



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

Företagsekonomiska institutionen

VT2008

FEKK01 Examensarbete kandidatnivå

REVISIONSUTSKOTT

Merarbete eller mervärde?

Författare:

Maria Aldenbrink
Rebecca Hallberg
Heba Khalil
Eric Lindholm

Handledare:

Erling Green
Carl-Michael Unger

Förord

Vi som har skrivit denna uppsats vill först och främst tacka de personer som varit vänliga nog att ta sig tid för att ställa upp på intervjuer. Utan er hade denna uppsats inte varit möjlig att genomföra. Vi vill även tacka våra handledare, Erling och Carl-Michael, för de tips och råd ni bidragit med under resans gång.

Maria Aldenbrink

Rebecca Hallberg

Heba Khalil

Eric Lindholm

Sammanfattning

| | |
|--------------------------|--|
| Uppsatsens titel: | Revisionsutskott – merarbete eller mervärde? |
| Seminariedatum: | 2008-06-05 |
| Ämne/kurs: | FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, Företagsekonomi 15 högskolepoäng |
| Författare: | Maria Aldenbrink, Rebecca Hallberg, Heba Khalil och Eric Lindholm |
| Handledare: | Erling Green, Carl-Michael Unger |
| Nyckelord: | Revisionsutskott, Svensk kod för bolagsstyrning, Corporate governance, Externrevision |

Syfte: Syftet med denna uppsats är att beskriva arbetet i ett antal revisionsutskott samt att diskutera hur detta arbete har påverkat extern revision och intern kontroll.

Metod: En kombination av kvantitativ och kvalitativ metod har använts. Datainsamling har genomförts i form av intervjuer och dokumentstudier. Uppsatsens forskningsansats har varit abduktiv och deskriptiv.

Teoretiskt perspektiv: De teoretiska perspektiv som använts är tagna från Svensk kod för bolagsstyrning, dels den gällande dels den reviderade. Dessutom har teorier kring Corporate Governance diskuterats. Agent- och intressentteorin har också använts som teoretisk referensram.

Empiri: Empiri som insamlats har bestått av dels en kvantitativ studie av årsredovisningar, dels en kvalitativ studie i form av intervjuer.

Slutsats: Revisionsutskottets viktigaste arbetsuppgifter är att kontrollera att den finansiella information företaget lämnar ifrån sig är korrekt, att samordna företagets interna och externa revision samt ansvara för företagets interna kontroll. Det sistnämnda är en uppgift som Koden inte föreskriver att utskottet ska ansvara för. Revisionsutskotten har bidragit till ett närmare samarbete och en bättre dialog mellan företag och revisorer. Avslutningsvis anser både företag och revisorer att Koden i allmänhet och revisionsutskotten i synnerhet inneburit ett mervärde för dem.

Abstract

Title: Audit committee – added work or added value?
Seminar date: 2008-06-05
Course: FEKK01 Degree Project Undergraduate level, Business Administration, 15 ECTS
Authors: Maria Aldenbrink, Rebecca Hallberg, Heba Khalil and Eric Lindholm
Advisors: Erling Green and Carl-Michael Unger
Key words: Audit Committee, Swedish Code of Corporate Governance, Corporate Governance, Audit

Purpose: The purpose of this thesis is to describe the work in a number of audit committees and to discuss how this has affected auditing and internal control.

Methodology: A combination of quantitative and qualitative method has been used together with an abductive and descriptive approach. This has been carried out through interviews and a study of the annual reports of the companies listed on the Stockholm OMX stock exchange.

Theoretical perspectives: The theoretical perspective used was brought by way of the Swedish Code for Corporate Governance, both the existing and the revised one. Theories on Corporate Governance have been discussed as well as the agency and stakeholder theories.

Empirical foundation: The empirical study that has been conducted consists of a quantitative study of annual reports and a qualitative study through interviews.

Conclusions: The most important tasks of the audit committee are to ensure that the financial information that the companies disclose is correct, to coordinate the internal and external audit and to be responsible for the companies' internal control. The latter is a function which is not prescribed to fall under the responsibilities of the audit committee. The audit committees have contributed to a closer cooperation and an improved dialogue between companies and auditors. In conclusion, both companies and auditors believe that the Code in general and especially the audit committees have brought a higher value to all parties.

Innehållsförteckning

| | |
|--|---------------|
| 1 Inledning | - 7 - |
| 1.1 Bakgrund | - 7 - |
| 1.2 Problemformulering..... | - 9 - |
| 1.3 Syfte..... | - 10 - |
| 1.4 Tidigare forskning | - 10 - |
| 1.5 Disposition..... | - 11 - |
| | |
| 2 Metod | - 12 - |
| 2.1 Undersökningsmetod | - 12 - |
| 2.2 Forskningsansats..... | - 12 - |
| 2.3 Kvantitativ forskning..... | - 13 - |
| 2.4 Kvalitativ forskning..... | - 14 - |
| 2.5 Datamaterial och Datainsamling | - 14 - |
| 2.6 Urval | - 15 - |
| 2.7 Intervjuer | - 16 - |
| 2.8 Validitet och Reliabilitet..... | - 17 - |
| 2.9 Källkritik..... | - 18 - |
| 2.10 Alternativa metodval | - 19 - |
| | |
| 3 Teori | - 20 - |
| 3.1 Corporate governance..... | - 20 - |
| 3.2 Corporate Governance ur ett internationellt perspektiv | - 21 - |
| 3.2.1 Sarbanes-Oxley Act – SOX | - 21 - |
| 3.2.2 Cadbury-Koden och the Combined Code | - 22 - |
| 3.3 Bolagsstyrning i Sverige..... | - 23 - |
| 3.3.1 Kollegiet för Svensk Bolagsstyrning | - 24 - |
| 3.3.2 Svensk kod för bolagsstyrning..... | - 25 - |
| 3.3.3 Revisionsutskott..... | - 26 - |
| 3.3.4 Varför Revisionsutskott? | - 27 - |
| 3.3.5 Reviderad kod för svensk bolagsstyrning | - 27 - |
| 3.3.6 Det nya åttonde bolagsdirektivet | - 29 - |
| 3.4 Ekonomiska teorier..... | - 30 - |
| 3.4.1 Agentteori | - 30 - |
| 3.4.2 Intressentteori..... | - 31 - |
| | |
| 4 Empiri | - 33 - |
| 4.1 Kvantitativ empiri..... | - 33 - |
| 4.2 Kvalitativ data - Intervjuer med företag | - 35 - |
| 4.2.1 Personlig intervju med Lena Månsson på Höganäs AB | - 35 - |

| | |
|---|-----------|
| 4.2.2 Telefonintervju med Christel Fritiofsson på NIBE Industrier AB..... | 36 - |
| 4.2.3 Personlig intervju med Thomas Thuresson på Alfa Laval Corporate AB | 38 - |
| 4.2.4 Personlig intervju med Rolf Kjellman på Trelleborg AB | 41 - |
| 4.2.5 Sammanställning av svar från företagsintervjuer | 44 |
| 4.3 Kvalitativ data - Intervjuer med revisorer | 45 |
| 4.3.1 Telefonintervju med Willard Möller på SET..... | 45 |
| 4.3.2 Telefonintervju med Kerstin Mouchard på Ernst & Young | 47 |
| 4.3.3 Personlig intervju med Per-Arne Pettersson på Deloitte | 50 |
| 4.3.4 Telefonintervju med Anna-Clara af Ekenstam, Öhrlings PricewaterhouseCoopers | 54 |
| 4.3.5 Sammanställning av svar från intervjuer med revisorer | 58 |
| 5 Analys | 59 |
| 5.1 Inledande reflektioner kring Svensk kod för bolagsstyrning..... | 59 |
| 5.2 Analys utifrån intressent- och agentteorin..... | 60 |
| 5.3 Analys av revisionsutskott ur företagets perspektiv | 61 |
| 5.4 Analys av revisionsutskott ur revisorernas perspektiv | 63 |
| 5.5 Avslutande reflektioner kring den reviderade Koden..... | 65 |
| 6 Slutsats..... | 67 |
| 6.1 Förslag på framtida forskning..... | 67 |
| 7 Referenser | 68 |
| Bilaga 1 – Sammanställning av statistik över revisionsutskotten i berörda bolag | 71 |
| Bilaga 2 – Arbetsuppgifter i Höganäs AB:s revisionsutskott | 75 |
| Bilaga 3 – Intervjumall till företagsintervjuer..... | 76 |
| Bilaga 4 – Intervjumall till intervjuer med revisorer..... | 77 |

Förkortningar

ABL - Aktiefbolagslagen

CFO - Chief Financial Officer

FAR – Föreningen Auktoriserade Revisorer

IFRS - International Financial Reporting Standards

SEC - Securities Exchange Commission

SOX - Sarbanes-Oxley Act

1 Inledning

I detta kapitel kommer uppsatsens bakgrund, problemformulering och syfte att presenteras. Detta för att ge läsaren en överskådlig inblick i ämnet. Dessutom kommer tidigare forskning på området kortfattat att redogöras för. Uppsatsens disposition avslutar detta inledande kapitel.

1.1 Bakgrund

För att företag ska kunna attrahera den finansiering de behöver för att kunna växa och utvecklas måste investerarna övertygas om att deras pengar är i goda händer och att företagets affärsverksamhet sköts på ett tillfredsställande sätt. Ett sätt för finansiärerna att försäkra sig om detta är att granska de finansiella rapporter som företagen ger ut. Även om dessa rapporter kan ge en god bild av företagets affärsverksamhet och deras finansiella ställning vid en viss tidpunkt så finns det aspekter av verksamheten som inte återspeglas i dem.

De senaste årtiondena har ett antal större företagsskandaler utspelat sig. Stora lönsamma företag har gått i graven trots att deras årsredovisningar visat på stabilitet och lönsamhet. Skandalerna Barings Bank, Enron och WorldCom är ett urval av de mest uppmärksammade. Konsekvenserna har blivit förödande för många människor. Aktieägare har fått se sina investeringar gå förlorade och anställda har förlorat både sina jobb och, i många fall, deras företagspensioner. De ekonomiska konsekvenserna har varit globala och kännbara världen över.¹ För Sveriges del är Skandiaskandalen kanske det mest uppmärksammade fallet och även fast konsekvenserna av den inte går att jämföra med exemplen ovan så är det ett tydligt exempel på olägenheter i företagets styrning.

Hur kan liknande händelser förhindras i framtiden och hur kan förtroendet för företagen återupprättas? Bättre bolagsstyrning, Corporate Governance, är enligt många lösningen. Fenomenet har speciellt sedan Enronskandalen fått allt större fokus. Bolagsstyrning fokuserar

¹ Mallin sid. 1

på transparens, uppgiftsutlämnande, kontroll och ansvarsfördelning inom företagen samt sammansättningen av företagsledning och styrelse.²

Under det senaste årtiondet har fler och fler länder introducerat eller omarbetat så kallade bolagsstyrningskoder för att komma till rätta med problematiken. Dessa koder utgör ett komplement till övriga regelverk och innehåller bestämmelser om bland annat ansvars- och arbetsfördelning mellan bolagsorganen, bestämmelser om informationsutlämning till marknaden vad avser exempelvis ersättning till ledande befattningshavare samt riktlinjer för intern kontroll. Ofta är de framtagna av grupper som representerar en rad olika intressentgrupper såsom investerare, företagsledning och aktiemarknadsplatser. Efterlevnad av dessa koder är i vissa fall frivillig, i andra fall baseras den på principen ”följa eller förklara”, en princip som kommer att redogöras för närmare i senare avsnitt av denna uppsats.³ Sverige har valt den senare modellen och i dagsläget berör Svenska kod för bolagsstyrning ett hundratal bolag som är noterade på Stockholmsbörsen.

Förarbetena till den svenska Koden påbörjades hösten 2002 då regeringen tillsatte en Förtroendekommission som fick i uppdrag att ta fram förslag på åtgärder för att återupprätta förtroendet för svenskt näringsliv. Kommissionen tillsatte året efter en expertgrupp för att utforma en Svensk kod för bolagsstyrning. Som förlaga till Koden låg bland annat den brittiska Koden, the Combined Code. Den svenska Koden trädde i kraft 1 juli 2005.⁴

En del av Koden behandlar så kallade revisionsutskott. Intresset för dessa utskott fanns redan innan ovan nämnda bolagsskandaler och de efterföljande kraven på stärkta kontrollfunktioner inom företagen. I USA har revisionsutskott varit föremål för debatt i mer än 50 år och sedan 1978 ska bolag noterade på New York Stock Exchange ha ett sådant utskott.⁵ I Sverige kom revisionsutskotten på allvar i fokus i och med introduktionen av Svensk kod för bolagsstyrning.

² Mallin sid. 3-4

³ Ibid sid. 19-20

⁴ Kristiansson et al. sid. 12

⁵ Thorell sid. 17

1.2 Problemformulering

Svensk kod för bolagsstyrning har nu tillämpats i drygt tre år. Koden kom, enligt Kollegiet för svensk bolagsstyrning, till för att återupprätta förtroendet för svenskt näringsliv samt för att minimera risken för nya företagsskandaler. I och med Kodens tillkomst krävs det nu av ett hundratal noterade företag på stockholmsbörsen att de inrättar revisionsutskott. Trots att det är obligatoriskt för dessa berörda företag att följa Koden för svensk bolagsstyrning så avviker ett flertal bolag i varierande utsträckning från bestämmelserna om revisionsutskott. Detta leder till denna uppsats två första frågeställningar:

- Hur många av de berörda bolagen följer Kodens bestämmelser om revisionsutskott?
- Varför väljer vissa bolag att inte inrätta något revisionsutskott?

Revisionsutskotten ska, tillsammans med styrelsen i sin helhet, ansvara för att den finansiella informationen som företaget lämnar till marknaden är korrekt och håller en sådan hög kvalitet som marknaden kan förvänta sig. Revisionsutskotten ska även samordna företagets interna och externa revision samt fastställa riktlinjer för vilka andra tjänster än revision som företaget får upphandla av bolagets revisor. Vad dessa bestämmelser rent konkret innebär framgår dock inte direkt av Kodens bestämmelser vilket leder till denna uppsats tredje frågeställning:

- Vilka konkreta arbetsuppgifter utförs av revisionsutskotten?

De börsnoterade bolagen omgärdas idag av ett flertal regelverk utöver de bestämmelser som finns i Svensk kod för bolagsstyrning. Det är därför intressant att undersöka vilken inställning de berörda bolagen har till ännu ett regelverk. Därför är denna uppsats fjärde frågeställning:

- Vilken inställning har företagen till Koden i allmänhet och revisionsutskotten i synnerhet?

En yrkesgrupp som i stor utsträckning berörs av bestämmelserna kring revisionsutskotten är de externa revisorerna. I Kodens bestämmelser nämns revisorerna i samband med, bland annat, revisionsutskotten. Dessa har nu arbetat med att revidera bolag som berörs av Koden i knappt tre år och bör därför ha bildat sig en uppfattning om vad revisionsutskotten inneburit för deras arbete. Uppsatsens femte och sjätte frågeställning är därför:

- Hur har revisionsutskotten påverkat den externa revisionen av företagen och vad anser revisorerna om dessa utskott?
- Slutligen avser uppsatsen att undersöka om revisionsutskotten bidrar till ett mervärde för företagen och revisorerna eller om kostat mer än vad de har givit för de båda grupperna?

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att beskriva arbetet i ett antal revisionsutskott samt att diskutera hur detta arbete har påverkat extern revision och intern kontroll.

1.4 Tidigare forskning

Det har tidigare forskats kring revisionsutskott men de flesta undersökningar och uppsatser som gjorts är genomförda antingen precis innan Koden implementerats eller precis efter den trätt i kraft. Därför kan det anses vara av intresse att undersöka fenomenet idag när Koden tillämpats i tre år. Tidigare forskning inom ämnet har bland annat behandlat revisionsutskottets påverkan på redovisningskvalitén och påverkan på revisorns oberoende. Det har även förts en debatt, bland annat i tidningen Balans, som grundats på två, på varandra följande, undersökningar gjorda av Per Thorell. Denna uppsats kommer delvis att beröra samma undersökningsområden men eftersom gått en tid sedan tidigare forskning på området gjordes så är resultaten och slutsatserna i denna uppsats i högsta grad relevanta och väsentliga.

1.5 Disposition

Kapitel 2 – Metod

I detta kapitel beskrivs de metodologiska tillvägagångssätt som används i denna uppsats. Dessutom beskrivs uppsatsens forskningsansats samt de överväganden som gjorts vid datainsamlingen.

Kapitel 3 – Teori

I detta kapitel redogörs för de ekonomiska teorier som utgjort störst relevans för denna uppsats teoretiska referensram. Begreppet Corporate Governance redogörs för, både ur ett svenskt och ett internationellt perspektiv. Här presenteras även Svensk kod för bolagsstyrning samt bestämmelserna kring revisionsutskott.

Kapitel 4 – Empiri

I detta kapitel presenteras den data som framkommit vid vår empiriska undersökning. Resultatet från både årsredovisningar och intervjuer är här sammanställt.

Kapitel 5 – Analys

I detta kapitel redogörs för vår analys av det empiriska materialet. Denna analys är gjord med teorin som referensram. Kapitlet är uppdelat i en inledande analys av koden, analys utifrån agent- och intressentteorierna, analys av revisionsutskott ur både företags och revisorers perspektiv. Slutligen görs en analys av bolagsstyrningens framtid i Sverige med utgångspunkt i den reviderade Koden.

Kapitel 6 – Slutsats

I detta kapitel sammanfattas de resultat och slutsatser som denna uppsats resulterat i ställt i relation till uppsatsens syfte. Här ges även förslag på framtida forskning.

2 Metod

I detta kapitel presenteras vilka metodologiska tillvägagångssätt som används vid framtagandet av denna uppsats. Anledningen till detta är att läsaren ska kunna bilda sig en uppfattning om hur tillförlitlig den empiriska sammanställningen är samt för att en liknande undersökning i framtiden ska kunna genomföras.

2.1 Undersökningsmetod

Vi har i denna uppsats dels studerat årsredovisningarna för de bolag på Stockholmsbörsen som berörs av Svensk kod för bolagsstyrning för att kartlägga om de tillämpar reglerna om revisionsutskott, dels genomfört intervjuer med ett antal revisorer och företag för att få information om vilken inställning dessa har till revisionsutskotten och hur samarbetet mellan revisionsutskott och revisorer fungerar. Varför vi valde att studera årsredovisningarna i de berörda företagen var för att dels få kunskap om vilka företag som valt att inrätta revisionsutskott och vilka som valt att inte göra det, dels för att kunna välja ut vilka företag som var intressanta att intervjua. Eftersom revisionsutskotten arbetar med frågor som berör de externa revisorerna ansåg vi också det intressant att intervjua ett antal revisorer för att få en inblick i deras uppfattning om revisionsutskottets arbete. I och med dessa två tillvägagångssätt kombinerar vi både kvantitativ och kvalitativ forskning.

2.2 Forskningsansats

Forskning kan antingen utgå ifrån teori som sedan ställs i relation till empiri eller tvärtom, det vill säga utgå ifrån empiri som sedan jämförs med existerande teori. Det förstnämnda synsättet benämns deduktiv ansats och innebär att forskaren först bildar sig en uppfattning om verkligheten och sedan undersöker hur väl verkligheten stämmer överens med denna uppfattning. Det sistnämnda, det vill säga motsatsen till deduktiv ansats, kallas för induktiv ansats och innebär att forskaren först samlar information om verkligheten för att sedan systematisera denna information. Målet med den induktiva ansatsen är att forskaren ska kunna dra generaliserbara slutsatser från de observationer som gjorts.⁶ Vi anser att varken renodlad deduktiv eller induktiv ansats varit lämplig för vår forskning. Eftersom vi ansåg oss behöva en teoretisk grund att luta oss mot inför vår datainsamling så är uppsatsen inte genuint

⁶ Bryman & Bell sid. 23-25

induktiv utan delvis deduktiv. Detta eftersom vi tagit del av teori innan empirin sammanställdes. Dock var inte vår avsikt att testa dessa teorier mot verkligheten utan vår intention var att skapa förståelse för problematiken utan att för den sakens skull ha några förväntningar på våra resultat.

