



Företagsekonomiska institutionen
EKONOMIHÖGSKOLAN VID
LUNDS UNIVERSITET

Examensarbete Magisternivå

HT 2008

Företagsekonomi

Intern kontroll

- *En jämförande studie av hur företag med varierande storlek och ägarstruktur arbetar med intern kontroll*

Handledare:

Per-Magnus Andersson

Författare:

Annika Stroger

Malin Svensson

Nicklas Ågren

Sammanfattning

Examensarbetets titel: Intern kontroll – En jämförande studie av hur företag med varierande storlek och ägarstruktur arbetar med intern kontroll

Seminariedatum: 2009-01-16

Ämne/kurs: Examensarbete på magisternivå i Företagsekonomi – Redovisning, 15 hp

Författare: Annika Stroger, Malin Svensson och Nicklas Ågren

Handledare: Per- Magnus Andersson

Fem nyckelord: Corporate Governance, COSO, intern kontroll, internrevision och ägarstruktur.

Syfte: Vårt syfte är att beskriva och analysera hur den interna kontrollen är utformad i några utvalda fallföretag samt diskutera hur användandet av intern kontroll skiljer sig åt företagen emellan. I studien jämförs företag med varierande storlek och ägarstruktur som styrs av olika regleringar.

Metod: För att genomföra vår studie har vi använt en deskriptiv, kvalitativ fallstudie med en abduktiv ansats.

Teoretiska perspektiv: Uppsatsen har sin utgångspunkt i COSO:s ramverk. Vi har vidare diskuterat andra relevanta teorier och normgivare. Exempelvis innebörden av internrevision, intern kontroll och corporate governance samt de lagar och regler som styr företags interna kontroll.

Empiri: Vår empiri grundar sig på intervjuer med nyckelpersoner från sex organisationer. Dessa är AB Tetra Pak, Alfa Laval Lund AB, AstraZeneca, Färs och Frosta Sparbank AB, Lunds Universitet samt VA SYD.

Slutsatser: Vi har kommit fram till att ägarstruktur och bransch påverkar hur mycket intern kontroll företag har medan storleken påverkar på vilket sätt som kontrollen är utformad. Slutligen påverkar acceptansnivån i företag hur väl den interna kontrollen fungerar.

Abstract

Title: Internal Control – A comparative study of how companies with different size and ownership structure work with internal control

Seminar date: 2009-01-16

Course: Master thesis in business administration – Accounting, 15 University Credit Points (15 ECTS)

Authors: Annika Stroger, Malin Svensson and Nicklas Ågren

Advisor: Per- Magnus Andersson

Five key words: Corporate Governance, COSO, internal control, internal auditing and ownership structure.

Purpose: Our purpose is to describe and analyze how the internal control is designed at companies and if the usage differs depending on size and ownership structure.

Methodology: We have used a descriptive, qualitative case study with an abdicative approach.

Theoretical perspectives: We have based our study on COSO's framework. We have also discussed other relevant theories and legislations. For example the meaning of internal auditing, internal control and corporate governance, further more have we discussed laws and regulations that have an impact on companies' internal control.

Empirical foundation: Our empirical foundation is based on interviews with key persons from six organizations. These are AB Tetra Pak, Alfa Laval Lund AB, AstraZeneca, Färs och Frosta Sparbank AB, Lunds Universitet and VA SYD.

Conclusions: Our conclusions are that ownership structure and type of business affect how high grade of internal control the companies have while the size has an impact on how the control is designed. Finally, the level of acceptance affects how well the internal control works within the companies.

Tack till:

Vår handledare, Per- Magnus Andersson

Våra respondenter: Can Bektas, AstraZeneca

Magnus Hegdal, Tetra Pak

Margareta Jeppsson, VA SYD

Per- Ola Johansson, Alfa Laval

Robert Olsson, Färs och Frosta Sparbank

Klas Schöldström, Internrevisorernas Förening

Susanne Wallmark, Lunds Universitet

Lund, januari 2009

Annika Stroger

Malin Svensson

Nicklas Ågren

Innehållsförteckning

1. Inledning	8
1.1 Bakgrund.....	8
1.2 Problemdiskussion	9
1.3 Problemformulering.....	10
1.4 Syfte	10
1.5 Positionering	10
1.6 Avgränsningar.....	11
1.7 Disposition	11
2. Metod	12
2.1 Forskningsdesign	12
2.1.1 Fallstudiemetod	12
2.1.2 Deskriptiv forskning.....	13
2.1.3 Kvalitativ forskning.....	13
2.2 Tillvägagångssätt	14
2.2.1 Urvalsprocess	14
2.2.2 Fallstudiemetodik	16
2.2.3 Primär- och sekundärdata.....	17
2.3 Metodreflektion.....	19
2.3.1 Validitet.....	19
2.3.2 Reliabilitet	19
2.3.3 Källkritik	20
3. Teoretisk referensram	21
3.1 Internrevision	21
3.1.1 Vad är internrevision?	21
3.1.2 Vad innebär intern kontroll?	22
3.1.3 Internal Control – an Integrated Framework.....	23
3.1.4 Enterprise Risk Management – an Integrated Framework.....	24
3.1.5 Internrevision/kontroll som värdeskapande funktion.....	26
3.1.6 Organisering av internrevision	26
3.1.7 Skillnad mellan extern- och internrevision	27
3.1.8 Revisionskommitté.....	28
3.2 Corporate Governance och agent-principalteorin.....	30

3.2.1 Corporate Governance.....	30
3.2.2 Agent-Principal teorin	31
4. Normgivare och regelverk	34
4.1 Internrevisionens normgivare	34
4.1.1 The Institute of Internal Auditors.....	34
4.1.2 Internrevisorernas förening	34
4.1.3 Committee of Sponsoring Organizations	35
4.2 Regleringar kring Corporate Governance.....	35
4.2.1 Den svenska koden för bolagsstyrning.....	36
4.2.2 Sarbanes-Oxley Act.....	37
4.2.3 Internrevisionsförordning (2006:1228).....	38
4.2.4 Kommunallag (1991:900)	38
4.2.5 Finansinspektionens författningssamling.....	39
5. Fallstudier.....	41
5.1 AB Tetra Pak.....	41
5.1.1 Internrevision övergripande hos Tetra Pak	42
5.1.2 Kontrollmiljö.....	42
5.1.3 Riskbedömning.....	43
5.1.4 Kontrollaktiviteter	44
5.1.5 Information och kommunikation.....	44
5.1.6 Övervakning och uppföljning.....	45
5.2 Alfa Laval Lund AB	45
5.2.1 Internrevision övergripande hos Alfa Laval.....	46
5.2.2 Kontrollmiljö.....	47
5.2.3 Riskbedömning.....	47
5.2.4 Kontrollaktiviteter	48
5.2.5 Information och kommunikation.....	48
5.2.6 Övervakning och uppföljning.....	49
5.3 AstraZeneca	49
5.3.1 Internrevision övergripande hos AstraZeneca.....	50
5.3.2 Kontrollmiljön.....	50
5.3.3 Riskbedömning.....	51
5.3.4 Kontrollaktiviteter	51
5.3.5 Information och kommunikation.....	52

5.3.6 Övervakning och uppföljning.....	52
5.4 Färs och Frosta Sparbank AB	52
5.4.1 Internrevision övergripande hos Färs och Frosta Sparbank	53
5.4.2 Kontrollmiljö.....	54
5.4.3 Riskbedömning.....	54
5.4.4 Kontrollaktiviteter	54
5.4.5 Information och kommunikation.....	56
5.4.6 Övervakning och uppföljning.....	56
5.5 Lunds Universitet.....	57
5.5.1 Internrevision övergripande Lunds Universitet.....	57
5.5.2 Kontrollmiljö.....	58
5.5.3 Riskbedömning.....	59
5.5.4 Kontrollaktiviteter	59
5.5.5 Information och kommunikation.....	60
5.5.6 Övervakning och uppföljning.....	61
5.6 VA SYD.....	61
5.6.1 Internrevision övergripande hos VA SYD.....	62
5.6.2 Kontrollmiljö.....	62
5.6.3 Riskbedömning.....	63
5.6.4 Kontrollaktiviteter	63
5.6.5 Information och kommunikation.....	64
5.6.6 Övervakning och uppföljning.....	64
6. Jämförelse av fallstudier	65
6.1 Övergripande internrevision hos de olika bolagen	67
6.1.1 Syftet med internrevision	68
6.1.2 Användande av internrevisor och regleringar	68
6.1.3 Påverkan av Enronskandalen	69
6.2 Kontrollmiljö.....	71
6.2.1 Organisationsstruktur	72
6.2.2 Upplevelse av kontrollmiljö	72
6.2.3 Existens av uppdragsbeskrivningar	73
6.3 Riskbedömning	75
6.3.1 Definition av risk.....	76
6.3.2 Identifiering av risker	76

6.3.3 Hur det internt arbetas med riskhantering	76
6.3.4 Utvärdering av risker.....	77
6.4 Kontrollaktiviteter.....	79
6.4.1 Polycys och dokument	80
6.4.2 Segregation of duties	81
6.4.3 Attestrutiner.....	81
6.4.4 Befogenheter	82
6.4.5 Beloppsgränser	82
6.5 Information och kommunikation	85
6.5.1 Vad som finns på intranätet och hur man kommer åt intranätet	86
6.5.2 Kommunikation angående betydelsen av intern kontroll.....	88
6.6 Uppföljning av intern kontroll	90
6.6.1 Uppföljning	91
7. Analys	93
7.1 AstraZeneca	94
7.2 Färs och Frosta Sparbank.....	95
7.3 Tetra Pak	96
7.4 Lunds Universitet.....	98
7.5 Alfa Laval	99
7.6 VA SYD.....	101
8. Resultat och resultatdiskussion	104
8.1 Resultat och resultatdiskussion	104
8.2 Förslag till fortsatt forskning	107
Referenser.....	108
Bilaga. Intervjufrågor	114

1. Inledning

I inledningskapitlet ges en övergripande bild av uppsatsen och den bakgrund som har gjort att vi funnit ämnet intressant. Vi kommer att föra en problemdiskussion, presentera vår problemformulering, vårt syfte samt redogöra för de avgränsningar vi har gjort.

1.1 Bakgrund

Enron och Worldcom är två skandaler som har gjort ett stort avtryck i den finansiella världen då de visade på svagheter i den dåvarande kontrollen och översynen av den amerikanska bolagsstyrningen.¹ Efter dessa skandaler började lagstiftare runt om i världen se över sina regelverk. Amerikanska lagstiftare valde att lägga stor tyngd på att reglera börsföretagens interna kontroll för att säkerställa att de finansiella processerna håller sin integritet och för att minska risken för korruption. Följden blev att regleringar skapades, som slutligen resulterade i lagen Sarbanes- Oxley Acts (SOX) ikraftträdande 2002.² SOX har introducerat nya tolkningar och regler om hur ansvaret i bolagsstyrelser ska fördelas. Lagen fokuserar på intern kontroll och rutiner som säkerställer företags interna processer. Fokus på externrevisorns oberoende är, enligt SOX, en utgångspunkt för att minska risken för möjlig korruption.³ I Sverige introducerades ett liknande regelverk 2005, ”Den svenska koden för bolagsstyrning”.⁴ Europeiska kommissionen har också genom nya direktiv tagit åtgärder för att minimera risken för oegentligheter i bolag. EU:s 8e direktiv innebär att företag måste ha en revisionskommitté, tydliggöra att styrelsen ansvarar för att den interna kontrollen sköts, verifiera den interna kontrollen samt använda ramverk, såsom de utgivna av Committee of Sponsoring Organizations (COSO). De som berörs av direktivet är alla noterade bolag samt de som i dagsläget inte berörs av svenska koden för bolagsstyrning. Direktivet trädde i kraft 29e juni 2008.⁵

Ämnet intern kontroll är i dagsläget högaktuellt i samband med den rådande finanskrisen och nya skandaler. I Sverige har Carnegie varit i rampljuset efter att skandaler har uppmärksamrats, vilka indikerar på att den interna kontrollen inte har fungerat på investmentbanken. Exempelvis har tre anställda på företaget anmälts med anklagelse om att ha lämnat felaktiga värderingar, vilka i sin tur har gett ett missvisande tradingresultat på

¹ Pickett, K. H. S. (2004), *“Internal Auditor at Work: A Practical Guide to Everyday Challenges”*

² Sevenius, R. (2007), *”Bolagsstyrning”*

³ Svernlöv, C., B:son Blomberg E. (2003), *”Sarbanes Oxley Act–USA:s hårda svar på redovisningsskandalerna”*

⁴ Sevenius, R. (2007), *”Bolagsstyrning”*

⁵ EuroSox Alliance, *“Vad innebär EuroSox?”*, www.eurosox.se

bolaget. De anställda har försvarat sitt handlande med att det inte har funnits några instruktioner för hur värderingarna skulle ske.⁶ Det är också anmärkningsvärt att Carnegies fondverksamhet inte kontrollerades av ett förvaringsinstitut, trots att det enligt svensk lagstiftning är ett krav.⁷ Det är på grund av ovanstående globala och lokala händelser, där brist på intern kontroll lett till markanta konsekvenser för företagen och dess investerare, som vi har blivit intresserade av ämnet.

1.2 Problemdiskussion

De senaste årens skandaler och utformningen av de nya regelverken har medfört att vikten av intern kontroll har ökat. Företag måste utöva en effektivare styrning för att säkerställa att processer stödjer organisationens mål och minimerar risker i de finansiella processerna. När företag infört sina kontrollaktiviteter ska de följas upp och optimeras. Uppföljningen kan ske enbart genom externrevisorns årliga granskning. Utöver denna uppföljning kan företag välja att hyra in internrevisorer eller att ha en egen internrevisionsfunktion. En anledning till att man väljer att anlita internrevisorer kan vara att den externa revisorn måste vara oberoende och inte får ge konkreta förslag till företaget.⁸

Vi kommer i vårt examensarbete att jämföra och beskriva hur företag arbetar med intern kontroll. Intern kontroll definierar vi som en process som är påverkad av ledning och styrelse. Processens syfte är att säkerställa att företag når sina mål säkert och effektivt, att de ger ifrån sig tillförlitliga finansiella rapporter samt följer lagar och regleringar.⁹

De företag vi valt att studera är av olika storlek och varierande ägarstruktur, två faktorer som vi tror har betydelse för hur den interna kontrollen är utformad och följs upp på företagen. Ett område som vi valt att jämföra på de olika företagen är hur deras kontrollmiljö är utformad eftersom den kan ge en indikation på hur kontrollen fungerar och uppfattas i organisationen. Andra områden som vi anser kan hjälpa oss att komma fram till hur den interna kontrollen på företagen är utformad är hur företagen arbetar med att bemöta risker, vilka kontrollaktiviteter som existerar, hur information sprids i organisationerna samt hur arbetet med intern kontroll följs upp. Dessa faktorer är valda på grund av att de är rekommenderade områden att

⁶ Realtid (2008), ”Carnegieutredning snart klar”, www.realtid.se

⁷ Privata Affärer (2008), ”Vad har Carnegie sysslat med?”, <http://www.privataaffarer.se>

⁸ Intervju med Jeppsson, M, 2008-11-10

⁹ COSO (a), ”Resources”, <http://www.coso.org>

undersöka utifrån COSO, en kommitté som arbetar med hur internrevision ska genomföras på företag. En fungerande intern kontroll är beroende av att företag arbetar aktivt med hantering av risker för att undvika oönskade resultat. Vidare är det viktigt att de rätta kontrollaktiviteterna används och att de kommuniceras ut i organisationen, för att arbetet med bland annat riskhantering ska ge resultat. Den sista faktorn vi jämför mellan fallföretagen är deras uppföljning, hur de säkerställer att rätt åtgärder har tagits och hur de utvärderar dessa för att kunna göra ytterligare förbättringar och öka kvaliteten på den interna kontrollen.

Vi har haft som mål att kartlägga hur de olika företagen arbetar med intern kontroll utifrån ovan diskuterade områden och undersöka huruvida faktorer som storlek och ägarstruktur påverkar företagets arbete med intern kontroll.

1.3 Problemformulering

Med utgångspunkt från vår problemdiskussion har vi valt följande problemformulering:

Hur fungerar den interna kontrollen på företag och hur påverkas den av företagets storlek och ägarstruktur?

1.4 Syfte

Vårt syfte är att beskriva och analysera hur den interna kontrollen är utformad i några utvalda fallföretag samt diskutera hur användandet av intern kontroll skiljer sig åt företagen emellan. I studien jämförs företag med varierande storlek och ägarstruktur som styrs av olika regleringar.

1.5 Positionering

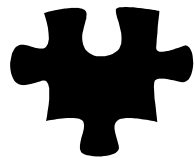
Det finns i dagsläget examensarbeten skrivna om hur den interna kontrollen påverkas av specifika regelverk, såsom den svenska koden för bolagsstyrning och SOX. Arbeten behandlar även hur revisorer påverkar den interna kontrollen. Det gap vi vill fylla med vår uppsats är att jämföra företag som följer olika normgivare, regelverk och lagar och som använder olika uppföljningar, antingen via externrevisorer och/eller internrevisorer. Den här

vinkeln tycker inte vi har behandlats i tidigare uppsatser och är intressant eftersom den ger en övergripande bild över vilka olika möjligheter det finns att arbeta med intern kontroll.

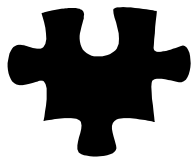
1.6 Avgränsningar

Vi har i vår bakgrund redogjort för det 8e direktivet utgett av Europeiska kommission men valt att inte beskriva det djupare i vår teoridel. Anledningen är att inte något av fallföretagen uppgett att direktivet påverkat dem och knappt varit medvetna om dess existens. Orsaken kan vara att direktivet existerat mindre än ett halvår.

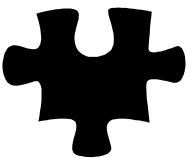
1.7 Disposition



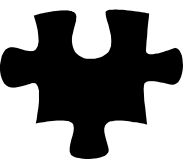
Kapitel 2: Redogörelse för hur vi gått tillväga för att införskaffa oss den information som krävts till uppsatsen.



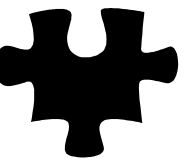
Kapitel 3: I kapitlet går vi igenom de grundstolpar som vårt arbete kretsar kring, såsom betydelsen av intern kontroll och internrevision.



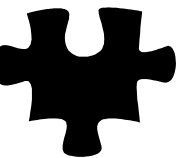
Kapitel 4: Genomgång av de regelverk som företag behöver följa gällandes intern kontroll och de normgivare som påverkat internrevisionen.



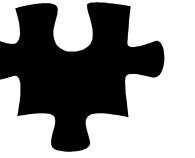
Kapitel 5: Redovisning av vårt empiriska material.



Kapitel 6: Här presenteras en överskådlig sammanställning och jämförelse av den empiriska informationen från kapitel 5.



Kapitel 7: Här analyseras fallföretagen var för sig utifrån hur väl vi ansett att deras interna kontroll fungerar.



Kapitel 8: I vårt sista kapitel förs en diskussion kring de resultat vi kommit fram till i studien.

2. Metod

I metodkapitlet kommer vi att redogöra för hur vi har gått tillväga för att samla in den information som krävdes för att kunna besvara vår problemformulering. En fallstudie har använts med en abduktiv och deskriptiv ansats.

2.1 Forskningsdesign

Vi har i vårt examensarbete haft som syfte att beskriva och analysera hur den interna kontrollen fungerar på företag av olika storlek och med varierande ägarstruktur. När vi använder termen företag gör vi det i betydelsen av att det kan inbegripa alla typer av organisationsformer, både privata enheter som offentliga. Syftet är att göra det lättare för läsaren genom att vi använder en gemensam definition i arbetet,¹⁰ även om vi är medvetna om att vi undersökt fyra aktiebolag, en statlig myndighet och ett kommunalt förbund. Vårt mål har varit att kartlägga hur företagen arbetar med intern kontroll och analysera kring hur arbetet skiljer sig åt. Vi har haft som syfte att skaffa oss djupgående insikter om hur den interna kontrollen fungerar på några utvalda fallföretag utifrån COSO:s modell. Avsikten med vårt examensarbete har inte varit att påvisa en absolut sanning över hur företag generellt arbetar med intern kontroll eftersom vår uppfattning varit att det är många faktorer som påverkar arbetet och att det därför inte existerar en sådan sanning. Därför har vi istället haft som avsikt att studera ett antal faktorer som vi tror påverkar, nämligen storlek och ägarstruktur på företag, och diskutera vad som skiljer företags arbeten med intern kontroll åt. I vår studie har vi valt att använda oss av en fallstudie med en kvalitativ och deskriptiv forskningsansats, vilket vi kommer att gå igenom i följande avsnitt.¹¹

2.1.1 Fallstudiemetod

Vad som kännetecknar fallstudien som utredningsmetod är att den syftar till att både förklara och förstå ett fall i sitt sammanhang. Fallet i vårt arbete har varit hur det arbetas med intern kontroll i företag. Vid användandet av en fallstudie inkluderas de relevanta faktorer och egenskaper som krävs för att kunna studera fallet på djupet. Vi har valt att utgå från områdena i COSO:s Internal Control – an Integrated Framework, nämligen kontrollmiljö, riskbedömning, kontrollaktiviteter, information samt uppföljning (vilket kommer beskrivas i

¹⁰ Bakka, J. F. et. al. (2006), "Organisationsteori"

¹¹ Sharan, M. (1994), "Fallstudien som forskningsmetod"

teorikapitlet). Efter att ha intervjuat våra fallföretag har vi sammanställt de svar vi erhållit och därefter jämfört svaren, område för område. Användandet av COSO har passat bra till en fallstudie då modellen tar hänsyn till både organisationers struktur, hur kontrollerande organisationer är och hur företag arbetar med uppföljning av de interna processerna. Det har gjort att vi har kunnat tolka våra fallföretag i deras helhet, vilket är syftet med fallstudiemetoden.¹²

2.1.2 Deskriptiv forskning

Deskriptiv forskning används när strävan är att beskriva och förklara varför något är som det är. Angreppssättet är bra att använda när man inte kan manipulera potentiella orsaker till handlingar och när de faktorer som påverkar handlandet är svåra att separera från de områden som ska studeras.¹³ Vår avsikt har varit att beskriva hur fallföretagen verkligen arbetar med intern kontroll och analysera om företagen arbetar annorlunda med sin interna kontroll beroende på ägarstruktur och storlek. Eftersom vi valt att utgå från COSO:s ramverk anser vi att vi får en heltäckande bild över hur företagen arbetar, genom att vi studerar och tar hänsyn till fem viktiga områden för den interna kontrollens fungerande.

2.1.3 Kvalitativ forskning

När en utredning har ett kvalitativt angreppssätt har den som främsta syfte att förklara innebörden av en viss företeelse eller upplevelse och beskriva hur olika delar hänger samman och bildar en enhet. Processen är i fokus och man undersöker vad det är som egentligen sker. Det innebär att man behöver göra en del fältarbete, söka upp människor och primärt ta del av deras upplevelser och hur de tolkar dessa.¹⁴ Man utgår ifrån en mindre, men mer specifik, mängd data vilket gör att man redan från början har ett mer specifikt fokus, till skillnad från en kvantitativ forskningsansats.¹⁵ Det kvalitativa forskningsresultatet redovisas i ord och bilder snarare än i siffror och därmed är utredningen deskriptiv.¹⁶ Vid användandet av en kvantitativ utredning används ett stort urval av företag men enbart vissa komponenter

¹² Johansson, R. (2008), "Ett explikativt angreppssätt – Fallstudiemetodikens utveckling, logiska grund och betydelse i arkitekturforskningen"

¹³ Sharan, M. (1994), "Fallstudien som forskningsmetod"

¹⁴ Ibid.

¹⁵ Bryman, A. och Bell, E. (2005), "Företagsekonomiska forskningsmetoder"

¹⁶ Sharan, M. (1994), "Fallstudien som forskningsmetod"

studeras.¹⁷ Då vårt primära fokus har varit att undersöka hur olika faktorer hänger samman för att skapa den interna kontrollnivån har vi bedömt att det kvalitativa angreppssättet har passat vårt examensarbete. Vi har skapat oss en uppfattning om hur den interna kontrollen fungerar på företag utifrån det fältarbete vi utfört och ökat vår förståelse kring hur faktorerna storlek och ägarstruktur kan påverka den interna kontrollen.

2.2 Tillvägagångssätt

2.2.1 Urvalsprocess

För att nå den önskade variation av företag gjorde vi ett strategiskt urval baserat på storlek och ägarstruktur. De företag vi valde var AB Tetra Pak, Alfa Laval Lund AB, AstraZeneca, Färs och Frosta Sparbank AB, Lunds Universitet samt VA SYD. Vi har bedömt företagets storlek efter deras omsättning och antal anställda. I begreppet ägarstruktur inkluderar vi bolagets juridiska form samt vilken börsnotering det har. Den juridiska formen påverkar om ett företag kan/väljer att börsnoteras. Ju fler ägare ett företag har desto större möjlighet har ägarna att handla med aktierna vilket ökar sannolikheten att ett företag börsnoteras. Organisationer som inte är aktiebolag kan inte börsnotera sig. Detta gör att dessa begrepp är korrelerade. Vi valde den här definitionen därför att lagstiftning gällande intern kontroll skiljer sig åt beroende på dessa två faktorer. Då vår problemformulering har varit att utreda hur den interna kontrollen påverkas av företags storlek och ägarstruktur har vi önskat täcka in en stor bredd av påverkande lagstiftning.

För att skapa en bred variation av företag har vi intervjuat företag i den privata samt den offentliga sektorn. I den privata sektorn har vi intervjuat ett familjeägt bolag (AB Tetra Pak), en sparbank (Färs och Frosta Sparbank AB) samt två publika bolag (Alfa Laval Lund AB och AstraZeneca). Skillnaden mellan företagen är att AB Tetra Pak och Färs och Frosta Sparbank AB inte är börsnoterade, Alfa Laval-koncernen är noterad på svenska börsen och AstraZeneca är registrerat både på OMXS-, London- och New York-börsen. I den offentliga sektorn har vi valt en statlig myndighet (Lunds Universitet) och ett kommunalt förbund (VA SYD). Vi är medvetna om att det finns fler former av ägarstrukturer, exempelvis kooperativa företag, men vi har valt att utgå från dessa eftersom vi anser att de representerar de vanligaste juridiska formerna. I studien ingår två publika aktiebolag men dessa skiljer sig i storlek och val av

¹⁷ Sharan, M. (1994), "Fallstudien som forskningsmetod"

börsnotering. Eftersom vi tror att storleken på företagen påverkar deras arbete med intern kontroll har vi velat ha en spridning i storlek. Tyvärr har vi varit tvungna att utesluta de allra minsta företagen eftersom de inte har kunnat ge oss den information som varit av intresse. I tabell 1 presenteras fallföretagen, sorterade i bokstavsordning. Denna ordning kommer att återkomma i kapitel 5.

Fall-företag	AB Tetra Pak	Alfa Laval Lund AB	AstraZeneca	Färs och Frosta Sparbank AB	Lunds Universitet	VA SYD
Omsättning	16 336 MSEK	5 000 MSEK	30 000 MUSD	472 MSEK	500 MSEK (omslutning)	728 MSEK
Antal anställda	3 500 (20 850)	1 300 (11 500)	11 900 (67 000)	250	6 050	300
Juridisk form	Privat aktiebolag	Publikt aktiebolag	Publikt aktiebolag	Sparbanksaktiebolag	Statlig myndighet	Kommunalägt förbund
Börsnotering	Ej noterat	Noterat på OMXS	Noterat på OMXS, London- och New Yorkbörsen	Ej noterat	Ej noterat	Ej noterat

Tabell 1. Fallföretagspresentation (siffrorna i parantes anger koncerntotalen)

Avsikten med vår uppsats har varit att gå på djupet och därför har antalet respondenter varit av mindre vikt. Vi anser att sex företag är en acceptabel nivå som skapar möjligheter att urskilja ett antal skillnader och likheter över hur företagen arbetar med intern kontroll. Sannolikheten för att urvalet liknar hela populationen gällandes olika egenskaper hade dock ökat om vi använt ett större urval inom varje kategori av företag¹⁸, men eftersom vi valt en kvalitativ ansats anser vi att vi fått ett stort djup på våra svar ändå. Vi tror snarare att kvaliteten har blivit högre då vi har haft möjlighet att analysera varje enskild respondent mer djupgående än vad vi hade haft möjlighet till att göra om urvalet varit större. Hur vi gått tillväga vid urval av intervjuobjekten kommer vi att diskutera i kapitlet om primär- och sekundärdata.

¹⁸ Halvorsen, K. (1992), "Samhällsvetenskaplig metod"

2.2.2 Fallstudiemetodik

Man kan dela in fallstudiemetodiken i tre kategorier, deduktiv, induktiv och abduktiv metodik. Indelningen motiveras utifrån de olika sätt metodikerna resonerar för att komma fram till en slutsats eller en övertygelse.¹⁹ En deduktiv fallstudiemetodik innebär att man utifrån en teori formar hypoteser som är testbara påståenden om verkligheten.²⁰ En deduktiv forskare hoppas med andra ord finna information som passar in på en teori.²¹ En induktiv fallstudiemetodik utgår från verkligheten, i likhet med den deduktiva, men kräver stora mängder data för att generera hypoteser i form av begrepp eller teorier om verkligheten.²² Den innebär att forskaren utifrån skilda fenomen i verkligheten kommer fram till mer generella utsagor (teorier och modeller).²³ Metodiken skapar en beskrivning av verkligheten som går att tolka, en induktiv forskare vill således hitta den teori som kan förklara den funna informationen.²⁴

Den abduktiva fallstudiemetodiken är en blandning av den induktiva och deduktiva metodiken. Den är snarlik den induktiva men med den skillnaden att den har en mindre mängd data att utgå från. En abduktiv metodik har en utgångspunkt med gåtfulla och begränsade fakta, till skillnad från en problematik i den induktiva och en hypotes som i en deduktiv fallstudie. Problematiken i en abduktiv fallstudie har karaktären av en gåta som är framkallad av begränsad tillgång på fakta. Gåtan i vårt fall är hur olika företag arbetar med intern kontroll. Resultatet är en berättelse om fallet, det är den lösta gåtan som skapar mening. Den abduktiva metoden är med andra ord grundad på ofullständig fakta i kombination med någon form av drivande föreställning.²⁵

Vi valde att använda oss av en abduktiv fallstudiemetodik eftersom vårt intresse skapades utifrån de händelser som beskrevs i bakgrunden och inte utifrån någon teori. Vi började arbetets gång med att införskaffa teoretisk kunskap inom ämnet intern kontroll. Efter att ha införskaffat denna kunskap genomförde vi empiriska undersökningar. Under undersökningens

¹⁹ Johansson, R. (2008), "Ett explikativt angreppssätt – Fallstudiemetodikens utveckling, logiska grund och betydelse i arkitekturforskningen"

²⁰ Eriksson, L. T. & Wiedersheim-Paul, F. (2001), "Att utreda, forska och rapportera"

²¹ Sharan, M. (1994), "Fallstudien som forskningsmetod"

²² Johansson, R. (2008), "Ett explikativt angreppssätt – Fallstudiemetodikens utveckling, logiska grund och betydelse i arkitekturforskningen"

²³ Eriksson, L. T. & Wiedersheim-Paul, F. (2001), "Att utreda, forska och rapportera"

²⁴ Sharan, M. (1994), "Fallstudien som forskningsmetod"

²⁵ Johansson, R. (2008), "Ett explikativt angreppssätt – Fallstudiemetodikens utveckling, logiska grund och betydelse i arkitekturforskningen"

gång inhämtade vi ytterligare teorier i ämnet efter att ny information kom fram i intervjuerna. Slutligen kunde vi jämföra empirin med teorin och komma fram till vårt resultat.

