



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan
Företagsekonomiska Institutionen

FEKH69
*Examensarbete i Redovisning
på Kandidatnivå*

HT 2012

Whistleblowing som en del av intern styrning och kontroll?

En fallstudie av ett börsnoterat företag

Författare:

Axel Albertsson

Filip Bertland

Martin Strömmland

Handledare:

Rolf G. Larsson

Sammanfattning

Examensarbetets titel: Whistleblowing som en del av intern styrning och kontroll? En fallstudie av ett svenskt börsnoterat företag

Seminariedatum: 18 januari 2013

Ämne/kurs: FEKH69, Examensarbete kandidatnivå i redovisning, 15 högskolepoäng

Författare: Axel Albertsson, Filip Bertland & Martin Strömland

Handledare: Rolf G. Larsson

Nyckelord: Intern styrning och kontroll, COSO, whistleblowing, agentteorin, stewardshipteorin

Syfte: Syftet med studien är att beskriva och analysera hur ett utvalt svenskt börsnoterat företag arbetar med intern styrning och kontroll utifrån COSO:s ramverk, samt hur de ser på en eventuell implementering av ett whistleblowingsystem, som en del av den interna styrningen och kontrollen.

Metod: En kvalitativ fallstudie med induktiv ansats har genomförts.

Teoretiska perspektiv: Det teoretiska kapitlet innefattar COSO:s ramverk för intern styrning och kontroll, teorier om whistleblowing samt agent- och stewardshipteorierna.

Empiri: Empirin består främst av fyra semistrukturerade intervjuer med personer i olika befattningar i ett svenskt börsnoterat grossist- och handelsföretag.

Resultat: Företaget arbetar med samtliga komponenter inom COSO:s ramverk, varav riskbedömning, kontrollmiljö och kontrollaktiviteter har, eller håller på, att förstärkas. En eventuell implementering av ett whistleblowingsystem blir en del utav komponenterna information & kommunikation samt övervakning. Förstärkning och utveckling utav det interna styr- och kontrollsystemet förklaras med hjälp av agent- och stewardshipteorierna. Resultatet pekar på mindre förtroende för styr- och kontrollsystem som grundas på tillit, företaget utökar sin interna styrning och kontroll. Detta ligger i enlighet med hur agentteorin ser på styrning och kontroll. De tre mest bidragande faktorerna till företagets ökade arbete med intern styrning och kontroll är: hög tillväxt, påtryckningar från styrelse samt att det ligger i tiden.

Abstract

Title: Whistleblowing as a part of internal control? A case study of a Swedish public company

Seminar date: 18th of January 2013

Course: FEKH69 Business Administration: Degree Project in Financial and Management Accounting Undergraduate Level, 15 University Credits Points (ECTS-cr)

Authors: Axel Albertsson, Filip Bertland & Martin Strömmland

Advisor: Rolf G. Larsson

Key words: internal control, COSO, whistleblowing, agency theory, stewardship theory

Purpose: The purpose of our study is to describe and analyse how a chosen public company works with internal control from the framework COSO:s point of view and also their view on a possible implementation of a whistleblowing system, as a part of their internal control.

Methodology: A qualitative case study with an inductive approach.

Theoretical perspectives: The theoretical chapter includes COSO's framework for internal control, whistleblowing theory and the agency- and stewardship theory.

Empirical foundation: The empirical chapter includes four semi-structured interviews with individuals from different positions in a Swedish public wholesale- and trading company.

Conclusions: The company is working with all five components within the COSO framework, whereas risk assessment, control environment and control activities has or are in the process of being a larger part of their internal control. A possible implementation of a whistleblowing system will be a part of the components information & communication and monitoring activities. The reinforcement of the company's internal control system is explained from an agency- and stewardship theory perspective. The result indicates less reliance for internal control system based on trust in their employees, the internal control is increasing. This matches the way the agency theory looks at internal control. The three most contributing factors for the company's increasing internal control are: high growth, pressure from the board and that the current climate indicates that it is the right time for such implementations.

Innehållsförteckning

1 Inledning.....	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Problemdiskussion	8
1.3 Syfte.....	9
2 Metod	10
2.1 Vetenskapligt förhållningssätt och forskningsstrategi.....	10
2.2 Teoretiskt urval.....	11
2.3 Empirisk studie.....	12
2.4 Val av fallföretag och informanter.....	12
2.4.1 Kontakt med vårt fallföretag.....	13
2.4.2 Intervjuerna	13
2.5 Metodkritik.....	14
2.5.1 Validitet och reliabilitet.....	14
3 Teori	16
3.1 COSO-modellen.....	16
3.1.1 Kontrollmiljö.....	18
3.1.2 Riskbedömning	19
3.1.3 Kontrollaktiviteter	20
3.1.4 Information & kommunikation.....	21
3.1.5 Övervakning.....	21
3.2 Whistleblowing.....	22
3.3 Agent- och stewardshipteorierna	25
3.3.1 Agentteori	25
3.3.2 Stewardshipteori	26
3.3.3 Jämförelse mellan agent- och stewardshipteorierna.....	27
4 Empiri.....	32
4.1 Introduktion av fallföretaget.....	32
4.2 COSO-modellen i fallföretaget	35
4.2.1 Kontrollmiljö.....	36
4.2.2 Riskbedömning	37
4.2.3 Kontrollaktiviteter	38

4.2.4 Information & kommunikation.....	40
4.2.5 Övervakning.....	41
4.3 Whistleblowing.....	43
5 Analys.....	47
5.1 COSO-modellen.....	47
5.1.1 Kontrollmiljö.....	47
5.1.3 Riskbedömning.....	49
5.1.4 Kontrollaktiviteter.....	50
5.1.5 Information & kommunikation.....	52
5.1.6 Övervakning.....	53
5.2 Whistleblowing.....	54
5.3 Agent- och stewardshipteorierna.....	57
6 Resultat.....	63
6.1 Slutsatser.....	63
6.2 Diskussion.....	63
6.3 Vidare forskning.....	66
Källförteckning.....	67
Bilaga – Underlag för intervjufrågor	

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Danielsson (2012a) skriver att en undersökning gjord av PwC visar att i vart femte svenskt företag har det rapporterats om ekonomiska oegentligheter, dessa kostar företagen tillsammans miljardbelopp varje år. Att företaget drabbas ekonomiskt är dock inte den enda aspekten, förtroende och varumärke kan även påverkas negativt (Danielsson, 2012b). Danielsson (2012a) beskriver vikten av att ledningen tar interna kontroller på allvar. Vidare anses ofta förklaringen till detta vara okunnighet om interna oegentligheter. Attityden att ens eget företag skulle drabbas, samt att det inte går att skydda sig emot detta, är ofta ett bakomliggande problem.

Den svenska översättningen av *internal control* har enligt Wikland (2012) varit omdiskuterad. Eftersom det engelska ordet control i första hand betyder styrning och i andra hand kontroll, bör den svenska översättningen vara *intern styrning och kontroll*, och inte internkontroll som också används. Enligt Arwinge (2010) har även definitionen av intern styrning och kontroll varit omdebatterad i redovisnings- och revisionslitteraturen sedan begreppet myntades. Svernlöv (2011) skriver att det ramverk som blivit mest internationellt erkänt och även fått den största spridningen är COSO:s (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) ramverk för intern styrning och kontroll. Wikland (2012) skriver att COSO grundades i mitten på 1980-talet i USA. Deras ramverk släpptes 1992 till följd av stora ekonomiska problem och börsskandaler med inslag av bedrägerier och andra oegentligheter. Den amerikanska kongressen yrkade för strängare lagstiftning mot börsföretag vilket resulterade i att fem organisationer tillsammans grundade COSO. Ramverket släpptes för att hjälpa företag avslöja oegentligheter genom att skapa riktlinjer samt etablera en gemensam standard som även tar hänsyn till övriga intressenter. Kunskap om intern styrning och kontroll är väsentligt för flera intressenter inom många olika områden, förklarar Kinney (2000). Exempelvis innefattas ledning,

bolagsdirektörer, handelspartners, revisorer, aktieägare samt samhället i stort. Enligt Wikland (2012, s 56) är COSO:s definition av intern styrning och kontroll:

Intern styrning och kontroll är generellt definierad som en process, utförd av en organisations styrelse, ledning och annan personal, utformad för att ge rimlig försäkran om att målen uppfylls inom följande kategorier:

- Effektivitet och produktivitet i verksamheten.
- Tillförlitlig finansiell rapportering.
- Efterlevnad av tillämpliga lagar och regler.

I kölvattnet av de stora bedrägeriskandalerna i USA runt millennieskiftet togs det 2002 fram nya regler inom intern styrning och kontroll, Sarbanes-Oxley Act, förkortat SOX (Tricker, 2012; Larsson, 2012). Larsson (2012) såväl som Tricker (2012) skriver att SOX-lagen kom till för att företag som driver handel på amerikanska börser, såsom New York Stock Exchange, skulle skärpa kraven. Dessa krav innefattade bland annat att börsnoterade företag ska upprätta *whistleblowingsystem*, samt skydda *whistleblowers* mot olika påföljder internt. Det har också lett till att många företag inom EU har börjat följa SOX regler om interna rutiner och därmed upprättat *whistleblowingsystem*.

Whistleblowing är ett begrepp som började användas i USA i slutet av 1960-talet (Larsson, 2012). Författaren nämner även att personer har slagit larm om oegentligheter i alla tider, men begreppet *whistleblowing* fick sitt fäste just då. Larssons (2012) definition av *whistleblowing* stämmer väl överens med Haglunds (2009). De båda menar att fenomenet tar plats i organisationer och att *whistleblowers* förmedlar information som bottnar i oegentligheter. Dessa kan bland annat innefatta bedrägerier, förskingring, mutor och korruption. Near & Miceli (1985) beskriver att *whistleblowing* kan gälla såväl olagliga som omoraliska oegentligheter. Bokstavligen betyder *whistleblower* "den som blåser i visselpipan" och även om "visslare" har föreslagits som svensk översättning så finns det ännu ingen etablerad

översättning (Larsson, 2012). Därför används fortsättningsvis det engelska begreppet whistleblower i uppsatsen.

En whistleblower kan välja att antingen gå internt eller externt (Larsson, 2012). Haglunds (2009) förklarar att det finns de som menar att whistleblowing är att meddela media eller annan auktoritet utanför organisationen, det vill säga gå externt. Författaren säger också att andra även räknar de som förmedlar sin information genom interna kanaler i organisationen som whistleblowers. Larsson (2012) skriver att intern och extern whistleblowing är för det mesta del av en och samma process, det vill säga att en whistleblower oftast först försöker förmedla sin information internt, för att sedan gå externt om man inte fått gehör internt. Därför menar författaren att idag är den vanligaste uppfattningen att även interna upplysningar om oegentligheter anses som whistleblowing.

1.2 Problemdiskussion

En undersökning gjord av Association of Certified Fraud Examiners, ACFE (2012), som bygger på 1400 fall av bedrägerier internationellt, visar att whistleblowingsystem, i form av direktlinjer och hemliga brevlådor bidrar starkast till att minska oegentligheter. Jaeger (2012) styrker detta i sin artikel, då han beskriver att det mest effektiva sättet att upptäcka oegentligheter i företagen är tips från insiders. Författaren menar att företagen borde överväga att inrätta en *whistleblower hotline* då hela 43 procent av upptäckterna av oegentligheter 2011 kom från insiders, och de flesta av dessa tips kom från de anställda. Företagets medarbetare utgör alltså en sista försvarslinje mot oegentligheter. Enligt Wikland (2012) är whistleblowing ännu inte lika vedertaget i Sverige som i USA och Storbritannien. Ernst & Young (2009) skriver att i Sverige är det fortfarande ovanligt med whistleblowingfunktioner. Intresset har ökat, men företag har en benägenhet att lita på sina anställda och därmed inte integrera kontroller.

Wikland (2012) menar att vid whistleblowing anses ofta de personliga nackdelarna överväga fördelarna. Enligt PwC (2012) måste en anställd kunna meddela oegentligheter på ett säkert sätt, och då kan ett whistleblowingsystem komma till an-

vändning. Larsson (2012) lyfter fram att det framförallt är i USA som forskning om whistleblowing bedrivits. Vandekerckhove & Lewis (2011) skriver att akademisk forskning har pågått sedan 1980-talet, men att det främst har handlat om extern whistleblowing och andra aspekter om en whistleblower. Författarna menar även att de riktlinjer, som idag finns för interna whistleblowingsystem, är otillräckliga.

Arwinge & Munkby (2012) skriver att en orsak till att oegentligheter inträffar är bland annat att uppföljningen och utformningen av kontrollsyste**m**en brister. Wikland (2012) tar upp att det gjorts ytterst få undersökningar i Sverige för att klargöra hur organisationer själva anser sin interna styrning och kontroll vara. Arwinge (2010) ger som förslag till framtida forskning att undersöka hur företag tillämpar den interna styrningen och kontrollen.

Den interna styrningen och kontrollen brister i många företag. Ett whistleblowingsystem anses vara en effektiv kontroll vad gäller att upptäcka oegentligheter, trots detta saknas denna funktion i många svenska företag.

1.3 Syfte

Syftet med studien är att beskriva och analysera hur ett utvalt svenskt börsnoterat företag arbetar med intern styrning och kontroll utifrån COSO:s ramverk, samt hur de ser på en eventuell implementering av ett whistleblowingsystem, som en del av den interna styrningen och kontrollen.

2 Metod

I detta kapitel beskrivs och motiveras våra metodval. Vi beskriver vårt tillvägagångssätt av den empiriska undersökningen i fallföretaget. Kapitlet avslutas med en reflektion kring studiens validitet och reliabilitet.

2.1 Vetenskapligt förhållningssätt och forskningsstrategi

Vi har utgått ifrån ett vetenskapligt förhållningssätt, där kunskap och förståelse anses vara en social konstruktion av människor. Detta beskriver Bryman & Bell (2005) som det ontologiska synsättet konstruktionism. Förhållningssättet motiveras med att författarna menar att forskaren alltid visar upp en specifik bild av den sociala verkligheten, vilken alltid kan ses olika. För att uppfylla vårt syfte på bästa sätt har vi använt oss av en kvalitativ forskningsstrategi, som enligt Bryman & Bell ger en djupgående bild av fallföretaget. Således har stor tyngd lagts på intervjuer, och därav har inte data samlats in såsom siffror från enkäter. Detta har vi gjort då vi anser att det har tillfört mer till vår studie i form av en ingående analys, istället för att fokusera på överskådlig data. Vi använt oss av en induktiv ansats (Bryman & Bell, 2005), då vi applicerat vår förklaringsteori efter den insamlade empirin.

Vi har genomfört semistrukturerade intervjuer, där Bryman & Bell (2005) beskriver att man kan variera ordningen på frågorna och de är vanligtvis mer allmänt formulerade än i en strukturerad intervju. Man kan även ställa fler följdfrågor än vad som planerats innan intervjutillfället. Bryman & Bells (2005) åsikter om hur man ska intervjua vid fallstudier är i stort sett identiska Yins (2007), men Yin trycker mer på att använda sig av frågorna *hur* och *varför*? Detta tillvägagångssätt har vi haft som ledstjärna under våra intervjuer.

2.2 Teoretiskt urval

I vår teoretiska studie har vi tagit del av Lunds universitets artikeldatabas Summon och deras bibliotekskatalog Lovisa. Vi har även sökt efter artiklar i Google Scholar. Sökord vi har använt oss av är bland annat “internal control”, “intern styrning och kontroll”, “intern kontroll”, “internkontroll”, “COSO”, “whistleblowing”, “whistleblower”, “whistleblower incitement”, “vissla”, “oegentligheter”, “fraud”, “agentteori”, “agency theory”, “agent”, “steward” och “stewardship theory”.

I vår teoridel om intern styrning och kontroll har vi utgått från COSO:s ramverk. Svernlöv (2011) beskriver att COSO-modellen är internationellt gångbar och att det är den modell som har fått störst spridning runt om i världen inom intern styrning och kontroll. Wikland (2012) skriver utöver det som Svernlöv (2011) säger, att modellen även anpassats och implementerats av många svenska organisationer. Enligt Arwinge (2010) används COSO aktivt, men nämner även att ramverket har fått viss kritik för att det inte ger tillräcklig vägledning för utformning och implementering.

Till stor del har vi använt oss av Wikland (2012), Romney & Steinbart (2012) samt Haglund et al (2005) då de tillsammans ger en bra bild av hur COSO-modellen är uppbyggd. Enligt Internrevisorerna (2012) har Wikland skrivit en bok om intern styrning och kontroll, översatt COSO-dokument till svenska, varit ordförande i internrevisorernas förening samt arbetar för närvarande med att utveckla Regeringskansliets riskhantering och interna styrning och kontroll. Vidare i studien refereras Wikland (2012) utan årtal, då vi har använt oss av samma publicering från honom och den återkommer genomgående i uppsatsen.

Som teoretisk förklaringsmodell samt analysmodell har vi använt oss av agent- och stewardshipteorierna. Den interna styrningen och kontrollen i företaget skildras av psykologiska respektive situationella faktorer. Till största del hämtas dessa teorier från artikeln *Toward a Stewardship Theory of Management* skriven av Davis, Schoorman & Donaldson 1997. Vi har även utelämnat året när vi refererat till deras artikel hädanefter.

2.3 Empirisk studie

Yin (2007) beskriver att fallstudieforskning lämpar sig vid en djupdykning av ett specifikt företag. Yin skriver om både *enfallsstudier* och *multipla fallstudier*. I denna uppsats har vi använt oss utav en enfallsstudie då vi endast har inriktat oss på ett företag. Arwinge (2010) menar att intern styrning och kontroll är ett komplext område och rekommenderar därför fallstudier av bolag vid forskning inom detta ämne.

