2.1 Mål och fokus

Sparbanken Finn har utformat en instruktion för internrevisionen som KPMG följer. KPMG tillhandahåller sedan ett koncept som Sparbanken Finn utvärderar, tar till sig eller anpassar sig efter. Stommen i detta uppdrag är att KPMG ska granska den interna styrningen, kontrollen och efterlevnaden i Sparbanken Finn. De ska säkerställa att mätning och rapportering av verksamheten görs på ett relevant sätt för att ge fullständigt underlag för nya eller förändrade beslut. Dessutom finns ett tillägg i instruktionen som innebär att de även granskar Sparbanken Finns årsredovisning med tillhörande underlag. I praktiken innebär detta att KPMG ska göra en bokslutsgranskning som de externa revisorerna sedan kan förlita sig på, vilken de externa revisorerna kontrollerar, bland annat genom kontrollfrågor till de interna revisorerna.

I uppdraget står även varifrån uppdraget utgår, vilket är styrelsen. Banken i sig har ingen rätt att ge KPMG direktiv för hur de ska utföra sitt arbete samtidigt som KPMG inte heller har rätt att ge banken direktiv för hur de ska utföra sitt arbete. KPMG lägger rekommendationer som banken beslutar om de ska anta eller inte.

Målen för Sparbanken Finns internrevision har inte förändrats de senaste tio åren. Dock var regelefterlevnaden inte lika tydligt uttryckt tidigare. Denna regelefterlevnad har dock funnits under hela den betraktade tidsperioden. Detta gäller både efterlevnaden av det externa regelverket, som består av lagstiftning och andra författningar, samt efterlevnaden av det interna regelverket, som består av policy och instruktioner. Att regelefterlevnaden uttryckts tydligare idag beror på att lagstiftaren uttryckt detta tydligare. Vår respondent hade läst en årsredovisningsrapport från 1995 och kände väldigt väl igen sig. Redan då arbetade de med ledningsprocesser, kreditgranskning, finansiell rådgivning, etc.

vilket innebär att ramverket är ganska likt idag. Dessa nya, fler och mer utvecklade regler har dock påverkat internrevisionens fokus.

Internrevisionens fokus har också förändrats genom att riskbilden i banken förändrats. KPMG hade redan 1995 ett brett fokus på sin internrevision och det har de även 2005 men riskbilden ser helt enkelt annorlunda ut.

För tio år sedan fick Sparbanken Finn en ny VD. Han ville förändra ledningsprocessen när det gäller hur banken styr och följer upp verksamheten. Sparbanken Finn gjorde därför en riskanalys utifrån ett verksamhetsperspektiv och skrev om sin affärsidé och sina verksamhetsplaner. För att säkerställa att hela förändringsprocessen skulle ske på ett bra sätt ville de att internrevisionen skulle granska hur organisationen levde efter dessa nya riktlinjer. Detta var ett nytt fokus för Sparbanken Finns internrevision vilket vår respondent såg som en utmaning. Internrevisionen hade tidigare mest granskat krediter och säkerhetsavsnitt, behörighetskontroller och liknande. Nu skulle alltså även internrevisionen ha som mål att granska ledningsprocesserna vilket gjordes under ett antal år tills de ansågs vara på plats i banken.

4.5.2.2 Internrevisionsarbetet

Sparbanken Finns internrevision är, som beskrivits tidigare, helt utlagd på KPMG. KPMG ser outsourcingen som en stor fördel för en liten bank som Sparbanken Finn och det är det effektivaste sättet att sköta internrevisionen. Ett exempel på detta är att KPMG kan ta in just de specialistkunskaper som krävs. En eller två personer kan inte längre sitta på en liten sparbank och ha en alltäckande kunskap om internrevision.

KPMG utgår från att ett område måste vara väsentligt för att det ska vara intressant att granska och då påverka det strategiska målet. Därefter rör de sig ”nedåt” och hamnar på väsentliga nyckelkontroller. För 20 år sedan var det ganska mycket annorlunda processer, annorlunda mål, annorlunda risker och andra kontroller. De granskade till exempel löneprocessen och löneutbetalningarna varje år, innan de insåg att det inte är en nyckelprocess och att det inte finns så mycket risker i den. Den stora förändringen och utvecklingen av internrevisionen kom, precis som för de andra bankerna, för ca 20-25 år sedan på KPMG. Sedan dess har de sett på internrevisionen på ”rätt” sätt. Eftersom KPMG är en revisionsbyrå har de en extensiv tillgång till metodik och kan ställa krav på sina medarbetare vilket är en förutsättning för att kunna leverera bra resultat till kunderna. Moralen har varit ungefär den samma under de senaste tio åren.

KPMG har behörighet till Sparbanken Finns datasystem och de har tillgång till all personal. Alla dokument som finns skrivna, alla regelverk etc. ligger på intranät idag. KPMG samlar in information, resultatrapporter och läser in sig kontinuerligt om banken och dess utveckling. När KPMG sedan gör en granskning tar de fram denna information med eventuella uppdateringar. De har sedan ett granskningsprogram som sammanställer informationen och därefter intervjuar KPMG medarbetare i banken. Intervjudelen anser KPMG vara den tyngsta biten i revisionsarbetet. Även förberedelser, planering och framtagning av granskningsprogram tar tid. KPMG har även en verifieringsdel där de granskar

företagsengagemang, speciellt på kreditsidan. De tar först fram alla uppgifter om kunden och därefter går de igenom och värderar säkerheter och tittar på årsredovisningar.

Sparbanken Finns datasystem används som sagts ovan mest av KPMG till informationshämtning. De kan gå in och se om parametrarna är rätt satta, om transaktionen sker på rätt konto och att transaktionen i sig får rätt pris mot kunden. KPMG går även in och ser på rörliga data, transaktioner och liknande. Granskningen är dock väldigt styrd. KPMG har inte några upprepade granskningar som de utför varje år av den typen som det är lönt att bygga program för. De får istället gå in och göra selekteringar, extraheringar och analyser från gång till gång.

Sparbanken Finns egna datasystem infördes hösten 1999 vilket var en mycket stor förändring för Sparbanken och dess internrevision. Att konvertera många tusen kunder, många hundratusentals konton och miljoner transaktioner innebar stora risker. Risken var stor att något i denna process skulle gå fel och därför stärktes internrevisionens fokus på IT-verksamheten. KPMG:s IT-stöd låg kvar några år, innan de kunde verifiera att det nya systemet fungerade som det var avsett att göra. Idag är det fortfarande starkt fokus på IT-frågorna eftersom Sparbanken Finns system är i egen regi. Således har personalresurserna som KPMG lägger ner på Sparbanken Finn ökat med bytet av datasystem, då en utförlig revision av IT-systemet också måste ske. Från att ha kunnat minska internrevisionsinsatsen på Sparbanken Finn under mitten av 1990-talets så har KPMG från 1999 fått öka sin revisionsinsats dels beroende på förändringar i riskbilden och dels på grund av IT-systemets upplägg.

Metoderna för internrevisionen i Sparbanken Finn har inte förändrats speciellt mycket. KPMG har alltid tagit till sig internationella standarder och var långt framme redan för tio år sedan. Revisionsmetodiken har sett ut på ungefär samma sätt under de senaste tio åren, men idag är det en väldigt strukturerad genomgång av metoden. Eftersom riskbilden för banken har förändrats kan KPMG dock se att metoderna till viss del förändrats.

När det gäller KPMG:s verktyg i sin granskning av Sparbanken Finn har KPMG ett nytt IT-verktyg sedan tre-fyra år tillbaka. Handgreppen har dock gjorts tidigare på ett liknande sätt, men inte lika integrerat. I och med detta system kan de föra in all kunskap på ett ställe och få en större strömlinjeform. De olika processerna hanteras ungefär likadant i detta verktyg. Följden blir bättre struktur, vilket inte var fallet för tio år sedan. Vidare anser KPMG att bankverksamheten förändras snabbt, och därmed också internrevisionen. De tror på fortsatt förändring av IT-verktygen, och att de kommer behöva hålla sig ordentligt uppdaterade inom området.

KPMG tycker sig se att internrevisionen har mycket ”medvind” för tillfället, och att aktiviteten och resurserna inom området ökar. I Sparbanken Finn har internrevisionen haft hög status hela tiden, och detta tror de gäller många bankföretag i Sverige. I Sverige har man haft en hög standard på bankrevisionen under många år, i alla fall de senaste tio åren efter finanskrisen. Generellt sett och i näringslivet och samhället i övrigt har dock internrevisionen fått en högre status.

4.5.2.3 Kompetens

När det gäller utbildnings- och erfarenhetskrav har det skett vissa förändringar på KPMG. För tio år sedan var det lättare att ta in assistenter, i form av unga medarbetare som var ganska nya från skolan. Detta berodde på att de hade mer volymgranskning tidigare. Volymgranskningen har avtagit och det har blivit mer specialinriktade granskningar som kräver större kunskap om verksamheten. Mer rutinerade medarbetare kan snabbare ställa de rätta frågorna.

Detta anser KPMG är på gott och ont eftersom det samtidigt är svårt för nya medarbetare att komma in i arbetet då de måste skaffa sig erfarenhet innan de kan tillföra kunskap. Det krävs idag bred och djup erfarenhet och definitivt en högskoleutbildning. Det gjorde det inte för tio år sedan.

Certifieringen för internrevisorer har funnits väldigt många år men har inte använts i större omfattning. KPMG menar att man tidigare inte lyfte fram internrevisionen i svenska företag och därmed var det inte vanligt att certifiera sig. Det var inte många svenska internrevisorer som blivit certifierade under årens lopp, men under de senaste två till tre åren har det skett en lavinartad förändring. Det är väldigt många idag som arbetar med att bli certifierade. Har man den certifieringen så tror vår respondent att man i princip kan få internrevisionsjobb över hela världen. Certifieringen är en internationellt vedertagen standard, men är nog mer gångbar utanför Sverige än här. Det sker dock en stor förändring även i Sverige på detta område. KPMG tror att arbetsgivare i framtiden kommer att kräva certifiering på de internrevisorer som anställs.