2.2.3 Primär- och sekundärdata

Vi har valt att använda oss av semistrukturerade intervjuer i vår undersökning. En semistrukturerad intervju är en primär källa och innebär att man har ett visst antal frågor som man utgår ifrån och som är lika vid varje intervju, men att följdfrågorna blir olika beroende på respondentens svar. Det har gett oss möjlighet till djupgående intervjuer med mer relevanta svar för utredningen eftersom vi har kunnat anpassa oss efter situationen och utnyttjat de följdfrågor som uppkommit.²⁶ Vad som är positivt när man genomför en intervju är att situationen är kontrollerad och mer komplicerade frågor kan ställas. Frågorna kan följas upp och förtroende kan skapas mellan intervjuare och respondent vilket innebär att svaren blir mer ärliga än om exempelvis enkäter skulle ha använts. Under en intervju kan man observera respondentens kroppsspråk, vilket kan ge ytterligare nyanser till svaren och man får möjlighet att avläsa om kroppsspråket skiljer sig mot det som sägs.²⁷ Det negativa med en intervju är att en intervjuareffekt kan uppstå, vilket innebär att intervjuaren påverkar respondenten att ge de svar som den tror att intervjuaren söker. Eftersom det heller inte finns någon anonymitet mellan intervjuaren och respondenten kan det bli svårt att få ärliga svar på känsliga frågor.²⁸

Vi har valt att intervjua personer i företagen om de rutiner som företagen har och fokuserat på personer som på olika sätt varit delaktiga i den interna kontrollen. Den person som företagen har rekommenderat har haft olika ansvarsområden. På AB Tetra Pak var vår respondent finansdirektör, på Alfa Laval Lund AB var respondenten ekonomichef och på AstraZeneca var respondenten finansdirektör. På Färs och Frosta Sparbank AB intervjuade vi deras ekonomichef, på Lunds Universitet var respondenten internrevisionschef och på VA SYD var det ekonomichefen som intervjuades. Sammanlagt var det två finansdirektörer, tre ekonomichefer och en internrevisionschef vi intervjuade. Vi tror inte att deras positioner på företagen har påverkat deras svar i någon större utsträckning då företagen själva rekommenderat den person som mest är kunnig om den interna kontrollen, det område vi velat diskutera. I intervjun med Lunds Universitet har det påverkat svaren då

²⁶ Bryman, A. & Bell, E. (2005), "Företagsekonomiska forskningsmetoder"

²⁷ Sharan, M. (1994), "Fallstudien som forskningsmetod"

²⁸ Eriksson, L. T. & Wiedersheim-Paul, F. (2001), "Att utreda, forska och rapportera"

internrevisorschefen har en annan utgångsvinkel då hon är den enda som oberoende ska hjälpa sin organisation förbättra den interna kontrollen. Våra övriga respondenter har inga restriktioner att de behöver vara oberoende. Den aspekten tycker vi har gjort uppsatsen mer intressant eftersom vi kan redogöra för intern kontroll ur fler synvinklar.

Frågorna som vi har byggt våra intervjuer kring är konstruerade utifrån COSO:s Integrated Framework (vilket vi kommer att diskutera i teorikapitlet). Vårt mål har varit att intervjua alla respondenter personligen men i två fall har vi fått använda oss av mailintervjuer istället. Dessa intervjuer har varit med finansdirektören på AstraZeneca, där huvudkontoret ligger i Södertälje, och generalsekreteraren för Internrevisorernas Förening (IRF), den organisationen ligger i Stockholm. IRF intervjuades i syfte att komplettera vår teoretiska referensram och ge oss möjlighet att ställa frågor kring de områden där vi ansett att de tryckta källorna haft luckor. Anledningen till genomförandet av mailintervjuer har varit att dessa personer haft kärnkompetensen men varit placerade i Stockholmstrakten, och utanför reseavstånd för oss. Mail var det alternativet som passade respondenterna bäst framför telefonintervjuer, eftersom respondenterna kunnat svara när de haft tid. Vi är dock medvetna om att telefonintervjuer hade varit att föredra. Trots detta anser vi att reliabiliteten varit hög då respondenterna har kunnat ta god tid på sig att svara på frågorna samt att vi har haft chans att komplettera med följdfrågor.

Den sekundärdata som vi främst har använt oss av består av företagens årsredovisningar, där vi bland annat kunnat utläsa om företagen har en egen internrevisor eller inte. Årsredovisningarna har likaså gett oss grundläggande information om företagen, antalet anställda och storleken på omsättningen. Utöver detta sekundära material har vi använt oss av de interna mallar och dokument angående hur intern styrning och kontroll skall genomföras på företagen som vi blivit tilldelade efter intervjuerna. Vad som är positivt vid användandet av sekundärdata i en undersökning är att det är mer kostnadseffektivt, vi har inte behövt samla in faktan själv.²⁹ I vårt fall kommer data från företagens egenproducerade källor, vilket har medfört att vi fått vara extra kritiska i vårt bedömande av dess kvalitet och reliabilitet. Eftersom sekundärkällorna främst har använts för att skapa oss en övergripande bild av företagen, anser vi att materialet inte har inverkat vår undersöknings reliabilitet.

²⁹ Bryman, A. & Bell, E. (2005), "Företagsekonomiska forskningsmetoder"

2.3 Metodreflektion

2.3.1 Validitet

Validitet handlar om förmågan att mäta det som ska mätas. Man skiljer på inre validitet och yttre validitet, där inre validitet står för överrensstämmelsen mellan begrepp och de mätbara definitionerna av dem. Det handlar om ifall en slutsats är dragen utifrån rätt faktorer och om den därmed är hållbar.³⁰ Är i vårt fall ägarstruktur och storlek påverkande faktorer över den interna kontrollens effektivitet? Man måste hitta empiriska kriterier som stämmer överens med en rimlig uppfattning om vad begreppet innebär. Yttre validitet behandlar frågan om undersökningens resultat kan generaliseras och tillämpas på andra objekt än de undersökta.³¹ Vår avsikt har inte varit att generalisera de resultat vi kommit fram till eftersom vi inte har tillräckligt stor data, men vi har kunnat tolka och sett ett visst mönster över hur företag arbetar med den interna kontrollen. Validiteten av intervjuerna är hög, intervjurespondenterna har varit insatta i frågorna, men hade kunnat bli än högre om vi valt att intervjua fler personer. Uppsatsens validitet har dock inte blivit lidande eftersom syftet har varit att jämföra hur olika företag arbetar med intern kontroll, inte att gå på djupet i en organisation. I vårt examensarbete har det varit skillnaderna och likheterna som varit det mest intressanta.

2.3.2 Reliabilitet

Reliabilitet betyder tillförlitlighet och handlar om huruvida undersökningen skulle genererat samma resultat om den genomförts vid ett annat tillfälle. Man måste fråga sig om måtten som använts är konsistenta och följdriktiga eller om de kan frambringa resultat som kan tolkas på flera olika sätt. Detta är speciellt viktigt i en kvantitativ undersökning men har även varit av vikt för oss när vi skrivit intervjufrågor och valt hur undersökningen skulle genomföras.³² Om vi inte varit konsekventa i våra intervjufrågor hade det varit svårt att finna de likheter och skillnader som vi sökt mellan företag eftersom vi då hade fått fram olika information från våra respondenter. Eftersom vår undersökning grundat sig enbart på fakta från intervjuer och från teoretiskt material anser vi att undersökningen är tillförlitlig och att andra studier skulle ha kommit fram till samma resultat.

³⁰ Bryman, A. & Bell, E. (2005), "Företagsekonomiska forskningsmetoder"

³¹ Ibid.

³² Eriksson et al. (2001), "Att utreda, forska och rapportera"

2.3.3 Källkritik

För att studien ska bli trovärdig är det viktigt att källorna till materialet granskas, att intervjuobjekten har valts noggrant och att fakta har blivit kritiskt granskad, något som vi haft i åtanke under vår analys och insamling av data. När vi har undersökt hur kontrollen fungerar i företag har vi varit försiktiga i hur vi har tolkat svaren från våra respondenter. Det är lättare att prata om områden som man är bra på, där kontrollen fungerar, än att lyfta fram brister. Vi har därför fått analysera vårt empiriska material kritiskt för att utläsa om det ligger något dolt i den information vi har blivit tilldelade. Vidare har vi i vår insamling av teoretiskt material enbart försökt använda oss av originalkällor för att validiteten ska vara så hög som möjligt, och använt oss av vetenskapliga artiklar i den mån det varit möjligt.³³

³³ Jacobsen, D. I. (2002), ”Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen”

3. Teoretisk referensram

I det här kapitlet kommer vi att redogöra för begreppen internrevision och intern kontroll. Vi kommer även att gå igenom teorier som förklarar förhållandet mellan internrevisorer och företag utifrån ett corporate governanceperspektiv med fokus på agent-principal teorins påverkan.

3.1 Internrevision

I avsnitten under 3.1 redogörs de grundläggande begreppen internrevision och intern kontroll. Vi kommer även att beskriva två ramverk utgivna av Committee of Sponsoring Organizations (COSO) som behandlar hur företag kan arbeta med intern kontroll och riskhantering. Vi har vidare beskrivit hur företag kan välja att utforma sin internrevision, frivilligt eller via regleringar, betydelsen av revisionskommittéer samt vilket värde som extern- och internrevisorer kan ge åt företag. De här begreppen och ramverken går vi igenom för att läsaren lättare ska förstå den terminologi vi använt i vår empiri, analys- och resultatdiskussion.

3.1.1 Vad är internrevision?

Syftet med internrevision är att säkerställa att organisationer lämnar ifrån sig sanningsenlig information, att lagar och regelverk följs, att arbetet sker effektivt och att organisationer kan nå de mål och syften som verksamheten har. Internrevisionens uppgift är att ge organisationer verktyg för att lyckas med detta, genom att ta reda på hur effektiviteten i riskhantering, styrning och kontroll samt hur ledningsprocesser fungerar, och att ge förslag på förbättringar. Arbetet från internrevisorer ska ske oberoende och objektivt för att kunna skapa värde. Utöver ovanstående arbete handskas internrevisorer med: att analysera nya teknologier, att analysera möjligheter, att utföra omvärldsanalyser och att kommunicerar sina omdömen.³⁴

³⁴ Internrevisorerna (a), "Vad är internrevision?", <http://www.internrevisorerna.se>

The Institute for Internal Auditors (IIA), den globala föreningen som arbetar med att utbilda, stötta och förmedla internrevision³⁵, har gett följande definition för internrevision:

*”Internal auditing is an independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organization’s operations. It helps an organization accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control, and governance processes.”*³⁶

Det är ledningens ansvar att den interna kontrollen utförs medan det är upp till internrevisorer att ge kommentarer på hur väl den fungerar och vad som kan göras bättre. Värde kan skapas åt organisationer genom att internrevisorer utifrån en objektiv synvinkel ger förslag på förbättringar, utifrån erfarenhet och nya tekniker. Att ha en välfungerande internrevision ger en garanti till intressenter att organisationen fungerar väl.³⁷

3.1.2 Vad innebär intern kontroll?

Oavsett bransch och marknad möter företag risker och ett effektivt sätt att bemöta dessa risker är genom att ha en välfungerande intern kontroll.³⁸ En risk definieras som en möjlighet att något oönskat inträffar. I mer tekniska termer kan en risk vara sannolikheten att en specifik händelse medför en specifik oönskad händelse eller effekt.³⁹ IIA definierar kontroll som de handlingar utförda av styrelse, ledning eller andra påverkande organ som utförs för att öka sannolikheten att nå ett företags mål.⁴⁰ Den interna kontrollen kan hjälpa företag att effektivisera sina processer, att få ett ökat förtroende från sina intressenter samt att välja rätta lösningar på problem/möjligheter. Det viktiga är att uppmärksamma var riskerna finns och koppla den interna kontrollen till dessa risker.⁴¹

³⁵ IIA (a), “About the institute of Internal Auditors”, <http://www.iaa.org.uk>

³⁶ Internrevisorerna (b), “Standards for the professional practice of internal auditing”, <http://www.internrevisorerna.se>

³⁷ IIA (b), “What is internal auditing?”, <http://www.theiaa.org>

³⁸ FAR SRS (2006), “Testa den interna kontrollen”

³⁹ Nationalencyklopedin, sökord “Risk”

⁴⁰ Pickett, K. H. S. (2004), “Internal Auditor at Work: A Practical Guide to Everyday Challenges”

⁴¹ FAR SRS (2006), “Testa den interna kontrollen”

COSO definierar intern kontroll som:

*“A process, effected by an entity’s board of directors, management and other personnel. This process is designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives in effectiveness and efficiency of operations, reliability of financial reporting, and compliance with applicable laws and regulations.”*⁴²

En välfungerande intern kontroll förutsätter att alla medarbetare i organisationen arbetar löpande med att förbättra processer inom företagen för att nå uppsatta mål.⁴³

3.1.3 Internal Control – an Integrated Framework

COSO definierade 1991 fem nyckelpunkter i arbetet med intern kontroll och dessa är: kontrollmiljön, riskbedömning, kontrollaktiviteter, information och kommunikation samt övervakning och uppföljning.⁴⁴

- **Kontrollmiljö:** Med kontrollmiljö avses hur organisationen är uppbyggd, hur den styrs, hur ledarstilen är och andra faktorer som kan påverka hur företags interna kontroll fungerar. Dessa faktorer kan vara mer eller mindre formella. Storleken på ett företag styr ofta grad av formalitet, med en ökad grad av formalitet desto större företaget är.
- **Riskbedömningar:** Riskbedömningar görs för att upptäcka risker på alla nivåer inom ett företag som kan påverka den finansiella rapporteringen. Ett exempel där en riskbedömning ska göras gäller de justerings- och bokslutsposter som ledningen utför. De kan innehålla befogenhetsöverskridningar och risken för att ledningen kan utföra felaktiga justeringar bör övervägas. Dessa justeringar kan exempelvis röra sig om värdering av tillgångar, som blivit värderade för högt eller för lågt.
- **Kontrollaktiviteter:** Efter att identifierat de risker som finns i ett företag bör det finnas kontrollaktiviteter som begränsar att riskerna äventyras. En kontrollaktivitet kan till exempel vara ett policydokument, att personal måste attestera olika dokument innan de kan utföra vissa handlingar och behörighetskontroller. Kontrollaktiviteterna måste vara förstådda och lättillgängliga av personalen för att bli ett fungerande system.

⁴² COSO (a), ”Resources”, <http://www.coso.org>

⁴³ FAR SRS (2006), ”Testa den interna kontrollen”

⁴⁴ COSO (a), ”Resources”, <http://www.coso.org>

- **Information och kommunikation:** Bra informationssystem och intranät kan bidra till att förse personal med den information de behöver.
- **Uppföljning:** Det sista steget gäller övervakning och uppföljning som bör ske fortlöpande, inte enbart i samband med årsbokslut. Självutvärderingar och uppföljning från styrelse och ledning bör göras för att säkerställa att de olika kontrollaktiviteterna fungerar och hjälper verksamheten.⁴⁵



Figur 1. Internal Control – Integrated Framework⁴⁶

3.1.4 Enterprise Risk Management – an Integrated Framework

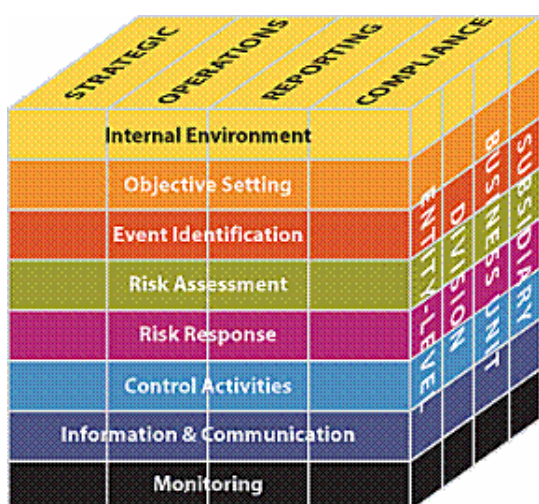
2004 sammansatte COSO ännu ett ramverk, Enterprise Risk Management, i syfte att komplettera det tidigare ramverket med ett mer utförligt hjälpmedel med fokus på riskhantering. Ramverket ska hjälpa företag att ta ställning till hur mycket risk organisationen är beredd att ta. Företag möter ständigt osäkerhet, som kan leda till både risker och möjligheter. Med en bra riskhantering kan företaget handskas bättre med dessa risker och möjligheter. När hanteringen fungerar väl klarar företaget att koppla samman riskkapitet, det vill säga hur benägen man är att ta risker, och strategi samt att ha en struktur som gör att det blir enkelt att identifiera risker och därefter finna en bra riskåtgärd (undvika, minska eller acceptera). Företaget kan även vara bättre förberett och därför kunna undvika plötsliga överraskningar och förluster, identifiera företagsövergripande risker, utnyttja möjligheter i omvärlden samt bättre effektivisera och utnyttja sitt kapital. Arbetet med att skapa en företagsövergripande riskhantering ska ske kontinuerligt, genom hela verksamheten, med personer från alla nivåer inom företaget. Det övergripande syftet ska vara att hjälpa företaget

⁴⁵ FAR SRS (2006), "Testa den interna kontrollen"

⁴⁶Figur 1, "Internal Control – Integrated Framework", <http://www.big4guy.com>

att nå sina mål och för att skapa en trygghet för ledning och styrelse. Ramverket består av åtta delar som utgår från hur ledningen driver sitt företag:

- **Den interna miljön:** Företagets arbetsklimat, miljö, värderingar, attityd till risk och hur ledningen hanterar risker.
- **Målformulering:** Företag måste ha mål som kan styra arbetet med riskhantering.
- **Händelseidentifiering:** Händelser, både interna och externa, som kan influera huruvida en organisation lyckas nå sina mål ska fastställas och definieras som en risk eller möjlighet. Möjligheterna ska tas till vara på och påverka strategier och mål.
- **Riskbedömning:** Analyser av sannolikheten för att en specifik händelse inträffar och vad konsekvensen i sådana fall blir. Därefter planeras hur risken ska hanteras, både efter och innan hantering.
- **Riskåtgärder:** Ledningen beslutar vilka risker som bör beaktas, och vilka som kan undvikas, minskas, accepteras eller delas. Besluten ska grundas på företagets riskaptit.
- **Kontrollaktiviteter:** Riktlinjer och rutiner implementeras i syfte att garantera att riskåtgärderna utförs på effektivt sätt.
- **Information/kommunikation:** Den information som krävs för de anställda att fullfölja sitt arbete med ett riskåtagande ska förmedlas.
- **Övervakning inkl. uppföljning/utvärdering:** Kontinuerligt ska det ske uppföljningar och utvärderingar av hela riskhanteringsprocessen.⁴⁷



Figur 2. Enterprise Risk Management – an integrated framework⁴⁸

⁴⁷ Internrevisorernas skriftserie med översatta COSO document nr 2 (2004), “Företagsövergripande riskhantering – sammanhållet ramverk”

3.1.5 Internrevision/kontroll som värdeskapande funktion

Tidigare var det främst den offentliga sektorn som använde sig utav internrevision på grund av att de var tvingade av lagar och regleringar men nyligen inkluderas alla bolag som regleras av U.S. Securities and Exchange Commission (SEC).⁴⁹ SEC har som syfte att skydda investerare på den amerikanska marknaden genom att se till att rättvisande information om företag finns att tillgå.⁵⁰ Anledningen bakom förändringen var att företag som enbart använde sig av en revisionskommitté ansågs ofullständiga utan en revisionsfunktion som rapporterade till kommittén. Internrevisorns förmåga att inrikta sig på styrelsens arbete, riskarbete och kontroll har medfört att många ledningar och styrelser har insett att internrevisorn kan hjälpa företag att skapa bra lösningar för bättre styrelsearbete. Internrevisorn ses även som ett bra stöd för revisionskommittén. Stora företag betraktar därför numera internrevision som en nyckelkomponent och värdeskapande för företagstillväxt, framgång och positionering och inte längre något som endast nyttjas på grund av lagar och regleringar.⁵¹ Intresset har under senare år ökat kraftigt för internrevision, både för inhyrning och för egna avdelningar. Bakgrunden är, enligt generalsekreteraren för IRF, de senare årens ”skandaler” som resulterat i ett ökat intresse för en väl fungerande ägarstyrning (riskhantering, kontroll, etik) via till exempel Sarbanes Oxley Act och Svensk Kod för Bolagsstyrning.⁵² Vid användandet av en internrevisionsfunktion skapar företaget en garanti som kan värna om en organisations rykte, göra att intressenter förlitar sig mer på information som företaget lämnar och öka verksamhetens effektivitet. Dessa funktioner kan bli del av värdekedjan för företaget om de hanteras väl.⁵³

3.1.6 Organisering av internrevision

Statligt ägda företag måste ha en egen internrevisionsavdelning för att säkerställa att den interna kontrollen efterföljs.⁵⁴ Som beskrivs i vår problemdiskussion finns det olika varianter att organisera sin internrevision på. De företag som inte enligt lag måste ha en internrevisor kan använda sig utav sin externrevisor för att granska rutiner. De externa revisorerna får däremot inte uttala sig om hur saker ska förbättras, utan kommenterar mer vilka brister som

⁴⁸ Figur 2, “Enterprise Risk Management – an integrated framework”, <http://www.wipfli.com>

⁴⁹ Pickett, K. H. S. (2004), ”Internal Auditor at Work: A Practical Guide to Everyday Challenges”

⁵⁰ U.S. Securities and Exchange Commission, “How the SEC Protects Investors, Maintains Market Integrity, and Facilitates Capital Formation”<http://www.sec.gov>

⁵¹ Pickett, K. H. S. (2004), ”Internal Auditor at Work: A Practical Guide to Everyday Challenges”

⁵² Mailintervju med Schöldström, K, 2008-12-22

⁵³ Pickett, K. H. S. (2004), ”Internal Auditor at Work: A Practical Guide to Everyday Challenges”

⁵⁴ Internrevisionsförordningen (2006:1228)

finns.⁵⁵ De företag som enligt lag måste, eller som självmant valt att ha en internrevisionsfunktion, kan välja att låta egen personal arbeta med internrevision eller att hyra in funktionen av konsulter. Orsaken till att företag väljer att hyra in funktionen kan exempelvis vara att företaget är av mindre storlek och därför har svårare att skapa oberoende internrevisorer eller att det inte finns de resurser som krävs för att utbilda egna internrevisorer. Vid användandet av en egen internrevisionsfunktion är det av fördel att låta personer från olika delar av företaget bilda revisionsgruppen. För att nå ett välfungerande arbete är det bra att låta många utbilda sig inom internrevision, helst ska 10 % av de anställda vara kunniga inom området.⁵⁶

3.1.7 Skillnad mellan extern- och internrevision

Externrevision sker efter bokslut och rör framförallt granskning av ett företags redovisning (räkenskaper och årsredovisning) och förvaltning (exempelvis styrelseprotokoll, budget, delårsbokslut). Förvaltningsrevisionens främsta mål är att säkerställa att styrelse och VD fullföljt sina förpliktelser mot bolaget utifrån Aktiebolagslagen.⁵⁷ Vid genomförandet av en externrevision ska det säkerställas att revisorn är opartisk, självständig och objektiv i sin granskning.⁵⁸ Efter att den externa revisorn har utfört sin revision måste det enligt lag årligen skrivas en revisionsberättelse. I revisionsberättelsen, vilken är en offentlig handling, beskrivs de observationer som revisorn gjort och den lämnas till bolagsstämman.⁵⁹

Internrevision är en konsulterande tjänst som sker oberoende och objektivt. Syftet är att tillföra värde till organisationer och förbättra dess effektivitet inom riskhantering, styrning och kontroll samt ledningsprocesser. Arbetet involverar både finansiella och ickefinansiella aspekter. Internrevisorerna ska ge företagen verktyg för att nå sina mål. Företagsledningen och styrelsen anställer internrevisorn som utför en riskanalys för bolaget. Analysen ligger till grund för den revisionsplan som sedan ska godkännas av styrelse/ledning och leda

⁵⁵ Intervju med Åkermark, A-K. 2008-12-01

⁵⁶ Wahlman, E. (2004), "Internrevision för ständig förbättring: revisionsteknik för interna kvalitets- och miljörevisorer"

⁵⁷ Internrevisorerna (c), "Näringslivet och förtroendet, SOU 2004:47", <http://www.internrevisorerna.se>

⁵⁸ Revisorslag (2001:883)

⁵⁹ Internrevisorerna (c), "Näringslivet och förtroendet, SOU 2004:47", <http://www.internrevisorerna.se>

internrevisorns arbete.⁶⁰ Mycket av arbetet är till för att skåda framåt, för att proaktivt kunna bemöta risker i omvärlden, och att minimera risker för bedrägeri.⁶¹

De största skillnaderna mellan professionerna är att externrevisorerna främst fokuserar på redovisnings- och förvaltningsrevisionen medan internrevisorernas fokus är den operationella revisionen (huvudsakligen intern styrning och kontroll). De externa revisorerna blir kontrakterade på uppdrag av bolagsstämman till skillnad från internrevisorerna som blir kontrakterade av styrelsen/ledningen. Ytterligare en skillnad är att externrevisorerna fokuserar på det som har hänt under året medan internrevisorerna har fokus på framtiden.⁶²

3.1.8 Revisionskommitté

Revisionskommittéer (även kallat revisionsutskott i den svenska koden för bolagsstyrning⁶³) har diskuterats i USA i ca 50 år och är därmed inte ett nytt begrepp. 1994 hade kommittéer inrättats hos 80 % av brittiska börsbolag.⁶⁴ IIA:s definition av en revisionskommitté lyder:

“The term ‘audit committee,’ ..., refers to the governance body that is charged with oversight of the organization’s audit and control functions. Although these fiduciary duties are often delegated to an audit committee of the board of directors, the information in this Practice Advisory is also intended to apply to other oversight groups with equivalent authority and responsibility, such as trustees, legislative bodies, owners of an owner-managed entity, internal control committees, or full boards of directors.”⁶⁵

⁶⁰ Internrevisorerna (c), “Näringslivet och förtroendet, SOU 2004:47”, <http://www.internrevisorerna.se>.

⁶¹ IIA (c), “How do internal and external auditors differ and how should they relate?”, <http://www.theiia.org>

⁶² Internrevisorerna (c), “Näringslivet och förtroendet, SOU 2004:47”, <http://www.internrevisorerna.se>

⁶³ Kollegiet för Svensk Bolagsstyrning (a), <http://www.bolagsstyrning.se>

⁶⁴ Thorell P. (2002), ”Revisionskommittéernas roll i svenska börsbolag”

⁶⁵ Pickett, K. H. S. (2004), ”Internal Auditor at Work: A Practical Guide to Everyday Challenges” s 35

I SOX definieras revisionskommittéer som följande:

“A committee, (or equivalent body), established by and amongst the board of directors of an issuer for the purpose of overseeing the accounting and financial reporting processes of the issuer and audits of the financial statements of the issuer.”⁶⁶

Syftet med revisionskommittén är att återställa förtroendet på aktiemarknaden och till aktieägarna samt att säkerställa den externa revisorns oberoende gentemot bolagsstyrelsen, för att effektivare bekämpa möjlig korruption.⁶⁷ Enligt IRF:s generalsekreterare är syftet även att internrevisionen ska ges bättre tid att diskutera de viktiga ägarstyrningsfrågorna med representanter från styrelsen.⁶⁸ Revisionskommittén är en grupp inom bolagsstyrelsen som ansvarar för bolagets riskhantering.⁶⁹ I den svenska koden för bolagsstyrning regleras det att styrelsen ska tillsätta ett revisionsutskott bestående av minst tre styrelseledamöter. Majoriteten av medlemmarna ska vara oberoende mot bolaget och utskottet får inte innehålla någon som är med i bolagsledningen. Styrelsen kan själva välja att fullfölja revisionsutskottets uppgifter förutsatt att ingen i styrelsen även är medlem i bolagsledningen.⁷⁰ Enligt SOX bildar hela styrelsen automatiskt en revisionskommitté om ett företag inte skapat en särskild grupp för det.⁷¹ I riskhanteringen inkluderas en översyn på företagets finansiella rapportering såsom bolagets årsredovisning. Granskning av internrevisionen, den interna kontrollen, den externa revisorn och bolagets redovisningsprinciper är ytterligare uppgifter som kommittén har. Den ska också utreda och besluta om vilka tjänster som den externa revisorn får utföra som inte ingår i revisionen.⁷² Det yttersta ansvaret ligger dock hos styrelsen när det gäller den finansiella rapporteringen.⁷³

⁶⁶ Pickett, K. H. S. (2004), *“Internal Auditor at Work: A Practical Guide to Everyday Challenges”* s 34-35

⁶⁷ Hagel, Niklasson & Rodin (2005), *“Revisionskommitté – en förtroendehöjande åtgärd?”*

⁶⁸ Mailintervju med Schöldström, K, 2008-12-22

⁶⁹ Thorell P. (2002), *“Revisionskommittéernas roll i svenska börsbolag”*

⁷⁰ Kollegiet för Svensk Bolagsstyrning (a), <http://www.bolagsstyrning.se>

⁷¹ Pickett, K. H. S. (2004), *“Internal Auditor at Work: A Practical Guide to Everyday Challenges”*

⁷² Thorell P. (2002), *“Revisionskommittéernas roll i svenska börsbolag”*

⁷³ Kollegiet för Svensk Bolagsstyrning (a), <http://www.bolagsstyrning.se>

3.2 Corporate Governance och agent-principalteorin

Vi har valt att diskutera corporate governance med huvudfokus på agent-principalteorin. Detta är av stort intresse eftersom teorin behandlar hur man får någon, som man är beroende av, att agera utifrån ens intressen. I vår uppsats kommer detta exemplifieras både genom hur styrelsen och ägarna hanterar styrningen av intern kontroll, likväl genom hur chefer säkerställer att den interna kontrollen följs i den dagliga verksamheten. Vad dessa två begrepp, corporate governance och agent-principalteorin, betyder kommer vi nu att gå djupare in på.