Yin (2007) menar att vid en fallstudie ska olika kriterier uppfyllas. Ett kriterium som ska uppfyllas är att det ska förekomma ett *hur* eller *varför* i frågeställningen, vilket det gör i syftet med vår studie. Ett annat kriterium som författaren nämner är att studiens ämne ska vara relevant och aktuellt, vilket vi beskrivit i kapitel 1 *Inledning*. Yin förklarar att man kan ta del av flera olika empiriska material vid en fallstudie. Han talar om sex informationskällor: dokument, arkivmaterial, intervjuer, direkt observation, deltagande observationer samt fysiska artefakter. Vi har använt oss av intervjuer, vilket Björklund & Paulsson (2003) beskriver som primärdata. Intervjuer är enligt Yin (2007) en av de viktigaste informationskällorna i en fallstudie, där man i frågorna ska lyfta fram *varför* för att nå sina svar. Detta har vi gjort genomgående, ofta i form av följdfrågor. Vi har även använt oss av sekundärdata i form av företagets beskrivning av deras interna kontroll, det vill säga deras internkontrollrapport. Den har tillsammans med företagets årsrapporter hämtats från företagets hemsida. Vi har inte fått ta del av arkivmaterial och dokument, då det av företaget ansetts vara av för känslig karaktär. Vad gäller övriga informationskällor anser vi att de inte hade tillfört något för att uppfylla vårt syfte.

2.4 Val av fallföretag och informanter

Skälet till att vi valde detta företag beror främst på att de står inför valet att implementera ett whistleblowingsystem. Trots att företaget är marknadsledande i Europa inom sin bransch och har varit verksamma inom området i flera decennier, samt att företaget är en stor koncern med över tusen anställda och med en omsättning på

några miljarder, överväger de först nu att implementera systemet. Bolagets storlek medför även att det finns många olika intressenter som påverkar bolaget, vilket ger ytterligare en dimension.

Då målet är att nå en så bred och djup insikt som möjlig valde vi att intervjua för oss relevanta personer med olika befattningar i skilda delar av koncernen. Detta för att få åsikter från personer med varierande expertis och syn på verksamheten. De personer som utgör våra informanter är den svenska operativa verksamhetens affärsområdeschef samt ekonomichef. Vi har även intervjuat CFO:n på företagets moderbolag samt en VD för ett av dotterbolagen. Överskådlig organisationsstruktur hittas i *Figur 3* på sida 33.

2.4.1 Kontakt med vårt fallföretag

Kontakt med företaget skedde först med affärsområdeschefen, vilket resulterade i en första pilotintervju. Via honom fick vi möjligheten att intervjua ytterligare tre personer med olika ledande positioner. Ingången i företaget har bidragit till en bra relation med informanterna, vilket bidragit till en rättvisande bild av organisationen.

2.4.2 Intervjuerna

Kontakt har skett kontinuerligt med informanterna i form av fysiska träffar, men även i form av telefonsamtal. Intervjuerna inleddes med att beskriva vårt syfte med studien, men vi gav även en kort presentation om oss själva, detta med avsikt att informanten skulle få en inblick om vilka vi var (Kvale & Brinkman, 2009). Innan intervjun ägde rum fick även informanterna presentera sig. Vid intervjutillfällena ställdes frågor utifrån frågeformulär, samtidigt som följdfrågor ställdes vid behov. Samtliga gruppmedlemmar medverkade vid intervjutillfällena, detta för att få en så komplett bild som möjligt. Intervjuerna spelades in för att undvika missuppfattningar och för att kunna återgå till inspelningen vid oklarheter, vilket enligt Yin (2007) genererar en mer komplett intervju.

Vid slutet av varje intervju fick informanterna chansen att delge ytterligare information och möjlighet att förtydliga vad som sagts. Detta i syfte för att informanten själv skulle känna att den fick sagt allt som den ville, men även för att säkerställa att ingen väsentlig del hade missats eller misstolkats.

Alla informanter har varit anonyma, vilket har gett en bättre och mer öppen bild av företaget. CFO:n för företaget sade efter intervjun: "jag har givit er mer information än vad jag skulle ge till en journalist", vilket innebär att vi fick tillgång till information som företaget inte annars hade gett ut. De frågor vi utgick ifrån vid intervjutillfällena finns i *Bilaga 1*.

2.5 Metodkritik

Här presenteras styrkor samt svagheter som vi bemött under studiens gång, samt förklarar begrepp som validitet och reliabilitet. Innan vi utförde våra kvalitativa semistrukturerade intervjuer var vi pålästa om COSO:s ramverk, med avsikt att ställa väl förberedda frågor. Vid intervjuerna har vi i den mån det gått avstått från att ställa ledande frågor, detta eftersom informanten riskerar att svara på frågor utifrån hur intervjuaren vill ha svaret formulerat (Kvale & Brinkmann, 2009).

Yin (2007) menar att enfallsstudier ofta får kritik för att vara ogeneraliserbara. Han nämner även att de har fått kritik för att vara tidskrävande samt att en de ofta genererar omfattande rapporter, detta har vi angripit genom att välja ut relevant primärdata från intervjuerna.

2.5.1 Validitet och reliabilitet

Yin (2007) beskriver att trovärdighet, tillförlitlighet, pålitlig data och möjlighet att påvisa resultat och slutsatser används för att avgöra studiens kvalitet. En studies validitet avser om det som mäts i själva verket är det som det har för avsikt att mäta (Björklund & Paulsson, 2003). Yin (2007) nämner att studiens begreppsvaliditet ökar då man använder sig av flera empiriska källor. Detta har vi gjort då vi har intervjuat

fyra personer från koncernen. Fallstudier har enligt Yin även fått kritik för att fallstudieforskare har behandlat data subjektivt, det är därmed viktigt att informanterna har samma uppfattning om frågorna som fallstudieforskaren. Genom att låta åtskilda personer inklusive informanterna läsa igenom arbetet ökar vi begreppsvaliditeten. Personer som har läst arbetet är såväl informanterna som utomstående parter, vilket har gjort att dessa har haft möjligheten att lämna synpunkter på eventuella misstolkningar.

Extern validitet handlar om huruvida det går att generalisera resultaten från den aktuella fallstudien (Yin, 2007). Enligt Björklund & Paulsson (2003) har vi stärkt validiteten genom att vi i vårt frågeformulär har valt att inte ställa vinklade frågor till informanterna. Yin (2007) skriver att validiteten blir starkare om man använder sig av alla hans sex informationskällor. Validiteten hade kunnat bli starkare om tillgång hade givits till arkivmaterial och dokument, något som företaget dock nekade.

Reliabilitet har enligt Yin (2007) för avsikt att begränsa antal snedvridningar och fel i en undersökning. Målet är att en ny forskning ska ge samma resultat då en ny forskare använder samma tillvägagångssätt på samma typ av företag. För att kunna följa vägen till resultatet är det viktigt att noga dokumentera sin fallstudie. Yin nämner att man bör utföra sin studie med tanken på att någon ständigt kontrollerar en för att på så sätt dokumentera mer. Vi har ständigt varit noggranna med att dokumentera vad vi gjort, med avsikten att kunna gå tillbaka och följa tillvägagångssättet i vår studie. Enligt Björklund & Paulsson (2003) ökar reliabiliteten med hjälp av kontrollfrågor i intervjuer, eftersom man undersöker ärendet ytterligare en gång. Detta har vi gjort för att förhindra eventuella feltolkningar.

Bryman & Bell (2005) menar att det finns de som anser att reliabilitet och validitet är begrepp som inte är lika relevanta vid kvalitativ forskning, detta eftersom man inte avser mäta något i första hand. Då vi har genomfört en kvalitativ fallstudie och utgått ifrån att verkligheten är en social konstruktion, har det medfört att generaliserbarheten blivit låg. Syftet har dock varit att genom vår analys och vårt resultat, lämna ett bidrag till forskning inom intern styrning och kontroll samt whistleblowing.

3 Teori

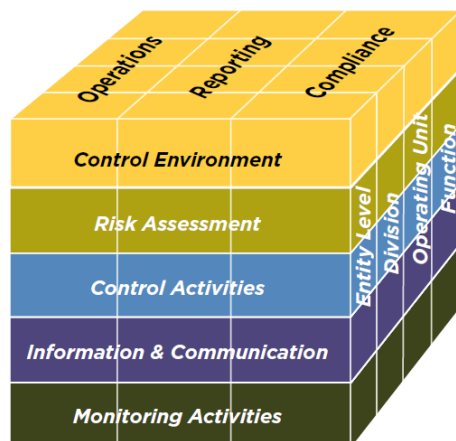
I detta kapitel presenteras de teorier och modeller som bildar vår referensram. Dessa används för att analysera det empiriska materialet. Kapitlet inleds med en beskrivning av intern styrning och kontroll, där vi använder oss utav COSO:s ramverk. I COSO:s teoridel nämns whistleblowing, men utvidgas senare i ett eget avsnitt. Slutligen beskrivs agent- samt stewardshipteorierna, som utgör våra förklaringsteorier.

3.1 COSO-modellen

Arwinge (2010) lyfter fram att intern styrning och kontroll har omtalats i litteraturen redan 1892. Författaren menar även att den interna styrningen och kontrollen traditionellt mest har handlat om redovisning och finansiell rapportering. På senare tid har begreppet dock vidgats och såväl Arwinge (2010) som Wikland menar att den interna styrningen och kontrollen utgörs av flera olika aktiviteter som tillsammans ska ses som en process eller ett system. Detta för att kunna hantera osäkerheter och för att företaget i slutändan ska nå sina mål. Enligt Wikland beskriver COSO:s ramverk vad som utmärker en sund intern styrning och kontroll.

Enligt COSO (2011) består COSO-modellen av fem huvudkomponenter:

- Kontrollmiljö (*Control Environment*)
- Riskbedömning (*Risk Assessment*)
- Kontrollaktiviteter (*Control Activities*)
- Information & kommunikation (*Information & Communication*)
- Övervakning (*Monitoring Activities*)



Figur 1. Källa: COSO (2011)

Wikland menar att dessa fem komponenter måste samverka för att åstadkomma en bra intern styrning och kontroll. Om en av komponenterna inte fungerar påverkar det i sin tur en annan komponent och modellen blir då inte lika slagkraftig.

Haglund et al (2005) menar även att tre mål som ska säkerställas i enlighet med COSO. Dessa återfinns i COSO:s definition av intern styrning och kontroll i kapitel 1 *Inledning*, och motsvarar *Operations*, *Reporting* samt *Compliance* i COSO-kuben. Wikland som också redogör för de tre målen beskriver utifrån vilka förutsättningar målen måste vara formade. Målen ska kunna knytas till företagets strategi, och ska även vara eniga med affärsplaner, budgetar och kunskap inom företaget. Den tredje dimensionen på COSO-kuben illustrerar organisationens uppdelning i underavdelningar.

Arwinge (2010) skriver att COSO:s ramverk tillhandahåller såväl definitioner som omfattande vägledning för många olika berörda parter, exempelvis chefer, revisorer, revisionskommittéer och myndigheter. Enligt Haglund et al (2005) är COSO-modellen generell och gäller både för privat och offentlig verksamhet. Den gäller även för såväl små som stora och komplexa organisationer.

Wikland menar att COSO:s fem komponenter finns till för att arbeta mot organisationens mål. Man måste därför utgå ifrån företagets mål för att kunna behandla de fem komponenterna. Om ett företag saknar mål kan man inte heller identifiera

riskerna och därför måste företagets mål vara tydliga samt väl kommunicerade ut i organisationen. Han förklarar även att man bör betrakta komponenterna som en kedja: “där kedjan inte är starkare än den svagaste länken” (Wikland, s 70).

3.1.1 Kontrollmiljö

Arwinge (2010) och Wikland förklarar att kontrollmiljön formar hela företaget och det är ledningens ansvar att upprätthålla en sund kontrollmiljö i hela organisationen. Detta innefattar bland annat *uppförandekod*, *ansvarsfördelning* och *företagsstruktur*. Wikland menar att kontrollmiljön består till stor del av mjuka kontroller, såsom att stärka arbetskulturen och skapa en god stämning på arbetsplatsen. Romney & Steinbart (2012) nämner inlärningsprogram för anställda. Här ska man lära nya medarbetare om vilka mjuka värden som företaget står för. Exempel på mjuka värden är *ansvar*, *företagskultur* och *företagets policy*. I kulturen nämner även Wikland att man ska förmedla etiska värden om vad som godkänns och vad som inte godkänns i företaget. Wikland (s 63) framhäver vad COSO tar upp i sitt ramverk:

Eftersom en organisations goda rykte är så värdefullt måste uppförandekoden gå bortom det blott och bart lagenliga. För att förtjäna gott rykte bland de bästa företagen så förväntar sig samhället mer än så.

Att ha en nedskrivna uppförandekod som beskriver vad som får göras och vad som inte får göras i företag stödjer företagets integritet enligt Romney & Steinbart (2012). Uppförandekoden innefattar hur företaget ska förhålla sig etiskt, socialt och miljömässigt. Enligt författarna är viktigt att riktlinjerna är klara för att minimera missförstånd och feltolkningar. De menar att alla anställda ska ha läst och förstått uppförandekoden. Nedan följer ett citat av Romney & Steinbart (2012, s 209) som belyser gränsdragningsproblemet rörande mutor:

Most purchasing agents agree that accepting \$5,000 from a supplier is dishonest, but a weekend vacation is not as clear-cut.

Haglund et al (2005) menar att kontrollmiljön skapas av människorna i företaget. Kontrollmiljön formar grunden för företagets andra komponenter inom COSO-modellen. Utan acceptans för företagets moraliska kultur blir det svårt att strukturera upp den interna styrningen och kontrollen. Wikland poängterar att kontrollmiljön har en speciellt viktig roll bland de fem komponenterna då förståelse för interna styrningen och kontrollen byggs upp av organisationens människor och deras olika roller i den.

3.1.2 Riskbedömning

Wikland beskriver att komponenten riskbedömning handlar om att bedöma organisationens risk. Romney & Steinbart (2012), Tricker (2012) och Wikland menar att risk ska behandlas med hänsyn till den kombinerade effekten av hur stor sannolikheten är att en risk inträffar samt vilken konsekvens risken får. Detta betyder att risk inte enbart kategoriseras efter sannolikhet. Då kan man behandla de största och för företaget mest väsentliga riskerna. Wikland beskriver att riskbedömning handlar om personalens och ledningens syn på risk, ju tydligare målen är utformade, desto större chans är det att de utformar en mer rättfärdigad riskbedömning. Samtidigt menar Haglund et al (2005) att skillnaden mellan risker och sannolikhetspåverkande faktorer kan vara svåra att identifiera. Några exempel på risker kan vara att en obehörig person har hand om inköpen eller att ett avtal appliceras bristfälligt. Sannolikhetspåverkande exempel kan vara att personalen innehar för låg kompetens, otillräckliga rutiner eller bristfälliga avtal.

Romney & Steinbart (2012) och Tricker (2012) menar att det finns fyra olika tillvägagångssätt när en risk uppkommer. Risken kan reduceras genom en implementering av ett internt system för risk. Det andra tillvägagångssättet är att man accepterar risken och dess utfall. Det tredje är att man delar risken med en extern part, såsom ett försäkringsbolag eller att man outsourcar den del där risken finns. Det sista tillvägagångssättet är att undvika problemet helt. Det kan göras genom att sälja av en hel division, att inte expandera som man tänkt eller att lägga ner en specifik produktlinje.

Haglund et al (2005) nämner även tre interna risker: *verksamhetsrisk*, *redovisningsrisk* och *IT-baserad risk*. Med verksamhetsrisk menar författarna att målen som är uppsatta i verksamheten inte nås. Redovisningsrisk innebär att kalkyler som använts är exempelvis att budgetar är opålitliga, vilket kan resultera i missledande beslut. Den IT-baserade risken växer då datorer idag blivit en större del av vårt arbete. Författarna skriver att man måste kunna spåra vem som gjort vad men samtidigt att integritet är viktigt.

3.1.3 Kontrollaktiviteter

Wikland skriver att kontrollaktiviteter finns till för att ledningens beslut ska uppfyllas. Kontrollaktiviteterna innefattar såväl riktlinjer som rutiner. Enligt Romney & Steinbart (2012) är det betydelsefullt att implementera kontrollaktiviteter redan när man bygger upp organisationen. Att göra det i efterhand ger inte samma slagkraft. De menar också att det är av stor betydelse att inte en enskild individ får för mycket ansvar, exempelvis att ensam godkänna transaktioner eller hantera kontanter. En person ska inte ha möjligheten att genomföra en dold oegentlighet på egen hand. Med ett väl fungerande system där kritiska processer delas upp mellan anställda blir det svårare för en enskild person att begå en oegentlighet.

COSO (2011) skriver att kontrollaktiviteterna kan vara förebyggande eller upptäckande samt manuella eller automatiska. Exempel på kontrollaktiviteter är verifieringar, avstämningar, attestrutiner samt affärs- och utvecklingssamtal. Arwinge (2010) lyfter fram att det är avgörande att kontrollaktiviteterna är lämpligt utformade och fungerar effektivt. Man måste med andra ord anpassa företagets kontrollaktiviteter till den situation företaget befinner sig i. Wikland tar bland annat upp utbildningar som en form av manuell och förebyggande kontrollaktivitet medan korrigeringar av fel handlar om upptäckande kontroller. Automatiska kontroller är oftast inbäddade i företagets IT-system. Vidare skriver han att automatiserade kontroller tar över allt mer men att de aldrig helt kommer att ersätta de manuella kontrollerna.

3.1.4 Information & kommunikation

På grund av allt mer komplexa organisationer och allt mer integration med IT lyfter Arwinge (2010) fram betydelsen av COSO:s komponent om information & kommunikation. Vidare belyser författaren vikten av tillförlitlig, aktuell samt noggrann information. Haglund et al (2005) menar att informations- och kommunikationsvägarna kan vara både formella och informella och att företaget måste inkludera båda två i det samlade styr- och kontrollsystemet. Författarna belyser även vikten av korrekt information för att en relevant riskbedömning ska kunna utföras.