Forskning som kombinerar deduktiv och induktiv metod kallas abduktiv forskning. Vid användandet av denna ansats utvecklas det empiriska tillämpningsområdet successivt samtidigt som teorin justeras och förfinas. Till skillnad från de ovan nämnda ansatser innefattar denna ansats även förståelse. Vid abduktiv ansats kombineras analys av empirin med studier av teori. Detta för att upptäcka mönster som leder fram till förståelse. Abduktiv ansats innebär att forskaren utnyttjar existerande kunskap och referensramar för att hitta teoretiska mönster och strukturer som ska förklara empiriska mönster.⁷ Som förklarats ovan anser vi att denna typ av forskning var bäst lämpad för vår uppsats. Abduktiv ansats ger oss möjligheten att dra nytta av de fördelar som både deduktiv och induktiv ansats erbjuder.

En studie kan antingen vara normativ eller deskriptiv. Den förstnämnda typen av studier syftar till att verka förbättrande, det vill säga förklara hur någonting bör vara. Den andra typen av studier syftar till att verka förklarande, det vill säga att beskriva hur någonting är och skapa förståelse för ämnet.⁸ Vår studie är deskriptiv till naturen eftersom vi vill beskriva hur arbetet i revisionsutskott går till samt undersöka vilken inställning företag och revisorer har till utskotten och hur de påverkats av bestämmelserna i Svensk kod för bolagsstyrning. Vår målsättning är således inte att lösa ett problem utan syftar till att skapa förståelse för fenomenet revisionsutskott.

2.3 Kvantitativ forskning

Kvantitativ forskning innebär en kvantifiering av insamlandet och analys av data. Den innebär oftast ett mer deduktivt förhållandesätt till relationen mellan teori och empiri där fokus oftast hamnar på prövning av teorier. Den kvantitativa forskningen innebär också att forskaren använder sig av ett naturvetenskapligt och positivistiskt förhållningssätt i den meningen att synen på omvärlden är objektiv. Detta innebär att oberoende av vem som studerar den så är

⁷ Alvesson och Sköldberg sid. 42-44

⁸ Artsberg sid.31-32

verkligheten den samma.⁹ Avsikten med den kvantitativa metoden är att kunna samla in information som enkelt kan standardiseras för att sedan kunna analyseras samlat.¹⁰ I denna uppsats har vi använt oss av kvantitativ forskning när vi studerade de berörda företagens årsredovisningar för att se om de tillämpade reglerna om revisionsutskott.

2.4 Kvalitativ forskning

Kvalitativ forskning innebär att större betydelse fästs vid ord och tolkning av dessa snarare än kvantifiering vid inhämtning och analys av data. Avstånd tas vid denna typ av forskning från det naturvetenskapliga och positivistiska förhållningssättet och fokus hamnar istället på tolkningar av en social verklighet som kan uppfattas olika beroende på vem som studerar den. Istället för en deduktiv ansats används en i huvudsak induktiv där fokus ligger på att tolka data för att kunna generera nya teorier.¹¹ Vi har i denna uppsats fäst störst vikt vid kvalitativ forskning då vår empiri till största delen består av personliga intervjuer med företag och revisorer.

2.5 Datamaterial och Datainsamling

Innan vi påbörjade vår datainsamling tog vi del av ämnesrelaterad litteratur och artiklar från facktidskrifter som berör Svensk kod för bolagsstyrning för att få en övergripande bild av Koden i allmänhet och revisionsutskotten i synnerhet. Detta gjorde vi för att få ett kunskapsunderlag inför vår datainsamling. Denna typ av information benämns sekundärdata och består av information som forskaren inte själv framställt.¹² fördelarna med denna typ av data är att den redan är insamlad och sammanställd vilket innebär att det är mindre tids- och resurskrävande att få information om det aktuella ämnet.¹³ Begränsningarna med denna typ av data är att materialet inte är känt från början vilket gör att den som tar del av det måste ägna tid åt att sätta sig in i det. Dessutom har forskaren ingen kontroll över kvalitén på mängden data vilket gör att dess validitet kan ifrågasättas, något som vi återkommer till nedan.¹⁴

⁹ Bryman & Bell sid. 40

¹⁰ Jacobsen sid. 281

¹¹ Bryman & Bell sid. 40

¹² Ibid sid. 230

¹³ Ibid sid. 231

¹⁴ Ibid sid. 235 & 237

Efter att vi tagit del av denna information utfördes en genomgång av bolagsstyrningsrapporterna i de berörda bolagens årsredovisningar för att få information om hur företagen tillämpade Kodens bestämmelser om revisionsutskott. Denna genomgång låg också till grund för det urval av företag som var aktuella att intervjua.

För att kunna analysera revisionsutskottens betydelse och relationen mellan utskotten och de externa revisorerna har vi också valt att själva insamla och sammanställa primärdata i form av intervjuer med företag och revisorer. Primärdata är sådan information som forskaren själv samlar in för första gången och som är speciellt anpassad till en viss frågeställning eller problem.¹⁵ För att få en så mångfasetterad bild av revisionsutskotten som möjligt har vi strävat efter att genomföra intervjuer med flera olika företag och flera olika revisorer.

Det är ofta fördelaktigt att använda sig av olika typer av data, både primär och sekundär eftersom de då både kan kontrollera och komplettera varandra. Om flera typer av data används kan de eventuellt både styrka varandra men också verka motsägande vilket kan ge intressanta kontraster till forskningen.¹⁶ För denna uppsats anser vi det givande att använda sig av båda typer av källor eftersom resultaten från vår egen forskning då kan jämföras med tidigare undersökningar inom ämnet.

2.6 Urval

Vid valet av de företag som var aktuella för vår studie utgjordes populationen av samtliga noterade bolag vid Stockholmsbörsen som berörs av Koden. Vi har i valet av vilka av dessa företags årsredovisningar som skulle undersökas valt att göra en totalundersökning där samtliga enheter i populationen studerats då informationen för enheterna var lättillgänglig.

Efter detta gjorde vi ett urval av vilka företag som var aktuella för intervjuer. Vid valet av dessa begränsade vi oss till de företag vars huvudkontor är placerade i Skåne-regionen. Skälet till denna avgränsning var begränsningar i tid och resurser från vår sida. Detta urval bestod både av företag som har och inte har revisionsutskott. Samtliga utvalda företag fick förfrågan om intervju men endast fyra utav 14 tillfrågade företag var villiga att ställa upp på en sådan.

¹⁵ Jacobsen sid. 153

¹⁶ Ibid sid. 153

Vad avser våra intervjuer med revisorer så tillfrågades de sex stora revisionsbyråerna, Öhrlings PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young, Deloitte, KPMG, SET och Lindebergs Grant Thornton om de var villiga att ställa upp på en intervju. Fyra av de tillfrågade var villiga att göra detta och samtliga revisorer som intervjuades var auktoriserade vilket vi ansåg var väsentligt då det är revisorer på den nivån som främst kommer i kontakt med Koden.

2.7 Intervjuer

Vi har i denna uppsats genomfört öppna individuella intervjuer vilket anses lämpligt när förhållandevis få enheter ska undersökas, när den enskilde individens ord är intressant och när den enskilde individens tolkning och uppfattning om ett visst fenomen är av intresse för forskningen.¹⁷ När denna typ av intervjuer utförs finns det möjlighet att antingen genomföra dessa ”ansikte mot ansikte” eller via telefon. Som tidigare nämnts valde vi att begränsa oss till företag i Skåne-regionen just för att i möjligaste mån kunna träffa respondenterna ansikte mot ansikte. Vår intention var alltså att alla intervjuer skulle genomföras ansikte mot ansikte.

Fördelen med ansikte mot ansikte-intervjuer är att intervjuaren och respondenten lättare kan få en personlig kontakt vilket möjliggör att känsligare information lättare kan komma fram under intervjun. Nackdelen med denna typ av intervju är den så kallade intervjuareffekten. Denna innebär att intervjuaren påverkar respondenten med sin fysiska närvaro i form av exempelvis kroppsspråk och ansiktsuttryck.

Dock var det inte alla tillfrågade som hade möjlighet att medverka vid ett personligt möte på grund av tidsbrist. För att ändå få information av dessa personer valde vi att intervjua dem via telefon. Fördelen med telefonintervjuer är att de kan minska intervjuareffekten eftersom intervjuformen blir mer anonym. Nackdelen är dock just denna anonymitet vilket inte skapar samma förtroliga stämning som den personliga intervjun gör. Detta gör att mängden information som framkommer vid en telefonintervju är mindre än den som framkommer vid en personlig intervju.¹⁸

Intervjuerna har varit semistandardiserade i sin utformning. Detta innebär att vi på förhand bestämt en uppsättning frågor som givits till alla respondenter. Frågorna har varit öppna i sin

¹⁷ Jacobsen sid. 160-161

¹⁸ Ibid sid. 161-162

karaktär och utformats så att respondenten ges möjlighet att ge mer flexibla svar snarare än att bara kunna svara ja eller nej. Den typ av data sådana intervjuer ger benämns som mjuk och är lämplig för informationssamling kring mer kvalitativa förhållanden så som respondentens uppfattning och åsikter kring ett visst förhållande. Dessutom har vi under intervjuerna ställt följdfrågor som inte i förväg varit bestämda utan anpassats till de svar vi fått på de förutbestämda frågorna.¹⁹ Vi anser att denna utformning av intervjuer är den bäst lämpade för vår forskning då vi hade som avsikt att maximera mängden information från respondenterna och därmed inte ville begränsa deras svar med allt för standardiserade frågor.

2.8 Validitet och Reliabilitet

Validitet innebär frånvaron av systematiska mätfel, med andra ord, hur väl det går att lita på den data som samlats in. Inom begreppet görs en åtskillnad mellan inre och yttre validitet. Inre validitet handlar i vårt fall om att det i undersökningen används rätt mätinstrument, att det ställs rätt frågor och att dessa frågor ställs till rätt personer. Yttre validitet innefattar möjligheten att göra generaliseringar utifrån en specifik studie. I vårt fall rör detta hur väl de respondenter vi intervjuat representerar populationen i stort. Detta gäller både våra intervjuer av revisorer och företag.²⁰

Reliabilitet handlar om hur pålitliga och konsekventa måtten och mätningarna är. Begreppet innebär att de resultat som forskningen leder till är tillförlitliga. En reliabel undersökning ska kunna upprepas och då påvisa samma resultat. Hög reliabilitet är viktigt för att det ska gå att lita på forskningsresultatet och för att generaliseringar utifrån dessa ska kunna göras.²¹

Vad avser vår undersökning och dess validitet så anser vi att vår inre validitet är god. Vi har i vår undersökning använt oss av semistrukturerade intervjuer som genomförts hos både revisorer och företag. Vi är av den uppfattningen att denna typ av mätinstrument och att vårt val av respondenter är väl avvägt. Det bör dock påpekas att vi själva inte kunnat styra över vilka personer vi fått intervju på de utvalda företagen. Detta gör att den inre validiteten i viss utsträckning kan ifrågasättas eftersom vi inte kan vara helt säkra på att "rätt" personer intervjuats. De personer vi har intervjuat på företagen var dock alla involverade i

¹⁹ Lundahl et al. Sid 91-92

²⁰ Svenning sid. 64-66

²¹ Ibid sid. 67

revisionsutskotten och väl insatta i utskottens arbete. Detta anser vi styrker uppsatsens inre validitet. Ovanstående problematik har inte uppstått vid de intervjuer vi genomfört med revisorerna eftersom samtliga revisorer vi intervjuat är auktoriserade och har stor erfarenhet av arbete med Svensk kod för bolagsstyrning.

Uppsatsens yttre validitet är, enligt vår mening, också god. Vad avser de revisorer vi intervjuat är samtliga väl insatta i Svensk kod för bolagsstyrning vilket torde innebära att de utgör bra representanter för revisorskåren i stort. Detta anser vi möjliggör generaliseringar utifrån de svar dessa personer givit oss. Möjligheten att göra generaliseringar utifrån de intervjuer vi gjort med representanter för företagen är dock mer begränsad. Av de 112 företag som idag tillämpar Svensk kod för bolagsstyrning har vi intervjuat fyra. Att dessa fyra representerar åsikterna hos samtliga företag är inte helt säkert. Vi anser dock att de svar dessa respondenter givit oss överensstämmer så pass väl med varandra att ett mönster går att urskilja. Något som talar för att även den yttre validiteten i detta avseende är tillfredställande. I det fall någon skulle upprepa vår undersökning och insamla samma data så är vår uppfattning att samma resultat skulle uppnås. Detta gäller i synnerhet för den kvantitativa delen av undersökningen eftersom innehållet i de årsredovisningar vi studerat skulle vara oförändrat. Vad avser de intervjuer vi genomfört är utfallet inte lika säkert. Vi är dock övertygade om att respondenterna skulle ge samma svar om samma frågor ställdes en andra gång.

2.9 Källkritik

Förutom våra intervjuer har våra primära källor varit den gällande och den reviderade svenska koden för bolagsstyrning. Dessutom har vi tagit del av annat rättsligt material så som utredningar, betänkanden och direktiv. Samtliga av dessa källor kan anses som neutrala i sitt innehåll och således finns ingen anledning till att ifrågasätta trovärdigheten i dessa. Sekundära källor, i form av litteratur och artiklar, är författade av trovärdiga individer och har uteslutande använts för att återge en historik kring ämnet bolagsstyrning. Vi finner det osannolikt att någon utav dessa källor inte skulle vara trovärdig eller objektiv. Det material som hämtats från elektroniska källor har hämtats från seriösa domäner.

2.10 Alternativa metodval

Ett tänkbart alternativt metodval i vår undersökning kan tänkas vara användandet av standardiserade enkäter istället för semistandardiserade intervjuer. Fördelen med detta metodval vid datainsamling är att det är mindre tids- och resurskrävande. Detta hade kunnat ge oss möjligheten att undersöka fler enheter i form av företag och revisorer. Vi anser dock att vårt val av metod ger oss bättre information då det ger oss möjligheten att ställa följdfrågor vid intervjuerna och låta intervjuobjekten själva få fokusera på vad de anser är viktigt. Vi hade också uteslutande kunnat använda oss av telefonintervjuer då detta också möjliggjort fler intervjuer. Dock anser vi att den information som framkommer vid ett personligt möte är överlägsen den som framkommer vid en telefonintervju varför vi valt att i så stor utsträckning som möjligt försöka få till stånd sådana möten.

3 Teori

I detta kapitel presenteras först Corporate Governance och innebörden av detta begrepp. Vidare redogörs för de viktigaste internationella influenser inom Corporate Governance samt hur den svenska bolagsstyrningsmodellen är uppbyggd. Den svenska bolagsstyrningskoden beskrivs och bestämmelserna kring revisionsutskott skildras i detalj. Kapitlet avslutas med en redogörelse för de relevanta ekonomiska teorier som går att applicera på fenomenet revisionsutskott.

3.1 Corporate governance

Även om det är först på senare år som begreppet Corporate Governance har fått en framskjuten ställning i affärsvärlden, är teorierna bakom utvecklingen av Corporate Governance inte nya. De är omfattande och tagna från flera olika discipliner såsom finans, ekonomi, redovisning, juridik, styrning och organisation. Eftersom utvecklingen av Corporate Governance sker globalt finns det en mängd olika skillnader vad avser lagar, kultur, ägarstruktur och så vidare.

En av de mest koncisa och användbara definitionerna av Corporate Governance återfinns i den brittiska *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*, även känd som Cadbury-rapporten: "Corporate Governance is the system by which companies are directed and controlled".²² Den har också fördelen att den tillhör en av de kortare definitionerna av begreppet.

Corporate Governance syftar till att säkerställa att företagen har ett lämpligt kontrollsystem som skyddar företagets tillgångar. Begreppet omfattar relationerna mellan bolagsledningen, styrelsen, aktieägarna och övriga intressenter, och har för avsikt att säkerhetsställa att företaget styrs till fördel för aktieägarna. Corporate Governance ska förhindra att någon enskild individ får ett alltför kraftigt inflytande över ett bolag och därmed kan missbruka sin maktposition.²³

²² The Cadbury Report sid. 14

²³ Mallin sid. 4 & 9

Två utpräglade system för Corporate Governance kan sägas existera idag, även om detta givetvis är en förenkling av verkligheten. Det ena benämns det *Marknadsorienterade* och återfinns i de Anglosaxiska länderna, det andra benämns det *Nätverksorienterade* och påträffas främst i Kontinentaleuropa men även i vissa asiatiska länder. Grunden för skillnaderna i de två systemen är ägarstrukturen i bolagen. I det marknadsorienterade systemet präglas ägarstrukturen av ett spritt ägande medan det nätverksorienterade systemet präglas av koncentrerat institutionellt ägande. Det marknadsorienterade systemet ger, genom ägarstrukturen, upphov till mer konfrontation mellan företagsledning och ägare då det råder skilda synsätt på hur vinst ska distribueras. I det nätverksorienterade systemet råder det ofta, på grund av ägarstrukturen, mer konsensus kring dess frågor vilket skapar en annan grad av långsiktighet i sättet att driva företagen. Detta ger i slutändan upphov till att kraven på övervakning och kontroll är större i anglosaxiska länder medan kontinentala länder präglas av större fokus på aktieägarnas rättigheter.²⁴

I börsnoterade bolag är det ofta ett spritt ägande vilket kan ha till följd att ägarnas intresse inte alltid kommer i första hand. Den enskilde aktieägaren har ett sådant litet inflytande att den inte har möjlighet att påverka hur företaget styrs vilket gör att en aktiv ägarroll ofta uteblir hos många aktieägare. Det kan finnas skilda meningar mellan ägare, styrelse och bolagsledning avseende till exempel risktagande, avkastningskrav och ersättningar. I och med aktieägarnas passiva förhållningssätt till bolagen ges styrelse och företagsledning frihet att agera utifrån sitt eget intresse utan inblandning från ägarna med resultatet att de senare kan missgynnas. Bolagsstyrning går ut på att bolagen ska drivas på ett sådant sätt att ägarnas intresse kommer i första hand.²⁵

3.2 Corporate Governance ur ett internationellt perspektiv

3.2.1 Sarbanes-Oxley Act – SOX

USA har en välutvecklad marknad med en diversifierad ägarstruktur som utgörs av institutionella investerare, finansiella institutioner och privatpersoner. Till skillnad från många andra länder har USA ingen bolagsstyrningskod utan reglering har istället skett via lagstiftning på både stats- och federal nivå. Skandalerna i Enron, Worldcom och Global

²⁴ Hayes et al. Sid. 606-608

²⁵ Kollegiet för svensk bolagsstyrning

Crossing, som anses vara orsakade av för nära relationer mellan bolagen och dess externa revisorer, gav upphov till en skärpt lagstiftning i form av *the Accounting Industry Reform Act*, mer känd som Sarbanes-Oxley Act.²⁶

SOX trädde i kraft sommaren 2002 i USA och är tillämplig på samtliga noterade bolag på en amerikansk börs eller marknadsplats. Syftet med lagen är att återupprätta investerarnas förtroende för aktiemarknaden samt garantera att innehållet i den finansiella rapporteringen och annan information som lämnas till aktiemarknaden överensstämmer med verkligheten. Genom strängare krav på redovisning och på den finansiella informationen till aktiemarknaden, högre krav på revisorernas oberoende och professionalism, krav på interna strukturer för revision och informationslämning samt strängare straff för den som bryter mot lagen ska detta syfte uppnås.²⁷

SOX innebär att de berörda bolagen ska inrätta revisionskommittéer som ska ansvara för utnämning av bolagets revisorer, besluta om revisionsarvode samt tillse revisionsarbetet. Revisionskommitténs medlemmar måste vara oberoende styrelseledamöter i bolaget. En medlem får inte, förutom i sin egenskap som kommittémedlem eller styrelseledamot, erhålla någon som helst ersättning från bolaget eller vara närstående till varken bolaget eller något av dess dotterbolag. För ett svenskt bolag noterad på en amerikansk marknadsplats medför detta att varken en verkställande direktör eller arbetstagarledamot kan ingå i en revisionskommitté. Revisionskommittén ska verka som en garant för att företagsledningen inte tillskansar sig ett för stort inflytande över revisionen av bolaget.²⁸

3.2.2 Cadbury-Koden och the Combined Code

I Storbritannien skedde 1991 en rad företagskollapsar bland företag som nyligen reviderats utan anmärkningar. Detta ledde till debatter kring, bland annat, revisorernas professionalitet, bristen på ansvar och insyn i företagens styrelser och kompetensen hos ledande befattningshavare inom företagen. Problemen förstärktes av att tidens associationslagstiftning var föråldrad och inte längre kunde hålla jämna steg med den faktiska utvecklingen hos de stora bolagen.²⁹

²⁶ Mallin sid. 33

²⁷ Svernlöv (2003) sid. 23

²⁸ Ibid sid. 24

²⁹ Clarke sid. 140

Londonbörsen, tillsammans med en handfull andra institutioner, reagerade på dessa problem genom att tillsätta en kommitté, *the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*, för att utreda hur dessa bekymmer bäst skulle kunna lösas. Kommittén, ledd av sir Adrian Cadbury, kom med sina rekommendationer 1992 i vad som kommit att kallas för Cadbury-rapporten. Rapporten introducerade för första gången principen ”följ eller förklara” vilken snabbt accepterades av både företag och investerare. Cadbury-Koden bygger på självreglering då alla noterade bolag på Londonbörsen i sina årsredovisningar var tvungna att inkludera en bolagsstyrningsrapport där de beskriver hur de förhåller sig till Kodens bestämmelser.³⁰

1998 introducerades the Combined Code på Londonbörsen av *The Financial Reporting Council*. Grunden för denna var Cadbury-Koden men under åren hade ett flertal tillägg till den senare gjorts vilka tillsammans skapade en ny kod för bolagsstyrning. Precis som den svenska bolagsstyrningskoden fokuserar den brittiska motsvarigheten på ansvarsfördelning mellan bolagsorganen, styrelsens sammansättning och interna kontrollsystem.³¹ The Combined Code sågs senast över 2006.