4.5.2.4 Extraordinära påverkande händelser

Finanskrisen i början av 1990-talet drabbade inte Sparbanken Finn på samma sätt som den drabbade många stora aktörer. Detta berodde på att Sparbanken Finn hade en bättre lokal kännedom och snabbt kunde känna av när en viss kund inte kändes rätt för banken. Sparbanken Finn hade dock väldigt mycket större kreditförluster än normala år och det berodde bland annat på att ”luften gick ur fastighetsbubblan”. Detta ledde till att Sparbanken Finn fick väsentliga förluster under några år. Givetvis granskade KPMG under ett antal år stora företagsengagemang i större omfattning i Sparbanken Finn än vad de gjort tidigare.

Stora skandaler som Enron och WorldCom har inte påverkat internrevisionen i Sparbanken Finn direkt. Indirekt har internrevisionen i allmänhet påverkats genom införandet av svensk kod för bolagsstyrning. Sparbanken Finn är dock inte skyldig att tillämpa denna kod. Internrevisorerna har fått mer att göra och fått en tydligare roll. Rent allmänt sett är det större fokus på internrevisionen än vad det har varit på väldigt många år. I bankvärlden har internrevisionen funnits i decennier, men i samhället har internrevisionen fått ett väldigt uppsving. Internrevisorernas Förening har fler medlemmar än någonsin tidigare, och enligt flera rekryterare vår respondent pratat med är internrevision ett hett ämne just nu. Vår respondent uttrycker detta på följande sätt:

”Headhunters säger att internrevision är ett hett ämne just nu.”

4.5.2.5 Lagstiftning och övrig reglering som påverkat utvecklingen

Införandet av den svenska koden för bolagsstyrning för svenska noterade bolag påverkar primärt inte Sparbanken Finn då banken inte är ett aktiebolag, och därför inte är noterad på Stockholmsbörsen. Däremot uppfattar KPMG att myndigheter anser att en bank som är verksam i Sverige bör ta intryck av koden. Det pågår ett arbete bland de svenska sparbankerna att översätta koden till sparbanksverksamhet, vilket KPMG inte ser som speciellt svårt. I dagsläget är dock inget sagt om att Sparbanken Finn kommer att följa bolagskoden.

Införandet av Basel 2-reglerna anser KPMG kommer att påverka alla svenska banker och då således även Sparbanken Finn. KPMG har en ständig dialog med Sparbanken Finn om hur de ska arbeta med detta. Under 2006 blir det en skarpare granskning då de måste färdigställa anpassningen till Basel 2 och därför kommer 2006 års revisionsplan ha ett stort inslag av Basel 2. Sedan ett par år tillbaka finns dock mindre insatser på området för att följa förberedelsearbetet. Internrevisionsarbetet i Sparbanken Finn kommer att påverkas på flera sätt i och med införandet av Basel 2. Datasystemet måste anpassas för att klara anpassningen till reglerna. Även manuella kringrutiner, rapporteringsformer, etc. ska efterlevas eller införas.

Det finns även andra lagstiftningar som KPMG anser ha påverkat internrevisionen. Hit hör till exempel Lag om bank och finansrörelse, Lag om finansiell rådgivning och den skärpa Lag om åtgärder mot penningtvätt.

Finansinspektionens allmänna råd påverkar också, bland annat FFFS 2005:1. I denna står det klart och tydligt vad styrelsen ska utgå ifrån och arbeta med. KPMG:s uppgift är inte att granska styrelsen, då internrevisionen granskar det som ligger under styrelsen. Reglerna påverkar även riskhanteringen och verksamheten i stort. "Riskkontroll och regelefterlevnad" är två begrepp som funnits länge, men som nu specificerats väldigt tydligt från inspektionens sida. Man talar om att de ska finnas, var de ska inplaceras i organisationen och till vem man ska rapportera. Kraven som ställs i FFFS 2005:1 innebär att KPMG måste göra vissa granskningar oftare.

5 Analys

Detta kapitel inleds med en inledning där vi beskriver vissa problem som uppstått under analysen samt ger en sammanfattande bild av vår analys. Därefter följer en analys av de olika delarna i internrevisionens utveckling.

5.1 Inledning

Under våra intervjuer har vi märkt av en nackdel med den kvalitativa metoden och den typ av intervjuer vi valt att använda för vår undersökning. Då respondenterna får redogöra relativt fritt för sina upplevelser i semistandardiserade intervjuer har vi fått fram väldigt bred information. I vissa fall är det dock svårt att jämföra den information som samlats in. För att i stora drag kunna jämföra den information vi samlat in har vi i den andra intervjuomgången ställt frågor så att samma områden berördes av samtliga banker. Dock lämnade vi fortfarande frågorna öppna varför svaren i slutändan ändå hamnade på olika nivåer. Vi upplever att bankerna i flera fall verkar ha samma uppfattning inom ett område, även om samtliga banker inte uttrycker saken i fråga explicit. Att vi fått denna uppfattning beror på exempel vi fått berättade för oss av några av bankerna, vilka vi uppfattar som även överensstämmande på de övriga bankerna.

Något man också måste ta i beaktande är att den insamlade empirin kan vara väldigt subjektiv ur vissa hänseenden. Exempelvis berättar Nordea att de ännu inte är processororienterade. Vi vet dock inte om de övriga bankerna verkligen är processororienterade, eller om Nordeas mål är högre satta än de övriga bankernas.

Vid analys av internrevisionens utveckling är det viktigt att man är medveten om att det finns stora skillnader mellan bankerna. Handelsbanken, Nordea, SEB och Sparbanken Finn är olika stora, främst om vi ser på balansomslutning, men även om vi tittar på antalet anställda, rörelseresultatet samt antal kontor och den internationella omfattningen av bankernas verksamhet. Handelsbanken, Nordea och SEB verkar alla på den internationella marknaden och då främst i nordiska länder, medan Sparbanken Finn enbart verkar på den skånska marknaden. Sett till storleken på bankernas balansomslutningar är Nordea klart störst, med nästan dubbel balansomslutning mot SEB och Handelsbanken som har ungefär lika stor balansomslutning. Sparbanken Finns balansomslutning utgör ungefär en hundradel av SEB:s och Handelsbankens.

De fyra bankerna har även valt att organisera sin affärsverksamhet på mycket olika sätt. Handelsbanken använder sig av uttrycket ”kontoret är banken”, vilket speglar dess synsätt på verksamheten. Handelsbankens organisation är väldigt decentraliserad i jämförelse med de övriga bankerna och de arbetar mycket med självständiga regionbanker. Även Sparbanken Finn har en decentraliserad organisering av sin verksamhet. Om Sparbanken Finn har en centraliserad eller

decentraliserad organisation påverkar dock inte internrevisionen då internrevisionen inte ingår i själva organisationen. SEB och Nordea har valt att centralisera organisationen av sin internrevisionsverksamhet.

Nedan följer en sammanfattande bild av vår analys:

	Handelsbanken	Nordea	SEB	Sparbanken Finn
Internrevisionens organisation	Stark decentralisering (internrevisionsfunktion på regionnivå underställd regionkontoret)	Helt centraliserad och outsourcad finansiell internrevision (ingen internrevisionsfunktion på regional nivå)	Delvis centraliserad (internrevisionsfunktion på regional nivå men underställd koncernrevisionen)	Outsourcad internrevisionsfunktion
Mål med internrevisionen och granskningens fokus	Målet oförändrat. Fomalisering har lett till ändrat fokus mot ett mer strukturerat arbete	Målet blivit mer precist och nyanserat. Internrevisionens granskning mer fokuserad på stora risker i banken.	Målet oförändrat. Inga uttryckta förändringar av fokus	Målet mer precist uttryckt. Fokus i ständig förändring beroende på förändrad riskbild i banken.
Internrevisionsarbetet	Riskbaserat. Nya IT-verktyg leder till bättre, effektivare och säkrare revision genom systematisering. Mindre personal i förhållande till arbetets omfattning.	Riskbaserat. Nya IT-verktyg leder till bättre, effektivare och säkrare revision genom systematisering. Mindre personal i förhållande till arbetets omfattning.	Riskbaserat. Nya IT-verktyg leder till bättre, effektivare och säkrare revision genom systematisering. Mindre personal i förhållande till arbetets omfattning.	Riskbaserat. Nya IT-verktyg leder till bättre, effektivare och säkrare revision genom systematisering. Mindre personal i förhållande till arbetets omfattning.
Kompetens	Bredare kompetens i internrevisionsfunktionen Kontinuerlig kompetensuppbyggnad. Fler före detta externrevisorer.	Bredare kompetens i internrevisionsfunktionen Mer differentierad bakgrund och därmed kompetens. Krav på försök till certifiering	Bredare kompetens i internrevisionsfunktionen Större delen av personalstyrkan utbytt under tidsperioden. Krav på annan kompetens idag. Försök till utslussning av internrevisorena till bankverksamheten.	Mer erfarenhet krävs idag, då mindre volymgranskning sker.
Extraordinära påverkande händelser	Internrevisionen har fått större fokus i samhället. Starkare ställning och mer positivt att vara internrevisor i organisationen.	Internrevisionen har fått större fokus i samhället. Miljön för internrevisionen i organisationen har förbättrats.	Internrevisionen har fått större fokus i samhället. Organisationen i övrigt öppnare mot internrevisionen.	Internrevisionen har fått större fokus i samhället. Ingen påverkan på internrevisionen i Sparbanken Finn.
Lagstiftning och övrig reglering	Mer fokus på regelefterlevnad. Formalisering genom ökade dokumentationskrav. Ökat område som ska granskas.	Mer fokus på regelefterlevnad. Formalisering genom ökade dokumentationskrav. Ökat område som ska granskas.	Mer fokus på regelefterlevnad. Formalisering genom ökade dokumentationskrav. Ökat område som ska granskas.	Mer fokus på regelefterlevnad. Formalisering genom ökade dokumentationskrav. Ökat område som ska granskas.

5.2 Internrevisionens organisation i bankerna

- *Grundläggande organisatoriska skillnader*

Organisationen av internrevisionsfunktionen i bankerna skiljer sig åt i flera hänseenden. Som vi diskuterat ovan skiljer sig organisationen av affärsverksamheten åt mellan bankerna vilket speglar organisationen av internrevisionen. Sparbanken Finn utgör här ett specialfall då de inte har en egen internrevisionsfunktion i sin organisation. Om vi istället analyserar de tre övriga bankerna ser vi att Handelsbanken har en decentraliserad internrevisionsfunktion, precis som verksamheten i övrigt, där de arbetar väldigt nära verksamheten. Både Nordea och SEB har en mer centraliserad internrevisionsfunktion, vilket speglar organisationen av deras affärsverksamhet.

