



EKONOMIHÖGSKOLAN

Lunds universitet

Företagsekonomiska institutionen
Examensarbete kandidatnivå
FEKK01
januari 2008

Svensk kod för bolagsstyrning

– Av betydelse för bolag och dess intressenter?

Författare

Sofia Dahlstedt Garcia
Gunhild Magnusson

Handledare

Erling Green
Carl-Michael Unger

Förord

Vi vill börja med att tacka våra respondenter som har ställt upp på intervjuer och därmed gjort det möjligt för oss att genomföra denna undersökning.

Vi vill även tacka våra handledare Erling Green och Carl-Michael Unger som har gett oss berikande tips och råd under arbetets gång.

Lund den 14 januari 2008

Sofia Dahlstedt Garcia

Gunhild Magnusson

Sammanfattning

Uppsatsens titel:	Svensk kod för bolagsstyrning – av betydelse för bolag och dess intressenter?
Seminariedatum:	17 januari 2008
Ämne/kurs:	FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, 15 poäng
Författare:	Sofia Dahlstedt Garcia, Gunhild Magnusson
Handledare:	Erling Green, Carl-Michael Unger
Fem nyckelord:	Agent-principalteori, bolagskod, bolagsstyrning, COSO, intern kontroll
Syfte:	Uppsatsens syften är att utifrån ett antal intervjuer redogöra för vilka överväganden, i anslutning till Svensk kod för bolagsstyrning, som fem börsföretag har haft vid upprättandet av årsredovisningen. Samt att diskutera vilken betydelse dessa överväganden har haft för investerare och andra intressenter.
Metod:	Uppsatsen är framställd genom induktiv forskningsansats med deskriptiv karaktär. Empirin har samlats in genom intervjuer med kvalitativ metod som tillvägagångssätt.
Teoretiska perspektiv:	Uppsatsens teoretiska referensram utgörs av bolagsstyrning, agentprincipalteorin, intern kontroll och COSO.
Empiri:	Den empiriska grunden är framtagen genom intervjuer med sju olika respondenter. Fem av dem är företag och de resterande två är revisionsbyråer. Urvalet av företagen har baserats på bransch, börsvärde och ägarstruktur.
Slutsatser:	Koden har inte påverkat företagens arbete med intern kontroll nämnvärt. Vi anser dock att den är betydelsefull för alla slags företag oavsett storlek. Även aktieägarna borde se koden som en kvalitetsstämpel på företagen som tillämpar koden.

Abstract

- Title:** The Swedish Code of Corporate Governance – meaningful for companies and their investors?
- Seminar date:** 17th of January, 2008
- Course:** FEKK01, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credits Points (UPC) or ECTS-cr)
- Authors:** Sofia Dahlstedt Garcia, Gunhild Magnusson
- Advisors:** Erling Green, Carl-Michael Unger
- Key words:** Agency Theory, Code for Corporate Governance, Corporate Governance, COSO, Internal Control
- Purpose:** The purpose of this thesis is to describe what considerations, in association to the Swedish code of corporate governance, that five companies have had with the establishment of their annual report. We also intend to discuss the role these considerations have had on investors and other interested parties.
- Methodology:** The thesis is written with an inductive approach and descriptive character. The empirical data has been collected through interviews incorporating a qualitative method.
- Theoretical perspectives:** The theoretical perspectives within the thesis are corporate governance, the agency-theory, internal control and COSO.
- Empirical foundation:** The empirical foundation is based on interviews with seven different respondents. Five of which are established companies, and the remaining two represented auditor firms. The selection of the companies was based on factors, which included a company's branch, stock exchange value and ownership structure.
- Conclusions:** The Swedish Code of Corporate Governance has not had a major impact on a companies' work with internal control. Even so, we acknowledge that the code plays a meaningful role for all kinds of companies regardless of their size. Shareholders should also consider a companies' usage of the code as a representation of quality they are able to incorporate in their services.

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION	2
1.3 PROBLEMFÖRMULERING	3
1.4 SYFTE	4
1.5 POSITIONERING	4
2 METOD	5
2.1 FORSKNINGSAKSATS	5
2.2 FORSKNINGSMETOD	5
2.3 DATAINSAMLING	6
2.3.1 PRIMÄRDATA	6
2.3.2 SEKUNDÄRDATA	7
2.4 KÄLLKRITIK	7
2.5 VAL AV RESPONDENTER	7
2.6 INTERVJUER	8
2.7 TILLFÖRLITLIGHET	9
2.7.1 RELIABILITET	9
2.7.2 VALIDITET	10
3 SVENSK KOD FÖR BOLAGSSTYRNING	11
3.1 EU:S 8: E DIREKTIV	11
3.2 KODEN	11
3.2.1 KODENS SYFTE	12
3.2.2 KODENS MÅLGRUPP	12
3.2.3 KODENS INNEHÅLL	13
3.2.4 FÖLJ ELLER FÖRKLARA	13
3.2.5 INTERN KONTROLL I KODEN	14
3.2.5.1 INTERN KONTROLL AVSEENDE DEN FINANSIELLA RAPPORTERINGEN	14
4 TEORETISK REFERENS RAM	16
4.1 VAL AV TEORETISK REFERENS RAM	16
4.2 BOLAGSSTYRNING	16
4.2.1 BOLAGSSTYRNING UR ETT SVENSKT PERSPEKTIV	18
4.3 AGENTPRINCIPALTEORIN	19
4.4 BESKRIVNING AV ARBETET MED INTERN KONTROLL	20
4.5 COSO	21
4.5.1 SYNSÄTT	22

4.5.2 COSO:S BESTÅNDSDELAR	23
4.5.2.1 KONTROLLMILJÖN	23
4.5.2.2 RISKBEDÖMNING	24
4.5.2.3 KONTROLLAKTIVITETER	24
4.5.2.4 INFORMATION OCH KOMMUNIKATION	24
4.5.2.5 UPPFÖLJNING	25

5 EMPIRI **26**

5.1 REVISIONSBYRÅ A	26
5.1.1 RESPONDENT A	26
5.1.1.1 ÅSIKTER OM KODEN	26
5.1.1.2 INTERN KONTROLL	27
5.1.1.3 KODENS BETYDELSE FÖR AKTIEÄGARNA	27
5.2 REVISIONSBYRÅ B	27
5.2.1 RESPONDENT B	28
5.2.1.1 ÅSIKTER OM KODEN	28
5.2.1.2 INTERN KONTROLL	29
5.2.1.3 KODENS BETYDELSE FÖR AKTIEÄGARNA	29
5.3 FÖRETAG A	30
5.3.1 RESPONDENT C	30
5.3.1.1 ÅSIKTER OM KODEN	30
5.3.1.2 INTERN KONTROLL	31
5.3.1.3 KODENS BETYDELSE FÖR AKTIEÄGARNA	31
5.4 FÖRETAG B	31
5.4.1 RESPONDENT D	32
5.4.1.1 ÅSIKTER OM KODEN	32
5.4.1.2 INTERN KONTROLL	32
5.4.1.3 KODENS BETYDELSE FÖR AKTIEÄGARNA	33
5.5 FÖRETAG C	34
5.5.1 RESPONDENT E	34
5.5.1.1 ÅSIKTER OM KODEN	34
5.5.1.2 INTERN KONTROLL	35
5.5.1.3 KODENS BETYDELSE FÖR AKTIEÄGARNA	36
5.6 FÖRETAG D	36
5.6.1 RESPONDENT F	36
5.6.1.1 ÅSIKTER OM KODEN	36
5.6.1.2 INTERN KONTROLL	37
5.6.1.3 KODENS BETYDELSE FÖR AKTIEÄGARNA	38
5.7 FÖRETAG E	38
5.7.1 RESPONDENT G	38
5.7.1.1 ÅSIKTER OM KODEN	38
5.7.1.2 INTERN KONTROLL	39
5.7.1.3 KODENS BETYDELSE FÖR AKTIEÄGARNA	39
5.8 SAMMANSTÄLLNING AV EMPIRIN	40

6 ANALYS	41
6.1 KODENS PÅVERKAN PÅ INTERN KONTROLL	41
6.1.1 KOPPLING TILL TEORI	41
6.1.2 EGNA REFLEKTIONER	42
6.2 KODENS RELEVANS I MINDRE BOLAG	43
6.2.1 KOPPLING TILL TEORI	43
6.2.2 EGNA REFLEKTIONER	45
6.3 KODENS BETYDELSE FÖR AKTIEÄGARNA	46
6.3.1 KOPPLING TILL TEORIN	46
6.3.2 EGNA REFLEKTIONER	47
7 SLUTSATS	49
7.1 AVSLUTANDE DISKUSSION	49
7.2 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	49
KÄLLFÖRTECKNING	50
BILAGA 1	52

1 Inledning

Det första kapitlet redogör för det ämne vi har valt att basera vår uppsats på. Kapitlet inleds med en bakgrundsbeskrivning för att ge läsaren ökad förståelse för uppsatsens ämne. Därefter följer problemdiskussionen som beskriver det problemområde som det valda ämnet fokuserar kring, vilket är incitamentet till att undersöka området ytterligare. Problemdiskussionen mynnar ut i ett antal frågeställningar och ett syfte, vilka specificerar uppsatsens undersökningsområde.

1.1 Bakgrund

Förtroendet för näringslivet har stor betydelse för ekonomin i vårt samhälle. Det påverkar viljan hos marknadens aktörer att investera pengar i företag, vilket leder till en ökad möjlighet till kapitalanskaffning. Detta gör det möjligt för företagen att expandera.¹ För att företag ska få ökat förtroende hos intressenterna behövs en etablerad praxis för hur ett bolag ska styras, s.k. bolagsstyrning.² Bolagsstyrning handlar om relationen mellan ägarna och ledningen hos börsnoterade bolag. Då många företag inte leds av sina ägare krävs det att företagsledningen driver företaget med ägarnas intresse i fokus.³

Företagsskandalerna som Enron, Parmalat och svenska Skandia har lett till att ytterligare regleringar har efterfrågats. Skandalerna i USA bidrog till en omfattande lagstiftning, den så kallade Sarbanes-Oxely Act. Det är en kod som följs av alla bolag, såväl amerikanska som icke-amerikanska, som har aktier noterade på amerikansk börs. Det betyder att även en del svenska bolag som Volvo, Ericsson och Electrolux tar del av det amerikanska regelverket.⁴

I Sverige hade man tidigare ingen etablerad kod för bolagsstyrning. Men sedan några år tillbaka har initiativ från EU:s sida lett till en utformning av en kod även i Sverige. Koden utgör gemensam praxis för svensk bolagsstyrning och bygger i grunden på den svenska aktiebolagslagen, samt traditioner för bolagsstyrning. Utformningen av koden har skett genom ett samarbete mellan privat näringsliv och den statliga

¹ www.bolagsstyrning.se

² SOU, *Svensk kod för bolagsstyrning* (2004:46), s 8.

³ Balans nr. 1 (2006), s.14.

⁴ www.advokatsamfundet.se

Förtroendekommissionen den s.k. Kodgruppen. Gruppen utsågs 2003 och presenterade våren 2004 det första förslaget till ”svensk kod för bolagsstyrning”.⁵ Kodgruppens rekommendation från år 2004 har inledningsvis enbart berört de 100 största bolagen (börsvärde av minst 3 miljarder SEK) på Stockholmsbörsen. De började tillämpa koden den 1 juli 2005.⁶ Från och med den 29 juni 2008 kommer de resterande 225 bolagen på börsen att inkluderas.⁷

Anledningen till att samtliga bolag ska tillämpa koden beror på ett flertal faktorer. Den första är att kodgruppen inte anser att det är bra att bara de största bolagen tillämpar koden. I andra europeiska länder tillämpas respektive lands bolagskod på samtliga börsnoterade bolag och så bör det även vara i Sverige, för att inge ett så bra förtroende som möjligt gentemot investerare. Kodgruppen anser att med en anpassning av koden till de mindre bolagens förutsättningar kommer koden även att vara till hjälp för dessa. Ytterligare en anledning till en gemensam tillämpning av koden är att Sverige behöver hålla på självreglering för att kunna stå emot en överambitiös lagstiftning, som ofta är grundad på EU-regler. Lagstiftningarna anses inte vara tillräckligt väl anpassande till svenska förhållanden.⁸

Inför implementeringen av koden i de mindre bolagen är Kodkollegiet, den grupp som nu ansvarar för utveckling och eventuell modifiering av koden, på gång med att utforma en reviderad version av koden. Detta arbete ska leda till att eventuella svagheter hos koden elimineras, att en anpassning sker till de mindre börsbolagens förutsättningar samt till att underlätta inför en nordisk kodharmonisering.⁹

1.2 Problemdiskussion

Under de senaste två åren har debatten förts om huruvida användandet av koden har fungerat tillfredställande eller ej. Att se koden som en kvalitetsstämpel för de företag som använder den är intressant att diskutera då ett flertal onoterade företag av mindre art frivilligt valt att tillämpa koden.¹⁰ I samband med uttalandet om att samtliga noterade bolag på Stockholmsbörsen ska tillämpa koden, fr.o.m. 29 juni 2008, har det

⁵ www.bolagsstyrning.se

⁶ Balans nr. 1, (2006), s. 14.

⁷ www.kodkollegiet.se

⁸ www.dn.se

⁹ www.kodkollegiet.se

¹⁰ www.dn.se

uppstått en diskussion om det verkligen är lämpligt att även de mindre bolagen på börsen ska använda sig av koden. Ord som byråkrati och kostsam process har figurerat i pressen och alla är inte lika positivt inställda till att tillämpa den.¹¹

Koden innehåller normer gällande flera områden inom bolagsstyrning. De flesta normer som har reglerats i och med koden fungerar bra och är lätta att tillämpa. Det finns dock ett område som har stött på större motstånd än andra. Det är området rörande intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen enligt kodens normer. Problemet är att vissa företag anser att kodens punkter inte är tydliga nog för att kunna tillämpas i praktiken. De vet därför inte hur de ska utföra arbetet med intern kontroll för att uppfylla kodens krav. Problemet är av stor betydelse då många bolag har utländska ägare som lägger stort fokus på fungerande intern kontroll för att minska investeringsrisken i dessa bolag.¹²

En annan kritik mot koden är att alltför stort fokus på intern kontroll kan leda till att företagen lägger för mycket tid på att försöka efterleva regler snarare än att fokusera på att göra bra affärer. Att styrelsen anser att fokus på intern kontroll är bra, men företagsledningen vars verksamhet ska granskas tycker kanske inte att det är lika bra. Å andra sidan leder kan arbetet med intern kontroll bidra till ordning och reda, vilket de flesta företagsledningar borde vara intresserade av.¹³

1.3 Problemformulering

Utifrån problemdiskussionen ämnar vi att genom vår undersökning svara på nedanstående frågeställningar.

- *Hur påverkar koden mindre bolags interna kontrollarbete?*
- *Behövs koden för mindre bolag?*
- *Är koden betydelsefull för aktieägarna?*

¹¹ Balans nr.1, (2006), s.16.

¹² Ibid, s.16.

¹³ Ibid, s.16.