Wikland skriver att om kommunikation sker igenom exempelvis tre hierarkiska nivåer försvinner viss värdefull information på vägen. Därför är det av väsentlig betydelse att informationen kan flöda fritt mellan både chefer och anställda, men även mellan anställda på samma avdelning. Författaren förklarar även av ett fritt informationsflöde i en organisation, minskar risken att informationen försvinner i mellanled. Det ska med andra ord vara högt i tak i företaget. Till följd av detta är det enklare att avslöja bedrägerier, felaktigheter och avvikelser. Anställda på företaget ska även kunna lämna uppgifter om potentiella oegentligheter, i form av whistleblowing. Dock kan ofta whistleblowern uppfattas som en svikare och kan därmed möta motstånd vid rapportering istället för att bli belönad.

3.1.5 Övervakning

Femte och sista komponenten är övervakning. Haglund et al (2005) menar att övervakning spelar en avgörande roll för att säkerställa betydelsefulla processer, samt för att undvika negativa händelser. Wikland belyser att det är av stor betydelse att man gör löpande uppföljningar, rapporterar avvikelser och separata utvärderingar, för att ständigt se till att den interna styrningen och kontrollen efterföljs på rätt sätt. När väl företaget har lyckats att skapa en fungerande intern styrning och kontroll är det bland annat övervakningsprocessens uppgift att bevara den.

COSO (2008) belyser vikten av effektiv övervakning för att alla fem komponenterna ska kunna bli effektiva. Wikland förklarar att övervakningen sammanbin-

der alla fem komponenter, de fyra andra blir en del, med komponenten övervakning.

Arwinge (2010) tar upp grundläggande delar som kommer att påverka effektiviteten av övervakningen. Först handlar det om att förstå kontrollmiljön där övervakningen sker och att rätt personer får övervakande roller. Företaget måste även prioritera så att resurserna går dit övervakningen behövs som mest. Till sist belyses kommunikationsstrukturen för övervakningen, brister och risker måste kunna kommuniceras lämpligt och effektivt.

I Sverige finns en norm för svenska börsnoterade företag (*Svensk kod för bolagsstyrning*), även kallad "koden", som bland annat innefattar frågan om internrevisorer (Svernlöv, 2011). I koden står det bland annat att om ett bolag saknar en specifik granskningsfunktion (internrevision), måste ett ställningstagande av ett sådant behov göras årligen av styrelsen. Om bolaget väljer bort en sådan granskningsfunktion, måste de motivera varför en sådan funktion inom företaget inte är nödvändig. Enligt COSO (2012) kan internrevisorer vara till hjälp vid övervakning av organisationen, även om de inte specifikt behandlar just den svenska koden. COSO menar att internrevisorer kan ge en oberoende insikt av effektiviteten i olika processer i företaget.

Inom komponenten övervakning nämner Romney & Steinbart (2012) att man kan implementera en hotline, alltså en linje där whistleblowern kan bidra med att avslöja oegentligheter i företaget.

3.2 Whistleblowing

Enligt Datainspektionen (2010) är ett whistleblowingsystem särskilda rapporteringskanaler där anställda kan rapportera misstänkta brott mot bolagets egen uppförandekod såväl som mot rådande lagar. Dessa rapporteringskanaler kan vara exempelvis en särskild inrättad e-postadress, telefonlinje eller hemsida. De skriver även att om det rör sig om en bolagskoncern kan uppgifter från bolaget där den anmälda personen är anställd föras vidare i koncernen. De förklarar dock att med ett whistleblowingsystem följer vissa begränsningar. Bland annat skriver de att systemet endast

bör användas för oegentligheter som kan ge allvarliga konsekvenser för bolaget. Det ska med andra ord vara ett komplement till ett företags normala interna informations- och rapporteringskanaler. Andra punkter de tar upp är att det endast är personer i nyckelpositioner eller med ledande ställning som får anmälas och hanteras i whistleblowingsystemet. Ett svenskt företag är också tvunget att följa reglerna i personuppgiftslagen. Vill man behandla uppgifter på annat sätt än vad som står i de generella föreskrifterna från Datainspektionen måste man ansöka om ett tillstånd.

Romney & Steinbart (2012) säger att många rapporteringar i ett whistleblowingsystem även kan vara av hämndbegär och av otydliga felaktigheter. Furnham & Taylor (2011) beskriver också problemet med tanken om att alla whistleblowers skulle vara modiga och moraliska personer som står upp för sina principer. De menar att många anmälningar i ett whistleblowingsystem istället ofta baseras på svartsjuka och tidigare konflikter, speciellt om det kan ske anonymt.

Ett företag kan välja att förvalta whistleblowingsystemet internt, det vill säga i företaget, eller låta en oberoende extern aktör ta hand om driften. Om man väljer att sköta det internt rekommenderar ICC:s (2008) riktlinjer att tillsätta personal med odiskutabelt anseende och med omfattande arbetslivserfarenhet, som kan leda enheten och ha hand om whistleblowingärendena. De bör även ges stor självständighet och kunna rapportera så högt upp som möjligt i organisationen.

Företaget kan även låta ett externt företag sköta whistleblowingrapporterna skriver ICC (2008). Det ska vara ett företag som är specialiserat på att ta emot och hantera dessa ärenden. Det externa företaget ska vara oberoende, även de ha ett odiskutabelt anseende samt kunna garantera säkerheten.

När oegentligheter upptäcks i ett företag är det upp till upptäckaren att göra en anmälan. Som nämnts tidigare, är detta inte alltid helt utan komplikationer, enligt Wikland. Personen i fråga riskerar exempelvis att bryta kontakten med medarbetare och försvåra för en framtida karriär inom företaget (TCO, 2011). Idag börjar näringslivet anamma whistleblowing, något som den offentliga sektorn redan arbetat med, och i vissa fall även lagstadgat. Inom hälso- och sjukvård finns Lex Maria, och inom äldre- och handikappomsorgen finns Lex Sarah.

Inom äldre- och handikappomsorgen regleras skyldigheten att anmäla när patienter utsätts för missförhållanden, i Lex Sarah, som återfinns i Socialtjänstlagen (2001:453) 14 kap. 3 § återges följande:

Den som fullgör uppgifter inom socialtjänsten eller vid Statens institutionsstyrelse ska genast rapportera om han eller hon uppmärksammar eller får kännedom om ett missförhållande eller en påtaglig risk för ett missförhållande, som rör den som får, eller kan komma i fråga för, insatser inom verksamheten.

Motsvarande lag för hälso- och sjukvårdsomsorgen är som tidigare nämnt Lex Maria, vilket stadgas i 6 kap. 4 § Patientsäkerhetslagen (2010:659):

Hälso- och sjukvårdspersonalen är skyldig att bidra till att hög patientsäkerhet upprätthålls. Personalen ska i detta syfte till vårdgivaren rapportera risker för vårdskador samt händelser som har medfört eller hade kunnat medföra en vårdskada.

Hälso- och sjukvårdspersonalen har motsvarande rapporteringsskyldighet även när det gäller andra skador än vårdskador till följd av säkerhetsbrister i verksamheten vid en sådan sjukvårdsinrättning eller enhet som avses i 7 kap. 7 §.

Socialstyrelsen (2012) menar att syftet med Lex Maria är att behålla hög patientsäkerhet, detta vill man uppnå genom att föreskriva om rapportering av både faktiska fel men även potentiella risker. TCO (2011) kallar Lex Sarah och Lex Maria för ”visslarlagar” då de inte bara skyddar en whistleblower, utan även föreskriver att anmäla.

Enligt ACFE (2012) är belöning till whistleblowern vid avslöjande av oegentligheter vanligare i USA än i Europa. De skriver även att det nästan är tre gånger så vanligt att företag med över 100 anställda har dessa belöningssystem. Enligt IRS (2012a) har sedan 2007, efter ändring i grundlagarna, det amerikanska skatteverket Internal Revenue Service (IRS) haft ett program för whistleblowing rörande skattefrågor. Programmets syfte är att komma åt oredovisade skattepliktiga intäkter. Ändringen i grundlagen gav IRS möjligheten att erbjuda belöningar för tips som ledde till avslöjandet av gömda vinster. För att en belöning ska delas ut krävs kvalificerad

information som leder till gömda intäkter, räntor eller andra tillgångar. IRS poängterar att de letar efter solid underbyggd information och inte kvalificerade gissningar (IRS, 2012b). Enligt Sky News (2012) valde en före detta banktjänsteman på UBS att gå externt, och avslöja för IRS var och hur pengar undanhölls för myndigheten. Detta efter att först ha försökt gå genom interna kanaler och ändra på bankens agerande, utan resultat. Han fick en belöning på 104 miljoner dollar för avslöjandet, dock bestraffades han också för sitt illegala agerande på banken med 40 månaders fängelse.

3.3 Agent- och stewardshipteorierna

Bergström & Samuelsson (2009) menar att uppgiften att styra bolaget har med tiden flyttats från ägarna till verkställare. Jensen & Meckling (1976) anser att en underliggande faktor för *agentteorin* är agentens och principalens gemensamma mål att var för sig vinstmaximera. *Stewardshipteorin* ifrågasätter enligt Davis et al denna motivation och blir därför en motsättning.

3.3.1 Agentteori

Alvesson & Svenningsson (2012), Bergström & Samuelsson (2009) och Tricker (2012) belyser att det tidigare ofta var ägarna till företaget som tog operativa beslut och därmed styrde företaget. Fortsättningsvis är de överens om att det finns riskbärande huvudmän och beslutsfattande ombud, dessa kallas även *principaler* respektive *agenter*. Bergström & Samuelsson (2009) menar att dessa två parter traditionellt sett befinner sig i olika delar av företaget, såsom bolagsstämman och styrelse. Därmed besitter de olika mängd information, denna kan vara av olika kvalitet, det vill säga att den är asymmetrisk.

Eisenhardt (1989) och Besanko et al (2010) menar att agentteorin inte bara är tillämpbar rörande ägare kontra ombud. Eisenhardt (1989) menar att teorin också är tillämpbar vid en relation innehållande asymmetrisk information. Exempelvis vid anställning av personal måste detta tas i beaktning då den anställdes roll i relationen

är att på bästa sätt verka för företaget. Till exempel en relation mellan dotterbolags-VD och moderbolagets ledning kan också analyseras med hjälp av agentteorin då just asymmetrisk information existerar. Även mellan chef och anställd finns denna relation. I detta fall ses chefen som principal medan den anställde ses som agent. Davis et al talar också om den informationsfördel agenten besitter. De menar, att en agent med information i sin hand, naturligt kommer att utnyttja den för egen vinning, då denne anses vara opportunistisk. Tricker (2012, s 58) belyser detta med hjälp av ett citat hämtat ur *The Wealth of Nations* skriven av Adam Smith 1776:

The directors of companies, being managers of other people's money, cannot be expected to watch over it with the same vigilance with which they watch over their own.

Davis et al menar att agentteorin grundar sig på att egen vinstmaximering är individens mål, medan den enligt stewardshipteorin grundas på en organisationell vinstmaximering. Detta grundar sig i sin tur på hur man ser på människan. Agentteorin använder sig av den så kallade *the economic man*, där synen är mer ekonomisk rationell, det vill säga att man handlar utefter att maximera sin egen nytta. Detta begrepp återfinns i *Figur 2* sida 31 tillsammans med fler begrepp som återkommer i detta kapitel.

Davis et al menar att agentteorin bygger på att agenten, det vill säga den som erhåller ett uppdrag, agerar opportunistiskt och därmed tar vara på möjligheten att verka i egensyfte. Detta beteende kallar författarna för *self-serving*. Vid personlig vinstmaximering för agenten är risken stor att detta sker på bekostnad av principalen, det vill säga uppdragsgivaren. För att principalen ska undvika att drabbas av agentens handlingar i egenintresse, införs olika kontrollfunktioner. Kostnader som uppstår för att tillhandahålla dessa funktioner benämns agentkostnader.

3.3.2 Stewardshipteori

Davis et al menar att stewardshipteorin bygger på samma grund som agentteorin, det vill säga att ägandet och styrandet är uppdelat i företaget. Precis som agentteorin skiljer stewardshipteorin på två aktörer, riskbärande huvudmän och beslutsfattande

ombud. Dessa kallas i teorin *principal* respektive *steward*. På samma sätt som agentteorin, beskriver stewardshipteorin att relationen beror på en skillnad i tillgång till information. Vad som skiljer teorierna åt, är hur man förväntar sig att agenten respektive stewarden kommer att använda denna informationsfördel.

Davis et al beskriver hur stewardshipteorin grundas på synen av en mer "komplex och mänsklig människa", hämtad ur *Motivation and personality* skriven av Maslow (1970). Denna teori kallas *the Self-actualizing man*. The self-actualizing man bygger på värden såsom utveckling och självuppfyllande.

Tricker (2012) menar att stewardens mål är nära sammanflätat med principalens. Detta menar Davis et al leder till att även om stewarden skulle handla för egen vinning, skadar detta inte principalen eftersom båda strävar efter samma mål. Vidare menar författarna att även då målen skiljer sig åt, väljer stewarden att handla i enlighet med vad som är bäst för organisationen. Detta beteende kallar författarna för *Collective-serving*. Författarna menar även att det finns en stark relation mellan organisationens framgång och stewardens tillfredsställelse.

Davis et al beskriver att stewardens självständighet bör vara så stor som möjligt och att det ska finnas utrymme för att handla fritt. Stewarden går enligt teorin att lita på och anses inte handla opportunistiskt, i motsats till agenten i agentteorin. Kontroller är något som begränsar stewardens handlingsutrymme och minskar effektiviteten, vilket kan medföra att dennes motivation kan ta skada.

3.3.3 Jämförelse mellan agent- och stewardshipteorierna

Davis et al belyser i sin artikel vad som karaktäriserar de olika teorierna, detta görs med hjälp av *psykologiska* och *situationella faktorer*. De menar att den traditionella synen är för enkel på hur ett verkställande ombud, det vill säga hur agenten, kommer att agera. Relationen mellan agent och principal är för komplex för att enbart förklaras med hjälp av agentteorin, därför kompletteras bilden av stewardshipteorin.

Davis et al menar att beroende på vilken syn ledningen har på de anställdas förväntade agerande, måste styrningen anpassas. Vidare drar de paralleller till *fångar-*

nas dilemma som beskriver hur ett utfall inte enbart är beroende på hur man själv väljer att handla, utan även motpartens handlande. Som tidigare nämnt kommer agenten enligt agentteorin att handla opportunistiskt, för att vinstmaximera. Om detta görs på principalens bekostnad krävs kontrollfunktioner. Om agenten handlar i enlighet med principalens mål, det vill säga är en steward, utgör kontrollfunktioner en onödig kostnad som begränsar stewardens handlingsutrymme.

o **Psykologiska faktorer**

De psykologiska faktorerna som beskrivs härefter är *motivation, social jämförelse, identifikation, och användandet av makt.*

Davis et al menar att vad som driver och motiverar en människa skiljer sig åt. Enligt synen *the economic man*, som är kopplad till agentteorin, drivs medarbetare av yttre belöningar. Dessa benämns *extrinsic* av författarna, och är belöningar som ofta är mer konkreta samt möjliga att värdera i pengar. Davis et al använder teorier om behov hämtade ur boken *Motivation and personality* skriven av Maslow (1970). Agentteorin kopplas till ekonomiska behov, det vill säga *Lower order/economic needs*. Vad som driver en steward anser vara mer mjuka värden, som gemensamt kommer inifrån. Dessa beskriver författarna som *Intrinsic* och tillhör kategorin *Higher order needs*.

Mellan principal och agent kan det skapas ett avstånd, vilka kan bero på exempelvis klasskillnader eller ekonomiska skillnader. Detta avstånd menar Davis et al påverkar hur agentens resultat blir bedömt. I en relation med stort avstånd är det mest rättvist att utvärdera agenterna genom att jämföra de med andra agenter med liknande förutsättningar. Då avståndet är mindre, har principalen en större delaktighet i slutresultatet, agerar som bollplank och får därmed större ansvar. Detta kallar författarna *Social Comparison*.

Identifikation uppstår enligt Davis et al när den anställde definierar sig som en del av företaget genom att acceptera kollektivets mål och vision. Identifikation skapar engagemang enligt författarna. Anställda låter gärna sig själva bli en del av organisationens framgång, ett tecken på identifiering. En god identifiering bygger på att

den anställde ser sig som ett med företaget och är mer benägen att arbeta mot företagets mål. Stewardshipteorins steward anses enligt Davis et al identifiera sig med organisationen i större utsträckning än vad agentteorins agent gör. Författarna talar om *Low* respektive *High value commitment* när de beskriver graden av identifikation.

Davis et al menar att makt kan tillfredsställa och motivera. Författarna delar upp makt mellan institutionell- och personlig makt, *Institutional* respektive *Personal*. Den institutionella makten ger en person behörighet att delegera ansvar och uppgifter och är kopplad till agentteorin. Den personliga makten menar Davis et al är något som utvecklas och är beroende av faktorer utanför institutionella ramar såsom behörighet och ställning. Den personliga makten kan vara beroende av rådande kultur i organisationen och är kopplad till stewardshipteorin.

o **Situationella faktorer**

Davis et al menar att situationsfaktorer som klargör skillnader mellan agent- och stewardshipteori är framförallt *styrningsfilosofi* samt *kulturella skillnader*.

Vilken typ av styrningsfilosofi, *Management Philosophy*, som passar organisationen varierar beroende på hur man ser till agentproblem. Författarna beskriver två typiska styrningsfilosofier karaktäriserande för agentteorin respektive stewardshipteorin. Den första är den *kontrollerande*, som grundas på att planering och utförandet är åtskilt, anses passa agentteorin. Den andra filosofin, som passar stewardshipteorin bäst, anses vara den *höengagerande*. Filosofin är tänkt att ge den anställde ansvar, förtroende, öppen kommunikation och utrymme för egentänkande. Författarna benämner dessa filosofier *Control* respektive *Involvement oriented*.