Att internrevisionen kan organiseras annorlunda i olika banker innebär inte att dessa banker avviker från gängse regler. IIA:s riktlinjer visar att organisationen får variera mellan företag beroende på företagets storlek och struktur. Internrevisionen får också enligt IIA både ha olika syfte i olika företag, och om behov finns vara utlagd på ett externt bolag. Val av centraliserad eller decentraliserad organisation kan bero på principalens behov att kontrollera agenten. Vid ökat kontrollbehov är en centraliserad organisationsstruktur en bättre lösning.

Samtliga av de tre stora bankerna nämner att man har organiserat internrevisionen utifrån ett geografiskt hänseende, vilket också innefattar Nordea även om Nordea inte har revisionen regionalt placerad. Samtidigt har dessa tre banker delat upp internrevisionens organisation efter olika affärsområden. I Handelsbanken, Nordea och SEB kan organiseringen av internrevisionsfunktionen liknas vid matrisorganisationer då de samarbetar med de granskade enheterna.

Handelsbankens internrevision arbetar på ett helt annat sätt, än de övriga två bankerna, med internrevisionen väldigt nära verksamheten, det vill säga även på regional nivå. Där är regionbankscheferna också chefer över internrevisionen. Även SEB har valt lösningen med internrevision på regional nivå. Dock har de inte nämnt att internrevisionen på något sätt ligger under den regionala verksamheten utan vi uppfattar det som att den är centralt styrd.

När det gäller vilken typ av internrevisionsarbete som ska utföras har Nordea valt ett annorlunda koncept jämfört med övriga banker. De har valt att helt lägga ut den finansiella delen av internrevisionen på ett externt bolag. I samtliga tre övriga banker arbetar internrevisionen både med operationell och med finansiell revision.

- *Internrevisionens oberoende i organisationen*

Internrevisionens oberoende är viktigt för principalen, eller styrelsen i detta fall, då de vill ha en övervakning och kontroll av verksamheten som är så objektiv som möjligt. Annars skulle internrevisionen kunna ingå så kallade avtal eller pakter med chefer ute i verksamheten att mot mutor inte redogöra för vissa saker som den observerat i sin granskning av verksamheten. Införandet av revisionskommitté

är ett tydligt tecken på principalens försök att förbättra övervakningen och kontrollen av verksamheten och minska agentens informationsövertag. Genom införandet av en sådan kommitté, samt att internrevisionens rapportering går direkt till revisionskommittén säkerställs internrevisionens oberoende. Införandet av en revisionskommitté bidrar även till en effektivare kontroll genom att revisionskommittén får bättre kunskap om internrevisionens arbete och därför kan styra internrevisionens arbete på ett bättre sätt.

Samtliga fyra banker har något som kan liknas vid en revisionskommitté. Handelsbanken, Nordea och SEB har en regelrätt revisionskommitté medan Sparbanken Finn har ett revisionsråd som i grunden inte har samma syfte som en revisionskommitté, men som indirekt får samma funktion.

Införandet av revisionskommittéerna i de tre stora bankerna skedde vid olika tidpunkter. SEB var den första banken att införa revisionskommitté i Sverige, vilket skedde i samband med finanskrisen. Handelsbanken införde däremot inte revisionskommitté förrän under den senaste tioårsperioden. Nordea har bara funnits sedan fem år tillbaka och under dessa fem år har de haft en revisionskommitté.

Sparbanken Finn är som tidigare nämnts en liten bank i jämförelse med de övriga tre och har valt att outsourca sin revision. I de banker vi studerat är detta den mest tydliga frikopplingen från den ”vanliga” organisationen. Nordea kommer härnäst eftersom de vill se internrevisionen som fullständigt oberoende av den övriga verksamheten, och man har även valt att inte ha någon internrevision på regional nivå. SEB:s internrevision däremot har under den senaste tiden arbetat mer och mer integrerat med den övriga affärsverksamheten. Jämför vi Sparbanken Finn och Nordea med Handelsbanken är skillnaden ännu större då Handelsbankens internrevision arbetar väldigt nära och integrerat med den operationella verksamheten.

I SEB och Nordea är internrevisorerna alltid oberoende och främst underställda den högre funktionella chefen. I Handelsbanken däremot är regionrevisionscheferna underställda regioncheferna för regionbankerna vilket inte skapar samma oberoende som de övriga bankerna och man rapporterar bara funktionellt ”uppåt” i revisionsfunktionen. Sparbanken Finns torde ha den mest oberoende internrevisionen då den inte ingår i organisationen.

Då samtliga banker förutom Handelsbanken har valt att ha internrevisionens organisation fristående från den vanliga verksamheten följer bankerna Berghs modell, som innebär att internrevisionens oberoende i förhållande till dem som granskas är mycket viktig.

Ju mindre oberoende internrevisionen är i banken desto mindre effektiv blir principalens kontroll och övervakning av den operationella verksamheten med hjälp av internrevisionen.

5.3 Internrevisionens mål och granskningens fokus

- *Internrevisionens koppling till bankens övergripande mål*

Internrevisorerna på Handelsbanken och Nordea ser som sin uppgift att se till att organisationen i sin helhet uppfyller sina mål i stort. Detta mål nämner varken SEB eller Sparbanken Finn som ett självändamål med internrevisionsarbetet. Generellt upplever vi att det råder en hög korrelation mellan The Institute of Internal Auditors mål för internrevision och bankernas internt satta mål med sin internrevision. När målen diskuteras nämner samtliga banker förutom KPMG att granskning av risker i banken är en viktig del för att uppnå internrevisionens mål.

Samtliga fyra banker är överens om att deras övergripande mål för internrevisionen inte har förändrats de senaste tio åren. Nordea anser dock att målen blivit mer precisa och nyanserade i och med övergången från COSO1 till COSO2 och KPMG berättar att regelefterlevnaden inte var lika tydligt uttryckt i Sparbanken Finns mål för tio år sedan som den är idag.

- *Förändringar i internrevisionens fokus*

Vad som dock har förändrats är granskningsarbetets fokus. Den ökade formaliseringen har inneburit ett ändrat fokus anser Handelsbanken. Handelsbanken upplever att internrevisionens fokus idag riktas mer mot ett strukturerat arbete så att de kan pricka av att de utfört ett bra arbete vid vissa bestämda tidpunkter. På Nordea uttrycker de det annorlunda genom att målen har blivit mer precisa och nyanserade. På Nordea anser man att internrevisionens granskning idag fokuserar mer på stora risker i banken än för tio år sedan. SEB nämner inte något om ett förändrat fokus för internrevisionens granskning. KPMG nämner att fokus ständigt förändras då riskerna i banken förändras. Detta upplever vi även gäller de övriga bankerna, trots att de inte uttryckligen berättat något om detta.

5.4 Internrevisionsarbetet

Bankerna berättar om olika delar i internrevisionsarbetet vilket gör det svårt för oss att analysera likheter och skillnader. Informationen från bankerna lägger sig på helt olika plan på detta område. Vi har fått den uppfattningen att även om de tar upp olika företeelser i internrevisionsarbetet, så ser det övergripande arbetet relativt lika ut i samtliga banker. Skillnaden är att de väljer att berätta om internrevisionen på olika nivåer för oss. Exempelvis så beskriver KPMG Sparbanken Finns internrevisionsarbete mer praktiskt än internrevisorerna gör på de övriga bankerna.

- *Bankgenomgående förändringar*

Under den senaste tioårsperioden har det skett relativt stora förändringar i Nordea, SEB och Sparbanken Finn generellt sett, inte bara inom internrevision. Efter

finanskrisen förändrades hela SEB:s synsätt på corporate governance. Sparbanken Finn genomgick stora förändringar 1995 då de fick en ny VD. Den nya VD:n ville förbättra Sparbanken Finns ledningsprocess vilket innebar att riskbilden i banken förändrades och internrevisionens fokus förändrades till att fokuseras kring hur organisationen levde efter de nya riktlinjer som infördes. KPMG nämner också att deras uppdrag från Sparbanken Finn har blivit bredare i och med bankens utveckling av ett nytt systemverktyg. Även Nordea har genomgått stora förändringar då fyra banker blev en. Detta påverkade i högsta grad internrevisionens utveckling eftersom de då valde i viken riktning internrevisionen skulle utvecklas.

- *Centraliserat respektive decentraliserat arbete*

Utvecklingen av internrevisionsarbetet är väldigt intressant vad gäller Nordea. Då Nordea skapades var de tvungna att välja vilken internrevisionsmodell som skulle användas. Det vill säga att det var en väldigt naturlig brytpunkt där de skulle välja i vilken riktning de ville att internrevisionen skulle utvecklas. Både SEB och Nordea nämner under intervjuerna att de anser att Handelsbanken befattar sig med vad de anser vara en föråldrad version av internrevisionen. SEB nämner att man för tio år sedan arbetade på ett sätt som var likt det Handelsbanken gör idag, och att man styrkt utvecklingen till en större grad av centralisering då internrevisionens information idag istället lagras centralt. Handelsbankens ser det hela på ett helt annat sätt därför att hela deras bankväsen är decentraliserat uppbyggt och ser det därför som omöjligt att släppa decentraliseringen av internrevisionen.

- *Var internrevisionsrapporterna riktas*

I SEB upplever man att internrevisionens rapporter når ut till fler personer idag än tidigare. Detta är den enda bank som upplever att rapportvägen reellt sett har förändrats. Handelsbanken nämner att rapportvägen formellt sett har förändrats i och med införandet av revisionsutskottet.

- *IIA:s riktlinjer*

IIA:s riktlinjer för internrevisionsarbetet är viktiga för att förstå vad en internrevision generellt sett ska arbeta med, och hur ett arbete ska utföras. Riktlinjerna ger dock stora friheter, och att analysera internrevisionens utveckling inom ett eller flera företag utifrån dessa riktlinjer torde ge resultatet att de flesta företag med en relativt utvecklad internrevisionsavdelning anser sig arbeta inom dess ramar. Riktlinjerna anser vi kunna jämföras med FAR:s rekommendationer för externa revisorer, vilket också endast är ett generellt ramverk som är tänkt att kunna passa in på samtliga företag. Hur organisationerna sedan väljer att organisera, utforma och utföra sin internrevision inom dessa ramar kan variera mycket från organisation till organisation.