1.4 Syfte

Syftet med uppsatsen är att utifrån ett antal intervjuer med revisionsbyråer och företag redogöra för vilka överväganden, i anslutning till Svensk kod för bolagsstyrning, som fem börsföretag har haft vid upprättandet av årsredovisningen. Samt att diskutera vilken betydelse dessa överväganden har haft för investerare och andra intressenter.

1.5 Positionering

Sedan införandet av den svenska koden har det debatterats en hel del om vilka effekter koden har haft på de berörda bolagen. Det finns i dag redan böcker, uppsatser och vetenskapliga artiklar om bolagsstyrning och dess utveckling i Sverige och andra länder. De uppsatser vi har läst har främst inriktat sig på koden som helhet. Vi har därför valt att inrikta oss på kodens påverkan på framförallt den interna kontrollen. Då den svenska koden vid början av införandet bara användes av de 100 största bolagen på Stockholmsbörsen anser vi att det inte finns tillräckligt med undersökningar om hur mindre bolag kan tillämpa detta regelverk. Vi vill därför göra denna undersökning med inriktning på intern kontroll, ur det mindre¹⁴ företags perspektiv, för att på så sätt fylla ur det teoretiska gap som finns inom området.

¹⁴ Med ett börsvärde under 3 miljarder SEK

2 Metod

Detta kapitel beskriver det tillvägagångssätt vi har använt oss av för att undersöka det valda problemområdet. Syftet med kapitlet är att ge läsaren förståelse för hur vi har gått tillväga vid insamlandet av det empiriska materialet. På så sätt görs det möjligt för läsaren att kunna bedöma studiens trovärdighet.

2.1 Forskningsansats

För att kunna analysera det forskningsområde som vi har valt använder vi oss av det induktiva tillvägagångssättet, vilket betyder att vi utgår från empirin för att kunna generera ny teori och kunskap.¹⁵ Eftersom vi innan uppsatsskrivandets start inte har några hypoteser som vi vill pröva utgår vi i stället från den empiri som samlas in för att kunna formulera relevanta teorier. Genom att genomföra intervjuer har vi för avsikt att ge respondenterna en möjlighet att ge sina tolkningar av verkligheten. Empirin ger oss på så sätt underlag för hur det studerande området fungerar i realiteten.

Med induktiv ansats som grund har vi även valt att göra vår undersökning av deskriptiv karaktär. Deskriptiva studier talar om hur något är i stället för att tala om hur något bör vara, vilket klassas som normativ studie.¹⁶ Anledningen till att vi har valt detta tillvägagångssätt beror på att vi har som avsikt att uppsatsen ska bidra till ökad kunskap och förståelse hos läsaren. Med den kunskapsbasen som grund kan vårt material användas som underlag till ytterligare studier.

2.2 Forskningsmetod

I valet av forskningsmetod finns det olika tillvägagångssätt för att angripa undersökningsområdet. Kvalitativ forskning lägger vikt på att utifrån den empiriska analysen redovisa resultatet i ord till skillnad mot den kvantitativa forskningen där tonvikten läggs på att redovisa resultatet genom kvantifiering.¹⁷ Metoden är lämplig när vi vill se hur människor tolkar och förstår ett visst område, samt när vi inte har så mycket tidigare kunskap om det ämne som vi har tänkt att undersöka.¹⁸

¹⁵ Jacobsen, Dag Ingvar, *Vad, hur och varför* (2002), s. 35.

¹⁶ Artsberg, Kristina, *Redovisningsteori – Policy och praxis* (2005), s.24ff.

¹⁷ Bryman, Allen, Bell, Emma, *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2003), s. 297.

¹⁸ Jacobsen, Dag Ingvar, *Vad, hur och varför* (2002), s.140ff

Vi anser att den kvalitativa metoden ger mer rättvisa till frågeställningarna. Vi väljer denna metod eftersom vi för det första endast har lite kunskap inom det studerade området och för att vi för det andra vill veta hur våra intervjuobjekt tolkar verkligheten med ord. Vi vill inte ge dem svarsalternativ att välja mellan utan låta dem utveckla sina egna tankar kring ämnesområdet. Utifrån respondenternas svar vill vi sedan försöka kategorisera och strukturera upp datan för att kunna analysera den och möjligtvis se samband. Syftet med analysen är att den ska leda till en eventuell generaliserbarhet och nya teoretiska antaganden om det studerade området.

2.3 Datainsamling

För att kunna analysera vår frågeställning krävs tillgång till data. Inom kvalitativ forskningsmetod kan datainsamling förekomma som primärdata eller sekundärdata. För att få en så bra bild som möjligt av det studerade fallet är det viktigt att använda sig av mer än bara en källa. Vid användandet av fler källor är det viktigt att bedöma graden av källornas oberoende i förhållande till varandra. Detta för att lättare kunna styrka trovärdigheten i det resultat som forskningen leder till.¹⁹

2.3.1 Primärdata

Primärdata erhålls genom insamling av information direkt från intervjuobjekt, som därmed blir en primär informationskälla. Fördelarna med primärdata är att den samlas in med utgångspunkt från problemformuleringen, vilket gör att informationen kan anpassas till valt forskningsområde. Det är även möjligt att påverka datans tillförlitlighet då man själv kan kontrollera de förhållanden som insamlingen sker under.²⁰

Den primärdata som vi använt oss av i vår uppsats utgörs av de intervjuer vi har gjort. Vi valde att använda oss av intervjuer som vår primära informationskälla då den passade bäst för att kunna samla in empiri utifrån den forskningsansats och metod som vi har valt. Genom intervjuerna får vi tillgång till data som är framtagen utifrån våra problemformuleringar vilket gör att informationen blir mer väsentlig för vår undersökning.

¹⁹ Jacobsen, Dag Ingvar, *Vad, hur och varför* (2002), s. 210.

²⁰ *Ibid*, s. 152.

2.3.2 Sekundärdata

Sekundärdata erhålls genom information som har tagits fram och analyserats av andra. Det betyder oftast att insamlingen av informationen har gjorts med ett annat syfte och problemformulering än de som vi har valt. Det kan leda till att den tillgängliga informationen och det som den ska användas till inte stämmer överens.²¹

Den sekundärdata som vi har använt oss av i vår uppsats är litteratur i form av böcker, artiklar och information från olika hemsidor. Vi har valt att ta med andrahandsinformation för att få ett större antal källor som bidrag till undersökningen. Detta för att vi med större sannolikhet ska kunna säga att det resultat som vi får fram är generaliserbart på den större populationen, om det visar sig att de oberoende källorna ger en likadan beskrivning av verkligheten.

2.4 Källkritik

Vid insamling av data är det viktigt att vara källkritisk och ifrågasättande mot kvalitén av den erhållna informationen. Vid insamling av primärdata är det lättare att ha kontroll över de omständigheter som kan påverka datans tillförlitlighet än vid insamling av sekundärdata. Detta beror på att man då kan veta vem som har samlat in datan, hur den har samlats in och med vilka insamlingsmetoder.²² En fråga som bör ställas är huruvida sekundärdatan kan ha vinklats eller påverkats av personliga värderingar. I fallet där detta kan antas bör informationen tolkas med försiktighet.²³

Då vi har använt oss av sekundärdata har vi försökt att förhålla oss kritiskt till dess trovärdighet. Vi har utvärderat den i förhållande till det material som vi ämnat använda datan till och ifrågasatt informationens korrekthet och trovärdighet. Detta har gjorts för att med större säkerhet kunna säga att utfallet av det resultat som framställts med hjälp av primär- och sekundärdatan är tillförlitligt.

2.5 Val av respondenter

Vid tidpunkten då denna uppsats framställs tillämpas koden endast av de 100 största bolagen noterade på Stockholmsbörsen. Utifrån uppsatsens problemformuleringar och

²¹ Jacobsen, Dag Ingvar, *Vad, hur och varför* (2002), s. 152f.

²² *Ibid*, s. 188.

²³ *Ibid*, s. 210.

syfte har vi valt att intervjua fem bolag noterade på Stockholmsbörsens Small cap eller Mid cap, eftersom vi ville ha undersökningsobjekt med ett börsvärde jämförbart med de företag som kommer att tillämpa koden fr.o.m. juni 2008. På Small cap-listan finns företag med ett börsvärde under 150 miljoner Euro.²⁴ Av de bolagen vi valt att intervjua befinner sig ett på den listan. På Mid cap-listan befinner sig företag med ett börsvärde mellan 150 miljoner och 1 miljard Euro.²⁵ Där har vi valt att intervjua fyra företag. Valet av dessa bolag har grundats på vår avsikt att intervjua bolag aktiva inom olika branscher och med olika ägarstruktur då vi tror att dessa komponenter kan bidra till olika svar utifrån de problemformuleringar vi har valt. Skälet till att vi bara intervjuat ett företag från Small cap-listan är att de flesta bolag på den listan hittills inte har implementerat koden.

Då företag ibland använder sig av extern experthjälp för att kunna förstå och följa de regelverk som finns har vi även valt att intervjua två personer som arbetar hos två av Sveriges största revisionsbyråer. Vi anser att det är viktigt att även få med deras syn på det område vi valt att studera då vi tror att den kan skilja sig ifrån företagens.

2.6 Intervjuer

Vi har använt oss av öppna individuella intervjuer, dvs. samtal med intervjuobjekt både via telefon och via personliga besök. Anledningen till att vi har använt oss av öppna intervjuer är för att de är mest lämpade när få enheter undersöks och när vi vill veta hur objektet tolkar och uppfattar olika förhållanden.²⁶ Valet mellan telefonintervju och personliga besök har baserats på tillgänglighet, men också resurser och möjligheter. Då vissa av intervjuobjekten har befunnit sig på annan ort har vi valt att använda oss av telefonen som hjälpmedel. Vid de fall då vi har haft möjlighet att göra en personlig intervju har vi gjort det. Under besöksintervjuerna har vi använt oss av en bandspelare för att vi båda skulle ha möjlighet att ha ögonkontakt med respondenten och delta i intervjun. Under telefonintervjuerna har en av oss skött själva intervjuarbetet och den andra har gjort anteckningar. Vi har valt att låta våra respondenter vara anonyma. Detta för att vi, utifrån den empiri som vi har samlat in, ska kunna analysera den förutsättningslöst och på detta sätt göra en så genomgående analys som möjligt.

²⁴ www.omxgroup.com

²⁵ Ibid.

²⁶ Jacobsen, Dag Ingvar, *Vad, hur och varför* (2002), s. 160f.

2.7 Tillförlitlighet

2.7.1 Reliabilitet

Under forskningsprocessens gång ifrågasätts resultatens reliabilitet. Uttrycket vill tala om huruvida resultaten från den undersökning som gjorts skulle ha blivit lika om den skulle göras om på nytt, eller om utfallet skulle ha blivit annorlunda på grund av slumpmässiga och tillfälliga faktorer som påverkat resultatet.²⁷ Reliabiliteten vill visa graden av undersökningens tillförlitlighet.²⁸ De undersökningsmetoder som används under arbetes gång kan påverka det slutliga resultatet, vilket i sin tur påverkar undersökningens reliabilitet. Ett exempel på detta är den s.k. intervjuareffekten. Vid intervjuer påverkas objektet av intervjuaren genom t.ex. kroppsspråk, tal, och intervjumetod. Det leder till att resultatet som vi får fram inte alltid speglar det som vi hade för avsikt att mäta. En ytterligare faktor som påverkar resultatens reliabilitet är kontexteffekten. Kontexteffekt uppstår i den omgivning där informationen samlas in. I de fall intervjuer äger rum i en omgivning där respondenten normalt inte befinner sig i kan personens beteende förändras, vilket i sin tur kan påverka resultatet.²⁹

För att få så hög reliabilitet som möjligt har vi försökt få respondenten att känna sig så bekväm som möjligt under intervjun. Vi har därför valt att låta besöksintervjuerna äga rum på respektive respondents arbetsplats. Vi har även informerat om intervjuns tillvägagångssätt, vilka frågor som kommer att ställas, samt beräknad tid för intervjun. Vi tror att respondenter som är bättre förberedda för vad som komma skall känner sig bekvämare och mer naturliga i den situation som de utsätts för, vilket i sin tur leder till att svaren på frågorna blir mindre påverkade av olika faktorer.

Vid utformningen av intervjufrågorna har vi försökt att inte vinkla dem, samt att hålla en neutral inställning så att intervjuobjektet inte skulle känna sig påverkad av vår inställning och uppfattningar till det studerade området. Eftersom hälften av intervjuerna skedde över telefon så har intervjuareffekten kunnat hållas på en lägre nivå i dessa fall. Dock kan effekten aldrig suddas ut då personer påverkas av olika saker som vi är ovetande om. Därför har vi hela tiden varit medvetna om att svaren även i dessa fall kan ha blivit påverkade, och tagit hänsyn till det vid analysen av empirin.

²⁷ Bryman, Allen, Bell, Emma, *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2003), s.48.

²⁸ Jacobsen, Dag Ingvar, *Vad hur och varför* (2002), s. 22.

²⁹ *Ibid*, s. 270ff.

2.7.2 Validitet

Vid undersökningar bestäms vad som ska studeras och vad som ska mätas. En förhoppning är självklart att det som undersöks kan resultera i giltiga och tillförlitliga slutsatser.³⁰ Validitet uttrycker huruvida vi mäter det vi vill mäta och om det som vi har undersökt verkar relevant och giltigt. Giltighet och relevans kan delas in i två element, intern- och extern giltighet. Där den förstnämnda beskriver om vi mäter det vi faktiskt vill mäta. Extern giltighet berör frågan om det resultat vi har fått fram genom undersökning av ett begränsat område även är giltigt i andra sammanhang, dvs. i hur hög grad vårt resultat kan generaliseras.³¹ Genom att använda oss av intervjuer för att samla in empiri har vi kunnat påverka den interna validiteten. Det har varit möjligt eftersom vi har formulerat intervjufrågorna på så sätt att de ska ge svar på det som vi har avsett att mäta utifrån våra problemformuleringar och syfte.

Syftet med att använda sig av kvalitativ metod är normalt sett inte att generalisera från det urval som gjorts till en större population. Avsikten är ofta att förstå och tränga in djupare i begrepp och fenomen. Utifrån det urval som gjorts är det möjligt att generalisera den data som samlats in till en mer teoretisk nivå. Om de teorier som skapas är giltiga för en större population än den som undersökts är dock svårt att säga.³²

Eftersom vi har valt att göra djupintervjuer av ett mindre urval är vi medvetna om att urvalet kanske inte är representativt för hela urvalsunderlaget och att våra resultat kanske därför inte kan representera hela populationen. Vår avsikt är dock att försöka förstå och klargöra hur det område som vi har valt att undersöka möjligtvis kan ge liknande effekter och påverkan hos den resterande delen av populationen. På så sätt blir vår studie kunskapsgenererande och användbar för de bolag som ännu inte har tagit del av koden.

³⁰ Bryman, Allen, Bell, Emma, *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2003), s. 48.

³¹ Jacobsen, Dag Ingvar, *Vad hur och varför* (2002), s. 21f.

³² *Ibid*, s. 266.

3 Svensk kod för bolagsstyrning

Detta kapitel ämnar beskriva hur Svensk kod för bolagsstyrning har kommit till och hur den fungerar i praktiken. Vi kommer även att beskriva kodens punkter om intern kontroll för att ge läsaren en tydligare bild av de krav som ställs på det interna kontrollarbetet hos de företag som tillämpar koden.