3.2.1 Corporate Governance

Corporate governance, eller bolagsstyrning som är den svenska definitionen, är den uppsättning av lagar, processer, policys, seder och institutioner som påverkar hur ett företag är styrt, administrerat och kontrollerat.⁷⁴ Det här skiljer sig från ett management control system (stysystem) som är till för att styra de anställda i en organisation. Syftet med corporate governance är att styra ledningens agerande. Ledningen ska vidare implementera corporate governance och genom detta styra agerandet hos de anställda. Mycket av kontrollen över ledningen kommer från externa krafter, så som regleringar, styrelsen och externa revisorer.⁷⁵ Corporate governance inkluderar med andra ord även relationen mellan intressenters mål och de mål utifrån vilka företaget styrs.

Principaler är till exempel aktieägarna och styrelsen. Intressenterna inkluderar anställda, leverantörer, kunder, banker och andra långivare, samt miljön och samhället i stort. Corporate governance rör frågor om ansvar och förtroende, något som försvarar implementeringen av riktlinjer och verktyg som garanterar bra beteende och som skyddar intressenterna. Ett annat område som är i fokus är ekonomisk effektivitet, ett corporate governance system ska optimera organisationens ekonomiska resultat.⁷⁶ En organisations orientering styr om det är aktieägare eller intressenter som får störst betydelse. De angloamerikanska systemen fokuserar på aktieägarvärde medan de kontinentaleuropeiska/japanska systemen har bredare fokus på intressenternas bästa.⁷⁷ Sammanfattningsvis innefattar begreppet corporate governance tankegångar och bestämmelser om hur bolag skall ägas och styras. Att

⁷⁴ A European Informational Website, <http://www.annualreport.eu>

⁷⁵ Merchant, K. A. & Van der Stede, W. A. (2007), "Management Control Systems"

⁷⁶ A European Informational Website, <http://www.annualreport.eu>

⁷⁷ Merchant & Van der Stede (2007), "Management Control Systems"

aktieägarnas anspråk på avkastning på investerat kapital tillgodoses är en grundläggande förutsättning för ett fungerande näringsliv och för att marknadens förtroende för företagen och deras ledning skall upprätthållas.⁷⁸

I ett företag spelar styrelsen en central roll, likväl som bolagsstämman, revisionsutskottet samt revisionen. Det är viktigt att åtgärder vidtas för att försäkra att den information som företaget lämnar till marknaden är rättvisande och korrekt. Efter de uppmärksammade företagsskandalerna, bland annat Enron och Worldcom, har frågor om corporate governance fått ökad aktualitet, både i Sverige och i utlandet. Ett stort antal länder har skapat mer eller mindre frivilliga regelsamlingar, så kallade koder, och vissa gemensamma riktlinjer för corporate governance har utarbetats inom bland annat EU. Enligt EU-kommissionen ska koderna bygga på principen "följa eller förklara" som innebär att företag antingen följer kodens bestämmelser eller förklarar och motiverar varför de avviker från dem. USA däremot har valt att lagstadga kravet om intern kontroll. Sarbanes-Oxley Act of 2002 är ett mycket omfattande regelverk som berör ett stort antal frågor om hur corporate governance ska regleras genom lag. Även Sverige har utformat en regelsamling för hur företag ska styras, en svensk kod för bolagsstyrning, som bygger på aktiebolagslagen.⁷⁹ Vad den och andra regelverk innebär kommer att belysas i kapitel 4.

3.2.2 Agent-Principal teorin

Agent-principal relationen uppstår när en part, principalen, är beroende av en annan part, agenten, för att få vissa handlingar utförda. I denna uppsats kan det liknas vid att ägarna (principalerna), som representeras av styrelsen, tillsätter VD (agent) som ska utföra den dagliga driften av företaget. Det betyder att viss delegering av den beslutsfattande makten har skett, från styrelsen till VD. Om det övergripande målet för båda parter är att maximera sin ekonomiska position är det mest troligt att agenten inte alltid kommer att handla utifrån principalens intresse. Vad som gör delegeringen av beslutsfattningsmakt från principalen till agenten problematisk är att principalen inte ständigt kan övervaka agentens agerande och att de båda parterna har olika stor tillgång till information. Agentens informationskälla är betydligt större då den är delaktig i det dagliga arbetet på företaget. Samtidigt är det principalen som oftast har det största ansvaret för att företaget uppfyller vissa förutbestämda

⁷⁸ Svernlöv, C. (2006), "Svensk kod för bolagsstyrning"

⁷⁹ Ibid

mål vilket medför att principalen hamnar i en beroendeställning till agenten. Agenten kan genom delegeringen av beslutanderätten fatta beslut som är bindande för principalen.⁸⁰

Spänningen mellan principal och agent kan summeras till två agentproblem. Det första är ”The adverse selection problem” vilket innebär att agenten vet mer om exempelvis ett projekt än vad principalen gör. Det medför att principalen inte kan vara helt säker på varför agenten fattar de beslut som den gör och om dessa beslut är i enlighet med principalens önsknings. Det andra problemet, ”The moral hazard problem”, uppstår när agenten agerar utifrån sina egna intressen och enbart gör vad som är bäst för principalen när deras intressen stämmer överens.⁸¹

I vår uppsats kan agenten, utöver att ses som VD, utgöra de personer som utsätts för kontrollaktiviteter i sin vardag och chefen och/eller internrevisorn är principal. Chefen är ytterst ansvarig för att arbetet blir utfört korrekt men har delegerat ut sysslorna till andra på avdelningen. Agentteorin förutspår att de positiva (belöningar) och de negativa (övervakning och sanktioner) incitamenten stödjer att agentens handlingar hamnar i balans och följer principalens intresse. Principalen övervakar agenten med syfte att öka produktiviteten. En egenintresserad agent kommer då att arbeta hårdare för att minska risken att utsättas för sanktioner, något som skulle inträffa om denne upplevts som överksam.⁸²

En alternativ åsikt kommer från socialpsykologins ”the crowding-out hypothesis” som menar att agentens ansträngning kan minska när övervakningen ökar. Den ökade bevakningen kan anses vara ett tecken på misstro och kränker normen av ömsesidighet, vilket kan leda till att agentens självförtroende och beslutsamhet minskar. Om övervakningen däremot sker av en extern principal är chansen större att den får en disciplinerande effekt på agentens ansträngningar. Vidare argumenteras det för att ju mer personlig principal-agent relationen är, desto större är risken för att mer intensiv övervakning kommer att leda till motsatt effekt och agentens ansträngningar kan minska.⁸³

⁸⁰ Turner, R. & Müller, R. (2004), ”Communication and Co-operation on Projects Between the Project Owner as Principal and the Project Manager as Agent”

⁸¹ Ibid.

⁸² Alchian Et.al ur Dickinson,D & Villeval, M-C (2008), ”Games and Economic Behavior 63”

⁸³ Frey (1993) ur Dickinson,D & Villeval, M-C (2008), ”Games and Economic Behavior 63”

Övervakning av personal har med andra ord både positiva och negativa konsekvenser, det är viktigt att fråga sig när den disciplinära eller crowding-out effekten, blir den dominanta. Riskerna ökar för att en crowding-out effekt ska uppstå när det sociala avståndet mellan agent och principal minskar. Risken ökar ytterligare om agenten märker att hans/hennes förbättringar leder till att principalens belöning ökar utan att han själv gynnas.⁸⁴

⁸⁴ Dickinson, D & Villeval, M-C (2008), “*Games and Economic Behavior* 63”

4. Normgivare och regelverk

I det här kapitlet kommer vi att redogöra för de normgivare som aktivt formar arbetet med intern kontroll samt de olika regelverk som styr hur den interna kontrollen måste hanteras.

4.1 Internrevisionens normgivare

Vi presenterar i det här avsnittet de normgivare som finns inom internrevision, nämligen the Institute of Internal Auditors, Internrevisorernas förening samt Committee of Sponsoring Organizations. Dessa är intressanta då de varit med och utformat en del av de definitioner vi använt oss av i vår teoretiska referensram. Committee of Sponsoring Organizations är även de som konstruerat det ramverk som vi byggt våra intervjufrågor efter och därför vill vi förklara vilka de är och deras syfte.

4.1.1 The Institute of Internal Auditors

1941 skapades the Institute of Internal Auditors (IIA) i New York. I dagsläget har IIA över 105 000 medlemmar från 160 länder som de hjälper och stödjer med internrevision, bolagsstyrning, intern kontroll, utbildning, IT revision och säkerhet. De är ledande inom certifiering, utbildning och forskning om internrevision och har gett ut en del riktlinjer för internrevisorer.⁸⁵ De ger ut vägledning i form av ”Professional Practices Framework” där de ger en definition av internrevision, en yrkesetisk kod samt standarder och riktlinjer. Den yrkesetiska koden innehåller principer som är relevanta för yrkesutövandet samt olika riktlinjer för hur dessa ska utövas. Internrevisorer ska ha god inblick i de delar som diskuteras i IIA:s rapport.⁸⁶

4.1.2 Internrevisorernas förening

En svensk variant av IIA är Internrevisorernas förening (IRF). Förening arbetar med att utveckla internrevisionen och att vara en mötesplats för Sveriges internrevisorer.⁸⁷ Det viktigaste målet för IRF är att, i enlighet med IIA:s globala strategi, medverka till att utveckla internrevisionsprofessionen. Målet är att internrevisionen ska bli en av fyra nyckelaktörer inom ägarstyrningen, tillsammans med styrelser, företagsledningarna och externrevisorer

⁸⁵ IIA (d), “About the Institute”, <http://www.theiia.org>

⁸⁶ IIA (e), “Standards for the professional practices of internal auditing”, <http://www.theiia.org>

⁸⁷ Internrevisorerna (d), ”Organisationsplan för internrevisorerna”, <http://www.internrevisorerna.se>

”recognized, trusted and valued”.⁸⁸ Det finns flera kommittéer inom föreningen, bland andra yrkesstrategiska-, internationella- samt IT kommittén, som arbetar för att utveckla branschen. IRF håller även i en hel del kurser och konferenser, ger certifiering till internrevisorer, skapar nätverk samt ger ut böcker om internrevision.⁸⁹

4.1.3 Committee of Sponsoring Organizations

Committee of sponsoring organizations (COSO) startades 1985. Vid sitt grundande var COSO:s syfte att sponsra National Commission on Fraudulent Financial Reporting (NCFRR), ett fristående privat bolag vars uppgift var att studera de variabler som kan leda bolag till att rapportera falska och missvisande finansiella rapporter. Det är i dagsläget en ideell organisation som har till syfte att ge råd till styrelser och statliga enheter för att skapa mer effektiva och etiska företagsaffärer på global nivå. De sponsrar och publicerar ramverk och vägledningar baserade på djupgående forskning, analyser och best practice.⁹⁰ Arbetet hjälper organisationer att leda sin finansiella rapportering etiskt, effektivt och lagenligt.⁹¹

4.2 Regleringar kring Corporate Governance

Bolagsrevision regleras i Aktiebolagslagen (ABL).⁹² Den svenska lagstiftningen regleras också av fördrag, förordningar och direktiv från den Europeiska Unionen.⁹³ Företag som opererar på den svenska börser, OMX Nordic Exchange Stockholm (OMXS), regleras av den svenska lagstiftningen. Bolag kan likaså vara registrerade på börser i andra delar av världen och måste då följa det landets lagar angående bolagsrevision. Exempelvis gäller det för företag som är registrerade både på OMXS och i USA att de även måste följa Sarbanes-Oxley Act.⁹⁴

Nedan redogör vi för relevanta lagstiftningar som skiljer sig åt när det gäller omfattning av reglering, det vill säga hur mycket som länder lagstiftar om och hur mycket som bolagen och

⁸⁸ Mailintervju med Schöldström, K, 2008-12-22

⁸⁹ Internrevisorerna (e), ”Verksamhet” <http://www.internrevisorerna.se>

⁹⁰ COSO (b), ”About us” <http://www.coso.org>

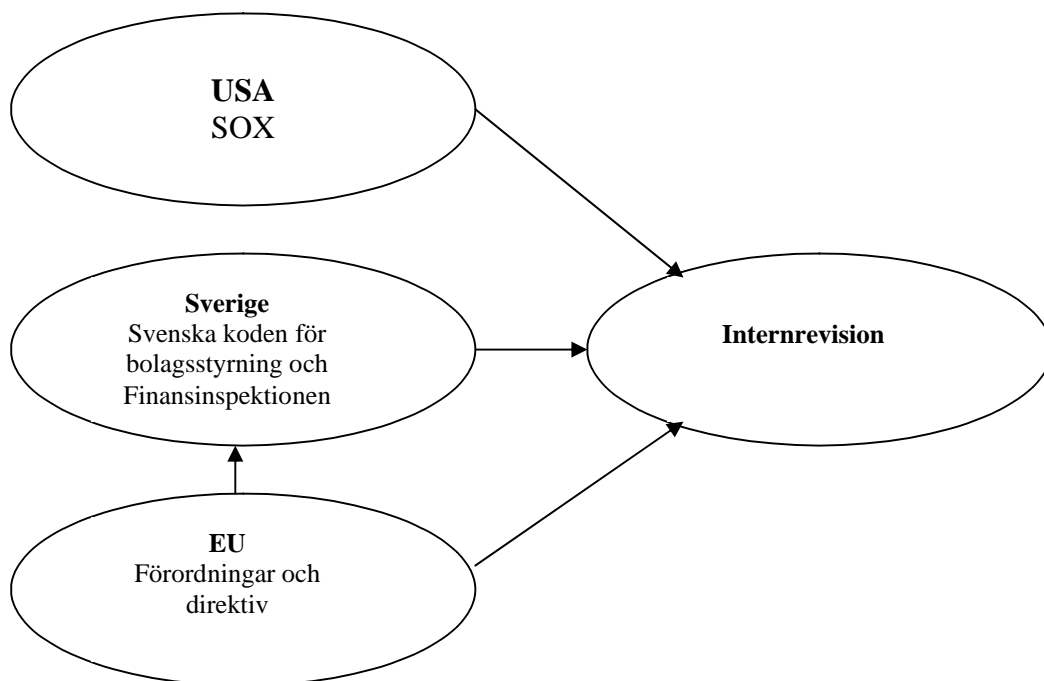
⁹¹ COSO (c), ”Welcome” <http://www.coso.org>

⁹² Aktiebolagslagen (2005:551) kap 9

⁹³ Regeringen, ”Fördrag, förordningar och direktiv - några olika rättsakter inom EU”, <http://www.regeringen.se>

⁹⁴ Svernlöv, C., B:son Blomberg E. (2003), ”Sarbanes Oxley Act – USA:s hårda svar på redovisningsskandalerna”

marknaden får bestämma. Vi börjar med att redogöra för den svenska koden för bolagsstyrning för att sedan beskriva den amerikanska lagstiftningen som reglerar bolag registrerade på Dow Jones och/eller Nasdaq. Vi har i figur 3 sammanfattat vilka lagar som påverkar revisionen. Vi kommer även att redogöra för internrevisionsförordningen eftersom den reglerar svenska offentliga organisationer, i vårt fall Lunds Universitet. Vidare kommer vi att diskutera Kommunallagen eftersom den reglerar kommunala organisationer, i vårt fall VA SYD. Sist i detta avsnitt kommer vi att skriva om Finansinspektionen som genom sin författningssamling vägleder och reglerar finansiella institut, i vårt fall Färs och Frosta Sparbank.



Figur 3. Översikt av revisionsreglering⁹⁵

4.2.1 Den svenska koden för bolagsstyrning

Bolag följer en uppsättning regelverk som finns sammanfattade under ”Den svenska koden för bolagsstyrning”, hädanefter kallat ”den svenska koden”. Regelverket introducerades 2005⁹⁶ men reviderades 2008 för att då omfatta alla bolag registrerade på OMXS och Nordic Group Market (NGM Equity). Denna uppsättning regelverk är skapad utanför den svenska rättsordningen och är ett samarbete mellan bl.a. näringslivet och förtroendekommissionen (representerar regeringen). Den svenska koden bygger på ABL men influeras också av EU.

⁹⁵ Författarnas egna verk

⁹⁶ Sevenius, R. (2007), ”Bolagsstyrning”

Regelverket skapades för att förbättra bolagsstyrningen och därmed gynna bolagens ägare. Det slutgiltiga syftet är att skapa en trygg finansmarknad där aktieägare vågar investera och därigenom öka den svenska ekonomins tillväxt. Bolagen som regleras kan välja att ”följa eller förklara”. Med det menas att företag kan välja att bortse från vissa punkter i den svenska koden om den inte anses passa in under vissa omständigheter, bolaget måste dock förklara varför det valt att bortse från dessa punkter.⁹⁷ En av de punkter företag måste ta ställningstagande till är punkt nummer 10.6. Den säger att företag som inte har en särskild granskningsfunktion, internrevision, årligen måste utvärdera om en sådan funktion skulle behövas. Motiveringen till valet ska skrivas i årsredovisningen under intern kontroll.⁹⁸

4.2.2 Sarbanes-Oxley Act

Sarbanes Oxley Act (hädanefter kallat SOX) skapades 2002⁹⁹ och reglerar enligt amerikansk lagstiftning aktiebolag som är registrerade på börser i USA, amerikanska eller inte. Börsbolag med amerikanska aktieägare men som inte är registrerade på någon börs i USA ingår därför inte under denna lagstiftning. Lagen skapades initialt för att återskapa det förtroende som skadats genom skandaler som Enron och Worldcom. Lagen ska se till att finansiella risker blir minimala och att det som rapporteras återspeglar företagets faktiska finansiella status.¹⁰⁰ Några av de främsta åtgärderna för att lagstiftningen ska lyckas med detta är genom hårdare krav på redovisning och information till aktieägare, ett ökat oberoende av revisorn och krav på hur internrevisionen ska utföras och kontrolleras.¹⁰¹

SOX sektion 404 tvingar företagsledningen att identifiera risker som rör de finansiella rapporterna och välja lämpligt sätt att kontrollera, dokumentera och testa processer för att se hur väl de bemöter risker. Företagsledningen ska även utföra en bedömning över hur väl riskhanteringen fungerar och den ska publiceras tillsammans med andra finansiella rapporter. Externrevisorerna ska sedan granska denna rapport och själva uttala sig skriftligt om hur väl den interna styrningen och kontrollen fungerar. Det här kan vara mycket tidskrävande både

⁹⁷ Kollegiet för Svensk Bolagsstyrning (b), <http://www.bolagsstyrning.se>

⁹⁸ Kollegiet för Svensk Bolagsstyrning (a), <http://www.bolagsstyrning.se>

⁹⁹ Sevenius, R. (2007), ”*Bolagsstyrning*”

¹⁰⁰ Svernlöv, C., B:son Blomberg E. (2003), ”*Sarbanes Oxley Act – USA:s hårda svar på redovisningskandalerna*”

¹⁰¹ Ibid.

för företagsledningen och för externrevisorerna på grund av att rapporterna ska lämnas samtidigt som annan rapport och granskning.¹⁰²

Bolagen måste även införa en revisionskommitté som ska se över och ge riktlinjer för hur internrevisionen ska utföras för att på ett korrekt sätt återspegla företagets finansiella situation. Kommittén ska vara oberoende och får inte ha en finansiell knytning till bolaget, den väljs ut av bolagets styrelse.¹⁰³

Den fjärde åtgärden lägger större tyngd på de straffrättsliga grunderna, framförallt har straffet skärpts för korruption. En revisionsbyrå som reviderar ett bolag får inte utföra vissa utvalda tjänster till samma bolag. Några av de tjänster en externrevisor inte får utföra är bokföring, utformning och/eller implementering av finansiella system eller andra juridiska tjänster som inte är inom revision. En revisionsbyrå får inte heller utföra revisionen på ett bolag om bolagets ekonomichef, controller eller direktör tidigare varit anställd på revisionsbolaget.¹⁰⁴

4.2.3 Internrevisionsförordning (2006:1228)

Internrevisionsförordningen introducerades den första januari 2007. Förordningen reglerar alla statliga och kommunala myndigheter under regeringen, det ansvariga organet är Finansdepartementet. Förordningens 2 § specificerar att en förvaltning ska ha internrevision och att den ansvariga för revisionen ska vara anställd av myndigheten. Enligt lagens 3 § är internrevisionens allmänna uppgifter att granska och ge förslag på förbättringar av intern kontroll och process. Förordningen specificerar också att granskningen ska vara utformad så att den stödjer kraven för den interna kontrollen och den interna processen.¹⁰⁵

4.2.4 Kommunallag (1991:900)

Kommunallagen introducerades den första januari 1992 och reglerar landstings och kommuners befogenheter. I lagen specificeras att kommuner och landsting får sköta angelägenheter av "allmänt intresse", som exempel kan nämnas sådant som rör kommunens

¹⁰² KPMG, "Sarbanes-Oxley Act: Compliance and beyond", <http://www.kpmg.se>

¹⁰³ Svernlöv, C., B:son Blomberg E. (2003), "Sarbanes Oxley Act – USA:s hårda svar på redovisningskandalerna"

¹⁰⁴ Ibid.

¹⁰⁵ Internrevisionsförordningen (2006:1228)

områden. Till dessa områden räknas också kommunens medlemmar, den som betalar skatt till kommunen, är folkbokförd i kommunen eller äger en fastighet i kommunen räknas som en kommunmedlem. En kommun har viss rätt att lokalt reglera vissa förordningar såsom renhållning och trafikförordning.¹⁰⁶ Enligt 6e kapitlets 7 § har ansvarig nämnd ett åtagande om att säkerställa att den interna kontrollen är tillräcklig samt att verksamheten drivs på ett tillfredsställande sätt. Under det 9e kapitlets 9 § anges det att revisorn ska kontrollera att den internrevision som utförs av nämnden är tillfredsställande.¹⁰⁷

4.2.5 Finansinspektionens författningssamling

Finansinspektionen (FI) övervakar med uppdrag från riksdag och regering företag på finansmarknaden för att skapa en trygg marknad för konsumenten.¹⁰⁸ FI:s tillvägagångssätt är att genom tillstånd, regelverk och tillsyn få en god insyn i finansmarknaden.¹⁰⁹ Alla bolag som erbjuder konsumenter finansiella tjänster ingår i översynen.¹¹⁰ Granskningen utförs på bolag som är på väg att bli börsnoterade, bolag som är börsnoterade samt personer som har kontrollen eller insynen i börsbolagen (för att förhindra insideaffärer).¹¹¹ Finansinstitut bör enligt FI ha en god och fungerande internrevision och ger riktlinjer hur denna bör se ut och utföras.¹¹² Enligt verksamhetsplanen har FI också för 2008 bl.a. prioriterat övervakning av bankers riskhantering.¹¹³ Bankerna anses vara centrala för den finansiella stabiliteten.¹¹⁴ Enligt principerna publicerade av FI betyder det att fokus ligger på att kontrollera hur företagen arbetar med att effektivisera rutinerna för intern styrning och intern kontroll.¹¹⁵

De företag som inte följer regelverken kan få en varning och/eller bli ålagda en straffavgift. I värsta fall kan FI besluta om att återkalla tillståndet.¹¹⁶ FI har publicerat samlingen Finansinspektionens författningssamling (FFFS) som kompletterar den svenska lagstiftningen. I samlingen ingår det regler som är bindande och allmänna råd som är rådgivande.¹¹⁷ Samlingen ger allmänna råd om den interna styrningen och den interna kontrollen. Den

¹⁰⁶ Regeringen, "Kommunal lagstiftning", <http://www.regeringen.se/>

¹⁰⁷ Kommunallag (1991:900)

¹⁰⁸ Finansinspektionen (a), "Om finansinspektionen", <http://www.fi.se>

¹⁰⁹ Finansinspektionen (b), "Det gör Finansinspektionen", <http://www.fi.se>

¹¹⁰ Finansinspektionen (c), "Tillstånd", <http://www.fi.se>

¹¹¹ Finansinspektionen (d), "Marknadsinformation", <http://www.fi.se>

¹¹² Finansinspektionen (e), "FFFS 2005:1", <http://www.fi.se>

¹¹³ Finansinspektionen (f), "Verksamhetsplan 2008", <http://www.fi.se>

¹¹⁴ Finansinspektionen (g), "Tillsyn", <http://www.fi.se>

¹¹⁵ Finansinspektionen (h), "Principbaserad promemoria Dnr: 08:2222", <http://www.fi.se>

¹¹⁶ Finansinspektionen (i), "Sanktioner", <http://www.fi.se>

¹¹⁷ Finansinspektionen (j), "Regler", <http://www.fi.se>

reglerar och ger även råd till bolag om hur de till exempel ska värdera sina tillgångar och hur dem ska redovisa sin resultaträkning.¹¹⁸ I FFFS 2007:16 fastslår Finansinspektionen under det 6 kapitlets 14 § att alla värdepappersbolag i Sverige ska ha internrevision.¹¹⁹

¹¹⁸ Finansinspektionen (k), "Författningssamling", <http://www.fi.se>

¹¹⁹ Finansinspektionen (l), "FFFS 2007:16", <http://www.fi.se>

5. Fallstudier

I det här kapitlet kommer vi att gå igenom våra fallstudier och redogöra varje företag var för sig. Vi kommer utifrån COSO:s ramverk redogöra för hur företagen arbetar med intern kontroll.

Vi kommer i följande kapitel att redovisa de svar vi fått från våra respondenter. Vi börjar med att ge en kort presentation av varje företag, av intervjupersonen samt ett stycke övergripande över hur och av vem deras uppföljning av intern kontroll sker. Varje fallföretag redovisas därefter utifrån de fem områdena i COSO:s Internal Control – An Integrated Framework, hur företagets kontrollmiljö är, hur de hanterar risker, vilka kontrollaktiviteter de har, hur de arbetar med intern information samt hur de följer upp sin interna kontroll.

5.1 AB Tetra Pak

AB Tetra Pak ingår i Tetra Laval Group och är ett familjeägt bolag med huvudkontor i Lausanne, Schweiz. Den svenska koncernen omsatte år 2007 MSEK 16 374. AB Tetra Pak tillhandahåller koncerngemensamma tjänster inom bland annat juridik, ekonomi och säkerhet och är moderbolag för den svenska verksamheten. Företagets verksamhet består av att tillverka förpackningar och har hand om hela processen med exempelvis distribution, processutrustning. De flesta av dotterbolagen bedriver sin verksamhet på uppdrag av AB Tetra Pak, som har sitt huvudkontor i Lund. År 2007 omsatte AB Tetra Pak MSEK 16 336. Sverige, Norge, Danmark, Island, Finland och Baltikum är den marknad som sköts från Lund. I koncernen arbetar totalt 20 850 personer, varav 3 500 på moderbolaget i Lund.¹²⁰ När vi härnäst skriver Tetra Pak avses moderbolaget AB Tetra Pak.

På Tetra Pak i Lund arbetar Magnus Hegdal, en civilekonom med examen tagen i Lund 1991. Han har arbetat på Tetra Pak i tio år och som finansdirektör i 5 år. Organisationen är uppdelad på 14 bolag och han är finansiellt ansvarig för alla bolagen.

¹²⁰ AB Tetra Paks Årsredovisning 2007

5.1.1 Internrevision övergripande hos Tetra Pak

Hegdal beskriver Tetra Paks internrevision som mer affärsmässig än ”polismässig”, något som är ett resultat av att de numera har en koncerngemensam internrevisionsgrupp. Genom att hitta best practice från de olika revisionerna kan de balansera ägarskyddet. Eftersom Tetra Pak är familjeägt och inte registrerat på börsen drabbas de inte i dagsläget av de olika reglerna, exempelvis SOX och den svenska koden, utan kan välja de delar som skapar värde för organisationen. En handling som är avstämd med externrevisorerna. Hegdal har märkt av en förändring hos externrevisorerna sedan Enronskandalen. Revisorerna har blivit försiktigare och tydligare med att uppdraget skall formuleras mer specifikt. De vill tydliggöra att de inte ansvarar för att granska alla aktiviteter inom företaget.

Tetra Pak arbetar mycket med corporate governance genom intern- och externrevisorerna, främst genom de externa. Internrevisorernas främsta uppgift är att granska verksamheten, inte att revidera policys, procedures och guidelines. Den externa revisionen har inslag av internrevision och av att revidera corporate governance.

Förutom att Tetra Pak har externrevisorer som återkommer varje år, har bolaget 10 egna internrevisorer som är stationerade på huvudkontoret i Lausanne. De arbetar heltid med att genomföra internrevisioner på Tetra Paks bolag över hela världen. Vid en sådan revision närvarar en till två internrevisorer samt tre till fyra specialister på området som ska granskas. Revisionen är ”actionorientated” och påpekar enbart avvikelser som borde åtgärdas. Därefter förs en diskussion med de ansvariga för att gemensamt komma fram till en plan om hur åtgärderna ska ske, innan slutrapporten publiceras. Slutrapporten läses av CFO, av den som blir reviderad, interna ledningsbefattningar, av ägarnas representanter, koncernledningen samt av andra som på något sätt kan dra nytta av och är intresserade av resultatet. Denna rapport följs sedan upp 6-12 månader senare och det är, enligt Hegdal, i uppföljningen som affärsvärdet ligger.