Även i the Combined Code finns bestämmelser om revisionsutskott (eng. audit committee). Föreskrifterna är mycket lika de som finns i Svensk kod för bolagsstyrning. Utskottets huvudsakliga uppgifter är att övervaka kvalitén på den finansiella rapporteringen, övervaka de interna kontrollsystemen för revision och riskbedömning, utvärdera de externa revisorernas arbete och oberoende samt utveckla principer för vilka andra tjänster än revision som de externa revisorerna får tillhandahålla. Utskottet ska bestå av minst tre ledamöter varav minst en bör besitta relevant finansiell erfarenhet.³²

3.3 Bolagsstyrning i Sverige

Svensk bolagsstyrning regleras dels av lagar, dels av praxis och självreglering. De lagar som berör bolagsstyrningen är i första hand aktiebolagslagen, årsredovisningslagen och bokföringslagen. Exempel på självreglerande bestämmelser är Svensk kod för bolagsstyrning.

³⁰ Clarke sid. 141-142

³¹ Ibid sid. 143-144

³² The Combined Code sid. 15

År 1990 påbörjades arbetet med att ta fram en ny aktiebolagslag. Det tog dock ända fram till 2006 innan den trädde i kraft. Under första delen av 1990-talet utkom en rad olika sammanställningar som behandlar ägarrollen i börsnoterade bolag. Först var Aktiespararnas ägarpolicy som kom ut 1992. År 2003 utgav StyrelseAkademien en kod för styrelsearbetet i svenska bolag vid namn Vägledning till god styrelsesed.³³

Med anledning av att allmänhetens förtroende för svenskt näringsliv kom upp till debatt tillsattes, efter ett regeringsbeslut 2002, en Förtroendekommission. Kommissionens uppgift var bland annat att föra en dialog med näringslivets ägare och företrädare om förtroendet för svenskt näringsliv. De hade till uppgift att analysera behovet av åtgärder för att återupprätta förtroendet samt ta fram förslag på dessa åtgärder. Kommissionen gjorde en bedömning av dåvarande lagstiftning och reglering för att se om det fanns något behov av förändring. De tittade även på internationella erfarenheter. Arbetet ledde fram till betänkandet SOU 2004:47 Näringslivet och förtroendet.

Förtroendekommissionen resonerade även kring frågan om ifall åtgärderna skulle vara lagstiftade eller självreglerade. De strävade efter att, i möjligaste mån, prioritera självreglering. I oktober 2003 bildade Förtroendekommissionen tillsammans med näringslivet en Kodgrupp. Den bestod av ledamöter från Förtroendekommissionen samt representanter från Föreningen Auktoriserade Revisorer, Näringslivets Börskommitté, Stockholmsbörsen, Stockholms Handelskammare, Svenska Bankföreningen, Svenska Fondhandlareföreningen, Svenskt Näringsliv, Sveriges Aktiesparares Riksförbund och Sveriges Försäkringsförbund. Kodgruppen fick i uppdrag att ta fram Svensk kod för bolagsstyrning, vilket resulterade i betänkandet SOU 2004:46 Svensk kod för bolagsstyrning.³⁴ Koden trädde i kraft den 1 juli 2005 och berör alla börsbolag på A-listan och de bolag på O-listan som har ett marknadsvärde över tre miljarder.³⁵

3.3.1 Kollegiet för Svensk Bolagsstyrning

Det är föreningsstämman i Föreningen för god sed på värdepappersmarknaden som utser kollegiet. Där utses ordförande, vice ordförande och högst tio ledamöter. Föreningen för god

³³ Kollegiet för svensk bolagsstyrning

³⁴ SOU 2004:46

³⁵ Kollegiet för svensk bolagsstyrning

sed på värdepappersmarknaden innefattar alla organ för självreglering inom värdepappersmarknadsområdet och består av Aktiemarknadsnämnden, Näringslivets Börskommitté, Rådet för finansiell rapportering samt Kollegiet för Svensk Bolagsstyrning. Kollegiet ska vara sammansatt på ett sådant sätt att det ger tillförlitlighet åt dess förmåga att förvalta Koden. Det ska vara en bred sammansättning och innehålla kompetens från institutionella, privata och statliga ägare, svensk och internationell kapitalmarknad samt från företagsledning och styrelsearbete.

Det är kollegiet som bär huvudansvaret för förvaltningen av Svensk kod för bolagsstyrning. Det ska bidra till en god utveckling av bolagsstyrningen i börsnoterade bolag i Sverige genom analys av Kodens praktiska tillämpning. De har dock ingen bevakande eller dömande roll. Kollegiet har möjlighet att göra ändringar i Koden. Det är kollegiets uppgift att se till att Sverige har en relevant, aktuell och effektiv kod. För att bidra till vidareutveckling av Koden följer kollegiet tillämpningen av Koden och den allmänna debatten kring Koden och bolagsstyrning, samt sammanställer analyser av Kodens praktiska användning. De följer även utveckling av lagstiftning och övrig reglering vad gäller bolagsstyrning, dels i Sverige men även internationellt.³⁶

3.3.2 Svensk kod för bolagsstyrning

Svensk kod för bolagsstyrning grundar sig på aktiebolagslagen. Målgruppen är alla noterade bolag på Stockholmsbörsens som har ett marknadsvärde över tre miljarder. De ursprungliga uppdragsgivarna var FAR, Fondbolagens förening, Näringslivets börskommitté, Stockholmsbörsen, Stockholms Handelskammare, Svenska Bankföreningen, Svenska Fondhandlarföreningen, Svenskt Näringsliv, Sveriges Aktiesparares Riksförbund och Sveriges Försäkringsförbund.³⁷ Det övergripande syftet med Koden är att bidra till förbättrad styrning av bolag och att stärka samhällekonomisk tillväxt och konkurrenskraft, främja förtroendet för de svenska bolagen samt garantera att ägarnas intresse kommer i första hand. Ett ytterligare syfte med Koden är att öka den internationella kunskapen om svensk bolagsstyrning vilket förhoppningsvis ska leda till att främja det svenska näringslivets tillgång till utländskt riskkapital.³⁸

³⁶ Kollegiet för svensk bolagsstyrning

³⁷ Ibid.

³⁸ Svensk kod för bolagsstyrning (2005)

Koden bygger på principen ”följ eller förklara”, vilket betyder att om företagen väljer att inte följa någon del av Koden måste de tydligt förklara varför. Detta innebär alltså att hela Koden inte måste följas, utan företagen kan avvika från någon del utan att det får konsekvenser ifall företaget kan motivera avvikelsen på ett tillfredställande sätt.

Det är främst det beslutssystem genom vilket ägarna indirekt och direkt styr bolagen som behandlas i Koden. Dels finns det regler för de enskilda bolagsorganens organisation och arbetsformer, dels regler för interaktionen mellan organen. I Koden ges även riktlinjer för bolagets rapportering till ägarna, kapitalmarknaden och övriga intressenter.³⁹

I Koden finns bestämmelser om kallelse och deltagande vid bolagsstämman samt ledningens och styrelsens deltagande på denna. Styrelsens tillsättande och sammansättning regleras också i Koden liksom utnämning av externa revisorer. Företagsledningens uppgifter är även ett område som behandlas tillsammans med ansvaret för företagets interna kontroll och rapportering. Koden introducerar även ett antal utskott och kommittéer som företagen ska inrätta. Bland dessa återfinns valberedning, ersättningsutskott samt revisionsutskott.⁴⁰

3.3.3 Revisionsutskott

I Svensk kod för bolagsstyrning anges att det är styrelsen som ytterst ansvarar för den interna kontrollen, den finansiella rapporteringen samt samarbetet med de externa revisorerna (p. 3.8).

I punkterna 3.8.2 och 3.8.3 behandlas revisionsutskotten. Styrelsen ska inrätta ett revisionsutskott som ska bestå av minst tre ledamöter varav majoriteten ska vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. Minst en av ledamöterna ska dessutom vara oberoende i förhållande till bolagets större ägare. En styrelseledamot som ingår i företagsledningen får inte vara ledamot av revisionsutskottet (p. 3.8.2).

Utskottets arbetsuppgifter beskrivs i punkten 3.8.3. Enligt bestämmelsen ska utskottet:

³⁹ Kollegiet för svensk bolagsstyrning

⁴⁰ Svensk kod för bolagsstyrning (2005)

- svara för beredningen av styrelsens arbete med att kvalitetssäkra bolagets finansiella rapportering,
- fortlöpande träffa bolagets revisor för att informera sig om revisionens inriktning och omfattning samt diskutera samordningen mellan den externa och interna revisionen och synen på bolagets risker,
- fastställa riktlinjer för vilka andra tjänster än revision som bolaget får upphandla av bolagets revisor,
- utvärdera revisionsinsatsen och informera bolagets valberedning eller i förekommande fall särskilda valberedning om resultatet av utvärderingen, samt
- biträda valberedningen vid framtagandet av förslag till revisor och arvodering av revisionsinsatsen.

Slutligen anges i punkten 3.8.4 att styrelsen minst en gång per år ska träffa bolagets revisor. Vid detta möte får varken den verkställande direktören eller någon annan person från företagsledningen närvara.⁴¹

3.3.4 Varför Revisionsutskott?

Faktorer som påverkar om det är lämpligt eller inte att inrätta ett revisionsutskott är, bland annat, storlek på företag, styrelsens sammansättning och verksamhetens natur. Dessutom bör hänsyn givetvis tas till de kostnader som inrättandet av ett revisionsutskott medför. Speciellt viktigt är det för företag som verkar globalt eftersom revisionsutskott internationellt medför ett ökat företroende för styrningen och kontrollen av företagen. Revisionsutskott kan ses som en garanti för att styrelsen avsätter tillräckligt med tid åt frågor som berör den finansiella rapporteringen. Dessutom anses revisionsutskott stärka samarbetet mellan företag och revisor vilket medför att revisionsinsatsen blir av högre kvalitet. Det finns dock en viss problematik kring revisionsutskotten. De medför för det första högre kostnader för företaget. För det andra kan det uppstå ett informationsgap mellan de styrelseledamöter som sitter i revisionsutskottet och de som inte gör det vilket kan skapa obalans i styrelsen och dess arbete.⁴²

3.3.5 Reviderad kod för svensk bolagsstyrning

Koden som hittills varit gällande har, enligt Kollegiet för svensk bolagsstyrning, varit övervägande positiv och dess tillämpning har fungerat väl. Kollegiet menar även att i de fall

⁴¹ Svensk kod för bolagsstyrning (2005)

⁴² Ernst & Young

det har uppstått något problem med tillämpningen så har bolagen själva löst detta eller efter anvisningar från Kollegiet.

Än så länge har Koden enbart berört ett hundratal bolag men efter tre år anser nu Kollegiet att tiden är mogen för att Koden ska gälla alla bolag vars aktier är upptagna till handel på en reglerad marknad vilket kommer att ske den första juli 2008. Detta leder givetvis till att även de mindre börsnoterade bolagen kommer att behöva tillämpa Koden. För att detta inte ska bli för krävande för dessa bolag har Kollegiet omarbetat den svenska bolagskoden. De har genomfört en översyn av Koden med sikte på att i möjligaste mån förkorta och förenkla denna. Vad som, enligt Kollegiet, var viktigt var att kunna förenkla Koden utan att kraven på vad som utgör god bolagsstyrning i svenska börsnoterade bolag sänks. En ytterligare anledning till att Koden reviderades var att eliminera de svagheter som idag finns i Koden samt att skapa gynnsammare förutsättningar för en fortsatt diskussion av harmonisering av bolagsstyrningsnormer mellan de nordiska länderna. Den reviderade Koden innehåller ett antal ändringar men, enligt Kollegiet, så har ändringarna inte bidragit till att Kodens syfte frångåtts.⁴³

Det har dock framförts kritik mot att de förenklingar som gjorts i den reviderade koden inte är tillräckliga och att Koden fortfarande är för omfattande och detaljrik. Speciellt reglerna kring styrelsen, styrelseordförande och styrelseledamöterna regleras redan genom lag och praxis och blir därför överflödiga i Koden. Kollegiet har svarat på denna kritik med att praxis ändras kontinuerligt. Det är därför inte meningen att Koden ska vara ett juridiskt regelverk utan ett levande dokument och att reglerna därför behövs. Mot detta argument har invänts att Koden tillämpas genom exempelvis noteringsavtal och att detta i förlängningen faktiskt kan medföra sanktioner för de företag som bryter mot koden utan acceptabla förklaringar.⁴⁴

Vad avser bestämmelserna kring revisionsutskott så väljer Kollegiet att avvakta för att se hur implementeringen av EU:s nya åttonde bolagsdirektiv kommer att genomföras och lämnar därför reglerna kring utskottet oförändrade i den reviderade Koden.⁴⁵

⁴³ Svensk kod för bolagsstyrning (2008) sid. 2

⁴⁴ Svernlöv (2008) sid. 19

⁴⁵ Jämförelse mellan den tidigare koden och den reviderade koden sid. 23-24.

3.3.6 Det nya åttonde bolagsdirektivet

Samarbetet inom EU har bland annat lett fram till sex *direktiv* som direkt eller indirekt berör revisorer och revision. Syftet bakom dessa direktiv är att samordna medlemsländernas nationella regler på området och därmed skapa en miniminivå av skydd för delägare, borgenärer och andra intressenter. Samtliga av dessa direktiv har under åren ändrats genom att nya direktiv antagits.⁴⁶

En sådan ändring som nyligen gjordes var när Europaparlamentet och rådet den 26 april 2006 antog direktivet 2006/43/EG om lagstadgad revision av årsbokslut och sammanställd redovisning, även känt som *det nya åttonde bolagsdirektivet*. Direktivet syftar till att gå vidare i harmoniseringen av reglerna kring revision men även till att, liksom Koden, återupprätta förtroendet hos aktieägare och konsumenter på marknaderna samt stärka aktieägarnas rättigheter.⁴⁷ En av bestämmelserna i detta nya direktiv är att ”företag av allmänt intresse” ska inrätta ett revisionsutskott som kommunicerar direkt med bolagets revisor, övervakar den finansiella rapporteringen, övervakar effektiviteten i de interna kontrollfunktionerna, eventuell internrevision och riskhanteringen samt evaluera de ytterligare tjänster som den externa revisorn tillhandahåller utöver revision.⁴⁸ Med företag av allmänt intresse syftar direktivet i huvudsak på företag vars aktier är noterade på en reglerad handelsplats i någon av medlemsstaterna.⁴⁹

Som en reaktion på detta nya direktiv tillsatte regeringen i september 2006 en särskild utredare med uppdrag att lämna förslag på hur direktivet ska införlivas med svensk rätt.⁵⁰ I september 2007 kom denne med ett delbetänkande, SOU 2007:56, där han föreslår att direktivets bestämmelser om revisionsutskott, i väntan på harmoniseringen av Svensk kod för bolagsstyrning och direktivet, bör regleras i lag. Mer specifikt är utredarens förslag att det bör lagstadgas att företag, vars aktier handlas på en reglerad marknadsplats, ska inrätta revisionsutskott. Utskottet ska bestå av styrelsemedlemmar som inte ingår i företagsledningen varav minst en ska vara oberoende i förhållande till företaget och besitta särskild kompetens inom områdena redovisning eller revision.

⁴⁶ SOU 2007:56 sid. 85-86

⁴⁷ Ibid sid. 87

⁴⁸ 2006/43/EG Artikel 41 p. 1-2

⁴⁹ Ibid. Artikel 1 p. 13

⁵⁰ SOU 2007:56 sid. 3

Utredaren lämnar dock det i sitt delbetänkande öppet för företag som uppfyller minst två av tre följande kriterier att låta styrelsen som helhet utgöra revisionsutskott:

- medelantalet anställda har understigit 250,
- företagets redovisade balansomslutning har inte överstigit 43 000 000 euro och
- företagets redovisade nettoomsättning har inte överstigit 50 000 000 euro.

Vidare föreslår utredaren att revisionsutskottets uppgifter också fastställts i lag och att dessa bör vara de som anges i direktivet. Slutligen bör även revisorns rapporteringsskyldighet till utskottet lagstadgas samt att det i förvaltningsberättelsen bör anges om bolaget har ett revisionsutskott eller inte.⁵¹ Betänkandet är inte definitivt utan utredarens slutbetänkande väntas i september 2008.⁵²

3.4 Ekonomiska teorier

3.4.1 Agentteori

Agentteorin fokuserar på kontrollproblematiken i organisationer ur ägarnas, investerarnas och externa intressenters perspektiv. Centralt i teorin är relationen mellan ägare (principaler) och företagsledningen (agenter). Agenterna ska i sitt beslutsfattande utgå ifrån principalernas intresse snarare än vad som är bäst för dem själva. Teorins problematik bygger på att agenterna inte handlar på detta sätt och maximerar sin egen nytta på bekostnad av principalerna. Teorin är således inriktad på vilka sätt som principalerna kan skydda sina egna intressen och kontrollera agenternas opportunistiska beteende. Problematiken behöver inte bara appliceras på relationen mellan ägare och företagsledning utan kan även appliceras på förhållandet mellan andra intressenter.⁵³

För att säkerställa att agenterna inte handlar med sitt eget bästa för ögonen upprättar principalerna kontrakt mellan sig själva och agenterna. Dessa syftar till att specificera vad agenterna ska göra och vilka belöningar de får om de utför dessa uppgifter. På så vis manas agenterna att delvis tjäna sina egna intressen även fast de handlar utifrån vad som är bäst för principalerna. Här uppstår dock ytterligare problem i form av informationsasymmetri.