3.1 EU:s 8:e direktiv

Europaparlamentet upprättade den 17 maj 2006 direktivet 2006/43/EG med syftet att öka trovärdigheten för finansiell rapportering och att stärka skyddet mot finansskandaler inom EU. Direktivet ska bidra till ömsesidig förståelse för formerna av lagstadgad revision av årsbokslut och författad redovisning i de europeiska medlemsstaterna.³³ Bakgrunden till direktivet, även kallat EU:s 8:e direktiv, är att stärka företags förtroende genom att effektivisera det interna kontrollarbetet. Direktivet innehåller därigenom föreskrifter om hur företag ska säkerställa det interna kontrollarbetet. Bestämmelserna kommer förhoppningsvis att bidra till att investerarna får ökat intresse för att investera i företag.³⁴

Direktivet omfattar samtliga bolag som är noterade på reglerad handelsplats då de anses vara av intresse för allmänheten. Varje europeisk medlemsstat ska anpassa sin lagstiftning till direktivet och offentliggöra den senast 29:e juni 2008. För Sveriges del innebär direktivet att även de bolag som har ett börsvärde under 3 miljarder SEK omfattas, vilket innebär att de kommer att tillämpa Svensk kod för bolagsstyrning vid halvårsskiftet 2008.³⁵

3.2 Koden

Svensk kod för bolagsstyrning är den första samlade koden som lagts fram i Sverige. I grunden ligger aktiebolagslagen som reglerat ett flertal av de frågor som andra länder tillämpar i liknande regelverk. Innan kodens framställande var ett flertal svenska ägarinstitutioner aktiva inom konstruerandet av riktlinjer för hur ägarrollerna skulle utövas. Självregleringsorgan inom näringslivet har också varit delaktiga i att formulera

³³ www.europa.eu

³⁴ www.deloitte.com

³⁵ Ibid.

föreskrifter för bolagsstyrning. Anledningen till kodens grundande var en gemensam inställning hos ett antal organisationer i näringslivet att utifrån de redan befintliga reglerna göra en heltäckande sammanställning av reglerna för bolagsstyrning.³⁶

3.2.1 Kodens syfte

Syftet med att svenska bolag ska tillämpa koden är att den ska bidra till förbättrad styrning inom företagen med förhoppning om att förstärka näringslivets effektivitet och konkurrenskraft. Ytterligare syften med koden är att bidra till ett förstärkt förtroende för den svenska kapitalmarknaden och att utländska aktörer, aktiva på den internationella kapitalmarknaden, ska få bättre kunskap och tillit till vårt bolagsstyrningssystem. Detta ska i sin tur leda till att svenska bolag kan få tillgång till utländskt kapital.³⁷

Kodgruppens vägledande principer för utvecklandet av koden är följande:

- *Skapa goda förutsättningar för utövandet av en aktiv och ansvarstagande ägarroll.*
- *Skapa en väl avvägd maktbalans mellan ägare, styrelse och verkställande ledning, som bl.a. säkerställer ägarnas möjlighet att hävda sina intressen gentemot bolagets ledningsorgan.*
- *Skapa en tydlig roll- och ansvarsfördelning mellan de olika lednings- och kontrollorganen.*
- *Värna om att aktiebolagslagens likabehandlingsprincip tillämpas i praktisk handling.*
- *Skapa största möjliga transparens gentemot ägare, kapitalmarknad och samhället i övrigt.*³⁸

Det finns inga bestraffningar fastställda i samband med koden. Om företagen inte följer punkterna på ett bra sätt eller motiverar avvikelser så kan det dock leda till ett minskat förtroende hos aktieägarna och för den svenska kapitalmarknaden.³⁹

3.2.2 Kodens målgrupp

Koden ska användas av svenska aktiebolag. De svenska bolag som är noterade på utländsk börs och tillämpar tvingande regler som strider mot den svenska koden tillåts avvika från kodens regler i och med principen ”följa och förklara”. Koden har främst

³⁶ Kodgruppen, *Svensk kod för bolagsstyrning*, (2004), s. 4f.

³⁷ *Ibid*, s. 4.

³⁸ *Ibid*, s. 5.

³⁹ www.bolagsstyrning.se

betydelse för de bolag som har en bred ägarspridning där det kan vara svårare för den lilla aktieägaren att få tillräcklig insyn i företagens verksamhet. Anledningen till att det från början bara var de största bolagen som skulle tillämpa koden beror på att det ansågs vara av betydelse att utveckla kostnadseffektiva system och rutiner som de mindre bolagen sedan skulle kunna ta del av. Bolagsstyrning är dock, enligt Kodgruppen, lika betydelsefullt för aktiebolag av mindre storlek.⁴⁰

3.2.3 Kodens innehåll

Koden innehåller riktlinjer som omfattar områdena bolagsstämma, styrelse, tillsättning av styrelse och revisor, bolagsledning och information om bolagsstyrning. Riktlinjerna för bolagsstämman innehåller punkter som ska bidra till att ett så stort antal aktieägare som möjligt ska kunna medverka på bolagsstämman. Där har de sin möjlighet att utöva sitt inflytande på bolaget. Punkterna avseende tillsättning av styrelse och revisor vill medföra att beslut om vilka som ska tillsättas till dessa positioner bör genomföras så att ägarna har möjligheten att lämna förslag och framföra sina åsikter. Detta möjliggör att väl valda beslut tas i medverkan av företagets investerare. Avsnitten avseende styrelsen innehåller riktlinjer som ska se till att styrelsen förvaltar bolagets tillgångar på så sätt att ägarna på bästa sätt erhåller kapitalavkastning som uppfyller deras investeringskrav. Detta görs bland annat genom att styrelsen ansvarar för att den finansiella rapporteringen är upprättad enligt lag och gällande redovisningsstandarder, samt att övriga allmänna krav på noterade bolag tillämpas. Styrelsen ska även se till att arbetet med intern kontroll genomförs i bolagen, samt att fastställda principer för hur arbetet ska gå tillväga efterlevs. Punkterna angående bolagsledningen vill klargöra vikten av den verkställande direktörens arbetsuppgifter. Dessa innefattar bland annat att kontinuerligt rapportera till styrelsen om bolagets utveckling.⁴¹

3.2.4 Följ eller förklara

Koden bygger på principen följ eller förklara ("comply or explain") vilket innebär att om företagen har rimliga skäl för varför de inte ska följa koden fullt ut så är det godtagbart. Koden har tack vare denna princip kunnat utformas med högre krav på vad som ska genomföras än om regelverket hade varit tvingande, då ambitionsnivån hade

⁴⁰ Kodgruppen, *Svensk kod för bolagsstyrning*, (2004), s. 5.

⁴¹ *Ibid*, s. 11ff.

fått läggas på en nivå som hade varit rimlig att begära från samtliga bolag. Principen leder till en flexibilitet som gör att bolag, även om de är olika på många sätt kan följa koden. Det finns ingen särskild mall eller instans som bestämmer vad som är godtagbara argument utan det är upp till bolagsledningen och styrelsen att bestämma. De bolag som avviker från kodens punkter utan att ge tillräckliga motiv till varför, riskerar att få minskat förtroende hos investerarna och på sätt minskat kapital i företaget.⁴²

3.2.5 Intern kontroll i koden

Det är varje företags styrelse som ansvarar för arbetet med intern kontroll, vilket har syftet att skydda ägarnas investeringar och företags tillgångar.⁴³

Koden har nedanstående krav avseende intern kontroll:

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

3.7.2 Styrelsen skall årligen avge en rapport över hur den interna kontrollen till den del den avser den finansiella rapporteringen är organiserad och hur väl den har fungerat under det senaste räkenskapsåret. Rapporten skall granskas av bolagets revisor.⁴⁴

3.7.3 I bolag som inte har en särskild granskningsfunktion (internrevision) skall styrelsen årligen utvärdera behovet av en sådan funktion och i sin rapport över den interna kontrollen motivera sitt ställningstagande.⁴⁵

3.2.5.1 Intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen

Styrelsens rapport om den interna kontrollen skulle från början innehålla uttalanden om hur väl den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen varit organiserad och hur väl den fungerat under det senaste räkenskapsåret. Kodgruppen har i efterhand reviderat denna punkt till att den bara ska handla om hur den finansiella rapporten är

⁴² Kodgruppen, *Svensk kod för bolagsstyrning*, (2004), s. 6.

⁴³ *Ibid*, s. 18.

⁴⁴ Kodkollegiet reviderade denna punkt till att: bolagen behöver inte beskriva i rapporten om intern kontroll hur väl den interna kontrollen fungerar i praktiken, utan bara om hur den är organiserad. Det ska även framgå om rapporten är granskad av bolagets revisor.

⁴⁵ Svenskt näringsliv, FAR, *Styrelsens rapport om intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen - Vägledning till Svensk kod för bolagsstyrning* (2005), s.3f.

organiserad. Syftet med rapporten är att inge en säkerhet hos bolagets intressenter avseende den externa finansiella rapporteringens tillförlitlighet. Den ska även ge möjlighet till granskning av huruvida den finansiella rapporteringen är framtagen enligt god redovisningssed, samt om andra regelverk och övriga förordningar tillämpas.⁴⁶ Utformningen av den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen ska av företagens styrelser beskrivas utifrån områdena kontrollmiljö, riskbedömning, kontrollaktiviteter, information och kommunikation samt uppföljning.⁴⁷

⁴⁶ Svenskt näringsliv, FAR, *Styrelsens rapport om intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen - Vägledning till Svensk kod för bolagsstyrning* (2005), s.3.

⁴⁷ *Ibid*, s. 5.

4 Teoretisk referensram

Detta kapitel redogör för de teorier som kommer att användas för att analysera den empiri som har samlats in. Inledningsvis ges en förklaring till valet av nedanstående referensram. Inledningsstycket följs av stycken som går in på vad varje teori handlar om för att ge läsaren ökad förståelse för hur vi utifrån referensramen ska göra en analys av empirin.

4.1 Val av teoretisk referensram

För att kunna analysera vår empiri utifrån de problemformuleringar vi har ställt kommer vi att använda oss av nedanstående teorier. Vad som är intressant är att se huruvida analysen av vår empiri kan leda till liknande teoretiska resonemang som de teorier vi använder oss av. Om så är fallet kan vi med större säkerhet anta att undersökningen är tillförlitlig.

Teorin om bolagsstyrning kommer vi att använda för att kunna analysera den empiri som handlar om hur företag organiserar sin verksamhet för att förbättra investerarens förtroende och vilja att tillföra kapital till företagen. Agentprincipalteorin kommer att användas för att analysera den data som handlar om ägarnas roll i bolagen och huruvida företagsledningen beaktar deras intressen.

Teorierna om intern kontroll och COSO-modellen utgör ytterligare komplement till den empiri som vi har samlat in och ämnas användas för att se om de förändringarna inom området för intern kontroll kan kopplas till dessa teorier.

4.2 Bolagsstyrning

”Did you ever expect a corporation to have a conscience, when it has no soul to be damned and no body to be kicked?”

*Edward, First Baron Thurlow, Lord Chancellor of England*⁴⁸

⁴⁸ Monks, Robert.A.G, Minow, Nell, *Corporate governance* (2001), s. 24.

Bolagsstyrning är ett relativt nytt fenomen som har uppstått genom att det finns en intressekonflikt mellan företags ägare och ledning. Konflikterna blir mest påtagliga i börsnoterade bolag där företag har sökt sig till aktiemarknaden för att kunna finansiera sin verksamhet, vilket ofta leder till en spridd ägarstruktur.⁴⁹ Bolagsstyrning handlar om att företagsledningar ska styra bolag på sådant sätt att ägarnas krav på avkastning på investerat kapital uppfylls. Det bidrar till marknadsekonomisk effektivitet och tillväxt.⁵⁰ För att marknadsekonomin ska fungera effektivt och för att företag ska kunna expandera och växa krävs det även att ägare medverkar i företagets utveckling. Det är viktigt eftersom det är ägarna som försörjer företagen med kapital. De bidrar till effektivitet genom att visa sitt inflytande på bolagsstämmor och genom att köpa och sälja aktier. Marknaden är av behov av en stor mängd aktieägare med olika placeringsinriktning och riskbenägenhet. Ägare med stora aktieinnehav bör ta tillvara på sina möjligheter att utöva inflytande i bolagen för att få en bra maktbalans mellan företags ägare, styrelse och ledning.⁵¹

Investerare är först och främst intresserade av att deras investeringar växer och att det sker under stabila förhållanden. Förtroendet för att investera i ett speciellt företag skapas genom ett antal olika kriterier. Först behövs ett legalt system som minimerar risken att kapitalet ska minska i värde eller i värsta fall försvinna helt. Det är speciellt viktigt att det finns sådana system för minoritetsägarna som inte har lika stor möjlighet att påverka företagets verksamhet. För det andra behövs en styrelse som värnar om de intressen som ägarna har. Ett tredje kriterie är att intressenter ska ha tillgång till finansiella rapporter som ger en helhetsbild av företagets situation och framtida möjligheter. Eftersom företag är beroende av att kapital kommer in från olika investerare är det lättaste sättet att få tillgång till det att uppfylla investerarnas krav. Det kan göras genom att upprätta och tillämpa bolagsstyrningssystem.⁵²

Olika länder har olika bolagsstyrningssystem. De är sammansättningar av hur individuella företag styrs utifrån företagsledningen samtidigt som de påverkas av landets specifika faktorer som kultur, standarder och lagar.⁵³ Under det senaste årtiondet har diverse länder utökat med ytterligare kontrollinstrument, nämligen koder för

⁴⁹ www.bolagsstyrning.se

⁵⁰ Kodgruppen, *Svensk kod för bolagsstyrning*, (2004), s. 4.

⁵¹ *Ibid*, s. 10.

⁵² Monks, Robert.A.G, Minow, Nell, *Corporate governance* (2001), s. 250.

⁵³ Hamberg, Mattias, *Strategic Financial Decisions* (2001), s. 75.

bolagsstyrning. Bakomliggande orsak till dess uppkomst är de förtroendeproblem som investerare har råkat ut för genom diverse företagsskandaler och bolagskollapser.⁵⁴ Vad som är viktigt att komma ihåg är att bolagsstyrningsfrågor ser olika ut beroende på i vilket land diskussionen förs. Bolagsstyrningssystemen måste därför skapas utifrån de problem och förutsättningar som respektive land har.⁵⁵

4.2.1 Bolagsstyrning ur ett svenskt perspektiv

Svensk bolagsstyrning definieras av lagar, självreglering och praxis. De lagar som systemet utgår från är främst aktiebolagslagen, bokföringslagen och årsredovisningslagen. Som komplement till dessa lagar finns även bolagsstyrningskoden som är ett självreglerande regelverk. Det svenska systemet grundar sig på makt- och ansvarsfördelning mellan ägare, styrelse, ledning och revisorer.⁵⁶ Bolagsstämman är bolagets högsta beslutande organ och den plats där aktieägarna kan göra sin röst hörd och utöva sin ägarmakt. Det är bolagsstämman som utser styrelsen som har i uppdrag att, för ägarnas räkning, se till att företagets tillgångar förvaltas på bästa sätt. Det bör poängteras att ägarna har den yttersta makten då de kan kalla till extra bolagsstämmor och byta ut styrelsemedlemmarna. Revisorerna utses av företagets ägare. De har till uppgift att granska bolagets årsredovisning och räkenskaper, samt den förvaltning som styrelsen och VD:n sköter. Revisorerna har även i uppgift att rapportera till ägarna hur företaget mår samt vara ett stöd till styrelsen i dess granskning av VD:ns förvaltning av företaget.⁵⁷

Det svenska bolagsstyrningssystemet innehåller i flera avseenden en starkare aktieägarrättighet i jämförelse med andra europeiska länder. Enligt aktiebolagslagen har varje aktieägare rätt till att ta upp valfritt ämne på bolagsstämman oberoende av hur många aktier personen i fråga innehar. Ägarna innehar även rätten att ställa frågor liksom delta i de beslutsfattanden som genomförs på bolagsstämman. Det svenska bolagsstyrningssystemet är mer fokuserat på att aktieägarna ska få större inflytande i bolagen än vad det är i många andra länder.⁵⁸

⁵⁴ Mallin, Christine A, *Corporate Governance* (2004), s. 20.