5.1.2 Kontrollmiljö

Organisationen i Sverige är relativt decentraliserad, varje affärsområde har sin expertis inom affärsområdets specifika områden, medan den koncerngemensamma expertisen återfinns i Tetra Pak. Det finns fem stora ekonomiavdelningar inom vilka dotterbolagens redovisning och rapportering sker. Dotterbolagen hanterar likväl sin andel av fakturor och reseräkningar.

Koncernredovisningschefen, Roland Landin, är en central person på Tetra Pak. Han driver och koordinerar mycket av det ekonomiska arbetet och har hand om den externa revisionsprocessen för dotterbolagen. Landin driver arbetet genom att tillsammans med revisorerna gå igenom specifika kontrollpunkter på dotterbolagen två gånger per år. Han är också ansvarig för att policys hålls uppdaterade. Det är av stor vikt att dokumenten hålls uppdaterade, för som Hegdal sa *"när volymerna är stora, blir småsaker stora"*.

Tetra Pak omfattas av mycket regler och rutiner, till exempel får varje ekonomiavdelning standardiserade instruktioner om hur arbetet ska ske. Hade dessa inte existerat hade det inneburit extraarbete inför årsredovisningen då dotterbolagens redovisningar sammanställs till en gemensam årsredovisning för Tetra Pak-koncernen. Externt finns det bara ett bolag, Tetra Pak, med en årsredovisning och en deklaration istället för 14. Arbetsbeskrivningar finns för en hel del tjänster. Det finns också beskrivningar kring system- och attestrutiner. Den mesta informationen finns på intranätet, den stora kunskapskällan. Det finns en person ansvarig för varje policy, procedure och guideline och det står information på dem om när de godkändes och vem som tog initiativ till skapandet av regeln.

5.1.3 Riskbedömning

Syftet med Landins och revisorernas arbete är att säkerställa god intern kontroll, att Tetra Pak inte utsätter sig för större risker än nödvändigt och identifiera var i organisationen större risker finns samt besluta hur de ska handskas med dem. Tetra Pak identifierar risker genom Control Self Assessment där de tre största riskerna skall konkretiseras och kvantifieras samt risk reviews där större risker kartläggs i detalj. Efter att riskerna är identifierade utförs konkreta så kallade action plans. Även säkerhetsavdelningen är inblandad i riskhanteringen och ytterst ansvarig är företagets säkerhetschef.

Tetra Pak definierar risker som områden av betydande vikt för företaget, exempelvis något som kan störa ekonomi, säkerhet, personal, produkter, processer eller miljö.

5.1.4 Kontrollaktiviteter

Hegdals arbete kontrolleras av externrevisorerna på uppdrag av revisionskommittén. Hegdal och personal i likvärdig befattning ska årligen fylla i ett formulär som innehåller cirka 200 frågor angående vilka kontroller som används och hur man arbetar med dessa. Uppföljning av formulären sker globalt och ledningen får ta del av andra bolags resultat.

Attestrutinerna på företaget är inbyggda i systemet. Tetra Pak får cirka 260 000 fakturor om året vilket blir ungefär 1000 om dagen, det krävs med andra ord att hanteringen är automatiserad. Förutom fakturor ingår investeringar, inköpsorders och betalningar i attestrutinerna. Det är ansvarig chef som attesterar. Kontroll och slutattest sker inte av samma person utan på olika nivåer. Beroende på storlek av det som ska attesteras är det ett varierande antal chefer som attesterar, dock ska minst två personer godkännt innan exempelvis en faktura går till betalning. Segregation of duties finns inbyggt i Tetra Paks system. Det innebär att en person inte kan göra alla moment i en fakturaprocess. Detta säkerställer kontrollen av betalningar i företaget.

I datasystemen finns personalens befogenheter registrerade och enbart några få behöriga personer kan ändra dessa. I systemet finns det också gränser för hur mycket varje attesterande chef får godkänna. Om beloppet är större måste det upp en nivå i hierarkin. Tetra Pak har inte märkt av några systematiska interna kontrollproblem, men när volymerna är stora sker fel ibland. För att skydda företagets konfidentiellitet kring forskning samt för säkerheten inom företagsområdet råder det strikta regler kring besök. *”Det går inte att ha främmande personer som springer omkring”*, utan alla besök måste hämtas av ansvarig i receptionen och följas ut vid besökets slut. Hegdal liknar den interna kontrollen vid att bygga rymningsfria fängelser, det går inte och det får inte kosta hur mycket som helst. Tetra Paks främsta mål är att producera de 140 miljarder förpackningarna.

5.1.5 Information och kommunikation

All corporate governance finns samlat på intranätet, och som Hegdal uttryckte sig, *”det finns så mycket att det nästan är för mycket”*. Totalt sett finns det mer än 50 stycken globala policys, procedures och guidelines. Utöver dessa finns det 40 svenska lokala varianter som både innebär utveckling av egna policys samt att de gått ner i detalj på de globala. På corporate governance Sweden (en sida på Tetra Paks intranät) finns dokumenten på både

svenska och engelska för att alla inom företaget skall ha möjlighet att komma åt dem och förstå dem. Hegdal poängterar även att alla anställda ska känna till ”the whistle blowing process”, möjligheten att de kan rapportera fel om de till exempel anser att deras chef ignorerar de felen som de har upptäckt och därmed inte handlar i företagets intresse.

5.1.6 Övervakning och uppföljning

Varje vår och höst hålls det möten inom varje bolag där revisionsarbetet går igenom. Det hålls även ett konsoliderat koncernmöte runt april och december varje år. På varje möte följs föregående mötesprotokoll upp för att se till att felen som framkommit i revisioner återgärdats. Anledningen är att ansvariga ska veta vem som ansvarar för problemen och vem som ska få det gjort. Det måste finnas struktur kring arbetet och strukturen måste underhållas annars kommer arbetet att falla ihop. Vart tredje till fjärde år sker internrevision på bolagen och varje år granskar externrevisorerna företaget. Innan internrevisorerna startar en revision träffar de externrevisorerna för att få en bättre bild av situationen och för att höra om de har några synpunkter på vad som borde följas upp. Om internrevisorerna efter sin granskning uppmärksammar något anmärkningsvärt rapporterar de till externrevisorerna som tar hänsyn till synpunkterna i sin årliga granskning.

5.2 Alfa Laval Lund AB

Alfa Laval Lund AB omsatte år 2007 MSEK 5 000 och har 1300 anställda. Det är ett dotterbolag till Alfa Laval AB som samma år omsatte MSEK 24 849. Koncernen består av två stora producerande bolag i Sverige (Alfa Laval Lund AB och Alfa Laval Tumba AB), samt ytterligare 18 producerande bolag i Danmark, Indien, Kina, Italien, USA och övriga länder runt om i världen. Koncernen har totalt 153 bolag placerade över hela världen med totalt 11 500 anställda. Företagets verksamhet består av att tillverka värmeväxlar (sker i Lund), separatorer samt pumpar/ventiler.¹²¹ När vi hädanefters skriver Alfa Laval avses dotterbolaget Alfa Laval Lund AB.

Vi intervjuade Per- Ola Johansson, redovisningschef, som har arbetat på Alfa Laval i tre år. Dessförinnan har han arbetat på ett IT- bolag i 4-5 år och på ett producerande bolag i 10 år.

¹²¹ Alfa Laval ABs Årsredovisning 2007

Hans arbetsuppgifter består av att ha personalansvar för den personal som arbetar på med rapportering, att aktivt sköta olika värderingar såsom av lager samt att vara insatt i en del projekt, i dagsläget projektet intern kontroll.

5.2.1 Internrevision övergripande hos Alfa Laval

Alfa Laval är inte noterat på den amerikanska börsen och behöver därför inte följa SOX. Bolaget har däremot valt att använda sig utav angreppssättet att de byggt in de upplevda fördelarna med SOX i de dagliga rutinerna, såsom kontroller och att arbeta för att minimera risker. Johansson tycker det är positivt att kunna välja detta arbetssätt eftersom *"man slipper den administrativa hysterin"* som han anser skapats hos många bolag som använder SOX. Alfa Laval AB anpassar sig efter den Svenska Koden för Bolagsstyrning, men det hanteras på koncernnivå och är inget som Johansson märker av i sitt arbete. Johansson har inte känt av att koncernen har agerat annorlunda efter de olika skandalerna såsom Enron.

Alfa Laval har en egen internrevisionsgrupp bestående av två personer som arbetar uteslutande med internrevision. Vid revisioner tar de in ytterligare medlemmar från berörda avdelningar som är kunniga i rutinerna. De besöker Alfa Lavals olika dotterbolag och avdelningar en gång vart tredje till fjärde år, mer sällan på de minsta bolagen, och kontrollerar främst system, processer och rutiner. De går inte in och granskar enstaka transaktioner utan har som syfte att säkerställa att flöden och helheterna fungerar på ett säkert sätt.

Under de senaste två åren har Alfa Laval haft ett eget projekt kallat intern kontroll. I detta projekt har Johansson varit delaktig, som representant från ekonomiavdelningen, tillsammans med en controller från den produktionsenhet vars kontroll har granskats, samt 2-3 personer från den berörda verksamheten. Värdet som Johansson lyfter fram är att en ökad intern kontroll kan leda till att säkra rutinerna, det kan ge både ekonomiska följder då redovisade siffror verkligen är rätt och ge en trygghet hos personalen då de vet att siffrorna stämmer. Johansson beskriver implementeringen av de olika interna kontrollerna som mer affärsmässig än "polismässig", det viktigaste för dem är att få alla med sig.

5.2.2 Kontrollmiljö

Alfa Laval har valt att använda sig utav de system som passar bäst för varje avdelning (ekonomi-, ordersystem med flera), vilket har medfört att det finns många olika system inom företaget med olika gränssnitt. Systemen kan kommunicera med varandra men det krävs en hel del arbete för att övervaka att gränssnitten kommunicerar med varandra på rätt sätt.

Anställda på Alfa Laval har känt att de har haft för mycket frihet under ansvar. Kulturen har känts otroligt svensk och man har inte velat kontrollera vad någon annan har gjort. Ansvar har delegerats långt ner i organisationen, utan att riktigt följas upp. Varje anställd har dock ett dokument där det står beskrivit vad dens befattning innebär. Även om anställda i företaget upplever fördelar med frihet under ansvar, vilket skapar en trevlig miljö att arbeta i och en känsla av att vara betrodd, har de börjat uppmärksamma riskerna med arbetssättet. Oavsett om det är medvetet eller inte sker fel ibland och utan en bra intern kontroll är det betydligt svårare för företaget att uppmärksamma felen.

Alfa Lavals nya arbetssätt med fokus på intern kontroll har tagits emot positivt av personalen och de har sett arbetet som ett stöd för sitt befintliga arbete. Johansson tror att den främsta anledningen bakom det positiva bemötandet är att de gått fram ödmjukt och obyråkratiskt. Att få med sig ledarna har varit en förutsättning för framgången, utan deras stöd hade det nya arbetssättet inte varit möjligt att implementera.

5.2.3 Riskbedömning

Alfa Laval arbetar utifrån metodiken att de analyserar vilka potentiella risker som finns utifrån samtal med personer på olika avdelningar och därefter analyserar de hur de kan undvika att drabbas av riskerna. Vilka risker som hanteras baseras oftast på en "*känsla i magen*", vissa delar av organisationen fungerar bättre än andra och de startar med att hantera de som fungerar mindre bra. Riskerna anses också större där det är mycket pengar i omlopp, såsom vid löneutbetalningar. Efter att risker har blivit identifierade kan följder bli att de får ändra befintliga rutiner, strama åt systemen och därefter följa upp om risken har minskat i och med förändringarna.

Johansson definierar ordet risk som möjligheten att något blir fel på grund av brister i system eller på andra områden. Han syftar på oavsiktliga fel.

5.2.4 Kontrollaktiviteter

Några av de kontrollaktiviteter som Alfa Laval infört är att de sorterat tydligt i sitt lager, där olika värden på artiklar sorterats i kategorier. De mest betydelsefulla lagerposterna inventeras nu fyra gånger per år, jämfört med en gång per år för de mindre betydelsefulla posterna. De har likväl infört attestinstruktioner för hur processen ska gå till när något ska inventeras bort.

Vid inköp skrivs en inköpsorder ut som attesteras en nivå upp i organisationen. När fakturan anländer går den till betalning såvida den inte skiljer från inköpsordern med en viss procents marginal. Vid omkostnader har respektive kostnadsställe ansvar utifrån dess budget. Gäller kostnaden personliga utlägg såsom dator, kan kostnadsstället dock ej betala själva utan det måste godkännas av en högre chef. Under olika projekt kan det finnas beloppsgränser för hur stora betalningar anställda kan attestera. Vanligtvis har man dock ansvar för sitt kostnadsställe, vilket innebär att kostnadsstället har befogenhet att utföra hur höga betalningar som helst så länge det ryms inom budget. Om kostnaderna skulle överskrida budget visas det i systemet men systemet hindrar inga ytterligare betalningar. Samma person på ekonomiavdelningen kan i praktiken registrera en ny leverantör, registrera en faktura och därefter betala denna faktura. I dagsläget finns det heller ingen godkännandefunktion över verifikationer, alla på ekonomiavdelningen har full tillgång till att registrera bokföringsordrar av olika slag.

Det finns en mängd policys i Alfa Laval som bland annat inkluderar reseblanketter, inköpsrutiner och attestrutiner. Samma policys gäller över hela världen, även om vissa är mer landspecifika. Enligt Johansson är den viktigaste policyn de värderingar som styr Alfa Laval, såsom frihet under ansvar och uppmuntran till mycket initiativtagande.

5.2.5 Information och kommunikation

I samband med projektgruppens arbete med intern kontroll har de nya rutinerna dokumenterats och distribuerats till berörda avdelningar. Gruppen samlar inte rutinerna i ett övergripande "intern kontrolldokument" utan avsikten är att det ska bli ett stöd för berörda avdelningar. Enligt Johansson är det viktigaste inte att ha allt perfekt dokumenterat, utan det viktigaste är att de uppnår mycket och att varje avdelning får ta eget ansvar för att behålla rutinerna.

På intranätet finns alla policys samlade. Intranätet är uppbyggt både på en mer övergripande nivå som rör alla delar av Alfa Laval och det finns även lokala sidor som enbart rör Sverige. På intranätet går det att få fram rapporter av många slag, exempelvis hur ett visst kostnadsställe ligger till ekonomiskt. Endast de som är ansvariga för ett visst kostnadsställe kan komma åt dessa sidor. Ekonomiavdelningen har däremot tillgång till alla kostnadsställen. Intranätet går att komma åt hemifrån med hjälp av den inloggning som används på företagets datorer.

5.2.6 Övervakning och uppföljning

Uppföljning har skett på avdelningarna i följd med att nya rutiner implementerats. Varje år blir de även granskade av externrevisorer som ger sina synpunkter på hur den interna kontrollen fungerar.

5.3 AstraZeneca

AstraZeneca är ett av världens ledande läkemedelsföretag med en omsättning på ca 30 miljarder USD. Koncernen har 67 000 anställda varav 11 900 är anställda i AstraZeneca Sverige. Huvudkontoret är stationerat i London, Storbritannien och har utöver det ca 50-70 dotterbolag runt om i världen. Företaget är noterat på Londonbörsen, Stockholmsbörsen samt New York-börsen.¹²²

Vi genomförde en mailintervju med Can Bektas, som är Finance Director Financial Reporting & Governance. Bektas är utbildad civilekonom och har arbetat på AstraZeneca i 8,5 år. Hans främsta arbetsuppgifter består av rapportering och governance, vilket inkluderar SOX och Compliance.

¹²² AstraZenecas Årsredovisning 2007

5.3.1 Internrevision övergripande hos AstraZeneca

AstraZeneca har en egen grupp som är ansvarig för internrevisionen, kallad Group Internal Audit (GIA). GIA granskar alla processer i företaget, exempelvis produktionsflödet för produkter, löneprocesser, inköpsprocesser och hur processen går till när företaget utser personer till kliniska tester. Gruppen ansvarar för att den interna kontrollen ska fungera, men det yttersta ansvaret ligger hos Financeavdelningen. Efter att GIA gjort sina granskningar rapporterar de till styrelsen. AstraZeneca har KPMG som externrevisorer och de granskar också den interna kontrollen. Det främsta värdet som Bektas framhåller med internrevision är att maximera kontrollen på företagets processer för att kunna rapportera rätt resultat.

AstraZeneca är registrerat på New York-börsen och måste följa SOX. Kravet utformades efter Enron och Worldcom, och det är på grund av dessa skandaler som kontrollnivån på AstraZeneca har utökats. Eftersom företaget följer SOX upplever AstraZeneca att de automatiskt följer den svenska koden, på grund av att SOX är mer krävande och därför täcker in kodens delar. En fördel, enligt Bektas, med att följa SOX är att företaget har fått mycket bra beskrivningar av sina processer. Det har i sin tur medfört att nya personer lättare har kunnat sätta sig in i arbetet. Idag har SOX blivit en del av vardagen och dess rutiner, till skillnad mot för tre år sedan när lagen fortfarande var ny och det krävdes stor omställning. Bektas upplever både positiva och negativa sidor av SOX. Fördelarna med lagen är att den ger en rättvisare bild av företaget och aktieägarna kan känna sig trygga när de investerar i bolaget. Det negativa är det administrativa merjobbet, exempelvis ska alla dokument skrivas på och kopieras som bevis.

5.3.2 Kontrollmiljön

AstraZeneca har en centraliserad organisationsstruktur. I takt med att SOX införts på AstraZeneca har de anställda fått mer ansvar och man har tillsatt resurser där det behövs. Varje roll har blivit bredare, med större kunskap på varje post. Bektas anser att kontrollmiljön på företaget håller en bra nivå och att den blivit till en del av vardagen. Varje avdelning har sin uppdrags- och befattningsbeskrivning. Bektas befattning innebär exempelvis att han varje månad ska genomföra vissa kontroller som bekräftar att bokslutet är korrekt och att företaget har tagit hänsyn till lagar, regler och rekommendationer. I samband med bokslut gör Bektas chef stickprover för att säkerställa att han utfört sitt arbete på ett tillfredsställande sätt. Det sker även utvecklingssamtal mellan de anställda och deras chefer. Bektas rapporterar till CFO.

AstraZeneca arbetar med segregation of duties, där man säkerställer att någon anställd inte har alltför mycket behörighet i system. Det innebär att en person inte ska kunna göra allt i en process.

5.3.3 Riskbedömning

AstraZeneca har en central grupp i England som kontinuerligt arbetar med att identifiera och hantera risker utifrån SOX. Företaget har följt SOX i fem år och Bektas anser att de täckt alla de risker som finns för AstraZeneca. Utöver denna centrala enhet har företaget en grupp som arbetar med Integrated Risk Assessment. Efter att en risk identifierats arbetar riskgrupperna fram en kontroll som ska täcka och försvara risken. Bektas definition av en risk lyder följande: ”En risk kan vara om det skulle ge en effekt i vår balans-/resultaträkning. En risk kan också vara om en process är svag. Eller inte har en backup plan”.

5.3.4 Kontrollaktiviteter

AstraZeneca arbetar med delegation of authorities, behörighet för att godkänna transaktioner. Vid attestering av fakturor gäller något som AstraZeneca kallar ”farfarsprincipen”. Det innebär att det alltid krävs två signaturer på en leverantörsfaktura, en som kontrollerar och en som attesterar. Innan betalningar genomförs godkänner kassan betalning, en avstämning görs sedan i leverantörsreskontran. Varje medarbetare har olika beloppsgränser för hur höga belopp de får attestera och majoriteten av de som har behörighet att attestera är chefer. Delegering av belopp kommer alltid uppifrån i organisationen, endast VD:n kan attestera högre belopp. AstraZeneca har en inköbspolicy som specificerar vilka leverantörer som de anställda ska handla från.

För att få utökad behörighet i system ska de anställda fylla i en blankett som kallas PC-beställning. Där anger den anställde vilket program den önskar få behörighet till och chefen ska sedan godkänna blanketten. Det sker därefter en revidering av vilka system man har. När systemadministratören registrerar en ny användare kontrollerar den också om personen finns upplagd i ett annat system som skulle kunna strida mot segregation of duties.

5.3.5 Information och kommunikation

AstraZeneca har alla sina policys samlade på intranätet som är lättillgängligt för de anställda även hemifrån om de har en arbetsdator. All information som finns samlad på intranätet är översatt till de länders språk där bolaget har ett företag. AstraZeneca har en central Governance och Compliance grupp i England. När det gäller etiska regler har företaget en e-learning, en utbildning på nätet. De anställda får också en genomgång över hur viktig betydelsen av intern kontroll är i utbildningen Code of Conduct. AstraZeneca har även utbildningar i SOX och den ansvariga för SOX-kontrollen är delaktig i utbildningen, där genomgång av hur SOX fungerar och vad SOX kontrollerar sker. Varje gång en ny person börjar arbeta på företaget ska den genomgå de här utbildningarna för att säkerställa att alla anställda känner till och förstår syftet med SOX. Reglerna som går igenom på utbildningen är samma för hela koncernen, inga lokalanpassade.

5.3.6 Övervakning och uppföljning

Uppföljning av den interna kontrollen sker utifrån SOX en gång på våren och en gång under hösten. Externrevisorerna gör utöver det ett test under hösten. GIA arbetar löpande med att följa upp kontrollaktiviteterna. Alla rapporter skickas till ansvarig chef för verksamheten. Chefen kontrollerar rapporterna och om den observerar något fel är det viktigt att utföra en plan för hur problemet ska åtgärdas och därefter implementera kontrollen.

5.4 Färs och Frosta Sparbank AB

Färs och Frosta Sparbank AB är sedan 10 år tillbaka ett bankaktiebolag som till 70 % ägs av en stiftelse och till 30 % av Swedbank. Nettointäkterna för 2007 uppgick till 472 MSEK. Företaget har 240 anställda.¹²³ I fortsättningen av det här avsnittet kommer vi att förkorta Färs och Frosta Sparbank AB med Färs och Frosta.

Vi intervjuade Robert Olsson som är ekonomichef och controller sedan april 2008. Hans främsta ansvar består av att genomföra externa rapporter (hel-, delårs- och månadsbokslut) och att ansvara för finansiella områden såsom bankens likviditet. Utöver detta ansvar är

¹²³ Färs och Frosta Sparbanks Årsredovisning 2007

Olsson controller och gör bland annat lönsamhetsuppföljningar. Tidigare har Olsson arbetat 20 år som internrevisor på KPMG, främst för sparbanker och universitet.

5.4.1 Internrevision övergripande hos Färs och Frosta Sparbank

Färs och Frostas externrevisorer granskar den del av bankens interna kontroll som är kopplad till finansiell hantering och rapportering. Utöver externrevisorerna anlitar Färs och Frosta internrevisorer för att granska den övergripande interna kontrollen. Kontakten med internrevisorerna sker löpande, åtminstone en gång i månaden. Olsson ser positivt på uppdelningen då de externa revisorerna kan fokusera mer på de finansiella aspekterna och internrevisorerna kan hjälpa bolaget med genomgång av de övriga processerna utifrån ett riskperspektiv. Banken har anlitat internrevisorer sedan början av 1970-talet. Det har under den här tidsperioden funnits ett svagt uttalande från intressenter om att banker ska ha en internrevisionsgranskning, men det var först 2005 som Finansinspektionen gjorde det till ett allmänt råd.

Det främsta värdet med internrevisionen, enligt Olsson, är att få en objektiv åsikt om hur de interna kontrollerna fungerar. Antingen kommer revisorerna med konkreta förslag över hur saker kan skötas bättre alternativt får företaget en stämpel på att de redan hanterar de granskade interna kontrollerna på ett tillfredsställande sätt. Färs och Frosta har ingen egen internrevisionsavdelning, utan förlitar sig på KPMG:s internrevisorer. Varje anställd har ett ansvar för att den interna kontrollen följs och ska rapportera om något inte fungerar, vilket finns beskrivit i bankens riktlinjer för organisation av intern kontroll.

Färs och Frosta följer Finansinspektionens allmänna råd. Banken ställer sig bakom den svenska koden även om de inte är tvungna att "följa eller förklara" och uttalar sig om sin ståndpunkt i sin årsredovisning. Olsson anser inte att Färs och Frosta har agerat annorlunda efter Enronskandalen då banken alltid har arbetat strukturerat med risker. Däremot har de som arbetar med rådgivning blivit tydligare mot sina kunder angående risker vid placandet av pengar. Det kan vara en indirekt påverkan av Enronskandalen eftersom skandalen kan ha påverkat Finansinspektionens allmänna råd kring hur rådgivning ska fungera på banker.

5.4.2 Kontrollmiljö

Olsson upplever Färs och Frostas kontrollmiljö som formell, främst på grund av att banken är kontrollerade av Finansinspektionen något som enbart finansinstitut är. Organisationen beskrivs som decentraliserad och platt. Alla chefer träffas minst en gång i månaden och VD:n besöker alla kontor några gånger per år. Varje kontor bereder och hanterar alla former av ärenden, endast beslut angående stora belopp och risker måste tas centralt, kontoren har med andra ord stor handlingsfrihet. Utöver VD, som har befattningsbeskrivning utifrån Aktiebolagslagen, har bland annat compliance ansvarig samt risk- och kreditcontroller befattningsbeskrivningar. Det finns ingen nedskrivna beskrivning för chefer som har ett kostnads- eller resultatansvar.

5.4.3 Riskbedömning

Färs och Frosta har en riskcontroller, något som alla banker är skyldiga att ha enligt lag. Samma person fungerar som compliance officer och hanterar främst hur regler följs. Riskcontrollern/compliance officern är helt frikopplad från den löpande affärsverksamheten och fokuserar på riskhantering. Riskcontrollern ansvarar för att se till att det finns rutiner som identifierar risker och ansvarar för att rapportera till VD och styrelsen om identifierade risker. Genom insamlingen kan riskcontrollern analysera om det finns något speciellt mönster över var i banken riskerna finns. Riskerna analyseras efter en femgradig skala utifrån sannolikheten att de inträffar och vad skadan blir om de inträffar. Färs och Frosta arbetar även utifrån ett riskråd där de delar upp risker, såsom legala- och personalrisker och hur dessa ska bemötas.

Olsson beskriver en risk som ett utfall som inte är önskvärt. Exempelvis innebär det en risk att placera pengar i ett värdepapper då man inte kan veta om pengarna kommer att ge avkastning eller om det kommer att bli en förlust. En annan risk är bankrån vilket kan ge men för livet för de anställda som får vara med om den traumatiska upplevelsen.

5.4.4 Kontrollaktiviteter

När en faktura ankommer till Färs och Frosta scannas den in i det elektroniska affärssystemet. En person godkänner att fakturan är riktig och en annan person godkänner den för betalning. Det är inbyggt i systemet att samma person inte både kan godkänna och attestera, det råder segregation of duties. Totalt är det 20 personer inom företaget som kan betalningsgodkänna.

Varje kontorschef har ett resultatansvar för sin enhet och om det blir stora differenser uppmärksammas detta och det utvärderas varför differensen uppkommit. Anledningen kan mycket väl vara externa orsaker, såsom ökade kostnader.

Färs och Frosta har tre huvudprocesser: låna, betala och spara. Beträffande låna finns det olika nivåer av kontrollaktiviteter. Är det ett blankolån kan det räcka att kontrollera att kunden har betalningsförmåga och undertecknat reversen. Vid ett större belopp måste ytterligare en person granska krediten innan den betalas ut och är det till exempel stora företagslån lyfts frågan till en kreditgrupp. Det finns ett antal rutiner kring betalningar, bland annat ska de anställda inventera varandras kassor ett visst antal gånger om året. Internrevisorerna gör ett antal stickprover om året där de främst kontrollerar att rutinen följs upp, att de verkligen inventerar annans kassa. Gällande sparande/placering finns det utarbetade system som stödjer kartläggning av kunders riskaptit. Aptiten beräknas utifrån hur stor andel kunden redan har i sparkapital och aktie/fondkapital kompletterat med ett antal frågor. Handläggare måste gå igenom en grundutbildning och få en certifiering för att få arbeta med rådgivning.

Vid beviljning av krediter finns det beloppsgränser för hur höga krediter olika medarbetare får godkänna. När det gäller kostnadsansvar får varje avdelning ansvara för belopp inom sin budget och då det sker löpande utvärderingar märks det snabbt om budgetar överskrids. Det är alltid minst två personer inblandade i betalningar. Stora investeringar ska beslutas av styrelsen som delegerar till VD:n. Olsson nämner också att det är viktigt att inte ha för hög kontrollnivå eftersom det finns en risk att kontrollinsatsen kostar mer än vad den ger och att man rent av skulle kunna tappa kunder för att processen tar för lång tid.

Färs och Frosta har ett antal interna regelverk, varav en del är utformade efter Finansinspektionens riktlinjer och allmänna råd. Dessa är mer övergripande och specificerar att man inte ska ta för stora risker och veta vilken ens riskaptit är. En viktig grundprincip som Olsson nämner är att om man inte har förstått en affär, har man med största sannolikhet inte förstått alla risker som är sammankopplade med affären. Det finns tre nivåer på regelverk. Den översta nivån är policys som är utformade och fastställda av styrelsen, exempelvis finanspolicy, compliancepolicy och kreditpolicy. Under policys finns instruktioner som är mer konkreta och förklarar hur policys ska följas. De består av instruktioner för hur bland annat attester ska gå till (att en person signerar, VD godkänner, någon granskar affären och

därefter betalas den). Sista nivån är handläggningsnivån, där är instruktionerna riktigt detaljerade.

Färs och Frosta köper alla sina IT tjänster från Swedbank. Inom varje process finns det olika behörigheter till olika befattningar inom företaget. Chefen begär om någon behöver mer behörighet än den redan har och både chef och den berörde signerar ett särskilt dokument om att den nya befogenheten har mottagits. När en person byter funktion inom företaget stäms det av vilka behörigheter den sedan ska ha, ibland är det samma. Det görs även årligen uppföljningar om de anställda har rätt behörigheter.

5.4.5 Information och kommunikation

Alla interna regelverk finns samlade på intranätet. Intranätet går att komma åt hemifrån med hjälp av ett kort och en personlig kod, det krävs även att uppkopplingen är krypterad. Olsson beskriver acceptansnivån bland anställda på banken angående intern kontroll som hög.