- *Riskbaserat arbete*

Internrevisionens utveckling har gått mot en revision som fokuserar mer på stora risker i banken. Arbetet baseras på en årlig riskanalys där väsentliga risker i banken fastställs. Denna riskanalys är numera affärs- och processorienterad.

KPMG anser att metoderna för internrevisionen i Sparbanken Finn har förändrats eftersom riskbilden för banken i dess helhet har förändrats. SEB instämmer genom att berätta att de tror att förändringen i arbetet beror på den allmänna utvecklingen i samhället och i banken, och att denna utveckling har fört med sig krav på effektivisering av processerna i banken. Arbetet har också blivit bredare än tidigare. Då den generella utvecklingen idag går mot ett mer riskbaserat arbete, ligger utvecklingen helt i linje med IIA:s definition av internrevision.

- *Metodernas utveckling*

Internrevisorerna skiljer på hjälpmedel för revisionen, till exempel IT-verktyg, och metoderna för att utföra revisionen. KPMG:s metoder för internrevision på Sparbanken Finn har i princip inte förändrats de senaste tio åren, men de har idag en väldigt strukturerad genomgång av metoden. KPMG nämner ändå att då riskbilden i banken förändrats har metoderna till viss del också förändrats. På Nordea har införandet av en ny internrevisionsmetod inte förändrat sättet de arbetar på speciellt mycket eftersom metoden snarare är ett ledningssystem för internrevisionen än enbart en revisionsmetod. Nordea nämner även, som enda bank, att de i dagsläget inte har en processororienterad internrevision. Utvecklingen går dock mot en processororientering, men de anser sig inte att vara där idag.

I SEB har metoderna förändrats genom att de gått från detaljgranskning till att istället ta stickprov och granska om processer fungerar ändamålsenligt. Samma sak gäller för Handelsbanken. Varken Nordea eller KPMG nämner denna förändring under vår undersökningsperiod. Det kan bero på flera saker. Nordea har inte existerat under hela denna tidsperiod vilket kan betyda att de använt sig av stickprov vid sina granskningar redan från 2001 när de blev Nordea. KPMG är ett revisionsbolag och detta innebär att de ständigt måste hålla sig uppdaterade när det gäller utveckling av revision i allmänhet. Detta kan innebära att de ligger längre fram i utvecklingen än bankerna, eftersom internrevisionen i sig inte utgör bankernas kärnverksamhet.

I Handelsbanken är det idag mindre felletning än för tio år sedan. Vad som i stället har blivit viktigt är att ha ett statistiskt underlag att stå på. SEB upplever samma utveckling. De berättar att tidigare letade de mer efter vad som var rätt och fel och liknade den interna kontrollen.

- *IT-verktygens påverkan*

Framför allt är det nya IT-verktyg som bankerna anser har förändrat revisionen till att bli bättre och mer effektiv, samt att själva arbetet blivit mer strukturerat. IT-verktygen underlättar internrevisorernas arbete genom att informationen i bankernas datasystem nu lättare kan tas fram och kan tas fram när helst de behöver den.

Handelsbanken upplever en väldigt stor nytta med de nya systemen. De nämner att risken att gå miste om något väsentligt i sin revision är minimal med de nya systemen och att generella slutsatser kan dras på ett säkrare sätt än tidigare. Tidigare följde de till viss del sin magkänsla, idag är arbetet mer systematiserat.

KPMG säger att de behövde utveckla sitt IT-verktyg eftersom Sparbanken Finn införde ett nytt datasystem. Detta för att kunna revidera Sparbanken Finns datasystem. SEB nämner att de med den nya teknikens hjälp kan stötta bankens processer hela vägen, vilket inte var möjligt tidigare. De nämner också att behovet av nya IT-verktyg skapades av ökad geografisk spridning under tidsperioden, och att det i dagens läge inte hade varit möjligt att styra organisationen utan IT-verktyg. Nordea berättar liksom de andra bankerna att nya IT-verktyg förbättrat deras internrevision.

Denna förändring följer alltså Wahlman och Perssons tankar om att organisationer på grund av den ständigt föränderliga omvärlden hela tiden måste förbättra och effektivisera organisationens verksamhet. IT-systemen har gjort den interna kontrollen effektivare och säkrare. Detta är i linje med Berghs mål med internrevisionen, det vill säga att granska den interna kontrollen och fastställa om den är effektiv och säker. Effektiviseringen ser vi som ett led i principalen, eller ägarnas, behov av ett mer kostnadseffektivt och säkrare kontroll- och övervakningssystem för att syftet med övervakningen på ett bättre sätt ska uppfyllas.

- *Ökad effektivitet*

Både SEB och Nordea berättar att de har minskat internrevisionspersonalen under den senaste tioårsperioden. På Nordea var det en naturlig utveckling då fyra internrevisionsfunktioner slogs ihop. På SEB beror däremot utvecklingen på att de efter finanskrisen bytte ut en stor del av sina internrevisorer då de nu har ett annat sätt att arbeta på och att det därför krävs en annan kompetens samt att de infört nya IT-verktyg. Utvecklingen ser däremot annorlunda ut i både Handelsbanken och Sparbanken Finn. Handelsbanken har idag fler internrevisorer och Sparbanken Finn har ökat internrevisionsinsatserna under den senaste tioårsperioden.

Ökningen av personal i relation till ökningen av arbetets omfattning innebär dock att personalresurserna har minskat i samtliga banker. Handelsbankens utveckling beror på att även om införandet av ett nytt systemverktyg har kunnat göra internrevisionen bättre har internrevisionens utökade verksamhetsområde bidragit till att internrevisorerna ökat. Anledningen till ökningen av internrevisionsinsatserna i Sparbanken Finn ligger i att riskbilden i Sparbanken Finn har ändrats genom införandet av ett nytt datasystem.

Sammanfattningsvis kan vi se att internrevisionsarbetet blivit mer personaleffektivt i samtliga banker under de senaste tio åren.

5.5 Kompetens

Inledningsvis kan vi konstatera att samtliga studerade banker idag använder sig av den av Adolphson så kallade första skolan av internrevision, där internrevisionsfunktionen i företagen innehar en stor kompetens. Detta är en förutsättning för att internrevisionen ska kunna tillföra värde till banken i sin helhet.

- *Certifiering och kompetensprofil*

Handelsbanken har haft en kontinuerlig kompetensuppbyggnad, inte bara under den senaste tioårsperioden utan även tidigare. Andelen internrevisorer med extern revisionserfarenhet i Handelsbanken har även ökat. Nordea ser inte att det skett några förändringar i just kraven på kompetens, men man anställer idag inte bara civilekonomer eftersom internrevisionen inte längre utför den finansiella internrevisionen. Istället vill Nordea få in människor med olika kompetens i internrevisionen.

Vad vi kan se är således att just kraven i varken Nordea eller Handelsbanken uttryckligen har förändrats. SEB förklarar att det är en väldigt stor skillnad på dem som anställs idag jämfört med för tio år sedan och att de idag har väldigt höga krav på sina medarbetare. SEB försöker ”slussa vidare” internrevisorerna till den operationella verksamheten då internrevisorerna genom sitt arbete får stor kunskap om bankens verksamhet. Även KPMG anser att kompetenskraven har ökat. För tio år sedan var det lättare att ta in assistenter utan erfarenhet eftersom det var mer volymgranskning. Idag krävs det mer kunskap om verksamheten och mer rutinerade medarbetare på KPMG. Att utvecklingen i KPMG skiljer sig från förändringen mot en bredare kompetens på internrevisorerna i de andra bankerna är logisk då de kan ta in specialister inom olika områden när sådan experthjälp behövs. KPMG och SEB är således de enda som nämner att kompetenskraven har ökat under den senaste tioårsperioden.

Vad vi sammanfattningsvis kan se är att kompetensen på internrevisorerna har ökat och flera banker nämner att internrevisorerna idag har en annan erfarenhet och bakgrund än tidigare.

Kraven på internrevisorer ökar även allmänt sett genom att certifiering blir allt vanligare. Att allt fler internrevisorer väljer att certifiera sig tyder på att internrevisionen även formellt sett vill röra sig från den stämpel flera banker har berättat att internrevisionen hade tidigare. Ett CIA-certifikat kan vara ett sätt att visa att de besitter stor kompetens. På Nordea har det alltid varit ett krav att internrevisorerna ska försöka bli certifierade. Att Nordea väljer att ha krav på sina nyanställda att de ska åta sig att bli certifierad är en klar fingervisning om varåt utvecklingen bär.

5.6 Extraordinära påverkande händelser

- *Finanskrisen*

Finanskrisen drabbade inte Sparbanken Finn på samma sätt som den drabbade andra banker, vilket gjorde att det inte heller fick speciellt stort genomslag på internrevisionen. På Handelsbanken ser man saken på samma sätt, men den fick viss påverkan då den förändrade granskningarnas fokus till viss del. I Nordea menar de att finanskrisen stärkte internrevisorns roll, samt att fokus på internrevisionen ökade. SEB menar att finanskrisen mer påverkade hela styrningen av banken och deras Corporate Governance än själva internrevisionen.

Sparbanken Finn och Handelsbanken drabbades alltså inte på samma sätt som de övriga bankerna. Nordea existerade visserligen inte vid tidpunkten för krisen i den form som Nordea existerar idag, dock ingår Nordbanken, som drabbades väldigt hårt av finanskrisen, i Nordea. Om vi bortser från Nordea är SEB den av våra undersökta banker som drabbades hårdast av finanskrisen och där internrevisionen påverkades mest genom att mycket av det som internrevisionen tidigare utfört togs över av andra i organisationen. Internrevisionen började istället granska processer och principiella frågor.

- *WorldCom, Enron, med flera*

KPMG upplever inte att Sparbanken Finns internrevision påverkats av de stora skandalerna, men nämner att internrevisionen rent allmänt sett genom dessa händelser fått ett stort uppsving. Skandalerna påverkade inte heller internrevisionen på SEB, förutom att de i organisationen nu är öppnare mot internrevisionen och den därför är lättare att utföra. I Handelsbanken anser de att man genom dessa skandaler idag inser vikten av god intern kontroll. Detta har lett till att internrevisionen fått en starkare ställning och det har blivit mer positivt att vara internrevisor. Handelsbanken beskriver också att internrevision rent allmänt diskuteras och debatteras mer idag. I Nordea har skandalerna bidragit till att miljön för revision och intern kontroll generellt förbättrats.