⁵⁵ www.bolagsstyrning.se

⁵⁶ Ibid.

⁵⁷ Ibid.

⁵⁸ Ibid.

4.3 Agentprincipalteorin

Det problem som agentprincipalteorin utgår från är separationen från dem som äger (principal) ett företag och de som styr (agent) samma företag. Aktieägare låter någon annan styra företaget i tron att dessa personer kan leda företaget bättre än ägaren själv. Det problem som då uppstår är att principalerna inte kan vara säkra på att agenten har liknande intressen avseende företagets verksamhet som de själva.⁵⁹

Agentteorin antar följande:

- *Principalen och agenten är båda nyttomaximerande*
- *Det finns en målkonflikt mellan de båda parterna*
- *Det finns ett asymmetriskt informationsunderlag mellan parterna*
- *Agenten är opportunistisk*
- *Agenten handlar begränsat rationellt*⁶⁰

Att båda parterna är nyttomaximerande betyder att de försöker maximera den potentiella nytta som kan åstadkommas ur varje stund, vilken oftast ser olika ut för de båda parterna. Olikheten grundar sig i de olika mål som varje part satt upp. Som ägare kan målet vara att öka företagets vinst, medan den anställde kanske anser att personalen behöver vidareutbildas för att öka kompetensen. Det kostar pengar och är förmodligen något som principalen kan vara negativt inställd till.⁶¹

Genom att låta någon annan styra företaget minskas insikten i företagets aktiviteter och det uppstår informationsasymmetri. Det leder till att principalen inte kan göra en rättvis bedömning av huruvida agenten beter sig enligt företagets riktlinjer, vilket är viktigt då agenten anses handla opportunistiskt enligt teorin. Med det menas att agenten kan ta till olika handlingar som bedrägeri, stöld, lögn osv. för att uppnå nyttomaximering.⁶² De olika förutsättningarna leder till att ägarna måste kontrollera och övervaka cheferna genom kontrollaktiviteter. Dessa aktiviteter leder till agentkostnader, vilket reducerar företagets värde. Idén är att minska dessa kostnader genom att tillföra incitament som gör att cheferna får liknande intressen som ägarna. Detta kan göras genom att framställa kontrakt, övervaka eller på annat sätt binda agenten. Genom att agenten anses handla begränsat rationellt försvåras dock principalens möjlighet att styra agenten genom

⁵⁹ Nyggard, Claus, Bengtsson, Lars, *Strategizing* (2002), s. 80.

⁶⁰ Ibid, s. 82.

⁶¹ Ibid, s. 82ff.

⁶² Ibid, s. 83.

kontrakt eftersom de aldrig kan baseras på fullständig information om agentens handlingar.⁶³

4.4 Beskrivning av arbetet med intern kontroll

”Avsikten med intern kontroll är inte att man ska vara någon polis, utan man ska ha bra rutiner inom myndigheten och kontrollera att de efterföljs.”

*Internrevisorerna Thomas Davidsson och Ulla-Kari Fällman*⁶⁴

Intern kontroll är ett viktigt arbetsinstrument för företag. Genom att arbeta med intern kontroll kan verksamheten effektiviseras genom att se till att de mål som företaget har satt upp blir uppfyllda. Den interna kontrollen ska utgöra en del i varje organisations styrsystem och för att arbetet ska kunna fungera tillfredställande krävs det att personalen har kunskap om syftet och de komponenter som det interna kontrollarbetet består av.⁶⁵ Exempel på interna kontrollaktiviteter är t.ex. att utarbeta fungerande rutiner för fakturering, se till att företagspolicier följs och att värderingar av tillgångar sker till verkligt värde.

Arbetet med intern kontroll måste uppdateras i takt med att organisationen förändras och för att arbetet ska kunna fungera effektivt måste organisationens mål först implementeras för att sen brytas ned till verksamhetsmål, så att uppföljningar kan göras. Vid implementeringsfasen är det viktigt att målen kommuniceras ut i hela organisationen för att samtliga anställda ska kunna förstå syftet med arbetet. Det interna kontrollarbetet bidrar, som allt annat, till extra kostnader för organisationer. Det är därför viktigt att försöka skapa en arbetsprocess som är i nivå med organisationens omfattning. Avgörandet av hur pass omfattande arbete ska vara görs utifrån väsentlighets- och riskbedömning som periodvis ser olika ut beroende på externa marknadsförhållanden och interna förhållanden inom företaget.⁶⁶

Intern kontroll och ekonomistyrning är samordnade med varandra. Genom att styra individerna i en organisation kan man påverka dem att agera så att de mål som företaget har satt upp uppnås, vilket i sin tur visar på att verksamheten bedrivs effektivt. Styrning

⁶³ Nyggard, Claus, Bengtsson, Lars, *Strategizing* (2002), s. 84ff.

⁶⁴ www.esv.se

⁶⁵ Nyggard, Claus, Bengtsson, Lars, *Strategizing* (2002), s. 15ff.

⁶⁶ Haglund, Anders, Sturesson, Jan, Svensson, Roland, *Intern kontroll* (2001), s. 18.

kan utföras på många olika sätt genom regler, policies och olika ekonomistyrningsprinciper. Om ingen intern kontroll sker, av att dessa styrprinciper följs, blir det svårt att uppnå någon styreffekt.⁶⁷

Organisationer ska utifrån lagstiftning och krav och behov ifrån omvärlden bedriva en funktionell verksamhet. För att det ska kunna genomföras behövs verksamhetsmål som företag ska jobba för att uppnå. Företag behöver genomföra en omvärldsanalys för att ta reda på de hot och möjligheter som finns på marknaden, samt de styrkor och svagheter som organisationer har. För att kunna utöva verksamheten efter de mål som satts upp krävs det att strategier för hur det ska gå till upparbetas. Företagsledningen måste även besluta huruvida det finns resurser för att uppnå dessa mål. För att försäkra sig om att organisationen drivs effektivt och att resultat uppnås krävs det även att det finns utarbetade processer för utveckling av personal, organisation och ledning. Alla dessa komponenter ska sedan bidra till resultat som går hand i hand med de mål som organisationen satt upp.⁶⁸

Utan intern kontroll erhålls ingen eller liten styreffekt då det interna kontrollarbetet utgörs av att kontroll av lagar, regler och ekonomistyrprinciper tillämpas, samt att uppföljning av uppsatta mål görs.⁶⁹ Det är viktigt att förstå att även om det interna kontrollarbetet är funktionellt utformat och implementerat utan problem så kan det ändå inte garantera att inga fel uppstår. Inom arbetet med intern kontroll finns det faktorer som mänskliga fel och medvetna val som gör att fel av olika karaktär kan uppstå.⁷⁰

4.5 COSO

COSO är en förkortning av Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, som också var den organisation som lanserade ramverket år 1992 som hjälp för att analysera den interna kontrollen över den finansiella rapporteringen.⁷¹ Modellen är generell och kan användas av olika slags verksamheter oberoende av storlek, komplexitet och verksamhet.⁷²

⁶⁷ Haglund, Anders, Stureson, Jan, Svensson, Roland, *Intern kontroll* (2001), s. 18f.

⁶⁸ *Ibid*, s. 18f.

⁶⁹ *Ibid*, s. 18f.

⁷⁰ Svenskt näringsliv, FAR, *Styrelsens rapport om intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen - Vägledning till Svensk kod för bolagsstyrning* (2005), s. 3.

⁷¹ www.coso.org

⁷² Haglund, Anders, Stureson, Jan, Svensson, Roland, *Intern kontroll* (2001), s. 23.

4.5.1 Synsätt

Utifrån COSO-modellens synsätt på arbetet med intern kontroll kan nedanstående tre förutsättningar nämnas.

- Mål
- Aktörer och organisatoriska enheter
- Processer⁷³

Med den första punkten menar man att det interna kontrollarbetet ska leda till att verksamhetens mål uppfylls. COSO-modellen har som syfte att företag ska kunna uppnå ändamålsenlig och kostnadseffektiv verksamhet, ha tillförlitlig finansiell rapportering och information om verksamheten, samt att efterleva tillämpliga lagar, föreskrifter och riktlinjer.⁷⁴ Den andra förutsättningen handlar om vikten av att anpassa det interna kontrollarbetet till aktörerna och den relation som de har till varandra i organisationen. Att detta har en så pass betydande roll beror på att det är de anställda med sin kompetens och erfarenhet som är basen för det interna kontrollarbetet. Det är viktigt att organisationen organiseras på ett funktionellt sätt och anpassas till verksamhetens processer för att få ett effektivt företag.⁷⁵ Den tredje förutsättningen tar upp vikten av att ha funktionella processer som hjälper företagen att driva sin verksamhet och nå sina uppsatta mål. För att uppnå dessa mål krävs det att samtliga anställda är informerade om vilka mål det är som företaget strävar efter att uppnå, samt kompetens angående de olika verksamhetsprocesserna.⁷⁶

⁷³ Haglund, Anders, Sturesson, Jan, Svensson, Roland, *Intern kontroll* (2001), s. 24f.

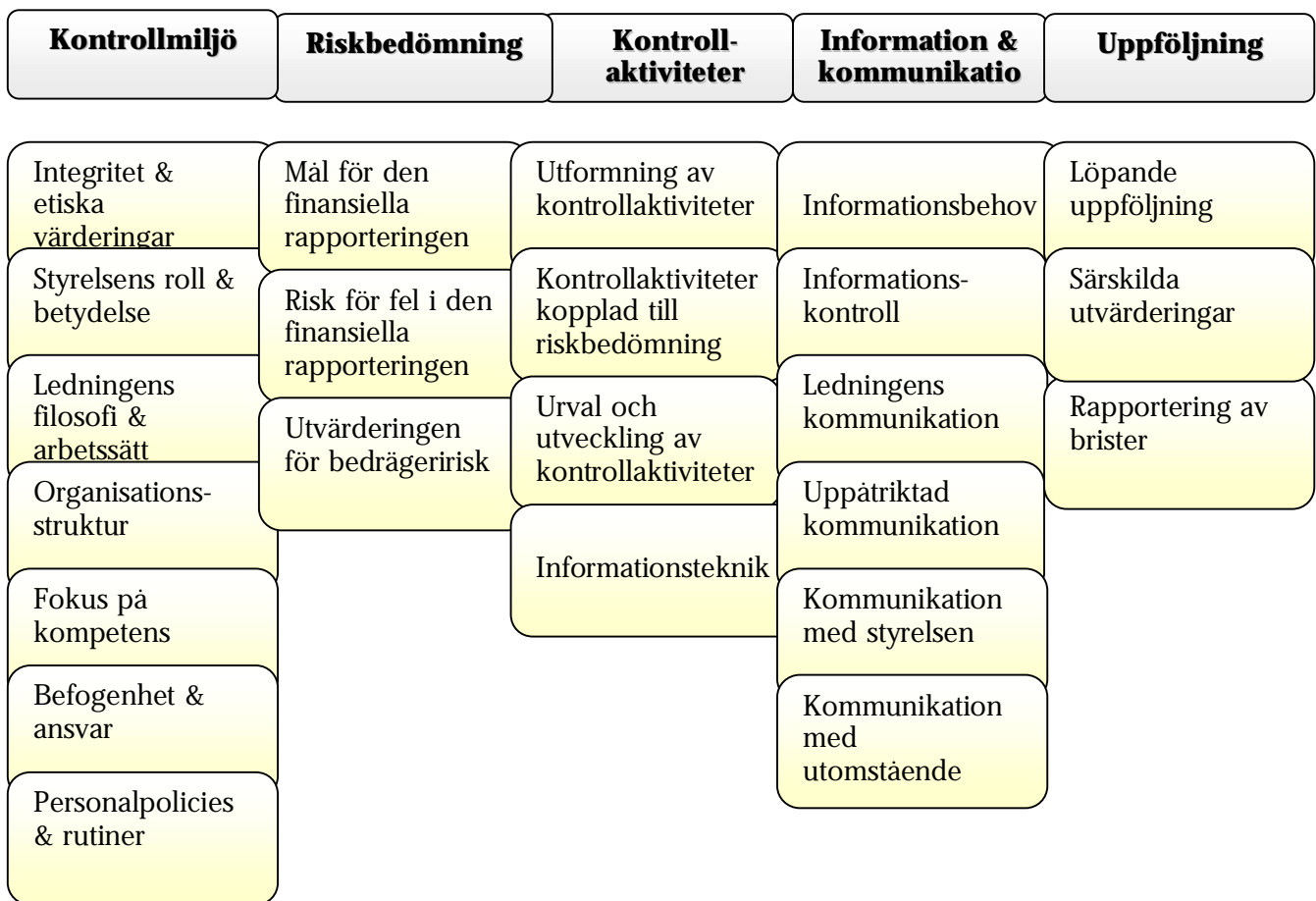
⁷⁴ *Ibid*, s. 24f.

⁷⁵ *Ibid*, s. 25.

⁷⁶ *Ibid*, s. 26.

4.5.2 COSO:s beståndsdelar

COSO-modellen utgörs av fem komponenter som ska säkerställa den interna kontrollen.⁷⁷



Figur 3 Styrelsens rapport om intern kontroll- En möjlig arbetsmodell (2006), s.6.

4.5.2.1 Kontrollmiljön

Kontrollmiljön utgör den kultur som styrelsen och bolagsledningen förmedlar, såsom etiska värderingar, organisationsstruktur, personalpolicies och kompetens. Viktigt för kontrollmiljön är att ansvar och befogenheter är definierade på ett tydligt sätt och att styrande dokument som manualer och interna policies omfattar alla väsentliga områden och att dessa vägleder alla beslutsfattare inom företaget.⁷⁸ Kontrollmiljön utgör basen för att de andra kontrollkomponenterna ska kunna fungera. Denna komponent är på så sätt förutsättningen för att det interna kontrollarbetet ska kunna fungera effektivt i organisationer.⁷⁹

⁷⁷ Svenskt näringsliv, FAR, *Styrelsens rapport om intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen - Vägledning till Svensk kod för bolagsstyrning* (2005), s. 9.

⁷⁸ Ibid, bilaga 2, s. 1.