5.4.6 Övervakning och uppföljning

Ett antal kontor per år får fylla i självutvärderingar där de får svara på frågor kring hur risker hanteras och hur kontrollaktiviteter utförs, både övergripande regelverk och mer detaljerade frågor. Genom utvärderingarna vill Färs och Frosta få signaler om kontrollaktiviteterna fungerar som de ska och om det är några som är föråldrade och inte längre behövs/används. Riskcontrollern är ansvarig för uppföljningen.

Färs och Frosta har ett möte med internrevisorerna under början av året. På mötet ger internrevisorerna ett förslag på en revisionsplan som kan inkludera både konkreta uppföljningsområden och nya områden som ska granskas. VD:n har chans att ge synpunkter och när de är överens presenteras planen för styrelsen som godkänner och fastställer planen. Internrevisionen jobbar sedan efter revisionsplanen och det sker en löpande kontakt mellan bank och internrevisorer. I slutet av året avger internrevisorerna en skriftlig slutrapport men det sker även skriftliga rapporter under årets gång över granskade områden. I slutrapporten ger internrevisorerna kommentarer om hur de tycker att den interna kontrollen fungerar. Om de har synpunkter är det bankens ansvar att vidta åtgärder. Internrevisorerna följer upp de större riskerna vid nästkommande planering av revisionsplan.

5.5 Lunds Universitet

Lunds Universitet är den största utbildningsenheten i Skandinavien. Det är en statlig myndighet som grundades 1666 och har cirka 6 050 anställda och 38 000 studenter.¹²⁴ En av de anställda är Susanne Wallmark och hon är revisionschef på Lunds Universitet sedan september 2006. Wallmark har tidigare arbetat på KPMG där hon arbetade som sakkunnigt biträde, revision av kommun och landsting i 6 år. Metodiken och arbetssätten som användes på KPMG är mycket likt det hon arbetar med nu och det är en av anledningen till att hon blev överrekryterad till universitetets internrevisionsavdelning.

Universitetet är en stor myndighet och därför är revisionsarbetet omfattande, något som gör att Wallmark inte enbart arbetar administrativt utan är själv med och gör operationellt arbete. Detta gör att hon blir mer verksamhetsorienterad i sin approach. De är fem stycken som arbetar med internrevision på Lunds Universitet, fyra av tjänsterna är för Lunds Universitet och en tjänst är för Växjö Universitet.

5.5.1 Internrevision övergripande Lunds Universitet

Syftet med den internrevision som sker på universitetet är att *"göra det lätt att göra det rätt"*. Med rätt menar Wallmark de mål och uppdrag man har fått. Med lätt menas att man följer de riktlinjer enligt COSO för vad som är bra intern styrning och kontroll, att man driver verksamheten bra och ändamålsenligt, följer lagar och förordningar och rapporterar rättvisande. Till skillnad från företag, som enligt den svenska koden antingen kan ha internrevisor eller kan förklara varför man inte har det, tvingar staten de stora myndigheterna att ha internrevisorer. Staten är därmed före den svenska koden, något som Wallmark poängterar. Hon nämner vidare att betydelsen av riskmedvetande har ökat på universitetet sedan Enronskandalen.

De universitetsverksamheter som har blivit granskade av internrevisionsavdelningen har uppskattat granskningen mycket och gett revisionen bra betyg. Verksamheterna har framfört att internrevisorerna har hjälpt dem att göra det lätt att göra rätt och att granskningen har tillfört värde till organisationen. Avdelningen har delat upp sitt arbete på två områden, det granskande området och det rådgivande området. Det finns en internrevisionsförordning som

¹²⁴ Lunds Universitet, *"Om lunds universitet"*, <http://www.lu.se>

styr och den i sin tur är tagen med utgångspunkt att den ska passa till standards och SOX. I internrevisionsförordningen står det att det är styrelsen som fastställer revisionsplanen. I planen ska även större rådgivningsuppdrag definieras. Viss del av rådgivningen har avsatts till verksamheten och chefer kan beställa internrevisorernas hjälp. Revisorerna accepterar uppdragen under förutsättning att det ryms i tidsplanen.

Beroende på vad revisionen ska granska tar internrevisorerna hjälp av konsulter som metodstöd eller för deras expertis. Framförallt sker det när de gör IT granskningar, vid granskning på detaljnivå, områden de inte har spetskompetens inom. Konsulterna blir då underkonsulter till internrevisorerna. Konsulterna granskar valda delar medan internrevisorerna gör den huvudsakliga granskningen och rapporten. Det är på grund av att internrevisorerna är de som alltid finns kvar och som lever med uppdraget. De ska kunna förklara förändringar och nya rutiner för organisationen samt kunna följa upp resultatet. Konsulterna är där för att hjälpa dem men det är internrevisorerna som måste äga granskningen.

Wallmark betonar att det är viktigt att man vet vart gränsen går så att inte sitt oberoende och sin objektivitet hotas. De får inte ta ansvar för att välja ”gör si eller så”, utan gör utredningar där de pekar på för- och nackdelar. Bra styrning och kontroll erhålls genom en sammanhållen form, inte genom att ge order till anställda för hur beslut ska tas.

5.5.2 Kontrollmiljö

Lunds Universitet är präglad av en akademisk miljö som gör att de flesta rutiner och regler ifrågasätts. Att organisationen är decentraliserad gör den svårkontrollerad och att det är svårt att nå ut med information. Det finns policys och riktlinjer för nästan allt samlat under regelverket på hemsidan, samt uppdragsbeskrivningar för de flesta tjänster. Kontrollen faller på andra områden, så som miljön och traditioner. En utmaning som universitetet står inför är därför att forma policys och riktlinjer så att de passar organisationen.

5.5.3 Riskbedömning

Från och med 2008 arbetar Lunds Universitet systematiskt med risker och åtgärder utifrån en COSO ansats. Det är för tidigt att se några resultat av arbetet, eftersom det ska följas upp först under våren 2009. Att universitetet inte arbetat på samma sätt tidigare har att göra med att statens förordning om intern styrning och kontroll började gälla först 2008. Förordningen specificerar att identifiering ska ske av de övergripande universitetsgemensamma riskerna som finns och kategorisera dessa. Prioritering ska ske för de risker som inte kan kontrolleras med de kontrollaktiviteter som redan finns utan som behöver åtgärdas. En arbetsgrupp inom universitetet har identifierat 18 risker varav universitetsledningen har prioriterat 5 för ytterligare åtgärder. Riskhanteringen har fått resurser i budgeten för 2009 och åtgärderna skall implementeras under kommande år. Universitetet har hanterat risker utifrån ett top-down perspektiv. Riskanalyser av verksamheter, fakulteter och institutioner kommer att göras varje år från och med 2009 och meningen är att de olika fakulteterna ska kunna utbyta erfarenheter via universitetets hemsida.

Enligt Wallmark är betydelsen av en risk att det är en brist i organisationen, som kan leda till att universitetet får problem. Bristerna kan leda till att universitetet inte når uppsatta mål och missar möjligheter. Hon talar även om brutto- och nettorisker, där bruttorisker är hur risken skulle utveckla sig om inget görs, hur farligt det är att låta den vara. Nettorisken är den risk som uppkommer trots att policys finns, och hur denna risk påverkar verksamheten. Det är framförallt nettorisken som de fokuserar på när de gör internrevisionerna.

Beroende på vilken riskaptit som råder, hur benägna och villiga verksamheterna är för att acceptera risker, kan ytterligare åtgärder behövas för att minska risken. En arbetsgrupp har arbetat igenom hela universitetsverksamheten utifrån en riskvärderingsmall, där de tagit olika möjligheter till risker och deras påverkan i beaktande och har redovisat resultatet för styrelsen. Mallen skall följas i verksamheten vid riskvärdering av olika beslut.

5.5.4 Kontrollaktiviteter

När en revision har genomförts lämnas en rapport om rekommendationer om vad som borde åtgärdas. Rapporten följs sedan upp och om de granskade inte har åtgärdat bristerna och dessa är allvarliga rapporteras det till styrelsen. En gång per år får styrelsen en sammanställning av de kontroller som har genomförts.

Generellt sett har universitetet bra kontrollaktiviteter på ekonomifunktionerna, administrationen och lönesidan. Framförallt är det inom funktioner av verksamhetsaktig karaktär, såsom upphandling och inköpsprocesser, som kontrollaktiviteterna kan förbättras. Styrningen ska ses som en hjälp till framgång och inte som i privata bolag där den mest används för kontroll. Skillnaden mellan just myndighet och företag är att kontrollen är mer pengaorienterad i företag emedan den i myndigheter är mer målorienterad, pengarna är bara medlet som går att målet nås. I företag är pengarna målet.

Det finns en central ekonomiavdelning inom universitetet som har hand om externredovisningen. Den interna redovisningen har varje fakultet hand om. Hantering av fakturor och beställningar sker elektroniskt och vid införandet av det nya elektroniska systemet sågs attestrutiner och attesthierarkin över. I princip får alla på universitetet göra inköp men enbart chefer och prefekter har rätt att attestera. De kan dock inte attestera egna personliga inköp så som en ny jobbdator utan det går till nästa nivå i hierarkin. Dock påpekar Wallmark att det finns en svaghet i systemet. Den innebär att hon istället för att godkänna eget inköp kan skicka fakturan till en medarbetare som har lägre befattning än henne. Medarbetaren ger sedan tillbaka fakturan till Wallmark för slutlig attest. Det innebär att hon kan kringgå reglerna och attestera sitt eget inköp. Rektorn, som är högst i hierarkin inom universitetet, får sina personliga inköp attesterade av förvaltningschefen.

Det finns inga beloppsgränser för storleken på inköp, något som Wallmark ibland önskar skulle finnas. När det finns över 6 000 personer som får göra inköp innebär det en finansiell risk. Wallmark tycker att det borde finnas en internutbildning kring attestrutiner. Trots det stora antalet människor som får göra inköp har hon aldrig hört talas om förtroendebrott. Den största risken, enligt Wallmark, finns bland missade intäkter, något som är mycket svårare att bygga ett kontrollsystem kring och bevisa. Det handlar om pengar som borde komma in från hållna föredrag men som istället kan hamna i egen ficka.

5.5.5 Information och kommunikation

Information och kommunikation är två komponenter i den interna styrningen och kontrollen som är särskilt besvärliga i en stor decentraliserad organisation. Internrevision är något som man ska ha nytta av och Wallmarks personliga åsikt är att SOX är alldeles för detaljerat och kan hämma verksamheter. Hon tillägger att i Sverige litar vi på folk, att de känner till reglerna

och följer dem, samt att de fattar kloka beslut. Kommunikation är a och o vid genomförandet av en internrevision. Folk måste förstå varför vissa saker görs och varför de måste rätta sig efter vissa riktlinjer. Här spelar den akademiska friheten in, ett tankesätt hos medarbetarna som gör det svårare att implementera kontroll och rutiner i organisationen. Internrevisorerna måste bli bättre på att kommunicera varför regelverken finns och att de finns till för att stötta organisationen och inte tvärtom.

5.5.6 Övervakning och uppföljning

Universitetet har ett revisionsutskott, något som är vanligt i företag men inte inom myndigheter. Internrevisorerna träffar revisionsutskottet kontinuerligt för att diskutera huruvida revisorerna, både de interna och externa, har utfört arbetet på rätt sätt och om de agerat självständigt. Det finns mycket återrapporteringskrav kring verksamheten och ytterst är det Riksrevisionen, myndighetens externrevision, som granskar universitetet. Internrevisorerna har bra samarbete med Riksrevisionen och de delar gärna dokument och tips mellan varandra, redogör för vad de undersökte sist och vilka synpunkter som då fanns. Uppföljning handlar om att se till att systemet fungerar, att risker identifieras på rätt sätt och att det finns ett bra sätt att värdera dem på.

5.6 VA SYD

VA SYD är ett kommunalförbund och är en sammanslagning av tidigare vattenverk i Malmö och Lund. Förbundet bildades 2008 och har som uppgift att sköta hanteringen av avfall, dricksvatten och avloppsvatten, en tjänst som de har monopol på. Förbundet har idag ca 300 anställda.

Vi valde att intervjua Margareta Jeppsson, enhetschef på ekonomiavdelningen. Jeppsson är civilekonom och tog sin examen vid Lunds Universitet. Tidigare har Jeppsson bland annat jobbat som revisor på Öhrlings PricewaterhouseCoopers och vid Malmö stadsrevision. Hennes arbetsuppgifter är att alltid ha en god översikt och styra förbundet på rätt väg. För att lyckas krävs det god ekonomistyrning, rätt verktyg, en god ekonomisk modell och att framförallt jobba målmedvetet. Förbundet måste vara flexibelt då fler kommuner

förmodligen kommer att ansluta sig i framtiden. Kommunikationen med de anställda är en viktig framgångsfaktor och organisationen måste vara mottaglig för förändring.

5.6.1 Internrevision övergripande hos VA SYD

VA SYD har ingen internrevisionsavdelning men de är medvetna om vikten av intern kontroll. Ekonomiavdelningen arbetar medvetet med rutinerna och en kontinuerlig diskussion förs mellan parter för att utveckla ett risktänkande. Enligt Jeppsson är definitionen av internrevision *”att alltid diskutera hur vi jobbar och om man borde göra det på annat sätt, att kontinuerligt dokumentera sina processer för att uppnå en god intern kontroll”*. VA SYD har sedan sitt bildande implementerat ett nytt ekonomisystem. Nya processer håller på att dokumenteras och de hanteras av respektive enhetschef eftersom processerna är olika beroende på avdelning. Främst ska cheferna identifiera och rapportera brister i sina processer och rutiner. VA SYD är genom Kommunallagen skyldigt att ha en god intern kontroll där förbundets styrelse har det yttersta ansvaret för att denna kontroll följs upp.

VA SYD har tagit hjälp av externrevisorer som konsulter (andra än förbundets vanliga revisor) för att kontrollera hur bra den interna kontrollen fungerar, framförallt när processer eller rutiner inte fungerat tillfredsställande. Konsulterna har bidragit med nya resonemang och tagit fram nya modeller för att förbättra verksamheten. VA SYD har tillsammans med revisorn arbetat med att skapa en modell för att fördela kostnader till de anslutna kommunerna. Det är viktigt att kostnaderna blir rättvist fördelade, kommunerna ska visa rättvisande resultat. Modellen är dock inte färdigställd. Utöver den tillfälliga rådgivningen granskar företagens årliga externrevisor den interna kontrollen. Främst kontrolleras processer inom löner, fakturering och utbetalningar. Jeppsson önskar att de i framtiden har möjlighet att utöka kontrollerna för att inkludera exempelvis beslutsprocessen vid investeringsbeslut. Externrevisorn säkrar att intäkter och utbetalningsrutiner är korrekta och fullgoda. Till skillnad från aktiebolag där styrelsen utser revisor, utses VA SYDs revisorer av Malmö stads politiska lekmannarevisorer och får därigenom direktiv om vad som ska granskas.

5.6.2 Kontrollmiljö

Jeppsson beskriver organisationen som decentraliserad. Hon tycker att det är bättre att resonera med sin personal och att tillsammans lösa problem än att detaljstyra, vilket hon anser

fungerar bra på ekonomiavdelningen. Jeppsson vill dock inte uttala sig om hur de andra enheternas kontrollmiljö är utformade. Uppdragsbeskrivning finns dokumenterade i så kallade verksamhetsböcker och finns på respektive avdelning. Verksamhetsledningsstöd, en avdelning på VA SYD, jobbar kontinuerligt med kvalitetssäkringssystem där miljön, arbetsmiljön och anläggningar kontrolleras och följs upp. VA SYD är inte ISO certifierade inom vare sig miljö, kvalité eller arbetsmiljö. (Att bli certifierad betyder att en utomstående behörig part har granskat och godkänt ett företags ledningssystem utifrån vissa uppställda krav. När ett företag väl blivit certifierat görs regelbundna uppföljningsrevisioner.¹²⁵)

5.6.3 Riskbedömning

Verksamhetsledningsstöd identifierar och följer upp affärsrisker som täcker hela förbundets affärsplan. Riskidentifieringen inkluderar samtliga delar av verksamheten, allt från att identifiera risker i fastigheterna, *"man ska inte få en tegelsten i huvudet"*, till att förebygga farliga utsläpp från reningsverk och pumpstationer. Vidare följs reovering av anläggningar upp för att kontrollera byggnaders livslängd. Uppföljningen görs genom att kontrollera det utförda arbetets kvalitet och valet av material. Ytterligare en risk är att mycket av underhållsarbetet läggs ut på entreprenad. Då VA SYD står som ägare för arbetet är det viktigt att kontrollera att arbetet håller önskad standard. En annan viktig aspekt för VA SYD är att ledningar för vatten och avlopp hålls intakta, dessa kräver därför reovering och kontinuerlig kontroll. Jeppsson påpekar även att det finns andra risker som man måste kunna förutse såsom säkerhet för medarbetare (både fysiskt och psykiskt). Arbetsmiljön är därför en risk som förbundet kontinuerligt arbetar med.

5.6.4 Kontrollaktiviteter

Skrivna policys finns på respektive avdelning. Attestreglemente är en av dessa policys och attesträttigheter med beloppsgränser finns registrerade i ekonomisystemet. Behörigheterna programmeras in av två personer på ekonomienheten efter att de fått klartecken från ansvarig chef. För att genomföra ändringar krävs det skriftligt beslut från respektive enhetschef eller person med högre befattning. Attester delas upp i mottagningsattest och beslutsattest, dessa finns också inlagda i systemet. Samma person kan inte beslutsattestera och

¹²⁵ Miljöbyrån, *"Varför ISO-certifiering?"*, <http://www.miljobyran.nu>

mottagningsattestera, det råder därmed segregation of duties. Signeringskontroll används också för att säkerställa att rätt behörig person attesterar fakturor eller bokföringsorders. Kontering kan dock göras av vilken person som helst för att senare cirkuleras till behörig mottagningsattest. Utbetalningslistor kontrolleras varje dag av ekonomiassistenten för att följa upp vad som gått iväg till betalning.

5.6.5 Information och kommunikation

Det går att få tillgång till förbundets intranät hemifrån om man har ett säkerhets ID. På arbetsplatsen har alla med inloggning tillgång till intranätet och under en gemensam hårddisk kan avdelningarna få tillträde till respektive avdelningsinformation. Som exempel kan bara ekonomienheten få tillgång till ekonomienhetens mapp. I förbundets intranät kan personal exempelvis hitta blanketter för ansökning om ledighet, inköpsinstruktioner och en lista över vilka leverantörer som ska anlitas.

5.6.6 Övervakning och uppföljning

Externrevisorn följer upp rekommendationer givna vid varje årsbokslut för att se om dessa efterföljs. Enligt Jeppsson varierar det vad externrevisorn granskar, exempelvis blir lönehantering, som är en stor del av processerna, reviderad. Likaså blir kundprocessen, som består av intäkter från abonnenter på VA SYDS ledningsnät, granskad. Betalningar till leverantörer är också ett område som brukar följas upp. Uppföljning av utförd granskning rapporteras till styrelsen och till stadsrevisionen.

6. Jämförelse av fallstudier

I det här kapitlet kommer vi att jämföra våra fallföretag utifrån ”COSO:s Internal Control – An Integrated Framework” som vi utgått från i vår empiriinsamling.

När vi i detta kapitel beskriver Tetra Pak avses det svenska moderbolaget inom Tetra Pak-koncernen. När vi beskriver Alfa Laval avser vi Alfa Laval Lund AB om inget annat nämns. VA SYD är ett kommunalförbund och kommer att vara synonymt med ”förbundet”.

Fall-företag	AB Tetra Pak	Alfa Laval Lund AB	AstraZeneca	Färs och Frosta Sparbank AB	Lunds Universitet	VA SYD
Omsättning	16 336 MSEK	5 000 MSEK	30 000 MUSD	472 MSEK	500 MSEK (omslutning)	728 MSEK
Antal anställda	3 500 (20 850)	1 300 (11 500)	11 900 (67 000)	250	6 050	300
Juridisk form	Privat aktiebolag	Publikt aktiebolag	Publikt aktiebolag	Sparbanks-aktiebolag	Statlig myndighet	Kommunalägt Förbund
Börs-notering	Ej noterat	Noterat på OMXS	Noterat på OMXS, London- och New Yorkbörsen	Ej noterat	Ej noterat	Ej noterat

Tabell 1. Fallföretagspresentation (siffrorna i parentes anger koncerntotalen)

I tabell 1 redovisas en överskådlig bild över fallföretagen utifrån omsättning, antal anställda, juridisk form samt börsnotering. Värt att notera är att det som skiljer de två offentliga organisationerna, VA SYD och Lunds Universitet, från de övriga företagen i undersökningen är att de inte har vinst som sitt övergripande mål. Studien omfattar fem olika former av juridisk form samt tre former av börsnotering. Både Alfa Laval koncernen och AstraZeneca är noterade på OMXS vilket medför att de måste följa den svenska koden för bolagsstyrning. AstraZeneca är även noterade på New York-börsen och måste därmed följa SOX. Tetra Pak, som är ett familjeägt företag och inte börsnoterat, behöver inte följa någon av reglerna men har valt de delar som kan generera värde för företaget. VA SYD som är kommunalägt lyder under Kommunallagen medan Lunds Universitet som är en statlig myndighet måste

följa de statliga direktiven inkluderat i internrevisorsförordningen. Färs och Frosta Sparbank lyder under Finansinspektionen och deras allmänna råd.

Vad som skiljer corporate governance hos Alfa Laval och AstraZeneca från de övriga undersökta företagen är att Alfa Laval och AstraZeneca är publika bolag noterade på börsen. Strukturen innebär att de måste beakta aktieägarnas krav på avkastning när de gör investeringar. Oavsett ägarstruktur måste intresset hos principaler (ägare och styrelse) tas i beaktande vid styrning av företag och en aspekt som påverkar hur corporate governance är utformad är företagets storlek. Företagens corporate governance påverkas även av externa krafter, så som regleringar, styrelsen och externa revisorer. Fallföretagens olika corporate governance kan förklara en del av de likheter och skillnader inom området intern kontroll, något som vi kommer att diskutera i fortsättningen av detta kapitel.

I avsnitt 6.1 kommer vi att presentera en övergripande bild av fallföretagens internrevision. De följande delkapitlen kommer att behandla områdena i COSO:s ramverk; kontrollmiljö, riskbedömning, kontrollaktiviteter, information och kommunikation samt uppföljning. Varje delkapitel inleds med en övergripande diskussion för att sedan mynna ut i en diskussion kring vilket företag som vi anser arbetar mest aktivt inom respektive område. I varje delmoment har vi rangordnat företagen och tilldelat dem poäng. Det företag som vi anser gör det bästa arbetet inom varje område belönas med en 6a. Om vi anser två fallföretag vara oskiljaktiga i sitt arbete belönas de med samma poäng, exempelvis kan två företag få toppbetyget 6. Vi har tillämpat samma system som sker i sportvärlden, kommer två deltagare på första plats kommer nästa på tredje plats, och därav har nästa företag fått 4 poäng. Det är totalpoängen från denna rangordning som ligger till grund för den vidare analysen i kapitel 7.

6.1 Övergripande internrevision hos de olika bolagen

Fallföretag	AB Tetra Pak	Alfa Laval Lund AB	AstraZeneca	Färs och Frosta Sparbank AB	Lunds Universitet	VA SYD
Syftet med internrevision	Skapa ett ökat affärsvärde för organisationen	Skapa finansiell trygghet och säkra rutiner	Skapa finansiell trygghet och trygghet för aktieägarna	Få oberoende syn på rutinerna och en stämpel på god kontroll	”Göra det lätt att göra det rätt”	Säkerställa processerna
Användande av internrevisor	Egna internrevisor	Egna internrevisor och intern projektgrupp	Egna internrevisor	Anlitar internrevisor	Egna internrevisor	Använder sig av konsulter vid behov
Regleringar	Behöver inte följa någon reglering	Måste följa koden	Måste följa koden och SOX	Finansinspektionens allmänna råd	Internrevisionsföreläggningen och statliga direktiv	Kommunallagen
Påverkan av Enron-skandalen	Märkt ändrad attityd hos främst externrevisorerna	Ej märkt av ändrat agerande från koncernen	SOX-regleringen kom till därefter	Rådgivning sker mer noggrant	Ökad riskmedvetenhet	Konsulterna och externrevisorerna blivit försiktigare och mer medvetna

Tabell 2. Övergripande internrevision hos de olika bolagen

6.1.1 Syftet med internrevision

Vid jämförelse av fallföretagens syfte med internrevisionen är det stora likheter med COSO:s definition. Uppenbart är att de intervjuade har en liknande bild av vad syftet är med internrevision. Jämför man de tre multinationella företagen, Tetra Pak, Alfa Laval och AstraZeneca, sticker AstraZeneca ut med sin definition då de identifierar aktieägarna som viktiga intressenter för internrevisionen. Det kan förklaras med att företaget har en anglosaxisk vinkling på sin corporate governance och att de måste följa SOX, som har till syfte att skydda aktieägarna. Tetra Pak anger en mer affärsmässig syn på internrevisionen, den ska skapa ett ökat affärsvärde för organisationen. Detta kan vara en återspeglning på organisationens ägarform, eftersom företaget är familjeägt och inte är publikt har de inte samma krav från marknaden och kan i större utsträckning välja hur organisationen ska styras.

Alfa Laval uppger att deras syfte med internrevisionen är att säkra rutiner och öka tryggheten genom mer korrekt redovisning. Till skillnad mot AstraZeneca måste Alfa Laval inte följa SOX vilket kan förklara varför inte aktieägareperspektivet genomsyrat internrevisionen. Färs och Frosta definierar ett oberoende perspektiv som en del av utvärderingen av den interna kontrollen, något som är nästan identiskt med COSO:s definition. Lunds Universitet har också i likhet med Färs och Frosta en nära identisk definition som COSO använder, om dock förenklad. Att både Lunds Universitets och Färs och Frostas definition är i likhet med COSO:s kan förklaras av att personerna som intervjuades har arbetat med internrevision i stor del av sina yrkesliv. De har arbetat med COSO under många år och är mycket väl insatta i ämnet. VA SYD har i jämförelse med de andra företagen ett kort och bestämt syfte med sin internrevision. Förbundet har som syfte att säkerställa processer vilket återspeglar det faktum att förbundet är under uppbyggnad och har en ny organisationsform, något som ökar risken för brister i processerna. Syftet kommer förmodligen att bli mer heltäckande i takt med att organisationen stabiliseras.

6.1.2 Användande av internrevisor och regleringar

AstraZeneca måste enligt SOX göra en strikt uppföljning av den interna revisionen, likaså måste företaget ha infört en oberoende revisionskommitté för att skydda aktieägarnas intresse. Företaget har därför en intern funktion (Group Internal Audit), som jobbar med frågor som rör internrevisionen. Tetra Pak som till skillnad mot AstraZeneca inte behöver följa SOX har internrevisorer som jobbar med organisationen, vilket kan kopplas till hur företaget är ägt.

Tetra Pak är familjeägt och har ett privat intresse som kräver avkastning och säkra kontroller. Det är förmodligen därför som Tetra Pak valt att införa de delar av SOX som företaget ansett vara värdeskapande. Ett exempel på en sådan värdeskapande funktion är deras whistle blowing process där anställda anonymt kan ange om någon anställd bryter mot reglerna eller inte arbetar efter företagets mål. Alfa Laval, som måste följa den svenska koden, har valt samma tillvägagångssätt som Tetra Pak och implementerat de delar av SOX som de anser skapar värde åt organisationen. I likhet med Tetra Pak och AstraZeneca använder även Alfa Laval internrevisorer. Att Tetra Pak och Alfa Laval valt att implementera de aspekterna som de värderar av SOX är en indikation på att dessa företag behöver en mer omfattande kontroll genom hela organisationen. Storleken på företagen kan vara en bidragande orsak till att det är extra viktigt med en väl fungerande intern kontroll. För Alfa Laval som har olika system med olika språk är det än viktigare med god kontroll för att systemet inte ska ge felaktiga signaler till beslutsfattare.

Både Färs och Frosta och Tetra Pak har ett mindre antal ägare som kan ställa specifika krav på internrevisionen för att säkerställa att processer hanteras säkert. Färs och Frosta har till exempel använt sig av internrevision sedan 1970-talet. Valet att använda internrevisorer har skett på eget initiativ och togs långt innan lagen krävde att det skulle finnas. Banken har tidigt varit medveten om värdet av internrevision som stöd av riskhantering. Lunds Universitet är tvunget att ha internrevision som styrs av ansvarig chef enligt internrevisionsförordningen, något som gör att de aktivt arbetar med ständiga förbättringar av den interna kontrollen. VA SYD är den enda organisationen i undersökningen som valt att hyra in externrevisorer i form av konsulter för att skapa sig en bättre överblick av den interna kontrollen. Att förbundet inte valt att ha en internrevisionsfunktion är förmodligen för att organisationen är relativt liten och att Kommunallagen inte specificerar att förbundet måste ha en internrevisionsfunktion.

6.1.3 Påverkan av Enronskandalen

Enronskandalen har påverkat företagets utformning av corporate governance direkt och indirekt. Alfa Laval är inte skyldiga att följa SOX och kan därför välja att använda sig av de delar av lagen som passar in på deras företagskultur. Alfa Laval har indirekt påverkats av de ökade regleringar som Enronskandalen ledde till. Företaget har en mer avslappnad inställning till styrning och valt att inte implementera mer regleringar än nödvändigt. Värt att notera är att Johansson endast arbetat på Alfa Laval i tre år och förändringar kan ha skett innan han

påbörjade sin anställning. Tetra Pak som delar samma situation som Alfa Laval, är inte tvingade att följa SOX, har uppmärksammat att även externrevisorerna blivit mer försiktiga med sina uppdragsbeskrivningar. AstraZeneca som är registrerat på New York-börsen i USA har påverkats direkt av Enronskandalen. Företaget kan inte undgå SOX utan måste anpassa sin corporate governance efter lagstiftningen. Färs och Frosta har blivit försiktigare med kundrådgivning inom området spara sedan Enronskandalen. En anledning kan vara att rykten kan spridas snabbt om en bank ger dålig rådgivning med ett för stort risktagande för kunden. Lunds Universitet och VA SYD som båda är offentliga organisationer har även de lagt märke till att externrevisorerna blivit mer försiktiga. Av undersökningen kan vi utläsa att det finns indikationer på att de bolag som har påverkats hårdast av Enronskandalen är revisionsbolagen och bolag registrerade på den amerikanska börsen.