⁵¹ SOU 2007:56 sid. 287

⁵² Ibid sid. 3

⁵³ Hatch sid. 366

Principalerna har anlitat agenterna för att förvalta deras företag eftersom de antingen inte vill eller har tid att göra detta själva. Detta innebär i förlängningen att de inte heller har tid att övervaka agenten för att försäkra sig om att denna fullföljer sin del av kontraktet. Agenterna kommer alltså att besitta större information om förhållandet i företagen vilket gör att principalerna riskerar att bli än mer utnyttjade.⁵⁴

Agentteorin centreras kring vilka kostnader som är förknippade med att samla den information som är nödvändig för att kontrollera att agenterna inte missköter sina uppgifter. Detta kan göras med antingen resultat- eller beteendestyrning. Beteendestyrning kräver antingen fler ledningsnivåer för att utöka övervakningen eller utvecklandet av formella informationssystem såsom kostnadsredovisning, budgetering och resultatrapporter. Resultatstyrning mäter output i ett företag och kopplar belöning eller bestraffning till vilken output agenterna lyckats åstadkomma.⁵⁵

3.4.2 Intressentteori

Ett företag samverkar i en större omgivning med många intressenter. Intressenterna i företagets omgivning kan vara ägare, kunder, leverantörer, långgivare, anställda, stat och kommun med flera. Den intressentgrupp som vår uppsats fokuserar på är ägarna och de externa revisorerna. Ägarna bidrar med kapital till ett företag och erhåller i gengäld utdelning och avkastning från företaget. Det föreligger ett beroendeförhållande mellan företaget och dess intressenter vilket gör att det behövs en balans i dessa relationer.⁵⁶

Det talas om fyra olika typer av relationer mellan företaget och dess intressenter. Dessa är makt, beroende, samarbete och konflikt. Beroende på vem intressenten är kan företaget spela rollen som den dominerande parten eller så befinner sig företaget i underläge gentemot sina intressenter. Vem som spelar den dominanta rollen i relationen mellan ägarna och företaget beror på hur företaget finansierar sin verksamhet. Företag som karakteriseras av självfinansiering, i form av kapital från dess ägare, befinner sig i underläge till sina ägare. Om verksamheten finansieras till större delen av belåning ändras den ställningen och företaget ökar sitt beroende till långgivarna, samtidigt som det minskar beroendet till ägarna.⁵⁷

⁵⁴ Hatch sid. 366-367

⁵⁵ Ibid sid. 368

⁵⁶ Ax et al. sid. 39

⁵⁷ Bruzelius & Skärvad, s.83

För att företaget ska överleva är det ytterst angeläget att företaget åstadkommer en balans mellan de olika aktörernas motstridiga intressen och skapar harmoni mellan de olika av relationerna.⁵⁸

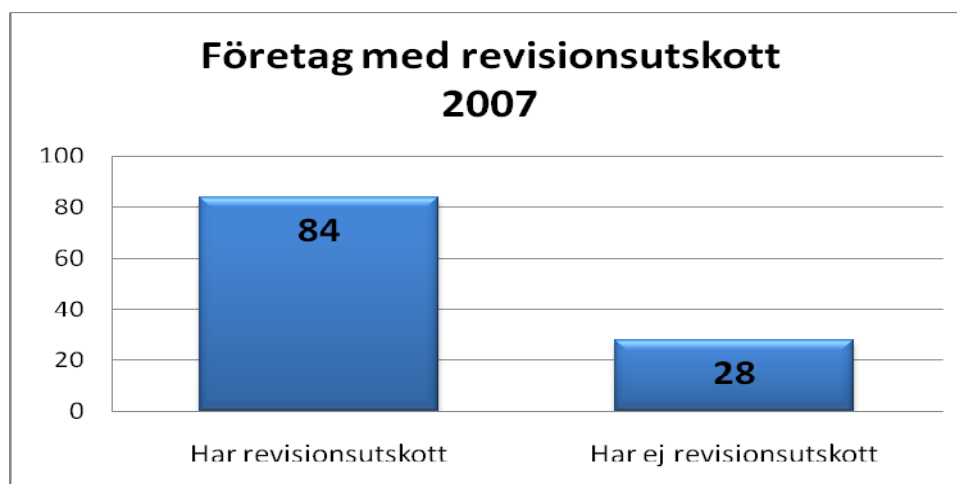
⁵⁸Bruzelius & Skärvad sid. 84

4 Empiri

I detta kapitel presenteras resultatet av den datainsamling som gjorts inför denna uppsats. Kapitlets första del utgörs av en sammanställning av den kvantitativa data som tagits fram och kapitlets andra del består av sammanställningar av de kvalitativa intervjuer som genomförts.

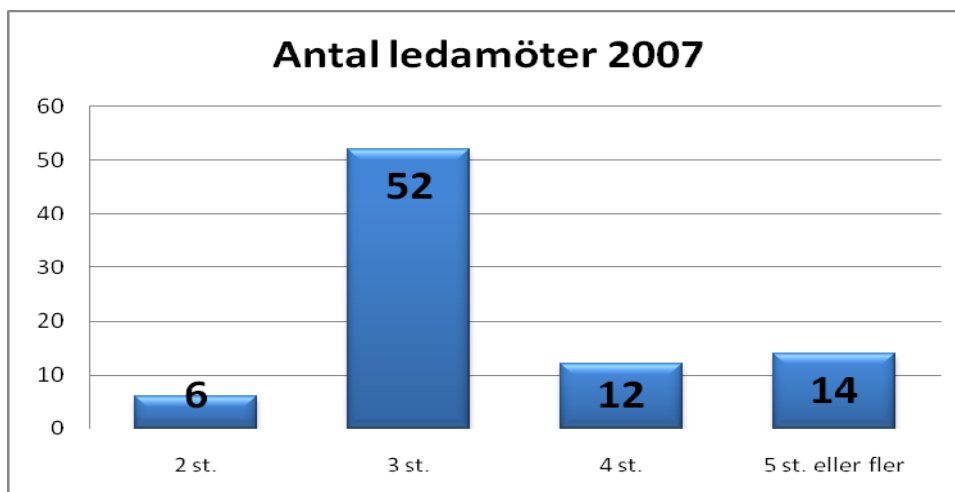
4.1 Kvantitativ empiri

Innan vår kvalitativa datainsamling i form av intervjuer påbörjades genomfördes en kvantitativ datainsamling där årsredovisningarna för 2007 i samtliga noterade bolag på Stockholmsbörsen som berörs av Svensk kod för bolagsstyrning undersöktes. Denna genomgång syftade till att skapa en uppfattning om hur dessa företag tillämpar Kodens bestämmelser om revisionsutskott, hur utformningen av utskotten ser ut samt hur ofta utskotten sammanträder. Nedan kommer en sammanställning av denna undersökning att presenteras. I dag är det 112 bolag på Stockholmsbörsen som berörs av Kodens bestämmelser. Inledningsvis undersöktes hur många av dessa bolag som har valt att inrätta ett revisionsutskott.



Som framgår av diagrammet ovan har 84 av de 112 företagen valt att inrätta revisionsutskott vilket motsvarar 76 procent av samtliga företag. Resterande 28 företag har valt att inte inrätta något revisionsutskott och samtliga av dessa bolag uppger som orsak till detta att styrelsen i sin helhet ansvarar för de frågor som revisionsutskottet ska behandla.

Vidare undersökte vi hur många ledamöter som sitter i revisionsutskotten i respektive företag.



Tydligt är att en majoritet av de företag som valt att inrätta revisionsutskott också väljer att följa rekommendationen om att utskottet ska bestå av minst tre ledamöter. Av de 14 företag som uppger att utskottet har fem eller fler ledamöter bör det nämnas att i 13 av dessa utgör hela styrelsen revisionsutskottet. Av de företag som valt att låta utskottet bestå av endast två ledamöter anger hälften att de anser att utskottet fungerar effektivare med endast ett fåtal ledamöter.

Slutligen undersöktes hur många möten som revisionsutskottet haft under 2007.



Som framgår av diagrammet ovan är spridningen stor mellan företagen vad avser antal möten som revisionsutskottet har haft. Tio av bolagen anger inte hur många tillfällen revisionsutskottet har sammanträtt. Koden uppställer inget krav på hur många möten som utskottet ska ha.

4.2 Kvalitativ data - Intervjuer med företag

4.2.1 Personlig intervju med Lena Månsson på Höganäs AB

080424 klockan 13:00, Höganäs

Höganäs AB:s verksamhet innefattar att utveckla, tillverka och sälja metallpulver. Bolaget är verksamt över hela världen och 99 procent av tillverkningen går på export. Höganäs historia sträcker sig tillbaka ända till 1797 och bolaget är sedan 1994 noterat på Stockholmsbörsen. Huvudkontoret ligger i skånska Höganäs och bolaget är ett av de noterade bolagen som valt att inrätta ett revisionsutskott.

Månsson började arbeta på Höganäs hösten 2004, vilket sammanfaller med Kodens publicerande. Innan dess har hon arbetat på revisionsbyrå SET som auktoriserad revisor och på Lindab AB i Båstad.

När Månsson anställdes vid Höganäs så hade, som nämnts ovan, Koden precis publicerats, och Höganäs skulle börja med förberedelserna att implementera den. Månsson första tanke om Koden var att den innebar ännu mer arbete. Hennes huvudsakliga ansvar på Höganäs är att se till att dotterbolagen följer samma mallar som moderbolaget och att de följer IFRS. Andra ansvarsområden gäller redovisningsfrågor, internprissättning, skattefrågor samt kontakten företaget har med de externa revisorerna. Efter att ha gått genom Koden och insett vad den innebar blev inställningen inte lika negativ. Detta berodde på att bolaget redan ansåg sig tillämpa många av bestämmelserna i Koden. Intern kontroll har bolaget alltid haft och de ansåg att Koden var lite överdriven i sina detaljer. Dessutom var det upp till varje företag att avgöra i vilken utsträckning de skulle följa Kodens regler. Månsson menar även att Koden är en "light version" av Sarbanes-Oxley Act, vilken är ännu mer omfattande. Månsson berättar att Koden innebar en möjlighet att ifrågasätta existerande rutiner vilket skapade förnyelse i arbetssättet, vilket Månsson ser som positivt. Hon anser att de externa revisorerna var väl insatta i Koden när den kom eftersom de tidigare arbetat med Sarbanes-Oxley Act.

Det första Höganäs tog sig för när de fick kunskap om Koden var att sätta igång ett projekt tillsammans med de externa revisorerna. Detta projekt innebar att de gick igenom vilka processer och funktioner företaget hade och gjorde därefter en riskbedömning. De granskade även de finansiella rapporterna, där de började med moderbolaget och därefter gick de vidare

till dotterbolagen. Tidsmässigt var detta projektet väldigt dyrt, även om projektet i sig var positivt. Ett exempel på en stor kostnad var tjänsterna från Ernst & Young eftersom de var tvungna att ta hjälp av sina kontor runt om i världen för att kontrollera dotterbolagen. Månsson anser att syftet med Koden är att minska risken för företagsskandaler men att detta inte uppnås med Koden.

Höganäs införde Revisionsutskott 2007 efter ett krav från bolagsstämman. Om inte bolagsstämman hade krävt detta tror inte Månsson att de hade inrättat revisionsutskott, eftersom de arbetsuppgifter som utskottet har till uppgift att sköta redan utfördes. Revisionsutskottet består av styrelseordföranden, två styrelseledamöter, ekonomi- och finansdirektören, koncernredovisningschefen samt de externa revisorerna. De har under året träffats vid tre möten varvid samtliga ledamöter har närvarit. Månsson lämnade en sammanställning över arbetsuppgifterna i Höganäs revisionsutskott, denna bifogas i bilaga 2.

Månssons övergripande inställning till revisionsutskott är negativ, då det är tidskrävande och innebär mer pappersarbete. Hon anser också att det är viktigt att revisionsutskottet inte får en operativ roll. Styrelsen är det organ som har det yttersta ansvaret och om revisionsutskottet utför samma arbete som denna så innebär det att samma arbete utförs två gånger. Månsson menar att ansvar över de frågor revisionsutskottet behandla inte tagits ifrån någon av cheferna. Dock är det bra att utskottet kommer med förslag och synpunkter på de berörda frågorna. Hon anser att ledamöterna i revisionsutskottet bör besitta en viss kunskap inom redovisning och revision.

Sammanfattningsvis anser Månsson att Koden i stort är positiv men hon är inte lika positivt inställd till revisionsutskottet. Hon anser att revisionsutskott inte är nödvändiga då det endast leder till mer pappersarbete och att det arbete som ska utföras i revisionsutskottet redan utförs på de olika avdelningarna i företaget.

4.2.2 Telefonintervju med Christel Fritiofsson på NIBE Industrier AB

080429 klockan 10:00, Lund

NIBE Industrier AB:s verksamhet inkluderar tillverkning och försäljning av utrustning för elektrisk uppvärmning, exempelvis värmepumpar och värmepannor. Företaget har funnits

sedan 1949 och 1997 noterades bolaget vid Stockholmsbörsen. Huvudkontoret ligger i småländska Markaryd och bolaget har valt att inte inrätta något revisionsutskott.

Christel Fritiofsson är IR-ansvarig på NIBE Industrier och arbetar tillsammans med verkställande direktören och finanschefen med finansiell information samt operativt med bokföring. Hon ansvarar för utformningen av de finansiella rapporterna och årsredovisningen och har arbetat på företaget i 30 år. Även verkställande direktören, finanschefen och styrelsen har arbetat många år inom företaget.

Fritiofsson berättar att det inom NIBE inte lagts stor vikt vid arbetet med Koden och att de inte varit speciellt positivt inställda till den. Anledningen till detta är att de inom företaget redan innan Koden kom till arbetat mycket med bolagsstyrningsfrågor. Vad de inom NIBE gjorde när Koden kom var att, tillsammans med sina jurister, gå igenom Koden punkt för punkt och då konstatera att de i stort sätt redan följde bestämmelserna i den. Fritiofsson berättar att bolaget ser Koden som extra pappersarbete för någonting som de sedan länge arbetat mer. Hon anser att det som var nytt i Koden, jämfört med det sätt som NIBE tidigare arbetade med bolagsstyrning, var kraven på revisionsutskott och valberedning.

På frågan om varför NIBE valt att inte inrätta revisionsutskott svarar Fritiofsson att det främsta skälet är bolagets ägarstruktur och styrelsesammansättning. NIBE har en tydlig ägarstruktur där mer än 50 procent av bolaget ägs av ledande befattningshavare, den så kallade Managementgruppen. Bolagets styrelse är också jämförelsevis liten till antalet och består av fem personer. De anser därför att ett speciellt revisionsutskott enbart skulle innebära merarbete inom företaget och att styrelsen i sin helhet kan utföra de arbetsuppgifter som ett revisionsutskott annars skulle vara ålagt att utföra. Styrelsen i NIBE har varit oförändrad under en längre tid och den kontinuitet som präglar denna gör ett revisionsutskott överflödigt. Som det ser ut idag träffar redan bolagets revisorer styrelsen flera gånger per år, både vid löpande revision och vid årsrevision. Att, utöver detta arbete, inrätta ett revisionsutskott skulle enbart innebära en ökad arbetsbelastning för styrelsen. Fritiofsson berättar vidare att bolagets revisorer inte har uttryckt att de anser att bolaget behöver ett sådant utskott.

Angående intentionerna bakom Koden så anser Fritiofsson att Koden i sig inte är något hinder för oegentligheter inom bolag, om det finns en intention att begå brott hos vissa personer

inom ett bolag så förhindras detta inte av att det finns en kod för bolagsstyrning. Enligt Fritiofsson så har Koden störst värde för bolag utan längre historik och där intern kontroll inte är så utbredd. Hon anser att Koden då kan fungera som en form av ”checklista” ifall det inte redan finns rutiner för bolagsstyrningsfrågor i bolaget.

För NIBE har Koden inte inneburit några större skillnader för hur bolaget arbetar med bolagsstyrningsfrågor. Idag arbetar företaget inte aktivt med att implementera Koden. Fritiofsson berättar avslutningsvis att de väsentliga delarna av Koden kommer att bli lag och att Kodens betydelse därför kommer att minska. Det som enligt Fritiofsson är positivt med Koden är att den kan hjälpa läsare av finansiella rapporter ur en jämförelsesynpunkt. Eftersom de berörda bolagen ska inkludera en bolagsstyrningsrapport i sin årsredovisning så underlättar det för läsarna av dessa att jämföra hur olika bolag arbetar med dessa frågor.

4.2.3 Personlig intervju med Thomas Thuresson på Alfa Laval Corporate AB 080429 klockan 16:00, Lund

Alfa Laval Corporate AB är moderbolag i Alfa Lavalkoncernen. Denna är världsledande på pumpar, ventiler, värmeväxlare och separatorer. Företaget grundades av Gustav de Laval 1883 och är sedan 2002, för andra gången, noterat vid Stockholmsbörsen. Huvudkontoret ligger i skånska Lund och bolaget är ett av de bolag som valt att inrätta ett revisionsutskott.

Thomas Thuresson är CFO på Alfa Laval och ansvarar för ekonomi och finans. Han är även ansvarig för intern revision och för indirekta inköp, alltså inköp som inte direkt har med produkterna att göra.

Alfa Laval registrerade sig år 2000 hos SEC i USA. Redan då ställdes det en rad olika formkrav på bolaget. Under tiden de var registrerade hos SEC tillkom Sarbanes-Oxley Act och det medföljde att Alfa Laval började följa det regelverket vilket medförde att ytterligare regler och formkrav tillkom. Bolaget var registrerat hos SEC fram till år 2005. När den svenska Koden kom till var det en stor del av innehållet i Koden som Alfa Laval redan följde med anledning av registreringen hos SEC och genom Sarbanes-Oxley Act. Därför ledde implementeringen av den svenska Koden inte till så stor förändring för Alfa Laval vad avser bolagsstyrningen.

Innan Koden kom hade inte Alfa Laval något revisionsutskott utan hela styrelsen utförde det arbete som revisionsutskottet nu gör. Revisionsutskottet tillkom direkt vid implementeringen av den svenska Koden. Alfa Laval ansåg då att det var bäst att följa regeln istället för att förklara varför hela styrelsen skulle göra det arbetet. Det var alltså kravet i den svenska Koden på revisionsutskott som gjorde att de implementerade ett sådant. Thuresson påpekar dock att de kanske ändå hade infört ett sådant utskott så småningom, men av andra orsaker.

Thuresson anser att det finns mycket positivt i Koden och anser att det är bra att Sverige har fått en kod med tanke på att stora delar av världen har haft det relativt länge. Det är enligt honom mycket som är bra i Kodens innehåll som till exempel reglerna kring styrelsen och dess relation till företaget. Han anser dock att det är alldeles för många formkrav. Saker ska göras på ett väldigt formaliserat sätt och det kan ibland bli för mycket fokus på det. Det leder till väldigt många dokument och därmed merarbete för bolaget. På vissa ställen har formkraven gått lite för långt, vilket tar mycket tid, utan att det ger något direkt mervärde för bolaget enligt Thuresson.

Alfa Laval har valt att låta revisorn granska deras bolagsstyrningsrapport men Thuresson anser inte att det ska vara något krav på en sådan granskning. Det leder i slutändan ändå inte direkt till mer trygghet för investeraren. Att Alfa Laval ändå har valt att få sin rapport granskad beror mer på att göra det där "lilla extra" från styrelsens sida. Att Koden skulle bli lagstadgad, i stället för att vara självreglerande, anser Thuresson inte vara nödvändigt då alla större noterade bolag ändå bör följa Koden i möjligaste mån för att inte förlora förtroende hos investerarna.

Implementeringen av Koden har, för Thuresson del, medfört en hel del extra arbete. Även om bolaget var förtroligt med många av reglerna i Koden sedan tidigare så blev det annorlunda eftersom att Koden har en svensk form och därmed skiljer sig något från till exempel Sarbanes-Oxley Act. Koden ger en form och en tydlighet för bolaget, dess investerare och övriga intressenter. Utöver detta har Koden inte givit bolaget något direkt mervärde.

Thuresson anser inte att någon del av Koden är viktigare än någon annan men det innebär ibland för mycket detaljreglering. Han anser att det kan bli lite "storebrorsstuk" på vissa regler.

Revisionsutskotten är ett sätt för styrelsen att komma närmare dels den externa revisionen, dels den interna revisionen vilket ger en ökad trygghet från styrelsens sida. Det är en liten grupp som får mer tid att verkligen sätta sig in i de frågor som rör revisionen och bolaget får en närmare kontakt med revisorerna. Detta leder även till en större möjlighet att följa upp internrevisionen.

I Sarbanes-Oxley Act finns det en bestämmelse om en, så kallad, *pre-approval procedure* och den följer bolaget fortfarande. Därmed finns det gränser för hur mycket kapital bolaget får lägga på diverse övriga tjänster från revisorn och det begränsar hur mycket revisorn får göra utöver revisionen.

Thuresson är inte ledamot av revisionsutskottet men närvarar vid varje möte i och med sin befattning som CFO. Chefsjuristen, de externa revisorerna och internrevisionschefen närvarar också vid mötena som hålls tre gånger per år. Det hålls ett förberedande möte under våren, ett möte innan tredje kvartalsrapporten och ett möte vid granskningen innan årsskiftet. På mötena bearbetas rapporteringen från internrevisionen och rapporteringen från revisorerna. Det sker en planering av intern och extern revision och en genomgång av de formaliakrav som Kodex kräver.

Thuresson är av den uppfattningen att revisorerna anser att det är positivt om företagen har ett revisionsutskott, då detta leder till ett närmare samarbete mellan styrelsen och revisorn. Av medlemmarna i revisionsutskottet krävs det mer tid och planering än tidigare. Det löpande arbetet med revisorerna har inte direkt förändrats i och med att företaget har inrättat ett revisionsutskott men det har tillkommit vissa saker som de måste ta hänsyn till, främst när det gäller olika typer av formkrav.

