



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

Magisteruppsats FEK 591
Juni 2006

Internrevisorns nya roll inom Corporate Governance

Handledare
Per Magnus Andersson

Författare
Lars Johansson
Tobias Sjöberg

Sammanfattning

Uppsatsens titel: Internrevisorns nya roll inom Corporate Governance.

Seminariedatum: 2006-06-14

Ämne/Kurs: FEK 591 Magisterseminarium 10 poäng

Författare: Lars Johansson, Tobias Sjöberg

Handledare: Per Magnus Andersson

Nyckelord: Internrevision, Corporate Governance, Intressentteori, Principal agentteori, Kommunikativ gränsyta.

Syfte: Att genom en fallstudie, samt med hjälp av en kompletterande expertstudie inom professionen internrevision, beskriva och analysera problem och möjligheter för internrevisorer i stora finansiellt inriktade företag.

Metod: I metodkapitlet ges en grundlig genomgång av de metoder och angreppssätt som använts under uppsatsarbetet. Till detta följer även reflektioner över metodvalen samt ett kortare resonemang kring hur dessa val påverkat det slutgiltiga resultatet.

Teoretiska perspektiv: I uppsatsen tas utgångspunkt i Corporate Governance som bygger på ett flertal teorier. De teorier inom Corporate Governance som tas upp är Principal- agentteorin och Intressentteorin.

Empiri: Empirin är indelad i tre olika kapitel. I kapitel 4 ges en genomgång av regelverk och standarder som berör internrevisorerens arbete. I kapitel 5 presenteras synpunkter från experter inom internrevision samt från en externrevisor. Kapitel 6 är en sammanställning av intervjuer och insamlad sekundärdata från personer på fallföretaget.

Analys: Analysen är uppdelad i två delar. I den första delen diskuteras olika synpunkter från respondenterna i fallföretaget. I den andra delen analyseras fallet utifrån central teori, regelverk samt experter inom internrevision.

Resultat och Resultatdiskussion: I kapitlet diskuteras inledningsvis uppsatsens metodval och dess påverkan på resultaten. Vidare förs en diskussion kring resultatens bredd och dess externa giltighet. Kapitlet avslutas med konkreta råd till Föreningssparbanken som består utav att de bör ta mer hänsyn till verksamhetens riskanalys samt skaffa sig bättre kunskap om intressenternas preferenser.

Abstract

Title of the thesis: Internrevisorns nya roll inom Corporate Governance

Seminar date: 2006-06-14

Subject/Course: Master Thesis in business administration, 10 Swedish credits

Authors: Lars Johansson, Tobias Sjöberg

Advisor: Per Magnus Andersson

Keywords: Internal Auditing, Corporate Governance, Stakeholder Theory, Principal and Agent Theory, Border line for communication

Purpose: Through a Case Study and a complementary Study of Professional expertise within the profession of Internal Auditing, describe and analyze problems and opportunities for Internal Auditors in extensive financial companies.

Methodology: In the chapter covering methodology, there is a thorough description of different methods and angles which have been used during our thesis. Also included are reflections over the different choices of method and how these have affected the final conclusions.

Theoretical Perspectives: With a starting point in Corporate Governance we have concentrated our focus on two of the theories included Corporate Governance. These are the Stakeholder Theory and the Agent Theory

Empirical Foundation: The empirical data is divided in three chapters. In Chapter 4 we present the different basic principles which affect the work of Internal Auditors. In Chapter 5 we introduce the empirical data collected from two different experts together with the opinions from an External Auditor. In Chapter 6 there is a presentation of the case study.

Analysis: The analysis is divided in two parts. In the first part we discuss different opinions collected from the case study. In the other part the case study is analysed from a starting point in the theoretical perspectives, principles of Internal Auditing and experts from within Internal Auditing.

Results and Conclusions: In this chapter we discuss the choice of our different methods and how it has affected the final results. We then continue with a discussion concerning the result and its validity. In the end of the chapter we present a number of solid advices to Förenings sparbanken concerning the bank's risk analysis and their knowledge about their stake holders' preferences.

1 INLEDNING	7
1.1 BAKGRUND	7
1.2 PROBLEMATISERING	9
1.3 SYFTE	11
1.4 DISPOSITION	11
2 METOD	12
2.1 INLEDANDE TANKAR OM METODVAL	12
2.2 ABDUKTION	12
2.3 DATAINSAMLINGSMETODER	13
2.4 LITTERATUR- OCH TEORISTUDIE	14
2.5 FALLSTUDIE.....	15
2.5.1 Deltagare i fallstudien.....	16
2.5.2 Expertstudie.....	17
2.6 INTERVJUTEKNIK	18
2.6.1 Allmänna reflektioner över intervjuteknik.....	20
2.7 DATAINSAMLING VIA E-POST	20
2.8 ANALYSMODELL AV INSAMLAD EMPIRI	21
2.9 VALIDITET, TROVÄRDIGHET OCH GENERALISERBARHET.....	21
2.10 FÖRFÖRSTÅELSE	23
2.11 KÄLLKRITIK.....	23
3 CENTRAL TEORI.....	25
3.1 CORPORATE GOVERNANCE.....	25
3.2 PRINCIPAL- AGENTTEORIN	27
3.2.1 Informationsasymmetri.....	28
3.2.4 Principal agentteorin kopplad till internrevision.....	28
3.3 INTRESSENTTEORIN.....	29
3.3.1 Intressenteorin kopplad till internrevision.....	30
4 REGELSTUDIE.....	33
4.1 DEFINITIONER.....	33
4.1.1 Internrevision	33
4.1.2 Externrevision	34
4.2 INTERNREVISORERNAS FÖRENING (IRF)	34
4.3 THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS (IIA)	35
4.3.1 The Professional Practices Framework.....	35
4.3.2 Kategori 1: The Code of Ethics and Standards.....	35
4.3.3 Kategori 2: Practice Advisories	36
4.3.4 Kategori 3: Development and Practice Aids.....	36
4.3.5 Certifiering enligt IIA.....	36
4.4 SARBANES OXLEY ACT (SOX).....	37
4.5 SVENSK KOD FÖR BOLAGSSTYRNING	37
4.5.1 Innehåll.....	38
4.5.2 Regler.....	38
5 EXPERTSTUDIE	40
5.1 INTERVJUER MED SCHÖLDSTRÖM OCH GYLLENSWÄRD,	40
5.1.1 Förändring i internrevisorsrollen	40
5.1.2 Förväntningsgap mellan internrevisorer och dess intressenter	41
5.1.3 Internrevisorerernas arbetssätt	41
5.1.4 Betydelsen av svensk kod för bolagsstyrning.....	43
5.1.5 Uppföljning och utvärdering av internrevisorerernas arbete.....	43

5.1.6 Internrevisorernas roll i framtiden.....	44
5.2 EXTERNREVISOR	45
5.2.1 Kommunikation mellan internrevisorer och externrevisorer	45
5.2.2 Externrevisorernas och internrevisorernas roller	45
5.2.3 Förändring i internrevisoryrket.....	46
5.2.4 Kodens påverkan.....	46
5.2.5 Externrevisorernas förväntningar på internrevisorer	46
6 FALLSTUDIE.....	47
6.1 FÖRETAGSBESKRIVNING AV FÖRENINGSSPARBANKEN	47
6.2 INTERNREVISORERNAS ARBETE I FSB	49
6.3 INTERVJUER MED INTERNREVISORER I FSB	50
6.3.1 Förväntningar på internrevisorerna från dess intressenter	50
6.3.2 Internrevisorernas regelverk på FSB	51
6.3.3 Utbildning och fortbildning för FSB:s internrevisorer.....	51
6.3.4 Framställandet av riskanalysen och dess betydelse	52
6.3.5 Internrevisorernas arbetsuppgifter i verksamheten.....	52
6.3.6 Internrevisorernas arbete under året.....	53
6.3.7 Utvärdering och uppföljning av internrevisorernas arbete inom banken	55
6.4 INTERVJU MED INTERNREVISORSCHEF I FSB.....	55
6.4.1 Förväntningar på internrevisorerna från dess intressenter	55
6.4.2 Intressenternas syn på internrevisorernas roll.....	56
6.4.3 Internrevisorernas regelverk på FSB.....	57
6.4.4 Kodens påverkan på internrevisorerna samt allmän påverkan.....	57
6.4.5 Kommunikation mellan internrevisorerna och styrelse samt VD & koncernchef.....	57
6.4.6 Verksamhetsförankring och kommunikation av internrevisorernas arbete.....	58
6.4.7 Framställandet av riskanalysen och dess betydelse	58
6.4.8 Uppföljning av internrevisorernas arbete inom banken.....	58
6.4.9 Utvärdering av internrevisorernas arbete inom banken	59
6.5 INTERVJU MED LEDAMOT I FSB:S STYRELSE.....	59
6.5.1 Revisionskommitténs uppgifter	59
6.5.2 Kommunikation mellan revisionskommittén och internrevisorerna	60
6.5.3 Internrevisorernas arbetsuppgifter i verksamheten.....	60
6.5.4 Utvärdering och uppföljning av internrevisorernas arbete inom banken	61
6.6 INTERVJU MED IT-SERVICE CHEF.....	61
6.6.1 Verksamhetens syn på samarbetet med internrevisorerna	61
6.6.2 Kommunikation mellan verksamheten och internrevisorerna	62
6.6.3 Internrevisorernas arbetsuppgifter i verksamheten.....	62
6.6.4 Verksamhetens upplevda problem med internrevisorerna	62
6.6.5 Utvärdering av internrevisorernas arbete inom banken	63
6.6.6 Verksamhetens framtida önskemål gällande internrevisionen	63
6.7 INTERVJU MED RISK & COMPLIANCE CHEF.....	63
6.7.1 Förväntningar på internrevisorerna från verksamheten	63
6.7.2 Compliance relation till internrevisorerna.....	64
6.7.3 Kommunikation mellan verksamheten och internrevisorerna	64
6.7.4 Internrevisorernas arbetsuppgifter i verksamheten.....	64
6.7.5 Betydelsen av processtänkande i verksamheten	65
6.7.6 Verksamhetens framtida önskemål gällande internrevisionen	65
6.8 INTERVJU MED ANSVARIG FÖR LOKALBANK STOCKHOLM SYD	65
6.8.1 Verksamhetens syn på internrevisorernas roll	65
6.8.2 Kommunikation mellan verksamheten och internrevisorerna	66
6.8.3 Framställandet av riskanalysen och dess betydelse	66
6.8.4 Internrevisorernas arbetsuppgifter i verksamheten.....	66
6.8.5 Utvärdering av internrevisorernas arbete inom banken	67
6.8.6 Verksamhetens framtida önskemål gällande internrevisionen	67

7 ANALYS	68
7.1 ANALYS AV FALLET	68
7.1.1 Förväntningar på internrevisorerna från dess intressenter	69
7.1.2 Intressenternas syn på internrevisorns roll	69
7.1.3 Kommunikation mellan intressenter och internrevisorer	70
7.1.4 Framställandet av riskanalysen och dess betydelse	71
7.1.5 Internrevisorernas arbetsuppgifter i verksamheten.....	72
7.1.6 Utvärdering av internrevisorernas arbete inom banken	74
7.1.7 Uppföljning av internrevisorernas arbete inom banken.....	75
7.1.8 Intressenternas framtida önskemål gällande internrevisionen.....	75
7.2 ANALYS AV FALLET UTIFRÅN EXPERTER, REGLER OCH TEORIER.....	77
7.2.1 Förväntningar på internrevisorerna från dess intressenter	77
7.2.2 Intressenternas syn på internrevisorns roll	78
7.2.3 Externrevisorns syn på internrevisorns roll	81
7.2.4 Kommunikation mellan intressenter och internrevisorer	82
7.2.5 Framställandet av riskanalysen och dess betydelse	83
7.2.6 Internrevisorernas arbetsuppgifter i verksamheten.....	84
7.2.7 Utvärdering av internrevisorernas arbete inom banken	85
7.2.8 Uppföljning av internrevisorernas arbete inom banken.....	86
7.2.9 Intressenternas framtida önskemål gällande internrevisionen.....	87
8 RESULTAT OCH RESULTATDISKUSSION	88
8.1 ÖVERGRIPANDE RESULTATMÅLSÄTTNING	88
8.2 METODVALETS PÅVERKAN PÅ RESULTATET	88
8.3 GENERELL DISKUSSION	89
8.3.1 Intern kommunikation av internrevisorns uppgifter	89
8.3.2 Intressentstyrkort – ett potentiellt hjälpmedel i internrevisorernas arbete	90
8.3.3 Kommunikativ gränsyta – en betydelsefull faktor i kommunikationen	91
8.4 RÅD TILL FSB	92
8.5 SLUTLIGA TANKAR	93
8.6 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING	94
9 KÄLLFÖRTECKNING	95
9.1 PUBLICERADE KÄLLOR	95
9.2 FÖRETAGSINTERNA KÄLLOR	96
9.3 MUNTliga KÄLLOR	96
9.4 ELEKTRONISKA KÄLLOR	96
BILAGA 1	98
BILAGA 2	106

1 Inledning

I detta avsnitt presenteras uppsatsens ämne, problemformulering och syfte. Inledningsvis ges en bakgrundsbeskrivning av uppsatsens ämne för att slutligen mynna ut i en frågeställning och syfte. Sist i kapitlet presenteras uppsatsens fortsatta disposition.

1.1 Bakgrund

Under 2000- talet har ett antal företagsskandaler inträffat runt om i världen. Det enskilda fall som fått störst uppmärksamhet är amerikanska Enron som svarade för ett ekonomiskt svindleri i mångmiljardklassen. Även andra skandaler i företag som WorldCom och italienska Parmalat samt svenska Skandia har skänkts stort utrymme i media och föranlett oro för hur verksamheten bedrivs inom olika bolag. Företagsskandalerna har lett till ett ökat intresse för Corporate Governance. På svenska finns ingen direkt översättning för Corporate Governance men ett vanligt försök till översättning är bolagsstyrning. Corporate Governance är enkelt uttryckt, sättet ett företag styrs och kontrolleras på. Corporate Governance är i dessa sammanhang inget nytt fenomen, utan uppkom i USA under 1800- talet när vissa företag växte sig så pass stora att den generella överblickbarheten försvann. För att belysa hur viktig god Corporate Governance i nuläget är för investerare, har konsultbyrån Mckinsey gjort en undersökning år 2002¹. Undersökningen visar att 80 % av de institutionella investerarna är beredda att betala mer för företag med god Corporate Governance. I samband med utvecklingen av Corporate Governance har flera viktiga förändringar inom bolagsstyrning ägt rum. Exempelvis är det denna utveckling som ligger till grund för att ägandet och kontrollen över ett företag numera huvudsakligen är två separata delar av företagets Corporate Governance.²

I dagsläget brukar Corporate Governance delas in i fyra samverkande delar som består utav styrelse, ledning, externrevisorer och internrevisorer. Historiskt sett har fokus skiftat mellan dessa olika delar beroende på vad som inträffat i den ekonomiska omvärlden. På sistone har den ekonomiska debatten alltmer framhävt internrevisorn och dennes roll som en betydelsefull och värdeskapande del av Corporate Governance. Internrevisorernas betydelse i form av stöttning och samarbete med ledning, styrelse och externrevisorer avspeglar sig i att kostnaderna för corporate

¹ http://en.wikipedia.org/wiki/Corporate_governance 2006-04-23.

² Mallin, Christine A (2005) *Corporate governance*. Oxford university press.

Governance minskar samtidigt som effektiviteten förbättras. Detta genom internrevisorns generellt sett goda inblick i hela verksamhetsprocessen.³ Den internationella internrevisorsorganisationen Institute of Internal Auditors (IIA) definierar internrevisorns nuvarande uppgifter på följande vis:⁴

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

Själva begreppet internrevisor har funnits sedan 1900- talets början. I en Amerikansk studie från 1939 framgick att av 285 undersökta medelstora industriföretag, hade 101 av dessa en internrevisor. Internrevisorns dåtida arbetsuppgifter var att se till att den finansiella redovisningen fungerade samt att övervaka att inget av företagets tillgångar stals eller förskingrades. Arbetsuppgifterna var att likställa med en sorts intern polisman.⁵ På 1970- och 1980-talet sågs internrevisionsavdelningen på en del företag som en sovande avdelning dit personer omplacerats inom företaget på grund av sociala eller professionella skäl⁶. Den uppmärksamhet som skänkts internrevisorsyrket de senaste åren har enligt en artikel i tidskriften the Internal Auditor lett till att deras roll inom företag och Corporate Governance aldrig varit så viktig och betydelsefull som i nuläget. Ett av de områden som fått stort fokus i Corporate Governance processen är intern kontroll, vilket lett till att regleringen utökats med bland annat Sarbanes Oxley act (SOX) och den svenska motsvarigheten, koden för bolagsstyrning. Detta har i sin tur bidragit till ökat intresse och resursallokering till internrevisionsavdelningarna som, enligt Ernst & Youngs VD Thorsten Lyth, monterats ned på många stora företag under 1990- talet. Nu märks istället en upprustning av internrevisionsavdelningarna som ett led i de ökade kraven på intern kontroll enligt exempelvis SOX.⁷

Två av Lyths kollegor från Business Risk Services på Ernst & Young menar att det inte är förvånande att det på senare år har framkommit flera fall med bristande intern kontroll som inneburit negativa konsekvenser för företaget. Vidare menar de att det är förvånansvärt få svenska företag som har en välutvecklad internrevisionsavdelning. Med en sådan avdelning skulle mycket av de oegentligheter som skett kunna förhindrats genom att internrevisorn har en unik kompetens och inblick i arbetet som styrelse, controllers och externrevisorer oftast saknar.⁸

³ Adamec, B A, Leinicke, L M, Ostrosky, J A, Rexroad, W M (juni 2005) “Getting a leg” Internal auditor.

⁴ <http://www.internrevisorerna.se/uploads/SVENSK%20TOLKNING%20IRF%20v4.pdf> 2006-03-31

⁵ Bergh, Thomas (1981) *Internrevision och controllerarbete*. Norstedts tryckeri.

⁶ Adolphson, Johan (1998) *Strategi för intern redovisning*. Liber Ekonomi.

⁷ Froste, C (2005-01-25) ”Tuff konkurrens om nybakade revisorer” Affärsvärlden.

⁸ Strandh, Peter, Ulrichs, Håkan (2002-11-29) ”Stärkt internkontroll ökar förtroendet för näringslivet” Dagens Industri.

1.2 Problematisering

Bara för ett decennium sedan ansågs internrevisorsrollen vara en medioker avrundning på en karriär inom redovisning. Efter alla företagsskandaler på 2000-talet är det helt andra tongångar kring internrevisorns roll. En amerikansk CFO har till och med uttryckt följande:⁹

”Internal auditors are rock stars now, this is their day in the sun”

Internrevisorsyrket är idag inne i en stor förändring och får ständigt ökade resurser. Efter nämnda företagsskandaler har många företag i USA ökat budgeterna för internrevision kraftigt.¹⁰ En liknande utveckling har skett i Sverige enligt Ernst & Youngs vd Thorsten Lyth¹¹. Tillväxten av nya internrevisorer bekräftas ytterligare av Klas Schöldström, generalsekreterare i internrevisorernas förening (IRF)¹².

I och med att internrevisorsyrket ses som en samlad profession är det av betydelse att den utveckling och förändringsprocess som sker inom området är enhetlig. Samtliga internrevisorer, såväl globalt som inom Sveriges gränser, måste utforma sitt förhållningssätt till respektive verksamhet efter de regelverk och praxis som IIA framhäver som grundläggande för professionen internrevisorer. Till följd av att internrevisorn endast är en av delarna i begreppet Corporate Governance måste även de genomgående förändringarna av internrevisorns roll kommuniceras och spridas till de intressenter som tar del av det arbete denne utför. Därmed finnes det ett intresse i att klargöra om alla internrevisorns intressenter¹³ är medvetna om den förändringen som pågått och som i mångt och mycket fortfarande pågår. Faktum är att många av intressenterna har kvar en gammaldags bild av internrevisorn som någon typ av intern polisman. Därför är det viktigt att även utbilda intressenterna så att de får ökad förståelse för internrevisorns roll och därmed kan utnyttja denne på ett så effektivt vis som möjligt inom företaget. I utbildningsfrågan har intresseorganisationer som IIA och IRF ett stort ansvar. Svenska IRF har till stora delar brutit i utbildningsfrågan enligt Schöldström. Han menar att en anledning till detta är att organisationen drivs ideellt och inte har de resurser som krävs för att nå ut till samtliga berörda parter. I länder som USA, England och Kanada drivs motsvarande organisationer på ett mer företagsekonomiskt sätt, vilket lett till att internrevisorerna har en tydligare och modernare roll samt en högre status inom Corporate Governance, jämfört med exempelvis Sverige. Detta till följd av att internrevisorerna lyckats med att förmedla en värdeskapande bild av sin roll inom Corporate Governance till intressenterna runtomkring.¹⁴

⁹ Nixon, A (jan, 2005) ”Corporate governance – Internal audit: the new rock and roll” Accountancy.

¹⁰ Carcello, J V, Hermanson, D R, Raghunandan, K (2005) ”Changes in internal auditing during the time of the major US accounting scandals” International journal of auditing, nr 9.

¹¹ Froste, C (2005-01-25) ”Tuff konkurrens om nybakade revisorer” Affärsvärlden.

¹² Schöldström, Klas, Generalsekreterare IRF. Personlig intervju den 11 april 2006.

¹³ Internrevisorns intressenter: Styrelse, VD & koncernchef, externrevisorer, verksamhetschefer.

¹⁴ Schöldström, Klas, Generalsekreterare IRF. Personlig intervju den 11 april 2006.

En annan viktig faktor i utbildningsfrågan är internrevisorerna själva. Det är viktigt att även de utger en samstämmig och tydlig bild av sina arbetsuppgifter och sitt bidrag till Corporate Governance. De flesta internrevisorer ger visserligen en samstämmig bild men långt ifrån alla är förändringsbenägna, utan vill hellre arbeta som de "alltid gjort". En förändringströghet inom professionen som leder till att skillnader mellan olika internrevisorerers huvudsakliga arbetsuppgifter uppstår.¹⁵

Ett huvudsakligt problem med att intressenterna inte är tillräckligt medvetna om vad som ingår i internrevisorns uppgift är att detta leder till ett gap mellan utförd och förväntad arbetsprestation. Detta förväntningsgap gör att internrevisorn stundtals riskerar att bli negativt bemött då en del personer inom verksamheten tror att de skall sätta dit dem, trots att de egentligen är där för att hjälpa organisationen att bli effektivare och säkrare. Detta gör att internrevisorns kapacitet inte kan utnyttjas maximalt.¹⁶ Vidare menar de intervjuade internrevisorerna på Föreningssparbanken att människor ute på de olika avdelningarna ofta inte vet sin plats och funktion i värdekedjan. De menar att det är viktigt för den anställde att förstå för vem och därmed vilken avdelning som påverkas av det utförda arbetet. Detta för att arbetet ska bli effektivt och ändamålsenligt.¹⁷ Utifrån detta resonemang framhävs betydelsen av att både internrevisionsavdelningen och övriga avdelningar betraktar företagets verksamhet som en sammanhängande process för att det totala värdeskapandet inom denna ska kunna maximeras. Även i detta sammanhang har internrevisorn en mycket viktig roll i och med att denne ofta besitter en generell och bred kunskap om verksamheten som de genom olika tillvägagångssätt kan förmedla till övriga delar av verksamheten för att ytterligare betona hur de alla är en del av företagets värdeskapande process.

Internrevision är en profession som ligger rätt i tiden och som är under stark utveckling. Banksektorn är en av de branscher i Sverige som ligger längst fram vad det gäller utveckling inom internrevision¹⁸. Detta har flera förklaringar men delvis beror det på att intern kontroll och därmed intern revision alltid varit extra viktig i branschen eftersom finansiella medel hanteras och utväxlas inom flera olika led i organisationen. Med anledning av banksektorns tradition av att lägga stor vikt på internrevision förefaller det intressant att genom en fallstudie av en bank, i detta fall Föreningssparbanken, samt genom expertutlåtande från andra personer inom branschen undersöka följande frågeställning:

Hur kommer internrevisorsrollen att förändras för att passa in i en affärsverksamhet präglad av optimal kundorientering, effektivitet och snabbhet i förändringsarbetet?

¹⁵ Schöldström, Klas, Generalsekreterare IRF. Personlig intervju den 11 april 2006.

¹⁶ Ibid

¹⁷ Ellman, Markus, Engdahl, Linn, Internrevisorer på FSB. Personliga intervjuer den 11 samt 12 april 2006.

¹⁸ Gyllenswärd, Bernt, Internrevisorschef SEB. Personlig intervju den 12 april 2006.

1.3 Syfte

Att genom en fallstudie, samt med hjälp av en kompletterande expertstudie inom professionen internrevision, beskriva och analysera problem och möjligheter för internrevisorer i stora finansiellt inriktade företag.

1.4 Disposition

Kapitel 2: Kapitlet innehåller de olika metoder som använts under uppsatsarbetet. Kapitlet innehåller även en utvärdering utav olika metodval samt kommentarer till hur dessa kan ha påverkat resultatet av arbetet.

Kapitel 3: I denna del av uppsatsen finner läsaren de olika teorier som bidragit till uppsatsens teoretiska ramverk. Dessa inkluderar Corporate Governance, intressentmodellen och principal – agentteorin.

Kapitel 4: Här presenteras de regelverk och den praxis som använts i uppsatsen för att introducera de riktlinjer som en internrevisor bör följa i sitt dagliga arbete. Dessa inkluderar bland annat Professional Practice Framework och svensk kod för bolagsstyrning.

Kapitel 5: Kapitlet innehåller den expertstudie som ingår i uppsatsen för att öka generaliserbarheten i det resultat som avslutar arbetet. I studien ingår Bernt Gyllenswärd, Klas Schöldström samt en externrevisor.

Kapitel 6: I denna del av uppsatsen presenteras fallstudien av Föreningssparbanken. Följaktligen presenteras här all den empiri som producerats i samband med de datainsamlingsmetoder som använts vid kontakt med medarbetare inom Föreningssparbanken.

Kapitel 7: Analysen av empirin i kapitel 6 finnes i detta kapitel. Analysen är tudelad. Dels analyseras empirin från fallföretaget utifrån en kontrastering av vad olika respondenter bidragit med, samt att empirin insamlad från fallföretaget analyseras utifrån innehållet i kapitel 3 till och med kapitel 5.

Kapitel 8: Det avslutande kapitlet i uppsatsen inkluderar resultat samt en efterföljande resultatdiskussion. En diskussion som innehåller såväl generella aspekter som avsnitt som i huvudsak inriktar sig gentemot Föreningssparbanken.

2 Metod

I metodkapitlet ges en grundlig genomgång av de metoder och angreppssätt som använts under uppsatsarbetet. Till detta följer även reflektioner över metodvalen samt ett resonemang kring hur dessa val påverkat det slutgiltiga resultatet.

2.1 Inledande tankar om metodval

För att lyckas besvara uppsatsens syfte på ett bra sätt var det viktigt att metodvalet tog hänsyn till problematiseringen och syftet. I uppsatsen har vi valt att definiera metod som de tillvägagångssätt och procedurer som vi använt oss av för att samla in, bearbeta, analysera och sammanfatta data för att därigenom nå fram till en eller flera slutsatser¹⁹. Vi anser att vi med god argumentation och diverse motiveringar kan underbygga varje val av metod som det mest lämpliga utifrån de förutsättningar som gavs när arbetet inleddes. Att på ett grundläggande sätt kunna motivera diverse metodval gör att trovärdigheten och förståelsen ökar för de metoder som använts, även för personer som inte varit inblandade i själva arbetet med uppsatsen²⁰.

2.2 Abduktion

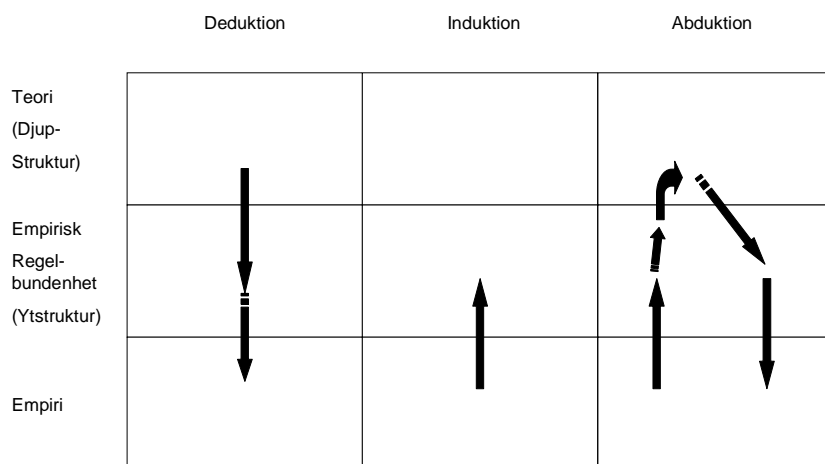
Som övergripande metodangreppssätt har vi valt att undersöka problemområdet utifrån en abduktiv ansats²¹. Detta innebar att vi startade med de förkunskaper vi hade inom internrevision. Förkunskaperna låg till grund för en första inblick i de redan existerande teorierna och ramverken inom området. Av teorierna valde vi sedermera ut ett antal som ansågs lämpliga för att senare under arbetets gång, utvärdera och strukturera upp empiriska data samt skänka dem teoretisk anknytning. På detta sätt fungerade befintlig teori som ett grundläggande mönster att strukturera upp empirin utefter. Detta var ett tillvägagångssätt som gjorde det enklare att knyta an empirin till problematiseringen och därmed bidrog till att vi genom hela uppsatsarbetet kunde analysera

¹⁹ Andersen, I (1998) *Den uppenbara vekligheten*. Studentlitteratur, Lund.

²⁰ *ibid*

²¹ Lundahl, U & Skärvad, P-H (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Studentlitteratur, Lund.

empirin utifrån de teorier som ansågs grundläggande för att slutsatserna skulle svara mot inledande problematisering och syfte. Empirin i uppsatsen har insamlats enligt ett antal olika metoder. Att vi inte enbart använt oss av en metod, till exempel fallstudie, är något som vi dels själva valt men även kommit fram till tillsammans med vår handledare under uppsatsarbetet²².



Figur 2.1. Deduktion, induktion och abduktion. (Alvesson & Sköldberg 1994:45)

2.3 Datainsamlingsmetoder

I samband med uppsatsarbetet har vi arbetat med olika insamlingsmetoder för att skaffa oss tillräckligt med empiri. Insamlingsmetoderna har fokuserat på att samla in både primär och sekundär data. Vi har även valt att dela in empirin utifrån klassificeringen stimulidata samt icke-stimulidata²³. Detta för att kunna göra en indelning av sådana data som vi har haft inverkan på genom vår närvaro samt sådana data som vi insamlat utan att påverka varken dess karaktär eller exakta utformning.

De metoder som uppsatsen huvudsakligen kom att kretsa kring, var en fallstudie av Föreningssparbankens internrevisionsavdelning samt en expertstudie innehållande, i sammanhanget, mycket sakkunniga personer inom området internrevision. Detta kompletterades med en studie av de regelverk och normer som en internrevisor ska rätta sig efter tillsammans

²² Uppsatsmöte, Per-Magnus Andersson, Lars Johansson, , 060419

²³ Patel, R. & Tebelius, U(Red.) (1987) *Grundbok i forskningsmetodik*. Studentlitteratur, Lund.

med en sammanställning av de ekonomiska teorier som vi ansåg vara lämpliga utifrån problematiseringen. I detta sammanhang ska det även framhävas att fallstudien av Föreningssparbanken inte var ett aktivt val. Istället var det företaget själva som erbjöd oss att genomföra studien för att svara på den tidigare, i problematiseringen, nämnda frågeställningen. Dock har övriga val av empirinsamlingsmetod varit medvetna val, vilket exempelvis yttrar sig i att det är vi själva som valt vilka experter inom området som har ingått i expertstudien.

2.4 Litteratur- och teoristudie

Vi inledde med att genom diverse litteratursökningar på bibliotek, databaser och Internet söka efter sekundärdata inom området internrevision samt den internationella översättningen Internal Auditing. Denna sökning genomfördes med speciellt fokus på de förändringar som skett inom yrket på sistone. Med andra ord sökte vi efter data som producerats i andra sammanhang men som ändå lämpade sig för vår aktuella problematisering. I och med att de olika sökverktyg vi använt oss av, innehöll oerhörda mängder sekundär data, försökte vi att begränsa oss till att endast använda källor av vetenskaplig karaktär i någon bemärkelse. Denna avgränsningsbedömning var svårast att göra för den sekundär data vi samlade in från Internet i och med att det är lättare att publicera något på Internet jämfört med i en vetenskaplig tidskrift alternativt branschtidning. Hur väl vi har lyckats i vårt urval av primär och sekundär data är en fråga som behandlas ytterligare i kapitlet om metodkvalitet utifrån de centrala begreppen validitet, trovärdighet och generaliserbarhet.²⁴

Efter att ha sammanställt den ekonomiska litteratur vi ansåg vara lämplig för uppsatsen, inledde vi arbetet med att välja ut lämpliga ekonomiska teorier ur denna litteratur. Valet av teorier har huvudsakligen grundat sig i att teorierna ska fungera som ytterligare utsållningsverktyg för att begränsa den litteratur som föreföll sig lämplig för uppsatsen. Utifrån de valda teorierna har vår avsikt varit att belysa intressanta frågeställningar som har sin grund i den empiri vi dels samlat in genom litteraturstudien men även inom fall- samt expertstudien.

Slutligen kompletterade vi den teoretiska studien med att sammanställa de viktigaste reglerna och ramverken som internrevisorer bör rätta sig efter i sitt dagliga arbete. Detta gjorde vi eftersom det utgör ytterligare en viktig del som vi ville ha tillgång till under vår analys av den empiri som insamlats.

²⁴ Patel, R. & Tebelius, U(Ed.) (1987) *Grundbok i forskningsmetodik*. Studentlitteratur, Lund.

2.5 Fallstudie

Att vi valde att göra en fallstudie av Föreningssparbankens internrevisionsavdelning var som tidigare nämnt inget som på förhand ansågs vara nödvändigt för att undersöka ämnet internrevision i sig. Dock var det ett naturligt val att genomföra en fallstudie utifrån syftet vi valt att använda oss av. I och med att ett företag kan beskrivas som ett komplext socialt system är det svårt att utvärdera internrevisorernas plats och roll i systemet utan att göra en kvalitativ studie av ett företag. Det är fastställt att en fallstudie är en av de metoder som bäst tydliggör olika orsaks- och verkan samband²⁵. Samband som vi i uppsatsen var intresserade av att undersöka samt definiera.

I huvudsakliga drag gick studien av Föreningssparbanken ut på att vi genom olika intervjuer och datainsamlingar försökte skapa oss en bild av internrevisionsavdelningens dagliga arbete och interaktion med övriga delar av banken. Vi intervjuade två personer från internrevisionsavdelningen samt avdelningens chef. Dessa intervjuer kompletterades med intervjuer av några av internrevisorernas huvudsakliga kunder och därmed primära intressenter av deras arbete. Dessa bestod av en ledamot från styrelsen som också satt i revisionskommittén, en säkerhetschef på IT-service, en chef för en Risk & Compliance avdelning inom banken samt en ansvarig för lokalbankerna i Stockholm Syd²⁶. Att vi valt att inte intervju en person från koncernledningen bottenar sig i hur förhållandet mellan dagens internrevisorer och verkställande ledning ser ut. I sammanhanget ansåg vi inte att en sådan intervju hade bidragit med något till vår fallstudie eftersom detta förhållande till stora delar endast är informativt. Ett informativt förhållande som vi anser att övriga intervjuer kunde belysa i tillräcklig utsträckning. Vidare hade det varit svårt för personer från hög ledningsnivå inom banken att uttala sig om internrevisorerna eftersom det hade kunnat hota deras oberoende utifrån hur internrevisorerna i nuläget är organiserade under styrelsen.

Samtliga intervjupersoner som vi har intervjuat i fallstudien har nyligen arbetat tillsammans med bankens internrevisorer. Hur dessa intervjuer utfördes kommer i senare stycken av metodkapitlet beskrivas mer utförligt. Vidare kan det tilläggas att fallstudien följde ett antal sekventiella steg för att våra fältundersökningar skulle bli så givande som möjligt. Denna ursprungliga plan utsattes för revideringar efter varje kontakt med fallföretaget, men vi anser att den ursprungliga planen hjälpt oss att följa den röda tråden genom hela arbetet. Som i många andra kvalitativa undersökningar var även vi tvungna att, utan att tappa huvudsakligt fokus, revidera syftet under uppsatsens gång²⁷. Detta med anledning av att det under tiden uppstod problem och frågeställningar som krävde att vi genomförde mindre ändringar av ursprungssyftet för att det skulle svara bättre mot de mest intressanta problemområdena vi stötte på.

²⁵ Lundahl, U & Skärvad, P-H (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Studentlitteratur, Lund.

²⁶ För närmre beskrivning av dessa deltagare se rubrik: Deltagare i fallstudien

²⁷ Andersen, I (1998) *Den uppenbara vekligheten*. Studentlitteratur, Lund.

Utifrån att vår frågeställning till viss del inriktar sig emot förändring och att det därmed krävs en djup förståelse för organisationen för att kunna utröna hur framtiden kommer att te sig, hade det varit av visst intresse att genomföra en processtudie av internrevisorernas arbete. Dock fanns det inte möjlighet till detta. Varken tidsmässigt från vår sida eller resursmässigt från bankens sida. Vi anser å andra sidan att vår mer ögonblickskaraktiserade studie är tillräcklig för att göra en undersökning utav internrevisionens framtid. Detta genom att vi kompletterar vår grundläggande fallstudie med andra studier för att förankra vår empiri från Föreningssparbanken i ett större generellt sammanhang. Därigenom kan vi trots en ögonblicksstudie skapa oss en djupare förståelse för hur förändringen inom företaget och den specifika avdelningen bör karakteriseras.

Slutligen kan det tilläggas att vi valt att bortse från kvantitativ data i fallstudien. Motiveringen till detta är att sådana data inte i någon större utsträckning hade skänkt ökad förståelse av det arbete som internrevisorerna inom banken utför. Vidare är det ofta svårt att hitta en bra balans mellan kvantitativ och kvalitativ data om båda två inkluderas i studien. Därav har valet fallit på att enbart fokusera på empiri av kvalitativ karaktär.

2.5.1 Deltagare i fallstudien

Nedan följer en kortare beskrivning av de personer som var med i den fallstudie som vi genomförde av Föreningssparbanken. Denna beskrivning är inkluderad eftersom vi anser att den ger läsaren en bättre grund för att kunna följa presentation av vår empiri och vår efterföljande analys. Den underlättar även för läsaren när det gäller tolkningen av vissa delar av vår resultatdiskussion. Detta gäller framförallt den del av diskussionen som inriktar sig mot Föreningssparbanken. Ordningen som de deltagande personerna presenteras i grundar sig i vidden av den kontakt vi haft med dem under arbetets gång samt hur nära samarbete och daglig kontakt de har med internrevisorerna inom Föreningssparbanken.

Linn Engdahl och Marcus Ellman är båda två medarbetare inom Föreningssparbankens internrevisionsavdelning. De har arbetat på FSB sedan början av 2006 respektive hösten 2005 och kan anses vara en del av det generationsskifte och förändringsarbete som internrevisionsavdelningen inom banken är i färd med att genomföra. Innan de tog anställning på FSB har de båda arbetat på Deloitte AB på Enterprise Risk Service. Med anledning av att dessa två respondenter vid varje tillfälle intervjuades tillsammans har vi valt att presentera dem tillsammans istället för var för sig. De kommer även att benämnas gemensamt i empiriavsnittet av denna anledning.

Håkan Berg är chef över internrevisorerna på Föreningssparbanken. Denna position har han innehaft i 3 år. Håkan har arbetat inom banken sedan 1984 och har under denna tid haft ett antal positioner inom olika operativa enheter. Dessa positioner har inneburit att han i nuläget genom

sin gedigna erfarenhet av bankens verksamhet, har en god överblick över denna. En verksamhetsöverblick som kommer väl till pass som chef över bankens internrevision.

Styrelseledamoten har varit ledamot i styrelsen sedan 2005 och har även varit ledamot i bankens revisionskommitté sedan dess. Förutom detta styrelseuppdrag har ledamoten ett antal andra uppdrag i några av Sveriges mest välkända företag inom exempelvis tillverkningsindustrin och finanssektorn. Ledamotens tidigare karriär är kantad av ett antal olika uppdrag och positioner genom vilka denne haft mycket kontakt med internrevision.

Elisabeth Antonsson är säkerhetschef inom verksamhetsområdet IT Service. IT service ansvarar för driften av IT inom verksamheten. Hon har innehaft denna position inom banken i 3 år och har tidigare erfarenhet från Föreningssparbanken som konsult. Innan Elisabeth Antonsson började arbeta på sin nuvarande position inom FSB, arbetade hon på Deloitte AB.