6.2 Kontrollmiljö

Fallföretag	AB Tetra Pak	Alfa Laval Lund AB	AstraZeneca	Färs och Frosta Sparbank AB	Lunds Universitet	VA SYD
Organisationsstruktur	Decentraliserad	Decentraliserad	Centraliserad	Decentraliserad	Decentraliserad med viss centralisering	Decentraliserad
Upplevelse av kontrollmiljön	Formell, relativt kontrollerad	Informell, frihet under ansvar	Formell, kontrollerad men blivit en del av vardagen	Formell, relativt kontrollerad	Formell, akademisk ifrågasättande miljö	Informell, delvis kontrollerad
Existens av uppdragsbeskrivningar	Finns för de flesta tjänster	Finns för varje befattning	Varje avdelning har sin uppdragsbeskrivning	Finns för tre tjänster	Finns för de flesta tjänster	Varje avdelning har sin uppdragsbeskrivning

Tabell 3. Kontrollmiljö

6.2.1 Organisationsstruktur

De företag som har deltagit i undersökningen har liknande organisationsstrukturer. De enda undantagen är AstraZeneca som beskriver sin organisationsstruktur som centraliserad och Lunds Universitet som styrs med viss centralisering. Av COSO:s definition av kontrollmiljö påverkas miljön ofta av hur företaget är styrt. Vi anser att det existerar en koppling mellan centralisering och formell upplevelse av kontrollmiljö, då både AstraZeneca och Lunds Universitet med central styrning beskriver sin kontrollmiljö som formell.

6.2.2 Upplevelse av kontrollmiljö

COSO skriver att storleken på företag påverkar formaliteten av kontrollmiljön. De största företagen i vårt arbete är AstraZeneca, Tetra Pak och Alfa Laval men vi upplever en spridning i hur de uppfattar kontrollnivån. Tetra Pak är den verksamhet som uppfattar kontrollnivån högst medan Alfa Laval uppfattar den som lägst i vår undersökning. Det innebär inte automatiskt att Alfa Laval har mindre kontroll men att det sättet den utövas på är mer informell än vad den är på Tetra Pak. AstraZeneca är de som arbetat mest aktivt under ett flertal år med SOX och dess krav på en god intern styrning och kontroll, vilket kan vara en bidragande orsak till att de anställda inte längre uppfattar kontrollnivån som hög. Kontrollen har blivit en del av deras vardag. Trots att de anställda på AstraZeneca inte upplever kontrollnivån som hög kan företaget mycket väl vara den organisation i undersökningen som har tydligast ramar kring styrningen av arbetet, på grund av SOX. Att Alfa Laval uppfattar sin kontrollnivå som de gör beror främst på den rådande svenska mentalitet, ingen vill kontrollera någon annan eller bli kontrollerad.

Av de andra organisationerna i studien var Färs och Frosta det företag som beskrev sin kontrollmiljö som mest formell. Anledningen, som de själva beskrev det, är att banken verkar på den finansiella marknaden. Där krävs det ett stort allvar eftersom det står mycket pengar i spel, varav en stor del är kundernas pengar vilket gör att kraven på kontrollen ökar ytterligare. Lunds Universitet präglas av en akademisk miljö där de anställda har en låg acceptansnivå för styrning. Det gör det svårt att ha en uttalad formell miljö. VA SYDs kontrollmiljö beskrivs som informell och delvis kontrollerad, en av de främsta anledningarna till det anser vi är deras ägarstruktur. Förbundet är kommunalägt och har inte vinst som sitt främsta mål. Det är Malmö stad som utvärderar deras resultat och kommunerna som köper upp deras tjänster, en tjänst som VA SYD har monopol på. Istället för vinstmål är VA SYDs främsta mål att ge en

tillförlitlig leverans av tjänster. Kontrollen blir mer verksamhetsinriktad, det handlar framförallt om att vattnet ska rinna inte om hur det ekonomiska resultatet ska säkerställas. Vi tror även att storleken på bolaget spelar in. Det är ett mindre bolag och att en ständig dialog förs minskar behovet av formalitet.

Vår studie bekräftar COSO:s definition om att storleken på företag bör påverka hur formell kontrollmiljön är. Är det ett mindre antal anställda är det lättare att sprida information via informella vägar men ju större verksamheten är desto mer ökar risken för att informationen inte når alla anställda om den inte är mer formellt formulerad. Överlag är det en formell attityd hos de organisationer vi intervjuat och det största undantaget är Alfa Laval som arbetade under mottot ”frihet under ansvar”. När det gäller banker är vår personliga åsikt att de bör ha högst grad av formell kontrollmiljö, oavsett storlek, då det är ett finansiellt institut vars syfte är att hantera och placera andras pengar.

6.2.3 Existens av uppdragsbeskrivningar

IIA definierar kontroll som de handlingar utförda av styrelse, ledning eller andra påverkande organ som utförs för att öka sannolikheten att nå ett mål. En form av dessa handlingar kan vara uppdragsbeskrivningar för de anställda, där står det beskrivet vad som förväntas av tjänsten. Alla våra fallföretag har uppdragsbeskrivningar till tjänster, men detaljnivån skiljer sig åt. Alfa Laval var de som tydligast svarade att det fanns till alla tjänster medans Färs och Frosta enbart hade det formellt nedskrivet åt VD och andra kritiska positioner som hanterar frågor rörande intern kontroll. Gemensamt för AstraZeneca och VA SYD är att de har uppdragsbeskrivningarna uppdelade avdelningsvis. Vår åsikt är att uppdragsbeskrivningar kan underlätta för de anställda och ägarna att känna trygghet eftersom det finns ett dokument som talar om för de anställda vad som förväntas av dem.

Utifrån tabell 3 och vår diskussion har vi jämfört fallföretagen inom området kontrollmiljö. Vi har värderat fallföretagen utifrån hur lätt det är att skapa och implementera regler och rutiner samt i vilken grad det finns uppdragsbeskrivningar. Utifrån dessa värderingar har vi bedömt att AstraZeneca har den bästa kontrollmiljön, främst på grund av deras centraliserade organisationsstruktur och rådande formella kontrollmiljö. De får därmed en 6a. Tetra Pak

placerade sig därefter då vi tolkat relativt kontrollerad som en starkare form av formalisering än vad delvis kontrollerad är samt på grund av att företaget har uppdragsbeskrivningar för de flesta tjänster. 5 poäng får med andra ord Tetra Pak. Färs och Frostas placering framför Lunds Universitet grundar sig främst på den relativt kontrollerade kontrollmiljö som vi anser är mer kontrollerande än en formell ifrågasättande miljö. Därför tillgavs Färs och Frosta en 4a. Att Lunds Universitet har en viss centralisering har gjort att vi tolkat deras kontrollmiljö som högre än Alfa Lavals och VA SYDs och givit dem en 3a. På delad sista plats hamnade Alfa Laval och VA SYD, båda företagen får därmed en 2a. Alfa Laval drogs ned på grund av sin informella kontrollmiljö men är samtidigt det företag som har uppdragsbeskrivningar för alla befattningar. VA SYDs delvis kontrollerade kontrollmiljö var det som avgjorde deras placering.

6.3 Riskbedömning

Fallföretag	AB Tetra Pak	Alfa Laval Lund AB	AstraZeneca	Färs och Frosta Sparbank AB	Lunds Universitet	VA SYD
Definition av risk	Något som kan störa områden av betydande vikt för företaget	Möjlighet att något blir fel på grund av brister	En svag process som kan påverka balansräkningen	Ett utfall som inte är önskvärt	En brist, något som gör att man inte når mål och missar möjligheter	Ett utfall som inte är önskvärt på grund av brist i processer och rutiner
Hur identifierar man risker?	Genom internrevisorerna, control self assessment och säkerhetsavdelningen	Genom internrevisorerna och genom en känsla i magen	Genom internrevisorerna, SOX och Integrated risk management	Genom internrevisorerna och riskcontroller	Genom internrevisorerna som arbetar utifrån COSO ansats	Genom konsulter
Hur arbetas det internt med riskhantering?	Koncernredovisningschefen och säkerhetschefen	Projektgrupp	Central och lokal riskgrupp	Riskcontroller och självutvärderingar	Internrevisionsavdelningen	Avdelningen verksamhet och ledningsstöd
Utvärdering av risker	Konkretiserar riskens påverkan, betygsätter och gör en plan	Utvärderar påverkan på det ekonomiska resultatet	Identifierar och skapar sedan kontroller för att motverka riskerna	Utvärderar inom en femgradig skala där sannolikhet och påverkan tas i beaktande	Utvärderar inom en matris där sannolikhet och påverkan tas i beaktande	Malmö stad utvärderar riskerna, ger direktiv om vad som ska kontrolleras

Tabell 4. Riskbedömning

6.3.1 Definition av risk

COSO beskriver risker i Enterprise Risk Management som händelser, både interna och externa, som kan influera huruvida en organisation möter sina mål. Händelserna är osäkerheter som företaget ska definiera som antingen risker eller möjligheter. Vi har frågat våra respondenter hur de skulle definiera en risk och de flesta har gett definitionen att det är en brist av något slag. Färs och Frosta och Lunds Universitet var de som gav en definition mest lik den COSO angett. Båda dessa respondenter är dock utbildade internrevisorer vilket kan inverka på deras svar. Vi vill skilja på begreppen brister och risker. En brist definierar vi som något som borde vara relativt enkelt att identifiera och mer av en intern händelse. Risker definierar vi främst som externa händelser och händelser som är svårare att förutspå. Vi har därför fått uppfattningen att företagen har fokuserat mer på sina interna brister än de externa riskerna som vi anser är minst lika viktiga.

6.3.2 Identifiering av risker

Tetra Pak, AstraZeneca, Lunds Universitet samt Färs och Frosta har alla särskilda personer/avdelningar som arbetar med att identifiera risker i verksamheten. Lunds Universitet arbetar utifrån en COSO ansats, vilket vi tycker är bra och ett medvetet riskhanteringsarbete. Som vi diskuterar under avsnittet 6.3.4 finner vi även att Färs och Frosta arbetar utifrån ansatsen, även om Olsson inte formulerade sig så. Riskerna, som projektgruppen på Alfa Laval upptäckt, utvärderas efter en ”känsla i magen”, vilket tyder på att företaget inte har utförliga rutiner över hur de ska arbeta med risker. Men eftersom företaget nu har startat en projektgrupp som ska arbeta med risker hoppas vi att de när de fått mer erfarenhet av att arbeta med risker kommer kunna bygga upp en mer organiserad utvärdering av risker.

6.3.3 Hur det internt arbetas med riskhantering

De bolag som vi fått intrycket av att de arbetar mest aktivt med riskhantering är Lunds Universitet, Färs och Frosta samt AstraZeneca. De har alla gemensamt att de är tvingade genom reglering att arbeta med riskhantering, vilket gör resultatet mindre överraskande. Det indikerar att regelverken i hög grad styr riskhanteringen. Alfa Laval identifierar sina risker med hjälp av internrevisorerna och inblandade parter från olika avdelningar i företaget. Dessa tillsammans går igenom vilka risker som kan uppkomma vid olika processer. I dagsläget är det bara en projektgrupp som styr den här riskhanteringen inom Alfa Laval Lund och vi

tycker att företaget borde låta projektgruppen bli permanent för att ett aktivare riskhanteringsarbete ska kunna ske. I de övriga företagen finns det olika varianter av vem som ansvarar för riskhanteringen. Lunds Universitet har en egen internrevisionsavdelning, Färs och Frosta har en riskcontroller och gör årliga självutvärderingar. AstraZeneca har både en central och en lokal riskgrupp, Tetra Pak har koncernredovisningschefen och säkerhetsavdelningen medan VA SYD har Verksamhetsstödledning. Vi tycker överlag att företagen visar på en god riskhantering eftersom alla företagen har gett riskhantering en speciell plats inom organisationen.

6.3.4 Utvärdering av risker

Lunds Universitet arbetar utifrån Enterprise Risk Management gällande hur man klassificerar risker. Färs och Frosta beskrev sitt riskarbete på samma sätt som Lunds Universitet och därför drar vi slutsatsen att de också arbetar utifrån detta ramverk, även om det var något Olsson inte själv uttryckte. Företagen arbetar alltså båda utifrån en sannolikhetsparameter och en konsekvensparameter. Vi tycker att deras arbetssätt visar på en genomtänkt strategi som underlättar för personalen att veta vilka risker som efter att de blivit identifierade bör förebyggas. Om risken analyseras både efter vilken sannolikhet och vilken konsekvens den medför om den inträffar, skapar det goda förutsättningar för att inte ägna tid åt risker som inte påverkar företaget negativt om de skulle inträffa. Vi anser att alla organisationerna borde skapa sig en egen modell i stil med Färs och Frostas och Lunds Universitets för att effektivisera sitt arbete med risker.

Utifrån tabell 4 och vår diskussion har vi jämfört hur väl fallföretagen arbetar inom området riskbedömning. Vi har värderat fallföretagen utifrån hur de identifierar, arbetar och utvärderar risker. Utifrån dessa värderingar har vi bedömt AstraZenecas arbete med riskbedömning som den bästa. Bedömningen grundar sig på att företaget identifierar risker genom flera olika kanaler och arbetar med risker både lokalt och centralt i organisationen. En 6a tilldelas AstraZeneca. 5a får både Lunds Universitet och Färs och Frosta. Båda företagen arbetar aktivt och målmedvetet med identifiering av risker och har ett välutformat arbetssätt för hur de utvärderar risker. Att Tetra Pak placerade sig närmast beror främst på att de i jämförelse med ovanstående företag inte är lika framstående i sin riskutvärdering och får en 3a i betyg. Alfa

Lavals placering beror på projektgruppens riskidentifiering, en känsla i magen, och på att projektgruppen enbart är tillfällig. Alfa Laval får en 2a medan VA SYD placerade sig sist och får en 1a. Sista placeringen beror på att VA SYD inte arbetar aktivt med riskidentifiering och enbart hyr in konsulter vid behov samt att de inte själva utvärderar riskerna.

6.4 Kontrollaktiviteter

Fallföretag	AB Tetra Pak	Alfa Laval Lund AB	AstraZeneca	Färs och Frosta Sparbank AB	Lunds Universitet	VA SYD
Policys och dokument	Finns för allt	Finns för det mesta	Finns för det mesta	Finns för det mesta	Finns för allt	Ska skriva nya
Segregation of duties	Ja, minst två olika attester krävs	Både ja och nej. I teorin kan systemet kringgå, men i praktiken ska skilda personer registrera och beslutsattestera	Ja, två olika attester krävs, tredje person godkänner och följer upp betalningen	Ja, två olika attester krävs	Ja, två olika attester krävs	Ja, två olika attester krävs
Attestrutiner	Finns inbyggt i systemet	Finns inbyggt i systemet	Finns inbyggt i systemet	Finns inbyggt i systemet	Finns inbyggt i systemet, kan kringgå systemet vid personliga inköp	Finns inbyggt i systemet samt signeringskontroll
Befogenheter	Finns inlagda i systemet, kan ändras av behörig personal	Krävs godkännande ovanifrån för att få befogenhet	Krävs godkännande ovanifrån för att få befogenhet. Ny befogenhet ska ej strida mot segregation of duties	Krävs godkännande ovanifrån för att få befogenhet. Följer upp att gamla befogenheter tagits bort	Krävs godkännande ovanifrån för att få befogenhet	Krävs godkännande ovanifrån för att få befogenhet
Beloppsgränser	Finns gränser, om högre måste det upp en nivå i hierarkin	Har budget att hålla, systemet stoppar inte om budgeten överskrids	Finns gränser, om högre måste det upp en nivå i hierarkin	Har budget att hålla, märks när budgeten överskrids	Finns gränser, om högre måste det upp en nivå i hierarkin	Finns gränser, om högre måste det upp en nivå i hierarkin

Tabell 5. Kontrollaktiviteter

6.4.1 Policys och dokument

COSO definierar en kontrollaktivitet som något som personalen måste vara införstådda med och som måste vara lättillgängligt för att företaget ska fungera. Exempel på en kontrollaktivitet kan vara ett policydokument eller att personal måste attestera dokument innan de kan utföra vissa handlingar och behörighetskontroller. Företags corporate governance ska hjälpa ledningar att styra företag på ett ansvarsfullt sätt och skapa förtroende för dem på marknaden. Ett sätt för ledningar att garantera bra beteende hos anställda och skydd för intressenternas investeringar är implementering av riktlinjer (policys) och verktyg (dokument). Som synes i ovanstående tabell är alla fallföretag medvetna om vikten av att ha dokumentation kring företagets aktiviteter, det som skiljer dem åt är antal dokument och policys, detaljnivån på dem och hur väl de tas emot i organisationen.

De fyra privata företagen, Tetra Pak, Alfa Laval, AstraZeneca och Färs och Frosta, uttrycker att de har mycket dokumenterat kring hur arbetet skall skötas på företaget och att denna information finns lättillgänglig på intranäten. Detaljnivån och mängden kan vara ett sätt för styrelsen, principalen, att försäkra sig om att ledningen, agenten, styr företaget på tillfredsställande sätt. Lunds Universitet, där staten är principal, har ett annat problem. Där kan staten inte försäkra sig om att universitetet förvaltas enligt deras önskemål trots att det finns policys och dokument publicerade. Anledningen är att den akademiska miljön motverkar och ifrågasätter styrning, de anställda vill ha fritt handlingsutrymme. Staten kan däremot förvissa sig om att ledningen för universitetet agerar önskvärt. VA SYD som ägs av Malmö och Lunds kommun har policys och dokument kring hur arbetet på företaget skall skötas, dessa finns dock inte tillgängliga på intranätet. Varje avdelning har istället hand om sin egen dokumentation. Det leder till att exempelvis stadsrevisionen inte har tillgång till enkel inblick över hur förbundet förvaltar sitt arbete, utan får förlita sig på andra metoder istället, så som belöning eller repressalier beroende på utfall. Ett problem som vi upplever med detta är att det tar längre tid för principalen att sätta sig in i arbetet och att de anställda kan göra sin egen tolkning av riktlinjerna efter vad som passar dem, något som inte alltid är i linje med principalens önskemål.

6.4.2 Segregation of duties

För att ledningen ska kunna försäkra sig om att ekonomin sköts enligt deras, lagens och ägarnas önskemål används segregation of duties vid exempelvis fakturahanteringen. Där har ledningen delegerat ut attesträttigheter till anställda på företaget. Andra rättigheter som kan ha tillfallit personalen är rättigheten att registrera leverantörer, registrera fakturor och kontrollattesting. Ju fler steg och kontroller en faktura måste gå innan den går till betalning desto mindre är risken att något oegentligt händer. Om man därtill lägger beloppsgränser kan ledningen känna sig säkrare på att agenterna, de anställda, sköter sina sysslor enligt dennes önskemål. Det finns dock en risk att anställdas ansträngning och uppmärksamhet minskar när rutinerna kring en syssla blir alltför komplicerade, och en felaktig betalning kan av misstag släppas igenom.

I jämförelsen av de olika fallföretagen kan vi se att nivån på segregation of duties är olika. Hos Tetra Pak är kedjan bruten på flera ställen och varje faktura måste ha minst två attester innan den kan gå till betalning. Alfa Laval är det företag som skiljer sig från övriga i undersökningen. Där finns det, enligt Johansson, en teoretisk möjlighet för att en och samma person på ekonomiavdelningen att kringgå systemet och registrera, attestera och betalningsgodkänna en faktura. AstraZeneca var det enda av fallföretagen som redogjorde att de, förutom att kräva två attester, har en tredje person som godkänner betalningen innan den skickas iväg samt att den personen följer upp alla betalningar.

6.4.3 Attestrutiner

En likhet som finns mellan fallföretagen är att de har inbyggt en spärr i systemet som gör att en och samma person inte kan godkänna och attestera en faktura. Ytterligare spärrar hindrar attestbehörig från att attestera personliga utlägg. Wallmark på Lunds Universitet redogjorde för existensen av en sidoväg som går att använda för att själv bli den som attesterar. Lunds Universitet är även ensamt om att låta alla anställda göra inköp, på övriga fallföretag behövs speciella befogenheter för att inköp ska få göras. Alfa Laval är ensam om att inte har krav på att två personer ska attestera en faktura innan den går till betalning. Vid större inköp av exempelvis råvaror läggs en beställning som godkänns. När fakturan sedan kommer matchas den mot inköpet och om dessa två stämmer går fakturan direkt till betalning utan att behöva attesteras av ansvarig person. VA SYD var ensam om att nämna att de genomför en

signeringskontroll, att rätt person har attesterat, innan fakturan går till betalning. Kontrollen ökar sannolikheten för att allt ska gå rätt till.

6.4.4 Befogenheter

Gemensamt för alla fallföretag är att befogenheter finns inlagda i systemet och att det krävs speciellt tillstånd för att få ändra på dem. AstraZeneca var tydliga med att framhålla att när en anställd får nya eller utökade befogenheter får dessa inte bryta mot segregation of duties. På Färs och Frosta är det, vid byte av tjänst, den nya chefens ansvar att kontrollera att den anställda får rätt befogenheter. Vid ändrade befogenheter är banken noggrann med att den anställda ska vara medveten om att förändring skett och både den anställda och chefen ska skriva under ett dokument om att befogenheten mottagits. Alla fallföretag har spärrar inbyggt i systemet så att de anställda inte ska kunna attestera personliga inköp. Wallmark på Lund Universitet var ensam om att poängtera rådande brister i systemet som möjliggjorde att kringgå det. Ökade befogenheter kan innebära ökat förtroende för den anställda och en minskning av befogenheter kan vara ett svar på att någon har misskött sin tjänst. Att chefer har möjlighet att besluta om de anställdas befogenheter är ett verktyg som kan användas i deras styrning av företaget.

6.4.5 Beloppsgränser

På Tetra Pak finns beloppsgränser för hur mycket en chef får attestera för, privilegier som kanske kan öka eller minska beroende på hur arbetet sköts, vilket ökar incitamentet att följa ledningens regleringar. På Alfa Laval har attestbehörig inte någon beloppsgräns utan kan godkänna kostnader om de ryms inom lagd budget. Ett sätt som företaget kan styra anställda på här är istället repressalier om ökad kontroll och minskad budget om förtroendet missbrukas. Avsaknad av beloppsgräns har även Lunds Universitet och Färs och Frosta. Där råder likväl som på Alfa Laval frihet under ansvar, så länge som budget hålls spelar storleken på beloppen ingen roll. Vi tolkar det som ett tecken på en informell kontrollmiljö, där stor tillit ges de anställda. En organisation vars kultur är byggd på tillit har oftast en starkare styrförmåga på personalen än vad regler har. Ett problem som istället kan uppstå är om företaget vill öka sin kontroll över personalen med hjälp av mer styrda rutiner. Personalen kan då känna sig misstrodd och en crowding-out effekt kan börja gro med minskad ansträngning som resultat.

En intressant skillnad är den mellan VA SYD och Lunds Universitet, som båda är offentliga verksamheter. Att kontrollaktiviteterna är hårdare på VA SYD kan bero på högre acceptans för styrning, att organisationskulturen accepterar styrningen samt att de svarar mot kommuninvånarna. Misskötsel av ekonomin kan få konsekvens av kritik från kommuninvånarna till skillnad mot Lunds Universitet som svarar mot staten. Ytterligare en skillnad mellan dessa två företag är storleken på beloppen som betalas ut. VA SYD investerar i anläggningar, renoveringar och underhåll, vilket kan betyda att vissa fakturor kan röra riktigt stora belopp. De behöver därmed ha kontroll på att arbetet blivit utfört och att betalningen utförs korrekt.

Existensen av beloppsgränser kan vara av godo för de ansvariga genom att de kan skjuta ansvaret på större belopp närmre ledningen. Utökat beloppsansvar kan vara en motivering som knyter den anställde till företaget. Minskad befogenhet för misskötsel av tillgångarna är en repressalie som vill undvikas eftersom det betyder att personen får minskad betydelse på företaget. Att Lunds Universitet inte använder sig av detta system kan delvis bero på att de belopp som godkänns för betalning inte handlar om summor i samma storlek som tillverkande företag, utan deras omkostnader handlar mer om inköp av litteratur, gästföreläsare eller kurser.

En skillnad mellan de tre företagen utan beloppsgränser är att både Färs och Frosta och Alfa Laval använder fastställda budgetar där det i budgetbeslutet givits riktlinjer för vilket arbete som pengarna ska räcka till. Det betyder att ledningen har skjutit över ansvaret på ansvariga chefer som sedan har som uppgift att pengarna räcker till det som budgeterats. Färs och Frosta har tagit steget längre och låter personalen besluta om kreditgivning till viss nivå, vilket tyder på att de känner stor tillit till sin organisation och de som arbetar där. Att proceduren kring kreditgivningen ska följa givna regler och rutiner säkerställer för banken att krediter ges till säkra kunder. Samtidigt måste beslut om stora krediter fattas av en kreditkommitté, något som gör att en enskild person inte kan hållas ansvarig för om kredittagaren inte kan betala tillbaka lånet. Det minskar oron bland anställda samtidigt som banken säkerställer att det handskas varligt med stora belopp.

Utifrån tabell 5 och vår efterföljande diskussion har vi jämfört nivån och fungerandet av kontrollaktiviteter hos fallföretagen. Vi har värderat fallföretagen utifrån den mängd dokument som finns och hur rutiner kring finanser är utformade. Tetra Pak var det företag som placerade sig främst och fick en 6a. Anledningen är att Tetra Pak har mycket väldokumenterade regler och rutiner. Fakturahanteringen sker säkert, kedjan är bruten på flera ställen och det finns beloppsgränser. AstraZeneca placerade sig strax därefter och att de inte fick samma poäng som Tetra Pak, utan fick en 5a, beror på uttalandet att de har policys för det mesta. Ett vagare uttalande än vad för allt är. Lunds Universitet fick en 4a trots att det går att kringgå systemet för personliga inköp, men deras placering beror på VA SYDs avsaknad av dokument, vilket gjorde att de fick en 3a, och Färs och Frostas samt Alfa Laval's avsaknad av beloppsgränser. Att Alfa Laval fick en 1a, beror på den teoretiska möjligheten att bryta mot segregation of duties samt att det enbart krävs en attest. Färs och Frosta får därmed en 2a i betyg.

6.5 Information och kommunikation

Fallföretag	AB Tetra Pak	Alfa Laval Lund AB	AstraZeneca	Färs och Frosta Sparbank AB	Lunds Universitet	VA SYD
Vad som finns på intranäten	Alla policys, procedures och guidelines	Allt som rör företaget. Enbart personer som berörs av dokumentet ska ha tillgång till dem	Alla policys finns samlade	Alla policys finns samlade	Alla policys och dokument finns samlade på hemsidan	Policys finns inte samlade. Gemensam hårddisk för avdelningsspecifika dokument och arbetsbeskrivningar
Hur kommer man åt intranätet?	Berörda personer har en kod-dosa som beviljar access	Genom de inloggningsuppgifter som används på arbetsplatsen	Går att komma åt om man har en arbetsdator	Genom ett särskilt kort, personlig kod och krypterad uppkoppling	Man måste ha ett speciellt login	Genom att man har ett säkerhets ID
Kommunikation angående intern kontroll och dess betydelse	Det är viktigt med kommunikation och delaktighet. Alla anställda ska känna till att dokumenten finns på intranätet och den så kallade whistle blowing processen	Det är viktigt med kommunikation och delaktighet. Avdelningarna ska själva ansvara för att genomföra rutinerna och att de följs.	De har utbildningar för bland annat SOX och alla anställda ska genomgå code of conduct	Hög acceptans kring formella regler, lätt att kommunicera ut nya regler	Det är viktigt med kommunikation och delaktighet. Verksamheten måste förstå varför regler behövs	Kommunicerar ut gemensamma riktlinjer, ledord och nyheter

Tabell 6. Information och kommunikation

6.5.1 Vad som finns på intranätet och hur man kommer åt intranätet

En viktig aspekt som COSO lyfter fram är vikten av att ett informationssystem ska kunna ge relevant information till anställda, när de är i behov av det. Ett systems sammansättning påverkar graden av styrning i en organisation. Gemensamt för företagen i vår undersökning är att alla har ett intranät som förser personalen med information. Det intressanta är hur omfattande samlingen av policys och rutiner är och varför.

Ett angreppssätt att analysera hur företagens dokumentomfattning på intranätet påverkas är att analysera utifrån deras storlek. Tetra Pak, AstraZeneca och Alfa Laval har intranät där man publicerar policys och rutiner, de är multinationella företag och behöver på ett enkelt sätt kommunicera ut vad och hur saker ska utföras för att öka den interna kontrollen. Ju större och mer komplexa företagsuppbyggnader är desto mer behov av formell styrning behövs. Tetra Pak har den mest omfattande samlingen av policys och rutiner publicerade på intranätet. Alfa Laval har dock i jämförelse med Tetra Pak en mer restriktiv användning av sitt intranät då företaget endast ger ut information till den som ska ha den, personalen har inte tillgång till allt. Vi kan inte diskutera kring AstraZenecas dokumentsamling, då vi saknar djupgående information om den, men utifrån teorin om ett företags storlek och dess inverkan borde den vara i storlek med Tetra Paks. Lunds Universitet består av många olika fakulteter med underliggande institutioner. Det är en organisation som är mer komplex och därför är kopplingen till god intern kontroll med policys och rutiner inte förvånande för att lyckas ha koll på hela verksamheten. Att Färs och Frosta har ett mindre antal dokument på intranätet i relation till Tetra Pak kan förklaras av att organisationen är mindre och inte är i behov av informationsspridningen på intranätet, kommunikationen kan ske informellt. Detta är också situationen för VA SYD som inte heller har ett samlat regelverk med policys och rutiner på intranätet.

Principal – agent teorin kan användas som angreppssätt för att beskriva varför företagen har en mer omfattande samling av policys och rutiner på intranätet. Dessa företag har som huvudsyfte att främja ägarna till bolaget på olika sätt varför en mer utförlig samling av policys och rutiner finns som styrmedel. En annan faktor som också inverkar på dokumentomfattningen på intranätet kan vara företagens ägarstruktur.