Thuresson tror att en viss försiktighet bör beaktas innan det ställs för mycket formkrav eftersom risken finns att dessa går för långt. Det finns redan många formkrav som omger publika bolag. Risken finns att det blir för mycket och då blir det inte intressant längre. Då är det mycket enklare att bedriva verksamheten med ett ägande från en riskkapitalfond eftersom det då tillåts att bolaget arbetar efter de regler som styrelsen eller ägarna själva satt upp. Thuresson anser att alla formkrav och tillkommande dokument är till större nytta för revisorer

och jurister snarare än för bolagen eftersom de två förstnämnda får en möjlighet att sälja mer timmar för rådgivning.

4.2.4 Personlig intervju med Rolf Kjellman på Trelleborg AB

080513 klockan 13:00, Helsingborg

Trelleborg AB är verksam inom verkstadsindustrin och tillverkar samt säljer produkter som tätar, dämpar och skyddar i krävande industriella miljöer. Bolaget grundades 1905, som Trelleborgs Gummifabriks AB, av Henry Dunker och Johan Kock. Sedan 1964 är bolaget noterat vid Stockholmsbörsen och huvudkontoret ligger i skånska Trelleborg. Bolaget har valt att inrätta ett revisionsutskott.

Rolf Kjellman har suttit i Trelleborgs styrelse sedan tolv år tillbaka. Kjellman är idag ordförande för bolagets revisionsutskott. Han har även lång erfarenhet från andra bolag. Som styrelseledamot är denne bunden av lagstiftningen i form av ABL vilken reglerar mycket av det Koden berör. En styrelseledamot, menar Kjellman, är skyldig att se till att den finansiella informationen är korrekt och kontrollera hur informationen insamlas och sammanställs.

I Trelleborgs revisionsutskott sitter tre ordinarie ledamöter. Adjungerade är CFO och koncernens chefsjurist. Trelleborgs gamla styrelse bestod av tolv till tretton ledamöter där strategi- och affärsverksamhetsfrågor diskuterades. I en sådan stor styrelse anser Kjellman att ett revisionsutskott är väl befogat. Vidare berättar han att införandet av Koden i Trelleborg har medfört stora kostnader för bolaget genom utvecklingen av den interna kontrollen, ekonomisk rådgivning och dyrare revision av bolaget. Om det är väl investerade pengar är det för tidigt att svara på anser Kjellman.

Revisionsutskottets huvuduppgift i Trelleborg är att svara för att den finansiella rapporteringen är korrekt mot aktiemarknad, bland annat genom utveckling av den interna kontrollen. En annan viktig uppgift är att utvärdera de externa revisorernas insatser. Mycket tid och resurser har spenderats på att ta fram en revisionsplan för de externa revisorerna samt att styra en stor del av revisionsarbetet mot vissa områden. Revisionsutskottet ska även utvärdera revisionsinsatsen och rapportera vidare till styrelsen.

När revisionsutskottet bildades i Trelleborg för tre år sedan krävdes mycket hjälp av

revisorerna då ingen inom bolaget hade tillräcklig erfarenhet av sådant arbete. Den största utmaningen bestod då av att bygga upp den interna kontrollen och hur denna skulle koordineras i alla de juridiska enheter som koncernen bestod av. Att koncernen är utspridd över hela världen gjorde implementeringen än svårare eftersom det finns olika företagskulturer i de olika juridiska enheterna. Bland annat var förändringarna svåra att genomdriva i de engelska enheterna eftersom företagskulturen där är mycket konservativ enligt Kjellman. Trelleborg är ett gammalt bolag och har alltid haft intern kontroll dock inte på det sätt som Koden kräver. Den interna kontrollen är i fokus i dagsläget men det är en bit kvar att gå i arbetet med densamma anser Kjellman.

Kjellmans första reaktion när Koden trädde i kraft var negativ eftersom han ansåg att regleringen i ABL redan behandlar de berörda områdena. Den uppfattningen kom att ändras under årens gång. Revisionsutskottet har i dagsläget i uppgift att hantera de finansiella och operativa riskerna i bolaget. Utöver Koden så har Trelleborg utarbetat en egen *Company Code*, mycket på grund av de kartellanklagelser bolaget drabbades av i Frankrike under 2006 och i USA under 2007. Sedan ett år tillbaka ska alla ansvariga för de juridiska enheterna skriva under att de personligen tagit del av denna uppförandekod. Kjellman anser att revisorerna bör kontrollera bolagsstyrningsrapporten för att försäkra sig om att denna är korrekt och återspeglar verkligheten. I dagsläget finns det inga krav på att revisorerna ska kontrollera bolagsstyrningsrapporten. Trelleborg har endast avvikit från Koden en gång. Då gällde det ersättningsfrågor till ledningen. Under 2007 förekom inga avvikelser alls.

En ny bolagskod kommer att börja gälla från och med halvårsskiftet 2008. Då ska samtliga börsnoterade bolag följa Koden. Kjellman anser att detta i viss utsträckning är positivt men ställer sig frågande till hur långt i sin detaljrikedom denna nya kod ska sträcka sig. Kjellman berättar att han delar sin arbetstid mellan arbetet i styrelsen och som ordförande för revisionsutskottet. Mycket tid och kraft tas från det vanliga styrelsearbetet vilket kan bli problematiskt för de mindre bolagen vilka inte har samma resurser som de större. Risken är stor att detta extraarbete kommer att ske på bekostnad av den strategiska planeringen för affärsverksamheten.

Kjellman anser att samarbetet med de externa revisorerna har påverkats i och med inrättandet av revisionsutskott. Tidigare redogjorde externrevisorerna vid styrelsemöten före bolags-

stämmorna för utfall av revisionen exempelvis med genomgångar av revisions-PM. Numera förekommer ett regelbundet utbyte, bland annat närvarar externrevisorerna vid varje möte i revisionsutskottet. Kjellman berättar att Trelleborg har varit före Kodens vad avser att ha kontinuerlig kontakt med de externa revisorerna. Bolagets styrelse träffar revisorerna vid ett möte under hösten samt före bolagsstämman. Idag träffar revisionsutskottet kontinuerligt revisorerna för att exempelvis diskutera internationella förändringar inom redovisning vilket företaget har satt stort värde på.

Som ordförande har Kjellman lagt mycket tid och kraft på att verka för att ta fram verktyg och material för utskottets arbete. Numera består uppgiften av att leda utskottet och rapportera vidare till styrelsen. Kjellman anser att kompetens inom finansiering är en nödvändighet för ledamöter av ett revisionsutskott samt att denna kompetens bör vara relaterad till företagets behov.

Vad avser intentionerna bakom Kodens anser Kjellman att Skandia-skandalen, som inträffade direkt efter Enron i USA, kan ha gett upphov till att Kodens kom till. ABL har alltid funnits som grund men Kodens har gjort att vissa områden hamnat i fokus. Kodens kom till för att återupprätta allmänhetens förtroende för näringslivet eftersom investerare idag ställer högre krav på riskhanteringen i de börsnoterade bolagen. Kjellman berättar att arbetet med Kodens har givit ett mervärde i form av utvidgningen av den interna kontrollen.

4.2.5 Sammanställning av svar från företagsintervjuer

| Företag | Om Koden? | Påverkat arbetet? | Om RU? | RU:s arbetsuppgifter? |
|-------------------|---|--|--|--|
| Höganäs | Koden kom till på grund av skandalerna. Positivt till koden. Speciellt till den interna kontrollen. | Mycket tid och resurser som läggs ner. Mer pappersarbete, och dubbelt arbete, när det gäller revisionsutkottsarbetet. | Negativt inställd, då hon anser att arbetet som utskottet ska göra redan utförs inom företaget. | Intern kontroll, Intern revision, Redovisningsfrågor, Extern revision, Intern Finansiell och ekonomisk rapportering, Extern rapportering samt Externa revisorer. |
| NIBE | Koden kom till för att förhindra olägenheter i bolagen. Inte speciellt positiv till koden. Anser att Koden Innebär främst extra arbete. | Inte speciellt mycket. Arbetade redan mycket med bolagsstyrning innan koden. NIBE har ej lagt ner mycket arbete på Koden. | Ägarstrukturen tydlig i NIBE och styrelsen liten. Hela styrelsen klarar av att utföra RU:s arbete. | Inget RU. |
| Alfa Laval | Alfa Laval hade tidigare implementerat SOX och därmed var stora delar av koden redan implementerad. | Det har medfört en del merarbete, men de följde redan delar av koden i och med tidigare regler. Det är dock lite annorlunda eftersom reglerna har fått en svensk form. | Det är ett sätt att komma närmare extern- och internrevisionen. Ger en ökad trygghet från styrelsens sida. | Rapportering från revisorerna, rapportering från internrevisionen, planering av revisionsarbetet och externrevisionen. Diskuterar frågor kring koden och formaliakrav. |
| Trelleborg | Koden kom till på grund av bolagsskandaler. Var inte speciellt positiv till Koden när den kom men har under åren ändrat uppfattning. Anser idag att koden behövs. | Stora resurser i form av arbete och pengar har lagts ner på implementeringen av koden. | Positiv inställning, avlastar styrelsen från siffermaterialet så att styrelsen kan ägna sig åt affärsverksamheten. | Intern kontroll, svara för den finansiella rapportering och att styra revisionsarbetet på vissa områden. |
| | Samarbete med revisorn? | Förändringar i arbetssättet? | Reviderade Koden? | Mervärde? |
| Höganäs | Stort samarbete vid implementering av koden, därefter inte någon större förändring.. | Arbetet har blivit mer dokumenterat, vilket är bra, men givetvis tids- och resurskrävande. | Tror inte att så många av de mindre bolagen kommer att införa revisionsutskott. | Koden i sig har givit mervärde, men kanske inte revisionsutskottet. |
| NIBE | Träffar redan revisorn flera gånger per år. Ett RU skulle enbart innebära ett ökad belastning för styrelsen. Revisorn har ej påpekat att RU skulle behövas. | Inget RU. | Delar av koden ska bli lag. Innebär att koden kommer att minska i betydelse. | Ur en jämförelsesynpunkt är koden positiv eftersom läsaren av ÅR lätt kan jämföra olika bolags arbete med bolagsstyrning. |
| Alfa Laval | Det har ur Thuressons perspektiv inte påverkats alls. | Samma arbete de senaste åren. Arbetar efter en stående agenda. | Risken är att det blir för mycket formkrav för de mindre bolagen. | Det har inte lett till något större mervärde. Möjligen mer form och tydlighet för företaget, investerare och intressenter. |
| Trelleborg | Mycket samarbete med revisorerna vid tillämpningen av koden, fortsatt intensiv kontakt även i efterhand . | Mer krav på implementering och uppföljning av den interna kontrollen. | Någon anpassad kod är bra att han, frågan är bara hur långt man ska gå. För de mindre företagen kan koden ta för mycket kraft från styrelsearbete. | Ja, Koden i allmänhet och revisionsutskott specifikt |

4.3 Kvalitativ data - Intervjuer med revisorer

4.3.1 Telefonintervju med Willard Möller på SET

080414 klockan 11:30, Trelleborg

Willard Möller arbetar som auktoriserad revisor på revisionsbyrån SET. För Möller handlar de övergripande intentionerna med Koden framförallt om maktfrågor. Avsikten är att styrelsen ska få en starkare ställning men Möller anser även att Koden innebär mer skydd för aktieägarna. Bolagsstyrningsrapporten ska redogöra för vad som har gjorts eller inte gjorts enligt Möller, och det leder till att rapporteringen för bolagen påverkas. För Möller är de frågor om ersättningar till ledningen, som behandlas i Koden, av betydande vikt, då det kan minska risken för till exempel nya företagsskandaler av typen Skandia-fallet.

Angående frågan huruvida bolag som följer Koden ska inrätta revisionsutskott är Möller kluven. Den negativa sidan är byråkratiseringen. Det går åt för mycket tid till formalia vilket leder till att affärsverksamheten får mindre utrymme. Det kan vara problematiskt att enbart de personer som sitter i revisionsutskottet får träffa de externa revisorerna, eftersom en styrelsemedlem som innehar ett ansvar gentemot bolaget och dess aktieägare i vilket fall vill träffa revisorn minst en gång per år för att ställa frågor menar Möller. Det positiva med att ha ett revisionsutskott kan, å andra sidan, vara att revisorn har en specifik grupp att prata med direkt. Som revisor får denne ett närmare samarbete med dessa personer vilket medför att det går att tränga djupare in i väsentliga frågor. Ett inrättande av ett revisionsutskott handlar, enligt Möller, om maktfördelningen mellan styrelse och verkställande direktör. Införande av revisionsutskott är en maktförskjutning från verkställande direktör till styrelse. Vid avsaknad av ett revisionsutskott diskuteras nämligen revisionens inriktning annars med den verkställande direktören.

Vidare berättar Möller att om det inte förekommer stora problem i de berörda bolagen kan hela styrelsen utföra de uppgifter som ett revisionsutskott normalt ska behandla. Om det förekommer problem inom företaget såsom misstro mot den verkställande direktören, dålig intern kontroll eller om det råder ekonomiska problem är det mer lämpligt att ett revisionsutskott inrättas så att detta kan hantera de frågor som föreskrivs av Koden.

Ett revisionsutskott är, enligt Möller, inte till för bolagsledningen. Syftet är att styrelsen ska kunna få bättre information då revisorn har direkt kontakt med denna. Det kan vara positivt för aktieägarna då styrelsen får tillgång till mer information och därmed kan fatta bättre beslut. Ur revisorns synvinkel är en annan positiv aspekt att förutbestämda sammanträden med revisionsutskottet inplaneras då väsentliga frågor kan behandlas, något som i andra fall inte görs. Kontakten med revisionsutskotten ger en viss kvalitetssäkring för styrelsen och ger denna möjlighet att ställa frågor till revisorn. Normalfallet är att kvalitén på den finansiella rapporteringen är bra anser Möller.

I Koden finns det bestämmelser om att revisionsutskotten ska samordna den interna och externa revisionen av bolaget. Det är ovanligt med fristående internrevision, oftast brukar denna hanteras av de externa revisorerna. Internrevision förekommer oftast på banker och större bolag. I dessa fall bör det finnas någon som samordnar kontakten med revisorerna, om denna kompetens finns inom revisionsutskottet är en annan fråga. Möller anser att det framför allt är en organisatorisk fråga om vem internrevisionen ska rapportera till. I normalfallet ligger internrevisionen under den verkställande direktören och ekonomichefen men om det finns ett revisionsutskott bör den ligga direkt under styrelsen och revisionsutskottet.

Det är inte så enkelt för revisionsutskottens ledamöter att värdera en revisionsinsats ifall ledamöterna inte innehar revisionskunskap. Möller berättar vidare att samarbetet mellan ledamöterna av revisionsutskottet och revisorn förändras och blir närmare än med de övriga styrelseledamöterna. Även revisionen av bolagen påverkas. Det blir fler rapporteringstillfällen vilket medför mer arbete för revisorn då denne behöver färdigställa alla nödvändiga rapporter inför mötena.

Möller har inte märkt någon förändring i revisionsutskottens arbete under de tre år som Koden har tillämpats. Dock förekommer det vissa skillnader i kvalitén på revisionsutskottens arbete hos de olika företagen, vilket beror på de personer som arbetar inom dessa utskott. Vad det är för typ av personlighet, vilken kunskap denne har och vilken risknivån som förekommer på företaget är faktorer som bidrar till skillnaderna i kvalitet.

En av revisionsutskottets uppgifter är att fastställa riktlinjer för vilka andra tjänster än revision som bolaget får upphandla av revisorn. Möller tror att det blir klarare om var gränsen går för

dessa ytterligare tjänster. I praktiken har dock inget förändrats, revisorn för kontinuerligt en dialog med företaget om vilka tjänster som är lämpliga. Möjligtvis bidrar revisionsutskottet till en teoretisk diskussion om vad en revisor ska och inte ska göra. Rollen som revisor blir stärkt. Revision i allmänhet har kommit i fokus.

När det gäller kompetensen hos revisionsutskottets styrelseledamöter, menar Möller att det inte bör vara ett formellt krav. Det som styr arbetet borde i grunden vara intresse för frågor som ska behandlas av utskottet samt att ha tid för arbetet. Möller fortsätter vidare med att det är farligt att bygga ett regelverk när Koden redan är så pass krävande i många avseende.

Från och med halvårsskiftet 2008 ska alla börsnoterade bolag följa Svensk kod för bolagsstyrning. Möller anser att det inte är positivt för de mindre bolagen. Risken är stor att fokus läggs på formalia. Det kan dock vara positivt för högriskbolag. Hela styrelsen kan dock utgöra revisionsutskott i de flesta fall. Det blir dock en tydligare maktfördelning mellan verkställande direktör, styrelse och aktieägare i dessa bolag vilket Möller anser vara positivt.

4.3.2 Telefonintervju med Kerstin Mouchard på Ernst & Young

080425 klockan 10:00, Lund

Kerstin Mouchard arbetar på revisionsbyråen Ernst & Young och är verksam vid företagets kontor i Malmö. Mouchard är auktoriserad revisor och har arbetat med revision i över 30 år. Idag är hennes arbete inriktat på större publika aktiebolag och hon är påskrivande revisor i flera noterade bolag. Mouchard berättar även att det förutom dessa bolag finns sådana som tillämpar Svensk kod för bolagsstyrning frivilligt. Bland de bolag som Mouchard reviderar finns både bolag som valt att inrätta revisionsutskott och bolag som valt att inte göra det.

Vad avser Koden i stort så anser Mouchard att det är mycket av innehållet som inte direkt påverkar revisorn och dennes arbete. Hon menar att Koden i vissa avseenden är onödigt detaljrik och nämner bland annat bestämmelserna om styrelsens sammansättning, oberoende och arbete. Att i detalj reglera detta är överflödigt eftersom det till stor del är beroende av företagens ägarstruktur. Det finns dock aspekter av Koden som är positiva och Mouchard nämner speciellt bolagsstyrningsrapporten som företagen ska inkludera i sin årsredovisning eftersom det ger den enskilde aktieägaren information om hur bolagsorganen arbetar och vilka frågor som varit speciellt viktiga under året. Även om bolagsstyrningsrapporten inte behöver

granskas av revisorn, berättar Mouchard att det finns företag som valt att låta revisorn göra detta. Hon beskriver vidare att företagen var mer villiga att följa Koden helt och hållet när den var ny. I efterhand har dock fler och fler företag insett att de inte behöver följa varenda detalj utan att det går bra att använda sig av förklara-principen. Vidare tror Mouchard på en rekyleffekt i den mening att det under en tid har varit stort fokus på kontrollfrågor men att det i framtiden kommer att bli mer centralt med verksamhetsrelaterade frågor.

Mouchard berättar att hon överlag tycker att det är positivt med revisionsutskott eftersom det medför en tätare och bredare kontakt mellan företag och revisor än om styrelsen i sin helhet skulle sköta utskottets uppgifter. I de fall där revisionsutskott saknas har det inte skett några större förändringar i revisorns kontakt med företagen. Avrapportering sker en till två gånger per år och Mouchard beskriver det som en form av envägskommunikation där revisorn endast rapporterar till styrelsen. Hon anser vidare att det är svårt för styrelsen, i de företag där denna i sin helhet utgör revisionsutskott, att lägga ner lika mycket tid och arbete på revisionsfrågor som ett revisionsutskott kan göra. I de fall där det finns ett revisionsutskott uppstår istället mer av en tvåvägskommunikation mellan företag och revisor. Det uppstår mer påverkan på inriktningen och planeringen av revisorns arbete från företagets sida, det går att gå djupare in på vissa detaljer och på så vis få ett mer kontinuerligt arbete. Revisionsutskotten har inte medfört att hon som revisor "känner" företagen bättre men att en närmare kontakt med utskottens medlemmar uppstår eftersom det vid möten med revisionsutskottet finns bättre förutsättningar för dialog och möjlighet att ställa frågor än vid möten med hela styrelsen.

Mouchard anser att det både är ägare, styrelse och revisor som gagnas av att företagen inrättar revisionsutskott. Vad avser företagsledningens nytta av revisionsutskotten så ställer hon sig lite mer tveksam. Att det blir allt för mycket fokus på kontrollfrågor är i hennes mening inte positivt eftersom ledningens fokus primärt ska ligga på affärsrelaterade frågor och inte på så kallade "ordning-och-redafrågor".

Enligt Mouchard har sättet som revisionsutskotten arbetar på förändrats under de tre år som Koden har tillämpats. Arbetsuppgifterna i utskotten är förvisso de samma, det är snarare arbetsformerna som har förändrats. Hon berättar att arbetet i utskotten har kommit in i en annan fas i det avseendet att arbetsformerna har fått fastare former och nu kan liknas vid ett mönster. Detta möjliggör att fokus kan läggas på vissa särskilda detaljer av arbetet och att det

på så vis går att tränga djupare in i vissa speciella delar som anses vara av intresse. Detta eftersom det är säkert att de andra delarna av arbetet fungerar bra och rullar på.