Vi kan således se att samtliga banker upplever att internrevisionen har hamnat i större fokus i samhället och i företagen.

5.7 Lagstiftning och övrig reglering

- *COSO*

Trots att COSOs ramverk av Ernst & Young påstås vara det mest använda för intern kontroll i Sverige nämner inte Handelsbanken, SEB eller KPMG förändringarna i ramverket som påverkande för internrevisionens utveckling de senaste tio åren. Ramverket skapades i efterdyningarna av skandalerna inom näringslivet och syftar till att säkerställa den interna kontrollen, samt att ge en bredare tillämpning av riskhanteringsprocesser. Intern kontroll och riskhanteringsprocesser är viktiga granskningsområden för internrevisionen, men det är enbart Nordea som nämnt att användandet av COSO inneburit förändringar då de tidigare hade en mer gammaldags internrevision där de var mer en del av den interna kontrollen.

- *Basel 2*

Basel 2-reglerna anser SEB leder till att internrevisorerna får en helt annan medvetenhet. KPMG tycker att Basel 2 påverkar internrevisionen genom att de sedan flera år tillbaka till viss del har förberett inför reglernas införande i Sparbanken Finn. Nordea menar att Basel 2 kommer att påverka internrevisionen i framtiden genom att de kommer att behöva granska mer och annorlunda företeelser. De menar också att Basel 2 medför att kraven på kompetensen ökar. Handelsbanken anser, precis som Nordea, att regelverket kommer att innebära att betydligt mer ska granskas, vilket de successivt förbereder sig för.

Basel 2 innebär helt nya krav på risktillsyn i bankerna och att riskerna ska vara mer genomlysta. Att internrevisionens roll i denna regelefterlevnad blir stor är föga förvånande. Dessutom kommer kapitalkraven för de operationella riskerna troligen innebära att området internrevisionen måste granska blir större. Att bankerna får använda sig helt av egna kreditbedömningssystem ställer naturligtvis också högre krav på organisationen, och därmed också på den interna kontrollen, och på granskningen av kontrollen. Sammantaget är regleringen väldigt omfattande och komplicerad vilket ställer höga krav på hela banken.

Sammanfattningsvis kan vi således se att Basel 2 är ett regelverk som redan nu innan införandet, men även i framtiden, kommer påverka samtliga bankers internrevision. Detta främst genom att områdena som ska granskas kommer utökas samt att kompetenskraven indirekt ökar.

- *Sarbanes-Oxley Act*

Ingen av bankerna anser att Sarbanes-Oxley Act påverkar deras arbete, då den enbart gäller för företag noterade på den amerikanska börsen.

Bankerna har nämnt att skandalerna i näringslivet har lett till framtagningen av Sarbanes-Oxley Act. Nordea upplever att Sarbanes-Oxley Act till viss del bidragit till framtagningen av den svenska koden för bolagsstyrning. Sarbanes-Oxley Act har inneburit ökat fokus på internrevisionen vilket torde innebära att Sarbanes-Oxley Act ändå till viss grad indirekt påverkat deras internrevision.

- *Svensk kod för bolagsstyrning*

Denna kod behandlar det beslutssystem genom vilket ägarna direkt eller indirekt styr bolaget. SEB anser att införandet av den svenska koden för bolagsstyrning inte påverkar deras internrevisionsarbete då de redan tidigare ansåg sig uppfylla kodens krav. Koden håller på att översättas till sparbanksverksamhet, vilket innebär att den då kommer att direkt påverka Sparbanken Finn. Det gör den inte idag då banken varken är ett aktiebolag eller noterat på börsen. Sparbanken har dock idag inte uttalat sig om man ska följa koden eller inte. Nordea anser att koden har påverkar deras internrevision genom att Nordea anpassat sin organisation för internrevisionen samt sättet man arbetar på efter koden. Handelsbanken menar att koden har påverkat och påverkar internrevisionen genom en större formalisering av internrevisionsarbetet.

Intressant att se här är att de olika bankerna alltså låg olika långt framme i förhållande till vad koden krävde när den infördes och att bankerna på grund av detta påverkats olika av införandet.

- *FFFS 2005:1*

På KPMG berättar man att FFFS 2005:1 påverkar styrelsens och internrevisionens arbete. Den specificerar tydligt riskkontroll och regelefterlevnad, och därmed måste KPMG oftare granska avtal och dessas efterlevnad. Nordea menar också att FFFS 2005:1 har påverkat internrevisionen. Intressant här är att Handelsbanken till viss del väljer att inte följa rådet, då deras regionala internrevisionsavdelningar är underställda regioncheferna i banken.

Rådets största påverkan på internrevisionen är troligtvis kravet på dokumentation. Handelsbanken nämner att det idag är ett ökat krav på att dokumentera vissa steg i arbetet. Nordea berättar att arbetet tidigare inte var dokumenterat på det tydliga sättet som idag. Denna utveckling har båda bankerna nämnt i samband med utvecklingen av internrevisionsarbetet och är inte kopplat till någon lag. Då det dock är ett tydligt krav på dokumentation i FFFS 2005:1 skulle den kunna vara en av de bakomliggande orsakerna till denna förändring. Även The Institute of Internal Auditors riktlinjer innehåller riktlinjer för dokumentation av internrevisionens arbete.

- *IFRS*

Handelsbanken anser att IFRS påverkar arbetet för dem som granskar räkenskaperna, då man måste ha kunskap om de nya regler som gäller för att kunna genomföra granskningen. Att detta påpekas av Handelsbanken är självklart. Internrevisorerna på Handelsbanken ska utföra allt granskningsarbete som erfordras ur ett internt och externt perspektiv då Handelsbanken ser revisionen som en helhet. Att Nordea inte nämner IFRS faller sig då lika naturligt, då de inte utför den finansiella internrevisionen i företaget.

- *Övriga lagar*

I övrigt har det tillkommit flera lagar som bankerna anser indirekt påverkar internrevisionen, genom att de påverkar bankernas verksamhet i stort. KPMG och Handelsbanken nämner Lag om finansiell rådgivning, vilken är en följd av det mer riskfyllda ökade sparandet i aktier och påverkar internrevision genom att mer behöver granskas. Enligt KPMG och SEB påverkar även Lag om åtgärder mot penningtvätt internrevisionen. Lagen påverkar de interna rutinerna i banken som finns till för att undvika penningtvätt. Dessutom anser SEB att de olika ålägganden som Finansinspektionen ger ut påverkar internrevisionen i allmänhet då området som ska granskas blir större. Generellt menar SEB att lagarna innebär att organisationen i övrigt inser vikten av en god intern kontroll, vilket underlättar för internrevisionens arbete.

Avslutningsvis upplever vi att Nordea skiljer sig från de övriga bankerna genom att de tydligt betonar att de följer de internationella regelverken. KPMG berättar också tydligt att de följer dessa regelverk, men betonar inte detta på samma sätt som Nordea. Handelsbanken däremot uttrycker att de arbetar efter regelverkens huvudinnehåll, och inte följer dess bokstav. SEB ser de internationella regelverken på samma sätt som Handelsbanken, men uttrycker inte saken lika tydligt.

6 Slutsats

Detta kapitel inleds med en redogörelse för likheter och skillnader mellan bankerna. Därefter följer en slutdiskussion som leder fram till uppsatsens slutsats. Avslutningsvis presenteras förslag till fortsatt forskning inom området.

6.1 Likheter i utvecklingen mellan bankerna

- Internrevisionens övergripande mål har i samtliga fyra banker inte förändrats under den senaste tioårsperioden.
- Samtliga banker med egen internrevisionsavdelning använder sig av matrisorganisationer för internrevisionen. De är organiserade både efter den legala och efter den funktionella strukturen i banken.
- Samtliga banker har numera inrättat ett organ som får samma effekt som en revisionskommitté. Detta leder till ökad kunskap i styrelsen om internrevisionen, vilket i sin tur leder till effektivitet och bättre kontroll av bankens verksamhet.
- Verksamhetsområdet för bankerna har ökat under tidsperioden. Detta har skett genom en utökning av den geografiska marknaden och nya verksamhetsområden, till exempel försäkring. Detta innebär en ökning i det område som behöver granskas av internrevisorerna.
- Samtliga bankers internrevision har förändrats genom nya IT-verktyg, vilket har medfört en effektivisering. Effektiviseringen består av en minskning av antalet internrevisorer i förhållande till det granskade områdets omfattning, samt en bättre systematisering av arbetet. IT-verktygen har lett till att information lättare kan sammanställas vilket har inneburit att revisionen blivit bättre genom att generella slutsatser kan dras från ett statistiskt säkerställt underlag.
- Internrevisionens granskningsarbete orienteras mer mot väsentliga risker idag.
- Lagar och regler har påverkat internrevisionen i bankerna genom att området som internrevisionen ska granska har utökats. Dessutom har lagar och regler ökat de formella kraven på dokumentation och genomlysning.
- Samtliga banker anser att skandalerna i näringslivet har påverkat internrevisionen på ett positivt sätt, genom ett ökat fokus på internrevision och bättre miljö för intern kontroll.

6.2 Skillnader i utvecklingen mellan bankerna

- Organisationen av internrevisionsfunktionen skiljer sig åt i samtliga banker. Handelsbanken har inte följt Nordeas och SEB:s förändring mot en centraliserad internrevisionsfunktion.
- Tre av fyra banker nämner att granskningsarbetets fokus har förändrats. Fokus i Nordea och Sparbanken Finn är idag mer på risker i banken, och förändras när bankens riskbild förändras. Handelsbanken anser att formaliseringen har lett till fokus på ett mer strukturerat arbete.
- Nordea har som enda bank valt att outsourca den finansiella delen av internrevisionen. Övriga banker har valt att utföra även denna del av revisionen.
- I Handelsbanken och SEB har internrevisionsmetoderna förändrats till att de idag inte granskar allt som de tidigare granskade. Bland annat har införandet av IT-verktyg lett till att de kan basera sitt arbete på stickprov. Varken Nordea eller Sparbanken Finn nämner detta som en förändring.
- Handelsbanken, Nordea och SEB har idag en internrevisionsfunktion med bredare kompetens än för tio år sedan. KPMG har istället nämnt att det idag krävs längre erfarenhet för att kunna arbeta som internrevisor.