Walter Degen är chef för området Risk & Compliance inom Customer Offerings and Products som ligger under förgreningen svensk bankmarknad. Degen har arbetat på denna avdelning sedan 2004 men har varit inom banken sedan 1984, bland annat som internrevisor. Degens avdelnings huvudsakliga arbetsuppgifter är att vara stödjande, kontrollerande samt fungera med en proaktiv närvaro inom sina ansvarområden. Detta utförs genom att Degen med kollegor aktivt stimulerar till tydliga ställningstaganden inom banken och ser till att fokus på risktoleransen inom verksamheten ökar. För att detta ska fungera väl har interna och externa regler tydliga funktioner som både styrande och samtidigt stödjande funktioner.

Monica Åsmyr har en position inom Föreningssparbanken som innebär att hon är ansvarig för lokalbankerna i området Stockholm Syd med omnejd. Denna position har hon haft i cirka två år. Ansvarområdet består utav 28 olika kontor och ungefär 300 medarbetare. Varje kontorschef rapporterar till Åsmyr som i sin tur rapporterar vidare till en regionchef som befinner sig ovanför Åsmyr i bankens organisation. Tidigare har Åsmyr haft ett antal liknade positioner i andra delar av Sverige och sammanlagt har hon arbetat under 28 år inom banken.

2.5.2 Expertstudie

Expertstudien inleddes med att vi träffade Klas Schöldström, generalsekreterare i Internrevisorernas förening. Att vi inledde med denna personliga intervju grundade sig i att vi ville inleda vårt insamlade av primärdata med att skapa en generell bild av den nutida internrevisorsprofessionen samt vilka utmaningar och problem som stod inför denna. Mötet skapade infallsvinklar och inspiration för hur vi därefter skulle angripa finanssektorn och sedermera Föreningssparbanken. Vidare låg intervjun delvis till grund för det urval av regelverk och praxis vi valt att inkludera i vår uppsats.

För att skapa oss en bättre bild av vad som är aktuellt inom finansbranschen och för att identifiera eventuella skillnader gentemot den bild Schöldström målade upp, valde vi att intervjua ytterligare en expert inom området internrevision. Denna person, Bernt Gyllenswärd, var vid tillfället för intervjun chef för SEB:s internrevisionsavdelning. Gyllenswärd hjälpte till att precisera internrevisorns huvudsakliga uppgifter inom finanssektorn. I och med detta fick vi en än tydligare bild av internrevisorn inom banksektorn än den generella bild som Schöldström presenterade. Det ska dock tilläggas att vi anser att båda dessa intervjuer varit viktiga för att vi i slutändan skulle kunna göra en god återkoppling till uppsatsens ursprungliga syfte genom att den generella förankring i uppsatsen förbättrats genom deras medverkan.

Som en tredje del av expertstudien har vi valt att inkludera en intervju med en externrevisor. Anledningen till att denna person ligger under expertstudien och inte under fallstudien, har att göra med att externrevisorerna i Föreningssparbanken med hänsyn till sitt oberoende inte ansåg det vara lämpligt att uttala sig i de problemområden vi var intresserade av. Dock ansåg vi att externrevisorns syn på internrevision var nödvändig i vår empiriinsamling, varpå vi placerade dennes åsikter under expertstudien. I och med att både interna och externa revisorer är måna om sitt oberoende var vi tvungna att använda oss av denna lösning utifrån att avsaknaden av en externrevisorns syn hade varit en sämre lösning som i slutändan påverkat våra resultat negativt. Externrevisorn som intervjuats arbetar på en av de stora revisionsbyråerna²⁸ i Sverige och har varit auktoriserad i ungefär fem år. Alla frågor har ställts ur ett allmänt perspektiv på grund av oberoendet, således är externrevisorns svar generella och inte specifika för fallet.

Avslutningsvis kan det nämnas att vi i framställning av expertstudien i kapitel 5 valde att väva samman Schöldströms och Gyllenswärds åsikter. Detta eftersom deras åsikter till stora delar befann sig inom samma område samt att detta gav oss möjligheten till att generera en expertstudie av mer generell karaktär.

2.6 Intervjuteknik

För att samla in och skapa primärdata till fallstudien och expertstudien har vi använt oss av olika stimulustekniker²⁹. För vår del handlade arbetet framförallt om att utveckla olika frågetekniker som både vi och de olika respondenterna inom fallföretaget och expertstudien kände sig bekväma med³⁰.

²⁸ Deloitte AB, Ernst & Young, KPMG Bohlins, ÖhrlingsPriceWaterhousecoopers.

²⁹ Andersen, I (1998) *Den uppenbara veckligheten*. Studentlitteratur, Lund.

³⁰ För respektive intervjumall till de olika respondenterna, se Bilaga 1.

De första intervjuerna vi genomförde med internrevisorerna på fallföretaget var utformade som ett samtal utifrån vissa givna ämnesområden inom internrevision. Dessa samtalsliknande intervjuer kan enligt fackspråk definieras som kvalitativa intervjuer utan specifik struktur och fasta svars kategorier³¹. Dessa har fått ligga till grund för en grundläggande primär databas som vi därefter fördjupat oss i genom att genomföra följdintervjuer med en lite annorlunda struktur. Under dessa andra intervjuer var frågorna mer precisa, ämnesområdena snävare avgränsade samt att vi genom följdfrågor och krav på förtydliganden ökade vår inverkan och stimuli gentemot intervjurespondenterna. De semistrukturerade intervjuerna använde vi oss framförallt av för att systematiskt arbeta oss igenom de områden som innehöll flest oklarheter och frågetecken efter vårt första möte med intervjurespondenterna. Det ska även tilläggas att intervjuerna genomfördes med en dags mellanrum, för att skänka både oss och respondenterna tid att bearbeta vad som sades vid första tillfället. Samtidigt var det inte för lång tid mellan tillfällena för att de inblandade skulle glömma vad som sades vid första tillfället. Därigenom gick vi ej miste om den röda tråd som lämpligen ska löpa mellan samtliga primära datainsamlingstillfällen.

Som komplement till personliga intervjuer har vi även använt oss av telefonintervjuer för att bredda den primära datainsamlingen. Dessa intervjuer har gjorts med de intressenter runtomkring internrevisionsavdelningen som i första hand har ett intresse i arbetet de utför. Vid samtalen har vi följt en relativt detaljerad intervjumall eftersom vi ville ha deras syn på Föreningssparbankens internrevisionsavdelning utifrån ett antal givna frågeställningar. Mallen tilldelades respondenterna i förväg för att intervjuerna via telefon skulle bli så givande som möjligt³². Följaktligen har vi använt oss av semistrukturerade intervjuer via telefon och har därmed, genom vår inverkan, stimulerat fram primärdata från respondenterna. Denna teknik har vi även använt oss av när vi har haft ytterligare följdfrågor till personer inom bankens organisation och det inte varit möjligt att träffas personligen som i fallet med internrevisorerna.

De intervjuer som genomfördes i samband med expertstudien var ostrukturerade till sin natur. Vi ville att dessa intervjuer skulle täcka ett brett område, därav fann vi det hämmande om vi använt oss av en för strukturerad intervjumall. För att undvika upprepning när det gäller mer detaljerad beskrivning av dessa intervjuers utformning kan det tilläggas att de genomförts på samma sätt som de intervjuer som var en del av fallstudien. Denna enlighet i tillvägagångssätt gör även att tillförligheten och därmed möjligheterna till jämförelse har ökat mellan fallstudien och expertstudien. Detta har i slutändan påverkat våra möjligheter att i slutändan producera generellt giltig information positivt.

³¹ Andersen, I (1998) *Den uppenbara veckligheten*. Studentlitteratur, Lund.

³² Ibid

2.6.1 Allmänna reflektioner över intervjuteknik

Vid de flesta tillfällen har intervjun spelats in med hjälp av mp3spelare alternativt att telefonintervjuerna har spelats in med hjälp av en inspelningsfunktion på mobiltelefon. Detta för att vi i efteranalysen inte ska gå miste om, alternativt misstolka delar av de primärdata som skapats vid de olika intervjutillfällena. Två av respondenterna tillät inte inspelning av intervjun vilket gjorde att vi då istället förde anteckningar som därefter genomarbetades och strukturerades direkt efter intervjun. Vidare har vi även försökt att vara två intervjuare vid varje intervjutillfälle. Dock var detta inte möjligt vid ett tillfälle då en intervjuare fick intervju två personer samtidigt. Det är påvisat att antalet intervjuare och respondenter har inverkan på hur intervjun gestaltar sig³³. Eftersom vi var medvetna om dessa effekter redan innan intervjuerna genomfördes tror vi att vi på ett bra sätt fasade ut dessa effekter och därmed minimerades deras inverkan på vårt slutgiltiga resultat. Även faktumet att vi spelade in intervjuerna hjälper till att minska denna effekt eftersom vi kontinuerligt genomfört efteranalysen som grupp. En efteranalys som bestod av ett nedtecknande av nya anteckningar som systematiskt kategoriserades för att underlätta den efterföljande analysen av den framtagna empirin.

Det bör även tilläggas att ett fåtal av de personer vi intervjuade under uppsatsen ville vara anonyma. I och med att internrevisorer, precis som externrevisorer, till stora delar är påverkade av att behålla sin oberoende ställning, var detta ett naturligt krav. Vi anser att denna anonymitet förbättrade kvaliteten på empirin i och med att respondenterna kunde uttala sig mera fritt eftersom vi garanterade att de skulle förbli anonyma i vår slutliga framställning. Denna anonymitet förhindrar inte oss från att kunna göra uttalanden om internrevision i allmänhet eller Föreningssparbanken i synnerhet på grund av att flertalet av respondenterna framstår med namn.

2.7 Datainsamling via e-post

Ytterligare en insamlingsteknik som vi använt oss av vid frågor alternativt följdfrågor är e-post. Detta har inneburit att vi kunnat ställa fler frågor och på detta sätt ökat kvaliteten i empirin. Mailkorrespondens har också använts för att ge respondenterna möjlighet att i efterhand läsa igenom de primärdata vi producerat genom intervjun. Vi har använt oss av denna metod för att minimera de missförstånd som kan uppstå under olika datainsamlingsmoment. Att vi har haft möjligheten till detta har förbättrat kvaliteten på primärdata samtidigt som vi tårt mindre på fallföretagets tålamod jämfört med om vi ideligen skulle ställa krav på nya personliga intervjuer. Denna möjlighet till ytterligare frågor via e-post är även något vi haft möjlighet till att göra under vår expertstudie.

³³ Andersen, I (1998) *Den uppenbara vekligheten*. Studentlitteratur, Lund.

2.8 Analysmodell av insamlad empiri

Efter att vi samlat in empirin var vi tvungna att hitta en eller flera modeller som var användbara för att analysera all empiri som insamlats under studiens gång. Vi valde att ta avstamp i fallstudien utifrån ett strukturellt perspektiv. Med detta menas att vi först valde att analysera eventuella problemområden och möjligheter utifrån inställningen att dessa bottnade i strukturella frågor inom organisationen. Detta skedde genom att i analysen placera de strukturella rubrikerna före de processuella, de två första rubrikerna är således strukturella och de efterföljande processuella. Vilket i vårt arbete innebar att vi fortsatte analysen av fallföretaget utifrån att eventuella problem och möjligheter grundat sig i hur internrevisionsavdelningens arbetsprocess inom företaget var utformad. Genom att därefter sammanfatta och kontrastera den fallrelaterade empirin har vi velat urskilja de mest intressanta områdena för att därigenom grunda resultatdiskussionen. Med andra ord, slutkapitlet fokuserar huvudsakligen på de områden där flest betydande meningsskiljaktigheter existerade.

Nästa steg i analysmodellen var att vi därefter valde att vända oss till teorin, expertstudien och regelverken för att komma fram till ett än mer hållbart slutresonemang och en givande resultatdiskussion som även innehöll ett antal generella aspekter på vår problemställning. Anledningen till att vi genomförde detta andra steg var att vi fick möjligheten att arbeta igenom empirin från fallföretaget igen och samtidigt jämföra och kontrastera den med teorin, expertstudien och regelverken för att skapa en mer generell förankring till de intressanta områden vi fann inom det specifika fallföretaget.

Vi anser att denna metod var att föredra eftersom den har ett trattliknande format samt att den innehåller flera olika analyssteg som i slutändan kom att innebära ett mer genomarbetat resultat. Vi inledde brett för att därefter smalna av allteftersom vår analys fortlöpte, för att slutligen ända upp i de avslutande resonemang och rekommendationer som avslutar uppsatsarbetet.

2.9 Validitet, trovärdighet och generaliserbarhet

För att utveckla begreppet metodkvalitet väljer vi att använda oss av begreppen validitet, generaliserbarhet och trovärdighet. Validitet och generaliserbarhet är utformade utifrån begreppsapparaten som presenteras i Patel & Tebelius metodbok³⁴.

Utifrån att vi i samband med våra insamlingsmetoder utgått ifrån frågeställningen anser vi att de data som insamlats och analyserats under arbetet är skapad specifikt utifrån denna generella

³⁴ Patel, R. & Tebelius, U(Ed.) (1987) *Grundbok i forskningsmetodik*. Studentlitteratur, Lund.

frågeställning. Vi har således under hela arbetets gång varit öppna med syftet för arbetet. Vid varje intervju tillfälle har frågeställningen presenterats för personen som intervjuats och följaktligen har frågeställningen legat latent under hela den efterföljande intervjun. Därmed har empirin ökat giltigheten i sammanhanget utifrån begreppet yttre validitet³⁵. I samband med begreppet validitet har vi också enligt vår egen uppfattning arbetat med att uppnå en hög inre sådan³⁶. Detta genom att under uppsatsen använda oss av källor med hög trovärdighet, i och med deras position inom respektive företag och ideell förening. En trovärdighet som stärks ytterligare av både deras akademiska och yrkesmässiga bakgrund. Vi har också haft en god kontroll över vilka deltagare vi velat ha med i intervjuerna. Observera att deltagarkontrollen gäller framförallt för vilka yrkesroller de olika personerna haft inom de avsedda organisationerna. Med andra ord, vi har kunnat påverka vilken position inom företaget vi velat intervjua men inte dennes exakta identitet. I sammanhanget kan det även framhållas att deltagarkontrollen inte ägde rum vid de initiala kontakterna med Föreningssparbanken och därmed har de huvudsakliga kontaktpersonerna på banken inte valts utav oss själva. Dessa personer har i slutändan visats sig vara ytterst relevanta och betydande för uppsatsarbetet.

I tidigare stycke nämndes begreppet trovärdighet. Förutom att vår öppenhet med syftet påverkat trovärdigheten i positiv bemärkelse så har även syftets karaktär bidragit till ett uppsatsarbete med hög trovärdighet. Respondenterna har inte haft någonting att tjäna på att förvränga den empiri de tilldelat oss vare sig muntligt eller via skrivna dokument. Vidare så har möjligheten till att genomföra flera olika intervjuer bidragit till en hög trovärdighet i arbetet i och med att vi har funnit en hel del likheter mellan den empiri som framställts i dessa olika forum.

I och med att studien i huvudsak inriktar sig gentemot Föreningssparbanken genom en fallstudie, är det svårt att dra några generaliserande slutsatser från empirin skapad genom fallstudien. Detta var väntat i och med att en fallstudie inte innehåller den typen av matematiska data som lämpar sig för olika typer av jämförelser och generaliseringar³⁷. Delar av expertstudien är dock utformad på så vis att vi känner att delar utav den kan utnyttjas till mer generella slutsatser om internrevisorns roll i framtiden. Detta gäller framförallt intervjuerna med Klas Schöldström, Bernt Gyllenswärd och den externa revisorn som innehöll en hel del generella skildringar av internrevisorn som profession. Även vissa delar av vår insamling av sekundär data, ligger till för de delar av vår slutsats som kan anses vara av mer generell karaktär.

³⁵ Lundahl, U & Skärvad, P-H (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Studentlitteratur, Lund.

³⁶ ibid

³⁷ ibid

2.10 Förförståelse

I uppsatssammanhang är det alltid av intresse att utvärdera hur stor betydelse tidigare erfarenheter har påverkat de tillvägagångssätt som vi som författare utfört arbetet utefter. När vi har utvärderat vår förförståelses påverkan på uppsatsen har utgångspunkt skett ifrån den akademiska bakgrund vi har inom universitetet. En bakgrund som vi anser har påverkat hur vi tolkat den ursprungliga frågställningen från Föreningssparbanken och därmed haft en inverkan på utformandet av arbetet. Att vi gjort en kvalitativ studie grundar sig i att utbildningen i stora drag inriktat sig mot ekonomiska teoriområden som kännetecknas av mycket kvalitativa lärdomar och sätt att angripa problemsituationer. Hade vi istället haft en mer strikt matematiskt bakgrund är det troligt att vi valt att genomföra en mer kvantitativ studie i och med att detta angreppssätt i så fall passat vår förförståelse bättre.

Även om vi inom våra ekonomistudier haft en huvudsaklig inriktning mot redovisning har vi trots det försökt skildra syftet från andra ekonomiska områden som vi också bedrivit studier i under ekonomutbildningen. Bland annat har vi genom kunskaper hämtade från tidigare kurser på både kandidat- och magisternivå inom strategi och finansiering försökt göra nödvändiga kopplingar till dessa områden. Detta har vi gjort i de delar av uppsatsen som vi anser att det har förbättrat våra möjligheter att skänka en djupare analys till det avsedda problemområdet. Redovisning och internrevision är inget avskärmat område utan har långtgående förgreningar ut i företags och organisationers övriga verksamhet.

2.11 Källkritik

Både under och efter ett arbete av uppsatskaraktär är det essentiellt att vi haft en kritisk inställning till de källor vi använt oss av under studiens gång. Begreppet användbarhet är det första kriteriet som vi bedömt källorna utifrån. Vi anser att flertalet av de källor som utnyttjats har en tillräcklig koppling till vårt specifika problemområde så att de kunnat hjälpa oss göra en trovärdig analys av detsamma. Att denna koppling existerat under arbetets gång är viktigt för att trovärdigheten i källhantering ska anses vara hög³⁸.

Trovärdighet i samband med källor har utvecklats utifrån en inre och en yttre analys³⁹. Den yttre analysen har grundat sig i att vi har jämfört oberoende källor med varandra för att på så sätt hitta tydliga mönster mellan två olika källor, trots att de har haft skilda ursprung. Denna trovärdighet

³⁸ Holme I M, Solvang B K (1997) *Forskningsmetodik*. Studentlitteratur, Lund.

³⁹ *ibid*

har varit svårare att uppnå när vi intervjuat flera källor inom samma företag men å andra sidan är det i dessa sammanhang lättare att identifiera svar som skiljer sig från de standardmässiga. Därmed har trovärdigheten hos källorna utvärderas genom en kontrastering av olika svar på i stort sett samma fråga.

Med hjälp av kontrastering, tillsammans med ett latent ifrågasättande av den information som de olika företagsrepresentanterna delat med sig av, har vi försökt att skilja information från ren propaganda. I detta sammanhang har objektiva källor haft stor betydelse för att vi har kunnat genomföra denna urskiljning på ett för oss tillfredställande sätt.

Ytterligare ett viktigt moment vi tog hänsyn till under urvalet av lämpliga källor, var åldern på de respektive källorna⁴⁰. I och med att väldigt mycket har hänt inom internrevision under de senaste åren valde vi att använda oss av källor som varit så nya som möjligt. När vi funnit två, i våra ögon, likvärdiga källor har vi alltid valt den nyare källan för att på så vis säkerhetsställa att källan speglar den nuvarande omvärlden på ett så realistiskt och rättvist sätt som möjligt.

Vi har även försökt att uppehålla en balans mellan primära och sekundära källor. I de fall det har varit möjligt har vi använt oss av primära källor istället för sekundära. Detta för att undvika de förvrängningar som kan uppstå när empiri vandrar från en person till en annan och publiceras av en tredje⁴¹. Har vi haft möjligheten att vända oss till den primära källan så har vi givetvis gjort det.

Slutligen måste det dock konstateras att trots allt arbete vi lagt ner på att kontrollera källorna, kommer en del felaktigheter att leta sig igenom och ingå i uppsatsen. Det faktum att vi har varit medvetna om risken med felaktiga källor har dock lett till ett minimerande av mängden felaktig information. Vare sig den beror på misstolkning från vår sida eller felsägning från de olika källorna. Att genomföra en kvalitativ studie utan att göra något misstag vid hantering av dels sekundära men även primära källor är nästintill omöjligt.

⁴⁰ Holme I M, Solvang B K (1997) *Forskningsmetodik*. Studentlitteratur, Lund.

⁴¹ ibid

3 Central teori

I kapitlet kommer de teorier som är relevanta för uppsatsen att gås igenom. Teorierna ingår i Corporate Governance och kommer i analysen att användas för att analysera den insamlade empirin. De olika modellerna kommer att beskrivas och exemplifieras med figurer. Sist i kapitlet presenteras två modeller som byggts med hjälp av teorierna. Modellerna kommer att användas som analysverktyg i analysen.

3.1 Corporate Governance

För företag runt om i världen är det viktigt att attrahera investerare för att de ska tillskjuta kapital så att företagen kan växa och expandera. För att investerare ska vara villiga att satsa kapital vill de vara säkra på att företaget har sunda finanser och är väl styrda. Problematiken i företagsstyrning beror på separationen av ägande och kontroll. I och med separationen har ägarna sämre kontroll på hur företaget styrs. Det är här Corporate Governance kommer in bilden för att minska agentkostnader⁴² och informationsasymmetrin^{43,44}.

Corporate Governance i sig, är uppbyggt kring ett antal teorier från ett flertal olika ämnesområden som finans, nationalekonomi, redovisning, juridik och organisation. Den teori som anses vara den viktigaste är principal agentteorin. Andra teorier inom Corporate Governance är transaktionskostnadsteorin, intressenteorin, stewardship, class hegemony, managerial hegemony.⁴⁵ De delteorier inom Corporate Governance som uttryckligen berör uppsatsen kommer det att ges en genomgång av senare i kapitlet.

En annan stor påverkan på Corporate Governance är standarder och koder från ett antal länder. De som skapar standarder och koder är till exempel intresseorganisationer som OECD, Världsbanken, branschorganisationer och lagstiftare. Bland koderna och standarderna kan nämnas Sarbanes Oxley act⁴⁶ som kom 2002 i spåren av Enronskandalen. Tilläggas bör att

⁴² En närmre förklaring ges under rubriken Principal agentteorin

⁴³ Ibid

⁴⁴ Mallin, Christine A (2003) *Corporate governance*. Oxford university press.

⁴⁵ Ibid

⁴⁶ En närmre förklaring ges under rubriken Sarbanes Oxley act.

företagsstrukturen ser olika ut i olika länder vilket gör att standarder och koder får olika betydelse runt om i världen.⁴⁷



Figur 3.1. De fyra Corporate Governance delarna.

Som synes i figur 3.1 delas Corporate Governance ofta in i fyra samverkande delar bestående utav styrelse, internrevisorer, ledning och externrevisorer. En av styrelsens viktigaste uppgifter inom Corporate Governance är att utse en revisionskommitté bestående av ett antal styrelseledamöter. Revisionskommittén är ansvarig för ordnandet och översikten av externrevisorernas arbete. Internrevisorernas uppgift är att genom dess unika inblick i hela organisationen, rapportera och ge input till revisionskommittén. Internrevisorerna hjälper också revisionskommittén med utvärdering av de externa revisorerna, riskhantering och intern kontroll. Styrelsens del i Corporate Governance består utav ansvar för den interna kontrollen, policys och utbildning. Också här hjälper internrevisorerna till med arbetet, men styrelsen har det yttersta ansvaret. Externrevisorernas uppgift är att granska den finansiella rapporteringen, men har på grund av SOX och Svensk kod för bolagsstyrning utökats till att också granska den interna kontrollen.⁴⁸

Ett annat sätt att dela in Corporate Governance är utefter begreppen extern och intern kontroll. De interna aktiviteterna består utav styrelsens rätt att anställa och sparka personal, lönesättning av ledning, regelbundna möten där risker och problem identifieras. Vidare har internrevisorer och ledning en viktig roll i intern Corporate Governance. En ytterliggare intern Corporate Governance aktivitet är resultatbaserad lönesättning. Extern Corporate Governance kontroll har

⁴⁷ Mallin, Christine A (2003) *Corporate governance*. Oxford university press.

⁴⁸ Adamec, B A, Leinicke, L M, Ostrosky, J A, Rexroad, W M (juni, 2005) "Getting a leg" Internal auditor.

ett antal intressenter som övervakar verksamheten. Intressenterna består utav externrevisorer, lagar, media, konkurrens, långgivare, fackförbund med mera.⁴⁹

3.2 Principal- agentteorin

Med ett principal- agentförhållande menas att ett kontrakt ingås mellan två parter, principalen och agenten. Principalen är uppdragsgivare som kontrakterar en uppdragstagare (agenten) till att utföra ett uppdrag för dennes räkning. Således får agenten fullmakt till beslutsfattande för principalens räkning.⁵⁰ Agentteorin bygger på sex antaganden:⁵¹

- Principalen och agenten är nytto-maximerande
- Det finns en informationsasymmetri mellan principalen och agenten
- Det finns en målkonflikt mellan principalen och agenten
- Agenten är opportunistisk
- Människors beteende är begränsat rationellt
- Agenten är riskovillig

Med nytto-maximerande menas att både principalen och agenten försöker vinna så mycket som möjligt genom sin relation och position. Detta innebär att agenten försöker dra nytta av situationen till egen vinning. Det optimala är att koppla belöningen till nyttan, vilket ofta är svårt i praktiken. Med informationsasymmetri menas att beslut fattas utan fullständig information. Agenten har ett informationsövertag gentemot principalen. Detta är en nackdel för principalen då denne får svårt att bedöma om agentens insats motsvarar belöningen.

Det tredje antagandet handlar om att en målkonflikt finns mellan principalen och agenten. Principalen är ute efter att agentens insats är så stor som möjligt till en liten belöning. I agentens fall är det precis tvärtom, det vill säga att insatsen är liten och belöningen stor.⁵²

Med opportunistism menas att agenten begår handlingar som är till vinning för sig själv men till förlust för principalen. Opportunistism kan ske både innan och efter ingående av kontrakt, till exempel genom att hålla inne med information. Ofta försöker principalen att skriva kontraktet så att gardering i största möjliga mån sker mot opportunistism. Det femte antagandet menar att människor handlar begränsat rationellt, vilket gör det omöjligt att utforma fullständiga kontrakt. Detta är till nackdel för principalen då agenten har ett informationsövertag.

Det sjätte och sista antagandet är att agenten är riskovillig. Riskovilligheten gäller den egna belöningen, när det rör principalens ekonomi kan agenten vara riskneutral eller till och med

⁴⁹ Adamec, B A, Leinicke, L M, Ostrosky, J A, Rexroad, W M (juni, 2005) "Getting a leg" Internal auditor.

⁵⁰ Ross, S.A (1973) "The economic theory of agency: The principals problem". American Economic Review 63 s. 134-139.

⁵¹ Nygaard, Claus, Bengtsson, Lars (2002) *Strategizing – en kontextuell organisationsteori*. Studentlitteratur.

⁵² Ibid

risksökande. Detta innebär att agenten kräver ökad kompensation så fort risken i uppdraget ökar, jämfört med vad en riskneutral person skulle ha krävt. Det kan också innebära att agenten inte är villig att ta risker vid resultatbaserad belöning som principalen vill ta enligt dennes generella riskpreferenser.⁵³

3.2.1 Informationsasymmetri

Vid ingående av kontrakt, såväl före som under kontraktets löptid, har principalen och agenten olika information om verksamheten, vilket kallas informationsasymmetri. Ofta är det agenten som har informationsövertaget och kan använda informationen antingen lojalt med avseende på principalens bästa, eller i syfte att gynna sig själv till nackdel för principalen. Informationsasymmetrin brukar delas in i adverse selection och moral hazard.⁵⁴

Med adverse selection avses den informationsasymmetrin som uppstår före kontraktets ingående. Begreppet adverse selection härstammar ursprungligen från försäkringsbranschen och syftar då till att försäkringstagaren har exklusiv tillgång till information som påverkar kontraktets utfall. Exempel är att en försäkringstagare kan välja att undanhålla viss information till sitt försäkringsbolag vid kontraktsgående som gör att försäkringen får ett lägre pris än vad den borde tilldelas.⁵⁵

Med moral hazard avses den informationsasymmetri som uppstår under kontraktets löptid och är främst ett övervakningsproblem. Också i detta fall härstammar begreppet från försäkringsbranschen och syftar till att försäkringstagaren har ett informationsövertag gentemot försäkringsgivaren. Försäkringsgivaren har inte möjlighet att övervaka allt som försäkringstagaren tar sig för, vilket gör att försäkringstagaren frestas att utsätta sig för högre risker.⁵⁶

3.2.2 Principal agentteorin kopplad till internrevision

För att återkoppla principal agentteorins berörande av uppsatsens ämne, beskrivs nedan hur principal agentteorin kan användas för att analysera internrevisorns roll. Internrevisorn har styrelsen som uppdragsgivare och hjälper denne att övervaka verksamheten och ledningen. Styrelsen är således principal medan verksamheten och ledningen är agenter. Styrelsen har ansvar

⁵³ Nygaard, Claus, Bengtsson, Lars (2002) *Strategizing – en kontextuell organisationsteori*. Studentlitteratur.

⁵⁴ Bergström, Clas, Samuelsson, Per (2001) *Aktiebolagets grundproblem*. Norstedts juridik AB.

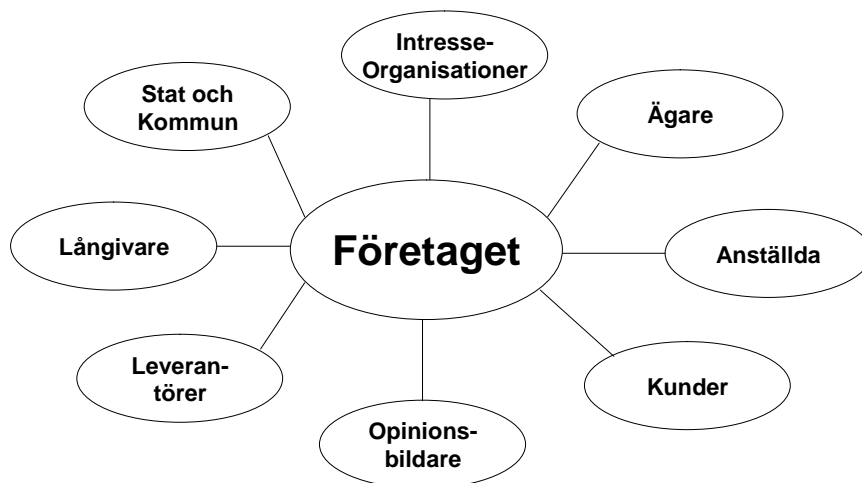
⁵⁵ Ibid

⁵⁶ Ibid

för att den interna kontrollen fungerar men har inte själva resurserna att tillse detta, utan delegerar stora delar av denna uppgift till internrevisorn. Detta innebär att internrevisorn hjälper styrelsen att övervaka kontraktet.

3.3 Intressentteorin

De flesta typer av verksamheter har intressenter. En intressent är en individ eller grupp som påverkar eller påverkas av verksamhetens aktioner. Vid användning av intressentteorin är det ofta ett företag som är verksamheten. Inget företag agerar i en sluten bubbla och har därför ett stort antal intressenter omkring sig⁵⁷. Intressenterna kan delas in i primära och sekundära. De primära för ett företag är ägare, anställda, kunder, kreditgivare och leverantörer. De sekundära består utav stat, landsting, kommun, media, andra samhällsorganisationer och så vidare. Listan kan göras lång.⁵⁸



Figur 3.2 Intressentmodellen.

Intressenterna som berörs av verksamheten brukar ställa olika krav på verksamheten beroende på vilken typ av intressent de är. Olika typer av intressentkrav är till exempel lagkrav, miljökrav, ägarkrav. För att tillfredsställa och hålla sig väl med intressenterna kan verksamheten arbeta med

⁵⁷ Mallin, Christine A (2003) *Corporate governance*. Oxford university press.

⁵⁸ Nygaard, Claus, Bengtsson, Lars (2002) *Strategizing – en kontextuell organisationsteori*. Studentlitteratur.

så kallad stakeholder management. För en analys och genomgång av verksamhetens intressenter kan verksamheten ställa fem sig frågor:⁵⁹

- Vilka är våra intressenter?
- Vilka typer av intressentkrav ställer de på oss?
- Vilket ansvar har vår verksamhet gentemot intressenterna?
- Vilka hot och möjligheter ställer intressenterna oss inför?
- Vilken strategizing ska vi tillämpa gentemot intressenterna?

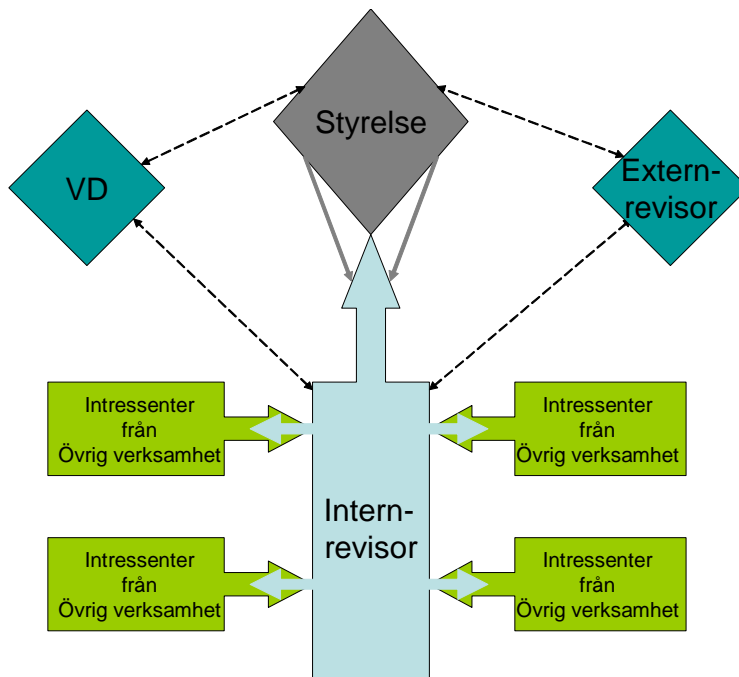
Genom frågorna fås en uppfattning om hur intressenterna kan påverka verksamheten och med vilka maktmedel. Efter analys av svaren på frågorna kan ett intressentstyrkort ställas upp, där varje intressents målsättning finns med och kan följas upp.⁶⁰

3.3.1 Intressentteorin kopplad till internrevision

Med utgångspunkt i uppsatsens ämne är det internrevisorn som är verksamheten med ett antal intressenter. De primära intressenterna är styrelse, intressenter från övrig verksamhet, ledning och externrevisor. Den framtagna modellen nedan utgår från Corporate Governance och intressentmodellen. De fyra delarna från Corporate Governance har i figur 3.3 utökats med intressenter från övrig verksamhet då de är väsentliga kunder till internrevisorn.

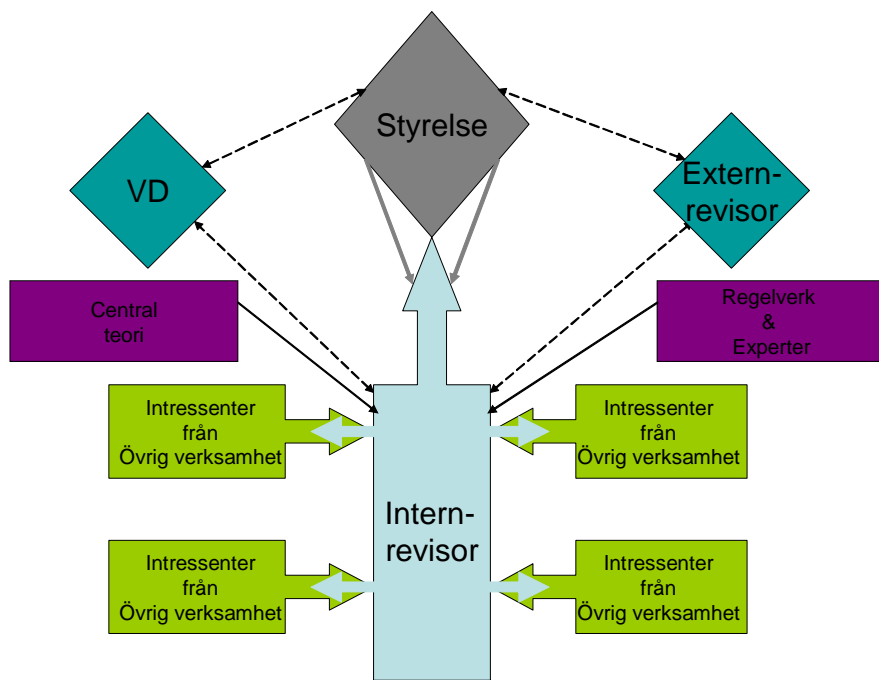
⁵⁹ Nygaard, Claus, Bengtsson, Lars (2002) *Strategizing – en kontextuell organisationsteori*. Studentlitteratur.

⁶⁰ Ibid



Figur 3.3 Analysmodell.

Figur 3.3 kommer att användas som analysverktyg i den första delen av analysen. Intressenterna kommer att gå igenom systematiskt med hjälp av figuren. I den andra delen av analysen kommer figur 3.4 att användas. Figuren har då utökats med input från Central teori och regelverk samt experter.



Figur 3.4 Utökad analysmodell.

4 Regelstudie

I kapitlet ges en genomgång av de regler och standarder som berör internrevisorer och internrevision. Vidare definieras yrkesrollerna internrevisor och externrevisor. En sammanfattning av de viktigaste standardsättarna och intresseorganisationer ingår även i kapitlet.

4.1 Definitioner

4.1.1 Internrevision

Internrevision definieras på följande sätt av IRF:⁶¹

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

Internrevisorn är anställd i företaget och arbetar på företagsledningens eller styrelsens uppdrag med att objektivt granska och utvärdera företagets riskhantering samt interna styrning och kontroll. Den interna revisionen skall baseras på en riskanalys vilken utgör grunden för revisionsplanen som godkänns av styrelsen eller ledningen. Internrevisorn rapporterar resultatet av sin granskning till styrelsen eller ledningen.

Det finns inga formella krav på utbildning eller erfarenhet för att bli internrevisor, men många internrevisorer är högt kvalificerade. För internrevisorer finns det en yrkesorganisation, the Institute of Internal Auditors med sin svenska förening IRF, som har egen certifiering.

⁶¹ <http://www.internrevisorerna.se/uploads/SOU%202004%2047%20Betänkandet%20v7.pdf> 2006-04-27, direkt citerad.

4.1.2 Externrevision

Externrevision definieras på följande sätt av IRF:⁶²

Extern revision innebär att redovisning och förvaltning i efterhand granskas av en oberoende person. Extern revision indelas ofta i redovisningsrevision och förvaltningsrevision. Redovisningsrevision innebär granskning och bedömning av räkenskaper och årsredovisning. Förvaltningsrevision innebär granskning av bland annat styrelseprotokoll, budgetar, periodbokslut och delårsrapporter. Här ska revisorn bland annat undersöka om styrelse och VD uppfyllt sina plikter enligt aktiebolagslagen.

Målet för den externa revisorns granskning är att lämna en revisionsberättelse. Revisionsberättelsen är den enda enligt lag obligatoriska rapporten och den enda offentliga. Den ska revisorn varje år lämna till bolagsstämman. Revisionsberättelsen skrivs utifrån en samlad bedömning av de iakttagelser som revisorn gjort i sin granskning av redovisning och förvaltning. Revisorn väljs av bolagsstämman för en fyraårsperiod. Det finns inget hinder för omval därefter.

4.2 Internrevisorernas förening (IRF)

IRF är en ideell förening vars målsättning är att vara den ledande organisationen för alla internrevisorer i Sverige. Vidare är syftet att marknadsföra yrket internrevisor.⁶³ Föreningen beskriver sin målsättning i fyra punkter:⁶⁴

- verka för en kompetent och ändamålsenlig internrevision i Sverige
- utveckla internrevision i såväl teori som praktik
- verka för en ökad användning av internrevision i näringsliv och förvaltning
- vara en samlingspunkt för alla internrevisorer.

IRF samarbetar med den internationella organisationen IIA och följer därmed deras fyra strategiska direktiv. De strategiska direktiven är:⁶⁵

- **Advocacy** – Att vara internrevisionens erkända språkrör
- **Quality assurance** – Att befordra, implementera och upprätthålla respekten för kvalitetssäkringsprogrammet på en global basis
- **Membership** – Att tillförsäkra att värdet av medlemskap i IIA uppfattas av alla
- **Advanced Technology** – Att vara den källa internrevisorn i första hand vänder sig till för teknologi

⁶² [http://www.internrevisorerna.se/uploads/SOU%202004%2047%20Betänkandet%20v7.pdf](http://www.internrevisorerna.se/uploads/SOU%202004%2047%20Bet%C4nkanDET%20v7.pdf) 2006-04-27, direkt citerad.