Att revisionsutskotten ska arbeta med samordning av intern och extern revision tycker Mouchard är positivt. Eftersom den interna revisorn, i de fall en sådan förekommer, också rapporterar till revisionsutskottet blir kontakten med denna bättre och möjliggör en mer kontinuerlig uppföljning av arbetet.

Revisionsutskottet ska också fastställa riktlinjer för vilka andra tjänster än revision som företaget får upphandla av revisorn. Mouchard anser att revisionsutskottet är ett bra forum för frågor av denna typ och att det är något som ständigt diskuteras. Många företag har en, så kallad, *pre-approval policy* som utgör riktlinjer för hur sådana tjänster ska upphandlas. Vad avser revisionsutskottets uppgift att bereda styrelsens arbete med att kvalitetssäkra bolagets finansiella rapporter så berättar Mouchard att revisionsutskottet, inför släpp av delårsrapporter och årsredovisning, avrapporterar till revisorn och då redogör för hur arbetsprocessen har sett ut. Dessutom går utskottet vid dessa möten igenom utformningen av den aktuella rapporten tillsammans med revisorn.

Rörande kompetensen hos revisionsutskottets medlemmar så anser Mouchard att det är fördelaktigt om medlemmarna har särskild kompetens inom redovisnings- och revisionsfrågor och att de bör vara speciellt inriktade på att kunna läsa finansiella rapporter och förstå intern kontroll. Hon anser att denna kompetens i regel finns hos utskottens medlemmar eftersom företagen ofta utser personer, exempelvis ekonomichefen eller någon med liknande bakgrund, till att sitta i revisionsutskotten. Det viktigaste enligt Mouchard är dock att det finns ett genuint intresse, hos medlemmarna av revisionsutskottet, för de frågor som utskottet ska behandla.

Från halvårsskiftet 2008 kommer fler bolag än tidigare att beröras av Svensk kod för bolagsstyrning. Mouchard anser att detta kan bli bekymmersamt för vissa av de mindre bolagen eftersom de dels inte är riktigt mogna för att implementera den, dels för att de inte har samma resurser som de större företagen vilket gör att det kan bli problematiskt att genomföra vissa av de förändringar som krävs. Hon berättar att revisorerna har informerat om de

förändringar som företagen kommer att behöva göra och att revisorerna är förberedda på att hjälpa företagen att implementera Koden.

Mouchard anser att det är olika betydelsefullt för olika företag att genomföra de förändringar som följer av implementeringen av Koden. Vikten av att införa revisionsutskott beror till stor del på hur företagets verksamhet ser ut. Om företaget har en spridd verksamhet och verkar i flera länder ökar betydelsen av intern kontroll och för dessa företag skulle det vara positivt med revisionsutskott. Dessutom spelar företagets position i livscykeln också en betydande roll för hur mycket tid som ska läggas på intern kontroll. För mogna företag kan det vara positivt med mer intern kontroll medan företag som ligger tidigt i sin livscykel snarare bör fokusera på frågor rörande verksamhetsutveckling än interna kontrollfrågor.

Mouchard anser slutligen att införandet av Svensk kod för bolagsstyrning medfört ett mervärde för företagen och att det är positivt att corporate governance-frågor fått mer uppmärksamhet eftersom det bidrar till mer struktur när företagen arbetar med dessa frågor. Hon menar att Koden bidragit till att ge konceptet corporate governance en innebörd. Tidigare var det snarare ett begrepp företagen använde och som till viss del saknade substans.

4.3.3 Personlig intervju med Per-Arne Pettersson på Deloitte

080429 klockan 14:00, Malmö

Per-Arne Pettersson är auktoriserad revisor på Deloitte i Malmö. Han har arbetat som revisor sedan 1985 och varit auktoriserad sedan 1990. Sedan 1999 har han varit ansvarig för revisionsavdelningen i Malmö. Pettersson har sedan 1990-talet arbetat med noterade bolag.

I nuläget är det enbart börsnoterade bolag med en omsättning över tre miljarder kronor som behöver följa Koden och i Skåne så finns det inte så många bolag som faller in under det kriteriet. Pettersson reviderar i nuläget inget företag som måste följa Koden. Dock finns det företag som ändå väljer att följa Koden i viss utsträckning. Den del av Koden som Pettersson anser att företagen vanligen väljer att inte följa fullt ut är reglerna kring intern kontroll då det uppfattas som krångligt. Oftast följer de andra regler i Koden som till exempel hur styrelsen ska vara sammansatt. Detta är ofta beroende på hur ägandet ser ut. Företag med en stark ägare, i form av till exempel en privatperson, är generellt sätt inte lika intresserade av att följa Koden som bolag där flera olika institutioner tillsammans äger bolaget. Vid halvårsskiftet i år

kommer Koden att gälla betydligt fler bolag, vilket leder till att Pettersson kommer att revidera fler företag som följer Koden.

Det har i ett departementsbetänkande kommit som förslag att revisionsutskott ska bli lagstadgat. Då lyfts det ut ur Koden och är inte längre självreglerat. Pettersson är av den åsikten att det i så stor utsträckning som möjligt ska vara självreglerat.

Pettersson anser att Koden har fått effekt på vissa områden och att det har skett en förändring, till exempel regeln att det ska finnas oberoende ledamöter i styrelsen. Den lille aktieägarens perspektiv har kommit mer i fokus i och med Koden. På andra områden som till exempel intern kontroll så ser Pettersson ingen skillnad. Det syns nog bara på de riktigt stora svenska bolagen som har anpassat sig mer internationellt och som kanske är noterade på en utländsk börs. Om syftet med Koden var att förhindra ekonomiska skandaler så tror Pettersson inte att det får någon effekt. Det brister oftast i den interna kontrollen och så som Koden ser ut nu kommer den inte att förhindra några eventuella skandaler. Alla bolag beskriver sin interna kontroll i årsredovisningen men den delen granskas inte. Det finns egentligen inget bevis på att det fungerar eller inte fungerar i nuläget.

Pettersson tror att de mindre företagen inte lägger ner speciellt mycket tid kring Koden. De företag som har börjat titta mer på den interna kontrollen och försöker efterfölja Koden på det området lägger antagligen ner en hel del tid och resurser på detta. Pettersson tror dock att de företagen gör det på ett bra sätt och det kommer i slutändan att ge dem något positivt. De gör det inte bara för att det står i Koden utan för företagets egen skull.

Petterssons jobb som revisor har påverkats en del sedan införandet av Koden. Det blir lite andra diskussioner nu, speciellt i de företag som har valt att inrätta ett revisionsutskott. I utskottet sitter oftast personer som har en djupare kunskap och ett intresse kring revision, vilket gör att samarbetet mellan utskottet och revisorn blir bättre än vad det tidigare var mellan styrelsen och revisorn. Det är helt klart en fördel om medlemmarna i utskottet besitter kompetens inom området men att sätta ett speciellt kompetenskrav tycker Pettersson är problematiskt. Han anser att åtminstone en eller två i utskottet bör ha lite högre kompetens inom området. Inrättandet av revisionsutskott bidrar till en helt annan kontakt med bolaget nu än tidigare, mötena mellan revisor och bolag blir fler, vilket Pettersson enbart ser som

positivt. Revisionen av bolaget är fortfarande densamma men bolagets tankar kring denna kommer fram i högre utsträckning och det blir en annan typ av dialog mellan revisorn och bolaget. Revisorn kan då inrikta sin granskning mer mot vad styrelsen och ägarna vill utan att för den delen gå emot god revisionssed, revisionsutskotten är ju främst till för aktieägarnas skull.

Revisionsutskotten förbereder arbetet vid val av revisor för bolaget. I början av året hålls ofta ett planeringsmöte där det går igenom hur revisionen ska se ut under året, vilken fokusering revisionen ska ha, vilka risker som finns att ta hänsyn till och om de eventuella riskerna har förändrats sedan tidigare år. Om bolaget har valt att revisorn ska granska delårsrapporten hålls ett möte inför släppet av denna där revisorn avrapporterar sin revision av bolaget. Det sker även löpande granskning där processer, interna kontroller och rutiner går igenom. Detta avrapporteras till bolaget någon gång under hösten för att företaget ska ha en möjlighet att göra eventuella ändringar om det någonstans finns brister inför årsbokslutet. Sedan hålls ett sista möte i samband med årsbokslutet. Efter det mötet träffar revisorn ofta även hela styrelsen.

Revisionsutskottet ska själva ta fram och granska den finansiella informationen inför varje kvartalsrapport och i mer detalj gå igenom och kontrollera så det ger en bra bild av företaget. Numera är detta arbetat delvis flyttat från styrelsen till revisionsutskottet. Det är viktigt att den externa och den interna revisionen synkas ihop. Det är ett jobb för revisionsutskottet. Den interna revisionen ska hålla koll på bolagets egna processer. Den externa revisionen kan dra nytta av arbetet som har gjorts på den interna revisionen. Revisionsutskotten är ett bra sätt att sammanlänka intern och extern revision. Men i de flesta av de mindre bolagen finns det ingen intern revision. Det leder till att den externa revisorn även får uttala sig om de interna processerna.

Risken är att det blir dubbelt arbete när både revisionsutskottet och styrelsen ska granska revisionen eftersom det i slutändan är styrelsen som bär ansvaret. Enligt Pettersson är det ofta anledningen till varför mindre företag väljer att inte inrätta revisionsutskott.

I de fall bolaget vill att revisorn ska utföra andra arbetsuppgifter än revision är det revisionsutskottets uppgift att godkänna detta. Det måste finnas ett oberoende mellan revision

och konsultation. Styrelsen vill gärna att revisorn ska kunna hjälpa dem direkt, men när det först ska gå genom revisionsutskottet kan det ta tid och processen blir lite utdragen.

Pettersson anser att arbetet med revisionsutskotten idag är mer strukturerat än det var för tre år sedan när de först inrättades. Då var det ofta revisorn som fick leda revisionsutskottet och styra vad som skulle diskuteras under sammanträdena. Nu när revisionsutskotten har funnits några år har medlemmarna fått mer erfarenhet och det har lett till att det är mer de som styr arbetet.

Vid halvårsskiftet i år kommer den nya Koden att börja gälla och då blir fler bolag berörda. Pettersson anser att ett revisionsutskott inte är riktigt lika viktigt för de mindre bolagen som det är för de stora bolagen. För de stora bolagen kan det för revisionsutskottet ta väldigt mycket tid att ha kontroll över alla processer och gå igenom dem. Då krävs det minst tre till fyra långa möten, som kan ta en hel dag, medan de mindre bolagen klarar ett sådant möte på någon timme. Pettersson anser att det ändå är viktigt för de mindre bolagen, för aktieägarnas skull. De ska kunna lita på den informationen som lämnas av bolagen, vilket är lika viktigt i ett litet bolag som det är i ett stort. De stora bolagen har dock mer resurser att lägga ner på det arbetet. Pettersson tror att de mindre bolaget tycker att det är påfrestande att de ska behöva följa Koden och därmed inrätta revisionsutskott. För dem är risken att det kostar mer än vad det smakar, speciellt i de bolag som har en stor majoritetsägare. Detta kan leda till att bolagen väljer att inte inrätta ett revisionsutskott utan låter hela styrelsen utföra utskottets arbete. Pettersson tror dock inte att det blir samma kvalitet på arbetet utan revisionsutskott. Han tycker att det helt klart finns fördelar med att ha ett sådant.

Pettersson tror att det bör införas ett krav på att bolagsstyrningsrapporten ska granskas av revisorn, vilket inte är fallet i nuläget. Inom revisorsorganisationen utreds det idag hur detta ska ske och på vilken nivå granskningen ska läggas på, det råder dock mycket delade meningar om detta. Pettersson tycker att det krävs en granskning för att Koden ska få något genomslag, framförallt när det gäller den interna kontrollen.

Enligt Pettersson har införandet av Koden gett ett visst mervärde för företagen och i de bolag som har inrättat ett revisionsutskott har det även lett till ett mervärde för revisorerna. Pettersson tror även att den interna kontrollen är positivt för svenska börsbolag. Att arbeta

med den interna kontrollen kan enbart leda till förbättring. Att den ökade interna kontrollen skulle förhindra skandaler är Pettersson inte säker på. Vill bolagen handla oärligt så är det säkert också möjligt att fuska sig igenom de interna processerna. De interna kontrollerna är inte enbart till för att hindra fuskare utan är främst till för att effektivisering inom bolagen och minimera risken för felaktigheter.

4.3.4 Telefonintervju med Anna-Clara af Ekenstam, Öhrlings

PricewaterhouseCoopers

080509 klockan: 10:00, Lund

Anna-Clara af Ekenstam är auktoriserad revisor på Öhrlings PricewaterhouseCoopers. Hon arbetar företrädevis med de stora börsnoterade bolagen.

Den stora skillnaden af Ekenstam ser i och med införandet av svensk kod för bolagsstyrning är att det blir större fokus på intern kontroll i de bolag som arbetar med Koden. Arbetet med intern kontroll och riskhantering har ökat för dessa bolag. Det är dessutom många av de företag som har implementerat Koden som har inrättat en internrevisionsfunktion, vilket många av de bolag som ännu inte implementerat Koden inte har.

af Ekenstam anser inte att det skiljer så mycket mellan företagen som har implementerat Koden mer än rent praktiskt hur de gör det. Övergripande är det samma arbete som läggs ner men företagen har kommit olika långt i sitt arbete med implementeringen.

Revision av bolag som följer Koden skiljer sig inte så mycket från revision av bolag som inte gör det enligt af Ekenstam. Syftet med revisionen är ju den samma i båda fallen – att säkerställa att årsredovisningen är rättvisande och att tillstyrka/avstyrka förvaltningen av bolaget. Skillnaden är att de bolag som har tillämpat Koden, och har gjort det några år, arbetar på ett mer strukturerat sätt med riskhantering och intern kontroll. Det påverkar revisionen därför att de har stärkt sin interna kontroll och revisorn kan då utnyttja detta i sin revision av årsredovisningen. af Ekenstam tror att bolagens arbete med riskhantering och intern kontroll kommer att fortsätta att utvecklas och hon anser att Koden har bidragit till en utveckling av bolagsstyrningen och styrelsearbetet i svenska börsbolag.

Det har framkommit under tidigare intervjuer att syftet med Kodén kanske skulle vara att undvika ekonomiska skandaler. af Ekenstam anser inte att detta skulle vara syftet med Kodén. Syftet är enligt af Ekenstam att stärka bolagsstyrningen i svenska bolag och säkerställa att bolagen drivs med aktieägarnas bästa för ögonen. Det bidrar i sin tur till ökad transparens och därmed ökat förtroende och bättre förutsättningar för bolagens kapitalförsörjning. Att syftet skulle vara att undvika Enron eller liknande, har kodgruppen aldrig sagt något om, betonar af Ekenstam.

af Ekenstam anser att införandet av revisionsutskott delvis har påverkat hennes arbete som revisor. Det har blivit ett annat fokus på kontrollfrågor i de bolag som har ett revisionsutskott. Tidigare har det inte lagts ner så mycket tid på att utveckla och följa upp hur den interna kontrollen fungerar, men nu lägger bolagen mer tid på detta och i takt med att de stärker sin interna kontroll ställer företagen krav på att revisorerna ska kunna dra nytta av det i sin revision. af Ekenstam anser att revisorerna har en bättre bild av hur den interna kontrollen fungerar nu, vilket underlättar deras arbete som revisorer. De kan dra ner på sitt arbete när det gäller substansgranskning.

Revisionsutskotten har också främjat dialogen och samarbetet mellan styrelsen och revisorn. De har också påverkat samarbetet mellan revisorerna och företagen. Tidigare var det vanligt att revisorn deltog vid ett fåtal styrelsemöten under året. Vid dessa styrelsemöten deltog revisorn vanligen endast en kort stund för avrapportering. Nu deltar revisorn ofta vid alla revisionsutskottsmöten under året och sitter dessutom med under hela mötet vilket gör att dialog och samarbete utvecklas. Företaget får en kommunikationspartner och revisorn får någon som aktivt engagerar sig i berörda frågeställningar.

De företag som af Ekenstam reviderar har haft revisionsutskott sedan tidigare, det är ingen nyhet för dem. Det är ofta ett ”tungt” utskott som kräver mycket tid av de som sitter i det. Det finns, enligt af Ekenstam, ett fokus inom revisionsutskotten på att kvalitetssäkra den finansiella rapporteringen vilket hon anser är bra. Det har stärkt kontakten mellan revisorerna och styrelsen och det har lett till en fördjupad dialog mellan dem. af Ekenstam anser att det bara är positivt med revisionsutskott. Bland de arbetsuppgifter som revisionsutskotten ska utföra ingår bland annat att i detalj gå igenom årsredovisning och delårsrapporter, diskutera rapporteringen från den interna revisionen, om det finns någon sådan, och kring

rapporteringen från de externa revisorerna berättar af Ekenstam. Det förs inom revisionsutskottet mycket diskussioner kring revisionen. Utskottsmedlemmarna går igenom alla rapporter och ställer frågor. De arbetar med redovisningsprinciper och att dessa följts på ett korrekt sätt. Revisionsutskottet är typiskt sett inte beslutsfattande utan förbereder dessa ärenden inför styrelsen.

Från och med halvårsskiftet ska alla börsnoterade företag tillämpa Koden. Det kommer enligt af Ekenstam att få en del konsekvenser för de mindre bolagen. af Ekenstam bedömer att det är lättare för de stora bolagen att följa Koden på alla punkter eftersom det oftare finns mer speciallistkompetens tillgänglig i dessa bolag. I de mindre börsbolagen får de leta efter kompetensen eller köpa in den. Det kommer att krävas mer av styrelseledamöterna tror af Ekenstam. Mycket tid krävs för att implementera Koden. Det kommer inte att vara praktiskt möjligt att styrelsen ska behandla alla frågor kring revision, utan det krävs nästan att bolagen inrättar revisionsutskott för att kunna hantera dessa. Det är möjligt att lösa det på annat sätt, nämligen genom att några ur styrelsen lägger mer fokus på de frågorna utan för att den sakens skull skapa ett revisionsutskott. af Ekenstam tror att de flesta företagen dock kommer att inrätta ett revisionsutskott.

af Ekenstam anser att revisionsutskotten har gett ett mervärde både för revisorn och för företagen. Hon menar att bolagsstyrningen kommer att fortsätta att utvecklas i takt med att bolagen och omvärlden nu implementerar Koden och utvecklar en praxis.

Revisionsutskottets arbete är inriktat mot att övervaka finansiell rapportering, intern kontroll och internrevision. af Ekenstam anser att det är bra ifall ledamöter av revisionsutskottet har relevant kompetens och är sammansatt så att dessa övervakningsfunktioner kan utföras på ett bra sätt. I slutändan är det dock ändå så att hela styrelsen ansvarar för den finansiella rapporteringen menar hon. Utskottets arbete har, under de tre år som gått sedan Koden började gälla, generellt påverkats dels av införandet av IFRS, av krav på utvärdering av den interna kontrollen och av att allt fler bolag inrättat en internrevisionsfunktion.

Att Koden ska bli lag tycker af Ekenstam är att gå in för mycket på detaljstyrning. Styrelsen ska själva kunna bestämma hur de praktiskt ska gå tillväga. Vilken information som ska publiceras externt är lättare att samordna genom lag anser hon.

Bolagen publicerar idag väldigt mycket information utöver den som återfinns i den formella årsredovisningen. För många läsare och investerare är denna tillkommande information värdefull i beslutsprocessen. Det är i sig lite konstigt att det inte väcks större krav på att även denna information granskas av revisorn så att läsaren får en bekräftelse på att informationen är korrekt. Bolagsstyrningsrapporten är en del av denna tillkommande information menar af Ekenstam.