6.3 Slutdiskussion

- *Principalens ökade kontrollbehov*

Vi upplever att internrevisionens förändring har sin grund i att ägare och styrelse vill ha en bättre och mer effektiv kontroll och granskning av verksamheten. Vi ser tydligt genom skandalerna i näringslivet att principalens behov av bättre kontroll har ökat. Att samtliga banker har valt att införa revisionskommittéer tyder på det ökade behovet att kontrollera agenten. Genom införandet av revisionskommittéer borde kontrollen bli bättre då styrelseledamöterna får mer ingående kunskap om internrevisionen och dess arbete. Bankernas verksamhetsområde har utökats vilket skapar ytterligare ett behov av en bättre kontroll. Detta genererar fler arbetsuppgifter för internrevisionen.

Genom att införa bättre datasystem och IT-verktyg kan arbetet utföras med större precision och mindre personal i förhållande till verksamhetsområdet. Detta gäller samtliga undersökta banker. Nya IT-verktyg är ett sätt för principalen att bättre kontrollera den operativa verksamheten.

- *Stora skillnader i bankernas organisation*

Skillnaderna i organiseringen av banken och dess verksamhet tror vi beror på att bankerna har olika behov av att övervaka och kontrollera att verksamheten/agenten inte agerar mot ledningens/principalens intresse.

Vi kan tycka att utvecklingen inom internrevision i Handelsbanken hämmas av den decentraliserade organisation som banken har. Det är knappast en slump att både SEB och Nordea har valt att mer och mer centralisera sin internrevision. Bägge bankerna använde sig tidigare av det sätt som Handelsbanken fortfarande gör, och de har aktivt valt att styra utvecklingen ifrån detta sätt. Sett från Handelsbankens synvinkel är det dock inte märkligt att de väljer att inte följa de andra bankerna i denna utveckling, då de anser det som ett viktigt steg i att inte tappa kontrollen över de lokala och regionala kontoren. Fördelen med en decentralisering kan vi tydligt se i Handelsbanken under finanskrisen, då deras närmare kontakt med sina kunder bidrog till att de klarade sig bättre än många andra banker. Samtidigt kan decentralisering innebära en ökad risk för att en agent kan agera mot principalens önskemål, och därmed är det naturligt att man kvarhåller en decentraliserad internrevision för att motverka detta.

Sammanfattningsvis kan vi säga att Handelsbankens decentraliserade organisation av affärsverksamheten innebär att de inte haft möjlighet eller vilja att följa SEB och Nordeas utveckling mot en centralisering av internrevisionen.

Organisatoriska skillnader mellan bankerna kan påverka hur snabbt de anpassar sig efter internationella förändringar inom internrevisionen, då det är en internationell organisation som tar fram de riktlinjer som gäller på området. En decentralisering innebär att de som arbetar med internrevisionen på regional nivå sitter längre från de personer inom funktionen som arbetar med internationella frågor och internationell anpassning. Storleken på organisationerna kan påverka hur väl bankerna följer IIA och då indirekt utvecklingen.

Sammanfattningsvis kan storleken på en bank påverka internrevisionens utveckling. Outsourcing av internrevisionen kan dock kompensera detta. För en mindre bank på en regional marknad tror vi det underlättar att ta hjälp utifrån, som Sparbanken Finn gjort i detta fall, för att kunna följa med i den internationella utvecklingen.

- *Förändrad riskbild samt införandet av nya lagar och regleringar*

Internrevisionens arbete fokuseras mycket kring risker i banken idag. Riskerna förändras ständigt i bankens verksamhet och påverkas av händelser i samhället och i näringslivet.

Regleringar införs på grund av nya riskområden i bankens verksamhet. Regelefterlevnaden måste sedan granskas av internrevisionen. Internrevisionen har blivit mer systematisk och strukturerad i och med de formella krav som införts och påverkar hur internrevisionsarbetet ska utföras. Införandet av nya regleringar har fått till följd att internrevisionen har fått mer att granska. Lagarna har också inneburit ökad formalia i själva arbetet. Formalia innebär att arbetet måste utföras

vid vissa tidpunkter och det utförda arbetet ska dokumenteras och kunna prickas av. En större del i internrevisionens arbete blir alltså att följa dessa formalia vilket skulle kunna bli ett självändamål utan att tillföra något i arbetet. Vi kan dock se att den ökade formalia och dokumentationen har lett till att genomlysningen av internrevisionen har blivit bättre.

Vi kan tydligt se att utvecklingen inom internrevisionen följer IIA:s definition av internrevision. Dessa riktlinjer kan dock knappast vara utvecklingsdrivande i någon stor utsträckning då de är väldigt generellt skrivna och gjorda för att passa in på alla tänkbara företag.

Införelsen av nya lagar till följd av förändrad riskbild i bankerna påverkar således internrevisionen genom att arbetet blir mer strukturerat och omfattande samt att resultaten av revisionen blir mer transparenta. Detta behöver dock inte innebära att revisionen i sig har förbättrats.

- *Bättre och effektivare internrevision*

I stora drag kan vi säga att internrevisionens utveckling lett till att interrevisionsarbetet både har utvecklats kvalitativt och kvantitativt. Genom utvecklingen av IT-verktyg i samtliga fyra banker kan de idag göra kvalitativare granskningar med mer systematik och precision än tidigare. Den kvantitativa utvecklingen innebär att en större mängd data nu systematiskt kan granskas. Resultatet av detta blir att man på ett statistiskt säkerställt sätt kan generalisera granskningarna. Flera av bankernas internrevision har utvecklats genom att de från att tidigare detaljgranska idag har gått till att ta stickprov som sedan generaliseras. Detta är en utveckling mot ett mycket effektivare arbete.

Utvecklingen mot en bredare kompetens inom internrevisionen i bankerna beror på att internrevisionen har förändrats. Införandet av IT-verktyg och internrevisionens ökade granskningsområde kräver att internrevisionen breddar sin kompetens.

Utvecklingen av internrevisionen har sammanfattningsvis under de senaste tio åren har gått mot en bättre, mer systematisk och säkrare revision, vilket leder till effektivare internrevision.

6.4 Slutsats

- *Principalens ökade kontrollbehov och teknologins framsteg ligger till grund för en effektivisering av internrevisionen.*

Företeelserna i näringslivet, samt bankernas utökade verksamhetsområde har bidragit till ett ökat kontrollbehov från styrelse och ägare mot den operativa organisationen. Detta har bland annat lett till förändringar som att samtliga banker idag har revisionskommitté och bättre IT-verktyg för revisionen. Dessa förändringar leder till en effektivare och säkrare internrevision.

- *Stora skillnader i bankernas organisation påverkar utvecklingen*

Bankerna har organiserat sin affärsverksamhet och sin internrevision på väldigt olika sätt. Internrevisionens organisation måste till viss del följa bankens organisation. Denna koppling mellan banken i stort och internrevisionen påverkar utvecklingen av internrevisionen. Handelsbankens decentraliserade organisation av affärsverksamheten innebär att de inte haft möjlighet eller vilja att följa SEB och Nordeas utveckling mot en centralisering av internrevisionen. Detta kan få både positiva och negativa följder.

För en mindre bank på en regional marknad tror vi det underlättar att ta hjälp utifrån, vilket Sparbanken Finn gjort i detta fall för att kunna följa med i den internationella utvecklingen.

- *Införandet av nya lagar och regleringar till följd av förändrad riskbild i bankerna leder till utökad granskningsområde och ökad formalia.*

Införandet av nya lagar till följd av förändrad riskbild i bankerna påverkar internrevisionen genom att arbetet blir mer strukturerat och omfattande samt att resultaten av revisionen blir mer transparenta.

- *Kvalitativ och kvantitativ utveckling av internrevisionen*

En större kvantitet information kan bearbetas genom införandet av nya IT-verktyg. Samtidigt blir granskningen mer kvalitativ då resultaten kan generaliseras eftersom informationen är statistiskt säkerställd av IT-verktygen. Införandet av IT-verktyg och internrevisionens ökade granskningsområde ställer krav på en bredare kompetens inom internrevisionen. Utvecklingen av internrevisionen har således under de senaste tio åren har gått mot en bättre, mer systematisk och säkrare revision, vilket leder till en effektivare internrevision.

6.5 Fortsatt forskning

Under undersökningens gång har det dykt upp flera intressanta forskningsområden som inte rymts under vårt syfte. När vi undersökt bankernas internrevision har förhållandet mellan intern- och externrevisor flera gånger dykt upp. Hur tar de till exempel hjälp av varandra i sitt arbete? Externrevisorns granskning bygger mycket på internrevisionens arbete, och det hade varit intressant att undersöka hur intern- och externrevisorerna samarbetar. Kan externrevisorn förlita sig på internrevisorns arbete? Internrevisorn är ju i många företag en del av organisationen och kanske inte alltid är så objektiv i sitt arbete, särskilt om internrevisorn tidigare haft en annan position i organisationen och nu reviderar sina före detta kollegor.

Vi har enbart undersökt banker. Vad har skett i andra branscher? Som vi diskuterat i början av uppsatsen verkar utvecklingen av internrevisionen se väldigt olika ut i till exempel vanliga industriföretag i jämförelse med bankbranschen, då många industriföretag under 80- och 90-talet i princip avskaffade hela

internrevisionsfunktionen. Vad kan denna skillnad bero på? Hur ser utvecklingen ut i industriföretagen? Varför avskaffade de internrevisionen?

Som tidigare nämnts i uppsatsen kommer riktlinjerna för internrevisionen från en internationell organisation, The Institute of Internal Auditors, vilket innebär att internrevisionen torde se rätt lika i olika länder. Detta är dock en slutsats vi drar och det skulle vara intressant att undersöka om det verkligen är så eller om det finns markanta skillnader. Det kan ju även vara så att internrevisionen präglas mycket av den nationella lagstiftningen och annan reglering som råder i respektive land. I Sverige har vi exempelvis Finansinspektionen som på uppdrag av riksdag och regering är en tillsynsmyndighet som granskar finansiella institutioner i Sverige. Finansinspektionen utfärdar allmänna råd, exempelvis FFFS 2005:1 som diskuterats tidigare i uppsatsen, som till viss del reglerar den svenska internrevisionen i finansiella institutioner i Sverige.