⁷⁹ Haglund, Anders, Sturesson, Jan, Svensson, Roland *Intern kontroll* (2001), s. 26f.

4.5.2.2 Riskbedömning

Alla organisationer, stora som små, är medvetna om att det finns en risk för att de blir utsatta för oönskade situationer. Vid de fall då risken faktiskt realiserar påverkas möjligheterna att nå de uppsatta målen. Riskbedömningskomponenten inom intern kontroll handlar därför om att kartlägga både interna och externa risker som finns i varje organisations omgivning, samt vidta åtgärder för att minska chansen för att de ska inträffa. Riskbedömningskomponenten har som syfte att identifiera eventuella hot innan de realiserar och påverkar organisationens möjlighet att uppnå sina verksamhetsmål.⁸⁰

4.5.2.3 Kontrollaktiviteter

Kontrollaktiviteter som stämmer överens med de uppsatta kontrollmålen utformas för att hitta de risker som finns. Kontrollaktiviteterna är till för att hitta, förebygga, upptäcka och korrigera eventuella avvikelser.⁸¹ Kontrollaktiviteterna kan delas in i resultatorienterade kontroller eller rutinorienterade kontroller. De förstnämnda aktiviteterna används för att se till att en funktionell och kostnadseffektiv verksamhet bedrivs medan de rutinorienterade kontrollerna ser till att de system och rutiner som organisationen använder sig av fungerar på ett tillförlitligt sätt, samt att säkerställa att den finansiella rapporteringen är trovärdig.⁸²

4.5.2.4 Information och kommunikation

De informations- och kommunikationsvägar som berör den interna kontrollen ska vara ändamålsenliga och kända så att de lätt kan användas för att få en fungerande kommunikation från verksamheten till ledningen.⁸³ Företagsledningen måste se till att de får den information som behövs för att kunna styra och följa upp verksamheten. För att underlätta informationsflödet är det bra att skapa effektiva rapport- och uppföljningssystem som ger information om organisationens prestationer och ekonomiska situation.⁸⁴

⁸⁰ Haglund, Anders, Sturesson, Jan, Svensson, Roland *Intern kontroll* (2001), s. 29ff.

⁸¹ Svenskt näringsliv, FAR, *Styrelsens rapport om intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen - Vägledning till Svensk kod för bolagsstyrning* (2005), Bilaga 2, s. 2.

⁸² Haglund, Anders, Sturesson, Jan, Svensson, Roland *Intern kontroll* (2001), s. 36ff.

⁸³ Svenskt näringsliv, FAR, *Styrelsens rapport om intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen - Vägledning till Svensk kod för bolagsstyrning* (2005), Bilaga 2, s. 3.

⁸⁴ Haglund, Anders, Sturesson, Jan, Svensson, Roland *Intern kontroll* (2001), s. 45f.

4.5.2.5 Uppföljning

Eftersom omvärlden ständigt förändras krävs det att organisationer ständigt följer upp och anpassar sina system för att minska risken för att utsättas för överraskningar. Uppföljning är en ständigt pågående process som leder till kvalitetssäkring av företagens rutiner och processer.⁸⁵ Utarbetade processer ska finnas i företagen för att möjliggöra årlig rapportering och löpande uppföljning. Den information som behövs för att utvärdera hur väl den interna kontrollen har fungerat i samband med den finansiella rapporteringen ska finnas till hands för att kunna göra en användbar uppföljning.⁸⁶

⁸⁵ Haglund, Anders, Stureson, Jan, Svensson, Roland *Intern kontroll* (2001), s. 47f.

⁸⁶ Svenskt näringsliv, FAR, *Styrelsens rapport om intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen - Vägledning till Svensk kod för bolagsstyrning* (2005), Bilaga 2, s. 3.

5 Empiri

Detta kapitel avser att ge fallbeskrivningar av de intervjuer vi genomfört för att ge en grund till vårt nästa kapitel, analysen. Innan varje intervju ges en kort beskrivning av företaget, dess aktiviteter och storlek.

5.1 Revisionsbyrå A

Revisionsbyrå A är den ledande revisionsbyrån i både Sverige och världen. Företaget är verksamt inom följande områden:

- Revision
- Redovisning
- Riskhantering
- Skatterådgivning
- Corporate finance
- Verksamhetsutveckling
- Affärsservice

5.1.1 Respondent A

Ansvarig för bolagsstyrningsfrågor

5.1.1.1 Åsikter om koden

Respondenten berättar att: ”De svårigheter som uppkommit i samband med koden har framförallt varit sådant som inte rört intern kontroll. Generellt sätt är personerna som arbetar med koden inte tillräckligt kunniga. En bra intern kontroll förutsätter en bra styrningsmodell.” Vidare säger hon att: ”Det borde inte vara svårare för mindre bolag att tillämpa koden än för större bolag, snarare tvärtom.” Hon menar att dessa företag tenderar att ha mindre komplicerade organisationer vilket förenklar arbetet. Vidare säger hon att det pågår ett arbete med att se över koden för att den ska kunna implementeras även i mindre bolag men att EU-direktiven inte ger utrymme för stora skillnader. De mindre företagen har möjlighet att motivera avvikelser genom principen om att följa eller förklara. I år noterades 130-140 avvikelser från koden säger hon, vilket var färre än tidigare år. Ett problem är att avvikelserna inte alltid motiveras på ett tillräckligt tydligt och genomtänkt sätt.

5.1.1.2 Intern kontroll

Respondenten uttrycker sin åsikt om punkterna i koden gällande intern kontroll: ”Kodens punkter är otydliga men det är just därför som en vägledning har tagits fram för att hjälpa företagen.” Vidare anser hon att varje individ i företaget inte behöver arbeta med intern kontroll. Däremot bör man ha en intern kontroll i alla väsentliga aktiviteter och den interna kontrollen ska utgå ifrån ett riskperspektiv.

Respondenten anser att: ”Det finns egentligen bara ett ramverk för intern kontroll och det är COSO-modellen. Det finns inga genvägar till en bra intern kontroll.” Hon menar att informationen företag får genom intern kontroll ska användas till att förfinas processer, hitta effektivitetslösningar och för att kunna utvärdera hur väl arbetet har fungerat och på så sätt göra en återkoppling.

Respondenten säger att: ”Kontroll kräver tid. Man ska ha gjort en riskbedömning innan.” Hon anser att den interna kontrollen ska hjälpa till att nå företagets mål. Hon säger vidare att det är en kostsam process att rätta till de fel som kan uppstå om man inte når sina mål, därför borde företagen anse att arbetet med intern kontroll är värt mödan för att undvika den extra tid som arbetet med att rätta till felen tar.

5.1.1.3 Kodens betydelse för aktieägarna

Respondenten menar att koden behövs för att öka informationen till marknaden och investerare. Hon talar om att mindre bolag har implementerat koden frivilligt: ”De vill att marknaden ska få en bättre syn på företaget, vilket i sin tur ger företaget ett ökat värde. Koden kan ses som ett kvalitetssäkringssystem. En implementering av koden har ett egenvärde i sig genom en förbättrad styrning inom företaget.”

5.2 Revisionsbyrå B

Revisionsbyrå B är en av de största i Sverige. Den verkar inom fem affärsområden:

- Revision Stora företag
- Ägarledda - revision & rådgivning
- Skatt
- Financial Advisory Services
- Risk Advisory Services

5.2.1 Respondent B

Internrevisor

5.2.1.1 Åsikter om koden

Respondenten säger att: ”Koden är viktig och bra och behövs som en likriktare för att få en gemensam utgångspunkt, en slags lägstanivå. Den gör säkert nytta och det finns företag som efter att den sattes i sjön kritiserade den men å andra sidan finns det även företag som frivilligt tillämpar den och anser att den ger ett mervärde för företagets intressenter.”

Respondenten tror att företag som valt att implementera koden i förväg förmodligen har sett att de på så sätt kan sticka ut i positiv mening och förbättra varumärket och visa ägarna att de är seriösa. Han menar att det naturligtvis även kan bero på en uppriktig vilja att göra saker så bra man kan. De företag som redan har en bra intern kontroll har ingen anledning till att tveka om de ska ta till sig koden eller ej när de bara behöver göra några få tillägg. Han berättar att någon uttryckte det så här: ”Om vi vet att en regel ska införas så är det lika bra att jobba mot det nu även om det är en bit dit. Ju längre vi väntar, desto snabbare måste vi springa.”

Respondenten säger att: ”Jag är övertygad om att intern kontroll även är viktig för små bolag. Det är viktigt att man gör en anpassning av koden till de mindre bolagen och inte ställer samma krav på dem.” Att så många mindre bolag är negativa till koden tror han beror på att de tror att det tar fokus från affärerna. Han berättar att det har visat sig att regelverken som Basel 2 även fungerar för mindre banker. Han menar dock att det kan vara lönsamt att ta till konsult hjälp för de mindre bolagen. Respondenten tror att det är lättare för en stor organisation att klara av arbetet med koden själva eftersom de ofta har ett större nätverk och ibland även kunskapen inom företaget. Revisionsbyrån har inte sett någon skillnad i efterfrågan på hjälp för att implementera koden i de mindre företagen. Detta kan bero på att företagen just nu har fullt upp med årsredovisningen och skjuter på frågan om kodens implementering tills arbetet med bokslutet är över.

Att koden reglerar den finansiella rapporteringen är ett bra ställe att börja på, tycker respondenten, eftersom den rapporteringen ofta ser likadan ut för alla företag. I bästa av världar kan det beteendet spridas till andra processer, menar han. Större företag

intresserar sig mer för Enterprise Risk Management, berättar respondenten, alltså en riskhantering i företaget på lite bredare front och inte bara för var man placerar sina likvida medel och deras utestående krediter till kunder och liknande.

Respondentens tips inför införandet av koden hos mindre bolag är att: ”Ta hjälp av en konsult för att anpassa den till den egna organisationen och kanske skriva kortfattat i bolagsrapporten att de jobbar med det men inte kommit ända fram.” Det kan vara en förklaring till varför de inte gör vissa saker som koden rekommenderar, menar han. Han tror att det kan vara svårt för mindre bolag att självmant ta till sig de här tillämpningarna. Han säger: ”Det kan bli mycket trial and error annars så att ta hjälp från en konsult kan vara det effektivaste sättet.” Han kan förstå att det kan se ut som att man lägger mer tid på byråkrati än på att göra bra affärer som har varit diskussionen i massmedia angående kodens införande. Han menar att: ”Då har man har ett felaktigt synsätt på intern kontroll. De enheter som sköter det väldigt bra är de som är lönsammast och mår bäst. Där är man gladast när man går till jobbet och har nöjdast kunder. De som inte klarar av att leva upp till kraven på intern kontroll har i regel inte så bra siffror på resultat, kundnöjdhet och nöjda medarbetare.”

5.2.1.2 Intern kontroll

Respondenten tycker att den interna kontrollen bör beröra alla i organisationen, men det är inte så lätt att nå dit. Han anser att självbedömning är ett bra sätt att verkligen göra det tydligt att alla har ett ansvar i sin lilla bit av verksamheten. Respondenten säger att: ”Har man självbedömning av intern kontroll så ska det återrapporteras om den fungerar eller ej. Har man en bra intern kontroll så faller även styrning och annat på plats. Koden berör bara den finansiella rapporteringen men intern kontroll är ett mycket vidare begrepp. Det är inte tillräckligt med självbedömning av den interna kontrollen utan den måste även prövas genom t.ex. revision.”

Respondenten säger att det finns fler definitioner av intern kontroll, men de kommer i skuggan av COSO. Han berättar att det från början fanns fler ramverk som var lika tunga och genomarbetade, men COSO vann i längden, kanske för att det var bäst.

5.2.1.3 Kodens betydelse för aktieägarna

Respondenten anser att: ”Aktieägarna bör se positivt på att företagen följer koden.” För företagen kan det kortsiktigt förknippas med en kostnads massa, det kostar pengar att ta

fram skrivningen i årsredovisningen som kan vara rätt omfattande och att sätta stöd och rutiner på plats, menar han. Han säger vidare angående införandet av koden: ”Det innebär en initial kostnad men man får bra instrument på köpet för att styra och kontrollera verksamheten med.”

5.3 Företag A

Företag A är ett bolag som inriktar sig på utveckling av läkemedel inom områden där immunförsvaret är av ledande betydelse. Det har två dotterföretag där de äger alla aktier. Företag A:s två största ägare innehar 27,5 respektive 10,6 procent av bolagets aktier och de tio största ägarna innehar totalt 69,9 procent. Koncernen hade 87 anställda den 31 december 2006 och har ett börsvärde på 2731, 58 MSEK.

5.3.1 Respondent C

Ekonomi- och finanschef

5.3.1.1 Åsikter om koden

Respondenten berättar att han har en jurist som han anlitar för det mer detaljerade arbetet med koden. Han menar att: ”Det som kan diskuteras vad gäller den svenska koden är ifall det är rimligt att ha samma krav på små och som på stora bolag.”

Första året som företaget måste följa koden blir i år då det var första gången det överskred ett börsvärde på tre miljarder. Respondenten säger: ”I och med att vi inte behöver ta in mer information än tidigare och har all den information vi behöver i huset, så blir det inte mer komplicerat än tidigare.”

Respondenten menar att de redovisningsregler som finns är oerhört mycket mer komplicerade än koden. Han tror att en anledning till att de mindre företagen är negativt inställda till koden är att det blir ännu ett regelverk att ta sig an och de därför kan uppleva att de drunknar i alla krav. Respondenten säger: ”Vi har inte reflekterat något över att punkterna i koden skulle vara komplicerade. Om bolagets organisation skulle vara komplicerad kanske punkterna även skulle upplevas så.”

Han menar att: ”Som koden ser ut nu är den inte nödvändig för bolag som är mindre än företag A. Den har inte påverkat vårt arbete med intern kontroll. Det som är viktigt att ha i åtanke är hur ägarstrukturen ser ut och om ägarna är engagerade eller inte. Det är

viktigt att ha engagerade ägare som sätter tryck på ledningen som automatiskt leder till att arbetet följs upp. Skiljelinjen går snarare vid hur ägarstrukturen ser ut och inte vid bolagets storlek.”

5.3.1.2 Intern kontroll

Respondenten menar att det alltid behövs intern kontroll och att alla bolag har det även om det inte sker i form av internrevision. Företag A anlitar externa revisorer istället som är med under hela processen. De är ändå med i samband med årsbokslutet, därför anser han att det är lika bra att ha med dem från början.

Respondenten förklarar att skälet till att Företag A inte har ändrat på sitt arbete med intern kontroll efter införandet av koden är att de är 90 anställda med en platt organisation i forskningsgrupperna. Han har 15 anställda som rapporterar till honom och det är fem personer i företagsledningen. Han säger att: ”Det går inte att göra så mycket mer med den interna kontrollen än vad vi redan gör.” Styrelsen får samma månadsrapport av respondenten som ledningsgruppen. De är informerade i detalj om allting. Han menar att: ”Det enda som är intressant för våra intressenter är hur det går för forskningen och hur mycket pengar vi har kvar. Huvudägaren har veckovis kontakt med vår VD och styrelsen är mycket välinformerad.”