Beroende på hur företaget ser på valet av styrningsfilosofi ser agent- och stewardshipteorierna olika på hur risk bör hanteras. Den kontrollerande filosofin bemöter risk genom att öka kontrollerna för att säkerställa samma resultat. En ökad kontroll används för att minska beroendet av att agenterna självmant handlar i enlighet med organisationen. Tvärt emot kommer den höengagerande att öka förtroendet genom att visa tillit och visa att principalen litar på stewardens förmåga. Författarna benämner dessa *Control mechanisms* samt *Trust*.

Produktionsinriktade organisationer som arbetar efter kortsiktig, *Short term*, effektivisering använder med fördel den kontrollerande styrfilosofin. Långsiktiga mål, *Long Term*, som är beroende av utveckling, kräver snarare en mer engagerad filosofi. Davis et al menar att kortsiktighet förknippas med agentteori medan långsiktighet förknippas med stewardshipteori.

Davis et al menar att när en organisations verksamhet bygger på kontroll framför tillit, blir det en naturlig följd att fokusera på kostnadskontroll framför att förbättrande aktiviteter. Dessa benämns *Cost control* och *Performance Enhancement* av författarna. De menar att det är en kortsiktig syn då stor vikt läggs på kontroll, och denna måste kompletteras med mer långsiktiga mål.

Davis et al beskriver också hur de menar att människor grundas på kultur är olika benägna att få sin egen vilja igenom. Människor i länder med stor *individualism* förväntas agera mer självständigt. I länder med mindre individualism, det vill säga större *kollektivism*, identifierar människan sig mer med kollektivet. När kollektivet är av stor betydelse ökar viljan att tillsammans nå de gemensamma målen. Detta stämmer överens med stewardshipteorin då organisationens mål blir ens egna.

Davis et al beskriver maktdistans, *power distance*, enligt Hofstedes *Culture's consequences: International differences in work-related values* (1980) och *Cultures and organizations: Software of the mind* (1991). Författarna menar att definitionen är till vilken grad mindre maktfulla individer förväntas att acceptera att makten fördelas ojämnt. I organisationer med större avstånd mellan maktnivåer, *High power distance*, tenderar anställda att tuga om problem och klagomål då de är i stort beroende av den övre maktnivån. Vid mindre avstånd, *Low power distance*, är chefen mer konsulterande och bidrar till en mer engagerande relation.

	Agency Theory	Stewardship Theory
<i>Model of Man</i>	Economic man	Self-actualizing man
<i>Behavior</i>	Self-serving	Collective serving
<i>Psychological Mechanisms</i>		
<i>Motivation</i>	Lower order/economic needs (psychological, security, economic)	Higher order needs (growth, achievement, self-actualization)
<i>Social Comparison</i>	Extrinsic	Intrinsic
<i>Identification</i>	Other managers	Principal
<i>Power</i>	Low value commitment	High value commitment
	Institutional (legitimate, coercive, reward)	Personal (expert, referent)
<i>Situational Mechanisms</i>		
<i>Management Philosophy</i>	Control oriented	Involvement oriented
Risk orientation	Control mechanisms	Trust
Time frame	Short term	Long Term
Objective	Cost control	Performance Enhancement
<i>Cultural Differences</i>	Individualism	Collectivism
	High power distance	Low power distance

Figur 2. Källa: Davis et al (1997)

4 Empiri

I detta kapitel presenteras den empiriska data som har samlats in. Först ger vi en beskrivning av fallföretaget samt deras uppfattning om intern styrning och kontroll. Sedan beskrivs deras arbete utifrån COSO-modellens komponenter. Till sist nämns företagets ställningstagande till ett eventuellt införande av ett whistleblowingsystem.

4.1 Introduktion av fallföretaget

Enligt företagets hemsida är de en svensk grossist- och handelskoncern som är listad på den svenska börsen. Företaget är en global organisation med huvudkontoret placerat i Sverige. Företaget har mer än fyrdubblat sin omsättning de senaste tio åren. Företaget är en väl etablerad organisation inom sin bransch samtidigt som de är en ledande aktör på den europeiska marknaden. Runt om i världen har företaget över tusen anställda med en omsättning på några miljarder svenska kronor. Det finns personer i styrelsen som äger aktier i bolaget och har betydande roller inom företaget, bland annat CFO:n, ekonomichefen och affärsområdeschefen, ingen av dem har dock röstmajoritet.

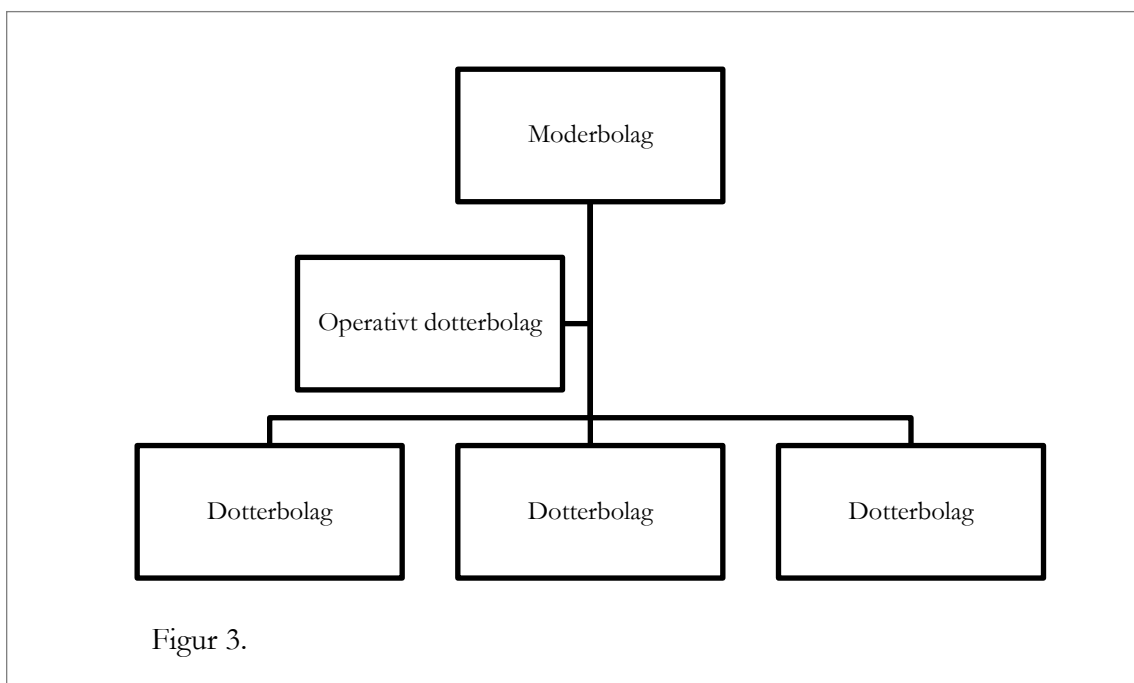
CFO:n förklarar att han har arbetat på företaget i åtta år. Han arbetar med all extern rapportering i form av delårsrapporter och årsredovisningar. Flera gånger per år träffar han analytiker, men även aktieägare med större innehav. CFO:n har även hand om toppkonsolideringen på koncernnivå samt arbetar mycket med det operativa dotterbolaget.

Affärsområdeschefen beskriver sina arbetsysslor som ansvarig för utvalda affärsområden runt om i världen. Han är även styrelseledamot i sina respektive bolag. Han har arbetat inom företaget i över tjugo år vilket innebär att han har bred kunskap om hur organisationen arbetar samt hur deras verksamhet är konstruerad.

Ekonomichefen berättar att han arbetat på företaget i elva år och är ansvarig för utvalda länder runt om i världen. Han arbetar operativt mot dotterföretagen där

han bland annat lägger ner stor tid för kostnadsbesparingar och styrelsearbete. Någon från den högsta ledningen i Sverige medverkar alltid i dotterbolagens styrelser förklarar han. Ekonomichefen arbetar med förvärv av diverse enheter samt rapporterar kontinuerligt till affärsområdeschefen.

VD:n för ett av dotterbolagen förklarar att han har arbetat i bolaget på femton år. Först var han marknadschef i dotterbolaget, men har arbetat som dotterbolags-VD sedan 2003. Han leder det dagliga arbetet och verkställer styrelsens beslut. Dotterbolaget har ca 75 anställda.



CFO:n arbetar i det svenska moderbolaget, ekonomichefen och affärsområdeschefen i det svenska operativa dotterbolaget samt dotterbolags-VD:n för ett inom koncernen medelstort dotterbolag. Ledningen för koncernen utgörs av det svenska moderbolaget samt det operativa dotterbolaget. Inom koncernen finns det fler än tio dotterbolag.

I dagsläget diskuterar företaget övergripande frågor angående intern styrning och kontroll på sina styrelsemöten menar ekonomichefen. Här diskuterar man hur det går rent affärsmässigt och tittar närmre på bolagens balansräkningar. Tidvis

uppkommer behov av att titta närmre på vissa bolag och då tillsätts extra resurser i form av konsulter eller revisorer för att kontrollera dessa ytterligare. Ekonomichefen betonar:

Vi tycker själva att vi har bra kontroll på bolagen då vi jobbar nära dem och träffas ofta.

CFO:n menar att företaget tidigare har gjort bedömningen att ett mer omfattande internt styr- och kontrollsystem ”hade kostat mer än det hade smakat”. Likaså understryker han att en löpande och tät kontakt med de olika dotterbolagen samt en aktiv förvaltning från det svenska operativa bolaget är en stor del av deras interna styr- och kontrollsystem. CFO:n framhäver också:

En viktig del i vårt interna styr- och kontrollarbete är att de verkställande direktörerna i respektive land har ett stort ansvar.

Han säger även att vi kommer helt rätt i tiden då frågor om intern styrning och kontroll verkligen kommit upp på tapeten i företaget. Samtidigt nämner han:

Behovet av att införa en mer omfattande kontrollstruktur har stigit. Styrelsen vill kunna visa att man har en bra intern styrning och kontroll, om vi har gjort förluster beror det i alla fall ej på att vi inte har kontrollerat vår verksamhet.

Eftersom hela utvecklingen i näringslivet går mot det här hållet, kommer nog styrelsen vilja ha en mer utbyggd intern styrning och kontroll.

Dotterbolags-VD:n anser det är svårt att bedöma om den interna styrningen och kontrollen idag är tillräcklig för att motverka att oegentligheter begås, men menar att den förmodligen inte är helt tillräcklig i dagsläget. Vidare förklarar han:

Utgångspunkten handlar om förtroendet för den enskilda individen. Om man utgår från att alla begår oegentligheter så räcker inte vår interna styrning och kontroll till.

Om vi vänder på det och säger att utgångspunkten är att ingen begår oegentligheter så räcker vår interna styrning och kontroll. Tyvärr begår en del människor oegentligheter så ett kontrollsystem måste finnas och man får då väga kostnaderna för kontrollsystemet mot vad man har att vinna.

4.2 COSO-modellen i fallföretaget

I dagsläget arbetar företaget inte efter COSO-modellen eller något annat ramverk för intern styrning och kontroll menar CFO:n. Han säger dock att han känner till COSO sedan tidigare arbetslivserfarenheter. De andra informanterna kände till delar av ramverket. Företaget har inte känt något behov utav att följa COSO-modellens struktur till punkt och pricka menar ekonomichefen. CFO:n förklarar dock att de möjligen framöver kommer att luta sig mer mot COSO-strukturen då den ligger till grund för mycket av tänkandet kring intern styrning och kontroll samt att det känns som ett bra ställe att börja på.

Enligt företagets hemsida är deras huvudmål att växa snabbare än marknaden och att utöka sin ställning ytterligare som den ledande aktören på den europeiska marknaden. Målen är dessutom att dela ut minst 30 procent av vinsten efter skatt till aktieägarna.

CFO:n förklarar att de skapat målkongruens genom en utarbetad bonusmodell för ledning och högre chefer ute i dotterbolagen. Bonusen baseras på tre olika nyckeltal utifrån resultatet, avkastning på det kapital som är insatt i dotterbolaget samt kursutvecklingen på aktien för hela företaget. Ekonomichefen menar att de tidigare har provat mjukare värden. Detta ledde dock ofta till att dotterbolagen fokuserade för mycket på dessa värden och de slopades därför. Tendenser visade att resultatet påverkades negativt. Dotterbolags-VD:n förklarar vidare att målkongruens skapas bland annat genom utvecklingssamtal och personalenkäter. Han menar också att detta stäms av löpande genom samtal i det dagliga arbetet.

4.2.1 Kontrollmiljö

Företaget har en decentraliserad företagskultur förklarar CFO:n. Dotterbolagen betraktar sig som egna bolag. CFO:n menar att risken finns att det uppstår flaskhalsar om för många beslut fattas centralt. Ekonomichefen säger också att företaget inte i så stor utsträckning är toppstyrt, utan att varje dotterbolag är en egen resultatenhet. Han menar att dotterbolagen har stor frihet under ansvar.

Inom koncernen sker inte så mycket internhandel, men eftersom koncernen köper in i stora volymer så kan de pressa tillsammans priserna. CFO:n förklarar att konsten att gå med vinst i ett handelsföretag är att ha låga omkostnader. Det är också en anledning till att moderbolaget och ledningsgruppen är liten. Affärsområdeschefen menar att decentraliserad styrning genomsyrar hela verksamheten. Ute på de globala enheterna har företagen egna företagsledningarna vilket innebär att mycket ansvar och tillit finns till dotterbolagen runt om i världen.

Ekonomichefen menar att det inte finns någon extrem företagskultur för hela företaget. Detta eftersom en stor del av företagen är förvärvade och vissa har varit familjeföretag under en längre tid, medan andra har kommit från stora koncerner. Enligt CFO:n är det inget fel med detta. Man vill istället undvika att integrera dotterbolagen alltför mycket i koncernen. Vid försäljning av ett dotterbolag underlättar det om man har behållit bolaget relativt intakt. Att även behålla dotterbolagens ledning intakt skapar starka band mellan de olika ledningarna i koncernen över tid. Han menar att denna kultur i sin tur skapar en bra intern styrning och kontroll. CFO:n lyfter även fram att om det är något som genomsyrar hela företaget, är det en stark kostnadskultur, och detta eftersom det är och har varit ett handelsföretag under en lång tid. Eftersom koncernen inte tillverkar någonting själva, kan de inte påverka några produktionskostnader, är det av stor betydelse att kunna få stordriftsfördelar vid inköp.

Både CFO:n och ekonomichefen förklarar att företaget i dagsläget inte har någon nedskrivna uppförandekod. Ekonomichefen menar att den finns där indirekt genom oskrivna regler. Han menar att man inte behöver skriva ner självklarheter som exempelvis att man inte får stjäla. För företaget är det även en självklarhet att

man tar ett miljömässigt ansvar, till exempel genom att välja energieffektiva leverantörer. CFO:n tar upp ett exempel om ett tänkt bolagsköp i Polen. Där krävde tjänsmännen mutor för att affären skulle gå igenom, men då valde ledningen att backa ur. Han förklarar att företaget starkt är emot oegentligheter, och berättar att ämnet kommit upp på styrelsens agenda mycket mer på senare tid: ”det blir väldigt tydligt nu, sitter man i en styrelse har man ett jäkla ansvar”. CFO:n menar att tydligare riktlinjer kan komma att behövas i framtiden och tror även att det kommer att finnas en uppförandekod nedskrivna inom en snar framtid. Det har redan tillsatts en funktion i form av en halvtidstjänst som arbetar med dessa frågor. I den tjänsten ingår det att samla in information, utreda ordningsfrågor och skapa listor för att sedan ha möjlighet att skapa en uppförandekod. I dagsläget är funktionen i ett uppstartsskede, och att det färdiga arbetet kommer sedan att gå via det befintliga systemet.

4.2.2 Riskbedömning

Både CFO:n samt ekonomichefen förklarar att bolaget nyligen gjort en ny riskkartläggning där de mest väsentliga riskerna har analyserats. CFO:n menar att den största risken för hela koncernen är att de inte når sina tillväxtmål. Eftersom hela aktien är värderad enligt framtida förväntningar, måste man ställa alla bolagets risker i relation till att inte nå sina mål. Vad gäller tekniska risker handlar det om produkter som riskerar att inte fungera i senare led. Han nämner exempelvis att om man säljer utrustning till ett kärnkraftverk är det oerhört viktigt att allt fungerar som det ska. Vi fick även ta del av ett exempel då en av deras största leverantörer haft en felaktigt monterad komponent. Detta hade kunnat bli en dyr historia när de sålt varorna vidare och företaget var tvungna att byta ut produkten. I detta fall stod leverantören för utbytet, men det är inte alltid säkert menar CFO:n. I bolagets riskkarta ryms även leverantörsrisker och här är det oerhört viktigt att ha alternativa leverantörer.

CFO:n förklarar att en stor intern risk är att lagret inte är uppdaterat. Stora delar av lagret har en hög prisvolatilitet. Vad gäller interna risker och oegentligheter tar ekonomichefen också upp lagret som en risk. Eftersom de är grossister och därför har stora lager finns alltid risker för svinn. För att motverka detta försöker företaget

ha jämna inventeringar. En annan intern risk är kontanthantering. Den är dock ovanlig i Skandinavien, men förekommer desto mer i Syd- och Östeuropa. För att minska denna risk är det viktigt att kontinuerligt sätta in pengarna på ett bankkonto menar ekonomichefen. Dotterbolags-VD:n menar att en stor risk är att varor lämnas ut som inte registreras medan ekonomiska transaktioner är en mindre risk då de lättare går att spåra. Han förklarar även att riskbedömning diskuteras i ledningsgruppen när man hittar avvikelser.

En risk som affärsområdeschefen nämner är om en dotterbolagschef skulle sluta eller bli långvarigt sjuk. Att få tag i kompetent och pålitlig personal kan vara svårt. Vidare säger han att även om man får tag i en bra VD tar det tid för personen att anpassa sig till verksamheten. Han säger att risken inte hotar hela koncernen men att det självklart är en risk de har i åtanke och har hanterat förut.