⁶³ <http://www.internrevisorerna.se/uploads/Internrevisorernas%20organisation%202005.pdf> 2006-04-28

⁶⁴ http://www.internrevisorerna.se/standard.aspx?tx_category_id=58 2006-04-28, direkt citerad.

⁶⁵ http://www.internrevisorerna.se/standard.aspx?tx_category_id=58 2006-04-28, direkt citerad.

4.3 The Institute of Internal Auditors (IIA)

IIA grundades 1941 och har idag 117 000 medlemmar med huvudkontor i USA. Organisationen är företrädare för internrevisorer över hela världen och utformar de krav som ska uppfyllas vid certifiering. IIA:s målsättning är att marknadsföra och föra internrevisorernas talan världen över samt att bistå medlemmarna med utbildning och arbetsmetoder.⁶⁶

4.3.1 The Professional Practices Framework

The Professional Practices Framework är ett ramverk som är utvecklat och underhållet av IIA, the Institute of Internal Auditors, och erbjuder internrevisorer praktiskt stöd inom alla de områden som internrevision sträcker sig över⁶⁷. Regelverket är uppdelat i tre huvudskaliga kategorier vilka skapar den grund för svenska företag som säger sig efterleva IIA:s krav på internrevision. Kraven ska vara införda senast 1 januari, 2007.

De tre kategorierna är rangordnade efter tvingande betydelse. Det vill säga att kategori 1 är obligatoriskt medan riktlinjerna som uttrycks i kategori 2 och 3 är vagare utformade. Nedan följer en kortare genomgång av det huvudsakliga innehållet i ramverkets 3 olika kategorier:

4.3.2 Kategori 1: The Code of Ethics and Standards

I kategorin uttrycks de standarder och normer som anses vara essentiella för att en internrevisor ska kunna utföra ett professionellt arbete gentemot sina intressenter. Standarderna har genom olika utskick till yrkesgrupper kommenterats, reviderats och först därefter fastställts. I kategorin ingår bland annat alla internationella standarder som berör internrevision samt de standarder som berör hur dessa tjänster ska organiseras inom företag och hur enheterna i efterhand ska utvärderas på ett lämpligt sätt. Det är denna kategori som ligger till grund för de obligatoriska standarder som internrevisorer världen över måste rätta sig efter för att anses vara certifierade enligt IIA:s International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing.⁶⁸

⁶⁶ http://www.theiia.org/index.cfm?doc_id=267, 2006-04-24.

⁶⁷ http://www.theiia.org/index.cfm?doc_id=1625, 2006-04-24.

⁶⁸ http://www.theiia.org/index.cfm?doc_id=73, 2006-04-24.

4.3.3 Kategori 2: Practice Advisories

Råden som är placerade inom denna kategori är inte obligatoriska. Dock rekommenderas och förespråkas de av IIA. Detta eftersom rekommendationerna kan hjälpa internrevisorn att tolka standards uttryckta i kategori 1, samt hjälpa dem att applicera kategorierna i specifika miljöer. Alla rekommendationerna är inte utformade för en bred internationell användning, utan vissa kan vara utformade för en specifik industri eller geografiskt område.⁶⁹

4.3.4 Kategori 3: Development and Practice Aids

Denna kategori innehåller en uppsjö av praktiska verktyg som är utvecklade av IIA för att stödja och guida internrevisorerna i deras dagliga arbete. Stor fokus ligger på hur internrevisorerna ska hålla sig uppdaterade inom yrket och hela tiden utveckla sin kompetens. Inget av det som står under kategori 3 är tvingande men en internrevisor bör visa denna kategori intresse för att dennes kunskaper ska vara så aktuella som möjligt samt uppdaterade enligt IIA.⁷⁰

Som komplement till standarderna har IIA även utvecklat en etisk kod som internrevisorer bör följa i sitt dagliga arbete. Koden är skapad för att säkerställa att förhållandet mellan internrevisorn och dess intressenter innehåller det förtroende och den grad av oberoende som är grundläggande för att detta förhållande ska avspegla ett tillförlitligt principal – agent förhållande.

4.3.5 Certifiering enligt IIA

För att uttrycka professionalism och kvalitetssäkra sitt arbete är certifiering en grundläggande del. IIA tillsammans med dess svenska förgrening Internrevisorernas Förening, erbjuder internrevisorer ett antal olika certifieringsmöjligheter där CIA, Certified Internal Auditor är den vanligaste och mest utbredda⁷¹. Certifieringen hjälper professionella internrevisorer att urskilja sig från andra inom yrkeskåren genom att deras kunskap och erfarenhet inom området dokumenteras. Därigenom får de även en kvalitetsstämpel som hjälper dem att marknadsföra sig själva gentemot potentiella arbetsgivare och kunder. Certifiering är huvudsakligen fördelad på områdena governance, risk, kontroll, revisionsengagemang, verksamhetsanalys samt bolagsstyrning. Certifieringen ställer stora krav på att internrevisorerna kontinuerligt ska fortbilda

⁶⁹ http://www.theiia.org/index.cfm?doc_id=124, 2006-04-24.

⁷⁰ ibid

⁷¹ ibid

sig för att behålla sin kvalitetsstämpel. Med andra ord så garanterar detta att certifieringen även har en färskhetsstämpel som är att föredra för att IIA ska kunna gå i god för att de internrevisorer de certifierar håller sig "up to date" med utvecklingen inom yrket⁷². Vidare kan internrevisorer även vända sig till IIA för att skaffa sig certifieringar inom specialistområden av internrevision.

4.4 Sarbanes Oxley act (SOX)

SOX arbetades fram efter skandalerna i Enron. I SOX menas det att den alltför nära och ej oberoende relationen mellan externrevisorerna från Arthur Andersen och Enron var en stor anledning till skandalen. Avsikten är nu att förstärka externrevisorns oberoende samt förstärka revisionskommittén. Detta innebär att noterade företag i USA måste ha en revisionskommitté samt namnge ledamöterna i denna. För att skapa oberoende bland externrevisorerna har det införts reglering som innebär att en revisionsfirma inte får vara både konsult och samtidigt utföra revisionen. Detta för att de inte ska revidera sitt eget arbete.⁷³

Kraven på att dokumentera och arkivera papper och dokument har också ökat kraftigt i och med införandet av SOX. Detta har lett till ökade kostnader för företagen. I Sverige berörs de företag som är listade på de amerikanska börserna. Dock har SOX fått stor uppmärksamhet och berör många företag indirekt på olika vis.

4.5 Svensk kod för bolagsstyrning

Svensk kod för bolagsstyrning (koden) började gälla 1 juli, 2005. Koden berör alla bolag som är noterade på Stockholmsbörsens A-lista samt de bolag på O-listan som har ett marknadsvärde på minst tre miljarder kronor.⁷⁴ Tanken är att på några års sikt, efter att ha utvärderat effekterna av koden, införa den på en bredare basis i Sverige. Det vill säga också till mindre och medelstora företag.⁷⁵ Nedan ges en allmän genomgång samt en beskrivning hur koden berör uppsatsens ämne internrevision.

Koden har till syfte att förbättra styrningen av svenska företag samt att se till att företagen sköts på ett ägarvänligt sätt. Idag är ett stort antal människor aktieägare antingen direkt genom aktieinnehav eller indirekt genom fondinnehav. Detta gör att väldigt många människor berörs utav hur företagen styrs och därmed har koden indirekt, en stor inverkan på förtroendet för

⁷² http://www.theiia.org/index.cfm?doc_id=124, 2006-04-24.

⁷³ Mallin, Christine A (2003) *Corporate governance*. Oxford university press.

⁷⁴ <http://www.bolagsstyrning.se/sv/2006-04-24>.

⁷⁵ http://www.bolagsstyrning.se/files/docs/Svensk_kod_for_bolagsstyrning.pdf, 2006-04-17.

svenska företag. Precis som i övriga världen har koden framkommit genom de företagsskandaler som skett under 2000- talet med USA som den drivande kraften. För att uppnå en bred förankring hos svenska företag har svenskt näringsliv varit med i framtagandet av koden och dess formuleringar. Vidare är koden till stor del uppbyggd på frivillighet vilket skiljer Sverige mot många andra länder som har gett ut en mer detaljstyrd och tvingande kod. Sveriges modell kallas för "följ eller förklara" och innebär att varje avsteg från koden måste motiveras på ett trovärdigt sätt. Detta gör att koden är generell och kan anpassas efter varje enskilt företag. Vid avvikelser från koden utan motivering sker ingen sanktion, utan tanken är att marknaden ska reglera detta på så vis att förtroendet då minskar från kapitalmarknaden. Vilket innebär att koden kommer att regleras genom en form av självreglering.⁷⁶

4.5.1 Innehåll

Koden är främst en påbyggnad utav aktiebolagslagen och anger rekommendationer kring ägarnas styrning av bolaget. Riktlinjer ges för rapportering till ägare, kapitalmarknader och övriga intressenter. Innehållet är också likt ett flertal andra länders motsvarande koder, dock är koden anpassad efter svenska förhållanden och ägarstruktur. Det tas också upp vad ägaren har för roll och vikten av de olika ägarna.⁷⁷

4.5.2 Regler

De regler som huvudsakligen berör denna uppsats hittas under rubriken Intern kontroll och intern revision 3.7. Reglerna ser ut på följande vis:⁷⁸

"Styrelsen ansvarar för bolagets interna kontroll, vars övergripande syfte är att skydda ägarnas investering och bolagets tillgångar."

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

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

⁷⁶ http://www.bolagsstyrning.se/files/docs/Svensk_kod_for_bolagsstyrning.pdf. 2006-04-17.

⁷⁷ ibid

⁷⁸ ibid

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

I punkten 3.8 under rubriken: Arbete med redovisnings- och revisionsfrågor står följande punkter:⁷⁹

”Styrelsen ansvarar för att bolaget har ett formaliserat och transparent system som säkerställer att fastlagda principer för den finansiella rapporteringen och interna kontrollen efterlevs samt att ändamålsenliga relationer med bolagets revisorer upprätthålls.”

Styrelsen skall dokumentera och lämna upplysningar om det sätt på vilket styrelsen säkerställer kvaliteten i den finansiella rapporteringen samt kommunicerar med bolagets revisor.

Styrelsen skall inrätta ett revisionsutskott⁸⁰ som skall bestå av minst tre styrelseledamöter. Majoriteten av utskottets ledamöter skall vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. Minst en ledamot av utskottet skall vara oberoende i förhållande till bolagets större ägare. Styrelseledamot som ingår i bolagsledningen får inte vara ledamot av utskottet. I bolag med mindre styrelser kan hela styrelsen fullgöra revisionsutskottets uppgifter, förutsatt att styrelseledamot som ingår i bolagsledningen inte deltar i arbetet.

Revisionsutskottet skall:

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

Styrelsen skall minst en gång per år, utan närvaro av verkställande direktören eller annan person från bolagsledningen, träffa bolagets revisor.

⁷⁹ http://www.bolagsstyrning.se/files/docs/Svensk_kod_for_bolagsstyrning.pdf. 2006-04-17.

⁸⁰ Benämns i fortsättningen av uppsatsen som revisionskommitté

5 Expertstudie

I kapitlet presenteras synpunkter på internrevision från experter som intervjuats. En av experterna är generalsekreteraren i IRF, den andra experten är internrevisorschef på SEB. Intervjuerna har gjorts för att få en klarare bild utav internrevisoryrket samt en bild av internrevision inom en annan aktör i den finansiella sektorn. Som tredje och sista expert har en externrevisor intervjuats om dennes syn och samarbete med internrevisorer.

5.1 Intervjuer med Schöldström och Gyllenswärd^{81, 82}

5.1.1 Förändring i internrevisorsrollen

Internrevisionsyrket har under de senaste åren genomgått stora förändringar. De stora förändringarna har till stor del tillkommit efter företagsskandalerna runt om i världen. Efter skandalerna har stort fokus legat på intern kontroll och internrevisorns roll har fått större uppmärksamhet. En del i förändringsprocessen kan härledas till att ett generationsskifte är under pågående bland internrevisorer, vilket är positivt enligt Gyllenswärd⁸³. Problemet med förändringarna i yrkesrollen är att många beslutsfattare inte är medvetna om internrevisorns primära uppgifter idag, utan har kvar sin syn på internrevision från 70- och 80- talet.⁸⁴ Beslutsfattare som skaffade sig sin uppfattning om internrevision vid den tiden, sitter idag i diverse styrelser och ledningsgrupper vilket leder till att de i allra högsta grad påverkar internrevisorernas möjligheter till att utföra sitt arbete. Ett annat problem enligt Gyllenswärd är att den historiska definitionen av internrevision som något nödvändigt ont ligger nuvarande aktörer inom yrket i fatet. Gyllenswärd säger vidare att det är svårt för dagens internrevisorer att på ett ändamålsenligt sätt kvalitetssäkra den värdeskapande processen inom företaget om personer runtomkring uppfattar dem som en detaljorienterad kontrollenhet.

⁸¹ Gyllenswärd, Bernt, Internrevisorschef SEB. Personlig intervju den 12 april 2006.

⁸² Schöldström, Klas, Generalsekreterare IRF. Personlig intervju den 11 april 2006.

⁸³ Gyllenswärd, Bernt, Internrevisorschef SEB. Personlig intervju den 12 april 2006.

⁸⁴ Schöldström, Klas, Generalsekreterare IRF. Personlig intervju den 11 april 2006.

5.1.2 Förväntningsgap mellan internrevisorer och dess intressenter

Den kvarlevande synen på internrevisorer leder till att ett förväntningsgap ofta uppstår mellan internrevisorn och dennes kunder. En faktor som ytterligare förstärker förväntningsgapet är att det fortfarande finns internrevisorer som inte är förändringsbenägna. Detta skapar förvirrelse för internrevisorernas kunder, då inte alla internrevisorer ger en samstämmig och enhetlig bild. När inte internrevisorernas kunder är säkra på internrevisorns roll, finns det risk att de ses som en fri resurs inom företaget och därmed utnyttjas till fel uppgifter. Schöldström menar att bara i ett fåtal fall ska internrevisorn ta uppdrag på begäran av kund. Meningen är istället att internrevisionen huvudsakligen ska grundas på riskanalysen som utarbetats i samarbete med styrelsen.⁸⁵

För att minska förväntningsgapet är det viktigt att alla som arbetar som internrevisor ger en samlad och likstämmd bild. Gyllenswärd menar att det är viktigt att framstå som värdeskapande inför intressenterna. Vidare är det viktigt att prioritera två kriterier för att sprida internrevisorns roll inom organisationen. Dessa två är quality och advocacy. Med quality menas att kvalitetssäkring görs av internrevisorns arbete. Advocacy betyder att internrevisorerna måste ge en samstämmig bild av sin yrkeskår samt att de måste ha starka företrädare för professionen. Företrädare för internrevisorer i Sverige är internrevisorernas förening (IRF). Schöldström menar att IRF hittills har varit dåliga på att marknadsföra professionen och föra ut dess budskap till intressenterna. Dock har en nystart gjorts där IRF ska bli bättre på att marknadsföra professionen internrevisor. Vidare nämner Schöldström USA som ett exempel på ett land där internrevisorerna lyckats att förmedla de förändringar som skett inom yrkeskåren. Detta har enligt Schöldström skett genom att IIA bedrivs som en vinstdrivande förening och därmed har betydligt större resurser att använda sig av i sitt arbete för att stärka internrevisorernas position i landet. Därmed har de lyckats minska förväntningsgapet genom att kommunicera med yrkeskårens olika intressenter och förmedlat innebörden av en internrevisor på 2000-talet.

5.1.3 Internrevisorernas arbetssätt

Det finns utarbetade standarder av den internationella organisationen IIA som internrevisorer i Sverige rekommenderas att följa. SEB arbetar efter dessa standarder då de är en bra mall och kostnadsbesparande⁸⁶. Både Gyllenswärd och Schöldström anser att det är viktigt att alla internrevisorer är certifierade, då certifieringen höjer trovärdigheten och statusen för yrket. Båda två är också överens om att en riskanalys bör framtas av revisionskommittén tillsammans med högt uppsatta inom internrevisionen, som sedan ska ligga till grund för internrevisionen.

⁸⁵ Schöldström, Klas, Generalsekreterare IRF. Personlig intervju den 11 april 2006.

⁸⁶ Gyllenswärd, Bernt, Internrevisorschef SEB. Personlig intervju den 12 april 2006.

Gyllenswärd betonar även betydelsen av att riskanalysen får en gedigen anknytning till verksamheten genom att de hela tiden är med och påverkar genom en ständig dialog med internrevisionen. Det är inte verkställande ledning som i slutändan bestämmer vad som ska utsättas för internrevision, men den har ett intresse i att internrevisorerna bidrar till att skapa ändamålsenliga och effektiva verksamhetsprocesser⁸⁷. Vidare anser Gyllenswärd att riskanalysen inte ska betraktas som tryckt i sten. Istället är den ett ständigt föränderligt och levande ting som ska fungera som ett grundläggande stöd för det arbete internrevisorerna ska genomföra under den nästkommande tidsperioden.

För att arbetet på internrevisionsavdelningen ska fungera är det viktigt att organisationen som helhet tänker på samma sätt. Gyllenswärd menar att processtänkande är det främsta sättet att uppnå önskad effektivitet inom organisationen. Om inte organisationen tänker i processer måste internrevisionsavdelningen arbeta och bedriva lobbyverksamhet för att så ska bli fallet. Schöldström menar på samma sätt att internrevisorns arbete måste spegla den övriga organisationen. Vidare menar även Schöldström att processtänkande är det absolut effektivaste sättet att arbeta på utifrån ett strikt resursperspektiv. Ytterligare en grundbult som Gyllenswärd nämner som viktig för att en internrevisionsenhet ska kunna fungera så bra som möjligt är ledningens förtroende. Även om internrevisionen arbetar direkt under styrelsen så krävs ledningens stöd för att de ska kunna känna sig trygga i sina roller samt kunna skapa ett bestående värde till verksamheten.

Ett annat område som framförallt Gyllenswärd berör är förhållandet mellan internrevisorer och externrevisorer. Gyllenswärd menar på att detta är ett område som både är under utveckling och som utvecklats en del under senare tid. För att hindra att dubbelarbete utförs anser Gyllenswärd att det är viktigt att externrevisorerna är med i utförandet av riskanalysen samt att både internrevisorerna och externrevisorerna är delaktiga i utformningen av revisionsplanen. Gyllenswärd menar vidare att allt revisionsarbete som kan utföras av internrevision utifrån att dess oberoende ej hotas eller att det strider mot lagen, ska utföras av internrevision. Detta innebär att det är internrevisorerna som utför upp till 85-90 % av allt revisionsarbete och att externa revisorer hyrs in för att genomföra det resterande arbetet eller för att den nödvändiga kompetensen saknas internt. I dessa sammanhang framhäver Gyllenswärd hur viktigt det är att de externa revisorerna kan lita på det arbete som de interna revisorerna utfört. Detta innebär att externrevisorer gör vissa kontroller för att kvalitetssäkra internrevisorernas förberedande arbete.

Ytterligare en stor fördel som Gyllenswärd framhäver med samarbetet mellan extern och intern revision är möjligheterna till att genomföra en ”bredare” revision. Eftersom att barriärer mellan dessa två typer av revision har brutits ner och kommunikationen har förbättrats, har andelen dubbelarbete minskat och internrevisionen fått mer tid att ägna sig åt revision som det utan detta samarbete inte funnits tid till. Gyllenswärd kallar detta för ”mjuk revision”. Exempel på detta är

⁸⁷ Gyllenswärd, Bernt, Internrevisorschef SEB. Personlig intervju den 12 april 2006.

till exempel utvärdering av kvaliteten på olika verksamhetschefer samt mätning av hur nöjda personalen är. Enskilt skulle de två olika aktörerna inte hinna med att genomföra både hård och mjuk revision enligt Gyllenswärd.

5.1.4 Betydelsen av svensk kod för bolagsstyrning

Koden har gjort att intresset för internrevision ökat vilket är positivt. Enligt Gyllenswärd ska koden ses som en form av positiv självreglering vari belöningen ligger i att få en kvalitetsstämpel på den finansiella rapporteringen. En stämpel som potentiella investerare kommer ha som krav på framtida investeringsobjekt utav den storleken som berörs av koden. En enskilt viktig aspekt i koden, enligt Gyllenswärd, är att en revisionskommitté ska utses. Revisionskommittén ökar genom sin inriktning mot revision, fokus och status för internrevisorns arbete. Det är även så att det i många fall varit revisionskommittén som legat bakom införandet av en modernare internrevision enligt Schöldström.

Det finns också en potentiell baksida med införandet av koden. Denna är att internrevisorerna arbetar väldigt mycket med koden under de närmsta åren och därmed inte hinner med det övriga arbetet på ett tillfredställande vis. Schöldström menar att koden till största del har ett finansiellt fokus, vilket gör att den operationella kontrollen delvis kan försvinna från dagordningen när internrevisorerna är upptagna med den finansiella delen. Han menar att detta ändå troligtvis är ett övergångsskede under några år. Därefter kommer arbetet mer och mer att återgå till fokusering på både finansiella och operationella processer. Enligt Gyllenswärd finns inga explicita fördelar att inom bankverksamhet försöka dela upp den finansiella och operationella revisionen eftersom de till stor del går hand i hand. Detta gäller speciellt för banker och andra aktörer inom den finansiella sektorn och innebär enligt Gyllenswärd att den operationella revisionen inte kommer påverkas i någon större utsträckning.

5.1.5 Uppföljning och utvärdering av internrevisorernas arbete

Enligt Gyllenswärd är det viktigt att det genomförs en ordentlig uppföljning på det arbete som internrevisorerna genomfört. Detta för att sprida budskapet till resten av verksamheten, vad internrevisorerna explicit har bidragit med till verksamheten. Vidare är det enligt Gyllenswärd viktigt att kontrollera att verksamheten tar till sig av de förslag på förändringar som internrevisionen presenterar för att minimera till exempel en viss riskexponering. Enligt Gyllenswärd är det även genom denna uppföljning med tillhörande återkopplande moment, som internrevisorerna fastställer att det trots sitt nära samarbete med verksamheten inte äventyrat oberoendet under projektets gång. Gyllenswärd poängterar hur viktigt det är att internrevisorerna aldrig får bli en del av beslutsprocessen och därmed får deras rekommenderade lösningar till

verksamheten inte vara för detaljerade. Enligt Gyllenswärd är det upp till verksamheten själva att, utifrån deras rekommendationer, finna en lösning som de känner sig bekväma med.

När det gäller hur en internrevisors arbete ska utvärderas framhåller både Gyllenswärd och Schöldström kvalitativ utvärdering som ett viktigt element. Gyllenswärd menar att det finns en fara i den kvantifiering som många tycks föredra i dagens utvärderingsmodeller. Han säger att den huvudsakliga risken ligger i att försöka kvantifiera kvalitativ data i och med att detta kan leda till att djupet och innebörden av respondentens svar kan försvinna i ett hav av siffror. Schöldström uttrycker det som att så mycket kvalitativ utvärdering som möjligt är det främsta sättet att utvärdera internrevisorns arbete. Det är viktigare att kundens upplevelse av internrevisionen är god, än vad de egentligen åstadkommit. Gyllenswärd framhäver även att värde är något som har sin grund i kundupplevelsen.

Hur denna utvärdering praktiskt ska genomföras finns det enligt Gyllenswärd och Schöldström en mängd olika uppfattningar om. Gyllenswärd föredrar en enkät som innehåller både kvalitativa och kvantitativa element. Det är enligt Gyllenswärd viktigt att enkäten når ut till så många av internrevisorernas kunder som möjligt för att materialet ska bli tillräckligt stort. Även Schöldström nämner att enkäter är ett fullgott alternativ för att lösa utvärderingsfrågor. Gyllenswärd säger också att det är viktigt att ta hänsyn till hur stor internrevisorsavdelningen är när företaget väljer hur de ska utvärdera denna. Det kan vara svårt att utvärdera ett färre antal personer på samma sätt som en större avdelning i och med att det finns risk för att eventuell kritik återges på ett mer personligt plan.

Gyllenswärd menar också att så stor del kvalitativ utvärdering som möjligt är det bästa sättet att utvärdera på. Dock kan ett visst kvantitativt inslag ibland bli nödvändigt för att minska arbetet med sammanställandet av utvärderingen. Han tillägger att det är lättare att ha en mer kvalitativ, informell utvärdering med kunder som internrevisorerna har en kontinuerlig kontakt med. Ett bra exempel på när detta förefaller lämpligt är, enligt Schöldström, när arbetet för internrevisorernas viktigaste kund, styrelsen, ska utvärderas.

5.1.6 Internrevisorernas roll i framtiden

Både Gyllenswärd och Schöldström poängterar hur viktigt det är för internrevisorerna som yrkeskår att marknadsföra sig själva. Gyllenswärd hävdar att det är genom marknadsföring som verkligheten kan stämma överens med den bild av yrket som IIA försöker sprida genom sin institutionella marknadsföring. Gyllenswärd menar även att det generationsskifte, både inom olika styrelser och inom internrevisorskåren kommer ha stor betydelse för utvecklingen. För att detta ska lyckas menar Schöldström att internrevisorerna måste vara mer aktiva och därmed ta större utrymme i medier som inte enbart läses inom kåren. Enligt Gyllenswärd måste målet för

internrevisorerna vara att i framtiden ha samma ställning som externrevisorerna. En internrevisor utan IIA-certifiering ska behandlas precis på samma sätt som en externrevisor utan medlemskap i FAR.

5.2 Intervju med externrevisor⁸⁸

5.2.1 Kommunikation mellan internrevisorer och externrevisorer

Revisorn menar att kontakten med internrevisorer varierar mycket från uppdrag till uppdrag. Dels beror det på vilken storlek det är på internrevisorsavdelningen och dels vad de har för fokus på respektive företag. Revisorn upplever inte att det är något problem med att internrevisorerna inte arbetar på ett enhetligt sätt, utan menar att samarbetet anpassas efter varje klient.

Vanligt är att revisorn och internrevisorerna tar del av varandras rapporter och därigenom kan dra fördel av vad som redan har gjorts. Detta gör att samarbetet är viktigt och att det krävs kommunikation för att optimera arbetet, så att inte dubbelarbete sker. Revisorn är också ibland med och ger input till riskanalysen, vilken sedan ligger till grund för den framtida internrevisionen. Vad gäller internrevisorernas medverkan i bokslutsarbete menar revisorn att detta troligtvis endast förekommer i svenska banker, revisorn känner inte till några andra konkreta fall då internrevisorer deltar i sådan utsträckning i bokslutsarbete som i banker.

5.2.2 Externrevisorns och internrevisorns roller

Revisorn menar att det finns en tydlig gräns emellan externrevisorer och internrevisorer roll i ett företag. Externrevisorns uppgift är reglerad i lag medan internrevisorns arbete kan ha vilket mål som helst som inte är reglerat i lag på samma vis. Dock är det som så att externrevisorer tar del av en hel del material som internrevisorer producerar. Viktigt att tänka på då, enligt revisorn, är att tänka kritiskt och tolka materialet. Till exempel om revisorn har tillgång till en rapport från internrevisorerna, gör revisorn inte om samma rapport igen, däremot tolkas rapporten med hjälp av revisorns professionella kompetens vilket i viss mån kan påverka vikten och innebörden av den.

⁸⁸ Externrevisor. Telefonintervju den 27 april 2006.

Revisorn menar att internrevisorer har en viktig roll i dagens företag, speciellt om de används på rätt sätt. Revisorn menar vidare att internrevisorerna ska fungera som en intern service i organisationen, som är direkt underställd styrelsen.

5.2.3 Förändring i internrevisorsyrket

Revisorns allmänna syn på en internrevisor och dennes arbetsuppgifter har inte förändrats de senaste åren. Rollen är densamma som tidigare. Det som istället förändras är omgivningen och ramverket som arbetet sker efter. Därför är det viktigt att internrevisorerna följer med sin tid genom att ständigt fortbilda sig.

Revisorn tror att internrevisorer kommer att vara fortsatt viktiga för företag i framtiden, speciellt i finansiellt orienterade företag. Men precis som idag kommer arbets sättet och prioriteringarna att skilja sig åt mellan olika företag. I och med de många stämningar som sker i de anglosaxiska länderna tror revisorn att internrevisorer är än viktigare där. Detta för att skydda sig emot brister inom organisationen som kan leda till stämningar.

5.2.4 Kodens påverkan

Revisorn menar att kodens rekommendation om revisionskommitté inte har så stor betydelse då redan de flesta stora företag infört en sådan på frivillig basis. Vidare menar revisorn att det är viktigt att hela styrelsen har kontakt med externrevisorn. Ett faktum som lätt kan glömmas bort när det finns en revisionskommitté. Koden ger enligt revisorn positiva effekter genom att den skapar ett tryck för styrelsen att tillse god intern kontroll och rutiner. Eftersom styrelsen ska skriva under på detta tvingar de sig själva att verkligen arbeta för att så ska bli fallet.

5.2.5 Externrevisorns förväntningar på internrevisorer

Revisorn förväntar sig att en internrevisor har bransch- och företagsspecifik kunskap. Deltagandet i revisionen skiljer sig mycket åt, varför förväntningarna inte är så högt ställda på det området. Vad gäller certifiering för internrevisorer tycker revisorn att det skulle kunna vara bra, för att bevisa sin kompetens, men menar samtidigt att det inte har någon större betydelse ur externrevisorns synvinkel. Det viktigaste är att internrevisorn besitter kunskaper i dokumentering och metodik vilket går att skaffa utan certifiering. Avslutningsvis kan sägas att det inte går att skapa ett gemensamt arbets sätt för alla internrevisorer då företag ser väldigt olika ut. Dock är det bra att arbeta efter samma ramverk, vilket kan leda till en viss effektivisering.

6 Fallstudie

I kapitlet ges en beskrivning av FSB koncernen samt hur internrevisorerna är organiserade. Vidare ges en beskrivning av internrevisorernas arbetssätt genom sekundär data, tilldelat vid intervju med internrevisorer på FSB, samt personliga intervjuer med två internrevisorer och internrevisionschefen. Efter det följer sammanställning från intervjuer med en styrelseledamot samt tre verksamhetschefer, alla inom FSB.

6.1 Företagsbeskrivning av Föreningssparbanken

Föreningssparbankens historia går tillbaka ända till 1820 då Sveriges första sparbank bildades i Göteborg. Sparbanken blev snabbt populär i Sverige och växte fort, 1928 fanns det 428 sparbankskontor runt om i landet. Efter detta började sparbankerna slå sig samman för att bli starkare. 1992 bildades Sparbanken Sverige.⁸⁹

Föreningssparbanken härstammar från jordbrukskassorna som hade till syfte att främja jordbrukets kapitalbehov. Den första jordbrukskassan bildades 1915 strax utanför Stockholm. 1992 bildade de cirka 350 lokala föreningsbankerna om till ett sammanhållet bankaktiebolag.⁹⁰

Dagens Föreningssparbank bildades 1997 genom sammanslagning av Föreningssparbanken och Sparbanken och började samtidigt handlas på Stockholms fondbörs. 2005 förvärvades Baltiska HansaBank som gör att FSB är en av de ledande bankerna i Sverige och de baltiska länderna Estland, Lettland och Litauen. Tillsammans med de lokala fristående Sparbankerna har FSB drygt 750 kontor i Sverige samt ytterligare drygt 280 kontor i de baltiska länderna.⁹¹

Bankkoncernen är även närvarande genom kontor i Helsingfors, Kaliningrad, Köpenhamn, Luxemburg, Marbella, Moskva, New York, Oslo, Shanghai, St Petersburg och Tokyo. Sammanlagda antalet anställda i koncernen är cirka 16 000, varav ungefär 9 000 är anställda

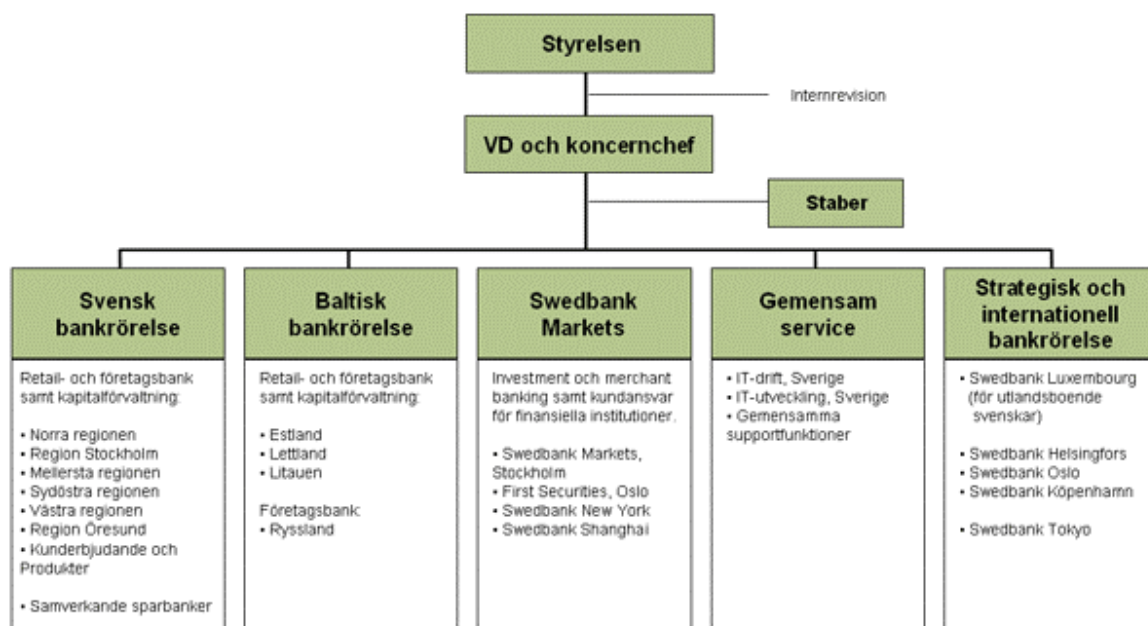
⁸⁹ <http://www.fsb.se/sst/inf/out/infOutWww/0,,5788,00.html> 2006-04-19

⁹⁰ ibid

⁹¹ ibid

inom svensk bankverksamhet. Kundstocken för koncernen uppgår till omkring 8,5 miljoner privatkunder samt cirka 431 000 företagskunder.^{92, 93}

Föreningssparbanken vänder sig till alla typer av kunder, såväl företagare som privatpersoner och offentlig sektor. Banken marknadsför sig som Sveriges mest tillgängliga bank genom att ha flest kontor av bankerna. Detta fungerar tack vare de lokala fristående samsamarbetsbankerna som gör att verksamheten blir effektiv och decentraliserad. En viktig aspekt med de lokala bankerna är också att kunden och den bankanställda ska känna varandra.



Figur 6.1 Föreningssparbankens koncernorganisationsschema⁹⁴

Som synes i organisationsschemat är bankkoncernen uppdelad i fem divisioner. Internrevision är placerad under styrelsen då de agerar på dennes uppdrag. FSB har endast anställda internrevisorer och arbetar således inte med outsourcing eller cosourcing.

Det arbetar 70 internrevisorer inom FSB koncernen varav 40 i Sverige och 30 i Baltikum och Ryssland. Ansvarig chef för alla internrevisorer sitter i Stockholm. Den ansvarige chefen ansvarar för alla internrevisorer och har till uppgift att leda verksamheten. Arbetet består bland annat utav riskanalys, rapportering och styrelsekontakt. Under ansvarig chef finns det en chef för varje land, det vill säga i Estland, Lettland, Litauen och Ryssland. Landscheferna rapporterar till den ansvarige chefen. Det finns också två chefer i Sverige under den huvudansvarige chefen.⁹⁵

⁹² <http://www.fsb.se/sst/inf/out/infOutWww/0,,5781,00.html> 2006-04-19

⁹³ <http://www.fsb.se/sst/inf/out/infOutWww/0,,5782,00.html> 2006-04-19

⁹⁴ <http://www.fsb.se/sst/www/inf/out/fil/0,,295695,00.pdf> 2006-04-20.

⁹⁵ Berg, Håkan, Internrevisorschef, FSB. Telefonintervju den 22 maj 2006.

6.2 Internrevisorernas arbete i FSB

Utifrån det organisationsschema som ingår i företagspresentationen, är internrevisorerna tilldelade ett antal arbetsuppgifter. Arbetsuppgifterna framgår utifrån en intern avdelningspresentation som kortfattat beskriver internrevisorernas huvudsakliga sysslor och arbetsmetoder inom banken. Deras huvuduppgifter är enligt dem själva att:⁹⁶

- Addera värde till banken
- Bidra till förbättring av organisationens verksamhet
- Hjälpa organisation uppnå sina mål

Dessa uppgifter ska internrevisorerna uppnå genom att med ett systematiskt angreppssätt utvärdera och förbättra effektiviteten i riskhantering, kontroll och styrprocesser. Processerna kan huvudsakligen delas in i tre olika områden som internrevisorerna ägnar mesta delen av sitt arbete åt. Dessa områden är verksamheten, finansiell rapportering och Compliance.⁹⁷

Inom verksamheten ska internrevisorerna se till att affärsmålen uppnås samtidigt som resurserna används på ett effektivt vis. Det är även viktigt att internrevisorerna ser till att verksamhetens tillgångar skyddas från oväntade förluster. När det gäller den finansiella rapporteringen är det internrevisorerna som ser till att såväl all ekonomisk som all annan rapportering om verksamheten är relevant, korrekt och komplett. Inom Compliance granskar internrevisorerna att verksamheten bedrivs i enlighet med såväl externa som interna lagar, regler och policys.⁹⁸

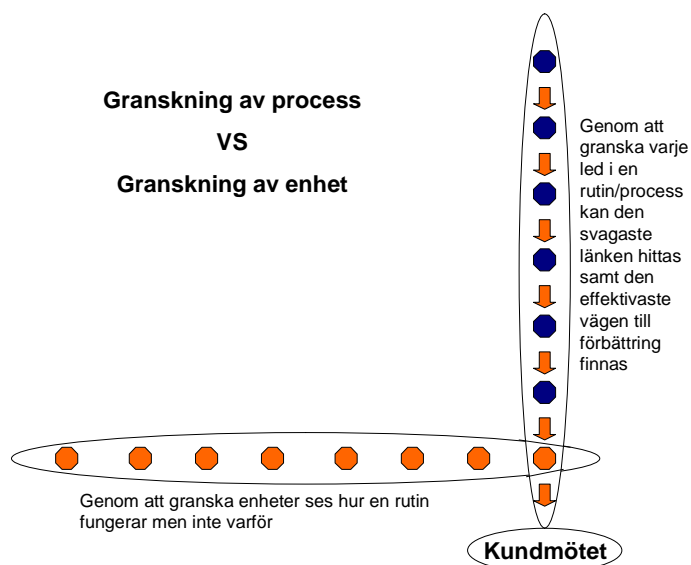
Figur 6.2 illustrerar granskning av process kontra granskning av enhet. Den fastställda arbetsbeskrivningen beskriver också betydelsen av att internrevisorerna fokuserar sin granskning på processer istället för på enskilda enheter. Detta med anledning av att de genom processgranskning, granskar varje led i en rutin/process och därmed kan finna den svagaste länken i kedjan. I och med detta kan de även finna den effektivaste vägen till förbättring genom att lämna förbättringsförslag till den enhet där snabbast förbättring kan uppnås. Hade fokus i granskningen istället legat på enskilda enheter menar arbetsbeskrivningen att det varit svårare att fastställa varför en enskild enhet fungerar som den gör.⁹⁹

⁹⁶ Sekundärdata tilldelat vid intervju med Engdahl, Linn & Ellman, Marcus. 2006-04-12.

⁹⁷ Ibid

⁹⁸ Ibid

⁹⁹ Ibid



Figur 6.2 Granskning av process VS Granskning av enhet.

6.3 Intervjuer med internrevisorerna i FSB¹⁰⁰

6.3.1 Förväntningar på internrevisorerna från dess intressenter

Ellman & Engdahl anser att de olika förväntningarna de möter i sitt arbete i mångt och mycket grundar sig i ett generationsskifte samt att det är en fråga om tidigare erfarenheter av internrevision. Ellman & Engdahl menar vidare att det till stora delar är upp till dem själva att marknadsföra sin roll som internrevisorerna och därigenom förändra de omgivande intressenternas bild av vad de tillför till organisationen. De uttrycker det som att internrevisorerna, även i andras ögon, måste betraktas som en värdeskapande enhet istället för enbart en granskande enhet. På detta sätt kan uppskattningen av internrevisorerna öka vilket kommer att förbättra deras möjligheter att skapa ett mervärde för banken. Vidare menar Ellman & Engdahl att kvaliteten och effektiviteten på deras arbete till stora delar är motpartsberoende.