KPMG nämnde när vi diskuterade Sparbanken Finns internrevision att utvecklingen av internrevisionen ser väldigt olika ut om man jämför Sparbanken Finn och övriga sparbanker. Hur ser utvecklingen ut i övriga sparbanker? Hur skiljer sig utvecklingen av internrevisionen i Sparbanken Finn från dessa? Vad beror skillnaderna på?

Slutligen är revisionsbolagens syn på hur internrevisionen utvecklats intressant. Då revisionsbolagens tjänsteerbjudande till sina kunder är själva revisionen behöver särskilt dessa bolag hålla sig uppdaterade när det gäller utveckling och förändring av internrevisionen. Hur har utvecklingen av internrevisionen sett ut i dessa bolag? Revisionsbolagen arbetar med olika branscher och borde kunna ge en mer generell bild av utvecklingen av internrevisionen utan att det är kopplat till någon särskild bransch.

7 Käll- och referensförteckning

Numreringen på källorna är hänvisningar till referenser i uppsatsen.

Publicerade källor

Offentligt tryck

1. SOU 2004:46 Svensk kod för bolagsstyrning - förslag från Kodgruppen
2. SOU 2004:47 Näringslivet och förtroendet
3. SOU 2004:130 Svensk kod för bolagsstyrning

4. Proposition 1986/87: 12 om ny banklagstiftning
5. Proposition 2002/03:133 Lag om finansiell rådgivning till konsument
6. Proposition 2003/04: 156 Skärpta regler mot penningtvätt

7. Sparbankslagen 1987:619
8. Lagen om åtgärder mot penningtvätt 1993:768
9. Lag om finansiell rådgivning till konsument 2003:862

Föreskrifter och rapporter

10. FFFS 2005:1 Finansinspektionens allmänna råd om styrning och kontroll av finansiella företag
11. FFFS 2005:5 Finansinspektionens föreskrifter och allmänna råd om åtgärder mot penningtvätt och finansiering av särskilt allvarlig brottslighet i vissa fall

12. Finansinspektionen rapport 2001:1 Riskmätning och Kapitalkrav- Baselkommitténs förslag till nya kapitaltäckningsregler ur ett svenskt perspektiv
13. Finansinspektionen rapport 2002:1 Riskmätning och Kapitalkrav II- En lägesrapport om arbetet med nya kapitaltäckningsregler

Litteratur

14. Adolphson, Johan (1998) Strategi för internredovisning. Malmö: Liber Ekonomi.

15. Andersen, Ib (1998) Den uppenbara verkligheten: val av samhällsvetenskaplig metod. Lund: studentlitteratur.

16. André, Niklas & Eriksson Tore & Hansson Sigurd (2003) Finansiering. (uppl 1:1). Malmö: Liber Ekonomi.

17. Anthony, Robert N. & Govindarajan, Vijay (2003) Management control systems. Boston, Mass : McGraw Hill.

18. Bergh, Thomas (1981) Internrevision och controllerarbete: organisation och ansvarsfördelning i större företag. Stockholm: Sveriges mekanförbund.
19. Bergström, Claes & Samuelsson, Per (1997) Aktiebolagets grundproblem: en rättsekonomisk analys. Stockholm: Nerenius & Santéus Förlag AB: Institutet för rättsvetenskaplig forskning.
20. Bryman, Alan & Bell, Emma (2005) Företagsekonomiska forskningsmetoder. (uppl 1:1). Malmö: Liber ekonomi.
21. FAR (2001) Testa den interna kontrollen och redovisningen! Stockholm: FAR förlag; Helsingborg: FAR:s förlagsservice (distributör).
22. Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Kron (1997) Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder. Lund: studentlitteratur
23. Institutet för intern revision (1984) Riktlinjer för intern revision. Stockholm: Institutet för intern revision
24. Jacobsen, Dag Ingvar (2002) Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen. Lund: Studentlitteratur
25. Kräkel, Matthias (2004) Organisation und Management. (uppl 2) Tübingen: Mohr Siebeck.
26. Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo (1999) Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer. (uppl 3). Lund: Studentlitteratur
27. Patel, Runa & Davidsson Bo (1994) Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning. (uppl 2). Lund: studentlitteratur
28. Thurén, Torsten (1986) Orientering i källkritik: är det verkligen sant? Solna: Esselte Studium.
29. Wahlman, Elisabeth (2004) Internrevision för ständig förbättring: revisionsteknik för interna kvalitets- och miljörevisorer. (utg 2). Stockholm: SIS förlag

Artiklar

30. Balkaran, Lal (2005) "A High-powered Auditor". The Internal Auditor, feb 2005, s 26-27.
31. Berg, Claes & Hansen, Jan & Sellin, Peter (2004). "Den finansiella acceleratorm och företagens investeringar". Penning- och valutapolitik, nr 2 2004, s 23-40.
32. Bergmann, Gail & Croft, Brett (2005) "Good governance for all". In the black, February 2005, s 54-55.

33. Bäckström, Urban, "Finansiella kriser – svenska erfarenheter", Ekonomisk Debatt nr 1 1998, årg 26, s 5-19
34. Carcello, Joseph V. & Hermanson, Dana R. & Raghunandan, K (2005) "Changes in Internal Auditing During the Time of the Major US Accounting Scandals". International Journal of Auditing nr 9, 2005 s 117-127.
35. Ernst & Young (september 2005) "Intern kontroll för styrelseledamöter, Skriftserie Bolagsstyrning".
36. Gorman, Joseph F. & Hargadon, Joseph M (2005) "Accounting Futures: Healthy Markets for a Time-Honoured Profession". Journal of Financial Service Professionals, jan 2005, s 74-79.
37. KPMG (2004) "Intern revision stödjer företagets arbete med etik och måluppfyllelse". Magasinet, mars, 2004 s 6-7.
38. Lantto, Brittmarie & Molander, Anna (2003) "Följa reglerna en trygghet i arbetet". Finansvärlden nr 6, 2003 s 13-15.
39. Nixon, Alice (2005). "Analysis: Corporate Governance – Internal audit: the new rock and roll". Accountancy, 2005, volym 135, nr 1337, s 48-49.
40. Verschoor, Curtis C (2005) " Changing internal audit practices in the new paradigm: the Sarbanes-Oxley environment". Internal Auditing, maj / juni 2005, s 43.
41. Warga, Thomas (2005). " Keeping Our Promise". The Internal Auditor, aug 2005, s 40-45

Elektroniska källor

The Bank for International Settlements (BIS) hemsida: www.bis.org/index.htm
 42. <http://www.bis.org/bcbs/index.htm> (051213)

COSO:s hemsida: www.coso.org

43. www.coso.org (060103)

44.

http://www.coso.org/publications/executive_summary_integrated_framework.htm
 (060103)

45. http://www.coso.org/Publications/ERM/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf
 (060103)

The Financial Reporting Councils hemsida: <http://www.frc.org.uk/>

46. <http://www.frc.org.uk/corporate/combinedcode.cfm> (050106)

Finansinspektionens hemsida: www.fi.se

47. http://www.fi.se/Templates/StartSectionPage_168.aspx (051215)

48. http://www.fi.se/Templates/FFFSSearchPage_1328.aspx (051213)
49. http://www.fi.se/Templates/RegulationPage_3978.aspx (051217)
50. http://www.fi.se/Templates/ListPage_2914.aspx (051213)

Handels- och industriministeriets

hemsida: <http://www.ktm.fi/index.phtml?c=www&l=sv&s=1>

51. <http://www.ktm.fi/index.phtml?c=www&l=sv&s=201>(060106)

The Institute of Internal Auditors hemsida: www.theiia.org

52. http://www.theiia.org/index.cfm?doc_id=22 (051217)

53.

http://www.iaa.org.uk/about/presscentre/recentarticles.cfm?Action=1&ARTICLE_ID=1161 (050106)

Internrevisorernas Förenings hemsida: www.internrevisorerna.se

54. http://www.internrevisorerna.se/standard.aspx?tx_category_id=19 (051202, 051207)

55.

<http://www.internrevisorerna.se/uploads/SVENSK%20TOLKNING%20IRF%20v4.pdf> (051128, 051207, 051212)

56. http://www.internrevisorerna.se/standard.aspx?tx_category_id=21 (051111)

57. http://www.internrevisorerna.se/standard.aspx?tx_category_id=94 (051111)

58. http://www.internrevisorerna.se/standard.aspx?tx_category_id=254 (051215)

59. http://www.internrevisorerna.se/standard.aspx?tx_category_id=258 (051217)

KPMG:s hemsida: www.kpmg.se

60. <http://www.kpmg.se/pages/100846.html> (051211)

Kollegiet för svensk bolagsstyrnings hemsida: <http://www.bolagsstyrning.se/sv/>

61. http://www.bolagsstyrning.se/files/docs/Koden_DN_Debatt_0412161.doc (060106)

Nationalencyklopedins Internettjänst: www.ne.se, sökord: risk management

62.

http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=294222&i_word=Risk%20Management (051209)

Nordeas hemsida: www.nordea.com

63. <http://www.nordea.com/sitemod/default/widecarea.aspx?pid=5448> (051206)

64. <http://www.nordea.com/sitemod/default/index.aspx?pid=52062> (051206)

65. <http://www.nordea.com/sitemod/default/index.aspx?pid=54092> (051206)

66. <http://www.nordea.com/sitemod/default/index.aspx?pid=70872> (051206)

67. http://www.nordea.com/sitemod/upload/root/www.nordea.com%20-%20se/Investorrelations/05_Summary_Svensk_NY.pdf (060103)

Sarbanes-Oxley- Financial and Accounting Disclosure Information

hemsida: <http://www.sarbanes-oxley.com/index.php>

68. http://www.sarbanes-oxley.com/section.php?level=1&pub_id=IC-Primer (051213)

SEB:s hemsida: www.seb.se

69. [http://taz.vv.sebank.se/cgi-](http://taz.vv.sebank.se/cgi-bin/pts3/pow/wcp/sebgroup.asp?website=TAB1&lang=se)

[bin/pts3/pow/wcp/sebgroup.asp?website=TAB1&lang=se](http://taz.vv.sebank.se/cgi-bin/pts3/pow/wcp/sebgroup.asp?website=TAB1&lang=se) (051206)

70. http://sebweb1.sebank.se/internrev/c_frame-start_sv.htm (051206)

71.

http://www.seb.se/pow/content/SEBGroup/Fact&Figures_Annual_Accounts_2004_temporary.pdf (060103)

Sparbanken Finns hemsida: www.sparbankenfinn.se

72.

http://www.sparbankenfinn.se/DocumentServer/Q_A_om_Sparbanken_Finn.doc?DOC_ID=107948&DOC_FILE_NAME=Q_A_om_Sparbanken_Finn.doc

(051206)

73. https://www.sparbankenfinn.se/ContentLinkFinder?PUB_ID=109279

(060102)

74.

http://www.sparbankenfinn.se/DocumentServer/arsredovisning04_eng.zip?DOC_ID=126699&DOC_FILE_NAME=arsredovisning04_eng.zip (060102)

Sveriges riksbanks hemsida: <http://www.riksbank.se>

75. <http://www.riksbank.se/templates/speech.aspx?id=3514>

Muntliga källor

Vegard Østlien, Nordea. Telefonintervju 051116, 051206

Bernt Gyllenswärd, SEB. Telefonintervju 051117, personlig intervju 051208

Lena Thagg & Bo Törngren, SEB. Personlig intervju 051121.