Tetra Pak har en mer långtgående detaljbeskrivning i deras policys och rutiner. Det kan bero på att Tetra Pak är familjeägt vilket kan påverka hur styrelsen arbetar med utformningen av den interna styrningen. Aktieägare kan i normala fall välja att sälja av sina andelar. Förmodligen är inte det situationen när en familj äger företaget och man ärvt det från en tidigare familjemedlem. En familjemedlem kan tänkas vara ”skyldig” att sköta sitt arv och sin familjeklenod på ett bra sätt. Familjens (principalens) krav på styrelsen (agenten) om en säker styrning av bolaget kan därmed vara mycket högre än de andra bolagen med andra ägarformer. Färs och Frosta har statliga intressen och ett mindre antal ägare att svara mot jämfört med fallföretagen, undantag Tetra Pak. Bankens samling av policys och rutiner på intranätet borde därför påminna om Tetra Paks eftersom man har ett mindre antal intressenter. Detta är dock inte ett faktum och en anledning kan vara att banken inte har lika stort behov av formell styrning eftersom organisationen är mindre och acceptansnivån hos de anställda är högre. VA SYDs samling är mindre omfattande jämfört med de andra undersökta företagen, något som kan bero på att organisationen är under uppbyggnad. Vi tror dock att omfattningen kommer att öka då förbundet är styrt av kommunen vilka, som principal, ställer krav att förbundet ska ha en god intern kontroll. Lunds Universitet har till skillnad från VA SYD en mer omfattande samling av policys och dokument på intranätet. Förklaringen kan vara att Lunds Universitet har staten som agenter vilka ställer högre krav på intern kontroll än kommunerna.

Färs och Frosta har i undersökningen den mest långtgående säkerheten för att logga in på intranätet från annan plats än på kontoret. Banken kräver en krypterad uppkoppling, ett speciellt inloggningskort samt en personlig kod. Detta skiljer sig från resten av fallföretagen i undersökningen. Tetra Pak har i jämförelse med Färs och Frosta endast en speciell inloggningsdosa för inloggning utifrån kontoret, likaså VA SYD. AstraZeneca kräver en arbetsdator för att logga in utifrån, ett förvånande lågt krav med tanke på att SOX ställer höga krav på säkra processer, här borde kravet på säker inloggning vara högre. Alfa Laval och Lunds Universitet har liknande krav på inloggning utifrån organisationerna, lösenord krävs för att få access till hemsidan.

6.5.2 Kommunikation angående betydelsen av intern kontroll

AstraZeneca har utbildningar i bland annat SOX, det är viktigt att anställda är medvetna och alltid jobbar efter dessa linjer. Anställda ska också genomgå en ”code of conduct” utbildning där de får lära sig betydelsen av intern kontroll och hur man bibehåller den. Tetra Pak har policys för whistle blowing utlagda på intranätet vilket tyder på att styrelsen vill kommunicera ut till de anställda att våga bekämpa moral hazard, något som kan hota företaget och dess ägare om personal börjar missbruka sina positioner för egen vinning och därmed bryta mot lag eller mot företagets regler. Olsson på Färs och Frosta menar att eftersom bankens personal har en hög acceptansnivå är det lätt att kommunicera ut regler och rutiner i organisationen. Johansson på Alfa Laval har varit medveten om vikten av kommunikation, han tycker att det är viktigt att få med sig ledarna. Har man inte de med sig blir det svårt att genomsyra företaget med nya rutiner. Det kan också ses i det tillvägagångssätt som han använt sig av i arbetet med internrevisionen på Alfa Lavals lager. Han poängterade att det var av största vikt att de som arbetade med lagret förstod och var med på förändringarna, att det ökade värdet med att nya rutiner kommunicerades ut och blev en del av det dagliga arbetet. Enligt crowding-outteorin ökar chansen för att den tilltagna kontrollen ska få önskad effekt om det kommer in externa krafter och gör förändringarna. Utifrån denna teori borde användandet av externa internrevisorer ha en bättre effekt på hur företag arbetar med intern kontroll än vad intern personal kan ha. Att resultatet av Johanssons arbete blev framgångsrikt kan bero på att han är relativt ny på företaget och inte kommer ifrån den avdelningen som blev granskad. Lunds Universitet delar Alfa Lavals synsätt, det är viktigt att få med sig alla och alla måste förstå varför det är viktigt. VA SYD har i undersökningen en tunnare kommunikation med sina anställda, där tyngdpunkten är att kommunicera ut nyckelord, riktlinjer och nyheter.

Utifrån tabell 6 och vår diskussion har vi bedömt och jämfört hur väl fallföretagen arbetar inom området information och kommunikation. Vi har värderat fallföretagen utifrån vad som finns på intranätet, dess tillgänglighet och hur vikten av intern kontroll har kommunicerats ut i organisationen. Utifrån vår värdering har vi placerat Tetra Pak och Färs och Frosta på en delad första plats och de får båda varsin 6a. Den främsta anledningen är den stora informationskälla som finns intranätet, anställdas medvetenhet kring vikten av intern kontroll samt den förhöjda säkerheten kring extern intranätsåtkomst. 4an går till AstraZeneca,

framförallt för deras gedigna arbete med information om vikten av intern kontroll. Att de inte har lika hög säkerhet jämfört med Färs och Frosta kring den externa åtkomsten av intranätet är det som drar ned deras betyg. Alfa Laval får 3an för ett bra och informativt intranät, lite dålig extern säkerhet och mindre målmedveten kommunikation. Lunds Universitet får 2an, de har inget intranät utan förlitar sig enbart på hemsidan. Återigen uppfattar vi VA SYD som det företag som arbetar minst aktivt i detta område, denna gång på grund av att de inte har några samlade policys och ingen målmedveten kommunikation.

6.6 Uppföljning av intern kontroll

Fallföretag	AB Tetra Pak	Alfa Laval Lund AB	AstraZeneca	Färs och Frosta Sparbank AB	Lunds Universitet	VA SYD
Internrevisorn följer upp	Vart 3-4 år	Vart 3-4 år	2 gånger per år	Varje månad	Kontinuerligt	Har ingen
Externrevisorn följer upp	Årligen	Årligen	En gång per år	Årligen	Årligen	Givna rekommendationer
Övrig uppföljning	Uppföljning av revisorers rapport sker varje vår och höst samt ett konsoliderat möte runt april och december varje år	Inget strukturerat	Uppföljning sker regelbundet av GIA, allt dokumenteras och ansvariga chefer skriver planer för att åtgärda och förbättra den interna kontrollen	Ett antal kontor per år fyller i självvärderingar kring hur kontrollmoment fungerar. Riskcontrollern är ansvarig för uppföljningen	Finns återrapporteringskrav kring verksamheten till Riksrevisionen.	Rapporterna levereras till styrelsen och slutligen stadsrevisionen

Tabell 7. Uppföljning

6.6.1 Uppföljning

Färs och Frosta beskrev sin uppföljning likt den definition som COSO ger, där självutvärderingar är ett viktigt begrepp för att följa upp den interna kontrollen. De har även månatliga möten med internrevisorer vilket gör att de har chans att snabbt få feedback på hur de utför sina rutiner och processer. Det här bör ge ett ökat värde för organisationen. Vi upplever även ett aktivt arbete med uppföljning hos AstraZeneca, vilka har krav på sig från SOX, och Lunds Universitet, med krav från internrevisionsförordningen. Tetra Pak verkar ha mer uppföljning än Alfa Laval och VA SYD eftersom de utöver de årliga revisionsmötena även har konsoliderade koncernmöten. Den lägsta nivån av uppföljning anser vi att VA SYD har, då deras interna kontroll enbart verkar följas upp i samband med externrevisorernas granskning. Externrevisorerna får inte ge för mycket rekommendationer, något vi tror kan bidra till att det inte blir lika effektiva förbättringar. VA SYD verkade enbart ta hjälp av konsulter när de själva finner problem i system vilket medför att det kan finnas fler brister bara att de själva inte är medvetna om dem. En objektiv person, såsom en internrevisor, hade kanske kunnat identifiera bristerna och förbättra VA SYDs processer.

Gemensamt för Tetra Pak och Alfa Laval är att internrevisorerna besöker företagen i Lund vart tredje till vart fjärde år. Vår åsikt är att det verkar för sällan och att företagen borde ha resurser att ha fler anställda som arbetar med intern kontroll så att varje företag kunde få en granskning en gång per år. I våra teorier har vi kunnat läsa att företag är rekommenderade att ha cirka 10 % av sina anställda kunniga inom internrevision. Om detta är fallet ute på företagen kanske det räcker att de får besök av internrevisorer med några års mellanrum, eftersom företagen själva kan utföra ett aktivt kontrollarbete. Vi tror dock inte att detta är fallet, av den information som vi har fått och vi anser att företagen borde utöka internrevisorernas omfattning och ha kontinuerliga besök med max två års mellanrum.

Sammanfattningsvis anser vi att storleken hos företagen har haft en viss betydelse för hur uppföljning av internrevision sker. VA SYD är ett av de mindre bolagen och de har också varit det företaget som har haft minst uppföljning. Av de större bolagen verkar det främst vara deras börsnotering som har påverkat hur stark uppföljningen sker. Denna tolkning gör vi då AstraZeneca som är registrerade på amerikanska börsen är de som har haft starkast uppföljning av dessa bolag.

Utifrån tabell 7 och vår diskussion har vi bedömt fallföretagens rangordning inom området uppföljning. Vi har värderat fallföretagen utifrån hur aktivt de arbetar med uppföljning och vilka det är som utför den. Återigen placerar sig AstraZeneca och Färs och Frosta i topp. Denna gång får de en 6a för det kontinuerliga användandet av internrevisorer, rådande återrapporteringskrav och att organisationen själv arbetar med uppföljning. Lunds Universitet, med egen internrevisionsavdelning omgärdad av höga återrapporteringskrav får 4an. 3an tilldelas Tetra Pak eftersom de har ett bra internt arbete med uppföljningen, men vi anser att internrevisorerna kunde besöka företagen oftare. Alfa Laval får 2an, de kunde också utnyttja internrevisorer oftare samt själva arbeta med uppföljningen. Den lägsta poängen går till VA SYD som inte har några internrevisorer utan förlitar sig på externrevisorernas uppföljning, som sker utifrån givna rekommendationer.

I tabell 8 visas de poäng vi diskuterat i detta kapitel för att ge en överblick över hur den inbördes ordningen blev.

Fallföretag	Kontrollmiljö	Riskbedömning	Kontroll-aktiviteter	Information och kommunikation	Uppföljning	Summa
AstraZeneca	6	6	5	4	6	27
Färs och Frosta	4	5	2	6	6	23
AB Tetra Pak	5	3	6	6	3	23
Lunds Universitet	3	5	4	2	4	18
Alfa Laval Lund AB	2	2	1	3	2	10
VA SYD	2	1	3	1	1	8

Tabell 8. Sammanställning av poäng

7. Analys

I kapitlet kommer vi att utveckla det som skiljde företagen åt i kapitel 6. Vi har gjort en helhetsbedömning av hur välfungerande den interna kontrollen på fallföretagen är och kommer att diskutera och analysera de positiva och negativa faktorer som påverkar intern kontroll.

I diagram 1 presenteras resultatet av vår helhetsuppfattning över hur välfungerande fallföretagens interna kontroll är. Tolkningen baseras på varje delmoment som vi analyserat i tidigare kapitel; kontrollmiljö, riskbedömning, kontrollaktiviteter, information och kommunikation. Utifrån jämförelsen i kapitel 6 har vi skapat oss en helhetsbild av företagen.

De sammanlagda poäng som vi diskuterat i kapitel 6 är det som visas i diagram 1. Den högsta poängsumman ett företag kunnat få är 30, vilket skulle betyda att vi uppfattat företaget som mest aktivt arbetande inom alla COSO:s fem områden. Vi kommer att diskutera företagen i den ordning de har placerat sig angående hur välfungerande vi uppfattat att deras interna kontroll är. Det betyder att vi kommer diskutera AstraZeneca först som totalt hade 27 poäng, för att sedan ta företagen i fallande ordning för att få ett mer sammanhängande resonemang kring den interna kontrollens fungerande.

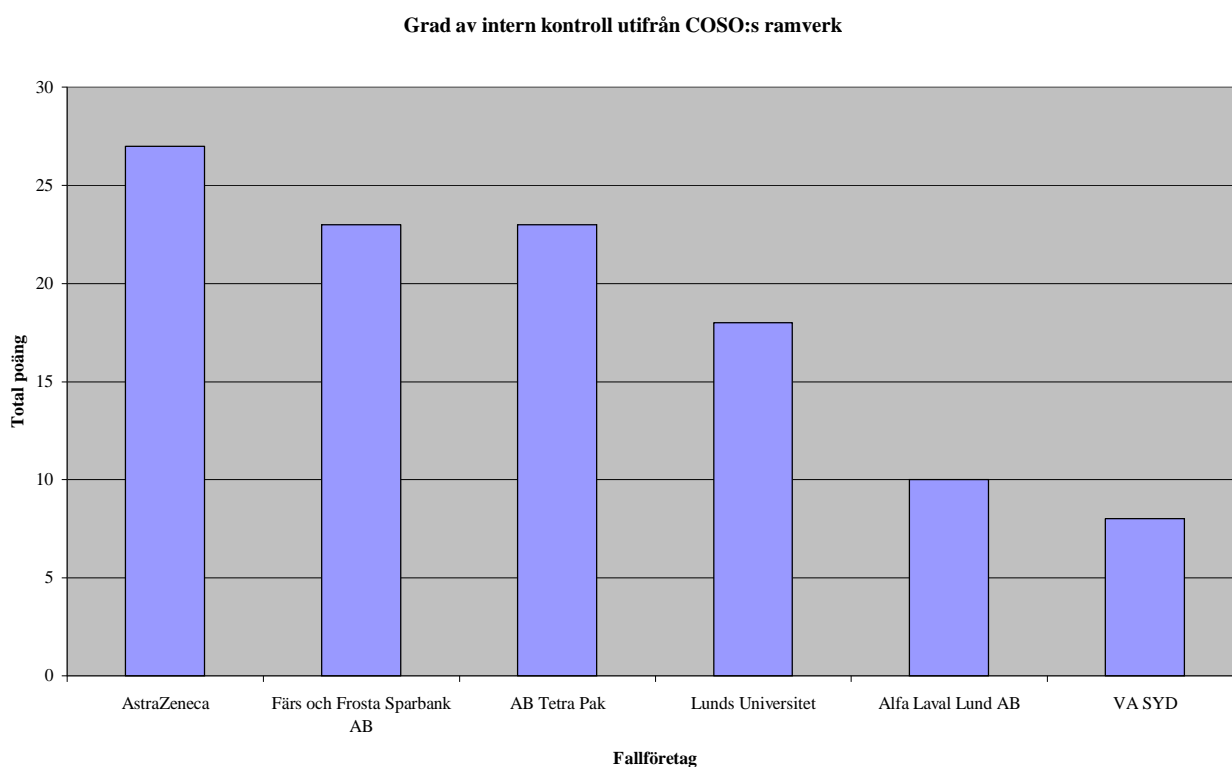


Diagram 1. Grad av intern kontroll utifrån COSO:s ramverk

7.1 AstraZeneca

Vi har kommit fram till att AstraZeneca arbetar mest aktivt med den interna kontrollen, i jämförelse med de andra fallföretagen. Anledningen till att vi placerar dem högst är att de har det mest heltäckande interna kontrollarbetet. Det som har varit utmärkande är existensen av group internal audit och en central riskgrupp, att de regleras av SOX och har interna utbildningar om intern kontroll och SOX.

Något som påverkar hur AstraZeneca arbetar med intern kontroll är ägarstrukturen och framförallt ägarnas val att börsnotera företaget i USA. Vid införandet av SOX blev AstraZeneca tvunget att se över sin interna kontroll och rätta sig efter rådande lagstiftning. Då SOX är ett så omfattande regelverk är det inte förvånande att AstraZeneca hamnar i topp i vår undersökning. SOX skapades för att skydda aktieägares investeringar och lagen tvingar bland annat företagsledningen att identifiera och implementera kontroller mot finansiella risker. Vi tror att lagen har haft en effekt på hur aktivt AstraZeneca arbetar med intern kontroll, något som stämmer överens med vår uppfattning om hur en notering på den amerikanska börsen påverkar företag.

AstraZeneca har ett stort antal intressenter med krav på företaget, exempelvis myndigheter och aktieägare. Ledningen måste därför känna sig säker på att den information som förmedlas av företaget är riktig, något som blir svårare att ha kontroll över ju större företaget är. Det är därför viktigt att det finns fungerande kontrollaktiviteter så att styrelsen kan säkerställa att ledningen utför sitt arbete utifrån styrelsens intresse. Företagets storlek kan vara en bidragande faktor till att ledningen valt att centralisera organisationen, något som vi anser har påverkat hur den interna kontrollen fungerar. Med en central kärna som bestämmer hur AstraZeneca ska styras tror vi att det kan vara lättare att få övriga delar av organisationen att rätta in sig i ledet, och få kontrollaktiviteter att följas i verksamheten. Det stora antalet dotterbolag borde vara lättare att styra genom att regler och rutiner är gemensamma i hela företaget, än att ha olika rutiner i olika dotterbolag. Därför tror vi det är bra att regel- och rutinskapande sker på central nivå.

Implementeringen av de nya regler och rutiner som följde efter SOX tyder på att AstraZeneca har lyckats med sin centraliseringsstrategi. Bektas på AstraZeneca konstaterade att kontrollmiljön numera håller en bra nivå, till skillnad från vad personalen tyckte precis vid införandet. Nu har lagen blivit en del av vardagen och regler och rutiner har blivit allmänt

accepterade. En annan faktor som gjort att lagen accepterats kan vara att AstraZeneca lyckats med att kommunicera ut betydelsen av regelverket. Alla som nyanställs måste genomgå en SOX-utbildning, något som vi anser är bra eftersom det bidrar till en ökad medvetenhet om SOX och dess påverkan. Det tror vi ökar sannolikheten för att de regler och rutiner som är en följd av SOX efterlevs i organisationen.

7.2 Färs och Frosta Sparbank

Färs och Frosta hamnar på delad andra plats i vår undersökning. En stor anledning till denna placering är den höga acceptansnivå för intern kontroll som råder på banken. Att banken är formellt styrd påverkar även det vår uppfattning om rådande intern kontroll. Deras aktiva arbete med internrevisorerna och den flera gånger per år återkommande uppföljningen har även det lett till att Färs och Frosta placerat sig högt i vår undersökning. Deras placering kan vidare förklaras av att de är verksamma inom den hårt reglerade finansbranschen. Vad som skiljer dem från ettan, AstraZeneca, är bristen på uppdragsbeskrivningar samt att både AstraZeneca och Tetra Pak har gränser för hur stora belopp som får betalas ut.

Sedan 1970-talet har Färs och Frosta använt sig av internrevisorer, något som visar på deras medvetande om värdet av intern kontroll. Denna långa tradition av internrevision tror vi kan ha bidragit till att kontroll blivit ett accepterat moment i företagskulturen. Banken har historiskt sett varit ägd av sina kunder, vilket kan ha inverkat på hur kontrollnivån är utformad än idag. Enkelheten för kunderna att kontakta banken om frågor eller för att uttrycka missnöje kan ha medfört att banken blivit mer noggrann i sitt agerande. Banken får en personlig kontakt med sina kunder (tidigare ägare) vilket ökat ansvarsskyldigheten. Att banken är liten har gjort det enkelt för ledningen att tillgodogöra sig den information som lämnats av kunderna till personalen. Storleken tillåter även banken att snabbare kunna agera på given information eftersom det är kortare väg till toppen.

I dagsläget med en stiftelse som största ägare har kommunikationsvägarna fått ändrad betydelse men banken är fortfarande beroende av att ha nöjda kunder. Eftersom kommunikationen fungerar bra på banken, borde nivån på kontrollaktiviteterna inte behöva vara lika hög som på större företag där kommunikationsvägarna inte är lika enkla. Men då Färs och Frosta är en bank krävs

det en stark kontrollverksamhet vilken främst regleras av Finansinspektionens allmänna råd. Finansinspektionen bidrar till att banker måste ha regler och rutiner som omgärdar de flesta aktiviteter som äger rum på banken. Tillika är banken skyldig att se till att kundernas pengar behandlas med omsorg. De kontinuerliga besöken av internrevisorer, som sedan 2005 har varit ett krav, har bidragit till att banken har mycket väl fungerande kontrollaktiviteter. Banken arbetar kontinuerligt med uppföljning, bland annat genom att ett antal kontor om året får fylla i utvärderingar angående hur de anser att den interna kontrollen fungerar. Detta gör att vi har fått det övergripande intrycket av att banken håller en hög kontrollnivå och arbetar aktivt med att motverka möjliga framtida risker.

Trots att banken är präglad av formalisering beskriver Olsson Färs och Frosta som platt och decentraliserad, högsta ledningen är ute på kontoren flera gånger om året och pratar med de anställda. Beskrivningen tyder på att det trots all formalia ändå råder en viss informell attityd på banken. Att företagskulturen är sådan tror vi är bra för banken och dess anställda eftersom det borde betyda mer nöjd och trogen personal, och när personalen är lojal minskar risken för att de ska handla på ett sätt som kan skada banken.

7.3 Tetra Pak

På delad andra plats i vår undersökning återfinns vi Tetra Pak. Anledningen till denna höga placering är att de har många policys och riktlinjer som är lättillgängliga för personalen, att de har whistle blowing processen och att de har en egen internrevisionsavdelning. Uppföljningen på internrevisionen är bra då den görs på de konsoliderade mötena, årligen av externrevisorerna samt av internrevisorerna vart tredje till vart fjärde år. Dock är uppföljningen inte lika bra som Astra Zenecas, som har en grupp som löpande följer upp, och Färs och Frostas, som har en kontinuerlig kontakt med sina internrevisorer, något som dragit ned Tetra Paks betyg. Vad som också skiljer Tetra Pak från första platsen är att de inte har en specifik befattning som enbart arbetar med riskbedömning.

Aspekter som påverkar hur kontrollmiljön är utformad på Tetra Pak är framförallt ägarstrukturen. Företaget är familjeägt med stark tradition av en kontrollerad miljö, där regler och rutiner arbetats fram under årens lopp och arvet till nästa generation är av stor vikt. Då Tetra

Pak inte är börsnoterat har de inte samma intressenter att svara mot. De kan istället fokusera helt på vad som är bäst för företaget på lång sikt. Det betyder också att det inte har krav på sig att växa med vissa andelar per år och har inte samma förväntningar på sig från marknaden. Ägarna sätter med andra ord större fokus på säkerhet framför kortsiktig vinst, de vill vara säkra på att allt går rätt till och att allt sker med företagets bästa i fokus. Att VD:n har en familj att svara mot gör att relationen till ägarna blir mer familjär än vad den blir när man har många aktieägare att svara mot.

Tetra Pak behöver inte följa vare sig den svenska koden eller andra regleringar som påverkar börsnoterade företag. Trots det har Tetra Pak valt att sätta sig in i regelverken och följer de delar som de själva anser skapa värde för företaget. Vi tycker deras val är bra och det speglar en medvetenhet hos Tetra Pak om att regelverken skapats med utgångspunkten att stödja företag och inte bara innebära onödig byråkrati och regleringar. Vi tror att det sättet som Tetra Pak använder sig av regleringarna, att ta till sig de delar som passar deras företagsstruktur bra, kan ha en mer motiverande effekt än vad exempelvis SOX har på de företag som måste följa regelverket. De kan istället fokusera på att kommunicera ut de värdehöjande valen som de har gjort. Hur den svenska koden är utformad, att företag kan välja att följa eller förklara varför de inte följer vissa regleringar, tycker vi är bra av den motiverande orsaken. Företag får inget tvång på sig utan gör bara de justeringar som passar företaget bäst. De kan anpassa regelverket till sin organisation samtidigt som de måste begrunda varför de inte följer vissa regleringar eftersom de måste kunna argumentera för detta val i årsredovisningen.

I likhet med AstraZeneca spelar storleken in på behovet av en hög kontrollnivå på Tetra Pak. Ju större företaget är desto mer komplex blir verksamheten och då behövs det likriktade kontrollaktiviteter för att ledningen ska kunna säkerställa att allt går rätt till. Detta är något som Tetra Pak verkar ha tagit till sig, vilket den omfattande och lättillgängliga informationen på intranätet vittnar om. En möjlig risk är dock om det finns för mycket dokumentation. Den kan då få motsatt effekt, personalen orkar inte ta till sig all information och plötsligt har dokumenten förlorat sin ursprungliga mening. Som Hegdal sa, *"det finns så mycket policies och dokument att det nästan är för mycket"*. Citatet tyder på att anställda på Tetra Pak upplever att det finns mycket dokumentation och att ovanstående beskrivna risk kan uppstå på företaget. Vi anser inte att det går att ha för mycket dokumentation men att företag bör ha den välorganiserad och lättöverskådlig. Tetra Pak borde därför inte minska på sin dokumentation utan istället se över sättet som den är organiserad på så att de anställdas intryck av dokumentationen blir en annan.

Tetra Pak har egna internrevisorer som granskar bolagen något som leder till att kontrollnivån ökar. Tetra Pak koncernen har dock många bolag spridda runt om i världen vilket gör att besöken enbart sker vart tredje till vart fjärde år. Vi anser att bolagen borde få mer frekventa besök, något som möjligen skulle kunna bli resultatet av att fler internrevisorer anställdes. Något som gör att vi uppfattar att internrevisionen fungerar bra, trots de mindre frekventa besöken, är den informationsspridning som sker på företaget beträffande andra avdelningars internrevision genom de koncernkonsoliderade mötena. Ledare inom liknande områden kan ta del av varandras förbättringsarbeten och få inspiration som kan leda till ökad intern kontroll även på deras avdelning. Tetra Pak arbetar målmedvetet med uppföljning av internrevisionen, både genom externrevisorernas arbete likväl som genom de återkommande konsoliderade koncernmötena. Detta anser vi tyder på att arbetet med intern kontroll värderas högt och att det bidrar till ökat värde för företaget, att det inte är något som enbart finns på papper.

7.4 Lunds Universitet

Lunds Universitet placerade sig som trea, efter AstraZeneca, Färs och Frosta och Tetra Pak. Den främsta orsaken till att de har hamnat efter dessa företag är den rådande akademiska miljön och inte avsaknad av regelverk. Något som även medfört att vi uppfattat universitetets interna kontroll negativt är möjligheten att kringgå systemet och själv attestera personliga inköp. Det som främst har bidragit till den höga totalpoängen är existensen av internrevisionsavdelningen, som arbetar heltid med att förbättra Lunds Universitets interna kontroll. Det som skiljer denna avdelning från övriga fallföretag, som också har internrevisorer, är att Lunds Universitet endast har 6 000 anställda, något som bidrar till att fakulteterna kan få mer frekventa besök än vad som kan ske på de större företagen.

Wallmark delgav i intervjun att det råder motstånd bland personalen mot de flesta försök till styrning, även om viss reglering accepteras. Regleringar som har positiva konsekvenser för personalen har större chans att accepteras än vad regleringar som innebär mer byråkrati har. Det innebär att universitetet måste vara extremt tydligt i sin kommunikation angående förändringar och varför dessa måste göras. I universitetsmiljön kommer nya regler få svårt att accepteras utan en diskussion, och i slutändan är det personalen som väljer om de kommer att följa regelverken

eller inte. Ytterst är universitetet reglerat av statliga direktiv som ställer krav på verksamheten, krav som universitetsledningen måste driva igenom ute i organisationen.

Universitetet har sedan flera år tillbaka en avdelning som arbetar heltid med internrevision, ett arbete som uppskattats av de flesta som blivit granskade. De statliga direktiven med internrevisionsförordningen i spets är anledningen till att universitetet numera har en internrevisionsavdelning som aktivt arbetar med den interna kontrollen. Eftersom de flesta som blivit granskade har tagit emot deras arbete positivt och förstått att de är där som hjälp för dem tror vi att acceptansen till intern kontroll kommer förbättras i samband med att fler avdelningar blir granskade. Att revisorernas arbete har fått ett positivt bemötande tror vi har att göra med den personliga kontakt som skapas genom kontinuerliga besök. Det finns då en möjlighet att diskutera varför regler och rutiner behövs. Revisorn kan även tydliggöra de positiva effekter som den ökade interna kontrollen medför för varje enskild avdelning och individ.

Vi anser att det är bra att universitetet har en egen internrevisionsavdelning eftersom avdelningen är insatt i hur universitetsmiljön fungerar. Det underlättar skapandet av förtroende för internrevisorerna bland universitetspersonalen, något som skulle ta längre tid för en extern aktör att uppnå. Den största fördelen med en egen internrevisionsavdelning tror vi är att chefer kan söka hjälp vid olika problem, hjälpen ligger med andra ord närmare till hands. Rådgivningsdelen av verksamheten har blivit populär, något som medfört att internrevisorerna enbart kan tacka ja till de uppdrag som ryms inom tidsplanen. Det tyder på att informationen om de positiva aspekterna av internrevisorernas arbete har spridits i organisationen.

7.5 Alfa Laval

Alfa Laval hamnade näst sist i undersökningen, strax före VA SYD. Främsta anledningarna till den relativt dåliga placeringen är att personal kan kringgå systemet vid betalningsrutiner, de har för mycket frihet under ansvar samt att de beskriver risker som "en känsla i magen". Vi tycker att de här faktorerna tyder på brister i deras intern kontroll.

Det finns mycket regler och rutiner fastställda på Alfa Laval, samtidigt som de anställda inte känner sig kontrollerade utav dem. En anledning till avsaknaden av kontrollkänsla kan vara den

övergripande mentaliteten som råder på företaget, frihet under ansvar, och att de regler och rutiner som finns kan ha blivit något naturligt och inget man reflekterar över. Vidare kan man fundera över om det enbart är kulturen som gör att de anställda inte känner sig kontrollerade eller om Alfa Laval möjligen brister i sina kontrollrutiner. Något som vi har funnit anmärkningsvärt är att det i årsredovisningen står skrivet att företaget har en whistle blowing process, något som inte nämndes under intervjun när området diskuterades. En fråga som vi ställer oss är hur medveten personalen är om processen och hur väl dess existens har kommunicerats ut. Finns den enbart till för syns skull och för att lugna ägarna?