Affärsområdeschefen berättar att koncernen bemöter risk på olika sätt beroende på hur stor risken är. Han menar precis som CFO:n att i och med deras nya riskkarta har det blivit lättare att lokalisera riskerna och reducera dem. Affärsområdeschefen ger även exempel då dotterbolag inte genererat tillräckligt mycket vinst. Då har man ibland valt att sälja bolaget, vilket i sin tur medfört att risken för det enskilda bolaget uteblev. Han fortsätter med att berätta att koncernen är grossister, vilket innebär att risken ofta delas med leverantören och ibland tar även leverantörer allt ansvar vid eventuella felkonstruktioner. Han säger att det dessutom att det finns smårisker som de accepterar och får fortsätta att ha inom koncernen.

CFO:n tar upp risken med att det blir för många eller för stora fel vad gäller allt ifrån felkonteringar till dataöverföringsproblem. Felkonteringar kan vidare få konsekvenser i bokföringen. Han säger också att såväl reliabiliteten som integriteten måste vara hög i dessa system.

4.2.3 Kontrollaktiviteter

Dotterbolags-VD:n förklarar att alla avvikelser i lager och på konton följs upp samt att de har en attestordning som styr vilka belopp man får attestera. Alla medarbetare

har även personliga inloggningsidentiteter i IT-systemen. Dotterbolags-VD:n talar även mycket om förtroende:

Förtroende är något man förtjänar, men när man plötsligt börjar missbruka det förtroendet, kan det vara svårt för omgivningen att uppfatta missbruket. Normalt ser dock någon kollega det som berättar det för sin chef.

Ekonomichefen berättar att företaget håller på att utforma en mer formell intern kontrollfunktion. Den är redan utarbetad och kommer att vara implementerad i företags finansiella rapportering, men som en egen funktion. I dagsläget skickar dotterbolagen in rapporter om exempelvis försäljning, balansräkning och kassa en eller ett par gånger varje månad. Med den nya funktionen ska dotterbolagen även fylla i en rad olika interna kontrollfrågor, exempelvis hur attestrutiner uppfylls, vem som får ändra priser och behörigheter. Såväl CFO:n som ekonomichefen förklarar att många kontroller givetvis redan finns idag, men CFO:n anser att kontrollaktiviteterna kan få en bättre struktur med mer systematiska uppföljningar: ”idag är den lite hantverksmässig på sina håll”. Båda beskriver att fler attestrutiner håller på att införas, så kallade four-eyes-principal, samt även tätare inventeringar ute i dotterbolagen. Four-eyes-principal finns till viss del redan idag inom koncernen, ekonomichefen menar att många banker kräver detta samt att det används vid löneutbetalningar. Det nya interna kontrollsystemet blir en säkerhet både för oss och för dotterbolagen själva menar ekonomichefen. Han säger dock att det måste ske effektivt:

Det får inte bli för byråkratiskt så att det tar för mycket tid från övriga verksamheten.

Ekonomichefen säger även att man redan gjort ett pilotprojekt av den nya interna kontrollfunktionen och att denna funktion med största sannolikhet kommer att träda i kraft under första kvartalet 2013. Affärsområdeschefen förklarar att man måste anpassa såväl de manuella som de automatiska kontrollfunktionerna olika. Detta eftersom det kan skilja på allt ifrån ett fåtal till flera hundra anställda länder emellan. Affärsområdeschefen berättar att anställda kan ha ansvar i form av behörigheter,

men det innebär däremot inte att den anställda kan agera på egen hand i för stor utsträckning. Det vill säga att det är viktigt att arbetssysslor delas upp inom känsliga områden där riskerna är större att oegentligheter begås. Han nämner att det självklart kan begås oegentligheter även om arbetssysslorna är uppdelade men understryker att risken då reduceras betydligt.

Vad gäller utbildningar förklarar ekonomichefen att det oftast sker ad hoc. Det finns inget integrerat utbildningssystem i företaget, utan revisorer och konsulter tas in vid behov. CFO:n lyfter fram att det oftast sker på lokal nivå eftersom många dotterbolag är specialiserade på ett visst område. Dotterbolags-VD:n förklarar att alla medarbetare får en internutbildning genom en allmän introduktion om företaget. Beroende på den anställdes roll i företaget anpassas övriga utbildningar för att hjälpa den anställde att utvecklas. CFO:n säger att i moderbolaget får respektive avdelning utbildningar i exempelvis nya skatte- och redovisningsregler. Det förekommer även management-utbildningar på de högre nivåerna. Affärsområdeschefen berättar om internutbildningar som riktar sig mot fler än just ledning och chefer. Han berättar att internutbildningarna kan ske från både interna och externa parter. Ett externt exempel är när flera bolag hade köpt in produkter från samma leverantör. I detta fall kom leverantören för att hålla i utbildningar till de anställda i syfte att sprida kunskap om produkten. De fall då det sker internt är exempelvis när ett dotterbolag besitter viss kunskap som de kan lära ut till de andra bolagen. Dotterbolags-VD:n berättar att personalen utvecklas med hjälp av kontinuerliga utvecklingssamtal.

4.2.4 Information & kommunikation

Information från moderbolaget går inte ut till samtliga anställda direkt utan skickas till respektive dotterbolags ledning berättar ekonomichefen. Det är sedan ledningens ansvar att sprida informationen på rätt sätt inom varje dotterbolag. Det är därför stora skillnader dotterbolagen emellan hur kommunikationen sker.

Affärsområdeschefen lyfter fram att det går att ringa en VD för ett dotterbolag när som helst på dygnet, "de är alltid tillgängliga". Det är av väsentlig betydelse att upprätthålla en god kontakt med cheferna runt om i verksamheten förklarar affärs-

områdeschefen. Detta sker genom att ledningen från Sverige flera gånger om året möter de internationella cheferna både formellt och informellt. Det anordnas bland annat så kallade MD-meetings (Managing Director-möten), som främst är en informell träff för alla verkställande direktörer på bolagen runt om i världen en gång om året. Han understryker att det även sker formella möten under resan: "det är en kombination av att stärka relationen mellan bolagen och business". Varje år får ett nytt land anordna sitt egenutformade MD-meeting, vilket affärsområdeschefen tror är uppskattat bland bolagen, man får visa upp sitt lands unika kultur och traditioner.

Affärsområdeschefen tar upp att organisationen är decentraliserad. Med en decentraliserad struktur anser han att information normalt sett kommer fram till honom och andra personer i ledningen på ett effektivt sätt. Samtidigt säger han att det kan förekomma att information på så sätt inte når hela vägen fram. Vidare förklarar affärsområdeschefen dock att han tror att risken för bortfall hade varit större om organisationen varit mer centraliserad. Detta med motiveringen att informationen skulle behöva gå igenom fler led vilket skulle innebära att informationen enklare skulle försvinna. Dotterbolags-VD:n menar att de har en mycket platt organisation så att kommunikationen oftast sker direkt till honom eller till deras ekonomichef.

Affärsområdeschefen berättar att vid de tillfällen anställda misstänker oegentligheter ska de kunna rapportera detta till sin chef. Skulle det röra den egna chefen kan man istället rapportera direkt till högsta ledningen. Detta trots att de inte har något whistleblowingsystem idag. Här berättar ekonomichefen att de som rapporterar om oegentligheter ses som hjältar i organisationen och andra borde inspireras av detta.

4.2.5 Övervakning

Affärsområdeschefen menar att företaget arbetar med övervakning genom decentralisering. Vidare menar han att eftersom respektive dotterbolag har en VD, ökar kontrollen då varje VD kommer närmre golvet. Varje VD är noga utvald vid anställningsprocessen, vilket har lett till att det finns en stor tillit till dem runt om i koncernen. Samtidigt nämner affärsområdeschefen att den högsta ledningen får överva-

ka VD:arna på dotterbolagen, detta kan ske vid till exempel styrelsemöten och andra träffar.

Affärsområdeschefen berättar att det i dagsläget sker rapportering till huvudkontoret månadsvis. Denna rapportering sker minst en gång i månaden, ibland två gånger om dotterbolaget är större. Månadsrapporteringen är till för att kontrollera att alla bolag når de budgeterade målen, vilket affärsområdeschefen samtidigt ser som en form av övervakning.

Övervakning och uppföljning sker främst i den mån de ser att det finns risker samt vid bokslut, förklarar dotterbolags-VD:n. Han menar att utgångspunkten i bolaget är ordning och reda och att man ska rätta sig efter bolagets rutiner, med det följer vanligtvis minskad risk för oegentligheter:

Vår utgångspunkt är att vi kan lita på våra medarbetare och att de känner det förtroendet, då växer också deras lojalitet mot bolaget.

Enligt CFO:n har företaget ingen permanent internrevisionsfunktion då de inte känner något behov i dagsläget. Han menar att man måste "väga kostnaden mot nyttan" och tror inte att det betalar sig just nu i deras situation. Vid några tillfällen har de känt behov av att ta in en internrevisor tillfälligt men det har inte varit några särskilt stora företeelser det gällde. Man kan behöva övervaka vissa områden lite mer "där det inte är samma kultur av ordning och reda".

Enligt ekonomichefen utgår man ifrån att alla gör vad de ska. Han förklarar att det handlar om att känna förtroende: "om man känner att förtroendet minskar slår man gärna ett extra öga på situationen". Att slå ett extra öga kan innebära att tillfälligt ta hjälp av revisorer som gör en extra granskning av transaktioner eller bokföring just för den enheten man misstänker att något kanske inte står helt rätt till i.

Vi har tagit del av företagets internkontrollrapporter de senaste fem åren som upprättats i enlighet med *Svensk kod för bolagsstyrning*. Precis som CFO:n förklarar, kan vi där utläsa att företaget inte ser något behov av att inrätta en internrevisionsfunktion inom koncernen. Ställningstagandet grundar sig på vad företaget anser om sin nuvarande riskbild samt att kontroller redan finns inbyggda i bolagets struktur,

exempelvis att ledningen sitter med i styrelsen och arbetar aktivt i samtliga bolag inom koncernen. CFO:n tror att en stor del av värdet med en permanent internrevisor inte skulle vara de oegentligheter den skulle hitta, utan istället:

Det faktum om man skulle ha en internrevisor, skulle nog mer avskräcka folk för att falla för frestelsen att hitta på någonting.

4.3 Whistleblowing

CFO:n berättar att frågan om ett whistleblowingsystem har lyfts upp på senare tid av ett par styrelseledamöter, som även sitter i andra bolagsstyrelser där implementering av system har skett.

Affärsområdeschefen berättar att det förekommit whistleblowing tidigare i koncernen i form av att han mottagit anonyma mail från personer inom organisationen. Han berättar att i ett fall anlidade företaget tillfälligt en extern revisionsbyrå som specialgranskade den enskilde verksamheten för att på så sätt hitta oegentligheten. Vidare nämner han även att det förekommit fall som han inte tagit seriöst och då förbisett, vilket senare visade sig vara rätt beslut. Vid något tillfälle har han även svarat på anonyma mail gällande oegentligheter, men fick då inga gensvar. CFO:n förklarar att det inte handlat om några allvarliga fall.

Vid ett eventuellt införande kommer ett externt företag att få implementera systemet tror affärsområdeschefen. Han säger att det förmodligen skulle innebära att det finns en speciell extern hotline för telefon och mail där man kan ge information om oegentligheter. CFO:n tror att en extern whistleblowingdrift är att föredra så att inte någon riskerar sitt arbete när de rapporterat om eventuella oegentligheter. Det bör inte heller vara företagets befintliga revisionsbyrå om de tillhandahåller dessa tjänster som tar hand om driften, utan det måste vara en helt oberoende part. Han tror också att det är viktigt att det ska vara möjligt att kontakta personen och därför bör anonymitet inte vara ett alternativ. Eftersom det är en extern part som agerar mellanhand och hanterar fallet så förblir ändå personen som rapporterar anonym mot företaget. Han tror även att det kan finnas "politiska skäl" där folk rapporterar

felaktigt, exempelvis för att hämnas på en chef eller av andra anledningar och då måste man kunna följa upp om det stämmer.

Vidare förklarar CFO:n att om exempelvis en anställd får vetskap om att chefen begår oegentligheter, kanske inte den anställda vågar ta upp detta med chefen. Detta eftersom det kan äventyra personens egen anställning på grund av att den inte har något identitetsskydd. Då den anställda möjligen inte är helt säker på sin sak, menar CFO:n att det även krävs en hel del mod för att rapportera om det inte sker anonymt:

Tidigare i mitt yrkesliv då jag varit med om whistleblowingfall, har det varit väldigt starka personligheter som blåst i visselpipan.

Affärsområdeschefen tror att anledningen till att det blivit mer utbrett med whistleblowing inom offentlig sektor har sina förklaringar. Lex Sarah och Lex Maria fokuserar på hälsa och liv, därför är det mer självklart att whistleblowingsystem implementerats inom den sektorn. Han påpekar dock att det även är viktigt att såväl ekonomiska oegentligheter som etiska, sociala och miljömässiga missförhållanden lyfts upp inom den privata sektorn så att problemen kan bearbetas, inte minst genom ett whistleblowingsystem. En eventuell implementering av ett whistleblowingsystem i företaget menar affärsområdeschefen handlar om ett internt whistleblowingsystem, oavsett om det blir ett externt företag som tar hand om driften eller om den sköts internt:

Syftet med ett whistleblowingsystem för oss handlar om att det ska kunna bli lättare att lyfta fram och behandla fall om oegentligheter internt.

För att syftet med ett whistleblowingsystem ska nå ut till alla i organisationen menar affärsområdeschefen att mail bör skickas ut till anställda via de olika bolagen, så att samtliga i företaget informeras om hur systemet fungerar. Ekonomichefen tror att det är väldigt viktigt att ledningen verkligen kommunicerar ut informationen tydligt.

Han tror även att man ska försöka sätta upp riktlinjer för whistleblowingsystemet och företaget bör även integrera dem i en uppförandekod.

Affärsområdeschefen ser både för- och nackdelar med en implementering av ett whistleblowingsystem. De negativa aspekterna menar han är att cheferna ute på dotterbolagen kan känna sig förnärmade och få en känsla av att de är misstrodda. Han säger även att det strider något mot deras företagskultur eftersom de uppmunt-
rar till "tillit och tron på människan". Samtidigt förmodar han att systemet leder till en preventiv åtgärd, alltså att det leder fram till en skrämselfaktor, vilket bidrar till att man undviker att genomföra oegentligheter. Han säger att han ser positivt på ett whistleblowingsystem då det ökar kontrollen ytterligare. Ekonomichefen säger också detta, och företaget borde hylla den som avslöjar oegentligheter.

Dotterbolags-VD:n säger att den viktigaste tillgången i en grossiströrelse är de anställda, det vill säga människorna, vilka är komplexa och olika. Vidare förklarar han att som arbetsgivare är det viktigt att skapa en företagskultur som gör att man trivs på sin arbetsplats och att individen uppfattar sin roll som viktig, det vill säga att man har en betydelse och får uppskattning för detta, oavsett roll. Han menar:

I vår organisation tror jag att ett whistleblowingsystem skulle få mer negativa följder än positiva. Många frågor kan skapa oro och ångest vilket gör att man kan tappa fokus på våra viktiga affärsprocesser: Vad kan jag säga? Vem kan jag lita på? Är jag misstänkt för något?

CFO:n tror whistleblowingsystem kommer att uppfattas som positivt av de flesta då han menar att det uppfattas som att: "vi vill ha en ren kultur och vi vill göra rätt för oss". Han poängterar att det är omöjligt att veta hur mycket ett whistleblowingsystem kommer att vara värt för företaget, men att det förmodligen kommer att generera några fall per år som är relevanta och som man kan göra någonting av. Utöver det kommer det antagligen några till anmälningar, från situationer när den anställde inte uppfattat situationen rätt eller missbrukar systemet. Han säger även att de lokala VD:arna har ett av de mest utsatta jobben i koncernen då de måste fatta många obekväma beslut, som till exempel att säga upp personal. De kan därför bli utsatta

och få anmälningar mot sig om folk inte riktigt förstår hur systemet fungerar eller använder det på ett olämpligt sätt. Detta tror CFO:n kan oroa en lokal VD.

CFO:n tror att någon form av belöning till whistleblowern kanske krävs som en "morot", även om han tror att det inte riktigt stämmer överens med deras företagskultur. Men han menar att det hänger på att whistleblowern inte är anonym och att det är en extern part som tar hand om ärendena så att det går att ställa följdfrågor och följa upp om det stämmer. Han tror dock inte att det skulle passa in riktigt i deras företag. Dessutom skulle det nog vara väldigt svårt att värdera de uppgifter som eventuellt skulle komma in från de som rapporterar något. Ekonomichefen tror inte på en eventuell belöning till den som rapporterar om oegentligheter då det kan ge fel signaler, samt att det inte går hand i hand med deras företagskultur.

Affärsområdeschefen tror whistleblowingsystem kommer bli ett allt vanligare fenomen i svenska företag. Allt som finns etablerat i USA brukar komma till Sverige förr eller senare. Dock tror han att det hela kommer att få en "svensk touch", där eventuell belöning till whistleblowern inte kommer att finnas på samma sätt i Sverige. CFO:n menar att ett whistleblowingsystem ligger i tiden, det vill säga att det idag är många intressenter som kräver det. Han tror att det blivit mycket mer accepterat idag då samhällssynen har förändrats.

5 Analys

I detta kapitel kommer vi att först analysera hur företaget arbetar med intern styrning och kontroll utifrån de olika komponenterna i COSO:s ramverk. Därefter analyseras deras förhållningssätt till ett eventuellt införande av ett whistleblowingsystem. Till sist kommer vi att analysera vårt fallföretags arbete med intern styrning och kontroll samt whistleblowing utifrån ett agent- och stewardshipperspektiv.

5.1 COSO-modellen

Företaget arbetar inte direkt efter COSO:s ramverk. Enligt Wikland finns COSO:s fem komponenter till för att företaget ska arbeta mot sina mål. Han är tydlig med att målen måste vara identifierade för att modellen ska fungera optimalt. Koncernen har tydligt sina huvudmål uppskrivna på sin hemsida. För att alla ska arbeta mot samma mål har koncernen sitt bonussystem baserade på: avkastning på insatt kapital i dotterbolagen, resultat och hela företagens aktiekurs. Mjuka värden har tidigare använts, men resultatet blev att fokus lades på fel områden säger ekonomichefen.