Samtidigt framhäver Ellman & Engdahl att det finns stora skillnader mellan hur de uppfattas på diverse verksamhetsenheter. En del avdelningar ser förmodligen internrevisorerna som en

¹⁰⁰ Ellman, Markus, Engdahl, Linn, Internrevisorerna på FSB. Personliga intervjuer den 11 samt 12 april 2006.

granskande enhet medan andra vill kunna använda internrevisorerna som en specialistfunktion att ha som bollplank att utbyta idéer med.

Vad det gäller förväntningarna på internrevisorerna från styrelsen är det svårt för Ellman & Engdahl att uttala sig om detta i och med att deras direktkontakt med styrelsen är ytterst begränsad. Dock är de övertygade om att deras chef genom sin goda kontakt med styrelsen har en tydlig bild av vad styrelsen förväntar sig av internrevisorerna. En förväntningsbild som han därefter förmedlar till resten av avdelningen genom sina olika direktiv gällande hur arbetet ska utföras.

Förväntningarna från bankens externa revisorer grundar de sig mycket på hur arbetet sker sinsemellan under de perioder som bokslutsrapporter ska presenteras. I och med den tradition som finns inom banksektorn, att internrevision utför en stor del av bokslutsarbetet, så är det dels här som förväntningarna på vad internrevisorerna ska bidra med skapas. Vidare tror Ellman & Engdahl att de externa revisorerna, liksom övriga intressenter, förväntar sig att internrevisorerna följer de standarder som finns på området och som de åtagit sig att följa eftersom de utför sin internrevision utifrån IIA:s standards.

6.3.2 Internrevisorernas regelverk på FSB

Enligt Ellman & Engdahl utför internrevisorerna på FSB sitt arbete i enlighet med de standarder och riktlinjer som framförs i IIA:s Professional Practices Framework. De berättar att FSB:s Internal Audit manual är utformad efter detta ramverk, ett måste om banken ska kunna hävda att internrevisionen utförs i enlighet med IIA:s bestämmelser. I samband med bankens finansiella rapportering granskar internrevisionen, på uppdrag av bankens externa revisorer, att rapporteringen är i enlighet med gällande lagstiftning och redovisningsprinciper.

6.3.3 Utbildning och fortbildning för FSB:s internrevisorer

Ellman & Engdahl framhäver vikten av kontinuerlig fortbildning. Vidare menar de att utvecklingen inom yrket för närvarande går från ett specialisttänkande till en mer uttalad generalistinställning med avseende på vilka kunskaper en internrevisor ska besitta. Både Ellman & Engdahl anser att de har stora möjligheter att ta del av olika kurser som de anser viktiga för att de ska kunna bredda sin kompetens inom internrevision. Dessa kurser anordnas exempelvis av IIA, IRF eller andra finansiella intresseorganisationer som till exempel Bankföreningen. Vissa av kurserna, framförallt de som anordnas av IIA, ligger även till grund för de certifieringar som sätter en kvalitetsstämpel på deras arbete.

När det gäller introduktion till organisationen så är detta något som sker efterhand. Detta innebär att Ellman & Engdahl inte fick någon mer omfattande introduktion i FSB:s verksamhet när de började på banken. Istället så har de lärt sig organisationen efterhand som de kommit i kontakt med olika verksamhetsdelar i de olika projekt som de varit delaktiga i. De nämner arbetet med årsredovisning som ett tillfälle då de skaffade sig en bred kunskap om banken. Det ska även tilläggas att Ellman & Engdahl tycker att denna metod fungerar bra.

6.3.4 Framställandet av riskanalysen och dess betydelse

Som grund för det fortlöpande arbetet under det nästkommande verksamhetsåret utformar internrevisorerna en riskanalys för att här belysa de olika riskerna som ska utvärderas och revideras under året. Ellman & Engdahl har på grund av sin relativt korta tid inom banken inte varit involverade i detta arbete men de har fått det beskrivit för sig.

Den operativa verksamheten utför en liknande riskanalys som hade kunnat fungera som ett bra substitut till den riskanalys som internrevisorerna utför. Detta är något som inte riktigt är fallet i nuläget utan analyserna är snarare två parallella processer inom bankens organisation. Som ett alternativ skulle internrevisorerna kunna kvalitetssäkra verksamhetens riskanalys istället för att utföra en egen där avdelningen endast delvis tar hänsyn till det riskarbete som verksamheten gjort själva. Detta kan leda till att de två olika riskarbetena väljer att fokusera på olika riskområden och att de risker som fastställs ligger på olika nivåer gentemot varandra. Med andra ord så är det, enligt Ellman & Engdahl, vid en del tillfällen inte riskerna som verksamheten tar fram genom sin analys som internrevisorerna prioriterar och därmed ägnar mesta delen av sitt arbete åt under det nästkommande året.

6.3.5 Internrevisorernas arbetsuppgifter i verksamheten

Inom Föreningssparbanken finns det ett antal avdelningar som arbetar med olika former av kontroll och uppföljning. Enligt Ellman & Engdahl är till exempel Koncernsäkerhet och Compliance två avdelningar som också har arbetsuppgifter som ligger nära internrevisorernas. Ellman & Engdahl menar att uppdelning av arbetsuppgifterna mellan de olika avdelningarna skulle kunna tydliggöras ytterligare.

Vidare berättar Ellman & Engdahl att internrevisorerna inom FSB fördelar sin arbetstid mellan ett antal olika arbetsområden. Dels arbetar internrevisorerna med att utvärdera den interna kontrollen i den operationella verksamheten samt ger förslag på förbättringsåtgärder där den interna

kontrollen brister. Utöver detta bistår internrevisorerna externrevisorerna i granskningen av den finansiella rapporteringen enligt de regelverk som berör området. Den förstnämnda har fått ett ökat fokus efter det att koden för bolagsstyrning infördes. Inom bankverksamheten är den operationella verksamheten och den finansiella rapporteringen nära sammankopplade. Ellman & Engdahl uttrycker det som att de måste säkerställa en stor del av de operativa processerna för att därigenom kunna säkerställa den finansiella rapporteringen. Ett problem för internrevisorerna är dock att alla inom banken inte är medvetna om sin placering i den aktuella processen. Vilket Ellman & Engdahl menar kan leda till att internrevisorerna arbete försvåras genom att de använder sig av ett processtänkande för att utvärdera risker hos en enhet inom företaget som ser sig som en avskild enhet, utan tydliga kopplingar till övriga delar av banken. Orsaken till detta är att banken är uppbyggd kring organisatoriska enheter snarare än efter processer.

Ytterligare ett speciellt fenomen som Ellman & Engdahl framhäver som specifikt inom banksektorn, är att internrevisorerna utför en stor del av den finansiella revisionen på uppdrag av den externa revisorn. Detta innebär att arbetet för internrevisorerna är väldigt fokuserat på denna arbetsuppgift i samband med bokslutet samt i samband med de kvartalsrapporter som presenteras under året.

Vidare nämner Ellman & Engdahl andra uppgifter som kan ingå i deras arbete. Dels kan de omedelbart bli delaktiga i någon form av bedrägeriutredning som uppdragats. Den riskanalys som ligger till grund för internrevisorernas operationella arbete under året är inte huggen i sten och revideras under året vid behov. Exempelvis på grund av att ett bedrägeri har påvisat en risk som tidigare inte blivit behandlad i det övergripande riskarbetet. Ellman & Engdahl menar även att andra faktorer inom banken, till exempel uppköp, och utanför banken kan leda till riskexponering och att potentiella problemsituationer som inte är med i riskanalysen därmed kan få högre prioritering. Internrevisorerna kan även arbeta på konsultbasis åt andra avdelningar inom banken. Dessa interna konsultationer ska utföras i mån av tid.

I samband med genomgången av internrevisorernas olika arbetsuppgifter nämner Ellman & Engdahl att en tydligare produktifiering av internrevisorernas tjänster hade kunnat förbättra deras möjligheter att mer explicit presentera vad de kan bidra med till olika intressenter. Ett faktum som säkerligen hade tilltalat de olika intressenterna inom banken i och med att de efterfrågar olika tjänster.

6.3.6 Internrevisorernas arbete under året

De risker som framkommit i den övergripande riskanalysen ska enligt den generella arbetsgången granskas och de interna kontrollerna inom den granskade verksamheten utvärderas under det

efterföljande året. Hur detta arbete utförs kan enligt Ellman & Engdahl variera men vanligtvis brukar det utföras i olika projektgrupper. Enligt Ellman & Engdahl har en del ändringar skett för hur dessa grupper ska utformas sedan en ny chef tillträdde på avdelningen. Tidigare har grupperna varit mer konstanta i sin konstellation. Numera utformas de mer och mer efter uppgiften som gruppen har för avsikt att lösa. Ett upplägg som är bättre i och med att det främjar en bred kunskapsbas hos internrevisorerna och att nya kunskaper utbytes mer kontinuerligt inom hela avdelningen. I arbetsgrupperna kan även utomstående kompetens tas in vid behov.

För att kartlägga och utvärdera den interna kontrollmiljön som verksamheten etablerat för att hantera riskerna utgörs internrevisorernas arbete till stor del av möten med personalen på den reviderade avdelningen. Enligt Ellman & Engdahl sker detta oftast genom intervjuer. Detta innebär att mycket av deras arbete bygger på att kunna skapa en personlig och förtroendeingivande relation med de personer som de ska samarbeta med för att den empiri de samlar in ska bli så sanningsenlig och användbar som möjligt. Detta ställer stora krav på internrevisorernas sociala kompetens men också på den inställning som den intervjuade har till internrevision i allmänhet och till den specifika internrevisorn i synnerhet. Vilket i förlängningen innebär att snabbheten och effektiviteten i deras arbete till stor del grundar sig i hur väl samarbetet med motparten, det vill säga den reviderade verksamhetsenheten, fungerar. En samarbetsvillig respondent, som är insatt i vad internrevisorn tillför till organisation, gör att internrevisorernas arbete både förenklas och förbättras. Detta genom att de kan utföra färre tester och felsökningar på de områden som ska analyseras i och med att felet ofta uppdagas redan under de inledande intervjuerna. En negativt inställd respondent däremot, kräver mer bevis för de fel som uppdagats innan denna erkänner internrevisorns olika testresultat. Negativ inställning kan enligt Ellman & Engdahl minskas genom att termen granskning i fortsättningen ska framhåvas i mer positiv bemärkelse

Varje granskningsprojekt avslutas med att internrevisorerna ger en samlad bedömning av den interna kontrollens effektivitet inom det granskade området samt, om tillämpligt, kommer med ett antal förslag till rekommendationer gällande hur risken som banken exponeras för ska hanteras. Enligt Ellman & Engdahl är det viktigt att de rekommendationer som internrevisionen ger förankras hos dem som påverkas. Ellman & Engdahl framhäver att internrevisorerna inte arbetar för att sätta dit sina kollegor utan för att de ska kunna känna sig trygga i den yrkesroll de har inom banken. Det slutgiltiga målet är att de förslag till rekommendationer som arbetsgruppen presenterar, ska införas av den reviderade enheten på ett för dem genomförbart och relevant vis. För att internrevisorernas oberoende inte ska riskeras, ska de inte vara delaktiga i implementeringen av rekommendationerna. Detta kan enligt Ellman & Engdahl skada internrevisorernas oberoende i de fall de senare ska utvärdera kontroller som de själva varit med och implementerat. Ellman & Engdahl menar därför att rekommendationerna är mer allmänt formulerade men att riskexponeringen som måste åtgärdas framhålls på ett tydligt sätt.

6.3.7 Utvärdering och uppföljning av internrevisorernas arbete inom banken

Enligt Ellman & Engdahl är uppföljning ett område som är under utveckling inom banken. Tidigare har uppföljningen av vad internrevisorernas arbete bidragit med och vilka förändringar som skett till följd av olika rekommendationer inte varit tillräckligt prioriterat.

Det är chefen för internrevisorerna som har ansvar för att kontinuerligt uppdatera styrelsen och revisionskommittén om internrevisorernas arbete och resultat. Förutom den del som ägnas åt internrevision vid styrelsemöten uppfattar Ellman & Engdahl det som om både uppföljning och utvärdering av internrevisorernas arbete genomförs på en mer informell basis genom den kontinuerliga kontakt som deras chef har med diverse styrelseledamöter. Det ska tilläggas att Ellman & Engdahl inte med säkerhet vet hur dialogen mellan deras chef och styrelsen förs. Detta gäller såväl utvärderingsfrågor som andra moment under verksamhetsåret.

Det finns även mer formella moment involverade avseende utvärdering av internrevisorernas arbete enligt Ellman & Engdahl. De nämner bland annat olika undersökningar som görs av den interna humankapitalsenheten. Deras marknadsundersökningar ger en kvantitativ syn på hur internrevisorerna utfört sitt arbete under det gångna året, även om vissa kvalitativa inslag även finns i resultatet av undersökningen. Som komplement till det används även ett mer kvantitativt verktyg som till mångt och mycket påminner om ett Balance Score Card. Ellman & Engdahl anser detta vara ett bra komplementverktyg till övrig utvärdering, eftersom vissa av de nyckelmått som används, på ett rättvist sätt speglar viktiga aspekter av deras arbete.

Sammanfattningsvis är inte Ellman & Engdahl medvetna om hur utvärderingsverktygen sammanställs för att ge en bild av hur intressenterna uppfattar det arbete internrevisorerna gjort under det senaste verksamhetsåret.

6.4 Intervju med internrevisorschef i FSB¹⁰¹

6.4.1 Förväntningar på internrevisorerna från dess intressenter

Enligt Berg är internrevisorerna styrelsens verktyg för att se till att verksamheten rör sig mot affärsmålen på ett säkert sätt. Vidare har styrelsen förväntningar om att internrevisorerna är

¹⁰¹ Berg, Håkan, Internrevisorschef, FSB. Telefonintervju den 22 maj 2006.

processorienterade och tittar på strukturella brister i organisationen. Affärsmässigt tänkande är en annan viktig aspekt som Berg exemplifierar med att internrevisorerna också ska granska att det inte är för mycket kontroll i organisationen. Detta skulle vara resursslöseri.

Mot organisationen agerar internrevisorerna mer konsultmässigt och har därmed förväntningar om att ge valuta för pengarna genom meningsfulla rekommendationer. Ibland får internrevisorerna förfrågningar om att utföra arbete på uppdrag. Berg menar att de inte på något sätt är förhindrade att ta sådana uppdrag men har oftast inte resurser till det. Externrevisorerna förväntar sig enligt Berg att internrevisorerna assisterar dem i bokslutsarbetet. Vidare har de förväntningar om kompetens och att det material som är framtaget av internrevisorerna är korrekt. Att internrevisorerna assisterar externrevisorerna i bokslutsarbetet är unikt för banker. Berg menar att detta beror på tradition och resurser. Han menar vidare att det är effektivt samt billigare än att anlita externrevisorerna till all revision.

Eftersom internrevisorerna förväntas besitta en viss kompetens är det enligt Berg önskvärt att så många som möjligt är certifierade. Detta är ett kvitto för omgivningen att de kan arbetsmetodiken samt innehar nödvändiga kunskaper. Berg menar att han förväntar sig av anställda att de ska lägga upp en plan för certifiering. Problemet är att alla internrevisorer inte har akademisk examen vilket krävs för certifiering. En rimlig siffra inom FSB är att ungefär 50 % av internrevisorerna blir certifierade.

6.4.2 Intressenternas syn på internrevisorernas roll

Berg menar att betydelsen av internrevisorernas roll i allmänhet har ökat de senaste åren. Styrelser har fått ett ökat ansvar och det är ofta naturligt att ta hjälp av internrevisorerna för att säkerställa att ansvaret uppnås. En ytterligare anledning till ökat intresse för internrevisorer är att brister i intern kontroll, riskhantering och styrning kan få stora konsekvenser för företaget. Ibland ger sådana misstag större förluster än affärsmässiga misstag på grund av skada i företagets image. Intern kontroll, riskhantering och styrning kan beskrivas som internrevisorns ”core business” enligt Berg.

Berg menar att en tydlig förändring av internrevisorsrollen inom FSB kan ses. För tio år sedan gjordes bankrevision och det kollades till exempel så att rätt summa pengar fanns i kassan. Idag är det meningen att organisationen ska ha en uppbyggd självkontroll. Internrevisorernas uppgift är att säkerställa den och inte att utöva den. Berg menar att detta arbetssätt kommer att fortsätta i framtiden. En trend som han kan se är att internrevisorerna tittar mer på top management eftersom det är de som har det övergripande ansvaret då internrevisorernas arbete numera är mer av övergripande karaktär.

6.4.3 Internrevisorernas regelverk på FSB

Enligt IIA standards måste alla internrevisionsavdelningar göra en extern kvalitetssäkring senast 2006. Berg menar att FSB avser att uppfylla detta krav. IIA lägger också ett stort ansvar på internrevisionschefen vilket Berg menar är naturligt då de inte kan specificera vem som ska göra vad. Detta innebär att Berg har det övergripande ansvaret men delegerar ut uppgifter till de andra internrevisorerna.

6.4.4 Kodens påverkan på internrevisorerna samt allmän påverkan

Berg menar att koden inte haft så mycket effekt för FSB. Det finns en tradition inom den finansiella sektorn och i synnerhet banksektorn att vara långt framme på de områden som koden berör. Berg menar dock att de har tittat och bockat av innehållet men inte behövt göra några större förändringar. Till exempel hade FSB en revisionskommitté innan införandet av koden. Berg menar ändå att koden i allmänhet är positiv då den tvingar företag att se över sina interna processer men att detta oftast redan sker för företag i den finansiella sektorn.

6.4.5 Kommunikation mellan internrevisorerna och styrelse samt VD & koncernchef

Den formella delen av styrelsekontakten består utav att Berg rapporterar skriftligt en gång per kvartal. Rapporten är av övergripande karaktär och går inte in på enskilda detaljer kring rekommendationer. Vidare är Berg adjungerad i styrelsen och deltar på alla styrelsemöten vilket innebär att han tar del av all info samt har möjlighet att kommentera områden som behandlas på mötena. Informellt sker löpande kontakt mellan Berg och styrelsen. Berg menar att kontakten fungerar på ett bra sätt. Under Bergs tid som internrevisorschef har koncernen arbetat igenom ett program för Corporate Governance – frågor där internrevisorerna har en viktig roll. Berg var själv med i framtagandet av detta och tycker planen fungerar bra också i praktiken.

Kontakt med VDn i FSB har Berg ungefär en gång i månaden, men detta kan ibland ske oftare om det är något viktigt. Kontakten mellan internrevisorerna och VD & koncernledning är av informell och informativ karaktär.

6.4.6 Verksamhetsförankring och kommunikation av internrevisorernas arbete

Berg menar att många i verksamheten vet vad internrevisorernas arbetsuppgifter är, dock inte alla. Ett exempel på när inte internrevisorerna nått ut med vad de ska göra är när de reviderade tror att internrevisorerna har hand om deras internkontroll. Organisationsomvandling tar helt enkelt tid. Det är inte heller alltid en självklarhet för verksamheten att förstå vad de har för nytta av ett oberoende kontrollorgan när de förut istället fick hjälp med den interna kontrollen. Därför lägger Berg och övriga internrevisorer mycket tid på att kommunicera vad de gör till verksamheten. Berg menar ändå att han upplever att verksamheten tycker att internrevisorerna gör ett, för FSB, viktigt arbete.

Ett annat område som kan skapa problem är att organisationen inte alltid tänker i processer, vilket kan göra att risker upptäcks emellan två avdelningar. Berg menar att det då är viktigt att personerna som berörs blir medvetna om problemet. När de ansvariga cheferna blir medvetna om problemet brukar det lösa sig naturligt gällande vem som ska se över risken.

6.4.7 Framställandet av riskanalysen och dess betydelse

Alla internrevisorer deltar i riskanalysen enligt Berg. Internrevisorerna frågar i organisationen vad de ser för risker, men gör formellt en egen bedömning baserad på tidigare revision och erfarenheter. Revisionsplanen grundar sig sedan på internrevisorernas bedömning. Riskanalysen går också igenom med ledningen. Formellt är det internrevisorerna som bestämmer och därmed har sista ordet. Detta är viktigt för oberoendet. Berg menar att externrevisorer också ger input till riskanalysen.

6.4.8 Uppföljning av internrevisorernas arbete inom banken

Uppföljning av rekommendationer är något som ökats det senaste året för internrevisorerna enligt Berg. Idag avslutas inte ett projekt förrän en tänkt åtgärd presenterats som lösning på rekommendationen. Dock har det visat sig problematiskt att följa upp alla rekommendationer då de är 1500 till 2000 per år. Detta ska lösas genom att följa upp de cirka 300 som i praktiken är rekommendationer medan resterande egentligen är goda råd enligt Berg. Den formella rapporten går alltid till högsta chefen för verksamhetsområdet. Dock menar Berg att en informell kommunikation som är både skriftlig och muntlig pågår till närmsta chef som är berörd.

6.4.9 Utvärdering av internrevisorernas arbete inom banken

Utvärdering av enskilda medarbetare sker internt genom att gruppcheferna har enskilda samtal med internrevisorerna enligt Berg. Vidare menar Berg att utvärdering av internrevisorer som avdelning sker av styrelse genom att de tar del av rapporterna och tycker till. Externrevisorerna är också med i utvärderingen genom att ge sin syn på det material de tagit del av. Det görs ingen formell utvärdering av internrevisionsavdelningen genom att fråga de som mottagit rekommendationer. Istället är alla anställda i den operativa verksamheten med i marknadskapitalsutvärdering som utvärderar alla avdelningar inom FSB. Marknadskapitalsutvärdering sammanställs av oberoende personer inom banken.

6.5 Intervju med ledamot i FSB:s styrelse¹⁰²

6.5.1 Revisionskommitténs uppgifter

Enligt ledamoten fungerar revisionskommittén som ett förberedande organ för styrelsen när det gäller redovisningsfrågor. Kommittén är ingen beslutande instans utan istället förbereder den styrelsen för olika redovisningsfrågor som denna inte har tid att sätta sig in i på samma sätt. Ledamoten väljer att exemplifiera detta med att revisionskommittén i allra högsta grad är delaktiga i riskanalysarbetet inom banken. Vidare menar ledamoten att införandet av dessa kommittéer har lett till att intresset för såväl intern- som externrevision ökat samt att mer tid i styrelsearbetet ägnas åt diverse frågor gällande företagets redovisning. Som en följd av detta har internrevision fått en ökad status inom banken. Ledamoten säger även att internrevisionen blir bättre genom att revisionskommittén tar sig tid till att göra ett grundligt förarbete. Vidare menar ledamoten att det, i och med att styrelsen har det yttersta ansvaret för den interna kontrollen och revisionen inom företaget, är essentiellt att styrelsen har en grundlig inblick i de redovisningsstandards som de genom sin underskrift går i god för att banken följer enhetligt. En inblick som det till stora delar är upp till revisionskommittén att ge dem. Denna inblick skaffas enligt ledamoten delvis genom ett nära samarbete och dialog med internrevisionsavdelningen.

¹⁰² Styrelseledamoten, ordförande i revisionskommittén, FSB. Telefonintervju den 4 maj 2006.

6.5.2 Kommunikation mellan revisionskommittén och internrevisorerna

Enligt ledamoten har det skett en organisatorisk förändring gällande internrevisorernas generella placering i ett företags organisationsstruktur. På 70- och 80-talet arbetade internrevisorerna ofta på uppdrag från verkställande ledning. Men genom att dess placering av olika anledningar har förändrats till att idag ligga under styrelsen har även deras roll och uppgifter förändrats som en följd av detta. Internrevisorns uppgifter har fått fler revisionsmoment än tidigare vilket innebär att arbetsuppgifterna är mer diversifierade idag.

Ledamoten väljer att kalla internrevisionsavdelningen för styrelsens underorgan. Ett organ som de använder sig av för att säkerställa att den interna kontrollen verkligen sköts på det sätt som styrelsen intygar med sin underskrift på diverse dokument. Att styrelsen har internrevisorerna arbetandes direkt under dem har enligt ledamoten blivit än viktigare med tanke på de allt högre krav som olika normbildande verk inom redovisning, ställer på företag för att försäkra sig om att rapportering genomförs på ett, för intressenterna, tillfredställande vis. Ledamoten nämner även denna ökande kravkurva som en anledning till varför det är essentiellt att ha höga utbildningskrav på internrevisorerna. Detta gäller såväl intern som extern utbildning.

Ledamoten menar att en god dialog och kommunikation är grunden för ett bra samarbete mellan internrevisorerna och styrelsen. Denna dialog sker enligt ledamoten till stora delar mellan revisionskommitténs ordförande och chefen för internrevisorerna. Kommunikationen mellan dessa innehåller mycket informell kontakt, förutom den formella kontakt som huvudsakligen sker vid styrelsemötena.

6.5.3 Internrevisorernas arbetsuppgifter i verksamheten

Ledamoten säger att internrevisorerna framförallt är ett kvalitetssäkrande organ som genom sitt arbete säkerställer en viss nivå av kvalitet inom hela organisationen. Vidare menar ledamoten att internrevisorerna förenklar arbetet för styrelsen i och med att de är en form av experter inom bankens verksamhet. Detta är något som gäller både verksamheten i stort samt den finansiella rapporteringen. För att detta ska kunna genomföras på ett bra sätt framhäver ledamoten än en gång betydelsen av ständig utbildning samt att internrevisorerna inom banken har en god förankring i verksamheten. Inom banken anser ledamoten att internrevisionen huvudsakligen har en viktig och tydlig roll i förhållande till övriga delar av organisationen. I övrigt menar ledamoten att det är upp till internrevisorerna själva att kommunicera sin roll inom organisation så att samtliga får en enhetlig uppfattning av vad internrevisorernas huvudsakliga arbetsuppgifter är.

6.5.4 Utvärdering och uppföljning av internrevisorernas arbete inom banken

Vad det gäller utvärdering av internrevisorernas arbete så menar ledamoten att den till stora delar sker på ett informellt sätt genom den täta kontakt som styrelsen har med internrevisorernas chef. Därefter menar ledamoten att det är upp till internrevisorschefen att förmedla feedback till resten av avdelningen. Vad det gäller uppföljning av internrevisorernas arbete är detta något som också avhandlas informellt under verksamhetsåret, men att denna uppföljning även behandlas på de möten revisionskommittén eller styrelsen har, som internrevisorschefen deltar i. Ledamoten poängterar hur viktigt det är med återkoppling för ett arbete av internrevisorernas karaktär och menar att denna återkoppling kan bli allt viktigare i framtiden. Ledamoten menar också att synen är samstämmig med internrevisorschefen om de förbättringar som måste genomföras för att samarbetet mellan styrelsen och internrevisorerna ska bli än bättre.

6.6 Intervju med IT-Service chef¹⁰³

6.6.1 Verksamhetens syn på samarbetet med internrevisorerna

Antonsson efterlyser mer dialog i samarbetet. Hon upplever att internrevisorerna inte har hela bilden klar för sig när det kommer till vilket ansvarsområde IT-service har i förhållande till den övriga organisationen inom FSB. Detta visar sig i exempelvis att IT-service fått ett antal rekommendationer som de inte har befogenhet att göra någonting åt, antingen därför att något internt regelverk säger emot detta eller därför att det är någon systemägares ansvarsområde. Systemägare finns som regel i affärsorganisationen, det vill säga den affärsdrivande delen i banken. Systemägaren tecknar SLA med IT-service om sina driftbehov. Antonsson menar att revisionsplanen borde utgå mer ifrån vilket ansvarsområde olika personer har för att undvika att ge rekommendationer till fel enhet. Som exempel kan nämnas att IT-service fått rekommendationer för Internetbanken som inte är IT-service ansvarsområde. Dock har IT-service driftavtal med Internetbanken, men det är ändå den som är affärsansvarig för Internetbanken som måste fatta beslut och friställa medel till förändringar inom denna.

¹⁰³ Antonsson, Elisabeth, Chef på IT-service, FSB. Telefonintervju den 21 april 2006.

En annan förbättring i samarbetet som Antonsson efterlyser, är att bli mer delaktig i revisionen genom att få en beskrivning av vad det är som ska granskas innan det sker. I så fall kan det ske mer effektivt genom att de resurser som behövs, tillgängliggörs i form av dokument och personal. Som det fungerar idag ges det endast en rubrik i vad granskningen kommer att handla om. Antonsson efterlyser en mer detaljerad beskrivning av granskningens innehåll. Hon efterlyser också mer dialog i granskningsarbetet och i rekommendationerna. Antonsson tycker att det bästa arbetssättet är att gemensamt arbeta fram en lösning och inte att få en färdig rekommendation som ofta ställer krav som inte kan uppfyllas. En situation som ofta kan inträffa i dagens läge.

6.6.2 Kommunikation mellan verksamheten och internrevisorerna

Kontakten med internrevisorerna sker för det mesta på deras villkor. Men en skillnad som Antonsson märkt det sista halvåret är att hon känner att hon kan fråga en internrevisor om råd, vilket hon tycker är en positiv förändring. Under de tre år Antonsson arbetat i sin nuvarande roll har det skett väldigt många granskningar som berört IT-service. Det har i princip alltid varit samma personer som gjort granskningen. Det senaste halvåret har en förändring skett på så sätt att färre granskningar har genomförts under denna period. Anledningen till detta vet ej Antonsson, men gissar att det beror på internrevisionsavdelningens omorganisation. De har helt enkelt inte kommit igång efter omorganisationen ännu.

6.6.3 Internrevisorernas arbetsuppgifter i verksamheten

Antonsson menar att internrevisorer har en viktig roll i dagens företag. Framförallt ur ett kvalitetssäkringssynsätt, då det alltid är bra att få feedback på arbetet som utförs eller då förändringar av rutiner skall göras. Vidare menar hon att det är svårt att konkret svara på om internrevisorerna skapar värde för organisationen. Det vill säga att det är svårt att kvantifiera internrevisorernas arbete.

6.6.4 Verksamhetens upplevda problem med internrevisorerna

Antonsson upplever att det skett så pass många granskningar på IT-service att det dagliga arbetet ibland blivit lidande. Exempel på detta är att IT-service i nuläget har en person tillsatt vars huvudskaliga uppgift är att administrera internrevisorernas rapporter. Detta trots att avdelningens primära arbetsuppgift är IT-drift och inte administration av internrevisorernas rekommendationer. Antonsson menar vidare att de ibland får rekommendationer om aktiviteter i internrevisorernas

PM som fått högsta betyg, vilket hon ser som konstig betygsättning då granskningen utmynnat i ett högt betyg. Ett högt betyg borde innebära att området som granskats hanteras på ett utmärkt sätt och borde då knappast rendera några rekommendationer eftersom aktiviteten de facto redan är fungerande. En minskning av rekommendationer hade följaktligen varit att föredra.

6.6.5 Utvärdering av internrevisorernas arbete inom banken

Hon har aldrig blivit tillfrågad om att delta i utvärdering av internrevisorernas arbete. Antonsson har istället tagit saken i egna händer genom att försöka påvisa internt inom IT-service hur arbetet skulle kunna bedrivas på ett effektivare vis. Hon har också tittat på hur internrevisorer på andra banker arbetat för att kunna exemplifiera hur arbetet skulle kunna ske enligt någon form av best practice. Detta i hur revisionsarbetet inleds och inte i själva den efterföljande granskningen.

6.6.6 Verksamhetens framtida önskemål gällande internrevisionen

Antonsson hoppas på att i framtiden ha en närmre dialog med internrevisorerna. Hon vill vara mer delaktig i riskbedömningen och arbeta på ett mer systematiskt sätt med granskningen. Genom ökad delaktighet i riskbedömningen får hon en klarare bild av vad som döljer sig bakom rubrikerna i revisionsplanen. Det vore också konstigt om internrevisorerna gör en annan riskbedömning av verksamheten. Detta borde i så fall vara en signal om att riskbedömningen skulle kunna vara felaktig och därmed också påverka hur en verksamhet styrs. Viktigt är också att titta på ansvarsområdena så att rekommendationerna når till rätt person och avdelning. Sammantaget för framtiden ser Antonsson ljus på samarbetet med internrevisorerna.

6.7 Intervju med Risk & Compliance chef¹⁰⁴

6.7.1 Förväntningar på internrevisorerna från verksamheten

Internrevisorerna skapar värde för organisationen, dock är det svårt att konkretisera och mäta värdet. Det är i vissa lägen viktigt att få en utomstående bedömning av en aktivitet. Degen menar att alla rekommendationer inte genomförs, men de kan ändå vara till nytta.

¹⁰⁴ Degen, Walter, chef för Risk & Compliance inom Customer Offerings and Products, FSB. Telefonintervju den 21 april 2006.

6.7.2 Compliance relation till internrevisorerna

Jämfört med internrevisorerna har avdelningen en mer riskförebyggande inriktning.

På vissa områden är compliance och internrevisorernas roller ganska lika vilket gör att det händer att rollerna går ihop. Framförallt när de inte känner till varandras arbete. Därför är det viktigt att det hela tiden finns en dialog, detta fungerar för det mesta på ett bra sätt enligt Degen.

6.7.3 Kommunikation mellan verksamheten och internrevisorerna

Kontakten avdelningarna emellan sker för det mesta på internrevisorernas initiativ. Degen tycker att han har en bra dialog med internrevisorerna men samarbetet har inte nåt riktigt ända fram. Han menar att internrevisorerna inte riktigt tar till sig av det han säger både vad det gäller risker och verksamheten i övrigt. Degen menar att han har en väldigt god inblick inom hans affärsområde. Detta är något som internrevisorerna skulle kunna dra nytta av mycket mer och därmed spara resurser och lägga krutet på rätt saker. Vidare menar Degen att internrevisorerna lägger för mycket tid och kraft på att göra egna riskbedömningar. Detta klarar verksamheten på ett bra sätt och internrevisorerna behöver inte lägga den tid och kraft som det görs idag.

6.7.4 Internrevisorernas arbetsuppgifter i verksamheten

Degen anser att internrevisorerna har en viktig roll i en stor organisation. Han har sett en tydlig förändring då han själv varit internrevisor innan. Internrevisorsrollen har gått från att vara en del av kontrollarbetet till att idag istället utvärdera det. Förut låg fokus på kontroll, idag är det mer jämvikt vilket innebär att fokus ligger lika mycket på styrning och riskhantering. Han menar vidare att styrelsen är internrevisorernas viktigaste intressent. Något som finner sig givet utifrån hur bankens verksamhet är organiserad.

Många i dagens organisation vet egentligen inte vad internrevisorerna arbetar med och vad de ska arbeta med. Detta är ett problem som Degen försöker att påverka genom att sprida kunskap om internrevisorernas egentliga arbetsuppgifter. Ett exempel på detta kan vara att många tror att internrevisorerna går att utnyttja som en fri resurs vid ett problem. Degen är mycket noga med att påpeka att så är det inte. Avdelningen ska i första hand försöka lösa problemet själva. Går inte det ska de vända sig till lämplig expert som inte alls behöver vara internrevisor. Skulle det dyka upp ett problem som han känner att internrevisorerna är lämpade för tvekar han inte att kontakta dem.

6.7.5 Betydelsen av processtänkande i verksamheten

Processtänkande är det klart effektivaste sättet att jobba efter enligt Degen. Detta synsätt fick Degen under sina år som internrevisor. Anledningen till att processtänkande är det sätt som fungerar bäst är att produktdimensionen är bestående medan organisationen är under ständig förändring. Svårigheten med processtänkande är att ansvarsområdena inte blir lika tydliga, men fördelarna överväger ändå nackdelarna.

6.7.6 Verksamhetens framtida önskemål gällande internrevisionen

Degen önskar en djupare dialog med internrevisorerna. Han vill gärna ta del av deras arbete som berör just Compliance. Samtidigt är han medveten att rollen som internrevisor inte alltid är den lättaste och att det kräver stor kompetens för att göra ett bra arbete. Degen efterlyser också mer ifrågasättande av vissa delar av internrevisorernas arbete. Han menar att många av de kontroller som görs kanske är onödiga. Frågan om kostnaden överstiger nyttan måste ställas oftare.

6.8 Intervju med ansvarig för lokalbank Stockholm syd¹⁰⁵

6.8.1 Verksamhetens syn på internrevisorernas roll

Åsmyr menar att internrevisorer är viktiga för en organisation men tycker i Föreningssparbankens fall att de skulle kunna vara till än mer nytta. Hon menar att när de förut tittade mer på helheten på bankkontoret hade de en bättre dialog om vad som skulle göras för att öka kvalitén. Vid ett mer helhetsöverblickande arbete gavs det nya infallsvinklar och förslag på lösningar som funkat bra på andra kontor i andra regioner. Åsmyr känner sig inte riktigt bekväm i nuläget eftersom hon menar att den lokala bankföreningen av verksamheten har tappat mycket i kontroll och hon vet inte om hon själv ska börja bygga upp en intern organisation för bättre kontroll av regelefterlevnad.

¹⁰⁵ Åsmyr, Monica, chef för lokalbank syd i Stockholm, FSB. Telefonintervju den 25 april 2006.

6.8.2 Kommunikation mellan verksamheten och internrevisorerna

Kontoren får omkring tio besök per år av någon internrevisor. Innan varje besök blir Åsmyr kontaktad av internrevisorerna och i sin tur meddelar det berörda kontoret om vad som ska granskas. Åsmyr menar att kontakten med internrevisorerna fungerar bra och att de har en liknande operativ syn samt att internrevisorerna är väl pålästa på arbetet och rutinerna på lokalbankkontoren. Ibland skulle Åsmyr vilja ha möjlighet att använda internrevisorerna som en fri resurs om något problem uppstått. Detta har Åsmyr försökt med, men internrevisorerna menar att de inte har resurser att agera på sådant vis. En viss hjälp får Åsmyr av Compliance, men hon tycker att internrevisorerna skulle kunna ge en ännu bättre kvalitetsgranskning i vissa fall.

6.8.3 Framställandet av riskanalysen och dess betydelse

I riskanalysarbetet har Åsmyr inte deltagit. Hon är ej medveten om någon annan lokalbankkontorschef deltar i arbetet med den. Hon skulle gärna delge sina synpunkter på hur det strategiska arbetet ska gå till väga. Den kontakt som Åsmyr har med riskanalysen är att hon blir informerad om vilka områden som är prioriterade.

6.8.4 Internrevisorernas arbetsuppgifter i verksamheten

Åsmyr menar att internrevisorerna idag arbetar på ett annorlunda sätt än för några år sedan. Idag görs mer punktinsatser på enstaka processer och rutiner på kontoren. Åsmyr saknar idag den helhetsbild som internrevisorerna gav när de förut reviderade hela bankkontoret. Idag tittar de mycket på områden som hon har ansvar för och pekar på problem som hon redan är medveten om. Åsmyr menar att det i vissa lägen är som att "slå in öppna dörrar". Det vill säga att ett dubbelarbete utförs. Åsmyr efterfrågar istället mer helhetsrevidering och revidering av regelefterlevnad. På området regelefterlevnad har lokalbankerna tappat kvalité sedan internrevisorerna mer eller mindre slutade att revidera detta. Åsmyr menar att lokalbanksorganisationen står inför ett vägskäl där antingen de själva måste tillsätta resurser för att förbättra intern kontroll och regelefterlevnad, eller måste internrevisorerna arbeta med detta igen. Åsmyr ställer sig också frågan om styrelsen är medveten om denna arbetsförändring, då det strider mot bankens helhetssyn på verksamheten därför att det kommer att krävas mer administration om förändringen måste verkställas.

Det arbetssätt som internrevisorerna arbetar efter nu var redan infört när Åsmyr tillträdde tjänsten i Stockholm för två år sedan. Det fanns då ett konkret exempel på ett kontor som det rådde mer eller mindre kaos på, då regelefterlevnaden varit mycket undermålig. Frågan kan ställas om detta

hade hänt om internrevisorerna arbetat så som de gjorde förut. Åsmyr upplever att det idag skulle behövas en hårdare styrning på grund av bristerna i kontrollen av regelefterlevnad.

6.8.5 Utvärdering av internrevisorernas arbete inom banken

Vad gäller utvärdering av internrevisorer har Åsmyr deltagit i det genom marknadskapitalsutvärdering. Praktiskt har det skett genom betygsättning på internrevisorernas arbete med en skala från ett till fem. Frågorna har varit styrda men på slutet har det funnits utrymme för ett mer kvalitativt svar. Åsmyrs verksamhet i sig blir också utvärderad av internrevisorerna. I detta fall menar Åsmyr att det tyvärr är lite väl svårt att få höga betyg. Det skulle vara bra om det underlättades ur pedagogisk synvinkel.