5.3.1.3 Kodens betydelse för aktieägarna

Respondenten berättar att eftersom Företag A har en engagerad huvudägare bidrar det till att risken för oklarheter blir mindre. Han tror att koden är till för företag med ägare utan riktigt ansvar. Han säger: ”För våra ägare spelar det ingen roll ifall koden finns där eller inte. Den har definitivt betydelse för större bolag då det blir mer av en kvalitetsstämpel. För mindre bolag tror jag inte att det spelar någon roll.”

5.4 Företag B

Företag B är en internationell koncern med starka positioner på marknaderna för port- och logistiksystem, teknik för avloppsvattenrening, system för massa- och pappersindustri samt garageportar. Koncernen har cirka 5900 anställda i mer än 30 länder. Sätet och huvudkontoret är beläget i Malmö. Företag B:s största ägare innehar 36 procent av aktierna. Det institutionella ägandet står för cirka 89 procent av aktierna

och utlandsägandet för cirka 20 procent. Företaget har ungefär 150 anställda och ett börsvärde på 5820 MSEK.

5.4.1 Respondent D

Financial controller

5.4.1.1 Åsikter om koden

Respondenten säger: ”Koden har inte gjort jättestor skillnad för hur vi arbetar. När man frågar marknaden så kanske de ser koden som en kvalitetsstämpel som har lett till ökat förtroende för kapitalmarknaden.”

Respondenten berättar att Företag B har en pragmatisk inställning till koden. Både styrelseordföranden och huvudägaren har inställningen att företaget inte ska göra något som kostar massa pengar och inte tillför något. Han säger: ”Just när det gäller den interna kontrollen så arbetar vi på det sätt som vi alltid har gjort. Vi kan fundera på om vi bör vara lite mer strukturerade för att få en enhetlig rapportering. Koden har inte direkt tillfört något i arbetet med intern kontroll, men vi vill gärna bli bättre på det vilket kanske har lett till att vi blivit lite mer strukturerade i vårt arbetssätt. Koden har tvingat fram att tänka till lite extra på hur vi gör.”

Respondenten anser inte att koden har inneburit mycket arbete just för att Företag B inte är några bokstavstolkare. Företaget har bett de externa revisorerna att följa upp den interna kontrollen vilket de gör med hjälp av exempelvis checklistor.

Respondenten menar att: ”Som vi har arbetat med koden så bör det inte vara något problem för de mindre bolagen att införa koden. Om de inte anser att det är värt det så får de förklara det på ett bra sätt. Man får lägga ribban för sitt eget företag.” Han ser inget problem med att följa upp arbetet med koden eftersom det just finns denna regel med att följa eller förklara. Han kan inte svara för alla som arbetar med koden, som jurister och andra, men enligt honom ser han inga problem med den.

5.4.1.2 Intern kontroll

Respondenten säger: ”Vi har COSO i bakhuvudet när vi tänker på hur vi ska strukturera upp arbetet med intern kontroll.” Han berättar vidare att det inte är någonting som de hela tiden arbetar efter men att det är det ramverket som de sneglar lite grann på. Han

berättar att Företag B jobbar med rapporteringsinstruktioner och policier om hur de ska organisera verksamheten på ekonomiavdelningarna. Han förklarar: ”Det gäller att ha tydliga instruktioner i hur det ska rapporteras och vad som ska rapporteras.” Han berättar att företaget har fyra olika divisioner och att de som är controllers för varje division följer upp att arbetet följs.

Företag B har en relativt komplicerad organisation vilket försvårar arbetet med intern kontroll. Respondenten förklarar: ”Vi tittar på var i rapporteringskedjan de stora riskerna finns. Om man har en bra intern kontroll ska man beskriva verkligheten på ett bra sätt med hjälp av exempelvis IFRS. Vi tittar på i vilka transaktioner det ligger störst risk i och gör bedömningar och beräkningar.” Han berättar att företaget fokuserar på de dotterbolag där den största risken att begå misstag finns. Det är oftast i de större bolagen med komplexa tillverkningar som risken är störst.

Respondenten förklarar att företaget inte har någon som arbetar med den interna kontrollen på heltid men att de gärna vill bli mer strukturerade och få mer återkoppling från de olika divisionerna för att kunna visa styrelsen vilka avvikelser som uppstår. På detta sätt skulle de få en mer professionell ”touch” på det hela, menar han.

Respondenten berättar att: ”I Företag B genomsyrar den interna kontrollen hela organisationen och det har det alltid gjorts. Det är inget nytt i samband med koden. Vi har bra rutiner sedan långt tillbaka, exempelvis ska inte samma person som bokar in en faktura betala den senare.”

5.4.1.3 Kodens betydelse för aktieägarna

Koden är utformad för företagets intressenter och respondenten tycker att det är ett bra grepp för att förebygga företagsskandaler: ”Jag tror inte att koden har haft någon betydelse för investeringsviljan och förtroendet hos våra aktieägare. Jag tror inte ens att det är någon som läser avsnittet om koden.” Han tror att det kanske kommer att växa in mer och mer i aktieägarnas medvetande och på så sätt kommer kunskapen om koden att öka. Han anser att koden är en bra sak och att den kan anses som en kvalitetsstämpel och säger att: ”Företag som är börsnoterade har redan en del lagar och regler att följa. Koden blir ytterligare en hjälp för aktieägarna att få en inblick i mindre bolag som de kanske är osäkra på om de vill investera i.”

5.5 Företag C

Företag C är en internationell säkerhetskoncern med cirka 6800 anställda. De har egna bolag på 25 marknader. De tio största ägarna i bolaget svarade för 65 procent av aktierna per den 31 december 2006. De två största ägarna innehar 18,4 respektive 18,0 procent av aktiekapitalet och rösterna. Företag C har ett börsvärde på 2890 MSEK.

5.5.1 Respondent E

Ansvarig för arbetet med intern kontroll

5.5.1.1 Åsikter om koden

Respondenten berättar att för Företag C:s räkning behövs koden extra mycket nu i och med att företaget växt genom förvärv och att varje bolag har arbetat med sina bitar. Hon anser att koden är viktig för att skapa en transparens i bolaget och för att få insyn i hela verksamheten. Hon menar också att den kom rätt i tiden när bolaget bytte VD och gjorde en stor omorganisation.

Hon berättar att företag C började tillämpa koden 2005. Då fanns ett behov av att passa in företagen i en koncernstruktur för att få samma värderingar. I och med den stora omorganisationen och att det kom en ny VD 2005, startade bolaget upp en omorganisation för att alla skulle ha liknande organisationsstruktur globalt. Hon säger: ”Jag tror att koden har bidragit till att skapa förutsättningar för hur man ska få den här transparensen och förståelsen i bolaget, att Sverige måste ha ett gemensamt regelverk och skapa tydliga roller och ansvarsfördelning i en sådan komplex matrisstruktur.”

Anledningen till att det i pressen har funnits en negativ inställning till koden tror respondenten kan bero på att mindre bolag inte anser att de har resurserna till det. Hon menar: ”Det är ett arbete som ständigt ska pågå. Det ska leva med verksamheten och de förändringar som sker i verksamheten och att man har styrning och kontroll på de områdena som är viktiga.” Hon tror att den negativa attityden beror på en kombination av kostnader och att man behöver skapa medvetenheten när det gäller intern kontroll och styrning. Respondenten menar: ”Hur byråkratiskt koden blir för ett företag beror på hur man tolkar den. Vissa företag kanske utför arbetet mer mekaniskt medan andra ser det som en hjälp till att synliggöra förbättringsområden och risker i verksamhetens processer och skapa medvetenheten för intern kontroll.” Hon menar att det även beror

på hur företagets historia ser ut, om de har varit drabbade av bedrägerier och felrapporteringar tidigare. I vissa fall kanske det inte har gått så långt att det hamnat i pressen, men den dagen det hamnar där är det inte bra företagets rykte. Hon säger: ”Gör man på rätt sätt och lägger arbetet med koden på en lämplig nivå så kan det komma mycket gott utifrån det.”

Respondenten förklarar: ”Koden behövs mer i mindre bolag som inte har en del av detta inbyggt i automatiserade processer och integrerade system. Samtidigt kan jag tänka mig att det kan vara svårt för vissa om man inte har kunskap och skapar en för stor administration. Det finns en stor mognadsprocess för intern kontroll i många bolag. Det finns generellt ett stort motstånd mot de administrativa processerna kontra de kommersiella. Vissa företag kan se koden som ett hinder trots att det inte är det.”

5.5.1.2 Intern kontroll

Respondenten menar att medvetenheten för hur viktig den interna kontrollen är finns inte i hela Företag C:s organisation. Ansvar för den interna kontrollen ligger hos styrelsen, VD:n och koncernledningen. Hon menar att där finns det en förståelse för att den interna kontrollen är viktig och för det arbete hon bedriver. Den operativa ledningen har också ett ansvar för den interna kontrollen. Hon säger: ”Jag tror att om man tittar till begreppet intern kontroll så är det lättare i de engelsktalande länderna än i Sverige därför att kontroll är ett så laddat ord.” Hon anser att begreppet intern kontroll har dubbel betydelse. Den ena delen är att stödja linjeorganisationen med arbetet tillsammans med verksamhetschefer. Den andra delen är att göra internrevision. Hon menar att det gäller att hålla isär dessa delar. Detta har hon försökt implementera i olika former av rollbeskrivningar riktat med uppgifter till styrelsen, VD:n och revisionsutskottet. Hon tror dock att det kommer att ta tid innan alla i organisationen kan koppla att det finns ett samlat begrepp som heter intern kontroll och som påverkas av det de gör i sitt dagliga arbete.

Respondenten berättar att de använder sig av COSO:s begrepp men att de inte säger öppet att det är COSO de använder sig av i arbetet med den interna kontrollen. Hon säger: ”Vi ville inte att den interna kontrollen ska ses som en egen process i sig för det är det inte. Det finns en resa att gå för att göra detta på ett strukturerat och systematiskt sätt.”

Respondenten menar att: ”Kodens punkter angående intern kontroll talar om vad som ska göras men inte hur. Jag tror att det är praxis som kommer utvisa ifall man exempelvis bör använda sig av COSO för att få ett gemensamt språk och hur många internrevisorer ett bolag behöver osv. Det är viktigt att man inte gör allt detta bara för att det finns en kod, utan att man kanske måste satsa ytterligare för att nå en basnivå för vad som krävs för en intern kontroll. För att nå upp till en anständig nivå så måste man kanske se det som en investering.”

5.5.1.3 Kodens betydelse för aktieägarna

Respondenten tycker att: ”Koden är till för att skydda aktieägarnas investeringar, för att skapa och bibehålla marknadens förtroende för bolagen, vilket i slutändan påverkar aktiekursen. Särskilt de större institutionella ägarna kan se koden som en kvalitetsstämpel. När det här med koden har lagt sig kan det leda till att man tittar aktivt på vad företagen har skrivit om den i bolagsstyrningsrapporten.” Hon säger även att i andra länder så har de utformat saker som liknar koden men gjort lagstiftning utav det. Hon tror att: ”Än kanske det är för tidigt att säga att det är en kvalitetsstämpel men jag tror att det kommer utvecklas utifrån koden.” Även om Sverige har en viss del reglerat i aktiebolagslagen så tror hon att det är nödvändigt med en kod för bolagsstyrning

5.6 Företag D

Företag D är en resebyrå för både privat- och affärsresor. De är verksamma i Sverige och Norge. Bolaget har cirka 370 anställda. Bolagets två största aktieägare innehar 28,12 respektive 13,18 procent av aktierna och de tio största ägarna svarar för cirka 62 procent per den 31 december 2006. Företaget har ett börsvärde på 298 MSEK.

5.6.1 Respondent F

Finansdirektör

5.6.1.1 Åsikter om koden

Respondenten säger att: ”De två första åren med koden, 2005 och 2006, har varit prövoår för koden för att se vad som praktiskt ska ske och vad som ska skrivas.” Det har publicerats handledningar för att hjälpa företag hur de ska formulera sig på bästa sätt, men det har varit ett lärande menar han och en praxis i och med att företag har tittat på andra publika bolag.

Han menar att: ”Det har blivit mer tydligt i och med koden och aktiebolagslagen har förtydligats eftersom man även måste rapportera nu.” Respondenten berättar att Företag D har tagit hjälp av externa rådgivare i samband med arbetet med koden. Detta för att COSO är väldigt omfattande och för att de ska kunna anpassa kodens punkter till det förhållandevis lilla företaget som Företag D är. Detta gäller speciellt den interna kontrollen.

Respondenten tror att: ”Om man redan har ett väl strukturerat arbete för den interna kontrollen bör koden inte tillföra något extraarbete. I och med att arbetet med rapporten blivit mer formell är det framförallt det arbetet som vissa kanske hävdar har blivit mer byråkratiskt. Man rapporterar arbetet uppifrån och ner och nerifrån och upp på ett sätt som man inte gjort tidigare. Han tror vidare att: ”Innan koden, fanns inte den stringensen i rapporteringen om intern kontroll. När informationen nu blir publik så ställs alla frågor på sin spets och en mycket strukturerad rapportering är nödvändig.”

Respondenten anser att: ”Det är riktigt att införa koden i alla bolag. Detta sker på samma sätt vid införandet av andra regler om finansiell rapportering, att alla börsbolag påverkas oavsett om man har tre eller trettio personer på koncernnivå som behandlar de frågorna.”

5.6.1.2 Intern kontroll

Respondenten berättar att det i grund och botten är COSO som ligger till grund för arbetet med intern kontroll hos Företag D. Principerna och riktlinjerna för arbetet sätts av styrelsen och bryts sedan ner och görs praktiskt hanterbart av koncernledningen och ut i organisationen. Han förklarar: ”Om inte organisationen arbetar aktivt med intern kontroll så blir det inte så mycket av det.” Han menar att styrelsen har den planerande och uppföljande uppgiften och att det finns en möjlighet till självutvärdering hos de olika avdelningarna Han säger vidare att: ”Det är enda möjligheten att inom en avdelning följa upp varandra eftersom att det kan vara väldigt specifika frågor, framförallt hos de olika ekonomifunktionerna.” Han berättar att i övrigt arbetar företaget aktivt med en internrevision för att följa upp verksamheten. De avrapporteringarna sker i ett mönster där företaget fångar upp avvikelserna och kompletterar med instruktioner och manualer. De följer sedan upp på nytt för att se om de har nått längre med styrdokumentet för att kunna gå vidare.

5.6.1.3 Kodens betydelse för aktieägarna

Respondenten menar att koden kompletterar Aktiebolagslagen och har inom vissa delar gått längre. Den är ett led i att beskriva för alla intressenter hur ägarstyrningen fungerar i företaget. Han säger att ut mot aktieägarna så finns det en pedagogisk fördel i att förklara vad de har för roll, hur det hänger samman med till exempel tillsättandet av styrelsen och vem som beslutar de viktiga frågorna i företaget. Han berättar: ”Vi har inte upptäckt en förändrad attityd hos aktieägarna p.g.a. att vi infört koden. Vi hade även tidigare en välfungerande intern kontroll och den enda skillnaden i arbetet har egentligen varit i samband med den formellare rapporteringen.”