Tord Jonerot, Handelsbanken. Telefonintervju 051122, personlig intervju 051207

Pär-Åke Pärsson, Handelsbanken. Personlig intervju 051205.

May Ekström, Nordea. Personlig intervju 051207

Övrigt

76. Mail från Sköldström, Klas. Generalsekreterare för Internrevisorernas Förening 051117

77. Peter, Juhren, Vice president internal audit, Ericsson, Telefonsamtal 051118

78. Karin Andersson. Senior Audit Manager, Hans G. Nilsson Vice president for internal audit, AstraZeneca, Telefonsamtal, 051118

79. Gunilla Werner Carlsson, KPMG, Telefonsamtal, 051215

8 Bilagor

Bilaga 1 – Förstaintervju, telefonintervju på koncernnivå

1(1)

Om den intervjuade

- Vad har ni för position och hur länge har ni arbetat med detta?

Mål och utveckling av internrevision:

- Vad är företagets mål med internrevision, dvs. varför har ni internrevision?
- Har målen för internrevisionen förändrats under de senaste 10 åren? Har internrevisionens fokus förändrats? I så fall, vad tror ni förändringarna beror på?
- Den nya bolagskoden för svenska noterade företag, påverkar den ert företag? I så fall hur?
- Har metoderna för internrevision förändrats under samma tidsperiod, dvs. har det praktiska arbetet förändrats? Varför har de förändrats i så fall?
- Har de stora skandalerna i företag som Enron, WorldCom m fl påverkat internrevisionen? Hur i så fall?
- Har finanskrisen i början av 1990-talet påverkat företagets internrevision. Hur i så fall?

Organisation av internrevisionen i företaget:

- Hur är internrevisionen organiserad?
- Hur får internrevisorerna information om den löpande verksamheten, dvs. hur sker praktiskt sett revisionen?
- Till vem rapporteras resultaten?
- På vems uppdrag sker internrevisionen?
- Hur kontrolleras internrevisionen, hur sker uppföljningen av internrevisionen?

Bilaga 2, Andraintervju, telefonintervju på koncernnivå (Nordea) 1(1)

- Beskriv internrevisionens utveckling inom Nordea de senaste 10 åren!
- Har det skett förändringar inom Nordea de senaste 10 åren som har påverkat internrevisionen?
- Är det fler rekommendationer och regleringar än COSO och Basel och den svenska koden för bolagsstyrning som påverkat och förändrat internrevisionen? Vilka och hur?
- De andra bankerna som vi undersöker har nämnt IT-verktyg som en del i utvecklingen av internrevision och dess metoder. Gäller detta även för Nordea? Vad består det av? Vilka effekter har det fått i så fall?
- Har rapportvägen förändrats under de senaste 10 åren?
- Hur många personer är ni som arbetar med internrevision inom Nordea? Har ni blivit fler eller färre under de senaste 10 åren?
- Har kompetensen för de som arbetar med internrevision utvecklats/förändrats de senaste 10 åren?
- Har internrevisionens arbete blivit viktigare eller fått en högre status under de senaste 10 åren?
- Har du något ytterligare att tillägga angående internrevisionens utveckling?

Bilaga 3, Andraintervju, personlig intervju på koncernnivå (Handelsbanken)
1(1)

- Beskriv internrevisionens utveckling inom Handelsbanken de senaste 10 åren!
- Har det skett förändringar inom Handelsbanken de senaste 10 åren som har påverkat internrevisionen?
- De andra bankerna som vi pratat med har berättat att Basel 2 och COSO till viss del har förändrat internrevisionen. Gäller detta även Handelsbanken? Hur?
- Är det fler rekommendationer och regleringar än COSO och Basel och den svenska koden för bolagsstyrning som påverkat och förändrat internrevisionen? Vilka och hur?
- De andra bankerna som vi undersöker har nämnt IT-verktyg som en del i utvecklingen av internrevision och dess metoder. Gäller detta även för Handelsbanken? Vad består det av? Vilka effekter har det fått i så fall?
- Hur många personer är ni som arbetar med internrevision inom Handelsbanken? Har ni blivit fler eller färre de senaste 10 åren?
- Har kompetensen för de som arbetar med internrevision utvecklats/förändrats de senaste 10 åren?
- Har internrevisionens arbete blivit viktigare eller fått en högre status under de senaste 10 åren?
- Till vem rapporteras resultaten av internrevisionen? Hur ser rapportvägen ut? Har den förändrats under de senaste 10 åren?
- Har du något ytterligare att tillägga angående internrevisionens utveckling?

- Beskriv internrevisionens utveckling inom SEB de senaste 10 åren!
- Har det skett förändringar inom SEB de senaste 10 åren som har påverkat internrevisionen?
- De andra bankerna som vi pratat med har berättat att Basel 2 och COSO till viss del har förändrat internrevisionen. Gäller detta även SEB? Hur?
- Är det fler rekommendationer och regleringar än COSO och Basel och den svenska koden för bolagsstyrning som påverkat och förändrat internrevisionen? Vilka och hur?
- Har rapportvägen förändrats under de senaste 10 åren?
- Har det blivit fler eller färre under de senaste tio åren som jobbar med internrevision hos SEB?
- Har kompetensen för de som arbetar med internrevision utvecklats/förändrats de senaste 10 åren?
- Har internrevisionens arbete blivit viktigare eller fått en högre status under de senaste 10 åren?
- Har du något ytterligare att tillägga angående internrevisionens utveckling?

Om den intervjuade

- Vad har du för position och hur länge har du arbetat med detta?
- **Utvecklingen av internrevision:**
- Vad är Sparbanken Finns mål med internrevision?
- Beskriv internrevisionens utveckling inom Sparbanken Finn de senaste 10 åren!
- Har målen för internrevisionen förändrats under de senaste 10 åren? Har internrevisionens fokus förändrats? I så fall, vad tror ni förändringarna beror på?
- Har det skett förändringar inom Sparbanken Finn de senaste 10 åren som har påverkat internrevisionen?
- Den nya bolagskoden för svenska noterade företag, påverkar den Sparbanken Finns internrevision? I så fall hur?
- Har COSO och Basel påverkat internrevisionen? Hur i så fall?
- Är det fler rekommendationer och regleringar än COSO och Basel och den svenska koden för bolagsstyrning som påverkat och förändrat internrevisionen? Vilka och hur?
- Har de stora skandalerna i företag som Enron, WorldCom m fl påverkat internrevisionen? Hur i så fall?
- Har finanskrisen i början av 1990-talet påverkat företagets internrevision. Hur i så fall?
- Har metoderna för internrevision förändrats under samma tidsperiod, dvs. har det praktiska arbetet förändrats? Varför har de förändrats i så fall?
- Har internrevisionens användning av IT-verktyg förändrat internrevisionen och dess arbete under de senaste 10 åren?
- Har du sett någon förändring i de utbildnings-/erfarenhetskrav på de som arbetar som internrevisorer de senaste 10 åren?
- Har internrevisionens arbete blivit viktigare eller fått en högre status under de senaste 10 åren?
- Har du något ytterligare att tillägga angående internrevisionens utveckling?

Organisation av internrevisionen i företaget:

2(2)

- Hur är internrevisionen organiserad?
- Hur många personer är ni som arbetar med internrevision inom KPMG mot Sparbanken Finn? Har ni blivit fler eller färre under de senaste 10 åren?
- Hur får internrevisorerna information om den löpande verksamheten, dvs. hur sker praktiskt sett revisionen? På vilket sätt använder KPMG bankens datasystem?
- Till vem rapporterar ni? Har rapportvägen förändrats under de senaste 10 åren?
- På vems uppdrag sker internrevisionen?
- Hur kontrolleras internrevisionen, hur sker uppföljningen av internrevisionen?

- Vad har du för position? Hur länge har du arbetat med detta?
- Beskriv internrevisionens utveckling inom banken de senaste 10 åren!
- Upplever du att målen för internrevisionen förändrats under de senaste 10 åren? Har internrevisionens fokus förändrats under samma tidsperiod? Och i så fall vad tror du dessa förändringar beror på?
- Upplever du att det kommit regleringar, lagstiftning och riktlinjer under de senaste 10 åren som förändrat ert arbete? Vilka och hur i så fall?
- Har metoderna för internrevisionen förändrats under samma tidsperiod? Dvs. har det praktiska arbetet förändrats?
- Har internrevisionens användning av IT-verktyg förändrat internrevisionen och dess arbete under de senaste 10 åren?
- Har du sett någon förändring i de utbildnings-/erfarenhetskrav på dem som arbetar som internrevisorer de senaste 10 åren?
- Till vem rapporterar du? Har rapportvägen förändrats under de senaste 10 åren?
- Har internrevisionens arbete blivit viktigare eller fått en högre status under de senaste 10 åren?
- Har du något ytterligare att tillägga angående internrevisionens utveckling?