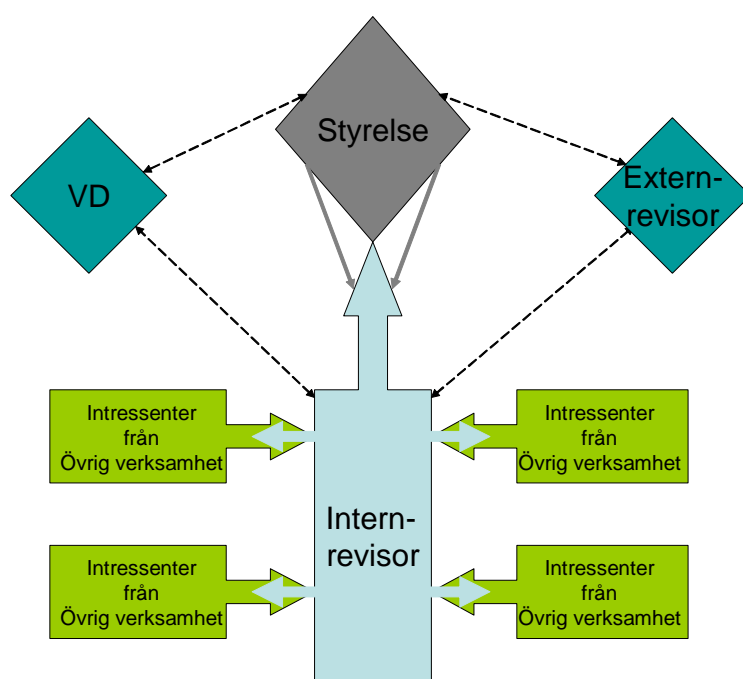
6.8.6 Verksamhetens framtida önskemål gällande internrevisionen

Åsmyr önskar att internrevisorerna hade en mer konsultativ roll inom organisationen. Om de kunde användas mer som en fri resurs skulle detta skapa en större trygghet för cheferna inom verksamheten. Viktigt är också att de får tillbaka mer av sin helhetssyn på arbetet.

7 Analys

Analysen delas in i två primära delar, analys av fallet samt analys utifrån central teori, regelverk och expertstudie. I den första delen tas utgångspunkt i de intervjuer som gjorts med medarbetare inom FSB för att bena upp de olika tankegångar, åsikter och förväntningar som finns inom organisation. Analysen struktureras upp efter nedanstående modell för att tydliggöra strukturella och processuella områden. I den andra delen analyseras fallet med utgångspunkt i en utbyggnad av figuren nedan.

7.1 Analys av fallet



Figur 3.1 Analysmodell.

Figur 3.1 som presenterats i teorikapitlet används som grund för att analysera empirin i fallstudien.

7.1.1 Förväntningar på internrevisorerna från dess intressenter

Ledamotens förväntningar på en internrevisor är att denne besitter en god förankring i verksamheten samt är kompetent. Det är sedan upp till internrevisorerna att kommunicera sin roll till organisationen. Ledamotens uppfattning stämmer väl överens med Ellman & Engdahls uppfattning. De menar också att de bör ha en god helhetsöverblick samt vara kommunikativa för att arbetet ska fungera. Det kan noteras att internrevisorerna har ett stort ansvar vad gäller att utbilda den övriga organisationen i vad de gör, då inte styrelsen hjälper till med detta. Vid god intern marknadsföring är det troligt att få bukt med delar av det förväntningsgap som tycks existera bland internrevisorernas intressenter.

Den gemensamma nämnare som finns bland de tre operativa chefernas förväntningar är att internrevisorerna ska ha god inblick i verksamheten och vara ett kvalitetssäkrande organ. Detta stämmer väl överens med den bild som Ellman & Engdahl uppger som viktiga arbetsuppgifter och mål för internrevisorerna. Dock menar de operativa cheferna att internrevisorerna inte alltid har god inblick i deras område jämfört med den inblick som de själva besitter. Detta faktum har de många gånger också förståelse för och därför vill de vara mer delaktiga i riskanalysen. De finner det tämligen naturligt att en internrevisor inte kan inneha samma kunskaper som verksamhetschefen för varje avdelning. Därför finner de det konstigt att de inte utnyttjas mer ur ett resursperspektiv. Problemen kan till stor del förklaras av att verksamhetens riskanalys inte tas hänsyn till i revisionsplanen i tillräcklig utsträckning.

7.1.2 Intressenternas syn på internrevisorernas roll

Samtliga respondenter är överens om att internrevisorerna har en viktig roll i ett stort företag även om det kan vara svårt att kvantifiera vilket värde de tillför. Ett avvikande svar i denna fråga hade snarare setts som förvånande då det ter sig ganska självklart, att en kvalitetssäkrande avdelning som tittar på kontroll och risker, ses som viktig och värdeskapande. Det kan också vara känsligt att säga att en avdelning inom en organisation inte tillför något. Vidare pekar alla respondenterna på att en förändring av internrevisorernas arbete har skett. Dock skiftar bilden av hur arbetet har förändrats och vad det beror på. En förklarande orsak till olikheterna kan vara att respondenterna har arbetat olika länge inom FSB och har olika erfarenheter och bakgrund. Ledamoten och Degen har en samstämmig bild av utvecklingen inom internrevision. De menar att internrevisorerna inte bara är ett kontrollorgan utan har en helhetsöverblick på verksamheten och att fokus idag ligger lika mycket på styrning och riskhantering. Denna bild stämmer väl överens med den arbetsbeskrivning som internrevisorerna Ellman & Engdahl samt Berg återgett. En trolig förklaring till ledamotens och Degens samsyn på internrevisorernas utveckling är att Degen själv

arbetat som internrevisor i FSB, medan ledamoten är den som borde ha bäst inblick i förändringen med tanke på att styrelsen är internrevisorernas huvudsakliga uppdragsgivare. Antonsson och Åsmyr har innehaft sina nuvarande tjänster i tre respektive två år vilket gör att de inte har haft möjlighet att följa förändringen inom banken över samma tidshorisont. Båda två har dock erfarenhet av internrevision genom tidigare positioner och arbeten där de menar att arbetet bedrivits på ett annorlunda sätt.

Degen menar att internrevisorerna bara i yttersta nödfall ska utnyttjas som konsult eller fri resurs vid ett problem. Denna uppfattning stämmer överens med Ellman & Engdahls och kan bero på att Degen tidigare arbetat som internrevisor inom FSB. Berg ser det som en resursfråga och menar att några andra hinder än resursbrist förekommer inte. Åsmyr skulle vilja ha möjligheten att använda internrevisorerna som konsulter. Detta är hon van vid från tidigare positioner inom FSB i mellersta och norra Sverige. En förklaring kan vara att förändringen i internrevisorernas arbetssätt inte är lika förankrat i dessa delar av Sverige, då förnyelsen främst skett i Stockholm och arbetet numera centraliserats dit förutom ett fåtal internrevisorer som finns kvar runt om i landet. Följaktligen kan fallet vara så att de internrevisorer som finns kvar ute i landet har utvecklat en annorlunda arbetsprocess som de följer i sitt arbete med övriga verksamheten. Vilket i sin tur innebär att internrevisionen möjligen inte utförs på ett enhetligt sätt i samtliga delar av landet.

7.1.3 Kommunikation mellan intressenter och internrevisorer

Den kommunikation som sker mellan internrevision och operativa chefer inom organisationen sker mestadels på internrevisorernas villkor. Vilket torde vara naturligt då internrevisorerna gör merparten av sina granskningar efter revisionsplanen och endast ett fåtal granskningar på förfrågan. Revisionsplanen revideras dock vid olika tillfällen, vilket gör att det kan tillsättas resurser från internrevisionsavdelningen om det är ett potentiellt riskområde som förfrågan avser. Ingen av respondenterna anser att det är ett problem att kommunikationen sker på detta sätt. Dock skulle Åsmyr och Antonsson i något större mån än vad som sker idag, vilja kontakta internrevision vid eventuella problem. Något som sägs emot av Ellman & Engdahl samt Berg som menar att endast små resurser finns till internkonsultuppdrag. Berg är dock tydlig med att tillägga att det inte är något annat som förhindrar internkonsultuppdrag förutom brist på resurser. Dock menar Antonsson att internrevisorerna blivit mer öppna för att hjälpa till vid mindre problem som uppstått det senaste halvåret. Detta talar emot internrevisorernas syn på deras arbetssätt, men kan bero på att det varit förfrågningar som endast tagit små resurser i anspråk. En annan förklaring kan vara att det upptäckts en risk som internrevisorerna tycker är viktig. Det vill säga att denna risk fått ökad betydelse på grund av specifika händelser under året

Vad gäller styrelsekontakt är det mer naturligt att löpande kontakt sker på initiativ från båda sidor, då internrevisorerna arbetar på uppdrag av styrelsen. Så fungerar det också i praktiken, med mycket informell kontakt och ständig dialog. Exempel på detta är att styrelsen, framförallt i form av revisionskommittén, är delaktiga under riskanalysarbetet. Både ledamoten, Berg, Ellman & Engdahl framhäver att de är nöjda med hur kontakten mellan internrevisorerna och styrelsen är utformad. Detta kan ha sin förklaring i att gränssytan mellan dessa två organ är så pass liten att den lämpar sig för mestadels informell kommunikation som kompletteras med mer formella moment i samband med rapportering. Det kan vara av intresse att jämföra denna gränssyta med den som existerar mellan övriga verksamheten och internrevisorerna och därmed dra slutsatser om hur internrevisorerna måste förändra sin kommunikation utifrån vilken intressent de har kontakt med.

Kontakten mellan VD & koncernchef och internrevisorerna är enligt Ellman & Engdahl på en underförstådd nivå. De menar att VD & koncernchef är mycket medveten om det arbete som de bedriver även om de inte är en direkt uppdragsgivare till dem. Berg menar också att kommunikationen är informell. Denna brist på formell kommunikation stämmer också överens med den förändring av internrevisorernas organisatoriska placering som styrelseledamoten menar skett under de senaste årtiondena, från att tidigare haft en mer diffus roll utan tydlig uppdragsgivare. En annan orsak kan vara att oberoendet hos internrevisorerna inte ska hotas. Något som Berg menar är viktigt då han säger att internrevisorerna har sista ordet gentemot VD & koncernchef vad gäller revisionsplanens utformande.

7.1.4 Framställandet av riskanalysen och dess betydelse

De tre operativa cheferna skulle samtliga vilja vara mer delaktiga i riskanalysen som ligger till grund för revisionarbetet. Degen menar att verksamheten självt klarar av att peka på vilka risker som behöver ses över, därför borde det i revisionsplanen tas mer hänsyn till verksamhetens riskanalys och inte som idag nästan enbart internrevisorernas egen riskanalys. Denna bild stämmer överens med Ellman & Engdahls syn, som också är inne på att mer hänsyn borde tas till verksamhetens riskanalys för att undvika för mycket "eget tyckande" från internrevisorerna. Problemet kan annars bli att inte tillräckligt med anknytning till bankens operativa verksamhet finns i revisionen. Berg har en annan uppfattning och menar att formellt ansvarar internrevisorerna för riskanalysen, vilket är viktigt för oberoendet, men att hänsyn tas till verksamhetens syn genom tidigare revision och kommunikation. Ellman & Engdahl uttrycker det som om att de två olika riskanalyserna borde vara två processer som utförs i kronologisk följd. Vari verksamhetens analys används som underlag till den slutgiltiga som utvecklas av internrevisorerna. Detta arbetssätt borde stämma bättre överens med verksamhetens önskemål än nuvarande utformning av riskanalysarbetet. Ellman & Engdahls avvikande syn jämfört med hur det fungerar praktiskt i banken kan eventuellt förklaras av att de har en bakgrund som konsulter

och ser på det hela med andra ögon än de internrevisorer som arbetat inom FSB en längre tid. Dock delar Degen, som tidigare arbetat som internrevisor, denna synpunkt vilket kan tyda på att en förändring i inställning är på väg att ske. En alternativ anledning till att Degen, Ellman & Engdahl är av samma åsikt kan vara att Degen numera arbetar närmare verksamheten och därmed förstår innebörden av en god förankring i denna.

Eftersom alla operativa chefer som intervjuats vill ha mer inblick och vara mer delaktiga i riskanalysen, innebär det att detta kan vara ett problem för internrevisorerna när inte de operativa cheferna ute i organisationen känner att revisionsplanen har den verksamhetsförankring som den borde ha. Detta kan leda till minskat förtroende för internrevisorernas arbete, vilket i så fall skapar en negativ spiral. Som exempelvis kan yttra sig i att Åsmyr känner ett behov av att upprätta en egen kontrollfunktion för att hantera den regelefterlevnad som internrevisorerna bortser ifrån på grund av att det inte ingår i deras ansvarsområde.

7.1.5 Internrevisorernas arbetsuppgifter i verksamheten

Alla de tre operativa cheferna menar att internrevisorernas inblick i verksamheten är god men är överens om att det borde kommuniceras mer då de själva har ännu bättre inblick över sitt verksamhetsområde. Tydligast är detta i Antonssons fall där IT-service ibland får rekommendationer som de inte kan göra något åt, eftersom de inte berör IT-service ansvarsområde. En delförklaring till detta kan vara internrevisorernas och för det mesta organisationens synsätt att se verksamheten i processer och inte på ett organisatoriskt vis. Att arbeta processororienterat ses som mycket viktigt av internrevisorerna men har nackdelen att ansvarsområden inte blir lika tydliga som vid ett arbetssätt som striktare följer bankens organisationsschema och avhandlar varje avdelning för sig. Ytterligare en möjlig förklaring kan vara att dialogen inte är anpassad efter den gränssyta som övriga verksamheten utgör mot en så relativt liten enhet som internrevision. Detta kan ha till följd att kommunikation inte räcker till för att förmedla verksamhetens ansvarsfördelning till bankens internrevisorer. Ett tillkortakommande som därmed leder till att rekommendationer skickas ut till fel verksamhetschefer. En ytterligare förklaring kan vara att det ges 1500 till 2000 rekommendationer per år. Berg menar att av dessa är egentligen cirka 300 rekommendationer medan resterande är goda råd. Förmodligen är många av de rekommendationer som IT-service får goda råd. En tydligare uppdelning mellan råd och rekommendationer skulle kunna underlätta för IT-service. Detta är också på gång enligt Berg som menar att en ständig förädling pågår på detta område.

Åsmyr menar att ibland är det arbete som internrevisorerna utför att likställa med att slå in öppna dörrar eftersom hon redan är medveten om problemet som presenteras. Degen är inne på samma spår då han menar att internrevisorerna borde utnyttja hans goda inblick i verksamheten mer, vilket skulle vara både tids- och resursbesparande för banken. Här föreligger ett förväntningsgap

då Berg tror att de flesta inom FSB tycker att internrevisorerna gör ett effektivt arbete. Alla tre verksamhetscheferna har förslag på högre effektivitet, dock är det helt omöjligt att tillfredsställa alla intressenter vilket gör att de flesta alltid kan peka på något som kan utföras effektivare. Problemet med att de operativa cheferna upplever att internrevisorerna inte alltid arbetar på effektivaste vis kan delvis förklaras av att verksamhetens syn inte är förankrad i riskanalysen som ligger till grund för revisionsplanen. Bristfällig kommunikation kan vara en annan förklaring men också att synen på vad internrevisorerna ska arbeta med kan variera mellan olika personer inom FSB. Ytterligare en brist utifrån saknaden av verksamhetsanknytning må vara verksamhetens små möjligheter till att vara internrevisorernas uppdragsgivare. Åsmyr belyser detta när hon säger att hennes ansvarsområde inom banken hade mått bra av att kunna utnyttja internrevisionen som en fri resurs i större utsträckning.

Alla de tre operativa cheferna menar att internrevisorernas arbete hade kunnats bedrivas på ett effektivare vis om en mer ömsesidig kommunikation skedde. Antonsson menar att IT-service har fått så pass många rekommendationer de tre år hon har varit där att de har varit tvungna att avsätta en person till att enbart gå igenom dessa rekommendationer. Detta strider mot internrevisorernas tanke att vara en stödjande och inte en resurskrävande funktion. Även deras mål att i slutändan vara värdeskapande för banken hotas av denna bild. I det här fallet blir internrevisionen en belastning, vilket inte alls stämmer överens med syftet. En möjlig anledning till att just IT-service blivit granskade i hög grad kan bero på att utvecklingen har skett snabbt inom detta område, vilket kan göra att kontroller och rutiner riskerar att ha fler brister än på ett område som inte förändras lika snabbt. Det kan även tilläggas att det i områden med snabb utveckling torde vara av än större betydelse att ha en ständig dialog med verksamhetsavdelningen för att få en uppdatering om eventuella förändringar. Förändringar som i sin tur kan leda till att riskexponeringen för verksamheten ändras och därmed kan vara i behov av en granskning från internrevisionen. Att Degen och Åsmyr inte upplever internrevisorernas granskning som resurskrävande på samma sätt som IT-service kan således ha sin förklaring i att deras verksamhetsområden inte är utsatta för samma utvecklingstakt som IT-service.

Ett annat moment som Antonsson efterlyser är att internrevisorerna bör meddela mer exakt vad de ska revidera, så att hon kan friställa resurser samt förbereda material och de personer som eventuellt ska intervjuas. Ellman & Engdahl samt Berg påpekar hur viktigt det är att utbilda organisationen i vad internrevisorernas arbetsuppgifter är. De säger att deras arbete är motpartsberoende för att det ska kunna utföras effektivt. Det som Antonsson tar upp talar emot denna syn i och med att avsaknad av förberedelse kan leda till att de personerna inom den granskade enheten har en mer introvert inställning till internrevisionen. Det verkar som om internrevisorerna har för avsikt att arbeta med god kommunikation och tydlighet i vad som ska göras men att de ibland inte når ända fram. En förklaring kan vara att arbetssättet med internrevision har förändrats men att det fortfarande i princip är samma internrevisorer som utför revisionen. Vilket kan göra att alla inte har anpassat sig till det nya arbetssättet. En annan

förklaring kan vara, enligt Ellman & Engdahl, att verksamheten har olika förväntningar på internrevisorernas arbete vilket gör att det är svårt att skapa en enhetlig bild och arbetssätt. De olika förväntningarna framgår med tydlighet i respondenternas olika åsikter om internrevisorernas arbete. Det framgår att olika verksamhetsdelar vill använda internrevisorerna på olika sätt för att därigenom förbättra sin verksamhet. En ytterligare förklaring kan vara den mänskliga faktorn. En förklaring som bottnar i att det krävs en bred kunskapsbas och hög social kompetens hos internrevisorerna för att göra ett bra arbete. Det kan räcka att en internrevisor saknar dessa egenskaper för att sätta professionen i dålig dager hos en intressent inom banken. Detta kan delvis förhindras genom det generalisttänkande och öppna avdelningslandskap som enligt Ellman & Engdahl är på väg att sprida sig bland internrevisorerna. Att arbetsgrupperna utformas efter arbetsuppgiften och att därmed arbetsgruppernas utformning ständigt förändras, kan bidra till att sprida både explicit och implicit kunskap inom hela avdelningen. Berg menar också att certifiering av internrevisorerna är viktigt för att skapa ett enhetligt arbetssätt.

Åsmyr menar att kontrollen av bankkontor idag är sämre sedan internrevisorerna slutade med bankrevision, vilket innebar revidering av hela bankkontor. Åsmyr menar att om inte internrevisorerna gör mer kontroller av helheten och regelefterlevnaden på bankkontoren, måste hon bygga upp en ny kontrollfunktion som ser till att detta blir gjort. Detta tyder på att Åsmyr och internrevisorerna inte har samma syn på arbetet. Just detta problem pekar Berg på då han menar att internrevisorerna inte har lyckats förklara för alla att de inte har hand om verksamhetens internkontroll utan numera ska säkerställa den. En delösning på problemet skulle kunna vara att Åsmyr blir mer inblandad i riskanalysen och på så vis kan styra internrevisorerna till problemen utan att hela kontoret revideras. Åsmyr borde också få klarare besked om att hon ska ha ansvar för den interna kontrollen. Här föreligger ett stort förväntningsgap.

7.1.6 Utvärdering av internrevisorernas arbete inom banken

Styrelseledamoten menar att utvärdering av internrevisorernas arbete sker löpande på ett informellt vis genom regelbunden kontakt med internrevisorernas chef. Detta förefaller naturligt eftersom att den mesta av kontakten mellan styrelsen och internrevisorerna har informell framtoning. Dock läggs det ett stort ansvar på chefen för internrevisorerna som får till uppdrag att vidarebefordra informationen till resten av avdelningen. Berg bekräftar denna bild och menar på att den är lämplig utifrån hur organisationen har valt att utforma kommunikationen mellan styrelse och internrevisorerna.

När det gäller verksamhetens utvärdering av det arbete internrevisorerna genomför, varierar svaren gällande hur delaktiga de varit i utvärderingen. Antonsson på IT-service menar att hon aldrig blivit tillfrågad gällande en utvärdering av internrevisorernas arbete. Detta förefaller besynnerligt av framförallt två olika anledningar. Dels eftersom Ellman & Engdahl är medvetna

om betydelsen av ett kvalitetssäkrande arbete som efterföljs av både uppföljning och utvärderingsmoment. Vidare har Antonsson mycket kontakt med internrevisorerna och borde därför vara en betydelsefull källa vid olika utvärderingar av deras arbete inom banken. Åsmyr har deltagit i utvärdering av internrevisorerna genom marknadskapitalutvärdering, som görs av alla verksamheter i banken av en oberoende person. Berg menar att internrevisorerna utvärderas av styrelsen och externrevisorer, utvärdering från verksamheten sker genom marknadskapitalutvärdering. Utifrån att utvärdering av internrevisorernas arbete saknas i fler verksamhetsområde förutom IT-service, finns det en klar risk att avståndet mellan dessa delar av verksamheten och internrevisorerna kan öka. Antonsson uttrycker det som hon inte har någon kanal för att förmedla hur hon anser att internrevisorerna kan utföra sitt arbete effektivare.

7.1.7 Uppföljning av internrevisorernas arbete inom banken

Uppföljning är ett område inom banken som är under förändring enligt Berg. Detta kan vara en förklaring till att det framförallt är internrevisorerna som nämner detta område. Övriga delar av verksamheten har inte hunnit bli informerade om hur viktig denna bit är ur kvalitetssäkringssynpunkt. En naturlig uppföljning kan också ligga till grund för att fler blir delaktiga i utvärderingen av internrevisorernas arbete. Något som kan vara önskvärt enligt den analys av de brister i utvärderingsmomentet som vissa inom verksamheten antyder. I dessa sammanhang kan det ur ett uppföljningsperspektiv vara av intresse att ytterligare utröna den marknadskapitalsansvariges kommunikativa roll i organisationen. En roll som Ellman & Engdahl beskriver som en del av att en fullgod uppföljning av deras arbete utförs. Att även de verksamhetsansvariga nämner denna person i samband med uppföljning kan antyda att dennes roll i organisationen inte är att underskatta för att uppföljningen i framtiden ska kunna utvecklas utifrån verksamhetens önskemål om ett större utrymme för en ömsesidig dialog.

7.1.8 Intressenternas framtida önskemål gällande internrevisionen

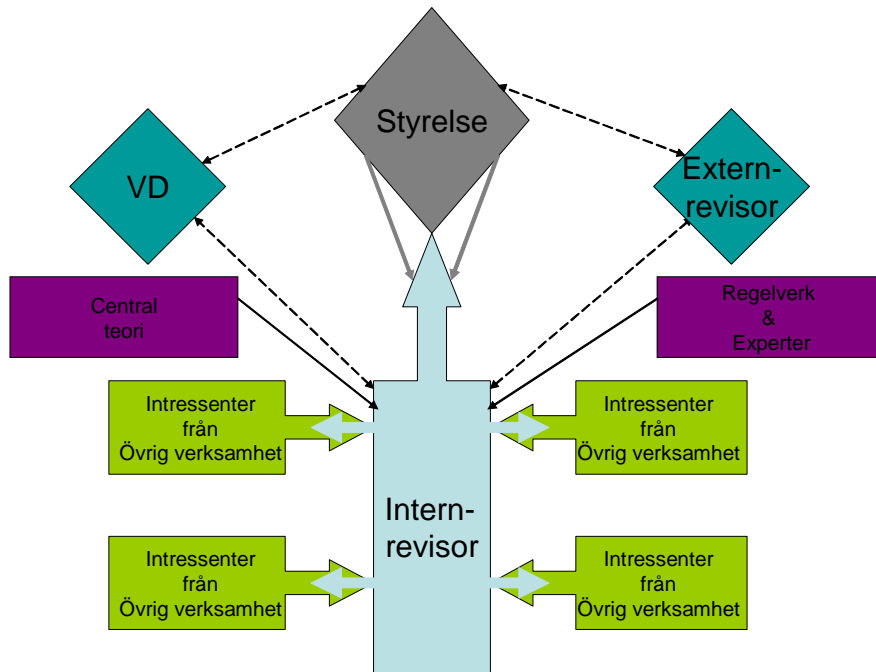
Vid förfrågan om vad de tre operativa cheferna har för önskemål för ett effektivare samarbete i framtiden med internrevisorerna så skiljer de sig åt. Antonsson menar att för IT-service är det viktigt att få rekommendationer som berör deras ansvarsområde och inte andra avdelningars. Utifrån detta önskemål kan det ifrågasättas hur god verksamhetsanknytning internrevisorerna har, åtminstone vad gäller IT-service. En anknytning som både Ellman & Engdahl samt Berg bedömer som essentiellt. Även styrelseledamoten framhäver god intern kännedom och fortlöpande intern utbildning om verksamheten som två av de saker styrelsen förväntar sig av internrevisorerna. I ljuset av det kan det tyckas besynnerligt att rekommendationer från internrevisorerna hamnar hos en del av verksamheten som inte är ansvariga för det område

rekommendationen berör. Vidare menar Antonsson att det inte är bra om verksamheten i framtiden gör en annan riskbedömning än internrevisorerna. Denna synpunkt kan återigen förklaras med att hänsyn inte tas till verksamhetens riskanalys i samband med revisionsplanen. Ett faktum som Antonson vill ha någon form av ändring på i framtiden. Ellman & Engdahl belyser även denna problematik i sitt resonemang om hur verksamhetens riskanalys används inom internrevisionsavdelningen.

Degen menar att det är viktigt att våga ifrågasätta internrevisorernas arbete, så att inte onödiga kontroller görs. Degen föreslår att detta i framtiden löses genom en djupare dialog med internrevisorerna. För att dialogen ska fungera på ett tillfredställande vis framhäver Degen betydelsen av att internrevisorerna lyckas förmedla en korrekt bild av deras arbetsuppgifter. Denna förmedling är även något som Ellman & Engdahl framhäver som betydande för att arbetet ska kunna genomföras effektivt och med ett visst mått av snabbhet. Till detta kan även tilläggas att styrelseledamoten nämner att det är upp till internrevisorerna själva att kommunicera en korrekt bild av vad de ska syssla med. Om inte finns det en risk att många i verksamheten fortfarande har kvar bilden av en internrevisor som en slags polis, vilket gör att de i sin dialog med internrevisorerna exempelvis inte vågar ifrågasätta deras åsikter. Ett faktum som i slutändan kan leda till att kvaliteten och effektiviteten på internrevisorernas arbete blir sämre. Samtliga dessa åsikter kan alla vara indikationer på att en förbättrad kommunikation och ökad dialog krävs för att sambetet med internrevisorerna och därmed nyttan av dem, ska kunna maximeras.

Åsmyrs framtida önskemål antyder att dialogen och samarbetet med internrevisorerna inte är optimalt. Att Åsmyr skulle vilja använda internrevisorerna mer som konsulter kan tolkas som att internrevisorerna inte når ut med vad de i huvudsak ska bidra med till bankens verksamhet. Ellman & Engdahl nämner hur lite resurser som är avsatt till interna konsultuppdrag och menar på att detta är något som ska utföras i mån av tid och resurser. Detta strider klart och tydligt mot Åsmyrs framtida önskemål och kan leda till framtida tillkortakommanden inom bankens kontroll av den egna verksamheten. Tillkortakommanden som Åsmyr redan nu menar att vissa av lokalkontoren uppvisar i samband med exempelvis regelefterlevnad.

7.2 Analys av fallet utifrån experter, regler och teorier



Figur 3.4 Utökad analysmodell.

Figur 3.4 som presenterades i teorikapitlet används som grund för att analysera empirin i fallstudien utifrån central teori, regelverk och experter.

7.2.1 Förväntningar på internrevisorerna från dess intressenter

Förväntningarna på vad internrevisorns roll innebär skiljer sig åt mellan de olika intressenterna. Denna bild bekräftas av Ellman & Engdahl, Berg, Gyllenswärd och Schöldström. Gyllenswärd menar att internrevisorernas historik ligger dem i fatet vilket gör att det ibland uppstår ett förväntningsgap mellan internrevisorerna och dess intressenter. Förväntningsgapet kan också urskiljas bland FSB:s internrevisorerers primära intressenter, då Åsmyr och till viss mån även Antonsson och Degen har andra förväntningar på internrevisorernas arbete jämfört med det arbete som faktiskt utförs. Störst skillnader i förväntningar förekommer mellan Åsmyr och internrevisorerna, då Åsmyr vill använda internrevisorerna mer som fri resurs samt ha en internrevision som är mer lik den gamla typen av bankrevision. Förväntningen grundar sig troligtvis i att de revisioner som Åsmyr varit med om i tidigare yrkespositioner, varit av detta slag och pekar på att historiken styr hennes förväntningar. Vidare är det en kommunikationsfråga. Enligt Berg är inte internrevisorerna ansvariga för den interna kontrollen utan för

kvalitetssäkringen av kontrollen. Detta innebär en situation i vilken Åsmyr inte utför internkontroll i den utsträckning det behövs eftersom hon väntar på att internrevisorerna ska komma och utföra den. I sammanhanget kan det bli det viktigt att Berg, utifrån IIA:s direktiv Advocacy, kommunicerar internrevisorernas arbetsuppgifter som det erkända språkrör för professionen han kan anses vara som internrevisionschef på FSB.

I externrevisorns fall föreligger inget förväntningsgap, då denne menar att internrevision ser olika ut i olika företag och anpassar sig därför efter varje enskild situation. Dock påpekar externrevisorn att samarbetet kan effektiviseras något om alla internrevisorer arbetar efter samma ramverk. Gyllenswärd och Schöldström menar också att internrevisorerna ska arbeta så enhetligt som möjligt, vilket borde innebära att externrevisorn bör uppleva mindre skillnader mellan internrevisorernas arbete i framtiden. En förklaring till att detta inte alltid är fallet, kan vara att många internrevisorer inte når upp till Advocacy direktivet som innebär att de ska ge en samstämmig bild och arbeta efter samma ramverk samt kommunicera bilden till omgivande intressenter. Vilket Gyllenswärd och Schöldström delvis vill råda bot på genom att certifiering ska vara en framtida självklarhet för internrevisorer. Externrevisorn menar att en certifiering i sig inte är viktig för denne, utan att det går att uppnå hög kompetens och god metodik på andra sätt. Berg menar att en certifiering av alla internrevisorer hade varit önskvärd men inte möjlig på grund av utbildningskravens utformning gällande akademisk examen. Ett uppfyllande av IIA:s direktiv Advocacy men framförallt Quality Assurance hade troligtvis underlättats om alla internrevisorer genomgick certifiering. De skulle då ha en mer likvärdig utbildning och troligtvis ge en mer enhetlig bild och därmed ha lättare att uppfylla de krav som ställs på internrevisorerna i IIA Professional Practice Framework. Detta är också troligtvis anledningen till att Gyllenswärd och Schöldström tycker att certifiering är en sådan viktig fråga på dagordningen för professionen.

7.2.2 Intressenternas syn på internrevisorns roll

Samtliga respondenter som ingått i fallstudien samt expertstudien är överens om att internrevisorns roll blivit allt viktigare och därmed har fått en ökad betydelse inom Corporate Governance. Så även i koden för svensk bolagsstyrning. Denna förändring i syn rättfärdigas av de modeller som delar av teorin grundar sig på. Ur ett principal – agent perspektiv, där ägaren genom styrelsen är principal och de olika verksamheterna med VD & koncernchef högst upp är agenter, har internrevisorernas betydelse ökat för att detta förhållande ska upprätthållas på ett, för ägarna, acceptabelt vis. Agentteorin kan även förklara den organisatoriska omplacering som styrelseledamoten nämner som en viktig anledning till att internrevisorn idag används på ett bättre sätt för att säkerställa principal – agent förhållandet mellan ägare och ledning. När internrevisorerna är placerade som ett underorgan till styrelsen istället för under VD & koncernledning innebär detta att deras roll, som en naturlig följd, blir viktigare. Ett erkännande som har identifierats av flertalet av respondenterna.

Att detta ter sig vara ett mer generellt fenomen fastställs av de åsikter Gyllenswärd och Schöldström framhåller vid deras beskrivning av den förändring av internrevisorsyrket som pågår. En förändring som också gestaltas av IIA:s krav på internrevisorerna i Professional Practice Framework. Även SOX och koden för svenska företag infördes som en följd av diverse ekonomiska skandaler för att säkerhetsställa den interna kontrollen. I dessa framgår det att styrelsen i första hand ska vara uppdragsgivare till internrevisorerna, ett förhållande som anses vara mer korrekt, ur ett styrningsperspektiv, än om internrevisorerna arbetat under ledningen. Gyllenswärd uttrycker det som att SOX och koden gör att företag och styrelser måste öka den interna kontrollen och tvingas därmed att kartlägga de interna processerna. En kartläggning som enligt dess fokus på processer lett till att internrevisorer i nuläget arbetar mycket med att kvalitetssäkra hela processer inom företaget istället för enskilda enheter. En förändring som både Gyllenswärd och Schöldström nämner som essentiell för att internrevisorernas arbete ska kunna utföras så effektivt som möjligt utan att förbruka onödiga resurser. För att förändringen ska kunna genomföras på ett bra sätt förefaller det essentiellt att den kommuniceras till alla intressenter och inte enbart till styrelsen. Detta för att inga missförstånd gällande internrevisorernas resursallokering ska uppstå.

Genom den breda kompetens en internrevisor förväntas ha enligt bland annat IIA:s akademiska krav vid certifiering och interna företagskrav på god erfarenhet av företagets verksamhet, är intern processkontroll ett område som internrevisorerna bör ha hög kompetens inom och därmed kan internrevisorerna vara ett naturligt hjälpmedel för styrelsen i samband med den interna kontrollen.

Utifrån ett Corporate Governance perspektiv framhävs internrevisorn som en av de fyra delarna för att Corporate Governance ska innehålla de moment som intressenterna kan kräva ska ingå i styrningen av noterade företag. Gyllenswärd uttrycker det som att det är dels tack vare Professional Practice Framework och SOX som internrevisorernas betydelse inom Corporate Governance har ökat. Styrelseledamoten beskriver förhållandet mellan styrelse och internrevisorer inom Corporate Governance som att internrevisorerna hjälper styrelsen att kontrollera att den interna kontrollen inom företaget utförs korrekt. En kontroll som styrelsen har det yttersta ansvaret för genom sin underskrift på årsrapporten. Gyllenswärd och Schöldström menar att styrelser genom kodens införande har fått upp ögonen för den nytta internrevisorerna kan bidra med genom att kvalitetssäkra den interna kontrollen. Dock menar de att det finns risk för att för mycket fokus hamnar på införandet av koden som till stora delar är finansiellt orienterad och att därmed fokus tappas på operationella kontroller. Denna risk behandlar även Ellman & Engdahl men menar att den är av övergående karaktär samt att den är mindre inom bankverksamheten i och med att den finansiella och operativa verksamheten är svåra att skilja åt.

Resonemanget om att kodens betydelse kan vara av övergående karaktär indikeras också av att alla företag som den berör ska ha arbetat efter den sedan 1 juli, 2005, vilket tyder på att arbetet med att införa dess påverkan på bolagens styrning snart borde vara slutfört. Svårigheterna med att särskilja finansiell och operationell verksamhet inom bank, belyser även Gyllenswärd som menar att det inte finns någon större nytta med att skilja dessa åt inom banker. Detta kan innebära att koden inom banksektorn till stora delar endast inneburit fördelar i och med att fokus på internrevisorer, dess organisatoriska placering, uppgifter och potentiella nytta ökat. Fördelar som för att maximeras, kräver att resten av företaget bör ha kännedom om den strukturella förändring av internrevisorernas placering som inträffat samt vilken effekt detta haft på hur den interna kontrollen numera är fokuserad på hela processer.

Schöldström och Gyllenswärd är tydliga med att internrevisorn inte ska utnyttjas som någon intern konsult alternativt fri resurs av verksamheten vid problem. Även regelverket, koden, är tydlig i denna formulering, styrelsen ska vara internrevisorernas främsta uppdragsgivare och till stora delar bestämma deras huvudsakliga arbetsuppgifter. Det kan även nämnas att detta upplägg motiveras av hur principal – agent förhållandet mellan styrelsen/internrevisorerna och övriga verksamheten ska konstrueras för att ägarnas intressen ska skyddas i så stor utsträckning som möjligt.

Att många intressenter trots detta vill använda internrevisorerna som en fri resurs tyder på att det finns mycket kvar att göra i marknadsföringen av internrevisorernas roll. IIA lägger i standarder en stor del av kommunikationsansvaret inom respektive företag på chefen för avdelningen¹⁰⁶. Både styrelseledamoten, Ellman, Engdahl, Berg, Schöldström och Gyllenswärd menar dock att det till stor del är upp till varje internrevisor själv att marknadsföra professionen och dess funktion inom ett företag. Internrevisorschefen har med sin relativt lilla kommunikationsgränssyta svårt att nå ut till alla verksamhetsdelar med sitt budskap vilket innebär att hela avdelningen måste hjälpas åt att kommunicera rollen till de olika intressenterna. Detta verkar dock inte alltid fungera i praktiken. En delförklaring kan vara att det tar tid att få igenom en förändring i en profession som har många olika intressenter och medarbetare. En annan kan vara att det inom professionen finns ett antal bakåtsträvare som föredrar att arbeta efter den gamla modellen. Vilket innebär att dessa internrevisorer till sina kunder sprider en bild av sin roll som inte stämmer överens med övriga yrkeskåren. Alla dessa faktorer tillsammans bidrar troligen till den skilda syn på internrevisorerna som finns inom FSB:s olika verksamhetsområden och att olika företag enligt externrevisorn utformar sin internrevision på olika vis.

Det förekommer skillnader i synen på om förändringen inom internrevision som skett är positivt eller inte. Förklaringen ligger troligtvis till stor del i intressenternas olika bakgrund. Utifrån intressentteorin är det svårt att tillfredsställa samtliga intressenter likvärdigt på en gång. Att intressenterna har möjlighet att påverka internrevisionen inom olika företag framkommer av de

¹⁰⁶ Bilaga 2, IIA standard 2000 – Leda internrevisionen.

olikheter som några av respondenterna uttrycker. Styrelseledamoten menar att det finns stora skillnader mellan internrevision i tillverkningsföretag jämfört med banker. Dessa skillnader, tillsammans med de interna skillnader som Åsmyr belyser, kan ha sin förklaring i att olika intressenter har olika förhandlingsstyrka i skilda företag. En förhandlingsstyrka som leder till att skillnader inom internrevision uppstår eftersom professionen inte omges av samma strikta lagstiftning som externrevision. Det är i andra sammanhang bevisat att intressenter genom sin varierande förhandlingsstyrka påverkat utformningen av olika företags verksamhet vilket indikerar att så även kan vara fallet i detta sammanhang.

7.2.3 Externrevisorns syn på internrevisorns roll

Externrevisorn menar att det finns en tydlig gräns emellan internrevision och externrevision vilket Ellman & Engdahl instämmer i. Denna gräns är även tydlig i Corporate Governance samt enligt de olika skyldigheter som uttrycks i koden. Externrevisorn motiverar att dennes uppgift är reglerad genom lag medan internrevision i princip kan ha vilken målsättning som helst, även om grundprinciperna är tydliga¹⁰⁷. Externrevisorns bild att internrevision kan ha vilken målsättning som helst, talar emot den enhetliga bild som internrevisorer idag försöker ge och arbeta efter, vilket Ellman, Engdahl, Berg, Schöldström och Gyllenswärd menar är av stor betydelse. Att externrevisorn menar att internrevision kan ha vilken målsättning som helst grundas troligtvis i att denne arbetar med externrevision i ett antal olika företag och att alla internrevisorer i dessa företag inte arbetar likadant. Detta är ett tecken på att IRF och internrevisorerna har en bit kvar innan ett mer enhetligt arbetssätt i professionen blivit förankrat. Detta är också ett problem som Schöldström pekar på då han menar att många inte är förändringsbenägna i den utsträckning som hade varit önskvärt. Förändring är också önskvärd för att förbättra ägarnas kontroll över verksamheten utefter deras principal – agent förhållande vari den nya internrevisorsrollen har en viktig betydelse. Om internrevisorerna vill skapa ett enhetligt sätt att arbeta utefter är det viktigt att alla lever upp till detta och förmedlar en gemensam bild av yrkesrollen. Gyllenswärd beskriver det som att en enhetlig bild av professionen utåt är önskvärd. Speciellt med IRF:s framtida mål om att internrevisionen inom ett företag ska vara en självreglerad företeelse. Med detta menas att det i framtiden ska vara lika naturligt för investerare att ställa krav på företagets internrevision som de krav de i dag ställer på externrevisionen inom företaget.