4.3.5 Sammanställning av svar från intervjuer med revisorer

| Revisor | Om koden? | Påverkat revisorns arbete? | Om RU? | RU:s arbetsuppgifter? |
|-------------------------------|---|---|--|--|
| Willard Möller | Koden innebär ett större skydd för aktieägarna. Framför allt ersättningsfrågor är viktiga. | Har skapat en tätare relation med styrelsen i och med att det skapats fler avrapporteringstillfällen | Mer tid läggs på formalia och mindre tid på affärsverksamhet. Positivt med tätare samarbete och dialog. Innebär maktförskjutning från VD till Styrelse. Bättre kvalitet på rapporteringen. Mer tid ägnas åt revisionsfrågor. | Svårt för RU att samordna int. och ext. Revision eftersom denna ofta ligger under VD och inte styrelsen. Svårt att utvärdera revisorns arbete pga. kompetensbrist inom revision. |
| Kerstin Mouchard | Mycket i koden påverkar inte revisorn. Ibland är den onödigt detaljrik, speciellt om det finns en stark ägare till företaget. Positivt med bolagsstyrningsrapporten. | Har bidragit till mer tvåvägskommunikation. Mer interaktion i planeringen av revisionen och dess inriktning. | Närmare relation och tätare kontakt med företagen. Risk att för mycket fokus hamnar på ordning-och-reda-frågor istället för på affärsverksamheten. | Samordning int-ext revision positivt vilket ger mer kontinuitet. Bra forum för att diskutera andra tjänster än revision. Kvalitetssäkring av rapporterna sker i samråd med revisorn. |
| Per-Arne Pettersson | Bra att mindre aktieägares perspektiv hamnar i fokus. Speciellt bestämmelserna om styrelsens oberoende har hamnat i fokus. | Har bidragit till en tätare kontakt och mer dialog med företagen. Företagen får ge mer input kring revisionen. | Bättre och tätare kontakt med företagen. Revisorn kan inrikta revisionen mot vad styrelsen och ägarna vill. Risk för dubbelarbete. | Planeringsmöte i början av året för att fastställa revisionens inriktning. Löpande kontakt under året. RU:s arbete att samordna ext och int rev viktigt. |
| Anna-Clara af Ekenstam | Även om företagen kommit olika långt i sitt arbete med Koden så har den bidragit mycket till bolagsstyrningen. Viktigast är fokus på intern kontroll och riskhantering. | Revisionen är den samma i bolag med och utan RU. De med RU jobbar dock mer strukturerat med riskhantering och intern kontroll vilket är till nytta för revisorn vid revisionen. | Främjar dialog och samarbete med revisorn. Revisorn får en kommunikationspartner. Bra med någon som aktivt engagerar sig i dessa frågor. | RU arbetar främst med kontroll av fin rapporter samt kontrollerar att redovisningsprinciper följs. |
| | Förändringar i arbetssättet? | Om styrelsen? | Reviderade Koden? | Mervärde? |
| Willard Möller | Det har tillkommit fler rapporteringsfällen med åren vilket inneburit mer arbete för revisorn. | Positivt att styrelsen får mer information om revisionsfrågor. Ofta kan hela styrelsen utföra RU:s arbete om inte speciella skäl föreligger. | Skeptisk. Mer formalia för de "nya företagen". Styrelsen kan utgöra RU i dessa. Bra med tydligare maktfördelning.. | Ja. Revisionen har kommit i fokus. Rollen som revisor blir förstärkt av att ha en samtalspartner att diskutera revisionsfrågorna med. |
| Kerstin Mouchard | Samma arbetsuppgifter i RU som tidigare men nya former. Mer strukturerat, kan lägga fokus på de viktigaste frågorna. | Svårt för styrelsen att lägga ned samma tid som RU på de frågor som behandlas. | Problematiskt för de mindre företagen som saknar resurser att implementera koden. Beror också på verksamhet och position i livscykel. | Ja. Mer innebörd i corporate governance och mer struktur i sättet som företagen implementerar begreppet. |
| Per-Arne Pettersson | Mer struktur på arbetet. Förut fick revisorn leda utskottet nu är det mer självgående. | Inte samma kvalitet på arbetet som hela styrelsen utför RU:s arbete. | Viktigt även för de mindre bolagen. Problematiskt med resurser till kodarbetet. Kan kosta mer än det smakar. | Ja. Positivt för både företag och revisorer. Bra att intern kontroll kommit i fokus. |
| Anna-Clara af Ekenstam | RU:s arbete har påverkats av införandet av IFRS, ökade krav på intern kontroll samt att fler företag inrättat en internrevisionsfunktion. | Svårt för styrelsen att lägga ned samma tid som RU på frågorna utskottet behandlar. | Svårt då specialistkompetens och resurser saknas i mindre bolag. Måste köpa in kompetens externt. | Ja. Har inneburit ett mervärde för både ftg och revisor. Kommer fortsätta utvecklas i takt med att en praxis uppstår. |

5 Analys

I detta kapitel ska en analys av de empiriska resultat som kommit fram under forskningen göras. Dessa resultat ställs i relation till den teori kring bolagsstyrning som redogjorts för i tidigare kapitel. Först analyseras Svensk kod för bolagsstyrning i allmänhet och sedan revisionsutskotten i synnerhet. Slutligen görs en reflektion till bolagsstyrningens framtid i Sverige i och med den nya reviderade Koden och eventuella förändringar i lagstiftningen på området.

5.1 Inledande reflektioner kring Svensk kod för bolagsstyrning

Sverige har valt, till skillnad från exempelvis USA, att hantera problematiken kring corporate governance genom självreglering i form av Svensk kod för bolagsstyrning som nu tillämpats i tre år. Självreglering innebär att företagen får avvika från bestämmelserna i Koden om de kan motivera dessa avvikelser väl, enligt principen följa eller förklara. I och med att en praxis utarbetas inom området och självregleringen följer med noteringsavtal kan det i slutändan ge upphov till sanktioner om företagen bryter mot kodens bestämmelser. Det bakomliggande syftet med denna var att återupprätta förtroendet för svenskt näringsliv och garantera att aktieägarnas intresse kommer i första hand.

De företag vi intervjuat har haft delade meningar kring varför Koden kom till men över lag anser de att det bakomliggande syftet med Koden var att förhindra att nya företagsskandaler uppdragas. Revisorerna, å andra sidan, anser att ökat fokus på makt- och ansvarsfördelningsfrågor var det huvudsakliga syftet med Koden även om förtroendet för företagsledningarna och undvikande av nya bolagsskandaler också nämndes. Vår uppfattning om orsaken till dessa meningsskillnader mellan företag och revisorer angående intentionerna bakom Koden är att den senare gruppen är mer insatta i Koden och arbetet med den.

Överlag var de respondenter vi intervjuat positiva till Koden men berättar att så inte alltid varit fallet. Flera av företagsrespondenterna berättar att deras inställning var betydligt mer negativ när Koden först skulle implementeras men att denna inställning gradvis blivit allt mer positiv allt eftersom resultatet av detta arbete börjat synas. En uppfattning som alltjämt finns kvar är att Koden innebär ett merarbete för företagen och att det fortfarande är för stort fokus på formalia vilket gör att verksamhetsrelaterade frågor ges ett mindre utrymme. Revisorerna

anser också att Koden ibland är onödigt detaljrik. Speciellt i de fall där det finns en tydlig och stabil ägarstruktur får Kodens bestämmelser mindre effekt eftersom dess ägare ändå är måna om att tillvarata sina egna intressen. De är dock positiva till att aktieägarnas, och då främst mindre sådana, intressen hamnat i fokus på ett annat sätt än tidigare.

Vad vi finner intressant är att företagsrespondenterna, i sina svar på frågan om deras inställning till Koden, fokuserar på det merarbete de upplever tillkommer i och med tillämpningen av denna medan revisorerna snarare fokuserar på hur aktieägarna påverkas. Detta anser vi återspeglar vems bästa respondenterna främst har i åtanke. Företagsrespondenterna fokuserar på sig själva och sitt eget arbete inom företaget medan revisorerna i första hand ställer ägarna i centrum. En intressant åsikt som framkom under en av intervjuerna, och som kan förklara denna skillnad i attityd, är att Koden i allmänhet och revisionsutskotten i synnerhet innebär ett ökat arbete för revisorerna vilket medför ökade debiteringsmöjligheter, något som dessa säkert uppfattar som positivt.

Det råder skilda meningar mellan företagsrespondenterna om vilket mervärde arbetet med Koden har gett för företagen. Samtliga respondenter är överens om att ett visst mervärde har uppstått men innebörden av detta mervärde skiftar. Två av respondenterna fokuserar på att utvidgningen och förnyelsen av arbetet med intern kontroll är det som varit mest givande för företagen. De övriga två fokuserar mer på den form och tydlighet i arbetet som Koden medfört vilket är givande ur en jämförelsesynpunkt för företagens intressenter.

Även samtliga revisorer som intervjuades var överens om att företagens arbete med Koden medfört ett mervärde, både för företagen själva men även för revisorerna. De anser att det är bra att begreppet corporate governance fått en mer konkret innebörd och att det är positivt att arbetet med att utveckla den interna kontrollen kommit i fokus. De anser även att arbetet med att utveckla bolagsstyrningen i företagen kommer att förbättras i takt med att en praxis uppstår på området.

5.2 Analys utifrån intressent- och agentteorin

Centralt i intressentteorin är att företag verkar i en omgivning där ett flertal aktörer har ett intresse av företaget och påverkas av hur detta agerar. Svensk kod för bolagsstyrning fokuserar främst på intressentgruppen aktieägare men även samhället i stort då den syftar till

att återupprätta förtroendet för svenskt näringsliv. Utan ett starkt förtroende för näringslivet får företagen svårt att attrahera finansiering och investeringar vilket i längden är ohållbart. Ett skadat förtroende hos leverantörer och kunder medför också svårigheter för företagen. Kodens bestämmelser om revisionsutskott kan tolkas som ett sätt för aktieägarna att försäkra sig om att deras intressen är väl tillvaratagna eftersom revisionsutskotten ska stå som en garant för att den finansiella information som företagen lämnar ifrån sig är korrekt. Att utskotten medför ett närmare samarbete med de externa revisorerna kan tänkas ytterligare förstärka aktiemarknadens förtroende för den finansiella rapporteringen.

Agentteorin fokuserar även den på relationen mellan ägare och företagsledning. Utifrån denna kan Koden i allmänhet och revisionsutskotten i synnerhet ses som verktyg för att minimera problematiken med informationsasymmetri som ger upphov till företagsledningens opportunistiska beteende. Om agentteorin ska tillämpas måste en tolkning göras om vem det är som är principal; ägarna eller styrelsen? Revisionsutskottens uppgift är som konstaterats att garantera att den finansiella information som företagsledningen lämnar ifrån sig till principalerna är korrekt och genom detta kan de senare på ett bättre sätt kontrollera att agenterna handlar i ägarnas intresse. Vid en av intervjuerna framhöll respondenten speciellt att syftet med att inrätta revisionsutskott är att ge styrelsen bättre information. Detta möjliggör för styrelsen att fatta bättre beslut och därmed bättre tillvarata aktieägarnas intressen. Sättet som revisionsutskotten verkar för att minska informationsasymmetrin benämns utifrån agentteorin för beteendestyrning då sättet som denna typ av styrning verkar är genom att informations- och övervakningssystemen inom företagen blir mer sofistikerade. Ett problem i detta resonemang är att det inte är principalen, det vill säga aktieägarna, utan styrelsen som utser revisionsutskottet och därmed kan det inte med säkerhet fastslås att utskottet handlar i principalens bästa. Därför är en intressant tanke att frånta styrelsen ansvaret för att utse revisionsutskottets medlemmar och ge detta ansvar till bolagsstämman.

5.3 Analys av revisionsutskott ur företagets perspektiv

Idag är det en majoritet av de av Koden berörda bolagen som valt att inrätta särskilda revisionsutskott. Tilläggas ska att utav dessa företag är det flera som anger att hela styrelsen utgör revisionsutskott. Vad som skiljer arbetet i dessa revisionsutskott från arbetet i de bolag som valt att inte inrätta något utskott utan låter hela styrelsen ta ansvaret för dessa frågor kan

ifrågasätts. Frågan är om revisionsutskott i dessa fall snarare är en etikett än någonting med verklig innebörd och substans.

Vad avser det antal sammanträden som utskotten i de olika bolagen har haft så framgår det av företagens årsredovisningar att spridningen på antalet möten är stor. Som framgår av bilaga 1 så spänner antalet möten i revisionsutskotten från ett till elva stycken per år beroende på företag. Att de olika revisionsutskotten i dessa företag skulle utföra likvärdiga arbetsuppgifter förefaller osannolikt. En av respondenterna nämnde i sin intervju att det i de större bolagen krävs minst tre till fyra heldagsmöten för att fullgöra de arbetsuppgifter som åligger revisionsutskottet. Detta gör att det förefaller tveksamt om samma kvalitet på arbetet uppnås om utskottet sammanträder endast en eller två gånger per år.

Bland de företag vi intervjuat råder det delade inställningar till revisionsutskotten. De två företag som är negativt inställda till utskotten anser att styrelsen i sin helhet kan utföra de uppgifter utskottet ska sköta då det i slutändan ändå är styrelsen som har ansvaret för dessa uppgifter. Värt att nämna är att ett av dessa två företag ändå valt att inrätta ett revisionsutskott men att detta framtvingades av bolagsstämman och att det såldes inte var ett frivilligt initiativ. De två bolag som var positiva till revisionsutskott anser att dessa bidragit till att styrelsen kommit närmare den interna och externa revisionen samt att utskottet avlastar styrelsen så att den kan ge affärsrelaterade frågor mer uppmärksamhet.

Av Svensk kod för bolagsstyrning framgår det relativt tydligt vilka arbetsuppgifter som revisionsutskotten har till uppgift att utföra. I företagens årsredovisningar står det, i de fall ett revisionsutskott finns, också beskrivet vilka arbetsuppgifter utskottet i respektive företag har. Dessa beskrivningar är nästan uteslutande identiska med de beskrivningar av arbetsuppgifterna som finns i Koden. Därför blir det för en läsare av dessa årsredovisningar svårt att få en uppfattning om exakt vilka uppgifter som respektive utskott utför.

Vid våra intervjuer med företagen frågade vi vilka konkreta arbetsuppgifter som revisionsutskottet i respektive företag utförde. Vad som där framgick är att revisionsutskottets huvudsakliga arbetsuppgift är att kontrollera att den information som bolaget lämnar till marknaden i form av delårs- och helårsrapporter är korrekt och återspeglar verkligheten på ett riktigt sätt. Uppgiften överensstämmer med Kodens krav på att revisionsutskottet ska

kvalitetssäkra företagets finansiella information. Detta har dock i flera fall inneburit ett dubbelarbete för företagen eftersom det ändå i slutändan är styrelsen i sin helhet som ansvarar för detta och därmed måste även resterande styrelsemedlemmar försäkra sig om att informationen är korrekt.

Den andra huvudsakliga arbetsuppgiften för dessa utskott är att kontinuerligt sammanträda med bolagets externa revisorer, tillsammans med dessa planera den externa revisionen samt utvärdera revisionsinsatsen. Även dessa uppgifter specificeras i Kodens bestämmelser om revisionsutskottets arbetsuppgifter. Vid intervjuerna har det framkommit att kontakten med revisorerna var som tätast vid implementeringen av Koden då revisorerna assisterade företagen med rådgivning om vilka praktiska åtgärder de behövde vidta. Revisionsutskotten förefaller också ha bidragit till tätare kontakt och samarbete med revisorerna även under de år som följt sedan Koden implementerades.

Vad som framkommit vid intervjuerna med företagen är att revisionsutskotten i flera fall också får ansvara för utvecklingen av företagets interna kontrollfunktioner, en uppgift som enligt Kodens bestämmelser inte faller inom revisionsutskottets ansvarsområde. Respondenterna anser att det är just arbetet med den interna kontrollen som varit mest givande med Koden, även fast det på samma gång varit det mest mödo- och kostsamma. Det förefaller som att de företag som lagt ansvaret för intern kontroll på revisionsutskottet också är de som upplevt mest nytta med arbetet med Koden.

En respondent påpekade att det finns en viss risk i att låta en liten grupp ledamöter ansvara för dessa frågor då det kan leda till att det uppstår informationsgap mellan de olika styrelseledamöterna. Detta kan tolkas som att revisionsutskottets medlemmar förfogar över en viss informell makt då de är bättre insatta i de frågor som diskuterats på utskottsmötena. När sedan dessa frågor ska behandlas av styrelsen i sin helhet har dessa ledamöter mer kunskap och information än de övriga och kan i viss mån tänkas styra vilka frågor som styrelsen tar upp.

5.4 Analys av revisionsutskott ur revisorernas perspektiv

Merparten av de revisorer som intervjuats är positivt inställda till revisionsutskotten. Samtliga är överens om att utskotten inneburit en tätare kontakt mellan företag och revisor och att

kommunikationen dem emellan har utvecklats. Vad som framkommit vid intervjuerna är att revisorerna upplever att företagen idag för en dialog med revisorn medan det tidigare snarare var så att revisorn endast avrapporterade till styrelsen. Samarbetet med revisionsutskottet innebär att företagen ger mer input till revisorn om hur revisionen av bolaget ska struktureras utan att kvalitén på revisionen för den sakens skull försämrats. Denna förbättrade kommunikation upplever revisorerna har bidragit till en högre kvalitet på deras revisionsinsats. Utskottet anses vara ett bra forum att diskutera redovisnings- och revisionsfrågor med företagen. En invändning som dock framkommit mot utskotten är att arbetet med formkraven gör att fokus ibland hamnar för långt ifrån frågor som rör själva affärsverksamheten.

Revisorerna berättar att arbetet i revisionsutskottet främst är centrerat kring att kontrollera att den finansiella information som företaget lämnar ifrån sig är korrekt samt att samordna den interna och externa revisionen. Det senare är någonting som revisorerna har upplevt som positivt då det underlättar deras arbete med revisionen av företagen. Revisionsutskotten har inneburit fler rapporteringstillfällen för revisorerna vilket i sin tur medfört mer arbete.

Vid implementeringen av Koden krävde utskotten mer assistans av revisorerna och i vissa fall fick dessa till och med leda arbetet i utskottet. Efter tre år har arbetsformerna blivit mer fastlagda och strukturerade vilket inneburit att utskotten är mer självgående. Detta upplevs som positivt av revisorerna eftersom det innebär att det nu går att fokusera på ett mindre antal frågor som kan anses vara av större intresse och betydelse för företagen.

En revisor berättar att revisionsutskotten kan medföra dubbelt arbete för företagen då styrelsen i sin helhet ändå är ytterst ansvarig för exempelvis den finansiella rapporteringen och således vill försäkra sig om att denna är korrekt. Detta uppges vara skälet till att vissa företag väljer att inte inrätta revisionsutskott eller låter hela styrelsen utgöra revisionsutskottet. Vid en företagsintervju framkom dock en motsatt åsikt. Respondenten berättade att övriga styrelseledamöter snarare känner en lättnad över att underlag för beslut rörande redovisnings- och revisionsfrågor redan är framtagna av revisionsutskottet inför styrelsemötena. Revisorerna anser även att kvalitén på de uppgifter som normalt ligger under revisionsutskottet blir lidande om hela styrelsen väljer att ägna sig åt dessa. De menar att styrelsen inte kan lägga ned samma mängd tid och arbete på redovisnings- och revisionsfrågor som utskottet. Detta torde stärka de frågtecknen som finns kring huruvida ett revisionsutskott

som består av hela styrelsen verkligen är ett utskott med substans eller om det i själva verket enbart är en etikett.

Respondenterna anser att revisionsutskottet är ett bra forum för att diskutera vilka andra tjänster än revision som revisorn får tillhandahålla företagen. Det kan dock finnas en risk för viss tröghet i beslutsfattandet kring dessa tjänster då revisionsutskottet ska avgöra vad som är lämpligt eller inte. Ibland blir detta ett problem eftersom företagen omgående kan efterfråga sådana andra tjänster.

5.5 Avslutande reflektioner kring den reviderade Koden

Även om den reviderade Koden är förenklad är samtliga respondenter skeptiska till att även mindre börsnoterade bolag ska behöva implementera den. De invändningar som framhållits är att de mindre bolagen, i än mindre utsträckning än de större, inte har de medel som krävs för att göra de förändringar som erfordras. Formkraven anses vara alldeles för betungande och kommer att ta mycket tid från det övriga styrelsearbetet, speciellt i de fall där styrelsen är liten till antalet. En åsikt som framkommit är att den kompetens som krävs för att implementera Koden inte finns i de mindre bolagen vilket gör att de kommer behöva köpa in den externt, något som kommer kräva ytterligare resurser.

Åsikterna går isär mellan företag och revisorer ifall de senare skall granska bolagsstyrningsrapporten eller inte. Revisorerna är överlag mer positiva än företagen till detta. En granskning av rapporten skulle innebära större säkerhet för aktieägarna då dessa i dagsläget inte kan försäkra sig om att det som står i dessa rapporter är helt korrekt. Dock skulle en obligatorisk granskning av bolagsstyrningsrapporten innebära ett avsteg från principen om självreglering, något som kanske inte är förenligt med den svenska bolagsstyrningsmodellen.