5.1.1 Kontrollmiljö

Arwinge (2010), Romney & Steinbart (2012) och Wikland belyser vikten av en uppförandekod i företaget. CFO:n och ekonomichefen förklarar att företaget i dagsläget inte har någon uppförandekod. Ekonomichefen menar att den finns i företaget indirekt och därför inte behöver skrivas ned. CFO:n förklarar dock att företaget sannolikt kommer att ha en uppförandekod klar inom kort och att det i dagsläget finns personal som arbetar med dessa frågor. Wikland (s 63) poängterar vad COSO tar upp i sitt ramverk:

Eftersom en organisations goda rykte är så värdefullt måste uppförandekoden gå bortom det blott och bart lagenliga. För att förtjäna gott rykte bland de bästa företagen så förväntar sig samhället mer än så.

Uppförandekoden involverar hur företaget ska förhålla sig på ett etiskt, socialt och miljömässigt sätt. Enligt ekonomichefen är det en självklarhet att företaget gör miljömedvetna val och CFO:n menar att även om bolaget starkt är emot oegentligheter har ämnet nyligen kommit upp allt mer på styrelsens agenda:

Det blir väldigt tydligt nu, sitter man i en styrelse har man ett jäkla ansvar.

Romney & Steinbart (2012) menar att riktlinjerna i uppförandekoden måste vara tydliga för att undvika missförstånd. Följande citat illustrerar gränsdragningsproblemet angående mutor:

Most purchasing agents agree that accepting \$5,000 from a supplier is dishonest, but a weekend vacation is not as clear-cut.

CFO:n förklarar att mutor är oacceptabelt, trots att det inte finns nedskrivet. Han förklarar vidare att de dragit sig ur bolagsköp eftersom tjänstemännen i det andra företaget krävde mutor. Dock tror han att det kan komma att behövas tydligare riktlinjer i framtiden, vilket en uppförandekod hade bidragit till.

Romney & Steinbart (2012) tar upp inlärningsprogram för att lära nyanställda vikten av företags mjuka värden. Detta sker i företaget genom decentralisering menar CFO:n. Ett stort ansvar läggs på de globala enheterna med sina egna företagsledningar förklarar affärsområdeschefen.

Arwinge (2010) menar att företagets kontrollmiljö formar grunden för företagets andra komponenter inom COSO-modellen och ansvarsfördelning samt företagsstruktur innefattas i kontrollmiljön. Det är ledningens ansvar att en sund kontrollmiljö upprätthålls i hela organisationen. CFO:n förklarar risken finns att det uppstår en flaskhals om för mycket beslut fattas centralt. Därför ska varje dotterbo-

lag betrakta sig som ett eget bolag. Ekonomichefen förklarar att varje dotterbolag utgör en egen resultatenhet.

CFO:n menar att det framförallt finns en stark kostnadskultur genomgående i hela företaget, detta eftersom det är ett grossist- och handelsföretag. Ekonomichefen tillägger att företaget inte har någon specifik företagskultur i övrigt. CFO:n förklarar dock att detta beror på att man inte vill integrera dotterbolagen för mycket i koncernen då dem blir svårare att sälja i framtiden. Haglund et al (2005) tar även upp att det är människorna som skapar kontrollmiljön i företaget och den formar grunden för övriga komponenter. Wikland beskriver vikten av människorna och deras olika roller i organisationen för kontrollmiljön, då förståelse för hela den interna styrningen och kontrollen byggs upp av dem. Här förklarar CFO:n att man försöker behålla dotterbolagens ledningar intakt, vilket i sin tur skapar bra relationer mellan de olika ledningarna under en längre tid. Affärsområdeschefen menar att på så sätt skapas en hög tillit till dotterbolagen runt om i världen.

5.1.3 Riskbedömning

Haglund et al (2005) och Wikland nämner båda att det är av betydelse att bedöma sannolikheten att en risk uppstår men även vad riskens konsekvenser innebär. Om målen är tydliga i organisationen blir det således enklare att göra en riskbedömning. Detta löser koncernen med hjälp av en riskkarta menar CFO:n. Här framhäver koncernen de mest centrala riskerna och ser hur de går att hantera. Den största risken koncernen möter är att inte uppnå den målsatta tillväxten, eftersom aktien i stort sett följer tillväxtens mönster. Koncernen har haft en hög tillväxttakt de senaste tio åren och har mer än fyrdubblat sin omsättning under denna tid.

Haglund et al (2005) nämner risken då en obehörig person har hand om inköpen eller att avtal appliceras dåligt. Medan sannolikhetspåverkande faktorer som författarna nämner är svårt att skilja från risker kan personalen besitta för låg kompetens, otillräckliga rutiner samt bristfälliga avtal. Detta är något affärsområdeschefen också har betraktat. Han berättar att det är en svår process att hitta kompetent personal, som även är tillförlitlig.

Haglund et al (2005) beskriver tre interna risker: verksamhetsrisk, redovisningsrisk och IT-baserad risk. En risk som CFO:n nämner inom verksamhetsrisk är att lagret inte är uppdaterat. Detta ser han som en risk för verksamhetens ekonomi då delar av varorna i lagret är av högt värde. Dotterbolags-VD:n förklarar risken med varor som delas ut men inte registreras, vilket påverkar bolagets resultat negativt. En annan risk är att produkter från leverantörer är defekta vilket kan innebära en kostnad för koncernen.

Ytterligare en risk för verksamheten är kontanthantering, vilket koncernen försöker förhindra genom att sätta in pengarna med jämna mellanrum på bankkontot. Affärsområdeschefen nämner att det finns risker med dotterbolagscheferna, vilket är en verksamhetsrisk. Om en chef skulle bli långvarigt sjuk eller sluta kan det vara svårt att finna en ny som är lämplig för jobbet och dessutom tar det tid att anpassa sig och lära sig om organisationen. CFO:n berättar att det kan uppstå redovisningsrisker som felkonteringar vilket påverkar bokföringen samt att datorproblem kan medföra stora risker inom koncernen. CFO:n förklarar vidare att reliabiliteten och integriteten måste vara hög inom det interna kontroll- och styrsystemet, vilket Haglund et al (2005) menar är viktigt.

Romney & Steinbart (2012) och Tricker (2012) nämner tillvägagångssätt vid uppkommande av risker. Ett av sätten är att implementera ett system, vilket koncernen gjort i form av en riskkarta, enligt affärsområdeschefen och CFO:n. Ett annat tillvägagångssätt som författarna nämner är att man outsourcar risken. Detta gör koncernen då de är ett grossistföretag vilket innebär att riskerna reduceras eftersom en annan part står för produktionen. Vidare nämner affärsområdeschefen också att det förekommit att koncernen sålt av bolag för att reducera risken men även att de i vissa fall väljer att acceptera risker.

5.1.4 Kontrollaktiviteter

Genom att implementera kontrollaktiviteterna vid uppbyggandet av organisationen får kontrollerna starkare genomslagskraft menar Romney & Steinbart (2012). Såväl

CFO:n som ekonomichefen menar att det idag finns många kontroller inbyggda men att det blir viktigare att titta mer på dessa. När CFO:n talar om deras kontrollaktiviteter säger han: "idag är den lite hantverksmässig på sina håll". Ekonomichefen berättar vidare om pilotprojektet som innefattar fler kontrollfunktioner införs. Det nya projektet kommer integrerats med företagets nuvarande system för finansiell rapportering. Förmodligen kommer det nya mer formella kontrollsyste-
met att finnas i hela företaget från och med nästa år. Han understyrker dock att:

Det får inte bli för byråkratiskt så att det tar för mycket tid från övriga verksamheten.

Enligt ekonomichefen innehåller det mer formella kontrollsyste-
met som företaget håller på att införa, bland annat mer tillämpning av four-eyes-principal vid transaktioner samt fler och tätare kontrollfrågeformulär från dotterbolagen.

Romney & Steinbart (2012) belyser vikten av att en enskild person inte ska in-
neha för stort utrymme att kunna genomföra oegentligheter, denna kontroll är af-
färsområdeschefen väl medveten om. Han berättar att känsliga arbetssysslor delas
upp anställda emellan för att undvika oegentligheter. Affärsområdeschefen under-
stryker att risken för oegentligheter reduceras betydligt om fler än en person är in-
blandad.

Enligt dotterbolags-VD:n följs alla avvikelser på konton och i lagret upp, per-
sonalen har dessutom inloggningsidentiteter registrerat i ett IT-system vilket gör att
det går att skilja på vem som gjort vad. Detta menar Wikland är en form av automa-
tisk kontroll. Utöver det talar dotterbolags-VD:n framförallt om förtroende för
medarbetarna:

Förtroende är något man förtjänar men när man plötsligt börjar missbruka det förtro-
endet, kan det vara svårt för omgivningen att uppfatta missbruket. Normalt ser dock
någon kollega det som berättar det för sin chef.

Wikland menar att utbildningar är en förebyggande kontrollaktivitet, och att kon-
troller kan vara manuella eller automatiska. Affärsområdeschefen menar att dotter-

bolag med flera hundra anställda passar det bättre med mer automatiserade kontroller, medan i ett mindre bolag kan det ske manuellt. Ekonomichefen förklarar att utbildningar oftast sker ad hoc via exempelvis konsulter och revisorer och CFO:n tillägger att det oftast sker på lokal nivå. Affärsområdeschefen förklarar att när ett visst dotterbolag besitter viss kunskap, hålls internutbildningar med andra bolag inom koncernen men det kan även vara leverantörer som kommer till bolagen och instruerar om produkter. Dotterbolags-VD:n menar för att hjälpa de anställda att utvecklas, anpassar de utbildningar efter deras roller i företaget. Vidare nämner han att kontinuerliga utvecklingssamtal förts med personalen för att få alla att arbeta mot samma mål. COSO (2011) nämner utvecklingssamtal som en kontrollrutin under komponenten kontrollaktiviteter.

5.1.5 Information & kommunikation

Enligt affärsområdeschefen finns en nära relation mellan respektive bolag inom koncernen då de träffas flera gånger om året, såväl formellt som informellt. Enligt Haglund et al (2005) inkluderas både de formella och informella informations- och kommunikationsvägarna i det samlade styr- och kontrollsystemet. Wikland menar att det bör vara högt i tak i företaget, samt förklarar han vikten av att värdefull information inte försvinner på vägen, vilket han menar underlättar avslöjande om bedrägerier och felaktigheter. Arwinge (2010) lyfter fram betydelsen av tillförlitlig, aktuell och noggrann information. Affärsområdeschefen menar att detta inte utgör ett problem för företaget eftersom organisationen är decentraliserad, han säger att informationen från dotterbolagen effektivt kommer till honom och övriga ledningen. Han menar även att informationen från ledningen når ut smidigt till dotterbolagscheferna och att det sedan är upp till respektive bolag att avgöra hur de på bästa sätt sprider informationen vidare. Dessutom förklarar han att det är svårt att veta om all nödvändig information når fram. Dock tror han att information skulle försvinna lättare om organisationen varit centraliserad. Informationen skulle då behöva gå igenom fler mellanled enligt affärsområdeschefen. Dotterbolags-VD:n understryker

att deras organisation är mycket platt vilket gör att kommunikation oftast sker direkt till ekonomichefen eller VD:n.

Oegentligheter bör enligt Wikland kunna rapporteras av de anställda, däremot kan den som utför handlingen ofta kan bli motarbetad och whistleblowern istället kan bli straffad. Denna syn har inte ekonomichefen, han anser att whistleblowern bör ses som inspirerande då hans handlingar gynnar företaget, även om företaget i dagsläget inte har något system för whistleblowing. Affärsområdeschefen säger att anställda i nuläget ska kunna rapportera direkt till sin chef. Om det skulle röra den egna chefen för dotterbolaget, kan den anställda höra av sig till högsta ledningen.

5.1.6 Övervakning

Wikland nämner att övervakning har en betydelsefull roll där löpande uppföljningar, rapportering av avvikelser samt utvärderingar är till för att förbättra den interna styrningen och kontrollen. Företagets affärsområdeschef talar om att dotterbolagen skickar in månadsrapporter som ledningen följer upp och granskar, vilket affärsområdeschefen tror kan avslöja eller reducera oegentligheter. Arwinge (2010) skriver att det är betydelsefullt att man förstår komponenten kontrollmiljö eftersom det är där övervakningen sker. Vidare nämner han att rätt personer ska få övervakande roller. Affärsområdeschefen förklarar att företaget ökar övervakningen med hjälp av deras decentraliserade organisation för att varje enskild chef kommer närmre golvet. Då varje chef granskas noga i anställningsprocessen menar han att de har stor tillit till dotterbolags-VD:arna. Högsta ledningen granskar i sin tur dotterbolagschefer via styrelsemöten och andra träffar.

CFO:n nämner att det kan förkomma mer oegentligheter på vissa platser "där det inte är samma kultur av ordning och reda", på dessa platser kan det behövas mer övervakning. Arwinge (2010) menar att man ska prioritera hur man allokerar sina resurser inom övervakningen. Det är enligt honom av betydelse att resurserna läggs där behovet är störst. Även ekonomichefen berättar att det handlar om att ha förtroende för de anställda. Vid tveksamheter berättar han att det läggs ner mer resur-

ser just på den enskilda situationen, vilket i koncernens fall kan innebära att anlita en extern konsult- eller revisionsbyrå. Dotterbolags-VD:n betonar även förtroende inom övervakningen. Utgångspunkten är ordning och reda samt att följa företagets rutiner och med det minska risk för oegentligheter:

Vår utgångspunkt är att vi kan lita på våra medarbetare och att de känner det förtroendet, då växer också deras lojalitet mot bolaget.

COSO (2012) nämner att internrevisorer får en oberoende bild av effektiviteten i organisationen, COSO (2008) beskriver att övervakning är av stor betydelse för att de andra komponenterna i COSO ska fungera effektivt. Svernlöv (2011) beskriver att ställningstagandet angående internrevision är nödvändig i *Svensk kod för bolagsstyrning*. Det är inte tvingande för svenska börsnoterade bolag om de kan motivera varför en sådan funktion ej är nödvändig, vilket företaget gör. CFO:n säger att personal från ledningen sitter med i styrelsen för alla dotterbolagen vilket blir en övervakning i sig. Han menar att man måste ”väga kostnaden mot nytta”. Bolaget har tagit in internrevisorer tillfälligt när de känt behov, dock har det aldrig gällt något riktigt allvarligt fall. CFO:n tror istället att värdet med en permanent internrevisionsfunktion inte skulle väga upp dess kostnad av de eventuella oegentligheter de skulle hitta. Den skulle istället bara innebära en avskräckande effekt för att anställda i mindre utsträckning skulle begå oegentligheter.

5.2 Whistleblowing

Vid implementering av ett whistleblowingsystem tror informanterna på samma lösningar. Enligt ICC (2008) kan man både låta ett externt företag sköta whistleblowingfunktionen, men även sköta driften internt. CFO:n och affärsområdeschefen tror båda på en extern drift, men CFO:n tror inte på anonymitet då man måste kunna ställa följdfrågor till den som gett information om oegentligheter. Dock menar han att driften bör skötas av en oberoende part, vilket också förespråkas av ICC (2008).

CFO:n förklarar att tidigare exempel på whistleblowing i företaget har mest rört mindre allvarliga fall. Enligt Datainspektionen (2010) följer det vissa begränsningar med ett whistleblowingsystem i Sverige. Det bör exempelvis bara användas där oegentligheterna kan ge allvarliga konsekvenser för företaget. Annars används företagets normala informations- och rapporteringskanaler. Om man inte ansöker om ett tillstånd ska endast nyckelpersoner och de med ledande ställning vara underlag för anmälningar.

Inom den offentliga sektorn finns det i redan så kallade visslarlagar. I Lex Sarah som regleras i Socialtjänstlagen (2001:453) och Lex Maria som regleras i Patient säkerhetslagen (2010:659), är det en skyldighet att rapportera om missförhållanden. Affärsområdeschefen menar att det finns förklaringar till att den offentliga sektorn kommit längre vad gäller visslarlagar, då det där handlar om hälsa och liv. Enligt TCO (2011) skyddar Lex Maria och Lex Sarah även whistleblowern, men denna föreskrift saknar man inom näringslivet. Affärsområdeschefen poängterar dock att företagets syfte med ett whistleblowingsystem, är att det ska bli smidigare att behandla oegentligheter internt.

En implementering av ett whistleblowingsystem i företaget handlar alltså om intern whistleblowing menar affärsområdeschefen, oavsett om driften av systemet sköts internt eller av ett externt företag. Dock understryker han att det är viktigt att såväl ekonomiska oegentligheter som etiska, sociala och miljömässiga missförhållanden lyfts upp i whistleblowingsystemet så att problemen kan bearbetas. Detta är något som hela den privata sektorn borde lyfta fram. CFO:n förklarar också att den anställda bör vara anonym mot företaget då den saknar skydd. Den anställda förblir dock anonym, om ett externt oberoende företag har hand om driften av whistleblowingsystemet, menar han. Då går det även att följa upp om misstankarna stämmer.

I USA har IRS infört belöning vid tipslämning om oegentligheter gällande gömda vinster och skatter, alltså extern whistleblowing. Enligt AFCE (2012) finns det även belöningsystem inom bolagen runt om i världen, där whistleblowern får en belöning vid avslöjande om oegentligheter, det vill säga i interna whistleblowingsystem. Detta är dock vanligare i USA än i Europa. Ekonomichefen tror att belö-

ningar vid rapportering av oegentligheter kan sända fel signaler i företaget samt att synsättet inte ligger i linje med deras företagskultur. Affärsområdeschefen tror inte heller på belöning då det inte riktigt går ihop med svenskt synsätt. CFO:n menar också att det inte riktigt stämmer med deras företagskultur. Det skulle dessutom vara väldigt svårt att värdera de uppgifter som skulle komma in från folk som rapporterar om oegentligheter.