En annan olikhet är externrevisorns erfarenhet av att internrevisorerna i svenska banker är med i bokslutsarbetet vilket inte sker i andra branscher. Ellman & Engdahl bekräftar att internrevisorerers medverkan i bokslut är unikt för banker. Ett antal olika anledningar kan ligga bakom detta arbetsupplägg. En möjlig förklaring kan vara svårigheten att särskilja den operativa verksamheten från den finansiella vilket innebär att det underlättar om internrevisorerna med en god inblick i

¹⁰⁷ Bilaga 2, IIA standards

verksamheten, ingår i bokslutsarbetet. En annan möjlig förklaring är att processtänkandet inom banken leder till att bokslutarbetet blir lättare om internrevisorn, som har en uttalat god inblick i bankens processer, deltar i bokslutsarbetet för att missförstånd ska undvikas gällande dessa. Vidare ur ett effektivitets- och resurssparande perspektiv framhäver Berg att det är betydligt billigare att internrevisorerna bidrar till bokslutarbetet till den grad de kan utan att deras oberoende ställning hotas. Även Gyllenswärd är tydlig i att framhålla att internrevisorerna bör sköta all den revision som de kan göra. Han menar också på att detta blir en betydligt billigare lösning för företaget samt att det främjar processarbetet inom företaget i och med att internrevisorerna är med i så många olika steg i kedjan som möjligt.

7.2.4 Kommunikation mellan intressenter och internrevisorer

Att den kommunikation som sker mellan internrevisorerna och verksamhetscheferna för det mesta sker på internrevisorernas villkor är inte förvånande då de gör granskningar efter revisionsplanen. Hade de istället utfört granskningar på förfrågan hade kommunikationen troligen varit utformad mer åt andra hållet. De tre respondenterna från verksamheten har olika syn på det kontaktsätt som används. Dock tycker alla tre att kommunikationen kunde vara mer anpassad till var och ens verksamhetsområde. Detta är också något som tas upp i IIA standards¹⁰⁸. Standarden menar att kommunikationen måste anpassas till uppdragets karaktär och kundens behov vilket inte sker i alla lägen.

Bergs kontakt med styrelsen sker löpande och är både formell och informell enligt Berg, vilket är naturligt då styrelsen är internrevisorernas uppdragsgivare. Detta arbetssätt bekräftas av Gyllenswärd och Schöldström. Även vad gäller kontakten med VD & koncernchef har Berg, Gyllenswärd och Schöldström en homogen syn. I kontakterna med styrelse och VD & koncernchef verkar arbetet fungera på ett friktionsfritt vis. Detta förefaller vara naturligt då styrelsen är internrevisorernas viktigaste intressent och får en stor fokus i deras arbete. En annan aspekt är att det skulle vara känsligt för både Berg och styrelseledamoten att säga att samarbetet ej fungerar då det hade varit ett personligt utpekande. Det kan även tilläggas att det är svårt att uttala sig om hur kontakten mellan internrevisorer och VD & koncernchef förhåller sig i och med att endast en av parterna deltagit aktivt i studien.

¹⁰⁸ Bilaga 2, IIA standard 2410.C1.

7.2.5 Framställandet av riskanalysen och dess betydelse

Empirin gällande riskanalysens utformande antyder att det är ett område som ställer stora krav på internrevisorerna för att analysen ska komma innehålla de riskelement som verksamheten anser vara viktiga. IIA:s standarder¹⁰⁹ för internrevisionens utformning säger att planering av internrevisionen ska utföras med kund. Internrevisorerna ska tillsammans med kunden fastställa uppdragets målsättning och omfattning samt kartlägga kundförväntningar och identifiera ansvarområden för respektive part. Vid en tolkning som innebär att styrelsen i form av revisionskommittén är internrevisorernas kund, kan kundens inblandning i riskanalysen anses vara av tillfredställande karaktär. Dock kan den brist på verksamhetsanknytning som Antonsson och Åsmyr uttrycker, ha sin förklaring i att verksamheten inte har samma inblandning i framställandet av riskanalysen. Gyllenswärd betonar hur viktigt det är att riskanalysen får en god anknytning till verksamheten genom att en god dialog förs mellan de inblandade. Oavsett om det är genom en dialog med koncernledningen eller på en lägre nivå inom organisationens hierarki. Berg intar en något försiktigare inställning genom att han menar att det formellt är internrevisorerna som gör riskanalysen, men hänsyn tas till verksamhetens önskemål.

Utifrån ett principal – agent perspektiv är det viktigt att verksamheten inte ska vara en beslutande instans gällande vad som ska ingå i riskanalysen och det efterföljande revisionsarbetet. Detta hindrar dock inte att verksamhetens åsikter tas under övervägande vid fastställandet av revisionsplanen eftersom det i slutändan, ofta är deras verksamhetsprocesser som ska revideras. Dialogen förhindras inte heller av ansvarsfördelning inom Corporate Governance, under förutsättning att verksamheten under riskanalysarbetet inte fungerar som en beslutande instans utan endast är en råd- och önskemålgivande part i arbetsprocessen. Berg uttrycker det som att VD & koncernchef förväntas tycka till under riskanalysarbetet samt komma med synpunkter. Skulle det vara några oenigheter är det alltid internrevisorerna som har sista ordet gällande riskanalysens utformning, enligt Berg. En vidare utveckling av dessa åsikter på en bredare basis inom ett företags verksamhet kan vara ett steg på vägen för att i slutändan skapa en internrevision med god verksamhetsanknytning.

Ellman & Engdahl efterlyser mer hänsyn till verksamhetens synpunkter i riskanalysen genom en förbättrad tvåvägskommunikation. Utifrån att verksamheten är en av internrevisorernas huvudsakliga intressenter är det att föredra om de genom en förändring kan svara upp bättre mot verksamhetens krav, uttryckta av bland annat Antonsson, om en ökad delaktighet i framställandet av riskanalysen. Det finns inte heller någon större risk för att detta skulle minska graden av tillfredsställelse hos någon av internrevisorernas övriga intressenter utifrån att de övergripande målsättningarna fortfarande uppfylls. Sammanfattningsvis skulle denna förändring vara en möjlighet till att öka den totala nyttan som intressenter upplever att internrevisionen genererar.

¹⁰⁹ Bilaga 2, IIA standard: 2201.C1.

Med andra ord anser delar av verksamheten, till exempel Antonsson, att en större delaktighet i riskanalysarbetet hade ökat det värdeskapande som internrevisorerna genererar.

7.2.6 Internrevisorernas arbetsuppgifter i verksamheten

Internrevisorerna fungerar som ett underorgan till styrelsen för att säkerställa principal- agent förhållandet mellan ägare och styrelse. I det sammanhanget ska internrevisionen ses som ett verktyg för att kvalitetssäkra de olika formerna av intern kontroll som är betydelsefulla inom ett företags verksamhet. Kvalitetssäkring av den interna kontrollen nämner Berg som en av internrevisorernas främsta arbetsuppgifter. IIA standard 2100 anger hur internrevisorernas arbete ska vara beskaffat:

”Internrevisionen utvärderar och bidrar till förbättringen av riskhanterings-, kontroll och ledningssystem”¹¹⁰.

Även om definitionen är väldigt bred och därmed kan innehålla ett antal olika arbetsuppgifter inom de tre olika områdena riskhantering, kontroll och ledningssystem, skapar den en grund för internrevisorerna att utforma sitt arbete utefter. Vad den däremot inte uttalar sig om är hur internrevisorer balanserar arbetet för att de till så hög grad som möjligt ska tillfredställa intressenterna. Att internrevisorerna inom bank ägnar mycket av sin tid och resurser till att, tillsammans med externrevisorerna genomföra bokslutsarbetet, har förvisso sina naturliga förklaringar som angetts tidigare. Däremot kan detta intensiva arbete under vissa perioder av året leda till att balansen mellan de tre ovanstående arbetsområdena rubbas. Utifrån ett intressentresonemang kan detta innebära att en intressent, i detta fall externrevisorn, ägnas för mycket uppmärksamhet och skapar ett missnöje bland övriga intressenter. Missnöjet kan exempelvis yttra sig som Antonsson säger att internrevisorerna inte har tid att sätta sig in i hennes verksamhet tillräckligt mycket. Ett missnöje som i förlängningen kan påverka verksamhetens syn på internrevisorerna och därmed förändra både kvaliteten och effektiviteten på de moment av verksamhetskontroll som internrevisorerna hinner göra under året.

Utifrån att internrevisorerna vill arbeta snabbt och effektivitet, kan det vara av intresse att analysera vad som krävs för att en internrevisors arbete ska kunna klassas som effektivt och snabbt. Både Schöldström, Gyllensvärd och Berg framhäver institutionell och individuell marknadsföring som lämpliga medel för att nå ut till internrevisorernas intressenter. Det värde som internrevisorerna kan skapa för en organisation ökar om intressenterna förstår deras roll. Gyllensvärd betonar att internrevisorerna inte ska uppfattas som en detaljorienterad kontrollenhet eftersom det försämrar deras möjligheter att kvalitetssäkra den värdeskapande processen. Att detta ibland är ett problem för internrevisorer som dagligen är ute bland sina kunder framgår av

¹¹⁰ Bilaga 2, IIA standard 2100 – Arbetets beskaffenhet.

kommentarer från internrevisorerna. Ellman & Engdahl uttrycker det som att internrevisorernas arbete till stora delar är motpartsberoende, vilket innebär att det är viktigt att kommunicera vad internrevisorerna bidrar med. Vidare betonar Ellman & Engdahl att hela verksamheten kan bli lidande om de delar av verksamheten som ska kvalitetssäkras, arbetar emot internrevisorerna istället för tillsammans med internrevisorerna.

En skiftande inställning till internrevisorernas roll framgår från intervjuerna med verksamhetscheferna. Därmed kan det finnas inställningar inom verksamheten som kan försämra effektiviteten i internrevisorernas arbete då den är motpartsberoende. Effektiviteten inom internrevisorernas kvalitetssäkring är något som prioriteras även av IIA standards¹¹¹. Internrevisionschefen har till uppdrag att utveckla ett program som kontinuerligt ska förbättra internrevisorernas arbete. I detta sammanhang framhäver IIA hur viktigt det är att en stor del av fokus ligger på effektiviteten. Med andra ord kan en internrevisionschef ha oerhört stor betydelse för hur internrevisorerna på företaget ska lyckas med sina arbetsuppgifter och bör därför ständigt utsättas för både extern- och internkvalitetssäkring eftersom dennes arbetsinsats kan få stora effekter på internrevisorernas slutgiltiga produkt.

7.2.7 Utvärdering av internrevisorernas arbete inom banken

Gällande utvärdering och bedömning av internrevisorernas arbete, nämner IIA standards detta¹¹². Utifrån standarderna ska både en extern samt en intern bedömning göras av internrevisorernas arbete. Dock fokuserar bedömningen inte på begreppet utvärdering i den betydelse som använts tidigare i uppsatsen. Gyllenswärd och Schöldström framhäver en klassisk form av utvärdering som nödvändig för att internrevisorerna ska kunna skaffa sig en uppfattning om vad intressenterna tycker om revisionen samt för att de ska kunna utveckla sitt arbetssätt.

Utifrån intressentmodellen förefaller utvärdering vara ett nödvändigt moment för att internrevisorerna ska kunna sammanställa vilken status de har hos sina intressenter. En sammanställning av utvärderingsmaterial kan ligga till grund för framtida samarbete med den specifika intressenten. Ett samarbete som troligen kan utföras bättre nästa gång om hänsyn tas till intressentens åsikter och leder till att dennes önskemål gällande samarbetet infrias på ett bättre sätt. Inom FSB är det bara styrelsen och externrevisorerna som utvärderar internrevisorernas arbete. Visserligen sker utvärdering genom funktionen marknadskapital, men detta verkar inte ha samma tyngd. Utvärdering är också något som efterfrågas av Antonsson. Hon tycker det är viktigt att delta i utvärderingen för att kunna kommunicera åsikter och tankar på hur samarbetet med internrevisorerna kan förbättras. Utifrån hur IIA standard 1300 – Kvalitetssäkring och

¹¹¹ Bilaga 2, IIA standard 1300 – Kvalitetssäkring och förbättringsprogram.

¹¹² Ibid

förbättringsprogram är utformad förefaller det lämpligt att en fungerande utvärdering inom organisationen existerar¹¹³. Detta för att vissa av de förbättringar som standarden nämner, ska vara möjliga att uppnå.

Gyllenswärd uttrycker det som att det är essentiellt att så många intressenter som möjligt får möjlighet att vara med och utvärdera internrevisorernas arbete. Dessutom ska detta sedan sammanställas på ett komplett sätt och därefter nå ut till samtliga internrevisorer för allmän kännedom. En eventuell förändring inom internrevisorsavdelningen till följd av en utvärdering, måste ske på bred front för att vara exemplarisk enligt Gyllenswärd.

IIA lägger stor del av utvärderingen och kommunikationen av denna på chefen för internrevisorsavdelningen¹¹⁴. Det är upp till denne att kommunicera viktiga förändringar i arbetet till följd av exempelvis utvärderingar. Ansvaret intygas också av att Gyllenswärd som säger att det är han som internrevisorschef, som samlar in och sammanställer all utvärdering för att därefter, tillsammans med styrelsen, besluta om utvärderingsresultaten bör leda till några förändringar i arbetssättet. Han menar att styrelsen anser det lämpligt ur ett styrningssyfte att det är han som förmedlar dessa förändringar till resten av internrevisorerna. Även Berg på FSB är medveten om det ansvar IIA standards lägger på internrevisionschefen och anser att denna ansvarsfördelning är naturlig för att kommunikationen, exempelvis vid utvärdering, ska fungera tillfredställande utan att förbruka för mycket resurser av bankens resurser.

7.2.8 Uppföljning av internrevisorernas arbete inom banken

Hur viktig uppföljning är för ett arbete av internrevisorernas karaktär framstår tydligt utifrån de åsikter som presenteras i expertstudien. Även IIA framhäver det som viktigt då det ingår i internrevisorernas uppdrag att se till så att målen uppfylls till den grad det är möjligt¹¹⁵. Därav är det av betydelse att FBS:s uppföljningsarbete följer den utveckling som Berg anger är på gång inom uppföljningsmomentet inom banken. Eftersom internrevisorernas arbete till stora delar är motpartsberoende är det essentiellt att uppföljningens betydelse och utformning även sprids till övriga delar av verksamheten. Enbart vetskapen om att det kommer ske en uppföljning på hur internrevisorernas rekommendationer integrerats i den berörda verksamheten, kan ha en positiv påverkan på verksamhetsintressenternas förmåga att redan från början försöka ta till sig av rekommendationerna. Detta är något som Berg också nämner som betydelsefullt.

¹¹³ Bilaga 2, IIA standard 1300 – Kvalitetssäkring och förbättringsprogram.

¹¹⁴ Bilaga 2, IIA Standard 2000 – Leda Internrevisionen.

¹¹⁵ Bilaga 2, IIA standard 2340 – Tillsyn under uppdraget.

Även ur ett principal – agent perspektiv förefaller det essentiellt att en verksamhet har en fungerande uppföljningsfunktion som en rutinmässig kontroll. Detta för att kontrollera att verksamheten utför riskförebyggande åtgärder, genom styrelse och internrevisorer, som skydd för ägarnas intresse. Följaktligen blir det än mer intressant utifrån denna teori att mer fokus läggs på uppföljning av internrevisorernas rekommendationer. En ökad fokus som Berg är medveten om och arbetar för att integrera i varje projekt. Svårigheten är att det ges många rekommendationer per år och att det därmed är kostsamt att följa upp alla. Detta resonemang kan kopplas till att det enligt principal – agentteorin är viktigt för en verksamhet att kontrollera att kostnaderna för kontroll inte överstiger det potentiella värde som de kan skänka verksamheten. I sammanhanget kan det därmed vara viktigt att ta hänsyn till åsikter från verksamheten gällande hur betungande arbetet med uppföljning kan anses vara.

7.2.9 Intressenternas framtida önskemål gällande internrevisionen

De tre intervjuade cheferna inom FSB önskar alla bli mer delaktiga i internrevisionen i framtiden. Detta genom att mer hänsyn tas till deras riskanalys i revisionsplanen. Cheferna från övrig verksamhet är några av internrevisorernas viktigaste intressenter, vilket innebär att det är viktigt att hänsyn tas till deras intressen då en effektiv internrevision är motpartsberoende. Att revisionsplanen anses ha dålig verksamhetsförankring gör att intressenterna kan hota effektiviteten i internrevisionen då det finns risk att de inte är lika samarbetsvilliga. Vid en god verksamhetsanknytning skulle intressenterna med större sannolikhet istället vara mer hjälpsamma och ge internrevisorerna alla de resurser som behövs för att en effektiv revision skall vara möjlig. Detta resonemang pekar på hur viktigt det är att utbilda och göra intressenterna delaktiga i revisionen genom högre medvetenhet bland intressenterna. Gyllenswärd och Schöldström är också inne på vikten av att revisionen ska vara förankrad i verksamheten. Detsamma nämns i 2201.C1¹¹⁶ där det diskuteras att kunden ska vara delaktig i planeringen. Regelverkets definition kan diskuteras då det till stor del är en tolkningsfråga. Men om kund definieras som samtliga internrevisorernas intressenter kan det tolkas som att Antonsson, Degen och Åsmyr skall vara delaktiga i planeringen och riskanalysen. Också Ellman & Engdahl menar att mer verksamhetsförankring behövs.

Inom en verksamhet av Föreningssparbankens storlek ter det sig naturligt att fler önskemål än ovanstående uppkom i samband med att internrevisorernas intressenter intervjuades. Intressentmodellen framhäver att det inte är möjligt att tillfredsställa samtliga intressenters önskemål i samma utsträckning. Därav ingår endast de önskemål som framhölls av flera olika intressenter i denna del av analysen för att det i resultatet ska vara möjligt att öka generaliserbarheten i önskemålen gällande internrevisorernas framtida arbete.

¹¹⁶ Bilaga 2, IIA 2201.C1

8 Resultat och resultatdiskussion

Kapitlet innehåller de resultat och slutresonemang som avslutar uppsatsarbetet. I slutändan kommer dessa att vävas ihop för att generera den generellt applicerbara information som uppsatsen bidrar med. Kapitlet innehåller även ett avsnitt med råd som är specifikt utformade till fallföretaget Föreningssparbanken.

8.1 Övergripande resultatmålsättning

Internrevisorns roll har under senare år fått allt större betydelse inom Corporate Governance. Samtliga intressenter som varit en del av studien delar denna uppfattning. Däremot återstår det ett antal oklarheter gällande hur rollen ska struktureras och organiseras för att anpassas till företagets värdeskapande processer. Viljan är att resultatet och resultatdiskussionen ska ligga till grund för att belysa hur rollen ska bli tydligare för att därmed kunna minska förväntningsgapet som föreligger mellan internrevisorerna och dess intressenter. Med andra ord avser vi att fokusera på de områden med störst behov av förtydligande, utifrån att internrevisorernas motpartsberoende arbete ska kunna utföras effektivare i verksamhetsmiljön. En miljö som enligt sin grundtanke ska vara präglad av ett övergripande processtänkande för att skapa ett slutgiltigt värde åt kunderna.

Utifrån den indelning mellan strukturella och processuella områden som använts i analysen, kom störst fokus i resultatet att hamna på de processuella frågorna i och med att dessa framstod som de områdena med flest meningsskiljaktigheter under studien. Därav anser vi att det är i dessa områden vi kan bidra i störst utsträckning.

8.2 Metodvalets påverkan på resultatet

Eftersom uppsatsen är en fallstudie blir det svårare att dra generella slutsatser utifrån att fallstudien saknar de kvantitativa moment som underlättar generaliseringar. Detta har dock i viss mån motverkats genom att ta in kunskaper från experter inom området internrevision. Vilket gör att uppsatsen i viss mån bidrar till generella slutsatser för hur internrevisorer ska kunna leva upp till optimal kundorientering, effektivitet och snabbhet i förändringsarbetet. Dock är det

ofrånkomligt att det generella bidraget hade ökat vid en bredare studie innehållande fler fallföretag, vilket å andra sidan hade försämrat djupet i studien. Utifrån att internrevision är ett komplext arbete beroende av olika orsak – och verkan samband i sin omgivning anser vi trots allt, att vi gjorde rätt som prioriterade djupet i studien under de tio veckor vi hade till förfogande för uppsatsarbetet.

I samband med studien är det av betydelse att i efterhand göra en bedömning av hur stor påverkan de olika respondenterna haft på resultatet. De respondenter som intervjuas i fallstudien och expertstudien har till stora delar påverkat utformningen av uppsatsen. Att vi inte hade möjlighet att specifikt välja vilka tre verksamhetschefer som intervjuades inom FSB kan tyckas påverka resultaten i negativ riktning. Dock har svaren varit av skiftande karaktär till sådan utsträckning att vi anser att denna negativa effekt uteblivit och urvalet istället motsvarat de önskemål vi själva haft inför ett sådant urval. Slutligen ska det sägas att även om respondenterna tillsammans givit en bred bild av internrevision hade det ökat validiteten och breddat tillämpningen av resultatet om fler personer intervjuats. Dock var uppsatsarbetet tidsbegränsat vilket gjorde att en begränsning av antalet respondenter var nödvändig.

8.3 Generell diskussion

8.3.1 Intern kommunikation av internrevisorers uppgifter

En slutsats som kan dras utifrån fallstudien är att det är viktigt att internrevisorernas intressenter vet vad internrevisorernas uppgift inom organisationen är, vilket också Ellman & Engdahl och Berg påpekar som essentiellt för en fungerande och effektiv internrevision. Exempel på när detta inte fungerat fullt ut inom FSB är exempelvis i Åsmyrs och till viss del Antonssons fall då de har andra förväntningar på internrevisorerna. Gyllenswärd och Schöldström pekar också på att detta är ett generellt viktigt område för internrevisorer i allmänhet. För att skapa förståelse hos intressenterna menar de att det är viktigt att alla internrevisorer lever upp till Advocacy- och Quality Assurance – direktiven. Eftersom både praktiska exempel i fallstudien samt Gyllenswärd och Schöldström pekar på vikten av förståelse för internrevisorernas arbetsuppgifter, anser vi att detta är en slutsats av mer generell karaktär som kan dras för internrevisorers arbete i finansiella företag i synnerhet men även i mer allmänna företagssammanhang.

8.3.2 Intressentstyrkort – ett potentiellt hjälpmedel i internrevisorernas arbete

Ett medel till att öka medvetenheten hos internrevisorer för vilka intressenter som behöver utbildning i vad internrevisorernas uppgifter inom organisationen är, kan vara att införa ett intressentstyrkort. Antingen specificeras varje intressent på styrkortet, alternativt kan intressenterna delas in i olika intressentgrupper. Indelning i grupper ger mindre administrativa kostnader jämfört med att specificera varje intressent. Inför varje nytt projekt tar internrevisorn fram styrkortet och kommunikationen kan därefter ske med hänsyn till den aktuella intressentens preferenser och kunskap om internrevision. Vi tror att ett intressentstyrkort eller liknande är något som internrevisorer, exempelvis inom FSB, kan ha nytta av för att veta hur kommunikationen med dess intressenter ska genomföras. Tilläggas bör att ett fungerande styrkort bör utformas av internrevisorerna själva, byggt på den verksamhetserfarenhet de har genom tidigare kontakt med de olika intressenterna.

Anledningen till att ett intressentstyrkort kan vara ett stöd för internrevisorer, grundar sig i att deras arbete till stora delar är motpartsberoende samt är en ständigt pågående kvalitetssäkringsprocess utan tydlig början och slut. Processen samt motpartsberoendet i arbetet ställer stora krav på kommunikationen mellan de inblandade parterna. Utifrån att kundvärde definieras av hur kunden uppfattar internrevisorernas arbete är det av betydelse att kommunikationen och samarbetet mellan internrevisorer och berörd intressent utformas så att det upplevda värdet för kunden maximeras.

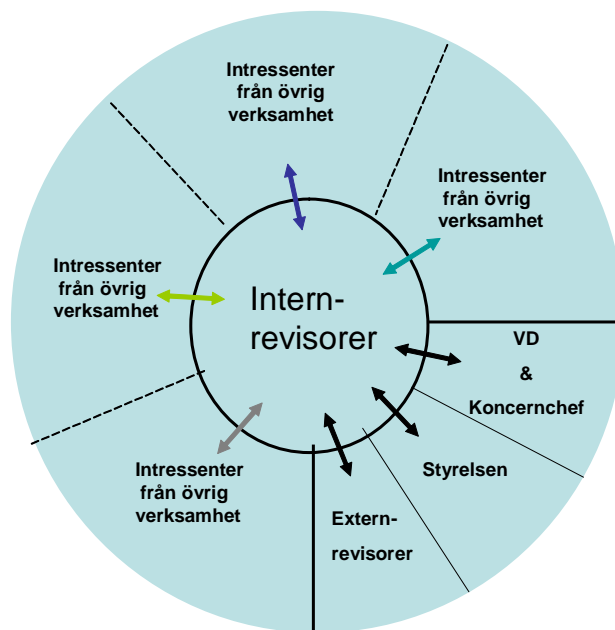
Styrkortet har även potential att hjälpa till med kunskapsspridning inom internrevisorsavdelningen i och med att det blir lättare att sprida implicit kunskap om intressenternas specifika preferenser. Tanken är att styrkortet sparas på ett sätt som gör att alla internrevisorer med lätthet kan få tillgång till det och använda det i sitt dagliga arbete.

Intressentstyrkortet ska inte ändra det övergripande målet för internrevisorernas arbete, utan istället påverka och effektivisera medlen till målet. Genom att medlen utformas beroende på intressenternas lagrade preferenser och kunskap om internrevision tror vi att internrevisorerna kan uppnå högre effektivitet och snabbhet i arbetet samt skapa ett större uppfattat värde åt intressenterna. Både Gyllenswärd och Schöldström menar att ett förväntningsgap är vanligt mellan internrevisorer och dess intressenter. Därav kan ett intressentstyrkort vara något som kan appliceras på de flesta företag som har internrevision och skulle med anledning av detta kunna användas för att minska det förväntningsgap som ofta föreligger. Ett förväntningsgap som vi tror ligger till grund för det lägre betingade värde vissa av internrevisorernas intressenter sätter till deras arbete.

8.3.3 Kommunikativ gränsyta – en betydelsefull faktor i kommunikationen

Ytterligare ett sätt att förbättra samarbetet mellan internrevisorerna och intressenterna är att utforma kommunikationen dem emellan utifrån de organisatoriska förutsättningarna. Gränsytan mellan internrevisorerna och de olika intressenterna framstår som en avgörande organisatorisk faktor för att kommunikationen genomförs på ett, för båda parter, tillfredställande vis. Det är svårt att föreställa sig att en kommunikationsmodell som passar mellan styrelse och internrevisorer även ska fungera väl mellan internrevisorerna och en till, med avseende på kommunikativ gränsyta, betydligt större intressent i form av övrig verksamhet. Detta visar sig också i fallstudien då den informella dialog med formella inslag i form av rapportering och styrelsemöten som gestaltar kommunikationen mellan internrevisorer och styrelse tycks i det stora hela förefalla lämplig, såväl strukturellt som processuellt.

Det finns indikationer på att kommunikationen mellan övrig verksamhet och internrevisorerna bör utformas annorlunda för att samtliga delar av verksamheten ska vara tillfredställda. Kommunikation mellan internrevisorerna och dess intressenter bör vara utformad genom en sammanvägning av de preferenser som de inblandade har. Denna i viss mån intressentanpassade kommunikation är också ett led för att internrevisorerna ska kunna introducera ett högre mått av effektivitet i det kontinuerliga arbetet. En ökad effektivitet som grundar sig i att verksamheten i kommunikationsavseende, delas upp i mindre delar, som leder till att en mindre gränsyta uppstår mellan internrevisorerna och respektive verksamhetsavdelning. Resonemanget illustreras i figur 8.1 nedan. Om resonemanget appliceras inom exempelvis FSB, tror vi att vissa av de problemsituationer som Åsmyr och Antonsson återgett skulle minska i omfattning genom att deras inblick i internrevisorernas arbete skulle förbättras samtidigt som internrevisorernas insyn i verksamheten skulle öka. Ovanstående resonemang torde också vara applicerbart för internrevisorer i andra företag då Gyllenswärd och Schöldström pekar på att ett förväntningsgap mellan internrevisorer och dess intressenter ofta beror på bristande kommunikation. En kommunikation som vi anser kan förbättras genom en mer intressentanpassad kommunikation.



Figur 8.1 Gestaltar FSB:s internrevisorerers kommunikativa gränsyta mot övrig verksamhet inom banken jämfört med gränsytan gentemot övriga primära intressenter. Gränsytan ligger till grund för hur kommunikationen med olika intressenter kan utformas.

Figur 8.1 Den kommunikativa gränsytan.

Genom att introducera en form av intressentstyrkort och ett medvetande om den kommunikativa gränsytan tror vi att internrevisorer i allmänhet kan nå en bättre verksamhetsanknytning. En anknytning som både Gyllenswärd, Schöldström och övriga respondenter i uppsatsen framhäver som betydelsefull. Dock finns det olika åsikter gällande hur anknytningen ska uppnås, uppdateras samt hur stark den ska vara utan att internrevisorerens oberoende riskeras. Generellt sett är det svårt att uttala sig om hur en tillfredställande balans av verksamhetsanknytning ska uppnås. Det bör påpekas, utifrån ett resonemang med avstamp i intressentmodellen, att verksamhetens riskanalys bör vägas in i revisionsplanen för att samtliga av internrevisorerens intressenter ska sätta ett större värde till deras arbete inom företagets processer.

8.4 Råd till FSB

Råden är utformade utifrån den initiala frågeställning som tilldelades oss av Föreningssparbanken. Nyckelord vid utformandet av råden är förbättring av kundorientering, effektivitet och snabbhet i det arbete som internrevisorererna på FSB utför.

- Större mått av verksamhetsanknytning i arbetet

Ett större mått av verksamhetsanknytning i den grundläggande riskanalysen anser vi hade förbättrat effektiviteten och det motpartsberoende efterföljande arbetet under året. Detta eftersom intressenterna då haft större möjlighet att påverka arbetets utformning och en haft en bättre förståelse för vad som krävs av dem under året.

- Ökad kunskap om respektive intressent

Utifrån att förkunskaperna och inställningen till internrevision skiljer sig väldigt mycket i fallstudien anser vi att det kan vara resurssparande för banken att internrevisorerna skaffar sig en djupare kunskap om de preferenser intressenterna har gällande internrevision. Kunskapen kan exempelvis införskaffas genom att tillämpa det intressentstyrkort som tidigare behandlats och därmed kan kunskapen med lätthet spridas till samtliga internrevisorer. En ökad kunskap anser vi kan förenkla och effektivisera resursfördelningen under året genom att intressenter med stora brister i sin syn på internrevision identifieras på ett tidigt stadium. Kunskapen kan också ligga till grund för var marknadsföringsåtgärder av internrevisorernas roll enligt Advocacy – direktivet bör genomföras inom banken.

- Intressentanpassad kommunikation

Med bakgrund av att internrevisorernas kunder inom verksamheten avsevärt skiljer sig åt exempelvis gällande storlek, anser vi att internrevisorerna utifrån detta bör utforma kommunikationen till dessa annorlunda. Detta gäller framförallt kommunikationen med övrig verksamhet som inte bör utformas på samma sätt som med exempelvis styrelsen. Utifrån de åsikter som verksamhetscheferna har vad gäller kommunikationen med internrevisorerna framgår det att nuvarande arbetssätt inte innehåller de moment som anses vara nödvändiga för att kommunikationen, och i förlängningen verksamhetsanknytningen, ska anses vara fullgod. En förbättring av kommunikationen utifrån fler ingående dialogmoment hade förbättrat det kundvärde som övrig verksamhet förknippar internrevisorernas arbete med.

8.5 Slutliga tankar

Redan i nuläget har styrelser och ägare i olika börsnoterade företag insett att internrevisorer kan bidra till ett totalt värdeskapande i en kundfokuserad verksamhet. För att värdet som internrevisorerna kan bidra med skall kunna maximeras anser vi att arbetet som internrevisorerna utför bör innehålla ett ständigt moment av marknadsföring och kommunikation av yrket till sin

intressentomgivning. Ett faktum som i framtiden kan innebära att all den potential de besitter tas tillvara på inom fler företag. Internrevisorernas motpartsberoende arbete är beroende av att omgivningen har en god uppfattning om deras roll för att de tillsammans ska kunna uppnå den effektivitet och snabbhet som enligt oss, är nästa steg för internrevisorerna att ta i en föränderlig omvärld där kunden får alltmer uppmärksamhet. Ett steg som i framtiden innebär att internrevisorerna behåller sin plats i strålkastarljuset och därmed befäster sin roll som en av de viktigaste delarna inom Corporate Governance.

8.6 Förslag till fortsatt forskning

Utifrån att uppsatsen framförallt ägnat sig åt internrevision inom Föreningssparbanken, hade det varit av intresse att utveckla den genomförda studien med olika studier av mer generell karaktär. Det kan spekuleras i hur denna fortsatta forskning ska bedrivas men det bör vara givande att exempelvis jämföra hur de fyra stora bankerna i Sverige valt att utforma sin internrevision. Detta för att undersöka om samma processuella problem som existerar inom Föreningssparbanken är ett problem av mer generell karaktär. En sådan studie hade kunnat ligga till grund för det fortsatta utvecklingsarbetet av internrevisorsyrket.

Även delar av expertstudien ger upphov till ett antal forskningsfrågor som hade behövt ytterligare forskning för att besvaras fullt ut. Utifrån den betydelse som experterna i studien fäster vid certifiering och ständig marknadsföring av internrevisorsyrket hade det varit av intresse att jämföra internrevision inom Sverige med internrevision i USA, det land som driver utvecklingen inom detta område. Därav hade en jämförande studie av dessa två länder gällande internrevision varit en intressant forskningsfråga i och med att det kunnat hjälpa till att driva på utvecklingen inom Sverige genom att tydliggöra de största bristerna utifrån en jämförelsestudie med USA.

9 Källförteckning

9.1 Publicerade källor

Adamec, B A, Leinicke, L M, Ostrosky, J A, Rexroad, W M (juni 2005) "Getting a leg" Internal auditor.

Adolphson, Johan (1998) *Strategi för intern redovisning*. Liber Ekonomi.

Alvesson, M & Sköldberg, K. (1994) *Tolkning och reflektion*. Studentlitteratur, Lund

Andersen, I (1998) *Den uppenbara verkligheten*. Studentlitteratur, Lund.

Bergh, Thomas (1981) *Internrevision och controllerarbete*. Norstedts tryckeri.

Bergström, Clas, Samuelsson, Per (2001) *Aktiebolagets grundproblem*. Norstedts juridik AB.

Carcello, J V, Hermanson, D R, Raghunandan, K (2005) "Changes in internal auditing during the time of the major US accounting scandals" International journal of auditing, nr 9.

Froste, C (2005-01-25) "Tuff konkurrens om nybakade revisorer" Affärsvärlden.

Holme I M, Solvang B K (1997) *Forskningsmetodik*. Studentlitteratur, Lund.

Lundahl, U & Skärvad, P-H (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Studentlitteratur, Lund.

Mallin, Christine A (2005) *Corporate governance*. Oxford university press.

Nixon, A (jan, 2005) "Corporate governance – Internal audit: the new rock and roll" Accountancy.

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

Patel, R. & Tebelius, U(Red.) (1987) *Grundbok i forskningsmetodik*. Studentlitteratur, Lund.

Ross, S.A (1973) "The economic theory of agency: The principals problem". American Economic Review 63 s. 134-139.

Strandh, Peter, Ulrichs, Håkan (2002-11-29) "Stärkt internkontroll ökar förtroendet för näringslivet" Dagens Industri.

9.2 Företagsinterna källor

Sekundärdata tilldelat vid intervju med Engdahl, Linn & Ellman, Marcus. 2006-04-12.

9.3 Muntliga källor

Antonsson, Elisabeth, Chef på IT-service, FSB. Telefonintervju den 21 april 2006.

Uppsatsmöte, Per-Magnus Andersson, Lars Johansson, , den 19 april 2006.

Berg, Håkan, Internrevisorschef, FSB. Telefonintervju den 22 maj 2006.

Degen, Walter, chef för Risk & Compliance inom Customer Offerings and Products, FSB. Telefonintervju den 21 april 2006.

Gyllenswärd, Bernt, Internrevisorschef SEB. Personlig intervju den 12 april 2006.

Ellman, Markus, Engdahl, Linn, Internrevisorer på FSB. Personliga intervjuer den 11 samt 12 april 2006.

Externrevisor. Telefonintervju den 27 april 2006.

Schöldström, Klas, Generalsekreterare IRF. Personlig intervju den 11 april 2006.

Styrelseledamoten, ordförande i revisionskommittén, FSB. Telefonintervju den 4 maj 2006.

Åsmyr, Monica, chef för lokalbank syd i Stockholm, FSB. Telefonintervju den 25 april 2006.

9.4 Elektroniska källor

<http://www.bolagsstyrning.se/sv/> 2006-04-24.

http://www.bolagsstyrning.se/files/docs/Svensk_kod_for_bolagsstyrning.pdf. 2006-04-17.

<http://www.fsb.se/sst/www/inf/out/fil/0,,295695,00.pdf> 2006-04-20.

<http://www.fsb.se/sst/inf/out/infOutWww/0,,5788,00.html> 2006-04-19

<http://www.fsb.se/sst/inf/out/infOutWww/0,,5781,00.html> 2006-04-19

<http://www.fsb.se/sst/inf/out/infOutWww/0,,5782,00.html> 2006-04-19

<http://www.internrevisorerna.se/uploads/SVENSK%20TOLKNING%20IRF%20v4.pdf> 2006-03-31

<http://www.internrevisorerna.se/uploads/SOU%202004%2047%20Bet%C4ndet%20v7.pdf> 2006-04-27.

<http://www.internrevisorerna.se/uploads/Internrevisorernas%20organisation%202005.pdf> 2006-04-28

http://www.internrevisorerna.se/standard.aspx?tx_category_id=58 2006-04-28.

http://www.theiaa.org/index.cfm?doc_id=1625, 2006-04-24.

http://www.theiaa.org/index.cfm?doc_id=73, 2006-04-24.

http://www.theiaa.org/index.cfm?doc_id=124, 2006-04-24.

http://www.theiaa.org/index.cfm?doc_id=267 2006-04-24.

http://en.wikipedia.org/wiki/Corporate_governance 2006-04-23.

Bilaga 1

Intervjumall för Engdahl, Linn & Ellman, Marcus, 2006-04-11.

Organisation

- Organisationsschema
- Chef (fritt spelrum eller klara direktiv)
- Förhållande till avdelningar
- Aktieägarna/styrelse
- Internt förhållande på avdelningen

Varför?

- internt
- outsourcing, cosourcing

Arbetsmetod

- Problem
- Lösning
- Uppföljning
- Processtänkande
- Effektiviteten i hela processen

Utvärdering/Uppföljning

- Incitament
- Effektivitet
- Bonus

Kunden

- FSB perspektiv
- Generellt värdeskapande
- Värdekedjan, kundens utvärdering av värdekedjan
- Kundens påverkan på IR arbete och vice versa
- Hur IR värde för kunden

Kostnader

- Transaktionskostnadsteori
- Agentteori
- Intressentmodellen

Omvärldspåverkan

- Förändring/stabil
- Lagar rekommendationer som tex bolagskoden, COSO, Sox, IIA samt övriga normbildare
- Extern påverkan på FSB totalt

Historia

- Utveckling Enron före & efter
- Budget och intern status för er avdelning

Framtiden

- Hur bibehålls nyskapande och framtidstänkande
- Stagnation
- Kopplat till BSC och lärande- och innovationssystem

Intervjumall Schöldström, Klas, 2006-04-11

Föreningen Internrevisorerna

- Bakgrund- historia
- När härstammar internrevisorerna ifrån?
- Litteratur

Bolagskoden

- Hur främjas och påverkas internrevisorns status utav bolagskodens införande?
- De viktigaste skillnaderna mellan bolagskoden och SOX enligt dig, alltså konsekvenserna att bolagskoden är mindre detaljstyrd och omfattande?
- Finansiell kontroll contra övrig intern kontroll?
- Är det risk att fokus försvinner från verksamheten pga all intern kontroll, ser inte skogen för alla träden?
- Varför är det viktigt att vara tydliga i skillnaden mellan intern och extern revisor i koden?
- Corporate Governance fyra hörnstenar: styrelse, VD, IR, ER

Internrevisorn

- Hur ser du på att det inte finns några utbildningskrav på att bli internrevisor?
- Hur arbetar ni för att få med alla internrevisorerna och certifiera dessa och därigenom höja kunskapsnivån?
- Hur håller ni er uppdaterade om framtiden, tänker ni själva i nya banor eller tittar ni mycket på er moderorganisation IIA?
- Hur skapar en internrevisor värde för kunden och hur mäts det?
- Vilken typ av belöningssystem har internrevisorer?