Eftersom Alfa Laval är noterade på OMXS är de reglerade av den svenska koden. De har även i egenskap av börsnoterat bolag marknadens krav och förväntningar att leva upp till, vilket kan inverka på det sätt som företaget styrs. Om Alfa Laval har ändrat på sitt styrsätt efter det att den svenska koden började gälla, är det något som i alla fall vår intervjuperson inte märkt någonting av. Möjligen har regelverket märkts av på koncernnivå men till skillnad från SOX, som genomsyrar varje del av organisationen, märks här en skillnad i regelverkens omfattning. Med en aktieägarstruktur ökar kraven på Alfa Laval att vara både kortsiktigt och långsiktigt lönsamma. Samtidigt är årsstämman högsta beslutande organ, ett möte där flera hundra personer deltar, vilket gör att det inte blir samma personliga kontakt med ägarna som exempelvis för Tetra Pak. Strukturen innebär också en risk eftersom aktieägarna mer sällan är företaget trogna utan enbart har aktier för sin egna privata vinnings skull. Det kan leda till att ägarna investerar sina pengar på annat håll om företagets rykte skadas eller om förväntad avkastning uteblir. Detta anser vi borde vara en stor drivkraft till att företaget vill ha en bra intern kontroll, för att bevara sitt rykte och minimera risken för oegentligheter.

Alarmerande nog råder det frånvaro av beloppsgränser för attestering, chefer har en budget att röra sig inom men systemet stoppar inte betalningar om budgeten överskrids. Visserligen lämnar överskridandet ett spår i systemet men vi anser att systemet borde stoppa betalningen och att det borde krävas ett godkännande från högre befattning för att betalningen ska kunna utföras. Vidare finns det möjlighet för en och samma person på ekonomiavdelningen att genomföra hela fakturaprocessen, från registrering till betalning, vilket tyder på att segregation of duties inte råder fullt ut på Alfa Laval. En risk med detta är att en person ensam kan få skulden för att en faktura blivit felaktigt betald. En annan risk är att personalen kan begå oegentligheter mot företaget genom att exempelvis skicka en faktura som betalas ut till dem själva.

Ytterligare något som vi har reagerat på är att Alfa Lavals interna riskutvärdering sker genom en känsla i magen och att det är denna känsla som avgör projektgruppens arbete. Det tål att jämföras med Lunds Universitet och Färs och Frosta, där risker utvärderas utifrån fastställda kriterier med syfte att mäta riskens sannolikhet och påverkan på organisationen. Universitetets och bankens riskutvärdering tror vi leder till ett mer konsekvent och aktivt arbete eftersom det blir enklare för dem att upptäcka och veta allvaret i risken eftersom de har tydliga mallar att följa och därmed vet inom vilka områden och i vilka situationer risker uppstår. Riskutvärdering och betalningsrutinerna är två faktorer som har bidragit till att vi värderat Alfa Lavals interna kontroll som relativt låg. Vi anser att Alfa Laval borde bli bättre på dessa områden eftersom det är viktigt att betalningar och risker hanteras säkert på företag.

Alfa Laval har sedan några år tillbaka en projektgrupp som arbetar med att öka den interna kontrollen på företaget, speciellt inom områden som har mycket pengar i omlopp. Vi tycker det är bra att Alfa Laval har tagit detta initiativ eftersom det visar på en medvetenhet och vilja till förändring. Det kan vidare tyda på att företaget uppmärksammat att de är i behov av mer internrevision än vad deras internrevisorer kan bidra med. Att arbetet tagits emot bra kan vara ett resultat av att de involverade har genomfört förändringsarbetet på ett bra och kommunikativt sätt. En stor fördel med projektgruppen är enligt oss att den inte behöver vara objektiv, till skillnad från övriga revisorer, utan de kan vara mer personliga i sitt arbete. Då personerna i projektgruppen själva arbetar på företaget borde de ha ett egenintresse för att deras arbete med den interna kontrollen lyckas och efterlevs. De finns även på plats för att se till att kontrollen fungerar och de nya rutinerna blir till en del av vardagen, till skillnad från den vanliga internrevisionen som inte följs upp lika ofta.

7.6 VA SYD

VA SYD hamnade sist i vår undersökning över hur välfungerande den interna kontrollen är på företag och det beror främst på att det inte sker något aktivt arbete med den interna kontrollen, utan konsulttjänster köps in vid behov. Avsaknad av egen uppföljning av intern kontroll tror vi medför att det tar längre tid innan brister i den interna kontrollen upptäcks. Vidare har inte VA SYD sina policys och dokument samlade vilket försvårar för personalen att ta del av viktig information. Ytterligare en anledning till att VA SYD har hamnat sist i vår studie är att de inte

arbetar med utvärdering och identifiering av risker, arbetet utförs istället av Malmö stad och av konsulter.

Värt att poängtera är att VA SYD är en ny organisation under uppbyggnad vilket kan vara en bidragande faktor till den rådande avsaknaden av kontrolldokument. Vi tror att företaget kommer bli bättre på intern kontroll i framtiden, när nya regler och rutiner blivit implementerade. En viktig sak att tänka på är att de är reglerade av kommunallagen, en mindre reglerande lag än de lagar som reglerar övriga företag i vår undersökning. Vi tycker att VA SYD kunde låta sig inspireras av internrevisionsförordningen som reglerar förvaltningsmyndigheter under regeringen. Då VA SYD är ett kommunalt bolag inom Malmö stad anser vi att de bör ha en god intern kontroll då de representerar kommunen. Vår åsikt är därför att de borde ha en internrevisionsfunktion, något de inte har i dagsläget. Men återigen vet vi inte om faktumet beror på att organisationen är under uppbyggnad och det kanske ska införas senare.

Avsaknaden av en kontinuerlig internrevision tror vi kan bidra till att VA SYDs arbete med intern kontroll är mer passivt jämfört med övriga företag i undersökningen. Förbundet hyr in konsulter när de själva upptäckt att de har brister i den interna kontrollen. Att VA SYD enbart hyr in konsulter vid behov kan leda till att andra viktiga områden missas, eftersom konsulterna vid dessa uppdrag får klara riktlinjer angående vad som ska granskas. På grund av de klara uppdragsbeskrivningarna minskar chansen att konsulterna tar egna initiativ till övrig granskning. Uppföljningen av intern kontroll sker hos VA SYD vid externrevisorns besök. Externrevisorn får sina direktiv från stadsrevisionen, vilket vi tror kan leda till att förbundet missar uppföljning av de rekommendationer som konsulterna givit om förbättringar i den interna kontrollen. Risken finns att konsulternas arbete inte får någon effekt och att organisationen fortsätter arbeta efter redan existerande rutiner. Stadsrevisionen beslutar vad det är som externrevisorerna ska granska och är även dem som utvärderar riskerna. Det här är regleringar som förbundet inte kan påverka men vi tycker att de borde ta egna initiativ till förbättring.

Att VA SYD inte har policys och dokument samlade på intranätet kan bero på deras storlek. Förbundet är inte större än att andra informationsvägar kan vara mer effektiva och chansen är stor att de anställda vet precis vart på avdelningen de kan finna dokumentationen när den behövs. Att förbundet är litet innebär att muntlig kommunikation kan vara både effektivare och starkare som styrmedel än vad nedskrivna riktlinjer kan vara. Det blir en mer personlig kontakt och tillrättavisande som sker vid upptäckt av fel kan få större genomslagskraft än vad exempelvis ett

telefonsamtal hade fått. Det finns dock en fara med detta, om exempelvis uppdragsbeskrivningar enbart finns nedskrivna på papper eller som tacit knowledge, kunskap som enbart en person innehar. Kunskapen kan försvinna när personen byter tjänst, går i pension eller om pärmen med beskrivningen försvinner.

8. Resultat och resultatdiskussion

I det här kapitlet kommer vi att diskutera vad vi har kommit fram till i vår undersökning samt ge förslag till fortsatt forskning.

8.1 Resultat och resultatdiskussion

Vårt syfte i vår undersökning har varit att beskriva och analysera hur den interna kontrollen är utformad på några utvalda fallföretag samt hur användandet av intern kontroll skiljer sig åt företagen emellan. Problemformuleringen som syftet mynnade ut i lyder: *Hur fungerar den interna kontrollen på företag och hur påverkas den av företagets storlek och ägarstruktur?*

I vår undersökning har vi kommit fram till att det finns flera faktorer som påverkar hur den interna kontrollen är utformad och fungerar på fallföretagen. Den faktor som mest har påverkat hur den interna kontrollen är utformad är ägarstrukturen. Strukturen har påverkat huruvida företagen är börsnoterade eller inte samt vilken/vilka börser som de är noterade på. Den absolut största inverkan på den interna kontrollen är en notering på börser i USA eftersom företag då måste följa SOX. Det är därmed inte förvånande att AstraZeneca har mest intern kontroll av fallföretagen. AstraZeneca är likaså i särklass störst av fallföretagen, något som kan vara en bidragande faktor till valet av börsnotering i USA. Den bidragande faktorn till en hög intern kontroll i Tetra Paks fall är att det är familjeägt.

Vidare har vi kommit fram till att storleken på företagen har inverkat på den interna kontrollen. De tre största företagen, AstraZeneca, Tetra Pak och Alfa Laval, har alla egna internrevisorer som arbetar med att säkerställa att den interna kontrollen fungerar i organisationerna. Ett val grundat på frivillighet och inte på tvång både i Tetra Paks och i Alfa Lavals fall. VA SYD är det enda företaget i studien som inte använder sig av internrevisorer och här spelar storleken troligtvis in, de har inte samma behov av en objektiv granskare som större företag har. Som mindre bolag är VA SYD inte heller beroende av omfattande dokumentation eftersom kommunikationsvägarna är mer informella.

Andra faktorer som påverkat hur den interna kontrollen är utformad är den bransch företagen befinner sig i. Färs och Frosta är som bank traditionsenligt formellt styrd med höga krav från både stat och allmänhet, angående bra intern kontroll. Det är därför inte förvånande att vi i vår undersökning kommit fram till att de har en god intern kontroll. Universitetsvärlden är å sin sida

präglad av individualism och en hög grad av ifrågasättande vilket gjort det svårt att implementera kontrollaktiviteter. Det är även en av anledningarna till att vi anser att universitetet har en något lägre grad av intern kontroll än vad exempelvis Färs och Frosta har. Ytterligare en faktor som vi tror påverkar hur den interna kontrollen på fallföretagen är till vilken nivå de anställda accepterar kontroll. Acceptansnivån anser vi har stor betydelse för hur företagen arbetar och lyckas med sin interna kontroll, om regelverken inte accepteras av de anställda kommer reglerna heller inte att följas. Lunds Universitet är ett exempel på en organisation som har ett omfattande regelverk men där den låga acceptansnivån påverkat den interna kontrollen negativt.

Vilket samband som råder mellan acceptansnivå och den interna kontrollen i undersökta företag är det som visas i matris 1. Om man enbart studerar intern kontroll-axeln följer företagen nästan samma mönster som i vårt diagram över hur välfungerande den interna kontrollen är i företagen. Det som skiljer i matrisen mot diagram 1 är att Tetra Pak har placerat sig längre till höger än vad Färs och Frosta har, trots att de i totalbedömningen i kap 7 har samma poäng. Det beror på vår uppfattning om att Tetra Pak har mer kontrollmoment än vad Färs och Frosta har. Men då vi uppfattat att acceptansnivån hos Färs och Frosta är högre resulterar det i att de kontrollmoment som finns på banken troligen fungerar bättre eftersom att personalen inte ifrågasätter styrningen. Dessa faktorer tillsammans har bidragit till att företagen får samma slutpoäng i den totala bedömningen över hur välfungerande den interna kontrollen är. Vidare kan det utläsas att Färs och Frosta och Lunds Universitet hamnat på samma plats på kontroll-axeln trots att deras totalrankning skiljer sig med 5 poäng. Återigen är det vår uppfattning om acceptansnivån som haft en avgörande roll i vår uppfattning om hur den interna kontrollen fungerar på företagen.

Vi har delat in företagen i fyra kategorier som visas i matris 1. Begreppen vi använt är aktivt eller passivt arbete med utformningen och användning av intern kontroll samt accepterad eller ifrågasatt kontroll av de anställda. Det översta högra hörnet kallar vi "Accepterat och aktivt kontrollarbete". I denna ruta fungerar den interna kontrollen som bäst då organisationen aktivt arbetar för en fungerande intern kontroll och de anställda mottar arbetet positivt. Det nedersta högra hörnet heter "Ifrågasatt men aktivt kontrollarbete", i den kategorin finns det ett aktivt arbete från organisationen men ifrågasätts av de anställda vilket medför att den interna kontrollen inte håller önskad nivå. Det översta vänstra hörnet kallar vi "Accepterat men passivt kontrollarbete". De anställda i dessa företag är mottagliga för mer kontroll än vad organisationerna använder. Det nedersta vänstra hörnet har vi döpt till "Ifrågasatt och passivt kontrollarbete". I vår undersökning placerade vi inget företag i denna kategori då vi upplevt att

alla organisationerna efterfrågar intern kontroll. Vi är glada för att inget av fallföretagen placerade sig i det nedre vänstra hörnet, eftersom vi anser att en sådan kontrollmiljö kan fungera på små innovativa företag men inte på företag av den storlek som vi undersökt.

Acceptansnivå av kontroll	Hög	<p>Accepterat men passivt kontrollarbete</p> <p>VA SYD Alfa Laval</p>	<p>Färs och Frosta AstraZeneca</p> <p>Accepterat och aktivt kontrollarbete</p> <p>Tetra Pak</p>
	Låg	<p>Ifrågasatt och passivt kontrollarbete</p>	<p>Ifrågasatt men aktivt kontrollarbete</p> <p>Lunds Universitet</p>
		Låg	Hög
		Intern kontroll	

Matris 1. Samband mellan acceptansnivå och intern kontroll

Sammanfattningsvis har vi kommit fram till att ägarstruktur och bransch påverkar hur mycket intern kontroll företag har, medan storleken påverkar på vilket sätt som kontrollen är utformad. Slutligen påverkar acceptansnivån i företag hur väl den interna kontrollen fungerar i praktiken. Överlag anser vi att den interna kontrollen på de undersökta företagen har varit bra. De har alla varit väl medvetna om betydelsen av att ha en väl fungerande intern kontroll och vi tror att arbetet med den interna kontrollen enbart kommer att utvecklas och bli bättre med åren.

8.2 Förslag till fortsatt forskning

En fråga som vi ställde oss i början av arbetet var om företagen märkt av någon skillnad i den interna kontrollen sedan Enronskandalen. De allra flesta var överens om att medvetenheten om betydelsen av intern kontroll ökat men det var enbart AstraZeneca som konkret märkt av skandalen i samband med att SOX introducerades. Därför kan det vara intressant att studera hur olika företag som är noterade i USA har påverkats av Enronskandalen. Vidare kan det vara av intresse att undersöka de företag som valt att avregistrera sig från den amerikanska börsen på grund av SOX och se hur avregistreringen har påverkat dessa företag. Finanskrisen som bröt ut 2008 tror vi kommer leda till ytterligare regleringar på marknaden och att vikten av god intern kontroll kommer att öka än mer, allt för att återfå allmänhetens förtroende för finansmarknaden. Denna utveckling tror vi kommer vara intressant att studera om några år. Andra områden som kan vara av intresse att studera är hur personalen påverkas av kontroll, studera skillnader och likheter mellan företag inom en viss bransch eller hur personalen i olika länder upplever kontrollmiljön.

Referenser

Lagar

Aktiebolagslagen (2005:551) kap 9

EU Direktiv 2006/43/EC

Internrevisionsförordningen (2006:1228)

Kommunallagen (1991:900)

Revisorslagen (2001:883)

Tryckta källor

AB Tetra Paks Årsredovisning 2007

Alchian and Demsetz, 1972; Calvo and Wellisz, 1978; Fama and Jensen, 1983; Laffont and Martimort, 2002; Prendergast, 1999 ur D. Dickinson, M.-C. Villeval / *Games and Economic Behavior* 63 (2008)

Alfa Laval ABs Årsredovisning 2007

AstraZenecas Årsredovisning 2007

Bakka, J. F., Fivelsdal, E. & Lindkvist, L. (2006), "*Organisationsteori: Struktur-Kultur-Processer*", Liber 5:e upplagan

Bryman, A. & Bell, E. (2005), "*Företagsekonomiska forskningsmetoder*", Malmö: Liber ekonomi

Dickinson, D & Villeval, M-C (2008), "*Games and Economic Behavior* 63"

http://www.sciencedirect.com.ludwig.lub.lu.se/science?_ob=MImg&_imagekey=B6WFW-4PSC26H-1

1&_cdi=6805&_user=745831&_orig=search&_coverDate=05%2F31%2F2008&_sk=999369998&view=c&wchp=dGLbVzWzSkzk&md5=e5383a6ac887d83e4849a63c4c6c1321&ie=/sdarticle.pdf, 2008-11-17 17.42

Eriksson L. T. & Wiedersheim-Paul, F. (2001), "*Att utreda, forska och rapportera*", Malmö: Liber ekonomi

FAR SRS (2006), "*Testa den interna kontrollen*", FAR SRS Förlag

Frey (1993) ur D. Dickinson, M.-C. Villeval / "*Games and Economic Behavior* 63" (2008) 56–76

Färs och Frosta Sparbank ABs Årsredovisning 2007

Hagel, Niklasson & Rodin, (2005) "*Revisionskommitté – en förtroendehöjande åtgärd?*"
Företagsekonomiska Institutionen vid Lunds Universitet,
<http://www.uppsatser.se/uppsats/e2678bd4f3/>

Halvorsen, K. (1992), "*Samhällsvetenskaplig metod*", Studentlitteratur

Internrevisorernas skriftserie med översatta COSO dokument nr 2 (2004),
"*Företagsövergripande riskhantering – sammanhållet ramverk*"

Jacobsen, D. I. (2002), "*Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*", Lund: Studentlitteratur

Johansson, R. (2008), "*Ett explikativt angreppssätt – Fallstudiemetodikens utveckling, logiska grund och betydelse i arkitekturforskningen*", <http://www.infra.kth.se/~rolfj/NA2002-2.pdf>
14.20 081125

Merchant, K. A. & Van der Stede, W. A. (2007), "*Management Control Systems*", 2nd edition, Prentice Hall

Nationalencyklopedin

Pickett, K. H. S. (2004), "*Internal Auditor at Work: A Practical Guide to Everyday Challenges*", John Wiley & Sons, Incorporated

Privata Affärer (2008), "*Vad har Carnegie sysslat med?*",
<http://www.privataaffarer.se/aktier/200811/vad-har-carnegie-sysslat-m/index.xml>, 2008-11-13 kl 13.17

Realtid (2008), "*Carnegieutredning snart klar*",
http://www.realtid.se/ArticlePages/200810/01/20081001154747_Realtid211/20081001154747_Realtid211.dbp.asp, 2008-11-13 kl 13.13

Sevenius, R. (2007), "*Bolagsstyrning*", Studentlitteratur AB

Sharan, M. (1994), "*Fallstudien som forskningsmetod*", Lund: Studentlitteratur

Svernlöv, C. (2006), "*Svensk kod för bolagsstyrning*", andra upplagan, Nordstedts Juridik

Svernlöv, C., B:son Blomberg E. "Sarbanes Oxley Act – USA:s hårda svar på redovisningsskandalerna", Balans 2003 nr. 1

Thorell P. (2002), "Revisionskommittéernas roll i svenska börsbolag", Balans 2002 nr. 4

Turner, R. & Müller, R., "Communication and Co-operation on Projects Between the Project Owner as Principal and the Project Manager as Agent", European Management Journal Vol. 22, No. 3, pp. 327–336, June 2004

Wahlman, E. (2004), "Internrevision för ständig förbättring: revisionsteknik för interna kvalitets- och miljörevisorer", 2a upplagan, SIS Förlag

Internetkällor

A European Informational Website http://www.annualreport.eu/corporate_governance_en.html
2008-11-13 kl 14:23

COSO (a), "Resources", <http://www.coso.org/resources.htm>, 2008-12-21 12:45

COSO (b), "About us" <http://www.coso.org/aboutus.htm>, 2008-12-21 kl 13:03

COSO (c), "Welcome" <http://www.coso.org/default.htm>, 2008-12-21 kl 12:58

EuroSox Alliance, "Vad innebär EuroSox?" <http://www.eurosox.se/>, 2008-12-10 kl 10.30

Figur 1, "Internal Control – Integrated Framework",
<http://www.big4guy.com/images/SOX/Analyzing-COSO-Cube.jpeg>, 2008-11-07 kl 12:30

Figur 2, "Enterprise Risk Management – an integrated framework",
<http://www.wipfli.com/NR/rdonlyres/8DA65745-E436-4A87-8709-8D2A03710C86/0/1107ERMcube.BMP>, 2008-12-04 kl 12:44

Finansinspektionen (a), "Om finansinspektionen",
http://www.fi.se/Templates/StartSectionPage____168.aspx, 081210 kl 14:30

Finansinspektionen (b), "Det gör Finansinspektionen",
http://www.fi.se/Templates/Page____2296.aspx, 081210 kl 14:32

Finansinspektionen (c), "Tillstånd", http://www.fi.se/Templates/StartSectionPage____18.aspx,
081210 kl 14:34

Finansinspektionen (d), "Marknadsinformation",
http://www.fi.se/Templates/Page____10886.aspx, 081210 kl 15:12

Finansinspektionen (e), "*FFFS 2005:1*",

http://www.fi.se/Templates/RegulationPage____3978.aspx, 081210 kl 15:44

Finansinspektionen (f), "*Verksamhetsplan 2008*",

http://www.fi.se/Templates/Page____2296.aspx, 081210 kl 12:55

Finansinspektionen (g), "*Tillsyn*", http://www.fi.se/Templates/Page____6453.aspx 090103 kl 20:31

Finansinspektionen (h), "*Principbaserad promemoria Dnr: 08:2222*",

http://www.fi.se/Templates/Page____9925.aspx, 081210 kl 13:23

Finansinspektionen (i), "*Sanktioner*", http://www.fi.se/Templates/ListPage____2703.aspx, 081210 kl 15:01

Finansinspektionen (j), "*Regler*", http://www.fi.se/Templates/Page____6455.aspx 2009-01-03 kl 20:26

Finansinspektionen (k), "*Författningssamling*",

http://www.fi.se/Templates/RegulationListPage____1345.aspx 090103 kl 20:33

Finansinspektionen (l), "*FFFS 2007:16*",

http://www.fi.se/upload/30_Regler/10_FFFS/2007/FFFS0716.pdf 2009-01-05 kl 20:30

IIA (a), "*About the institute of Internal Auditors*", http://www.iaa.org.uk/en/about_us/, 2008-11-05 kl 10:15

IIA (b), "*What is internal auditing?*", <http://www.theiaa.org/theiaa/about-the-profession/internal-audit-faqs/?i=1077>, 2008-11-10 kl 14:10

IIA (c), "*How do internal and external auditors differ and how should they relate?*",

<http://www.theiaa.org/theiaa/about-the-profession/internal-audit-faqs/?i=1086>, 2008-11-18 kl 17:51

IIA (d), "*About the Institute*" <http://www.theiaa.org/theiaa/about-the-institute/>, 2008-11-13 kl 14:14

IIA (e), "*Standards for the professional practices of internal auditing*", s 5, 24

<http://www.internrevisorerna.se/uploads/SVENSK%20TOLKNING%20IRF%20v4.pdf>, kl 14:31

Internrevisorerna (a), "*Vad är internrevision?*"

http://www.internrevisorerna.se/internrevision/var_ar_internrevision, 2008-11-05 kl 13:05

Internrevisorerna (b), "*Standards for the professional practice of internal auditing*"

http://www.internrevisorerna.se/uploads/RIKTLINJER_FOR_YRKESMASSIG_INTERNREVISION_godkand_o_adress_stavfelskorr1_3.pdf, 2008-11-05 kl 13:20

Internrevisorerna (c), "Näringslivet och förtroendet, SOU 2004:47"

<http://www.internrevisorerna.se/uploads/SOU%202004%2047%20Bet%C3%A4nkandet%20v7.pdf>, 2008-11-18 kl 17:21

Internrevisorerna (d), "*Organisationsplan för internrevisorerna*",

<http://www.internrevisorerna.se/uploads/Internrevisorernas%20organisation%202005.pdf> 2008-12-28 kl 00:25

Internrevisorerna (e), "*Verksamhet*" <http://www.internrevisorerna.se/verksamhet>, 2008-11-17 kl 14:23

Kollegiet för Svensk Bolagsstyrning (a),

<http://www.bolagsstyrning.se/files/docs/Svenskkodforbolagsstyrning.pdf>, 2008-11-18 kl 14:15

Kollegiet för Svensk Bolagsstyrning (b), <http://www.bolagsstyrning.se/sv/0000004.asp> 2008-11-18 kl 14:15

KPMG, "*Sarbanes-Oxley Act: Compliance and beyond*",

<http://www.kpmg.se/pages/102101.html> 2008-12-12 kl 14.50

Lunds Universitet, "*Om lunds universitet*", <http://www.lu.se/om-lunds-universitet>, 2008-12-19 kl 09:55

Miljöbyrån, "*Varför ISO-certifiering?*", <http://www.miljobyran.nu/isocertifiering.htm> 2008-12-29 kl 10:41

Regeringen, "*Kommunal lagstiftning*", <http://www.regeringen.se/sb/d/1906/a/12256> 2009-01-02 kl 19:15

Regeringen, "*Fördrag, förordningar och direktiv - några olika rättsakter inom EU*",

<http://www.regeringen.se/sb/d/2475/a/15458> 2009-01-02 kl 23:24

U.S. Securities and Exchange Commission, "*How the SEC Protects Investors, Maintains Market Integrity, and Facilitates Capital Formation*"

<http://www.sec.gov/about/whatwedo.shtml> 2008-12-28 kl 09:59

Muntliga källor

Bektas, Can , Finance Director Financial Reporting & Governance på AstraZeneca AB, intervju 2008-12-11

Hegdal, Magnus, finansdirektör på AB Tetra Pak, intervju 2008-11-21

Jeppsson, Margareta, ekonomichef på VA SYD, intervju 2008-11-10/24

Johansson, Per- Ola, redovisningschef på Alfa Laval Lund AB, 2008-12-02

Olsson, Robert, ekonomichef/controller på Färs och Frosta Sparbank AB, 2008-12-09

Schöldström, Klas, generalsekreterare på Internrevisorernas Förening, 2008-12-22

Wallmark, Susanne, revisionschef vid Lunds Universitet, intervju 2008-12-01

Åkermark, Anna-Karin, redovisningsspecialist Lunds Energi, intervju 2008-12-01

Tabellförteckning

Tabell 1. Fallföretagspresentation

Tabell 2. Övergripande internrevision hos de olika bolagen

Tabell 3. Kontrollmiljö

Tabell 4. Riskbedömning

Tabell 5. Kontrollaktiviteter

Tabell 6. Information och kommunikation

Tabell 7. Uppföljning

Tabell 8. Sammanställning av poäng

Bilaga. Intervjufrågor

Bakgrundsfakta

Vad har du för bakgrund? (Tidigare arbetslivserfarenhet, utbildning)

Hur skulle du definiera din roll och dina arbetsuppgifter på företaget? (även hur många år har du arbetat)

Beskriv företagets verksamhet (omsättning, hur ser ägarstrukturen ut)

Internrevisionen

Hur är internrevisionen organiserad inom företaget? (vilka på företaget har ansvar för att den interna kontrollen efterlevs? vissa personer, avdelning?) Varför är det på detta sätt tror du?

Hur granskas den interna kontrollen? (av egna internrevisorer, inhyrda internrevisorer, av externa revisorer?)

På vems uppdrag sker internrevisionen?

Vem rapporterar internrevisionen till?

Vad är syftet med internrevisionen för er? Vilket värde skapar den interna kontrollen?

Vilka stadgar följer ni gällandes internrevision? (svenska koden för bolagsstyrning, sox, coso, 8e direktivet)

Hur anser du att användandet av SOX har påverkat ert bolag?

Hur arbetar ni med regelverket? Dagligen, hur?

Vad är dina åsikter om regelverken? Både positivt och negativt.

Kontrollmiljön

Hur ser organisationen ut? (decentraliserat/centraliserat m.m.)

Har rutiner och regler ändrats under dina år och har du fått de resurser du behöver för att anpassa dig till detta? Har du fått utökade arbetsuppgifter och ansvar?

Hur upplever du kontrollmiljön på företaget? (regler och rutiner, explicita eller implicita regler, är det en del av organisationskulturen eller mer formella regler) Var finns denna information?

Var kan du finna din uppdragsbeskrivning/befattningsbeskrivning?

Vad finns det för regler och rutiner kring dina arbetsuppgifter?

Vem rapporterar du till?

Vem kontrollerar att du gjort dina uppgifter rätt?

Stämmer din befogenhet inom IT-systemet överens med de funktioner du behöver för att utföra dina arbetsuppgifter, eller kommer du åt mer/mindre funktioner än du behöver? (Blir man hämmad eller har tillgång till för mycket – risk för företaget)

Riskbedömning

Hur arbetar ni för att identifiera risker?

Finns det några som arbetar specifikt med riskhantering? Vilken position inom företaget har dessa personer i så fall?

Hur hanterar ni risker efter att ni identifierat dem?

Hur skulle du definiera en risk?

Kontrollaktiviteter – förebygga, upptäcka och korrigera fel.

Vad har ni för kontrollaktiviteter?

Hur ser era attestrutiner ut? Hur många personer måste attestera, vem attesterar?

Hur kontrolleras betalningar innan och efter betalning?

Har ni några beloppsgränser för vilka befogenheter olika medarbetare har att inhandla och attestera varor för? Hur är dessa gränser satta?

Vilka former av policydokument har ni?

Information och kommunikation

Tillgänglighet av policy och dokument, var finns informationen?

Har ni intranät? Vad finns det för information där? Hur kan du komma åt det (hemifrån, på jobbet)? Hur säkert?

Hur fungerar kommunikationen mellan de som utför den interna revisionen och de externa revisorerna?

Hur kommuniceras nya rutiner? I vilken grad är de inblandade delaktiga i skapandet av nya rutiner?

Hur kommuniceras de olika regelverken ut till de anställda i organisationen och den påverkan som det kommer få på deras arbete? (SOX)

Övervakning och uppföljning

Hur sker uppföljning av den interna kontrollen?

Vilken form av utvärderingar görs?

Hur följs internrevisionens rapporter upp?