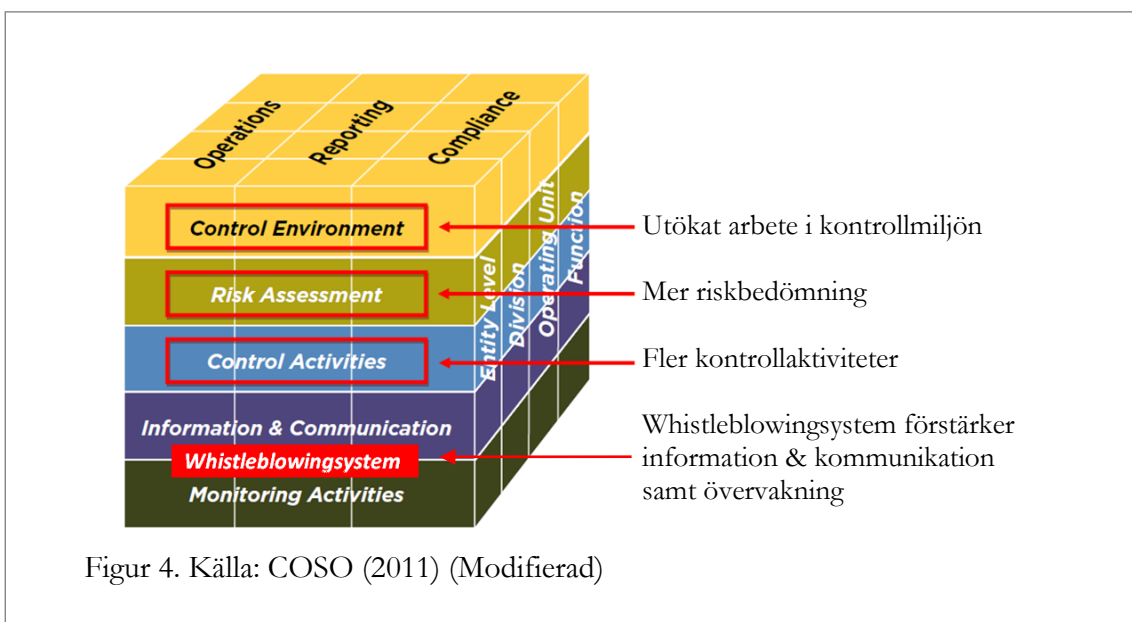
Wikland förklarar att det krävs mycket av en person som upptäckt oegentligheter att träda fram. Detta eftersom whistleblowern riskerar att ses som en förrädare samt ur eget perspektiv ofta har mer att förlora än att vinna på att rapportera oegentligheter. Whistleblowern kan bli motarbetad istället för att bli belönad. Här skiljer sig synsättet om man ser till ekonomichefens åsikter. Han ser snarare att whistleblowern ska bli hyllad då de främjar företaget. CFO:n säger även att: "vi vill ha en ren kultur och vi vill göra rätt för oss". Därför tror han att ett whistleblowingsystem skulle mottas väl i organisationen. Han tror det kommer att komma fram relevanta anmälningar, men även anmälningar där personer har missuppfattat systemet. Han berättar även att de lokala VD:arna har en tuff roll i koncernen då de behöver avskeda personer, men även fatta andra obekväma beslut. Detta tror CFO:n kan leda till att en lokal VD kan få anmälningar via systemet som inte är befogade vilket gör att VD:arna på de olika bolagen kan tycka illa om ett införande av ett whistleblowingsystem. Detta menar även Romney & Steinbart (2012) och Furnham & Taylor (2011), att det kan förekomma hämndbegär som de anställda utnyttjar genom ett whistleblowingsystem. Det kan även inträffa fall med otydliga eller vaga felaktigheter.

Efter att ha intervjuat dotterbolags-VD:n framgår det att hans åsikter stämmer överens med hur CFO:n på moderbolaget anade att en lokal VD skulle se på ett whistleblowingsystem. Enligt dotterbolags-VD:n säger att den viktigaste tillgången i en grossiströrelse är de anställda. Vidare förklarar han att som arbetsgivare är det viktigt att skapa en företagskultur där individen uppfattar sin roll som viktig, det vill säga att den anställde känner sig betydelsefull och får uppskattning för detta. Han

menar även att man måste trivas på sin arbetsplats och är skeptisk till införandet av ett whistleblowingsystem:

I vår organisation tror jag att ett whistleblowingsystem skulle få mer negativa följder än positiva. Många frågor kan skapa oro och ångest vilket gör att man kan tappa fokus på våra viktiga affärsprocesser: Vad kan jag säga? Vem kan jag lita på? Är jag misstänkt för något?

Enligt Wikland går ett whistleblowingsystem in under komponenten information & kommunikation och enligt Romney & Steinbart (2012) går det in under övervakning. Dotterbolags-VD:ns åsikter skiljer sig från informanternas i den svenska ledningen, vilka är överens om att ett whistleblowingsystem anses positivt. Ett whistleblowingsystem skulle då bli en förstärkt del av de två COSO-komponenterna i detta företag. Komponenterna information & kommunikation samt övervakning skulle bli effektivare.



5.3 Agent- och stewardshipteorierna

Föreställning av vad som motiverar de anställda skiljer sig mellan de olika teorierna. Davis et al menar att agentteorin, som nämnts tidigare, ser att agenterna motiveras av att rationellt göra vinster i eget syfte, medan stewards anses handla i linje med

organisationens mål. CFO:n berättar att företagets dotterbolags-VD:ar och andra högre chefer bland annat motiveras med hjälp av ett bonussystem. Då en dotterbolags-VD når uppsatta bonusmål, belönas detta. Davis et al menar att detta ligger i linje med människosynen *the economic man*. Dotterbolags-VD:arna anses därigenom agera rationellt för att nå sin bonus. Se vidare övergripande bild av agent- och stewardshipteorierna i *Figur 5* på sida 62.

Oskrivna regler inbakade i kulturen menar CFO:n bidrar till att bolagets medarbetare drar åt samma håll. Detta stämmer överens med hur Davis et al beskriver *Collective serving* i stewardshipteorin. Agenternas mål anses överensstämma med organisationens då tät kontakt och gemensamt arbete mot dotterbolagen leder till utveckling i organisationens tänkta riktning. Agenten drivs av ekonomiska incitament, något som principalen använder sig utav för att styra mot övergripande mål. Då agentens och principalens mål stämmer väl överens minskar de resurser som krävs för att annars säkerställa att rätt processer utförs. Dock utgör vart dotterbolag en resultatenhet vilket bidrar till att var dotterbolags-VD agerar opportunistiskt då utfall påverkar bonus vilket driver agenten. Detta ligger i linje med *Self-serving* enligt Davis et al.

o **Psykologiska faktorer**

Davis et al skiljer på lägre och högre behov, samt inre och yttre belöningar. Företagets bonussystem fyller det lägre och ekonomiska behovet hos dotterbolags-VD:ar, vilket är en ren yttre belöning. Detta ligger i linje med agentteorin. Företaget har tidigare haft ett bonussystem vilket har innehållit mjukare värden. Dessa togs dock bort då de enligt CFO:n påverkade resultatet negativt. Ett äldre bonussystem som innehöll mjukare nyckeltal, kunde ses som styrning i stewardshipanda.

Årligen ordnas träffar där dotterbolags-VD:ar får chansen att utbyta idéer och visioner. Detta skapar en möjlighet för jämförande och utvärdering på VD-nivå, det vill säga *Other managers* utifrån *Social Comparison*. I företaget försöker den svenska ledningen minska avståndet mellan ledningen och dotterbolags-VD:arna genom att aktivt arbeta med styrelsearbete och hela tiden ha en öppen dialog. Det är företa-

gets policy att en dotterbolags-VD alltid ska kunna få kontakt med ledningen, vilket bidrar till ett bättre samarbete och möjligheten att utvärdera. Utifrån de teorier som Davis et al belyser i sin artikel är det svårt att peka på ett klart agent- eller stewardshipperspektiv huruvida agenterna utvärderas med hänsyn till principalens delaktighet då det varierar stort inom koncernen.

I vårt fallföretag är CFO:n, ekonomichefen och affärsområdeschefen aktieägare, ingen av dem har dock röstmajoritet i bolaget. CFO:n uppmuntrar ett ägande av aktier då han tror att det bidrar till en ökad målkongruens. Ägande av aktier är ett tecken på engagemang som enligt Davis et al ökar graden av identifiering med bolaget. Detta bidrar också enligt författarna till en större motivation att nå företagets uppsatta mål. Den svenska ledningen identifierar sig med företaget, och går under begreppet High value commitment. Huruvida resterande organisation identifierar sig med företaget är svårare att fastställa. Företaget består som tidigare nämnt av flera dotterbolag. I dessa dotterbolag har den svenska ledningen medvetet låtit den befintliga kultur som existerat vid förvärvet finnas kvar. Syftet med detta har varit just att bibehålla den identifiering som funnits. Affärsområdeschefen menar att dotterbolagen på detta vis generellt sett inte identifierar sig med moderbolaget. Detta går in under Davis et als Low value commitment.

Davis et al beskriver hur makt inom företaget påverkar kulturen. Koncernens struktur är väldigt decentraliserad och varje dotterbolag utgör en resultatenhet. Detta leder till att dotterbolags-VD:arna besitter mycket makt och möjlighet att påverka och styra sin verksamhet, detta tack vare dennes position. Denna makt kallas av Davis et al Institutional. Dotterbolags-VD:ens makt kan också ses ur ett personligt perspektiv. Denne ges stor frihet under förutsättning att företagets mål uppfylls. Huruvida makten för dotterbolags-VD:arna även är Personal beror enligt Davis et al på rådande kultur hos dotterbolaget i fråga.

o **Situationella faktorer**

Davis et al visar på två övergripande styrningsfilosofier som karaktäriserar agent- och stewardshipteorin, den kontrollerande och den högengagerande. VD:arna för

dotterbolagen har friheten att agera utifrån bästa förmåga och erfarenhet. Detta som tyder på en högengagerad filosofi, kombineras med en mer kontrollerande filosofi som bland annat syns i de månatliga finansiella rapporterna. Idag har koncernen inte någon nedskrivna uppförandekod. CFO:n berättar dock att man arbetar med utveckling av en sådan. En nedskrivna uppförandekod bidrar enligt Romney & Steinbart (2012) till att säkerställa att företagets värderingar behålls och efterlevs. Teorimässigt flyttar sig företaget mer från en stewardshipsituation där företagets anställda redan förväntas agera i enlighet med organisationen, mot agentteorin, där motsättningar i mål finns och nu ska skrivas ned. Uppförandekoden minskar den anställdes utrymme för egna tolkningar av företagets värderingar och agerande, vilket i sin tur ökar kontrollen. Detta går in under David et als kontrollerande styrfilosofi. Idag finns det inslag av båda filosofierna även om företaget rör sig mot en mer kontrollerande filosofi.

Informanterna talar mycket om tillit och ger sken av att de litar på sina anställda, det vill säga Trust. Dock har företaget valt att utveckla en riskkarta vilket visar på en ökad riskmedvetenhet. Dessa risker bemöts med utökade kontrollaktiviteter i form av exempelvis utökade rapporter och strängare attestrutiner. Därav pekar företagets styrning mot att vara kontrollerande, det vill säga ligger under författarnas benämning Control mechanisms.

Företaget kommunicerar mål på både lång och kort sikt. Det existerande bonussystemet lägger vikt på resultatet, avkastning på investerat kapital i dotterbolaget samt moderbolagets aktiekurs. Dessa anses vara kortsiktiga. Moderbolagets övergripande mål för verksamheten är att växa snabbare än marknaden, utveckla sin ledande position samt att kunna ge aktieägarna en utdelning på minst 30 procent av vinsten. Dessa anses vara på längre sikt.

CFO:n förklarar att som grossist- och handelsföretag ligger vinsterna i att pressa sina priser och därmed sina kostnader. Vidare berättar han att det är något som genomsyrar hela företagets verksamhet, är det en stark kostnadskultur. Därför ser vi att företagets målsättningar definieras av kostnadskontroller, detta prioriteras framför utvecklande mål som förbättrande aktiviteter.

Individualism och kollektivism är något Davis et al även belyser. Beroende på hur kulturen är i verksamhetslandet ser människor sig mer eller mindre som en del av kollektivet. I ett land där kollektivet är av stor vikt ökar viljan att göra dess mål till ens egna. Företaget är verksamt i flera länder innefattande flera olika kulturer. Därför kan en analys angående hur koncernens agenter identifierar sig med någon av teorierna ej säkerställas då de varierar beroende på verksamhetsland.

Maktdistansen Davis et al talar om varierar även inom koncernen. Affärsområdeschefen och ekonomichefen arbetar operationellt med dotterbolagen bland annat genom styrelsearbete. Detta arbete ger nära kontakt och bra insyn. Ekonomichefen betonar vikten av att alltid vara tillgänglig och berättar att det är en viktig del av arbetet. Detta tyder på ett nära samarbete och en liten maktdistans där ledningen används som bollplank, inte enbart som chef. Maktdistansen inom dotterbolagen kan variera beroende på geografisk placering och dess rådande kultur. CFO:n nämner exempelvis att alla länder inte har samma syn på ordning och reda, något som han menar kräver mer övervakning. Här finns en större maktdistans. I en organisation där skillnaden mellan maktnivåerna är stora har anställda en benägenhet att hålla information inom sig. Vid en sådan situation skulle ett whistleblowingsystem hjälpa den anställda att förmedla sin information inom företaget.

Initiativet till ett whistleblowingsystem väcktes av personer i moderbolagets styrelse, som influerats i andra styrelseuppdrag. Ett whistleblowingsystem fungerar enligt Datainspektionen (2010) som ett komplement till de befintliga interna informations- och rapporteringskanaler. Romney & Steinbart (2012) och Arwinge (2010) menar att en hotline utgör ytterligare möjligheter att motverka oegentligheter i företaget. När oegentligheter kan uppdagas genom ett whistleblowingsystem ges styrelse och ledning möjligheten att agera. Ur ett agentperspektiv är det en stor fördel för styrelsen och ledningen att få möjligheten att ta del av information som annars enbart vore tillgängligt för agenten. Eisenhardt (1989) talar om asymmetrisk information, vilket ger agenten ett övertag gentemot principalen. När informationsövertaget elimineras ökar principalens förmåga att styra, något som är av värde för ledningen med styrelse.

	Agency Theory	Stewardship Theory	Kortfattad kommentar
<i>Model of Man</i>	Economic man	Self-actualizing man	Bonussystem driver agenten
<i>Behavior</i>	Self-serving	Collective serving	Resultatenheter skapar Self-serving, Oskrivna regler skapar målkongruens
Psychological Mechanisms			
<i>Motivation</i>	Lower order/economic needs (psychological, security, economic)	Higher order needs (growth, achievement, self-actualization)	Drivs av ekonomiska belöningar.
<i>Social Comparison</i>	Extrinsic	Intrinsic	Ekonomiska belöningar är av yttre karaktär.
<i>Identification</i>	Other managers	Principal	Inslag av båda teorierna i koncernen.
<i>Power</i>	Low value commitment	High value commitment	Inslag av båda teorierna i koncernen.
	Institutional (legitimate, coercive, reward)	Personal (expert, referent)	Makt är starkt förknippad med position.
Situational Mechanisms			
<i>Management Philosophy</i>	Control oriented	Involvement oriented	Förflyttning mer mot kontrollerande.
<i>Risk orientation</i>	Control mechanisms	Trust	Riskkarta och utökade kontrollaktiviteter.
<i>Time frame</i>	Short term	Long Term	Kombination av lång- och kortsiktighet.
<i>Objective</i>	Cost control	Performance Enhancement	Typisk kostnadskultur.
<i>Cultural Differences</i>	Individualism	Collectivism	Varierar beroende på verksamhetsland
	High power distance	Low power distance	Varierar beroende på verksamhetsland
	← Synen på agenten överensstämmer mer med agentteorin		

Figur 5. Källa: Davis et al (1997) (Modifierad)

Då det i företaget ageras enligt agent- eller stewardshipteorierna markeras dess ruta blå respektive grön. Om handlandet har inslag av båda teorierna markeras båda rutorna. Analysen baseras främst på vad som karaktäriseras som starkast i organisationen inom de situationella respektive psykologiska faktorerna i agent- och stewardshipteorierna.

6 Resultat

6.1 Slutsatser

Syftet med studien är att beskriva och analysera hur ett utvalt svenskt börsnoterat företag arbetar med intern styrning och kontroll utifrån COSO:s ramverk, samt hur de ser på en eventuell implementering av ett whistleblowingsystem, som en del av den interna styrningen och kontrollen.

Efter att han analyserat företagets arbete med intern styrning och kontroll, visar analysen att de arbetar med aktiviteter inom var del av COSO:s ramverk. Inom tre komponenter har de framförallt utökat sitt arbete: riskbedömning, kontrollmiljö och kontrollaktiviteter. Riskbedömningen har förstärkts tack vare en ny riskkartläggning, kontrollmiljön håller på att förbättras med hjälp av en uppförandekod samt kontrollaktiviteterna har förbättras genom utökade attest- och rapporteringsrutiner.

Ett whistleblowingsystem går in under COSO:s komponenter information & kommunikation, såväl som övervakning. Om företaget väljer att implementera ett whistleblowingsystem, kommer de därmed även att börja arbeta mer inom dessa komponenter. Det skulle innebära att ett whistleblowingsystem blir en förstärkt del av den interna styrningen och kontrollen i företaget. CFO:n, affärsområdeschefen och ekonomichefen, som är en del av den svenska ledningen, tror på ett whistleblowingsystem som en förstärkning av den interna styrningen och kontrollen. Åsikten delas inte av dotterbolags-VD:n. Han tror istället att ett whistleblowingsystem kan få mer negativa följder än positiva, då det kan skapa oro och ångest bland de anställda, vilket i sin tur gör att man kan förlora fokus på viktiga affärsprocesser.