Förhållande till extern revisor

- Hur ska mål kongruens ökas mellan extern och intern?
- Samarbetar ni med externrevisorer?

Andra organisationer som ni får influenser av?

- Påverkan på er? Tex COSO

Intervjumall Antonsson, Elisabeth, 2006-04-21. Degen, Walter, 2006-04-21.
Åsmyr, Monica, 2006-04-25

Grundfakta

Vad har du för position och hur länge har du arbetat i denna position och inom FSB? Tidigare erfarenheter från andra arbeten?

Beskriv era huvudsakliga arbetsuppgifter för dig och avdelningen?

Hur är ni organiserade? Vilken plats i värdekedjan har ni? Vilken avdelning levererar input till er samt vilken avdelning tar emot er output? Har ni ett uttalat processtänkande inom er avdelning?

Är ni med och utvärderar IR? Hur går det till? Dina synpunkter på utvärderingen?

Vår frågeställning i uppsatsen, tilldelad av FSBs internrevisionsavdelning.

Hur kommer internrevisorsrollen att förändras i FSB för att passa in i en framtida affärsverksamhet präglad av optimal kundorientering, effektivitet och snabbhet i förändringsarbetet?

Har du några kommentarer till den?

Relation och syn på internrevisor

Har ni på er avdelning mycket kontakt med internrevisionsavdelningen? Hur ser kontakten ut, telefon, mail, personlig?

Är relationen smärtfri eller har det förekommit meningsskiljaktigheter? Är arbetssättet bra i övrigt, eller önskar ni att det såg ut på ett annorlunda sätt? Känns arbetet effektivt?

Hade ni önskat att utnyttja internrevisor som fri resurs vid problem?

Har ni någon gång anlitat IR som konsult hjälp till ett problem som uppstått? Hur gick det till? Kunde de i så fall hjälpa er?

Tycker du att er avdelning, internrevisorerna och organisationen har samma operativa syn på FSB verksamhet? Processtänkande?

Vad är din syn på en internrevisor och dennes arbetsuppgifter rent allmänt, är de viktiga i ett stort företag och för Corporate governance? Tycker du att internrevisorernas arbete i FSB stämmer överens med din allmänna uppfattning, är de värdeskapande för organisationen som helhet? Enligt dig, tror du FSB organisation är positiv till IR?

Har din allmänna syn på en interrevisors arbetsuppgifter förändrats de sista tio åren? Har FSB internrevisorer förändrat arbetssätt de sista tio åren? Bankkontorsrevision?

Internrevisionen har förändrats en hel del de sista åren, har de förmedlat dessa förändringar till er avdelning på något sätt? Hur?

Vad tror du om IR roll i framtiden?

Förväntningar

Vad förväntar du dig att internrevisionsavdelningen ska göra för er avdelning? Är dessa förväntningar spridda till alla inom er avdelning? Tillför de din avdelning någonting? Har de någon gång sinkat arbetet för er avdelning? Konkret exempel på något?

Har ni ändrat något arbetssätt eller rutin p.g.a. påpekan av internrevisor?

Har de tillfört er avdelning något som givit merarbete för er men påverkat andra i värdekedjan positivt? I så fall, hur ställde sig personalen till det?

Har IR skapat något värde för er? I så fall hur? Genom regelefterlevnad eller processförbättring?

Övrigt, slutkommentarer?

Intervjumall Externrevisor, 2006-04-27.

Grundfakta

Vad har du för position och hur länge har du arbetat i denna position och inom Deloitte? Tidigare erfarenheter från andra arbeten?

Beskriv dina huvudsakliga arbetsuppgifter?

Har du någon gång varit med och utvärderat en internrevisorsavdelning? Hur går det i så fall till? Dina synpunkter på utvärderingen?

Vår frågeställning i uppsatsen, tilldelad av FSBs internrevisionsavdelning.

Hur kommer internrevisorsrollen att förändras i FSB för att passa in i en framtida affärsverksamhet präglad av optimal kundorientering, effektivitet och snabbhet i förändringsarbetet?

Har du några kommentarer till den?

Relation och syn på internrevisor

I ert revisionsarbete, har ni mycket kontakt och samarbete med internrevisionsavdelningen? Hur ser kontakten ut? Om du tänker input-output, vem ger vad?

Finns folk från IR med i slutet av bokslutsarbetet?

Händer det att ER deltar i det interna riskanalysarbetet?

Förlitar ni er ibland på IR arbete, utan att själva testa validiteten?

Vad är din syn på en internrevisor och dennes arbetsuppgifter rent allmänt, är de viktiga i ett stort företag och för Corporate governance? Har de en tydlig värdeskapande/bidragande roll för en organisation?

Har din allmänna syn på en interrevisors arbetsuppgifter förändrats de sista tio åren? Hur i så fall? Om så, har förändringen påverkat fördelningen mellan IR och ER?

Tycker du att det finns en tydlig gräns för vad som är IR arbetsuppgifter respektive ER?

Vad tror du om IR roll i framtiden?

Förväntningar

Vad har man som externrevisor för förväntningar på Internrevisorernas medverkan och hjälp vid externrevisionsarbetet?

Vad har du för förväntningar på en internrevisor kompetensmässigt? Bör de ha certifiering av IIA, precis som ni blir auktoriserade? Hade detta kunnat leda till att alla internrevisorer arbetar på samma sätt och därmed underlättat för er?

Vad anser du om Svensk kod för bolagsstyrning? Är det bra att företag måste ha en revisionskommitté?

Övrigt, slutkommentarer?

Intervjumall Styrelseledamot, 2006-05-04.

Grundfakta

Vad är dina huvudsakliga arbetsuppgifter i revisionskommitten?

Har ni tidigare erfarenhet av revisionskommitte från andra styrelser?

Ni har varit där sedan 2005, vet ni om det skett förändringar innan dess? Tex genom andra medlemmar i kommittén

Vad är de främsta fördelarna med att ha en revisionskommitte? Förberedande organ?

Vår frågeställning i uppsatsen, tilldelad av FSBs internrevisionsavdelning.

Hur kommer internrevisorsrollen att förändras i FSB för att passa in i en framtida affärsverksamhet präglad av optimal kundorientering, effektivitet och snabbhet i förändringsarbetet?

Har du några kommentarer till den?

Relation och syn på internrevisor

Har ni regelbunden kontakt med IR avdelningen, (Håkan)

Är/hur ni med i utarbetandet av riskanalysen? Tillsammans med IR/Håkan?

Vad är din syn på en internrevisor och dennes arbetsuppgifter rent allmänt, är de viktiga i ett stort företag och för Corporate governance? Tycker du att internrevisorernas arbete i FSB stämmer överens med din allmänna uppfattning? Hur är de värdeskapande för organisationen som helhet?

Har din allmänna syn på en interrevisors arbetsuppgifter förändrats de sista tio åren? Vad ligger bakom förändringen i så fall? Har FSB internrevisorer förändrat fokus den sista tiden?

Tycker du styrelseledamöter i allmänhet är medvetna om att IR har förändrats?

Är det viktigt med kvalitetssäkring/certifiering för internrevisorer? IR skulle i så fall kanske få ett mer likställt arbete, vilket skulle underlätta för er styrelseledamöter?

Vad tror du om IR roll i framtiden?

Förväntningar

Vad förväntar du dig att internrevisionsavdelningen utför under året, som presenteras för er?

Är ni med och utvärderar IR? Hur går det till? Dina synpunkter på utvärderingen? Kvalitativt och kvalitativt? Informell?

Övrigt, slutkommentarer?

Intervjumall Berg, Håkan, 2006-05-22.

Grundfakta

Vad har du för position och hur länge har du arbetat i denna position och inom FSB? Tidigare erfarenheter från andra arbeten?

Beskriv dina huvudsakliga arbetsuppgifter?

Hur är ni organiserade? Hur många internrevisorer finns det inom FSB? Är du den enda chefen?

Vår frågeställning i uppsatsen, tilldelad av FSBs internrevisionsavdelning.

Hur kommer internrevisorsrollen att förändras för att passa in i en framtida affärsverksamhet präglad av optimal kundorientering, effektivitet och snabbhet i förändringsarbetet?

Har du några kommentarer till den?

Styrelsekontakt, koden och IR:s roll

Hur ser kontakten mellan IR och styrelsen ut, informell, formell? Varierar den under året? Synpunkter på kontakten?

Vad har IR för förväntningar på sig från styrelsen? Vilka förväntningar finns från övrig verksamhet inom banken? Förväntningar från externrevisor?

Vad är din synpunkt på svensk kod för bolagsstyrning? Har den gett positiva/negativa effekter för IR? Bra med revisionskommitté?

Hur ser du på internrevisorsrollens utveckling i allmänhet de senaste åren? Har den förändrats mycket? I så fall hur?

Har FSB:s IR förändrats de senaste åren? Har du i så fall drivit denna förändring?

Vad tror du om er roll i framtiden?

Verksamhetsförankring och riskanalys

Tycker du att det finns en bra verksamhetsförankring i ert arbete det vill säga förstår kunderna vad ni bidrar med och era arbetsuppgifter? Eller förekommer det möjligtvis stundtals ett förväntningsgap?

Hur arbetar ni för att bättre nå ut till verksamheten vad er roll är och vad ni bidrar med?

Tycker du att ni och organisationen har samma operativa syn på FSB verksamhet? Processtänkande?

Hur deltar du och IR i arbetet med riskanalysen? Är ledningen delaktig? Ligger denna sedan till grund för revisionsplanen?

Tas det någon hänsyn till verksamhetens riskanalys? Om inte eller lite, varför? Kommer verksamhetens riskanalys att öka i betydelse i framtiden?

Deltar externrevisorerna i riskanalysen, varför/varför inte?

Uppföljning och utvärdering

Hur följer ni upp rekommendationer som ni ger? Hur långt ut i verksamheten går ni med uppföljningen? Kommer uppföljning som moment att öka/minska?

Hur utvärderas IR:s arbete, individuellt eller som grupp? Kvalitativt/kvantitativt? Är alla kunder som blivit reviderade med i utvärderingen?

Övriga frågor

Hur mycket kontakt har du med ledningen? Hur sker den?

Hur arbetar ni med extern kvalitetssäkring av IR arbete? Har det skett någon?

Tycker du det är viktigt med certifiering för internrevisorerna? Är det många på FSB som är certifierade?

Varför är internrevisorerna med i bokslutsarbetet i just banker men inte inom andra branscher?

Hur kommunicerar ni ut era resultat, bara till avdelningschef eller till alla?

Hur ser du på alla standards i IIA som lägger ett stort ansvar på internrevisionschefen?

Övrigt, slutkommentarer?

Bilaga 2

RIKTLINJER FÖR YRKESMÄSSIG INTERNREVISION	STANDARDS FOR THE PROFESSIONAL PRACTICE OF INTERNAL AUDITING
<p style="text-align: center;">Inledning</p> <p><i>Internrevision är en oberoende, objektiv säkrings- och rådgivningsverksamhet med uppgift att tillföra värde och förbättra verksamheten i olika organisationer. Internrevisionen hjälper organisationen att nå sina mål genom att systematiskt och strukturerat värdera och öka effektiviteten i riskhantering, styrning och kontroll samt ledningsprocesser.</i></p> <p>Internrevision utförs inom olika juridiska och kulturella områden; inom organisationer med olika syfte, storlek och struktur samt av personer inom eller utom organisationen. Detta kan påverka internrevisionens utförande i olika miljöer. Att iakta <i>Riktlinjer för Yrkesmässig Internrevision (Riktlinjerna)</i> är emellertid nödvändigt för att internrevisorer ska kunna fullgöra sina skyldigheter. Syftet med <i>Riktlinjerna</i> är att:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Beskriva principer för yrkesmässigt utförd internrevision. 2. Fungera som ett ramverk för ett brett område värdeskapande internrevisionsverksamheter. 3. Fastställa grunder för mätning av internrevisionens utförande. 4. Effektivisera organisatoriska processer och verksamheter. <p><i>Riktlinjerna</i> innehåller <i>Riktlinjer för Egenskaper (1000-serien)</i>, <i>Riktlinjer för Utförande (2000-serien)</i> och <i>Riktlinjer för Implementering (nnnn.Xn)</i>. <i>Riktlinjer för</i></p>	<p style="text-align: center;">Introduction</p> <p><i>Internal auditing is an independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organization's operations. It helps an organization accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control, and governance processes.</i></p> <p>Internal audit activities are performed in diverse legal and cultural environments; within organizations that vary in purpose, size, and structure; and by persons within or outside the organization. These differences may affect the practice of internal auditing in each environment. However, compliance with the <i>Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards)</i> is essential if the responsibilities of internal auditors are to be met.</p> <p>The purpose of the <i>Standards</i> is to:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Delineate basic principles that represent the practice of internal auditing as it should be. 2. Provide a framework for performing and promoting a broad range of value-added internal audit activities. 3. Establish the basis for the measurement of internal audit performance. 4. Foster improved organizational processes and operations. <p>The <i>Standards</i> consist of Attribute</p>

<p>Egenskaper beskriver egenskaper för organisationer och individer som bedriver internrevisionsverksamhet. Riktlinjer för Utförande beskriver internrevisionsverksamhetens karaktär och ger kvalitetskriterier mot vilka utförandet av dessa kan mätas. Riktlinjer för Egenskaper och Utförande är tillämpliga på internrevisionstjänster i allmänhet. Riktlinjer för</p>	<p>Standards (the 1000 Series), Performance Standards (the 2000 Series), and Implementation Standards (nnnn.Xn). The Attribute Standards address the characteristics of organizations and individuals performing internal audit activities. The Performance Standards describe the nature of internal audit activities and provide quality criteria against which the performance of these services can be measured. The Attribute and Performance Standards apply to internal audit services in general. The Implementation</p>
--	--

<p>Implementering är Riktlinjer för Egenskaper och Utförande tillämpliga inom specifika typer av åtaganden (t.ex. efterlevnadsrevision, bedrägeriutredning, självutvärderingsprojekt m.m.).</p> <p>Det finns endast en uppsättning av Riktlinjer för Egenskaper och Utförande medan det kan finnas flera uppsättningar av Riktlinjer för Implementering– en för varje större typ av internrevisionsaktivitet. Inledningsvis har Riktlinjer för Implementering upprättats för säkringsverksamhet (anges med ett "A" efter Riktlinjens nummer, t.ex. 1130. A1) och rådgivningsverksamhet (anges med ett "C" efter Riktlinjens nummer, t.ex. nnnn. C1). <i>Riktlinjerna</i> är en del av <i>Professional Practices Framework</i>. Detta ramverk togs fram av Guidance Task Force och godkändes av The IIA:s styrelse i juni 1999. Ramverket innehåller <i>Definition av Internrevision</i>, <i>Yrkesetisk Kod</i>, <i>Riktlinjer</i> och andra vägledningar. Dokumentet omfattar de <i>Riktlinjer</i> som tidigare fanns med i "The Red Book". Det nya formatet för dokumentet togs fram på förslag från Guidance Task Force och uppdateringar har gjorts i enlighet med rekommendationerna i Task Forces rapport, <i>A Vision for the Future</i>.</p> <p>I <i>Riktlinjerna</i> används termer som fått en alldeles särskild innebörd. Förklaringar till dessa återfinns i Ordlistan.</p> <p>The IIA Internal Auditing Standards Board har tillhandhållit omfattande rådgivning under framtagandet av <i>Riktlinjerna</i>. Innan något publiceras presenterar the Standards Board ett utkast för att inhämta synpunkter internationellt. The Standards Board kontakter också vid behov personer med särskild kunskap eller intresse för rådgivning. Utvecklingen av riktlinjerna är ständigt</p>	<p>Standards apply the Attribute and Performance Standards to specific types of engagements (for example, a compliance audit, a fraud investigation, or a control self-assessment project)</p> <p>There is one set of Attribute and Performance Standards, however there may be multiple sets of Implementation Standards: a set for each of the major types of internal audit activity. Initially, the Implementation Standards are being established for assurance activities (noted by an "A" following the <i>Standard</i> number, e.g., 1130.A1) and consulting activities (noted by a "C" following the <i>Standard</i> number, e.g., nnnn.C1).</p> <p>The <i>Standards</i> are part of the Professional Practices Framework. This framework was proposed by the Guidance Task Force and approved by The IIA's Board of Directors in June 1999. This framework includes the Definition of Internal Auditing, the <i>Code of Ethics</i>, the <i>Standards</i>, and other guidance. The <i>Standards</i> incorporate the guidance previously contained in the "The Red Book," recasting it into the new format proposed by the Guidance Task Force and updating it as recommended in the Task Force's report, <i>A Vision for the Future</i>. The <i>Standards</i> employ terms that have been given specific meanings that are included in the Glossary.</p> <p>The Internal Auditing Standards Board is committed to extensive consultation in the preparation of the <i>Standards</i>. Prior to issuing any document, the Standards Board issues exposure drafts internationally for public comment. The Standards Board also seeks those with special expertise or interests for consultation where necessary. The development of standards is an</p>
---	---

<p>pågående. Styrelsen välkomnar åsikter från IIA-medlemmar och andra intresserade parter för att kunna identifiera frågor som kräver nya riktlinjer eller omarbeting av befintliga. Förslag skickas till:</p> <p>The Institute of Internal Auditors Senior Manager Technical Services 247 Maitland Ave. Altamonte Springs, FL 32701 U.S.A. E-post: standards@theiia.org</p> <p>Ytterligare vägledning om hur <i>Riktlinjerna</i> tillämpas i praktiken återfinns i Practice Advisories (ej tillgängliga på Svenska) som ges ut av IIA Professional Issues Committee.</p>	<p>ongoing process. The Standards Board welcomes input from IIA members and other interested parties to identify emerging issues requiring new standards or revision to current standards. Suggestions should be sent to:</p> <p>The Institute of Internal Auditors Senior Manager Technical Services 247 Maitland Ave. Altamonte Springs, Florida 32701 USA E-mail: standards@theiia.org</p> <p>Additional guidance regarding how the <i>Standards</i> might be put into practice can be found in Practice Advisories that are issued by the Professional Issues Committee.</p>
---	--

<p>RIKTLINJER FÖR EGENSKAPER</p> <p>1000 - Syfte, Befogenhet och Ansvar Syfte, befogenhet och ansvar för internrevisionen ska beskrivas formellt i en instruktion som ska överensstämma med <i>Riktlinjerna</i> och vara godkänd av ledningen.¹</p> <p>1000.A1 – De säkringstjänster som tillhandahålls i organisationen ska vara beskrivna till sin karaktär i instruktionen. Om säkringstjänsten ska tillhandahållas till parter utanför organisationen, ska även karaktären av dessa säkringstjänster vara beskrivna i instruktionen.</p> <p>1000.C1 - Rådgivningstjänsternas karaktär ska beskrivas i instruktionen.</p> <p>1100 - Oberoende och Objektivitet Internrevisionsverksamheten ska vara oberoende och internrevisor vara objektiv i utförandet av sitt arbete.</p> <p>1110 - Organisatoriskt oberoende Revisionschefen ska rapportera till en nivå inom organisationen som gör det möjligt för internrevisionsverksamheten att fullgöra sina skyldigheter.</p> <p>1100.A1 – Internrevisionsverksamheten ska själv fastställa omfattningen av internrevisionen, genomföra internrevisionsarbetet och kommunicera resultaten.</p> <p>1120 - Individuell objektivitet Internrevisor ska ha en opartisk och fördomsfria attityd samt undvika intressekonflikter.</p> <p>1130 - Begränsning av oberoende eller objektivitet Om oberoende eller objektivitet faktiskt eller synbarligen begränsas ska detaljerad information om detta ges till berörda parter. Sättet detta redovisas på bestäms av begränsningens karaktär.</p>	<p>ATTRIBUTE STANDARDS</p> <p>1000 – Purpose, Authority, and Responsibility The purpose, authority, and responsibility of the internal audit activity should be formally defined in a charter, consistent with the <i>Standards</i>, and approved by the board.²</p> <p>1000.A1 - The nature of assurance services provided to the organization should be defined in the audit charter. If assurances are to be provided to parties outside the organization, the nature of these assurances should also be defined in the charter</p> <p>1000.C1 - The nature of consulting services should be defined in the audit charter.</p> <p>1100 – Independence and Objectivity The internal audit activity should be independent, and internal auditors should be objective in performing their work.</p> <p>1110 – Organizational Independence The chief audit executive should report to a level within the organization that allows the internal audit activity to fulfill its responsibilities.</p> <p>1110.A1 - The internal audit activity should be free from interference in determining the scope of internal auditing, performing work, and communicating results.</p>
---	--

	<p>1120 – Individual Objectivity Internal auditors should have an impartial, unbiased attitude and avoid conflicts of interest.</p> <p>1130 – Impairments to Independence or Objectivity If independence or objectivity is impaired in fact or appearance, the details of the impairment should be disclosed to appropriate parties. The nature of the disclosure will depend upon the impairment.</p>
--	--

¹ I *Riktlinjerna* används termen “ledning” i betydelsen styrelse, revisionskommitté i sådana styrelser, ansvarig för en instans eller juridisk enhet till vilken internrevisorer rapporterar, styrelse eller styrelsemedlemmar i en ideell organisation, eller någon annan enhet i en organisation utsedd att leda organisationen.

² When used in these *Standards*, the term “board” is defined as a board of directors, audit committee of such boards, head of an agency or legislative body to whom internal auditors report, board of governors or trustees of a nonprofit organization, or any other designated governing bodies of an organization.

<p>1130.A - Internrevisorer ska avstå från att bedöma verksamhet för vilken de tidigare ansvarat. Objektiviteten anses vara begränsad om en revisor tillhandahåller säkringstjänster för verksamhet som denne ansvarat för under föregående år.</p> <p>1130.A2 - Säkringstjänster för funktioner som revisionschefen ansvarar för ska granskas av person som inte ingår i internrevisionsverksamheten.</p> <p>1130.C1 - Internrevisorer får tillhandahålla rådgivningstjänster som avser verksamhet för vilken de tidigare ansvarat.</p> <p>1130.C2 - Om internrevisorer upplever att oberoendet eller objektiviteten kan vara begränsad i samband med föreslagen rådgivningstjänst, ska kunden informeras om detta innan man accepterar åtagandet.</p> <p>1200 - Kompetens och Vederbörlig Yrkesskicklighet Åtaganden ska genomföras med kompetens och vederbörlig yrkesskicklighet.</p> <p>1210 - Kompetens Internrevisorer ska besitta de kunskaper, färdigheter och annan kompetens som behövs för att fullgöra sina individuella skyldigheter. Internrevisionsverksamheten ska gemensamt ha eller skaffa sig de kunskaper, färdigheter och annan kompetens som krävs för att kunna fullgöra sina skyldigheter.</p> <p>1210.A1 – Internrevisionschefen ska skaffa sig</p>	<p>1130.A1 – Internal auditors should refrain from assessing specific operations for which they were previously responsible. Objectivity is presumed to be impaired if an auditor provides assurance services for an activity for which the auditor had responsibility within the previous year.</p> <p>1130.A2 – Assurance engagements for functions over which the chief audit executive has responsibility should be overseen by a party outside the internal audit activity.</p> <p>1130.C1 - Internal auditors may provide consulting services relating to operations for which they had previous responsibilities.</p> <p>1130.C2 - If internal auditors have potential impairments to independence or objectivity relating to proposed consulting services, disclosure should be made to the engagement client prior to accepting the engagement.</p> <p>1200 – Proficiency and Due Professional Care Engagements should be performed with proficiency and due professional care.</p> <p>1210 – Proficiency Internal auditors should possess the knowledge, skills, and other competencies needed to perform their individual responsibilities. The internal</p>
--	---

<p>kompetent rådgivning och hjälp om enhetens personal saknar de kunskaper, färdigheter eller annan kompetens som behövs för att genomföra hela eller delar av åtagandet.</p> <p>1210.A2 - Internrevisor ska ha tillräcklig kunskap för att kunna identifiera tecken på bedrägeri, men förväntas inte ha samma djupa kunskap som någon vars huvudsakliga ansvar är att upptäcka och utreda bedrägeri.</p> <p>1210.A3 – Internrevisorer ska ha kunskap om IT-tekniska nyckelrisker och kontroller samt om tillgängliga teknologibaserade revisionstekniker för att utföra sina åtaganden. Emellertd förväntas inte alla internrevisorer ha den kompetens som en revisor med IT-revision som huvuduppgift.</p>	<p>audit activity collectively should possess or obtain the knowledge, skills, and other competencies needed to perform its responsibilities.</p> <p>1210.A1 - The chief audit executive should obtain competent advice and assistance if the internal audit staff lacks the knowledge, skills, or other competencies needed to perform all or part of the engagement.</p> <p>1210.A2 – The internal auditor should have sufficient knowledge to identify the indicators of fraud but is not expected to have the expertise of a person whose primary responsibility is detecting and investigating fraud.</p> <p>1210.A3 – Internal auditors should have knowledge of key information technology risks and controls and available technology-based audit techniques to perform their assigned work. However, not all internal auditors are expected to have the expertise of an internal auditor whose primary responsibility is information technology auditing.</p>
--	---

<p>1210.C1 – Internrevisionschefen ska avböja rådgivningsuppdrag eller skaffa sig kompetent rådgivning och hjälp om enhetens personal saknar de kunskaper, färdigheter eller annan kompetens som behövs för att genomföra hela eller delar av åtagandet.</p> <p>1220 - Vederbörlig yrkesskicklighet Internrevisorer ska tillämpa den omsorg och färdighet som förväntas av en förnuftig och kompetent internrevisor. Vederbörlig yrkesskicklighet är inte detsamma som ofelbarhet.</p> <p>1220.A1 - Internrevisor ska utöva vederbörlig yrkesskicklighet genom att bedöma:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Den arbetsinsats som krävs för att uppnå målsättningarna för åtagandet. • Relativ komplexitet, väsentlighet eller betydelsen av det som säkringsförfarandet tillämpas på. • Lämplighet och effektivitet i riskhantering, styrning och kontroll samt ledningsprocesser. • Sannolikhet för väsentliga fel, oegentligheter eller icke- 	<p>1210.C1 - The chief audit executive should decline the consulting engagement or obtain competent advice and assistance if the internal audit staff lacks the knowledge, skills, or other competencies needed to perform all or part of the engagement.</p> <p>1220 - Due Professional Care Internal auditors should apply the care and skill expected of a reasonably prudent and competent internal auditor. Due professional care does not imply infallibility.</p> <p>1220.A1 - The internal auditor should exercise due professional care by considering the:</p> <ul style="list-style-type: none"> ⌚Ⓜ Extent of work needed to achieve the engagement's objectives. ⌚Ⓜ Relative complexity, materiality, or significance of matters to which assurance procedures are applied. ⌚Ⓜ Adequacy and effectiveness of risk management, control, and governance processes. ⌚Ⓜ Probability of significant errors, irregularities, or noncompliance. ⌚Ⓜ Cost of assurance in relation to potential benefits. <p>1220.A2 - In exercising due professional care</p>
--	--

<p>efterlevnad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Säkringskostnad i förhållande till möjliga fördelar. <p>1220.A2 – För att utöva vederbörlig yrkesskicklighet ska internrevisor överväga att använda datorstödda revisionshjälpmedel och andra anystekniker .</p> <p>1220.A2 – Internrevisor ska vara uppmärksam på väsentliga risker som kan påverka målsättning, verksamhet eller resurser. Emellertid innebär säkringsförfarandet i sig inte någon garanti för att alla väsentliga risker identifieras även om det utförs med vederbörlig yrkesskicklighet.</p> <p>1220.C1 – Internrevisor ska utöva vederbörlig yrkesskicklighet i ett rådgivningsåtagande genom att bedöma:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kundens behov och förväntningar; beskaffenhet och tidsåtgång för åtagandet samt kommunikation av resultaten. • Relativ komplexitet och den arbetsinsats som krävs för att uppnå målsättningarna för uppdraget. • Kostnad för rådgivningsuppdraget i förhållande till möjliga fördelar. <p>1230 - Fortlöpande professionell utveckling Internrevisorer ska förbättra sina kunskaper, färdigheter och annan kompetens genom fortlöpande professionell utveckling.</p>	<p>the internal auditor should consider the use of computer-assisted audit tools and other data analysis techniques.</p> <p>1220.A3 – The internal auditor should be alert to the significant risks that might affect objectives, operations, or resources. However, assurance procedures alone, even when performed with due professional care, do not guarantee that all significant risks will be identified.</p> <p>1220.C1 - The internal auditor should exercise due professional care during a consulting engagement by considering the:</p> <ul style="list-style-type: none"> ⌚Ⓜ Needs and expectations of clients, including the nature, timing, and communication of engagement results. ⌚Ⓜ Relative complexity and extent of work needed to achieve the engagement’s objectives. ⌚Ⓜ Cost of the consulting engagement in relation to potential benefits. <p>1230 – Continuing Professional Development Internal auditors should enhance their knowledge, skills, and other competencies through continuing professional development.</p>
---	--

<p>1300 - Kvalitetssäkring och Kvalitetsförbättringsprogram Internrevisionschefen ska utveckla och upprätthålla ett program för kvalitetssäkring och kvalitetsförbättring som täcker in alla aspekter av internrevisionsverksamheten och ständigt övervaka dess effektivitet. Detta program inkluderar intern och extern kvalitetsbedömning och fortlöpande intern övervakning. Varje del av programmet ska utformas så att internrevisionsverksamheten kan tillföra värde och förbättra organisationens verksamhet samt garantera att den överensstämmer med <i>Riktlinjerna</i> och</p>	<p>1300 – Quality Assurance and Improvement Program The chief audit executive should develop and maintain a quality assurance and improvement program that covers all aspects of the internal audit activity and continuously monitors its effectiveness. This program includes periodic internal and external quality assessments and ongoing internal monitoring. Each part of the program should be designed to help the internal auditing activity add value and improve the organization’s operations and to provide assurance that the internal audit</p>
--	--

<p><i>Yrkesetisk Kod.</i></p> <p>1310 - Bedömning av kvalitetsprogram Internrevisionsverksamheten ska införa en process för övervakning och bedömning av den övergripande effektiviteten i kvalitetsprogrammet. Processen ska innehålla både interna och externa bedömningar.</p> <p>1311 - Interna bedömningar Interna bedömningar ska innefatta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortlöpande granskningar av internrevisionsverksamheten; och • Regelbundna granskningar som genomförs som självvärderingar eller av andra personer inom organisationen med kunskap om internrevisionspraxis och <i>Riktlinjerna</i>. <p>1312 - Externa bedömningar Externa bedömningar, som extern kvalitetsgenomgång, ska genomföras minst en gång var femte år av kvalificerad extern oberoende granskare eller granskningsteam.</p> <p>1320 - Rapportera om kvalitetsprogrammet Internrevisionschefen ska informera styrelse och ledning om resultaten av externa bedömningar.</p> <p>1330 - Användning av uttrycket ”utförd i överensstämmelse med Riktlinjerna” Internrevisorer rekommenderas att rapportera att verksamheten är ”utförd i överensstämmelse med <i>Riktlinjer för Yrkesmässig Internrevision</i>”. Emellertid får uttrycket användas endast om bedömningen i kvalitetsförbättringsprogrammet visar att internrevisionen genomförts i överensstämmelse med <i>Riktlinjerna</i>.</p>	<p>activity is in conformity with the <i>Standards</i> and the <i>Code of Ethics</i>.</p> <p>1310 – Quality Program Assessments The internal audit activity should adopt a process to monitor and assess the overall effectiveness of the quality program. The process should include both internal and external assessments.</p> <p>1311 – Internal Assessments Internal assessments should include:</p> <ul style="list-style-type: none"> ⌚③ Ongoing reviews of the performance of the internal audit activity; and ⌚③ Periodic reviews performed through self-assessment or by other persons within the organization, with knowledge of internal auditing practices and the <i>Standards</i>. <p>1312 – External Assessments External assessments, such as quality assurance reviews, should be conducted at least once every five years by a qualified, independent reviewer or review team from outside the organization.</p> <p>1320 – Reporting on the Quality Program The chief audit executive should communicate the results of external assessments to the board.</p> <p>1330 – Use of “Conducted in Accordance with the Standards” Internal auditors are encouraged to report that their activities are “conducted in accordance with the <i>Standards for the Professional Practice of Internal Auditing</i>.” However, internal auditors may use the statement only if assessments of the quality improvement program demonstrate that the internal audit activity is in compliance with the <i>Standards</i>.</p>
<p>1340 – Redovisning av icke-efterlevnad Även om internrevisionsverksamheten ska nå full överensstämmelse med <i>Riktlinjerna</i> och internrevisorer med <i>Yrkesetisk Kod</i>, kan det finnas tillfällen då fullständig överensstämmelse inte uppnås. Om bristen i överensstämmelse påverkar omfattningen eller utförandet av internrevisionsverksamheten, ska detta redovisas för ledning och styrelse.</p>	<p>1340 – Disclosure of Noncompliance Although the internal audit activity should achieve full compliance with the <i>Standards</i> and internal auditors with the <i>Code of Ethics</i>, there may be instances in which full compliance is not achieved. When noncompliance impacts the overall scope or operation of the internal audit activity, disclosure should be made to senior management and the board.</p>

RIKTLINJER FÖR UTFÖRANDE	PERFORMANCE STANDARDS
--------------------------	-----------------------

<p>2000 - Leda Internrevisionsverksamhet Internrevisionschefen ska effektivt leda internrevisionsverksamheten för att säkerställa att den tillför värde till organisationen.</p> <p>2010 - Planering Internrevisionschefen ska upprätta riskbaserade planer för att prioritera internrevisionsverksamheten överensstämmande med organisationens mål.</p> <p>2010.A1 – Internrevisionens plan över åtaganden ska baseras på en riskbedömning som genomförs minst årligen. Indata från företagsledningen och styrelsen ska vägas in.</p> <p>2010.C1 - Internrevisionschefen ska överväga om föreslagna rådgivningsåtaganden ska antas utifrån dess möjlighet att förbättra riskhantering, tillföra värde och förbättra organisationens verksamhet. Accepterade åtaganden ska inkluderas i planen.</p> <p>2020 - Kommunikation och godkännande Internrevisionschefen ska kommunicera internrevisionsverksamhetens planer och resursbehov – inklusive viktiga löpande förändringar – till ledning och styrelse för granskning och godkännande. Internrevisionschefen ska också kommunicera effekten av resursbegränsningar.</p> <p>2030 - Resurshantering Internrevisionschefen ska säkerställa att internrevisionens resurser är lämpliga, tillräckliga och effektivt utnyttjade för att uppnå den godkända planen.</p> <p>2040 - Principer och rutiner Internrevisionschefen ska fastställa principer och metoder för att vägleda internrevisionsverksamheten.</p> <p>2050 - Samordning Internrevisionschefen ska informera om och samordna verksamheten med andra interna och externa leverantörer av sårings- och rådgivningstjänster av betydelse för att säkerställa lämplig täckning och minimera dubbelarbete.</p>	<p>2000 – Managing the Internal Audit Activity The chief audit executive should effectively manage the internal audit activity to ensure it adds value to the organization.</p> <p>2010 – Planning The chief audit executive should establish risk-based plans to determine the priorities of the internal audit activity, consistent with the organization's goals.</p> <p>2010.A1 - The internal audit activity's plan of engagements should be based on a risk assessment, undertaken at least annually. The input of senior management and the board should be considered in this process.</p> <p>2010.C1 - The chief audit executive should consider accepting proposed consulting engagements based on the engagement's potential to improve management of risks, add value, and improve the organization's operations. Those engagements that have been accepted should be included in the plan.</p> <p>2020 – Communication and Approval The chief audit executive should communicate the internal audit activity's plans and resource requirements, including significant interim changes, to senior management and to the board for review and approval. The chief audit executive should also communicate the impact of resource limitations.</p> <p>2030 – Resource Management The chief audit executive should ensure that internal audit resources are appropriate, sufficient, and effectively deployed to achieve the approved plan.</p> <p>2040 – Policies and Procedures The chief audit executive should establish policies and procedures to guide the internal audit activity.</p> <p>2050 – Coordination The chief audit executive should share information and coordinate activities with other internal and external providers of relevant assurance and consulting services to ensure proper coverage and minimize duplication of efforts.</p>
<p>2060 - Rapportera till styrelse och</p>	<p>2060 – Reporting to the Board and</p>

<p>företagsledning Internrevisionschefen ska regelbundet rapportera till styrelsen och företagsledningen om internrevisionsverksamhetens syfte, befogenheter, skyldigheter och genomförande jämfört med planen. Rapporteringen ska också innefatta betydande riskexponering, styrproblem, ledningsproblem och andra förhållanden som kan beröra eller efterfrågas av styrelse och ledning.</p> <p>2100 - Arbetets Beskaffenhet Internrevisionsverksamheten utvärderar och bidrar till förbättringen av riskhantering, styrning och kontroll samt ledningsprocesser genom att använda ett systematiskt och strukturerat tillvägagångssätt.</p> <p>2110 - Riskhantering Internrevisionsverksamheten ska assistera organisationen genom att identifiera och utvärdera betydande riskexponering samt bidra till förbättring av riskhantering och styrsystem.</p> <p>2110.A1 - Internrevisionsverksamheten ska övervaka och utvärdera effektiviteten i organisationens riskhanteringssystem.</p> <p>2110.A2 – Internrevisionsverksamheten ska utvärdera riskexponering vad gäller organisationens ledning, verksamhet och informationssystem med avseende på:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tillförlitlighet och fullständighet i finansiell och verksamhetsrelaterad information. • Ändamålsenlighet och effektivitet och i verksamheten. <ul style="list-style-type: none"> • Skydd av tillgångar. • Överensstämmelse med lagar, förordningar och kontrakt. <p>2110.C1 - Under rådgivningsuppdragen ska internrevisorer inrikta sig mot risk i överensstämmelse med åtagandets målsättningar och ska även vara uppmärksam på förekomsten av andra betydande risker.</p> <p>2110.C2 - Internrevisorer ska tillämpa den kunskap om risker som erhållits under rådgivningsuppdrag vid identifiering och utvärdering av betydande riskexponering inom organisationen.</p>	<p>Senior Management The chief audit executive should report periodically to the board and senior management on the internal audit activity's purpose, authority, responsibility, and performance relative to its plan. Reporting should also include significant risk exposures and control issues, corporate governance issues, and other matters needed or requested by the board and senior management.</p> <p>2100 – Nature of Work The internal audit activity evaluates and contributes to the improvement of risk management, control and governance processes using a systematic and disciplined approach.</p> <p>2110 – Risk Management The internal audit activity should assist the organization by identifying and evaluating significant exposures to risk and contributing to the improvement of risk management and control systems.</p> <p>2110.A1 - The internal audit activity should monitor and evaluate the effectiveness of the organization's risk management system.</p> <p>2110.A2 - The internal audit activity should evaluate risk exposures relating to the organization's governance, operations, and information systems regarding the</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reliability and integrity of financial and operational information. • Effectiveness and efficiency of operations. • Safeguarding of assets. • Compliance with laws, regulations, and contracts. <p>2110.C1 - During consulting engagements, internal auditors should address risk consistent with the engagement's objectives and should be alert to the existence of other significant risks.</p> <p>2110.C2 – Internal auditors should incorporate knowledge of risks gained from consulting engagements into the process of identifying and evaluating significant risk exposures of the organization.</p>
--	--