5.7 Företag E

Företag E äger 219 kommersiella fastigheter som är belägna i Lund, Malmö, Helsingborg och Köpenhamn. Det är moderbolag med totalt 102 koncernbolag och fyra joint ventures. Företaget har ett börsvärde på 4 313,58 MSEK. Dess två största ägare äger 10,7 respektive 10,1 procent av aktierna. De tio största ägarna ägde vid 2006 års utgång 38,3 procent. I januari 2007 uppgick antalet anställda hos företaget till 77 personer.

5.7.1 Respondent G

Ekonomi- och finanschef

5.7.1.1 Åsikter om koden

Respondenten menar att det fanns ett behov av en kod i Sverige efter företagsskandaler i USA och koden ger en viss stabilisering. Han berättar att: ”Vi har tillämpat koden i två år och upplever inte något direkt merarbete om man jämför med tidigare.” Respondenten anser att merparten av arbetet med koden har rört frågor om valberedningen och nominering av styrelseledamöter. Detta har varit den huvudsakliga förändringen gentemot tidigare. Han påpekar att när koden implementerades var bolaget lite större än idag. Han säger att: ”Det fanns redan mycket gjort så övergången var inte så dramatisk.”

Respondenten säger angående punkterna gällande den interna kontrollen: ”Punkterna i koden har varit tydliga.” Han säger vidare att: ”Vi har fokus på den interna kontrollen med risker och liknande. På så sätt har vi fått upp ögonen för det, så viss påverkan har

koden ändå haft.” Men han anser att på det stora hela har koden inte medfört en stor förändring för företaget. Därför tror han att den antagligen kommer att betyda ännu mindre för bolag som är mindre än dem.

Respondenten menar att företaget arbetar med den interna kontrollen på ett mer systematiserat sätt än tidigare och att de har antagit etiska riktlinjer. Dessa har de inte haft tidigare och eftersom de ska genomsyra företaget så måste även de anställda känna till dem. Som han uttrycker det: ”Vi ska tåla att Janne Josefsson⁸⁷ kommer hit utan att det förstör vårt varumärke.”

5.7.1.2 Intern kontroll

Arbetet med den interna kontrollen ligger delvis på respondenten själv som ekonomi- och finanschef. Han menar att det gäller att: ”skapa rutiner så att organisationen själv upptäcker fel och brister och vi har därför sett över våra rutiner på de väsentliga områdena”. Han förklarar att de exempelvis ser till så att hyresintäkterna kommer in ordentligt och att inget kontrakt hamnar mellan stolarna och liknande.

Respondenten säger angående ifall de använder en modell i arbetet med intern kontroll: ”Vi sneglar mot COSO-modellen och använder det som är mest väsentligt för oss.” Han berättar att deras IT-stöd har de hämtat utifrån för att företaget ska ha en så säker miljö som möjligt. Detta för att inte få några dataintrång och se till att det finns en back up om det skulle ske ett haveri. Han menar att: ”Det är en del i den interna kontrollen som koden har fört med sig. Att göra riskbedömning på hyrorna och även köp och sälj är viktigt, så att vi inte glömmer någonting när vi köper eller säljer en fastighet.” Företaget har en särskild rapportering när det gäller den finansiella rapporteringen i och med att det har en del dotterbolag. Det krävs därför att de är extra uppmärksam på att siffrorna är korrekta.

5.7.1.3 Kodens betydelse för aktieägarna

Respondenten anser att: ”Koden leder till en kvalitetsstämpel på företaget i och med att intressenterna kan utgå ifrån att det som redovisas stämmer och inte bara är läpparnas bekännelse. Vi är naturligtvis bevakade av marknaden och jag tror att det är bra för

⁸⁷ Programledare för samhällsprogrammet Uppdrag granskning.

aktieägarna att koden finns så att de kan lita på att vi följer den. Aktieägarna har ju satsat pengar i de noterade bolagen så då ska de också kunna lita på att de sköter sig.”

Respondenten berättar att för några år sedan fanns det inte med lika mycket i årsredovisningen. Han säger att: ”Aktieägarna får mer insyn i styrelsens arbete, vilka viktiga frågor som har diskuterats och valberedningens arbete, olika principer och ersättningar. Detta kan ses som något positivt för den som vill följa bolaget.” Han anser att: ”Ett visst merarbete har det ändå lett till men inget direkt avgörande för oss.”

5.8 Sammanställning av empirin

	Företag A	Företag B	Företag C	Företag D	Företag E
1. Anser ni att koden behövs i Sverige?	-	JA	JA	JA	JA
2. Tillför koden något ur aktieägarnas perspektiv?	NEJ	NEJ	JA	JA	JA, lite
3. När började ni tillämpa koden?	2007	2005	2005	2005	2005
4. Har ni stött på problem i samband med införandet av koden?	NEJ	NEJ	NEJ	NEJ	NEJ
5. Anser ni att kodens punkter avseende intern kontroll är tydliga?	JA	JA	NEJ	JA	JA
6. Använder ni er av någon speciell modell i arbetet med intern kontroll?	NEJ	JA (COSO)	NEJ	JA (COSO)	JA (COSO)
7. Anser ni att koden behövs i de mindre bolagen på börsen?	NEJ	JA	JA	JA	NEJ
8. Har koden påverkat den interna kontrollen i ert bolag?	NEJ	NEJ	JA	JA	JA, lite

6 Analys

I detta kapitel ämnar vi att analysera empirin med hjälp av den teoretiska referensramen och genom våra egna åsikter och reflektioner. Med analysen avser vi att besvara uppsatsens frågeställningar och utifrån dessa är även analysen uppdelad.

Analysen utgår ifrån nedanstående problemformuleringar.

- *Hur påverkar koden mindre bolags interna kontrollarbete?*
- *Behövs koden för mindre bolag?*
- *Är koden betydelsefull för aktieägarna?*

6.1 Kodens påverkan på intern kontroll

6.1.1 Koppling till teori

Enligt en av respondenterna har koden haft en viss betydelse i och med att företaget nu har större fokus på den interna kontrollen, speciellt på att urskilja de riskområden som finns. Företaget har t.ex. förbättrat sitt IT-stöd för att det ska få en så säker miljö som möjligt. Även COSO nämner att riskbedömning är en mycket viktig del i det interna kontrollarbetet för att ha en fungerande verksamhet och för att kunna nå sina mål. Bedömningen av riskområden har som syfte att identifiera eventuella hot innan de realiserar och påverkar organisationens möjlighet att uppnå sina verksamhetsmål.

En annan respondent berättar om en annan påverkan som koden har haft. Bolaget har i samband med införandet av koden antagit etiska riktlinjer för hur det ska agera inför kunder, leverantörer och andra intressenter. Detta stöds av en av komponenterna i COSO-modellen som handlar om kontrollmiljön. Denna komponent, som bl.a. innefattar etiska värderingar, är en förutsättning för att det interna kontrollarbetet ska kunna fungera effektivt i organisationer.

En av respondenterna menar att koden har bidragit till att skapa förutsättningar för att de olika avdelningarna ska få klarhet i varandras verksamheter. I COSO nämns detta som en förutsättning för att uppnå företagets verksamhetsmål, att samtliga anställda är

informerade om dessa mål och vad företaget strävar efter att uppnå, samt en kompetens angående de olika verksamhetsprocesserna.

En annan respondent menar att den interna kontrollen tidigare reglerats av aktiebolagslagen men att den inte tidigare preciserade på ett tydligt sätt vad god intern kontroll innebär. Han anser att koden har hjälpt till med den definitionen och att den har bidragit till att rapporteringen om bolagsstyrningen har tydliggjorts. Innan införandet av koden fanns inte samma klarhet i rapporteringen om intern kontroll. En av respondenterna anser att koden inte haft någon betydelse på det stora hela för arbetet med intern kontroll eftersom de redan hade ett strukturerat arbetssätt sedan tidigare. Trots det anser han ändå att den lett till att de har blivit mer fokuserade på intern kontroll eftersom koden har tvingat dem att tänka lite extra på hur de arbetar. En annan respondent anser inte heller att koden har bidragit till någon större förändring i deras interna kontrollarbete. Han tror att detta beror på att de har en platt organisation med relativt få anställda. Han menar därför att det inte går att göra så mycket mer med den interna kontrollen än vad de tidigare gjort. Två av respondenterna säger att punkterna i koden gällande intern kontroll är otydliga. De anser att punkterna om kontroll talar om vad som ska göras men inte hur.

6.1.2 Egna reflektioner

Utifrån de intervjusvar som vi har fått kan vi utläsa en tendens som pekar mot att koden har haft en viss betydelse för den interna kontrollen. Vi anser att koden inte har haft så stor påverkan hos de företag som redan innan kodens införande hade ett strukturerat arbetssätt för den interna kontrollen. För dessa företag har endast rapporteringen varit den förändrade faktorn. Efter att ha läst respondenternas årsredovisningar så får vi intrycket av att avsnittet i bolagsstyrningsrapporten om intern kontroll är något som ligger långt ner på företagets prioriteringslista. Ett av kodgruppens mål med koden är att: ” *Skapa största möjliga transparens gentemot ägare, kapitalmarknad och samhället i övrigt.* ” Vi ställer oss dock mycket tveksamma till hur detta kan uppfyllas när rapporten om intern kontroll i många fall bara återger COSO-modellens beståndsdelar utan någon koppling till företagets verksamhet.

En annan faktor som bidrar till att koden är svår att tillämpa är att den är utformad ur aktieägarens perspektiv och inte ur företagets. Detta för att ge dem en möjlighet att ta

del av tidigare inte publicerad information. Trots detta anser vi att koden inte ger ägarna det underlag som de behöver för att kunna uppnå kodgruppens mål att: ”Skapa goda förutsättningar för utövandet av en aktiv och ansvarstagande ägarroll.”

En ytterligare anledning till att respondenterna svarar att den interna kontrollen inte har förändrats efter kodens införande anser vi beror på att punkterna om intern kontroll är alltför vagt skrivna. De beskriver enligt oss enbart målen med det interna kontrollarbetet, men ingenting om hur företagen i praktiken ska gå tillväga för att uppnå dessa mål. De respondenter som verkar mest kunniga på detta område svarar att kodens punkter är otydliga, vilket är mycket talande. Vi tror att de andra respondenterna inte besitter tillräcklig kunskap för att kunna se att punkterna är otydliga. Hur är det möjligt att se att äpplet är rött när man är färgblind?

För mindre bolag tror vi att kodens punkter om intern kontroll kommer leda till en större förändring av kontroll och rapportering. Vi tror att bolag med en mindre organisation inte har ett så väl utvecklat kontrollsystem som större bolag. De mindre bolagen kan anse sig ha tillräcklig kontroll över verksamheten ändå. Vi tror att koden bidrar till att företagen tvingas att ytterligare reflektera över hur verksamheten är uppbyggd och hur arbetsrutinerna ser ut. Koden kan på så sätt hjälpa organisationer att effektivisera sin verksamhet och få verksamhetsmålen uppfyllda. För att detta ska kunna möjliggöras behövs dock en mer utarbetad och tydlig vägledning för hur företagen ska kunna gå tillväga i praktiken för att ha möjlighet att uppfylla kodens mål avseende intern kontroll.

6.2 Kodens relevans i mindre bolag

6.2.1 Koppling till teori

En av respondenterna menar att koden behövs mer i mindre bolag som inte har en del av det interna kontrollarbetet inbyggt i automatiserade processer och integrerade system. Å andra sidan tror hon att det kan vara svårt för vissa företag att implementera koden om de inte har tillräcklig kunskap och skapar en för stor administration. Hon tror även att det finns en mognadsprocess för intern kontroll i många bolag. Hennes resonemang går hand i hand med teorier om intern kontroll. Där poängteras det att det

interna kontrollarbetet är ett viktigt arbetsinstrument. Processen ska utgöra en del av varje företags styrsystem och bidra till att företagets verksamheter effektiviseras.

En av respondenterna anser att det är rätt att införa koden i alla bolag på börsen, oavsett storlek, eftersom man gör så med andra regler för finansiell rapportering. Han kan tänka sig att det skulle vara lämpligt att dela upp mindre och större bolag på börsen eftersom kostnaden för administrationen för mindre bolag är stor. Å andra sidan säger han att det kan finnas en nackdel med en uppdelning då det kan bildas A-lag och B-lag. Han menar att eftersom koden inte medfört så stora förändringar för bolaget han arbetar i, så tror han att den antagligen kommer att betyda ännu mindre för de mindre bolagen.

En respondent tror att företag som tillämpar koden kan förbättra varumärket och visa ägarna att de är seriösa. Han är övertygad om att intern kontroll även är viktigt för små bolag. Han menar dock att det är viktigt att göra en anpassning av koden till de mindre bolagen och inte ställa samma krav på dem. En annan respondent anser att koden inte behövs för företag som är av mindre storlek än det företaget han arbetar i, eftersom den inte har påverkat dess arbete med intern kontroll. Detta resonemang motsägs av kodgruppen som poängterar att bolagsstyrning behövs i alla bolag, oavsett storlek. Teorier om bolagsstyrning säger att ett bra sätt att uppfylla aktieägarnas krav på avkastning är att ha ett välfungerande bolagsstyrningssystem. Detta är viktigt för både små och stora bolag eftersom de är beroende av att ägarna har förtroende för dem. Förtroendet är en förutsättning för att aktieägarna ska vara villiga att tillföra bolaget kapital. Ur detta perspektiv är koden därför nödvändig för alla bolag.

En respondent menar att det är hur ägarstrukturen ser ut och inte bolagets storlek som är betydande för huruvida koden behövs i mindre bolag eller ej. Hans resonemang, om att kodens betydelse för företag beror på varje företags ägarstruktur, stöds av Kodgruppens inställning till kodens betydelse för bolag med bred ägarspridning. De anser att de mindre aktieägarna behöver bättre insyn i företagets verksamhet.

Två respondenter anser att det inte borde vara svårare för mindre bolag att tillämpa koden än för större bolag, utan snarare tvärtom. En av dem menar att dessa företag tenderar att ha mindre komplicerade organisationer vilket förenklar arbetet. De mindre företagen har även dem möjligheten att motivera avvikelser genom principen om att följa eller förklara. Kodgruppen menar att principen om följa eller förklara har inneburit

att koden har kunnat utformas på ett ambitiösare sätt än om regelverket hade varit tvingande. Kodgruppen påpekar även att denna princip leder till större flexibilitet och att alla sorters bolag på så sätt har möjlighet att följa koden.

En av respondenterna menar att de enheter som på ett bra sätt sköter arbetet med intern kontroll är de som är lönsammast och mår bäst. Han säger att det möjligtvis kan vara så att de som inte klarar av att leva upp till kraven på intern kontroll i regel inte har så bra siffror på resultat, kundnöjdhet och nöjda medarbetare. Koden ska vara en hjälp till att få en fungerande intern kontroll. Som ett led i detta ska styrelsen, enligt punkt 3.7.1, ständigt hålla sig uppdaterad om hur bolagets interna kontroll fungerar. Teorier om intern kontroll menar att ett välfungerande kontrollarbete bör leda till att företagets mål uppfylls och därmed effektiviseras verksamheten.