6.2 Diskussion

Samtliga informanter ger en bild av att de litar på sina anställda och att företagets kultur är att ge personer stort ansvar och stor frihet. Detta ligger i linje med stewardshipteorin, där agenten förväntas identifiera sig med företags mål och ges där-

för stort förtroende och tillit. Likväl går den interna styrningen och kontrollen allt mer mot ett system med mer utförlig riskbedömning, tydligare kontrollmiljö samt fler kontrollaktiviteter, vilka har syfte att kontrollera agenten, eftersom agenten förväntas agera opportunistiskt.

Om det blir som styrelsen och den svenska ledningen förespråkar, kommer även ett whistleblowingsystem förstärka den interna styrningen och kontrollen. Med ett integrerat whistleblowingsystem kan en whistleblower känna att det är mer accepterat att rapportera oegentligheter, då det uppmuntras av ledningen samt att det kommer finnas tydliga riktlinjer om hur man ska gå till väga för att få bli hörd.

Studien visar att företagets arbete med intern styrning och kontroll har övergripande inslag från agentteorin. Även om där finns flera inslag av vad som stämmer överens med stewardship-teorin, blev det efter vår studie uppenbart att företagets syn på sina anställda stämmer mer överens med agent- än med stewardship-teorin. En implementering av ett whistleblowingsystem går även i linje med agentteorin, då ytterligare en kontroll sätts i system. Företaget har börjat arbeta mer med intern styrning och kontroll och överväger en implementering av ett whistleblowingsystem. Detta förhållande går hand i hand med att företaget rör sig från ett stewardship- till ett agentperspektiv, se *Figur 6* sida 66.

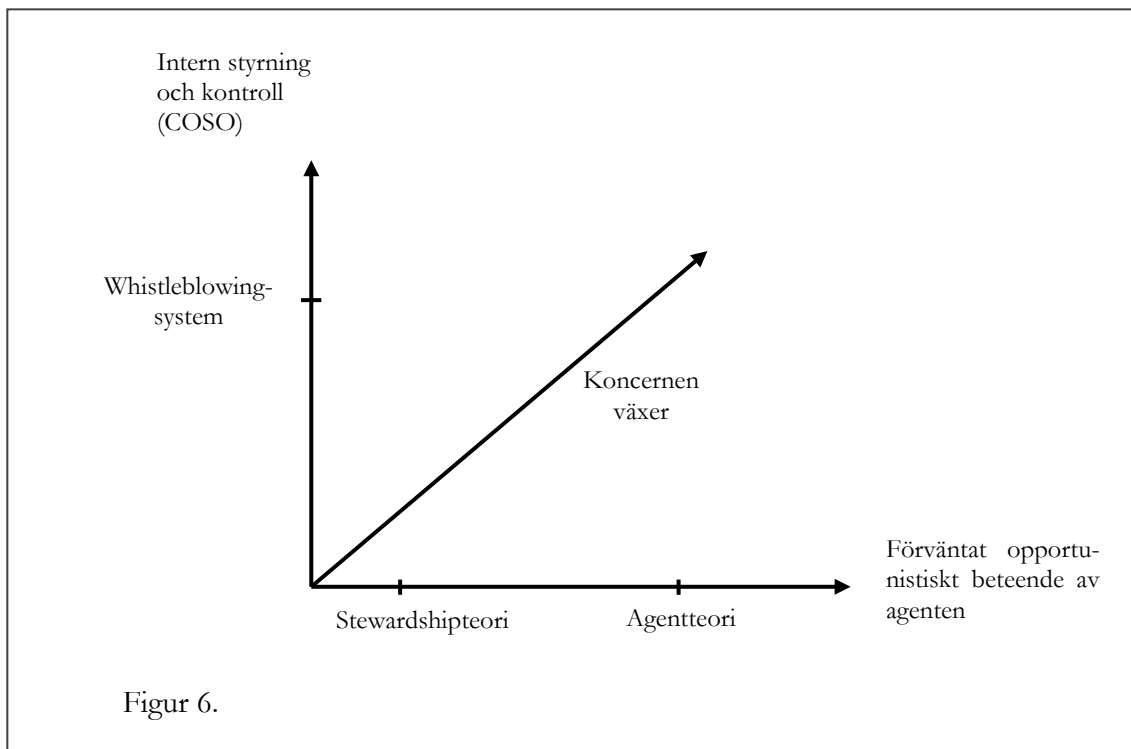
Med tiden utvecklas och växer företaget, de har fyrdubblat sin omsättning de senaste tio åren. Detta ställer nya krav på organisationen. Informanterna understryker att förtroende är en viktig del i företagets kontroll och styrning. Att förlita sig på förtroende minskar dock i företagets framtida verksamhet. Resultatet visar att anledningen till att den interna styrningen och kontrollen förstärks, är företagets kraftiga tillväxt, påtryckningar från moderbolagets styrelse samt informanternas uppfattning av att en implementering av ett whistleblowingsystem ligger i tiden. Styrelsen vill redovisa en väl fungerande intern styrning och kontroll. Om företaget gör förluster, ska detta inte bero på att verksamheten inte har kontrollerats. Detta visar att en av anledningarna till att företaget väljer att utveckla ett whistleblowingsystem är att behaga externa intressenter.

För att bibehålla en kultur med få oegentligheter, behövs en mer väl utvecklad intern styrning och kontroll. *Figur 6* visar hur företagets grad av kontrollaktiviteter kan sättas i relation till vilken grad agenten anses ska agera opportunistiskt. Resultatet visar att den främst bidragande faktorn till att företaget förstärker sitt interna styr- och kontrollsystem är företagets tillväxt. Med en växande organisation blir det svårare att muntligt föra vidare befintliga värderingar och oskrivna regler. Trots stort förtroende för sina medarbetare måste kulturen och kontrollen säkerställas. Den personliga närvaro som företaget idag till stor del förlitar sig på, blir svårare att bibehålla och därför förstärks och utvecklas nya styr- och kontrollsystem.

Beroende på vilket beteende den svenska ledningen, det vill säga principalen, förväntar sig av dotterbolags-VD:arna, det vill säga agenterna, lämpar sig olika styr- och kontrollsystem olika väl. Den svenska ledningen ställs inför en situation liknande fångarnas dilemma. Då resultatet visar att fler aktiviteter skapas och förbättras för att kontrollera agenten kan detta ses som en förändrad förväntad syn på hur agenten kommer att agera. Enligt agentteorin används kontroller för att minimera agentens möjlighet att agera opportunistiskt. Resultatet av studien visar att företagets styr- och kontrollsystem förlitar sig mindre på förtroende för medarbetare och mer på kontrollaktiviteter. Med detta inte sagt att den svenska ledningen inte litar på sina anställda eller rent av misstror dem. Däremot visar resultatet på ett övergripande mindre förtroende för ett styr- och kontrollsystem uppbyggda på tanken av att agenten agerar i enlighet med företagets mål, det vill säga att den skulle agera som en steward.

Till vilken grad agenten ska kontrolleras avgörs dock inte enbart utefter sannolikheten att agenten agerar opportunistiskt, konsekvensen av handlandet tas också in i beräkningarna. Att investera i ett förstärkt kontrollsystem måste motiveras med en nytta, som är större än kostnaderna för en implementering. I viss grad accepteras mindre oegentligheter då de inte anses påverka verksamheten i tillräckligt stor grad. Det vill säga, att ett kontrollsystem inte är fullt utvecklat behöver inte betyda att företaget litar på sina anställda. Förklaringen kan bero på att konsekvensen av agen-

tens eventuella handlande inte motiverar till en implementering, då den inte är av väsentlig storlek.



Figur 6.

6.3 Vidare forskning

Vi anser att fler studier kan utforska om varför svenska företag överväger en implementering av ett whistleblowingsystem. Även anledningar till varför företag väljer bort whistleblowingsystem vore intressant. Studier kan även göras i företag där ett whistleblowingsystem redan har implementerats, för att undersöka hur om de anser det vara som en del av deras interna styrning och kontroll. Vad har det haft för effekter i företaget?

Styrelsens påtryckningar är något som i vårt fallföretag har bidragit till att ett whistleblowingsystem har kommit på tal, medan dotterbolagschefen inte ser systemet som nödvändigt. Att bedriva en studie med syfte att beskriva och analysera ett mönster rörande detta vore intressant. Är styrelser generellt sett mer benägna att implementera ett whistleblowingsystem i relation till företags mellanchefer?

Källförteckning

ACFE (Association of Certified Fraud Examiners) (2012) *Report to the nations on occupational fraud and abuse*.

http://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE_Website/Content/rtnn/2012-report-to-nations.pdf (Tillgänglig 2012-11-08)

Alvesson, M. & Svenningsson, S. (2012) *Organisationer, ledning och processer*. 2:a upplagan, Lund: Studentlitteratur.

Arwinge, O. (2010) *Internal Control - A Study of the Concept and Themes of Internal Control*. Thesis No 1431, Linköping

Arwinge, O. & Munkby, T. (2012) ”Debatt: Dags för krafttag mot oegentligheter i företagen”. *Balans*, No. 2. <http://www.farkomplett.se/> (Tillgänglig 2012-11-07)

Bergström, C. & Samuelsson, P. (2009) *Aktiebolagets grundproblem*. 3:e upplagan. Stockholm: Norstedts

Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M. & Schaefer, S. (2010) *Economics of Strategy*. 5:e upplagan, John Wiley & Sons

Björklund, M. & Paulsson U. (2003) *Seminarieboken - att skriva, presentera och opponera*. Studentlitteratur

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

COSO (Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) (2008) *Guidance on Monitoring Internal Control Systems*.

<http://www.coso.org/documents/volumeii-guidance.pdf> (Tillgänglig 2012-11-19)

COSO (Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) (2011) *Internal Control - Integrated Framework*.

http://www.coso.org/documents/coso_framework_body_v6.pdf (Tillgänglig 2012-11-11)

COSO (Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) (2012) *Enterprise Risk Management – Understanding and Communicating Risk Appetite*.

http://www.coso.org/documents/ERM-Understanding%20%20Communicating%20Risk%20Appetite-WEB_FINAL_r9.pdf (Tillgänglig 2012-11-23)

Danielsson, C. (2012a) ”Alla är potentiella förövare”. *Balans*, No. 3 <http://www.farkomplett.se/> (Tillgänglig 2012-11-07)

- Danielsson, C. (2012b) ”Noteringar: Oklara effekter av ny lag om mutor”. *Balans*, No. 8-9 <http://www.farkomplett.se/> (Tillgänglig 2012-11-07)
- Datainspektionen (2010) *Vägledning för bolag - Ansvaret för personuppgifter som hanteras i system för whistleblowing*
<http://www.datainspektionen.se/Documents/vagledning-whistleblowing.pdf> (Tillgänglig 2012-11-12)
- Davis, J. H., Schoorman, F. D. & Donaldson, L. (1997) “Toward a Stewardship Theory of Management”. *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 1, s. 20-47.
- Eisenhardt, K. M. (1989) “Agency Theory: An Assessment and Review”. *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 1, s. 57-74.
- Ernst & Young (2009) ”Alarmerande hög tolerans för mutor och bedrägerier i kris-tider”
<http://www.ey.com/SE/sv/Newsroom/News-releases/Pressmeddelande-090528>
(Tillgänglig 2012-11-07)
- Furnham, A. & Taylor, J. (2011) *Bad Apples: Identify, Prevent and Manage Negative Behaviour at Work*, Palgrave Macmillan
- Haglund, A., Stureson, J. & Svensson, R. (2005) *Intern kontroll: En del av verksamhets- och ekonomistyrningen*. Stockholm
- Haglund, M. (2009) *Enemies of the people: Whistle-Blowing and the Sociology of Tragedy*. Stockholm
- ICC (2008) *ICC guidelines on whistleblowing*. Paris: International Chamber of Commerce <http://www.iccwbo.org> (Tillgänglig 2012-11-27)
- Internrevisorerna (2012)
<http://www.theia.se/utbildning/information/larare/torbjorn-wikland> (Tillgänglig 2012-11-07)
- IRS (2012a) “IRS Whistleblower Program”. http://www.irs.gov/pub/irs-utl/field_directive_dated_june_20_2012.pdf (Tillgänglig 2012-12-12)
- IRS (2012b) ”Whistleblower - Informant Award”.
<http://www.irs.gov/uac/Whistleblower-Informant-Award> (Tillgänglig 2012-12-12)
- Jaeger, J. (2012) “Most Frauds Found by Insider Tips; Global Loss: \$3.5 Trillion”. *Compliance Week*, Vol. 9, s. 9.

Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1994) "The nature of man". *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 7, No. 2, s. 4-19.

Kinney, W. R. (2000) "Research Opportunities in Internal Control Quality and Quality Assurance". *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, Vol. 19

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur

Larsson, P. (2012) *Whistleblowing: Förutsättningar och skydd för dem som slår larm om korruption och andra oegentligheter*, Transparency International Sverige

Near, J. P. & Miceli, M. P. (1985) "Organizational Dissidence: The Case of Whistle-Blowing". *Journal of Business Ethics*, Vol. 4, s. 1-16.

PwC (2012) *Håll rent*

<http://www.pwc.se/sv/forensic/assets/hall-rent.pdf> (Tillgänglig 2012-11-07)

Romney, M. B. & Steinbart, P. J. (2012) *Accounting Information Systems*. 12:e upplagan, Pearson Education Limited

Sky News (2012) "Tax Cheat Banker Wins \$104m For Exposing Scam".

<http://news.sky.com/story/984069/tax-cheat-banker-wins-104m-for-exposing-scam> (Tillgänglig 2012-12-12)

Socialstyrelsen (2012) "Lex Maria". <http://www.socialstyrelsen.se/lexmaria> (Tillgänglig 2012-12-12)

Svernlöv, C. (2011) *Svensk kod för bolagsstyrning - En kommentar*, Upplaga 4:1, Stockholm: Norstedts

TCO (Tjänstemännens Centralorganisation) (2011) *Rätten att slå larm: En handbok om yttrandefriheten på jobbet – råd för whistleblowers*, Laholm

Tricker, B. (2012) *Principles, policies and practices*. 2:a upplagan, Oxford University Press

Vandekerckhove, W. & Lewis, D. (2011) "The Content of Whistleblowing Procedures: A Critical Review of Recent Official Guidelines". *Journal of Business Ethics*, 2012, Vol. 108, s. 253–264.

Wikland, T. (2012) *Intern styrning och kontroll - både lönsamt och säkert*. 2:a upplagan, Stockholm: FAR Akademi.

Yin, R. K. (2007) *Fallstudier: design och genomförande*. 1:a upplagan, Liber

Bilaga

Underlag för intervjufrågor

Introduktion av syftet med uppsatsen samt presentation av oss själva.

- Vilken är din position i företaget?
- Hur länge har du arbetat där?
- Vad jobbar du med? - Beskriv dina arbetsysslor.
- Hur uppfattar du er företagskultur?
- Hur hjälper ni anställda att utvecklas, interna utbildningar?
- Har ni någon Uppförandekod? (Code of Conduct)
Om nej; hur jobbar ni med dessa frågor? (etiskt-, socialt-, miljömässigt ansvar)
- Har ni internrevisorer? Varför/ varför ej?
- Anlitar ni konsulter för hjälp med implementering av intern styrning och kontroll?
- Hur skapas målkongruens? (t.ex. hur väl företagets mål överensstämmer med de anställdas)
- Finns det något bonussystem och hur är det utvecklat?
- Hur arbetar ni med att förhindra oegentligheter via intern styrning och kontroll?
- Tror du att er interna styrning och kontroll idag är tillräcklig för att motverka att oegentligheter begås?
- Om nej; var brister det mest?
- Har det tidigare förekommit oegentligheter på företaget?
Om ja:
 - På vilket sätt (finansiellt, etiskt etc)?
 - Hur har detta kommit till er vetskap?
 - Hur har detta lösts?
- Har Koden (Svensk kod för bolagsstyrning) påverkat ert arbete med intern styrning och kontroll? (utöver det ni skriver i er internkontrollrapport 2005-2011)?
- Arbetar ni med COSO-modellen (deras ramverk för intern styrning och kontroll)?
Varför/ varför ej?
- Vilka delar (inom COSO) har ni valt att ta in? Varför/ varför ej?

- På vilket sätt? Varför/ varför ej?
- Vilka är era största interna risker och hur arbetar ni för att lösa de?
(identifiering/bedömning)
- Hur förmedlar ni intern styrning och kontroll till de anställda?
- Avspeglas er företagskultur i den interna styrningen och kontrollen?
- Har ni några dokument för hur anställda ska jobba med intern styrning och kontroll?
- Hur sker kommunikationen i organisationen (högt i tak)?
- Övervakar/följer ni upp den interna styrningen och kontrollen? (mål och övrigt)
- Är det vissa områden/nivåer inom företaget som övervakas/följs upp mer än andra?

- Har det förekommit whistleblowing på ert företag?
- Hur ser de interna rapporteringskanalerna ut när en oegentlighet uppdagats i nuläget?
- Hur har det bemötts?
- Hur kommer det sig att ni nu överväger att implementera ett whistleblowingsystem? (förväntningar osv)
- Har ni valt att förändra andra bitar inom den interna styrningen och kontrollen utöver whistleblowingsystemet?
- Hur kommer en eventuell implementering gå till? Hur når det ut till hela organisationen?
- Intern/extern whistleblowingfunktion? Varför/varför ej?
- Vad tror du är nyckelfaktorerna för att ni ska lyckas med kommande implementering?
- Hur tror du att en whistleblowingimplementering bemöts från anställda?
- Tror du att belöning till “den som visslar”/avslöjar oegentlighet är en bra idé? Varför/varför ej?
- Förväntningar i Sverige; tror du fler företag kommer implementera WB-system?
- Finns det några övriga punkter du skulle vilja ta upp inom området intern styrning och kontroll samt whistleblowing?
- Har du några frågor till oss?