<p>2120 – Styrning och kontroll Internrevisionsverksamheten ska hjälpa organisationen att upprätthålla effektiva kontroller genom att utvärdera dess effektivitet och prestationsförmåga samt sträva efter kontinuerliga förbättringar.</p> <p>2120.A1 - Internrevisionsverksamheten ska med utgångspunkt från resultaten av riskbedömningen utvärdera hur effektiva och lämpliga kontrollerna är med avseende på organisationens ledning, verksamhet och informationssystem. Detta ska innefatta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tillförlitlighet och fullständighet i finansiell och verksamhetsrelaterad information. • Ändamålsenlighet och effektivitet i verksamheten. • Skydd av tillgångar. • Överensstämmelse med lagar, förordningar och kontrakt. <p>2120.A2 – Internrevisorer ska utvärdera i vilken utsträckning verksamhets- och program mål har upprättats samt om de ligger i linje med organisationens mål.</p> <p>2120.A3 – Internrevisorer ska granska verksamhet och program för att utvärdera i vilken utsträckning resultat är i linje med uppsatta mål samt bedöma om dessa implementerats och genomförts som avsetts.</p> <p>2120.A4 - Lämpliga kriterier krävs för att utvärdera kontroller. Internrevisorer ska utvärdera i vilken utsträckning ledningen upprättat lämpliga kriterier för att kunna bedöma om målen uppnåtts. Om så är lämpligt ska internrevisorer använda dessa i sin utvärdering. Om så inte är fallet ska internrevisorer tillsammans med ledningen utvärdera lämpliga utvärderingskriterier.</p> <p>2120.C1 - Under ett rådgivningsåtagande ska internrevisorer rikta sig mot kontroller i överensstämmelse med målsättningarna för uppdraget samt vara uppmärksam på förekomsten av betydande brister i styrning och kontroll.</p> <p>2120.C2 - Internrevisorer ska tillämpa kunskaper om kontroller som förvärvats vid rådgivningsåtagande vid identifiering och utvärdering av betydande riskexponering inom organisationen.</p>	<p>2120 – Control The internal audit activity should assist the organization in maintaining effective controls by evaluating their effectiveness and efficiency and by promoting continuous improvement.</p> <p>2120.A1 - Based on the results of the risk assessment, the internal audit activity should evaluate the adequacy and effectiveness of controls encompassing the organization's governance, operations, and information systems. This should include:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reliability and integrity of financial and operational information. • Effectiveness and efficiency of operations. • Safeguarding of assets. • Compliance with laws, regulations, and contracts. <p>2120.A2 - Internal auditors should ascertain the extent to which operating and program goals and objectives have been established and conform to those of the organization.</p> <p>2120.A3 - Internal auditors should review operations and programs to ascertain the extent to which results are consistent with established goals and objectives to determine whether operations and programs are being implemented or performed as intended.</p> <p>2120.A4 - Adequate criteria are needed to evaluate controls. Internal auditors should ascertain the extent to which management has established adequate criteria to determine whether objectives and goals have been accomplished. If adequate, internal auditors should use such criteria in their evaluation. If inadequate, internal auditors should work with management to develop appropriate evaluation criteria.</p> <p>2120.C1 - During consulting engagements, internal auditors should address controls consistent with the engagement's objectives and should be alert to the existence of any significant control weaknesses.</p> <p>2120.C2 – Internal auditors should incorporate knowledge of controls</p>
--	--

	gained from consulting engagements into the process of identifying and evaluating significant risk exposures of the organization.
--	---

<p>2130 - Ledning Internrevisionsverksamheten ska bedöma och ge lämpliga rekommendationer i syfte att förbättra ledningsprocessens möjlighet att bidra till följande målsättningar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Främja lämplig etik och värderingar inom organisationen. • Säkerställa effektiv ledning av organisationen samt ansvarstagande. • Effektiv kommunikation av risk och styrinformation till lämpliga delar av organisationen. • Effektiv koordinering och distribution av och information till styrelseledamöter, externrevisorer, internrevisorer och ledningspersonal. <p>2130.A1 – Internrevisionsverksamheten ska utvärdera utformning, genomförande och effektivitet av organisationens etikrelaterade mål, program och aktiviteter.</p> <p>2130.C1 - Rådgivningsåtagandets målsättningar ska överensstämma med organisationens övergripande värderingar och målsättningar.</p> <p>2200 - Planering av Åtagande Internrevisorer ska utarbeta och dokumentera en plan för varje åtagande inkluderande omfattning, målsättningar, val av tidpunkt och resursallokeringar.</p> <p>2201 - Planeringsöverväganden Vid planeringen av åtagandet ska internrevisorn beakta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Målsättningarna för verksamheten som granskas och på vilket sätt verksamheten styrs. • Betydande risker för verksamheten, dess målsättningar, resurser och aktiviteter samt på vilket sätt riskexponeringen hålls på en acceptabel nivå • Lämpligheten och effektiviteten i verksamhetens riskhantering och styr- och kontrollsystem jämfört med relevant ramverk eller modell. • Möjligheterna att kunna åstadkomma betydelsefulla förbättringar i verksamhetens riskhantering, lednings- och styr- och kontrollsystem. 	<p>2130 – Governance The internal audit activity should assess and make appropriate recommendations for improving the governance process in its accomplishment of the following objectives:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promoting appropriate ethics and values within the organization. • Ensuring effective organizational performance management and accountability. • Effectively communicating risk and control information to appropriate areas of the organization. • Effectively coordinating the activities of and communicating information among the board, external and internal auditors and management. <p>2130.A1 – The internal audit activity should evaluate the design, implementation, and effectiveness of the organization’s ethics-related objectives, programs and activities.</p> <p>2130.C1 – Consulting engagement objectives should be consistent with the overall values and goals of the organization.</p> <p>2200 - Engagement Planning Internal auditors should develop and record a plan for each engagement, including the scope, objectives, timing and resource allocations.</p> <p>2201 - Planning Considerations In planning the engagement, internal auditors should consider:</p> <ul style="list-style-type: none"> • The objectives of the activity being reviewed and the means by which the activity controls its performance. • The significant risks to the activity, its objectives, resources, and operations and the means by which the potential impact of risk is kept to an acceptable level. • The adequacy and effectiveness of the activity’s risk management and control systems
--	---

<p>2201.C1 - Internrevisorer ska komma överens med kund om rådgivningsåtagandets målsättning, omfattning respektive parts skyldigheter och andra kundförväntningar. För större uppdrag ska denna överenskommelse dokumenteras.</p>	<p>compared to a relevant control framework or model.</p> <ul style="list-style-type: none"> • The opportunities for making significant improvements to the activity's risk management and control systems. <p>2201.C1 - Internal auditors should establish an understanding with consulting engagement clients about objectives, scope, respective responsibilities, and other client expectations. For significant engagements, this understanding should be documented.</p>
---	--

<p>2210 - Målsättningar för åtagandet Målsättningar ska fastställas för varje åtagande.</p> <p>2210.A1 - Internrevisorer ska genomföra en preliminär bedömning av risker relevanta för den granskade aktiviteten. Åtagandets målsättningar ska återspegla resultaten av denna riskbedömning.</p> <p>2210.A2 - Internrevisor ska överväga sannolikheten för väsentliga fel, oegentligheter, icke-efterlevnad och annan exponering vid upprättande av målsättningar för åtagandet.</p> <p>2210.C1 - Målsättningar för rådgivningsåtagande ska riktas mot risker, kontroller och ledningsprocesser i den utsträckning som överenskommit med kunden.</p> <p>2220 - Åtagandets omfattning Den fastställda omfattningen ska vara tillräcklig för att uppnå målen för uppdraget.</p> <p>2210.A1 - Omfattningen av åtagandet ska ta hänsyn till relevanta system, register, personal och fysiska tillgångar, inklusive sådana som disponeras och kontrolleras av tredje part.</p> <p>2220.A2 - Om väsentliga möjligheter till rådgivningstjänster uppstår under ett säkringsåtagande ska en särskild skriftlig överenskommelse om målsättning, omfattning, respektive parters skyldigheter och andra förväntningar upprättas och resultatet av rådgivningsuppdraget kommuniceras i enlighet med riktlinjer för rådgivningsåtagande.</p> <p>2220.C1 - Vid genomförande av rådgivningsåtagande ska internrevisorer säkerställa att åtagandets omfattning är tillräcklig för att kunna uppnå överenskomna mål. Om anledning till förbehåll avseende omfattningen uppstår under åtagandets gång ska internrevisorer diskutera dessa med</p>	<p>2210 – Engagement Objectives Objectives should be established for each engagement.</p> <p>2210.A1 – Internal auditors should conduct a preliminary assessment of the risks relevant to the activity under review. Engagement objectives should reflect the results of this assessment.</p> <p>2210.A2 - The internal auditor should consider the probability of significant errors, irregularities, noncompliance, and other exposures when developing the engagement objectives.</p> <p>2210.C1 – Consulting engagement objectives should address risks, controls, and governance processes to the extent agreed upon with the client.</p> <p>2220 – Engagement Scope The established scope should be sufficient to satisfy the objectives of the engagement.</p> <p>2220.A1 - The scope of the engagement should include consideration of relevant systems, records, personnel, and physical properties, including those under the control of third parties.</p> <p>2220.A2 – If significant consulting opportunities arise during an assurance engagement, a specific written understanding as to the objectives, scope, respective responsibilities and other expectations should be reached and the results of the consulting engagement communicated in accordance with consulting standards.</p> <p>2220.C1 – In performing consulting engagements, internal auditors should ensure that the scope of the engagement is sufficient to address the agreed-upon objectives. If internal auditors develop</p>
---	--

<p>kunden för att bestämma om åtagandet ska fortsätta..</p> <p>2230 - Resursallokering för åtagande Internrevisorer ska bestämma vilka resurser som behövs för att åtagandets målsättningar ska kunna uppnås. Bemanningen ska baseras på en utvärdering av åtagandets karaktär och komplexitet samt eventuella tidsbegränsningar och tillgängliga resurser.</p> <p>2240 – Arbetsprogram för åtagande</p>	<p>reservations about the scope during the engagement, these reservations should be discussed with the client to determine whether to continue with the engagement.</p> <p>2230 – Engagement Resource Allocation Internal auditors should determine appropriate resources to achieve engagement objectives. Staffing should be based on an evaluation of the nature and complexity of each engagement, time constraints, and available resources.</p> <p>2240 – Engagement Work Program Internal auditors should develop work programs that achieve the engagement objectives.</p>
--	--

<p>Internrevisorer ska utarbeta arbetsprogram som medför att åtagandets målsättningar uppnås. Dessa arbetsprogram ska dokumenteras.</p> <p>2240.A1 - Arbetsprogram ska fastställa tillvägagångssätt för att identifiera, analysera, utvärdera och dokumentera information under åtagandet. Arbetsprogramet ska godkännas innan det implementeras och alla justeringar ska godkännas snarast möjligt.</p> <p>2240.C1 – Arbetsprogram för rådgivningsåtagande kan variera i form och innehåll beroende på uppdragets karaktär.</p> <p>2300 – Genomföra Åtagande Internrevisorer ska identifiera, analysera, utvärdera och dokumentera tillräckligt med information för att nå åtagandets målsättningar.</p> <p>2310 - Identifiera information Internrevisorer ska identifiera tillräcklig, tillförlitlig, relevant och användbar information för att nå åtagandets målsättningar.</p> <p>2320 - Analys och utvärdering Internrevisorer ska basera sina slutsatser och resultat på lämpliga analyser och utvärderingar.</p> <p>2330 - Dokumentera information Internrevisorer ska dokumentera relevant information som underlag till slutsatser och resultat av åtagandet.</p> <p>2330.A1 - Internrevisionschefen ska styra tillgången till dokumentation från åtagande. Internrevisionschefen ska ha godkännande från ledning och/eller jurist på lämpligt sätt innan sådan information lämnas ut till extern part.</p> <p>2330.A2 - Internrevisionschefen ska utarbeta krav för bevarande av dokumentation från</p>	<p>These work programs should be recorded.</p> <p>2240.A1 - Work programs should establish the procedures for identifying, analyzing, evaluating, and recording information during the engagement. The work program should be approved prior to its implementation, and any adjustments approved promptly.</p> <p>2240.C1 - Work programs for consulting engagements may vary in form and content depending upon the nature of the engagement.</p> <p>2300 – Performing the Engagement Internal auditors should identify, analyze, evaluate, and record sufficient information to achieve the engagement's objectives.</p> <p>2310 – Identifying Information Internal auditors should identify sufficient, reliable, relevant, and useful information to achieve the engagement's objectives.</p> <p>2320 – Analysis and Evaluation Internal auditors should base conclusions and engagement results on appropriate analyses and evaluations.</p> <p>2330 – Recording Information Internal auditors should record relevant information to support the conclusions and engagement results.</p> <p>2330.A1 - The chief audit executive should control access to engagement records. The chief audit executive should obtain the approval of senior management and/or legal counsel prior to releasing such records to external parties, as appropriate.</p> <p>2330.A2 - The chief audit executive should develop retention requirements for engagement records. These retention requirements should be consistent with the organization's guidelines and any pertinent</p>
--	---

<p>åtagande. Dessa krav ska vara förenliga med organisationens riktlinjer och alla tillämpliga regelverk eller liknande.</p> <p>2330.C1 - Internrevisionschefen ska utarbeta regler för förvaring och bevarande av dokumentation från åtagande samt utlämnande av denna till interna och externa parter. Dessa regler ska vara förenliga med organisationens riktlinjer och alla tillämpliga regelverk</p>	<p>regulatory or other requirements.</p> <p>2330.C1 - The chief audit executive should develop policies governing the custody and retention of engagement records, as well as their release to internal and external parties. These policies should be consistent with the organization's guidelines and any pertinent regulatory or other requirements.</p>
<p>eller liknande-</p> <p>2340 – Övervakning av åtagande Åtaganden ska övervakas på lämpligt sätt för att säkerställa att målen uppnås, kvaliteten uppfylls och att lämplig personal finns tillgänglig.</p> <p>2400 - Kommunicera Resultat Internrevisorer ska kommunicera resultaten från ett åtagande.</p> <p>2410 - Kriterier för kommunikation Kommunikation från åtagandet ska innefatta målsättningar och omfattning, såväl som tillämpliga slutsatser, rekommendationer och handlingsplaner.</p> <p>2410.A1 - Slutrapport ska när så är lämpligt innefatta internrevisorns övergripande uppfattning och/eller slutsatser.</p> <p>2410.A2 - Internrevisorer uppmuntras att även erkänna "tillfredsställande prestationer" i sin kommunikation av åtagande.</p> <p>2410.A3 – När resultat från åtagande lämnas till extern part ska erforderliga begränsningar i distribution och användande av informationen inkluderas i kommunikationen.</p> <p>2410.C1 - Kommunikation av förlopp och resultat från rådgivningsåtagande kan variera i form och innehåll beroende på åtagandets karaktär och kundens behov.</p> <p>2420 - Kommunikationskvalitet Kommunikationen ska vara korrekt, objektiv, tydlig, koncis, konstruktiv, fullständig och i rätt tid.</p> <p>2421 - Fel och utelämnanden Om en slutrapport skulle innehålla något väsentligt fel eller utelämnande, ska internrevisionschefen kommunicera rättelse till alla dem som fått den felaktiga informationen.</p> <p>2430 – Redogörelse för icke-överensstämmelse med Riktlinjerna</p>	<p>2340 – Engagement Supervision Engagements should be properly supervised to ensure objectives are achieved, quality is assured, and staff is developed.</p> <p>2400 – Communicating Results Internal auditors should communicate the engagement results.</p> <p>2410 – Criteria for Communicating Communications should include the engagement's objectives and scope as well as applicable conclusions, recommendations, and action plans.</p> <p>2410.A1 – Final communication of engagement results should, where appropriate, contain the internal auditor's overall opinion and or conclusions.</p> <p>2410.A2 – Internal auditors are encouraged to acknowledge satisfactory performance in engagement communications.</p> <p>2410.A3 – When releasing engagement results to parties outside the organization, the communication should include limitations on distribution and use of the results.</p> <p>2410.C1 – Communication of the progress and results of consulting engagements will vary in form and content depending upon the nature of the engagement and the needs of the client.</p> <p>2420 – Quality of Communications Communications should be accurate, objective, clear, concise, constructive, complete, and timely.</p> <p>2421 – Errors and Omissions If a final communication contains a significant error or omission, the chief audit executive should communicate corrected information to all parties who received the original communication.</p> <p>2430 – Engagement Disclosure of Noncompliance with the Standards When noncompliance with the <i>Standards</i></p>

	impacts a specific engagement, communication of
<p>När avvikelser från <i>Riktlinjerna</i> påverkar ett specifikt åtagande ska kommunikation av resultat tillhandhålla information om:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Riktlinje(r)</i> med vilka full överensstämmelse inte uppnåtts. • Anledning(ar) till icke-överensstämmelse; och • Konsekvenser av icke-överensstämmelse på uppdraget. <p>2440 - Spridning av resultat Internrevisionschefen ska sprida resultaten till lämpliga parter.</p> <p>2440.A1 - Internrevisionschefen svarar för att slutresultat kommuniceras till parter som kan säkerställa att resultaten tas under lämpligt övervägande.</p> <p>2440.A2 – Om inget annat sägs i lag, stadga eller föreskrift ska revisionschefen, innan resultat lämnas ut till extern part:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bedöma möjlig risk för organisationen. <ul style="list-style-type: none"> • Rådfråga företagsledning och/eller jurist när så är lämpligt • Styra spridningen genom att begränsa användningen av resultat. <p>2440.C1 - Internrevisionschefen ansvarar för kommunikationen av slutresultatet från rådgivningsåtaganden till kund.</p> <p>2440.C2 - Under rådgivningsåtagande kan problem avseende riskhantering, styrning och ledning upptäckas. Om dessa anses vara viktiga för organisationen ska de meddelas till företagsledning och styrelse.</p> <p>2500 – Övervaka Process och Resultat Internrevisionschefen ska upprätta och underhålla ett system med uppgift att övervaka de resultat som kommuniceras till ledningen.</p> <p>2500.A1 - Internrevisionschefen ska upprätta en uppföljningsprocess för att övervaka och säkerställa att ledningens åtgärder implementerats på effektivt sätt samt att högsta ledningen accepterat risken att åtgärder inte vidtas.</p> <p>2500.C1 - Internrevisionsverksamheten ska övervaka att resultaten av rådgivningsåtagande kommuniceras i den utsträckning som överenskommit med kund.</p>	<p>the results should disclose the:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Standard(s) with which full compliance was not achieved, • Reason(s) for noncompliance, and • Impact of noncompliance on the engagement. <p>2440 – Disseminating Results The chief audit executive should disseminate results to the appropriate parties.</p> <p>2440.A1 - The chief audit executive is responsible for communicating the final results to parties who can ensure that the results are given due consideration.</p> <p>2440.A2- If not otherwise mandated by legal, statutory or regulatory requirements, prior to releasing results to parties outside the organization, the chief audit executive should:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assess the potential risk to the organization • Consult with senior management and/or legal counsel as appropriate • Control dissemination by restricting the use of the results. <p>2440.C1 - The chief audit executive is responsible for communicating the final results of consulting engagements to clients.</p> <p>2440.C2 – During consulting engagements, risk management, control, and governance issues may be identified. Whenever these issues are significant to the organization, they should be communicated to senior management and the board.</p> <p>2500 – Monitoring Progress The chief audit executive should establish and maintain a system to monitor the disposition of results communicated to management.</p> <p>2500.A1 - The chief audit executive should establish a follow-up process to monitor and ensure that management actions have been effectively implemented or that senior management has accepted the risk of not taking action.</p>

	2500.C1 – The internal audit activity should monitor the disposition of results of consulting engagements to the extent agreed upon with the client.
--	---

<p>2600 – Uttalande rörande Ledningens Riskacceptans</p> <p>Om internrevisionschefen misstänker att företagsledningen accepterat en risknivå som kan vara oacceptabel för organisationen, ska han/hon ta upp frågan med företagsledningen. Om beslutet beträffande risk inte fattas ska internrevisionschefen och företagsledningen gemensamt vidarebefordra frågan till styrelsen för beslut.</p>	<p>2600 – Resolution of Management's Acceptance of Risks</p> <p>When the chief audit executive believes that senior management has accepted a level of residual risk that may be unacceptable to the organization, the chief audit executive should discuss the matter with senior management. If the decision regarding residual risk is not resolved, the chief audit executive and senior management should report the matter to the board for resolution.</p>
---	--

<p style="text-align: center;">Definitioner</p> <p>Tillföra värde: Organisationer finns för att skapa värde eller fördelar för sina ägare, andra intressenter, kunder och klienter. Denna princip bildar grunden för organisationens existens. Värde skapas genom organisationens utveckling av produkter och tjänster samt dess användning av resurser för att marknadsföra dessa produkter och tjänster. När internrevisorer samlar information/uppgifter som underlag för att förstå och bedöma risk får de stor insikt i verksamheten och dess förbättringspotential vilket kan vara mycket fördelaktigt för organisationen. Denna värdefulla information kan förmedlas i form av rådgivning, yttranden, skriftlig kommunikation, eller genom andra produkter som alla vederbörligen ska kommuniceras till lämpliga personer i ledningen eller verksamheten.</p> <p>Tillfredsställande styrning: Finns om ledningen har planerat och organiserat (utformat) verksamheten på ett sådant sätt att den ger tillräcklig försäkran om att organisationens risker har hanterats effektivt och att organisationens mål kommer att uppnås på ett effektivt och ekonomiskt sätt.</p> <p>Säkringstjänster: En objektiv utvärdering av fakta i syfte att tillhandahålla en oberoende bedömning av organisationens riskhantering, styr- och kontroll eller ledningsprocesser. Detta kan inkludera finansiella-, verksamhets-, efterlevnas- och "due diligence" åtaganden.</p> <p>Styrelse: En styrelse, styrelsens revisionskommitté, ansvarig för en myndighet, styrelseorgan i en ideell organisation eller annan utsedd ledningsgrupp i en organisation eller annan juridisk person till vilken internrevisorer rapporterar.</p>	<p style="text-align: center;">Glossary</p> <p>Add Value - Organizations exist to create value or benefit to their owners, other stakeholders, customers, and clients. This concept provides purpose for their existence. Value is provided through their development of products and services and their use of resources to promote those products and services. In the process of gathering data to understand and assess risk, internal auditors develop significant insight into operations and opportunities for improvement that can be extremely beneficial to their organization. This valuable information can be in the form of consultation, advice, written communications, or through other products all of which should be properly communicated to the appropriate management or operating personnel.</p> <p>Adequate Control - Present if management has planned and organized (designed) in a manner that provides reasonable assurance that the organization's risks have been managed effectively and that the organization's goals and objectives will be achieved efficiently and economically.</p> <p>Assurance Services - An objective examination of evidence for the purpose of providing an independent assessment on risk management, control, or governance processes for</p>
--	---

<p>Instruktion: Instruktionen för internrevisionsverksamheten är ett formellt skriftligt dokument som beskriver verksamhetens syfte, befogenhet och skyldigheter. Instruktionen ska (a) fastställa internrevisionens ställning inom organisationen; (b) auktorisera åtkomst till register, personal och fysiska tillgångar som är relevanta för genomförandet av åtagandet och (c) definiera omfattningen av internrevisionens verksamhet.</p> <p>Internrevisionschef: Hög befattning inom organisationen med ansvar för internrevisionens verksamhet. I en traditionell internrevisionsverksamhet borde detta vara internrevisionsdirektören. Om internrevisionsverksamheten läggs ut på extern leverantör svarar internrevisionschefen för övervakning av avtalet och den övergripande kvalitetssäkringen, rapporterar internrevisionens verksamhet till företagsledning och styrelse</p>	<p>the organization. Examples may include financial, performance, compliance, system security, and due diligence engagements.</p> <p>Board - A board of directors, audit committee of such boards, head of an agency or legislative body to whom internal auditors report, board of governors or trustees of a nonprofit organization, or any other designated governing bodies of organizations.</p> <p>Charter - The charter of the internal audit activity is a formal written document that defines the activity's purpose, authority, and responsibility. The charter should (a) establish the internal audit activity's position within the organization; (b) authorize access to records, personnel, and physical properties relevant to the performance of engagements; and (c) define the scope of internal audit activities.</p> <p>Chief Audit Executive - Top position within the organization responsible for internal audit activities. In a traditional internal audit activity, this would be the internal audit director. In the case where internal audit activities are obtained from outside service providers, the chief audit executive is the person responsible for overseeing the service contract and the overall quality assurance of these activities, reporting to senior management and the board</p>
---	--

<p>samt följer upp resultaten av åtaganden. Termen innefattar också andra titlar för ledande befattningar inom internrevision.</p> <p>Yrkesetisk Kod: Syftet med <i>Yrkesetisk Kod</i> från The Institute of Internal Auditors (The IIA) är att verka för ett etiskt förhållningssätt inom den globala yrkeskåren. En yrkesetisk kod är nödvändig och lämplig för internrevisorsyrket som grundar sig på det förtroende man tillskriver dess objektiva bedömning av risk, styrning, kontroll och ledning. <i>Yrkesetisk Kod</i> gäller för såväl personer som enheter som tillhandahåller internrevisionstjänster.</p> <p>Efterlevnad: Förmågan att på ett rimligt sätt säkerställa efterlevnad av organisationens policies, planer, rutiner, lagar, förordningar, kontrakt m.m.</p>	<p>regarding internal audit activities, and follow-up of engagement results. The term also includes such titles as general auditor, chief internal auditor, and inspector general.</p> <p>Code of Ethics - The purpose of the <i>Code of Ethics</i> of The Institute of Internal Auditors (IIA) is to promote an ethical culture in the global profession of internal auditing. A code of ethics is necessary and appropriate for the profession of internal auditing, founded as it is on the trust placed in its objective assurance about risk, control, and governance. The <i>Code of Ethics</i> applies to both individuals and entities that provide internal audit</p>
--	---

<p>Intressekonflikt: Förhållanden som inte är eller verkar vara i organisationens bästa intresse. En intressekonflikt skulle kunna påverka en individs förmåga att objektivt fullgöra sina åligganden och skyldigheter.</p> <p>Rådgivningstjänst: Rådgivning och därtill knutna kundtjänster vars innehåll och omfattning överenskommit med kund och som är avsedd att tillföra värde och förbättra organisationens verksamhet. Exempel på sådan tjänst kan vara konsultation, rådgivning, yttranden, facilitering, processutformning och utbildning.</p> <p>Styrning och kontroll: Samtliga åtgärder som vidtas av ledningen, styrelsen och andra parter i syfte att förbättra riskhantering samt öka möjligheterna att uppnå fastställda mål. Ledningen planerar, organiserar och leder genomförandet av erforderliga åtgärder för att åstadkomma rimlig säkerhet att mål ska nås.</p> <p>Styr- och kontrollmiljö: Styrelsens och ledningens inställning till vikten av styrning och kontroll av organisationen samt deras agerande. Styr- och kontrollmiljön ger den ordning och struktur som krävs för att uppnå huvudsyftet med styrsystemen. Styr- och kontrollmiljön innefattar följande element:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integritet och etiska värden. • Ledningens filosofi och ledarstil. • Organisatorisk struktur. • Fördelning av befogenheter och ansvar. • Policies och praxis avseende personalresurser. • Medarbetares kompetens. 	<p>services.</p> <p>Compliance – The ability to reasonably ensure conformity and adherence to organization policies, plans, procedures, laws, regulations, and contracts.</p> <p>Conflict of Interest - Any relationship that is or appears to be not in the best interest of the organization. A conflict of interest would prejudice an individual's ability to perform his or her duties and responsibilities objectively.</p> <p>Consulting Services - Advisory and related client service activities, the nature and scope of which are agreed upon with the client and which are intended to add value and improve an organization's operations. Examples include counsel, advice, facilitation, process design, and training.</p> <p>Control - Any action taken by management, the board, and other parties to enhance risk management and increase the likelihood that established objectives and goals will be achieved. Management plans, organizes, and directs the performance of sufficient actions to provide reasonable assurance that objectives and goals will be achieved.</p> <p>Control Environment - The attitude and actions of the board and management regarding the significance of control within the organization. The control environment provides the discipline and structure for the achievement of the primary objectives of the system of internal control. The control environment includes the following elements:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integrity and ethical values. • Management's philosophy and operating style. • Organizational structure. • Assignment of authority and responsibility. • Human resource policies and practices. • Competence of personnel.
<p>Styr- och kontrollprocesser: Policies, rutiner och aktiviteter som ingår i ett ramverk för styrning och som har som uppgift att säkerställa att riskerna ligger inom den risktolerans som fastställts i organisationens</p>	<p>Control Processes – The policies, procedures, and activities that are part of a control framework, designed to ensure that risks are contained within the risk tolerances established by the risk</p>

<p>riskhanteringsprocess.</p> <p>Åtagande: Med åtagande menas ett specifikt internrevisionsåtagande, eller en granskningsaktivitet, t.ex. en internrevision, självutvärdering, bedrägeriutredning eller rådgivning. Ett åtagande kan innefatta flera verksamheter som syftar till att uppnå ett antal sinsemellan relaterade mål.</p> <p>Åtagandets målsättning: Allmänna utsagor från internrevisorer som definierar målsättningarna för åtagandet.</p> <p>Arbetsprogram för åtagande: Ett dokument som beskriver den arbetsgång som ska följas under ett åtagande för att uppnå planerade målsättningar.</p> <p>Extern leverantör av internrevisionstjänst: Av organisationen oberoende person eller organisation som har kunskaper, färdigheter och erfarenheter inom särskilda områden. Exempel på externa leverantörer är bland andra försäkringstekniker, redovisningsspecialister, värderingsmän, miljöspecialister, bedrägeriutredare, advokater, tekniker, geologer, säkerhetsspecialister, statistiker, IT-specialister, externrevisorer och andra reviderande organisationer. Styrelsen, företagsledningen eller internrevisionschefen kan anlita extern leverantör.</p> <p>Bedrägeri: Alla illegala handlingar som kännetecknas av svek, förtigande eller kränkning av förtroende. Dessa handlingar behöver inte ha några inslag av fysiskt våld eller hot om våld. Bedrägerier förövas av individer och organisationer för att erhålla pengar, egendom eller tjänster; för att undvika betalning eller förlust av tjänster; eller för att säkra personliga fördelar eller fördelar för en organisation.</p> <p>Ledningsprocess: De rutiner som organisationens intressenter (t.ex. aktieägare etc.) utnyttjar för att utöva uppsikt över de riskhanterings- och styrprocesser som administreras av den verkställande ledningen.</p> <p>Försämringar: Försämringar som påverkar individuell objektivitet och organisatoriskt oberoende kan medföra personliga intressekonflikter, begränsning av internrevisionens omfattning, begränsningar i åtkomst av register, personal och egendom eller resursbegränsningar (finansiering).</p>	<p>management process.</p> <p>Engagement – A specific internal audit assignment, task, or review activity, such as an internal audit, Control Self-Assessment review, fraud examination, or consultancy. An engagement may include multiple tasks or activities designed to accomplish a specific set of related objectives.</p> <p>Engagement Objectives - Broad statements developed by internal auditors that define intended engagement accomplishments.</p> <p>Engagement Work Program - A document that lists the procedures to be followed during an engagement, designed to achieve the engagement plan.</p> <p>External Service Provider - A person or firm, independent of the organization, who has special knowledge, skill, and experience in a particular discipline. Outside service providers include, among others, actuaries, accountants, appraisers, environmental specialists, fraud investigators, lawyers, engineers, geologists, security specialists, statisticians, information technology specialists, external auditors, and other auditing organizations. The board, senior management, or the chief audit executive may engage an outside service provider.</p> <p>Fraud - Any illegal acts characterized by deceit, concealment or violation of trust. These acts are not dependent upon the application of threat of violence or of physical force. Frauds are perpetrated by individuals and organizations to obtain money, property or services; to avoid payment or loss of services; or to secure personal or business advantage.</p> <p>Governance Process - The procedures utilized by the representatives of the organization's stakeholders (e.g., shareholders, etc.) to provide oversight of risk and control processes administered by management.</p> <p>Impairments - Impairments to individual objectivity and organizational independence may include personal conflicts of interest, scope limitations, restrictions on access to records, personnel, and properties, and resource limitations (funding).</p>
<p>Internrevisionsverksamhet: En avdelning, division, konsultgrupp eller andra utövare som</p>	<p>Internal Audit Activity – A department, division, team of</p>

<p>tillhandahåller oberoende, objektiva säkrings- och rådgivningstjänster, med uppgift att tillföra värde och förbättra en organisations verksamhet. Genom att systematiskt och strukturerat värdera och öka effektiviteten i riskhantering, styrning och kontroll samt ledningsprocesser hjälper internrevisionen organisationen att nå sina mål.</p> <p>Objektivitet: En opartisk mental inställning som kräver att internrevisorer utför sina åtaganden med en ärlig tilltro till resultatet av arbetet och inte gör några väsentliga kompromisser med avseende på kvalitet. Objektivitet innebär att internrevisorer inte får stå tillbaka för andras utlåtanden i revisionsärenden.</p> <p>Risk: Osäkerheten huruvida en möjlig händelse kan påverka målpuppfyllelse. Risk mäts i termer av konsekvens och sannolikhet.</p>	<p>consultants, or other practitioner(s) that provides independent, objective assurance and consulting services designed to add value and improve an organization's operations. The internal audit activity helps an organization accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control, and governance processes.</p> <p>Objectivity - An unbiased mental attitude that requires internal auditors to perform engagements in such a manner that they have an honest belief in their work product and that no significant quality compromises are made. Objectivity requires internal auditors not to subordinate their judgment on audit matters to that of others.</p> <p>Risk - The uncertainty of an event occurring that could have an impact on the achievement of objectives. Risk is measured in terms of consequences and likelihood.</p>
--	---

Yrkesetisk Kod	Code of Ethics
<p>Introduktion</p> <p><i>Yrkesetisk Kod</i> är avsedd att verka för ett etiskt förhållningssätt inom internrevisoryrket.</p> <p><i>Internrevision är en oberoende, objektiv säkrings- och rådgivningsverksamhet med uppgift att tillföra värde och förbättra verksamheten i olika organisationer. Internrevisionen hjälper organisationen att nå sina mål genom att systematiskt och strukturerat värdera och öka effektiviteten i riskhantering, styrning och kontroll samt ledningsprocesser.</i></p> <p>En yrkesetisk kod är nödvändig och lämplig för internrevisoryrket som grundar sig på det förtroende man tillskriver dess objektiva bedömning av, riskhantering, styrning och ledning. The IIA <i>Yrkesetisk Kod</i> sträcker sig bortom definitionen av internrevision och innefattar två viktiga delar:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Principer som är relevanta för internrevisoryrket och dess utövande. 	<p>Introduction</p> <p>The purpose of The Institute's <i>Code of Ethics</i> is to promote an ethical culture in the profession of internal auditing.</p> <p><i>Internal auditing is an independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organization's operations. It helps an organization accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control, and governance processes.</i></p> <p>A code of ethics is necessary and appropriate for the profession of internal auditing, founded as it is on the trust placed in its objective assurance about risk management, control, and governance. The Institute's <i>Code of Ethics</i> extends beyond the definition of internal auditing to include two essential components:</p>

<p>2. Uppföranderegler som beskriver normer för hur en internrevisor förväntas uppträda. Dessa regler är en hjälp för tolkning av Principerna och hur de kan omsättas i praktisk handling och är avsedda att vara en etisk vägledning för internrevisorer.</p> <p><i>Yrkesetisk Kod</i> tillsammans med The IIA <i>Professional Practices Framework</i> och andra relevanta yttranden från The IIA ger vägledning om hur internrevisorn ska agera. Med internrevisor avses medlemmar i Internrevisorerna, certifierade eller kandidater till The IIA:s yrkescertifieringar samt de som tillhandahåller internrevisionstjänster inom ramen för definitionen av internrevision.</p> <p>Tillämpning och Verkställande</p> <p><i>Yrkesetisk Kod</i> gäller för både individer och enheter som erbjuder internrevisionstjänster. För Internrevisorernas medlemmar och certifierade och/eller kandidater till The IIA:s yrkescertifieringar, kommer brott mot <i>Yrkesetisk Kod</i> att bedömas och administreras i enlighet med The IIA:s stadgar och administrativa riktlinjer. Det faktum att ett särskilt</p>	<p>1. Principles that are relevant to the profession and practice of internal auditing;</p> <p>2. Rules of Conduct that describe behavior norms expected of internal auditors. These rules are an aid to interpreting the Principles into practical applications and are intended to guide the ethical conduct of internal auditors.</p> <p>The <i>Code of Ethics</i> together with The Institute's <i>Professional Practices Framework</i> and other relevant Institute pronouncements provide guidance to internal auditors serving others. "Internal auditors" refers to Institute members, recipients of or candidates for IIA professional certifications, and those who provide internal auditing services within the definition of internal auditing.</p> <p>Applicability and Enforcement</p> <p>This <i>Code of Ethics</i> applies to both individuals and entities that provide internal auditing services. For Institute members and recipients of or candidates for IIA professional certifications, breaches of the <i>Code of Ethics</i> will be evaluated and administered according to The Institute's Bylaws and Administrative Guidelines. The fact that a particular conduct is not</p>
--	---

<p>uppförande inte nämns i uppförandereglerna hindrar inte att det kan vara oacceptabelt eller misskrediterande och således medföra att medlemmen, certifierad eller kandidat blir föremål för disciplinär åtgärd.</p> <p>Principer</p> <p>Internrevisorer förväntas tillämpa och upprätthålla följande principer:</p> <p>Integritet</p> <p>Internrevisorerers integritet skapar förtroende och bildar grunden för tillit till deras omdömen.</p> <p>Objektivitet</p> <p>Internrevisorerer visar högsta grad av yrkesmässig objektivitet vid insamling, utvärdering och kommunikation av av information om den verksamhet eller process som granskas. Internrevisorerer ska ta alla relevanta omständigheter i beaktning och får inte onödigtvis låta sig påverkas av sina egna eller andras intressen i sina bedömningar.</p> <p>Förtrolighet</p> <p>Internrevisorerer ska respektera värdet av och</p>	<p>mentioned in the Rules of Conduct does not prevent it from being unacceptable or discreditable, and therefore, the member, certification holder, or candidate can be liable for disciplinary action.</p> <p>Principles</p> <p>Internal auditors are expected to apply and uphold the following principles:</p> <p>Integrity</p> <p>The integrity of internal auditors establishes trust and thus provides the basis for reliance on their judgment.</p> <p>Objectivity</p> <p>Internal auditors exhibit the highest level of professional objectivity in gathering, evaluating, and communicating information about the activity or process being examined. Internal auditors make a balanced assessment of all the relevant circumstances and are not unduly</p>
--	---

<p>äganderätten till informationen de får tillgång till och får inte röja denna utan särskilt tillstånd, förutsatt att det inte finns juridiska eller yrkesmässiga skyldigheter att göra så.</p> <p>Kompetens Internrevisorerer ska tillämpa de kunskaper, färdigheter och erfarenheter som krävs för utförande av internrevisionstjänsterna.</p> <p>Uppföranderegler</p> <p>1. Integritet Internrevisorerer: 1.1. Ska utföra sitt arbete på ett ärligt, noggrant och ansvarsfullt sätt. 1.2. Ska följa lagar och tillhandahålla de uppgifter som lagar och professionen förväntar. 1.3. Ska inte medvetet delta i illegal verksamhet eller vara involverad i för internrevisionsyrket eller organisation diskrediterande sammanhang. 1.4. Ska respektera och verka för organisationens juridiska och etiska målsättningar.</p>	<p>influenced by their own interests or by others in forming judgments.</p> <p>Confidentiality Internal auditors respect the value and ownership of information they receive and do not disclose information without appropriate authority unless there is a legal or professional obligation to do so.</p> <p>Competency Internal auditors apply the knowledge, skills, and experience needed in the performance of internal auditing services.</p> <p>Rules of Conduct</p> <p>1. Integrity Internal auditors: 1.1. Shall perform their work with honesty, diligence, and responsibility. 1.2. Shall observe the law and make disclosures expected by the law and the profession. 1.3. Shall not knowingly be a party to any illegal activity, or engage in acts that are discreditable to the profession of internal auditing or to the organization. 1.4. Shall respect and contribute to the legitimate and ethical objectives of the organization.</p>
--	---

2. Objektivitet

Internrevisorerer: 2.1. Ska inte medverka i sammanhang eller förhållande som kan påverka eller antas påverka dennes opartiskhet. Detta inbegriper även sammanhang eller förhållanden som kan strida mot organisationens intressen. 2.2. Ska inte ta emot någonting som kan påverka eller antas påverka dem i sina yrkesmässiga bedömningar. 2.3. Ska bringa i dagen alla väsentliga uppgifter som – om de inte yppas – kan komma att förvanska rapporteringen av de verksamheter som granskas.

3. Förtrölighet

Internrevisorerer: 3.1. Ska omsorgsfullt använda och skydda den information de får tillgång till i arbetet. 3.2. Ska inte använda information för egen vinning och inte heller på något sätt som skulle vara oförenligt med lag eller skadligt för organisationens rättmätiga och etiska målsättningar.

4. Kompetens

Internrevisorerer: 4.1. Ska engagera sig endast i sådana tjänster för vilka de besitter erforderliga kunskaper, färdigheter och erfarenheter. 4.2. Ska utföra internrevisionstjänster i överensstämmelse med *Riktlinjer för Yrkesmässig Internrevision*. 4.3. Ska kontinuerligt höja sin yrkeskompetens samt effektiviteten och kvaliteten på sina tjänster.

2. Objectivity

Internal auditors:

- 2.1. Shall not participate in any activity or relationship that may impair or be presumed to impair their unbiased assessment. This participation includes those activities or relationships that may be in conflict with the interests of the organization.
- 2.2 Shall not accept anything that may impair or be presumed to impair their professional judgment.
- 2.3 Shall disclose all material facts known to them that, if not disclosed, may distort the reporting of activities under review.

3. Confidentiality

Internal auditors:

- 3.1 Shall be prudent in the use and protection of information acquired in the course of their duties.
- 3.2 Shall not use information for any personal gain or in any manner that would be contrary to the law or detrimental to the legitimate and ethical objectives of the organization.

4. Competency

Internal auditors:

- 4.1. Shall engage only in those services for which they have the necessary knowledge, skills, and experience.
- 4.2 Shall perform internal auditing services in accordance with the *Standards for the Professional Practice of Internal Auditing*.
- 4.3 Shall

	<p>continually improve their proficiency and the effectiveness and quality of their services.</p> <p>Adopted by The IIA Board of Directors, June 17, 2000</p>
--	---