6.2.2 Egna reflektioner

Vi ställer oss positiva till att även de mindre bolagen på börsen ska implementera koden. Detta för att alla svenska bolag behöver inge ett förtroende gentemot både internationella och inhemska investerare. Det finns koder och regelverk i andra länder som gör att Sverige också måste ha ett utvecklat bolagsstyrningssystem för att vara konkurrenskraftiga på den internationella kapitalmarknaden. Eftersom koden redan tillämpas av större bolag bör den även användas av mindre för att få samstämmighet mellan bolagen på börsen. Varför skulle mindre bolag slippa just detta regelverk när de måste tillämpa alla andra?

I dagsläget baseras användandet av koden på varje företags börsvärde. Vi anser att det väsentliga istället är företagets ägarstruktur, antalet anställda och organisationens uppbyggnad. Dessa komponenter säger mer om hur företagets organisation är uppbyggd än vad börsvärdet gör. Vissa mindre bolag verkar vara rädda för att arbetet med koden kan bidra till merarbete och byråkrati. Vi tror inte att detta kommer att bli ett problem då små företag bör ha mindre komplicerade organisationer som gör att den information som behövs som underlag till bolagsstyrningsrapporten finns mer lättillgänglig än i större företag. Det handlar om att lägga arbetet på den nivå som passar varje enskilt bolag och förklara de bitar av koden som man väljer att inte ta med. När aktieägarna satsar kapital i företag godtar de att någon annan styr företaget och förvaltar deras pengar. Har företag inte en god intern kontroll leder detta till en ineffektiv verksamhet

vilket i sin tur inte leder till högsta möjliga avkastning som aktieägaren förväntar sig. Detta är argument som styrker att samtliga bolag på Stockholmsbörsen bör implementera koden.

6.3 Kodens betydelse för aktieägarna

6.3.1 Koppling till teorin

Två av respondenterna säger att koden behövs för att öka informationen till marknaden och investerare och för att skydda aktieägarnas investeringar. De talar om att vissa bolag har implementerat koden frivilligt eftersom de vill att marknaden ska få en bättre syn på företaget, vilket i sin tur kan ge företaget ett ökat värde. En av respondenterna anser därför att koden kan ses som ett kvalitetssäkringssystem. Enligt teorier om bolagsstyrning behövs det ett legalt system som minimerar risken att kapitalet ska minska i värde eller i värsta fall försvinna helt. Det är speciellt viktigt att det finns sådana system för minoritetsägarna eftersom de inte har lika stor möjlighet att påverka företagets verksamhet. Teorierna säger även att intressenter ska ha tillgång till finansiella rapporter som ger en helhetsbild av företagets situation och framtida möjligheter. Detta kan göras genom att upprätta och tillämpa bolagsstyrningssystem

Två respondenter tror att om man skulle fråga marknaden så kanske de ser koden som en kvalitetsstämpel som leder till ökat förtroende för kapitalmarknaden. En av respondenterna menar att koden blir ytterligare en hjälp för aktieägarna att få inblick i mindre bolag som de kanske är osäkra på om de vill investera i. Däremot tror han inte att den har haft någon påverkan på investeringsviljan och förtroendet hos företagets egna aktieägare. Han menar att koden kanske kommer att växa in mer och mer i aktieägarnas medvetande och på så sätt kommer kunskapen om koden att öka.

En respondent anser att koden bidrar till att marknads förtroende för bolagen bibehålls som i sin tur påverkar aktiekursen. Enligt teorier om bolagsstyrning krävs att ägare investerar och medverkar i företagets utveckling. Aktieägarnas förtroende för företaget är därför viktigt eftersom det är de som försörjer företagen med kapital. Hon tror dock att det är för tidigt att säga att koden är en kvalitetsstämpel, men att det troligen kommer att utvecklas med tiden. Det kommer att leda till att ägare tittar aktivt på vad företagen

har skrivit i bolagsstyrningsrapporten i årsredovisningen. Rapporten kan vara ett led i att motverka den informationsasymmetri mellan ägarna och ledningen som Agentprincipalteorin tar upp.

Enligt en av respondenterna får aktieägarna, i och med koden, mer insyn i styrelsens arbete, i vilka viktiga frågor som har diskuterats och i valberedningens arbete. Detta kan ses som något positivt för den som vill följa bolaget. Agentprincipalteorin säger att genom att låta någon annan styra företaget minskas insikten i företagets verksamhet och det uppstår informationsasymmetri mellan ägare och ledning. Det leder till att ägare inte kan göra en rättvis bedömning av huruvida ledningen beter sig enligt företagets riktlinjer. Genom koden får ägarna tillgång till ytterligare information som de tidigare inte hade, vilket minskar informationsasymmetrin.

6.3.2 Egna reflektioner

Flera respondenter svarar att koden har betydelse för aktieägare i allmänhet men att de inte tror att deras egna aktieägare sätter något värde i att de använder koden. Resonemanget baseras på att dessa företag har en ägarstruktur där ett fåtal ägare har stort inflytande. Vi anser inte att företagen kan slå undan det faktum att det finns andra aktörer som kan ha ett intresse i att få information för att göra lämpliga investeringsbeslut. Bolagsstyrning är ingen liten del av företaget. Det är något som ständigt ska beröra hela organisationen för att få en verksamhet som lockar till sig aktieägarnas investeringar.

Om vi tittar på koden ur ett aktieägarperspektiv så anser vi att den är av betydelse för att investerare ska kunna få en bättre inblick i företagets verksamheter. Vi anser dock att den svenska koden inte är tillräckligt tvingande för att företagen ska ta den på allvar. Principen följa eller förklara bidrar till att företagen slipper undan för lätt. Eftersom det inte finns något organ som kontrollerar att förklaringarna till avvikelserna från koden är relevanta och välmotiverade får vi känslan av att företagsledningen faktiskt inte tar koden på allvar. Vi är helt säkra på att om straffsanktioner hade införts hade företagen arbetat med bolagsstyrning på ett helt annat plan. Det är inte tillräckligt att ha aktieägarna som någon slags övervakare. Vi tror inte att det är endast är få investerare som engagerar sig i huruvida företagen följer koden eller ej. Vem ska då betygssätta företagets bolagsstyrningsarbete?

Den höga ambitionsnivå som Kodkollegiet anser att koden har kan inte vi se när vi läser bolagsstyrningsrapporter. Vi anser att de inte tillför något mervärde för aktieägaren. När vi läser rapporten får vi känslan av att den inte är framtagen för att aktieägaren ska få en ökad förståelse och inblick i företagets verksamhet utan vi får istället uppfattningen att bolagsstyrningsrapporter enbart är skrivna för att det är något som koden kräver. Vi skulle vilja se grundligare och mer pedagogiska förklaringar om hur respektive företag arbetar med bolagsstyrning och i synnerhet med intern kontroll. Intrycket vi får är att många företag endast återger COSO-modellens beståndsdelar utan att förklara för investerarna hur det interna kontrollarbete faktiskt går till i praktiken. På det stora hela bör ändå aktieägare se koden som en kvalitetsstämpel på företagen. Detta är ett led i att minska risken för ytterligare företagsskandaler och öka investeringsviljan på den svenska kapitalmarknaden.

7 Slutsats

I detta kapitel kommer vi att ha en avslutande diskussion för att redogöra för de tankar och åsikter vi har om svensk kod för bolagsstyrning. Vi kommer även att ge förslag på fortsatt forskning inom området.

7.1 Avslutande diskussion

Vi gick in i detta problemområde med inställningen att vi skulle skriva en handfast och konkret uppsats. Under arbetes gång har vi förstått att svensk kod för bolagsstyrning är allt annat än konkret, vilket även har färgat de svar som vi har fått från våra respondenter. Vi anser även att de vägledningar som har tagits fram inte är tillräckligt tydliga för att företag ska kunna tillämpa koden avseende intern kontroll på bästa sätt. Därför tycker vi att det bör tas fram tydligare riktlinjer för vad det är som ska göras och hur det ska genomföras. För att bolagsstyrningssystemet ska få någon effekt på bolagens organisation bör samtliga anställda ha en förståelse för vad de kan göra för att kunna medverka till det interna kontrollarbetet. Vi är medvetna om att företag är överösta med lagar och regler inom redovisningsområdet och vi menar därför att arbetet inte ska göras svårare utan att det ska göras tydligare för att det överhuvudtaget få någon effekt i organisationen. I de bästa av världar ska bolagsstyrningsarbetet vara en ständigt pågående process och vara något som företagen frivilligt arbetar med och förstår mervärdet av.

7.2 Förslag till vidare forskning

Eftersom koden ännu inte har implementerats hos de mindre bolagen på Stockholmsbörsen anser vi att det vore intressant att studera hur koden kommer att implementeras i de mindre bolagen och vad det kommer att ha för betydelse för dem. En annan intressant infallsvinkel är att se hur koden faktiskt har påverkat investeringsviljan hos företagens potentiella investerare. Eftersom koden är relativt ny bör undersökningen genomföras om några år för att tydligt kunna se några tendenser. Ett tredje uppsatsämne skulle kunna behandla faktumet att många länder redan har tillämpat liknande regelverk som svensk kod för bolagsstyrning. Det vore därför intressant att undersöka vilka skillnader som finns mellan de olika ländernas normer och den svenska koden för bolagsstyrning, samt vilka effekter de har haft på företagen i respektive land.

Källförteckning

Publicerade källor

Artsberg, Kristina (2005) *Redovisningsteori- policy och praxis* Liber Ekonomi.

Bryman Allen, Bell Emma (2003) *Företagsekonomiska forskningsmetoder* Liber.

Dalborg Hans, Lekvall Per (2007) "Alla börsbolag ska styras enligt samma regelverk" *DN Debatt* 070923

Haglund Anders, Stureson Jan & Svensson Roland (2001) *Intern kontroll – Ett flerdimensionellt ledningsverktyg* Komrev.

Hamberg, Mattias (2001) *Strategic Financial Decisions* Liber Ekonomi.

Jacobsen, Dag Ingvar (2002) *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen* Studentlitteratur.

Mallin, Christine A (2004) *Corporate Governance* Oxford University Press

Monks, Robert A.G., Minow, Nell (2003) *Corporate Governance – 2:nd edition* Blackwell Publishing

Nygaard, Claus, Bengtsson, Lars (2002) *Strategizing- en kontextuell organisationsteori* Studentlitteratur.

Precht, Elisabeth (2006) "Intern kontroll är som en tom ram – Den måste fyllas med regler och anvisningar" *Balans*, nr.1, 2006.

Statens offentliga utredningar (2004) "Svensk kod för bolagsstyrning SOU 2004:130 "

Statens offentliga utredningar (2004) "Svensk kod för bolagsstyrning SOU 2004:46".

Svenskt näringsliv och FAR (2005) "Styrelsens rapport om intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen - Vägledning till Svensk kod för bolagsstyrning"

Elektroniska källor

COSO, The Committee of Sponsoring of the Treadway Commission, (2007), *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*

http://www.coso.org/Publications/ERM/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Swedish.pdf 17 november 2007.

Deloitte, hemsida, <http://www.deloitte.com/dtt/article/0,1002,cid%253D153848,00.html>, 6 november 2007.

Dalborg, Hans, Lekvall, Per, (2007), *Alla börsbolag ska styras enligt samma regelverk*, DN <http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=572&a=695682>, 15 november 2007.

Ekonomistyrningsverket, *Intern kontroll – vad är det?*, sv-nytt nr. 4, 2002, s.9. <http://www.esv.se/download/18.349a0e10dcf4f893a8000570/ESV-nytt%2Bnr%2B2002-4s9.pdf>, 10 januari 2008.

Europeiska unionen, hemsida, <http://europa.eu/scadplus/leg/sv/lvb/l26001.htm>, 17 november 2007.

Justitiedepartementet, *Kommittédirektiv Svensk kod för bolagsstyrning, Dir 2004:132*, Bilaga 1,30 september 2004. <http://www.bolagsstyrning.se/files/docs/Bilaga01.doc>, 6 november 2007.

Kodkollegiet, hemsida, www.kodkollegiet.se/files/docs/Release_ny_kod_070923.pdf, 15 november 2007.

Kollegiet för svensk bolagsstyrning, hemsida, <http://www.bolagsstyrning.se/sv/0000004.asp>, 6 november 2007.

Kollegiet för svensk bolagsstyrning, hemsida, <http://www.bolagsstyrning.se/files/docs/FragorochsvarisambandmedKodgruppenspresentationavkoden.pdf>, 6 november 2007.

Kollegiet för svensk bolagsstyrning, (2007), *Årsrapport 2007* http://www.bolagsstyrning.se/files/docs/arsrapport_2007.pdf, 16 november 2007.

Lüning Wilhelm, (2004) *Svensk kod för bolagsstyrning*, Advokater och Etik, http://www.advokatsamfundet.se/Documents/Advokatsamfundet_sv/Nyheter/advokater_etik.pdf, 13 november 2007.

Omxgroup, hemsida, <http://www.omxgroup.com/nordicexchange/omhandeln/handel/nordiskaborsen/> 17 november 2007.

Muntliga källor

Respondent A, telefonintervju den 4 december 2007.

Respondent B, personlig intervju den 7 december 2007.

Respondent C, personlig intervju den 11 december 2007.

Respondent D, personlig intervju den 14 december 2007.

Respondent E, telefonintervju den 18 december 2007.

Respondent F, telefonintervju den 18 december 2007.

Respondent G, personlig intervju den 7 december 2007.

Bilaga 1

Intervjufrågor till företag

1. Varför behövs koden?
2. Tror ni att aktieägarnas attityd till företag som tillämpar koden är annorlunda?
Kan koden ses som en kvalitetsstämpel? Bidrar den till ökat förtroende hos företaget?
3. När började ni tillämpa koden? Varför började ni tillämpa den?
4. Vilka problem har ni stött på i samband med införandet av koden?
5. Vem i organisationen ansvarar för arbetet med den interna kontrollen? Anser ni att samtliga anställda i organisationen ska integreras i arbetet?
6. Anser ni att kodens punkter avseende intern kontroll är tydliga nog och går att tillämpa i praktiken? (3.7.1-3.7.3 SOU 2004:130)
7. Hur ser arbetet med intern kontroll ut i ert företag? Vad är skillnaderna från innan införandet av koden? Hur ser ditt arbete ut med den interna kontrollen?
8. Använder ni er av någon speciell modell i det interna kontroll arbetet?
9. Hur används den information som det interna kontrollarbetet ger?
10. Anser ni att kodens bidrar till minskat fokus på verksamhetens syfte?
11. Anser ni att arbete med intern kontroll behövs för mindre bolag?

Intervjufrågor till revisionsbyråer

1. Varför behövs koden?
2. Tror ni att aktieägarnas attityd till företag som tillämpar koden är annorlunda?
Kan koden ses som en kvalitetsstämpel? Bidrar den till ökat förtroende hos företaget?
3. Vilka problem har företagen stött på i samband med införandet av koden?
4. Varför tror ni att vissa företag har valt att implementera koden frivilligt?
5. Anser ni att det är viktigt att samtliga anställda i organisationen integreras i det interna kontrollarbetet?
6. Anser ni att kodens punkter avseende intern kontroll är tydliga nog och går att tillämpa i praktiken? (3.7.1-3.7.3)
7. Används någon speciell modell i det interna kontroll arbetet?
8. Anser ni att kodens bidrar till minskat fokus på verksamhetens syfte?
9. Anser ni att arbete med intern kontroll behövs för mindre bolag?