Det råder delade meningar mellan respondenterna om de mindre företagens behov av revisionsutskott. Visserligen är funktionen som revisionsutskottet utgör viktig för aktieägarna så att dessa kan lita på den information som kommer från företaget. Samtidigt så kan det räcka med att några ur styrelsen fokuserar på de frågor som behandlas av ett revisionsutskott utan att det sker på bekostnad av det andra styrelsearbetet. Det bör dock påpekas att det redan idag finns företag som benämner hela styrelsen för revisionsutskott och att denna möjlighet

fortfarande finns kvar i den reviderade Koden. Detta möjliggör för de mindre bolagen att avvika från bestämmelserna kring revisionsutskotten.

6 Slutsats

En stor majoritet av företagen som idag berörs av Svensk kod för bolagsstyrning har inrättat revisionsutskott. Dock är det flera av dessa som uppger att de har ett revisionsutskott som låter hela styrelsen utgöra utskottet. Detta föranleder ett ifrågasättande om vad som skiljer arbetet i dessa utskott från arbetet i de företag som uppger att de inte har något revisionsutskott. Revisionsutskottets viktigaste arbetsuppgifter är att kontrollera att den finansiella information företaget lämnar ifrån sig är korrekt, att samordna företagets interna och externa revision samt ansvara för företagets interna kontroll. Det sistnämnda är en uppgift som Koden inte föreskriver att utskottet ska ansvara för. Revisionsutskotten har bidragit till ett närmare samarbete och en bättre dialog mellan företag och revisorer. Det finns både för- och nackdelar med revisionsutskott. Positivt är att kvalitén på den finansiella informationen förefaller öka och samarbetet med revisorerna förbättras. Negativt är att det är kostsamt och att det finns risk för att det skapas ett A- och B-lag i styrelsen när en del av denna besitter mer information än en annan. Det finns också en viss risk att utskottets arbete blir allt för formaliserat och att verksamhetsrelaterade frågor får mindre utrymme. Avslutningsvis anser både företag och revisorer att Koden i allmänhet och revisionsutskotten i synnerhet inneburit ett mervärde för dem.

6.1 Förslag på framtida forskning

Denna uppsats är skriven knappa månaden innan den reviderade Koden implementeras och då kommer antalet bolag som berörs att tredubblas. Dessutom väntas inom kort den särskilda utredarens slutbetänkande kring hur Sverige ska implementera det nya åttonde bolagsdirektivet, vilket med stor sannolikhet kommer att innehålla förslag på lagstadgade revisionsutskott. Revisionsutskotten är således ett fortsatt intressant ämne att studera. Vi föreslår att framtida forskning på området studerar hur de mindre börsnoterade bolagen implementerar den reviderade Kodens bestämmelser om revisionsutskott. Vad som händer om revisionsutskotten blir reglerade genom lag och hur berörda bolag, som idag har valt att inte inrätta sådana, förhåller sig till detta är också ett intressant framtida forskningsämne.

7 Referenser

Publicerade verk

- Alvesson, M. och Sköldberg, K. *Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. 1994 Lund, Studentlitteratur
- Artsberg, K. *Redovisningsteori, policy och praxis*. 2005, andra upplagan, Malmö, Liber ekonomi
- Ax, C., Johansson, C. och Kullvén H. *Den nya ekonomistyrningen* 2005, upplaga 3:1, Malmö, Elanders Berlings
- Bruzelius L H & Skärvad, P-H, *Integrerad organisationslära*. 2007, upplaga 9:4, Lund, Studentlitteratur
- Bryman A & Bell E, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, 2005 upplaga 1:1, Malmö, Liber Ekonomi
- Clarke, T. *International Corporate Governance: a comparative approach*. 2007, New York, Routledge.
- Hatch, M. J. *Organisationsteori – Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. 2002 Lund, Studentlitteratur.
- Hayes R, Dassen R, Schilder A och Wallage P. *Principles of auditing: An introduction to international Standards on Auditing*. 2005, andra upplagan, Harlow, Pearson Education Ltd.
- Jacobsen D I, *Vad, hur och varför?* 2002, Lund, Studentlitteratur
- Lundahl, U och Skärvad P-H, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. 1999 Lund, Studentlitteratur
- Mallin C., *Corporate Governance*, 2004, New York, Oxford University Press Inc.
- Svenning, C. *Metodboken* 2003, femte upplagan, Eslöv, Lorentz Förlag.

Artiklar

- Kristiansson, B., Skog, R. och Thorell, P: Tio år efter Cadbury: En svensk kod för bolagsstyrning I: *Balans nr. fyra* 2004 sid. 11-24
- Svernlöv, C. Sarbanes-Oxley Act – USA:s hårda svar på redovisningsskandalerna I: *Balans nr. ett* 2003 sid. 23-28
- Svernlöv, C. Koden fortfarande längre än den behöver vara I: *Balans nr. tre* 2008 sid. 19-20

- Thorell, P: Revisionskommittéernas roll i svenska börsbolag I: *Balans nr. fyra* 2002 sid. 17-20

Elektroniska källor

- The Cadbury Report, 1992. The European Corporate Governance Institutes hemsida. Hämtad 2008-04-20 <http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>
- The Combined Code, 2006. The Financial Reporting Councils hemsida. Hämtad 2008-04-20 <http://www.frc.org.uk/documents/pagemanager/frc/Combined%20Code%20June%202006.pdf>
- Ernst & Young – Effektiva revisionsutskott, 2005 Hämtad 2008-04-28 [http://www.ey.com/Global/Assets.nsf/Sweden/Revisionsutskott/\\$file/Revisionsutskott.pdf](http://www.ey.com/Global/Assets.nsf/Sweden/Revisionsutskott/$file/Revisionsutskott.pdf)
- Kollegiet för svensk bolagsstyrning. Hämtad 2008-04-18 från <http://www.bolagsstyrning.se/sv/0000003.asp>
<http://www.bolagsstyrning.se/sv/0000078.asp>
<http://www.bolagsstyrning.se/sv/0000004.asp>
<http://www.bolagsstyrning.se/sv/0000017.asp>
- Svensk kod för bolagsstyrning (2005). Kollegiet för svensk bolagsstyrnings hemsida. Hämtad 2008-04-03 http://www.bolagsstyrning.se/files/docs/Svensk_kod_for_bolagsstyrning_070912.pdf
- Svensk kod för bolagsstyrning (2008) Kollegiet för svensk bolagsstyrnings hemsida. Hämtad 2008-05-08 <http://bolagsstyrning.se/files/docs/Svenskkodforbolagsstyrning.pdf>
- Jämförelse mellan den tidigare Koden och den reviderade Koden. Kollegiet för svensk bolagsstyrnings hemsida Hämtad 2008-05-08 <http://bolagsstyrning.se/files/docs/Kodjamforelse.pdf>
- Årsredovisningar för 2007 från samtliga av Koden berörda företag. Hämtade från bolagens respektive hemsida.

Offentligt tryck

- SOU 2004:46 Svensk kod för bolagsstyrning – Förslag från kodgruppen
- SOU 2007:56 Revisionsutskott m .m.; Genomförande av 2006 års revisorsdirektiv
- Directive 2006/43/EC om lagstadgad revision av årsbokslut och sammanställd redovisning

Muntliga källor

- Ekenstam , Anna-Clara af, auktoriserad revisor på Öhrlings PricewaterHouseCoopers. Telefonintervju 2008-05-09, Lund
- Fritiofsson, Christel, investor-relationsansvarig på NIBE Industrier AB. Telefonintervju 2008-04-29, Lund
- Kjellman, Rolf, styrelseledamot och ordförande i revisionsutskottet i Trelleborg AB. Personlig intervju 2008-05-13, Helsingborg
- Mouchard, Kerstin, auktoriserad revisor på Ernst & Young. Telefonintervju 2008-04-25, Lund
- Månsson, Lena, koncernredovisningschef på Höganäs AB. Personlig intervju 2008-04-24, Höganäs
- Möller, Willard, auktoriserad revisor på SET Revisionsbyrå. Telefonintervju 2008-04-14, Trelleborg
- Pettersson, Per-Arne, auktoriserad revisor på Deloitte. Personlig intervju 2008-04-29, Malmö
- Thuresson, Thomas, chief financial officer på Alfa Laval Corporate AB. Personlig intervju 2008-04-29, Lund

Bilaga 1 – Sammanställning av statistik över revisionsutskotten i berörda bolag.

| Företag | RU | Om nej, varför? | Leda- möter | Antal möten |
|---------------------------|-----|---|----------------|----------------|
| Assa Abloy ab | Ja | | 3 | 3 |
| AarhusKarlshamn AB | Ja | | 3 | 4 |
| Active Biotech AB | Nej | Hela styrelsen tar ansvaret | | |
| Alfa Laval AB | Ja | | 3 | 3 |
| Atlas Copco AB | Ja | | 3 | 5 |
| Avanza AB | Ja | Hela koncernledningen samt en styrelseledamot | 9 | 7 |
| Axfood AB | Nej | Hela styrelsen tar ansvaret | | |
| Axis AB | Nej | Hela styrelsen tar ansvaret | | |
| B&B Tools AB | Ja | Hela styrelsen utom VD utgör RU | 6 | 1 |
| BE Group AB | Ja | | 3 | 3 |
| Beijer AB, G & L | Ja | | 4 | ? |
| Billerud AB | Ja | | 4 | 5 |
| Biovitrum AB | Ja | | 3 | 8 |
| Björn Borg AB | Ja | | 3 | 2 |
| Boliden AB | Ja | | 3 | ? |
| Broström AB | Ja | | 3 | 4 |
| Bure Equity AB | Ja | Hela styrelsen utom VD utgör RU | 5 | ? |
| Cardo AB | Ja | Hela styrelsen samt VD utgör RU | 9 | 6 |
| Carnegie & Co AB | Ja | | 3 | 11 |
| Castellum AB | Ja | Hela styrelsen utom VD utgör RU | 9 | 4 |
| Clas Ohlson AB | Ja | | 3 | 4 |
| CloettaFazer AB | Ja | | 3 | 4 |
| Duni AB | Ja | | 3 | 3 |
| East Capital Explorer AB | Ja | | 4 | ? |
| Electrolux AB | Ja | | 3 | 6 |
| Elektro AB | Nej | Hela styrelsen tar ansvaret | | |
| Eniro AB | Ja | | 2 | 5 |
| Ericsson, Telefon AB. L M | Ja | | 4 | 8 |
| Fabege AB | Ja | | 3 | 4 |

| | | | | |
|--------------------------|-----|------------------------------------|---|---|
| Getinge | Ja | | 4 | 4 |
| Gunnebo | Ja | | 3 | 3 |
| H&M | Ja | | 3 | 3 |
| Hakon Invest | Ja | | 2 | 5 |
| Haldex | Ja | | 3 | 4 |
| Hemtex | Nej | Hela styrelsen tar ansvaret | | |
| Hexagon | Ja | | 2 | 4 |
| Holmen | Nej | Hela styrelsen tar ansvaret | | |
| HQ | Ja | | 2 | 5 |
| Hufvudstaden | Nej | Hela styrelsen tar ansvaret | | |
| Husqvarana | Ja | | 3 | 6 |
| Höganäs | Ja | | 3 | 3 |
| Industrivärlden | Ja | Hela styrelsen utom VD utgör RU | 6 | ? |
| Indutrade | Ja | Hela styrelsen utom VD utgör RU | 7 | 2 |
| Intrum Justitia | Ja | | 3 | 5 |
| Investor | Ja | | 4 | 6 |
| JM | Ja | | 3 | 4 |
| Kappahl | Ja | | 2 | 3 |
| Kinnevik | Ja | | 3 | 6 |
| Klöver | Nej | Hela styrelsen tar ansvaret | | |
| Kungsleden | Ja | | 4 | 2 |
| Latour | Ja | Hela styrelsen utom VD utgör RU | 6 | 2 |
| Lindab | Ja | Hela styrelsen utom VD utgör RU | 5 | 2 |
| Lindex | Ja | | 3 | 4 |
| Ljungberg | Nej | Hela styrelsen tar ansvaret | | |
| Lundbergs | Nej | Hela styrelsen tar ansvaret | | |
| Lundin petroleum | Ja | | 3 | 7 |
| Meda | Nej | Hela styrelsen tar ansvaret | | |
| Mekonomen | Nej | Hela styrelsen tar ansvaret | | |
| Melker Schörling | Nej | Hela styrelsen tar ansvaret | | |
| Metro International | Ja | | 3 | 4 |
| Micronic Laser Systems | Ja | | 3 | 4 |
| Modern Times Group (MTG) | Ja | | 3 | 3 |
| Munters | Ja | | 3 | ? |

| | | | | |
|----------------------------------|-----|---------------------------------|---|---|
| NCC | Nej | Hela styrelsen tar ansvaret | | |
| New Wave Group | Nej | Hela styrelsen tar ansvaret | | |
| NIBE industrier | Nej | Hela styrelsen tar ansvaret | | |
| Nobia | Nej | Hela styrelsen tar ansvaret | | |
| Nordea | Ja | | 4 | 7 |
| Nordnet | Nej | Hela styrelsen tar ansvaret | | |
| OMX | Ja | | 3 | 8 |
| Oriflame Cosmetics | Ja | | 4 | 2 |
| PA Resources | Ja | Hela styrelsen utom VD utgör RU | 6 | 1 |
| Peab | Ja | Hela styrelsen utom VD utgör RU | 6 | 2 |
| Q-Med | Ja | | 3 | 4 |
| Ratos | Ja | Hela styrelsen utom VD utgör RU | 8 | 5 |
| Rezidor Hotel Group | Ja | | 5 | 5 |
| RnB Retail and Brands | Ja | Hela styrelsen utgör RU | 9 | ? |
| SAAB | Ja | | 3 | 5 |
| Sandvik | Ja | | 3 | 5 |
| SAS | Ja | | 4 | ? |
| Scania | Ja | | 3 | 5 |
| Scribona | Nej | Hela styrelsen tar ansvaret | | |
| Seco Tools | Ja | | 3 | 4 |
| Securitas | Ja | | 3 | 6 |
| Securitas Direct AB | Nej | Hela styrelsen tar ansvaret | | |
| Securitas Systems (Niscayah) AB | Nej | Hela styrelsen tar ansvaret | | |
| Skandinaviska Enskilda banken AB | Ja | | 3 | 7 |
| Skanska AB | Ja | | 3 | 5 |
| SKF AB | Ja | | 3 | 4 |
| SkiStar AB | Ja | | 3 | 3 |
| Svenskt Stål AB | Ja | | 3 | 6 |
| SWECO AB | Nej | Hela styrelsen tar ansvaret | | |
| Swedbank AB | Ja | | 4 | 6 |
| Swedish Match AB | Ja | | 3 | 5 |
| Svenska Cellulosa AB | Ja | | 3 | 7 |
| Svenska Handelsbanken AB | Ja | | 3 | 3 |
| Systemair AB | Nej | Hela styrelsen tar ansvaret | | |

| | | | | |
|-----------------------------|-----|-----------------------------|---|---|
| Säkl AB | Nej | Hela styrelsen tar ansvaret | | |
| Tele2 AB | Ja | | 3 | 5 |
| Telelogic AB | Ja | | 3 | ? |
| TeliaSonera AB | Ja | | 3 | ? |
| Ticket Travel Group AB | Nej | Hela styrelsen tar ansvaret | | |
| TradeDoubler AB | Ja | | 3 | 5 |
| Trelleborg AB | Ja | | 3 | 5 |
| Unibet Group Plc | Ja | | 3 | 7 |
| Wallenstam Byggnads AB | Nej | Hela styrelsen tar ansvaret | | |
| West Siberian Resources LTD | Ja | | 2 | 4 |
| Wihlborgs Fastigheter AB | Nej | Hela styrelsen tar ansvaret | | |
| Volvo AB | Ja | | 4 | 3 |
| Vostok Gas Ltd | Ja | | 3 | 5 |
| Ångpanneföreningen AB | Ja | | 3 | 2 |
| Öresund, Investment AB | Nej | Hela styrelsen tar ansvaret | | |

Bilaga 2 – Arbetsuppgifter i Höganäs AB:s revisionsutskott

Höganäs AB

Checklista över arbetsuppgifter för Revisionsutskottet

| | Typ av arbete | Beslutsorgan |
|--|---------------|--------------|
| Riskbedömning | | |
| Diskussion och framtagning av underlag för bedömning av väsentliga ekonomiska, finansiella, administrativa och organisatoriska risker för Höganäs koncernen | Beredning | Styrelsen |
| Intern kontroll uppbyggnad verktyg organisation self assesment | | |
| Intern revision Utvärdering årligen av behovet av intern kontroll | | |
| Redovisningsfrågor Genomgång av redovisningsproblem Genomgång av nya redovisningsregler, dess tillämplighet på Höganäs Införande av nya redovisningsregler och principer Impairment tester | | |
| Extern revision Årlig diskussion avseende inriktningen Uppföljning av genomförandet Ta del av skriftlig och muntlig avrapportering Löpande kontakter med revisorerna Övervägande av behov av förändringar och åtgärder i anledning av revisionens synpunkter | | |
| Intern Finansiell och ekonomisk rapportering | | |
| Uppläggning och omfattning på intern rapportering Frekvens och tidpunkter | | |
| Extern rapportering Utformning Genomgång av rapporter | | |
| Externa revisorer Beredning av revisionsupphandling inkl förslag till val av revisor Utvärdering av revisionen Revisionsavrvoden | | |

Bilaga 3 – Intervjumall till företagsintervjuer

1. Kan du inledningsvis berätta om ditt arbete inom företaget och ditt företags arbete med att implementera Svensk kod för bolagsstyrning
2. Hur anser du att intentionerna bakom koden överensstämmer med de praktiska konsekvenser den fått för ditt företag?
3. Hur har införandet av svensk kod för bolagsstyrning påverkat ditt arbete inom företaget?
4. I Koden finns bestämmelser om att företagen skall inrätta så kallade revisionsutskott. Kan du berätta om vilka dina erfarenheter är av detta utskott?
5. Kan du, utifrån dina erfarenheter, berätta om de konkreta arbetsuppgifter som revisionsutskotten utför?
6. Hur ofta sammanträder revisionsutskottet i ditt företag?
7. Hur ser samarbetet mellan revisionsutskottet och övriga styrelsen ut vad angår de frågor som utskottet behandlar?
8. Vilken är din roll inom revisionsutskottet?
9. Hur har ditt företags samarbete med er revisor påverkats i och med inrättandet av revisionsutskottet?
10. I och med förändringar av det åttonde bolagsdirektivet kan alla noterade bolag komma att behöva inrätta revisionsutskott. Vad anser du om detta?
11. Anser du att implementeringen av koden i allmänhet och bestämmelserna om revisionsutskott i synnerhet medfört något mervärde för ditt företag?
12. Har du någonting som du vill tillägga om Koden i allmänhet och revisionsutskotten i synnerhet som du tycker är viktigt att lyfta fram?

Bilaga 4 – Intervjumall till intervjuer med revisorer

1. Kan du inledningsvis berätta om ditt arbete som revisor och hur det är att revidera företag som tillämpar svensk kod för bolagsstyrning?
2. Hur anser du att intentionerna bakom Koden överensstämmer med de praktiska konsekvenser den fått?
3. Hur har införandet av svensk kod för bolagsstyrning påverkat ditt arbete som revisor?
4. I Koden finns bestämmelser om att företagen skall inrätta så kallade revisionsutskott. Kan du berätta om vilka dina erfarenheter är av dessa utskott?
5. Kan du, utifrån dina erfarenheter, berätta om de konkreta arbetsuppgifter som revisionsutskotten utför?
6. Vilka skillnader finns mellan revisionsutskott, vad avser exempelvis arbetsuppgifter, i olika företag?
7. Hur har ditt samarbete med bolagens styrelser påverkats i och med inrättandet av revisionsutskott?
8. Från och med halvårsskiftet 2008 skall alla börsnoterade företag tillämpa Koden? Vilka konsekvenser tror du att det får för de minde bolagen?
9. Anser du att implementeringen av Koden givit ett mervärde för företagen och/eller revisorerna?
10. Har du någonting som du vill tillägga om Koden i allmänhet och revisionsutskotten i synnerhet som du tycker är viktigt att lyfta fram?